

بررسی جزئیات همکاری با شرکت داتین در پروژه مهاجرت

تجربه یکتا

هومن مسگری: بانک کار آفرین پیش از مهاجرت، به فکر توسعه خدمات بود

زمان مطالعه: ۱۲ دقیقه



یزدان مرادی
سرمدیر

«تغییر کر مثل تعویض موتور هواپیمای در حال پرواز یا جراحی قلب باز است؛ اگر کوچکترین اختلالی به وجود بیاید، جبران آن بسیار سخت می‌شود.» معاون مشارکت‌ها و سرمایه‌گذاری‌های داتین با بیان این موضوع درباره عوامل موفقیت پروژه مهاجرت به پیام کار آفرین می‌گوید: «در بدنه مدیریتی بانک کار آفرین از همان ابتدا، عزم جدی برای تغییر وجود داشت و عملاً این موضوع در طول پروژه هم به خوبی دیده می‌شد. این مساله در کنار ظرفیت‌های آی‌تی بانک باعث شد تعامل سازنده‌ای بین دو طرف شکل بگیرد و در نهایت به موفقیت پروژه مهاجرت در کمترین زمان ممکن و با کیفیت بالا منجر شود.» داتین از جمله مهم‌ترین شرکت‌های ایران در حوزه ارائه راهکارهای مالی به بانک‌هاست و طبق گفته هومن مسگری در ۱۲ سال گذشته موفق به تولید ۴۲ محصول متنوع شده و در جایگاه دومین شرکت عرضه‌کننده این نوع خدمات ایستاده است. عوامل متعددی در کسب این موفقیت نقش دارد که فرهنگ سازمانی و تخصص‌گرایی در صدر آن قرار می‌گیرد. مسگری در این گفتگو علاوه بر معرفی شرکت داتین به جزئیات پروژه مهاجرت نیز می‌پردازد.

دو موضوع مهم وجود دارد؛ اول اینکه ما در داتین به معنای واقعی کلمه، صفر تا ۱۰۰ همه محصولات را خودمان تولید می‌کنیم؛ یعنی فعالیت ما، خلق کردن و ساختن است نه توسعه یک محصولی که از ابتدا وجود داشته و حالا ما رویش کار کنیم تا عملکردش را بهبود ببخشیم. این رویکرد برای فعالان حوزه نرم‌افزار بسیار جذاب است. موضوع دیگر هم حاکم‌بودن نگاه توسعه‌ای در شرکت است. شاید در برخی از شرکت‌های مشابه، تلاش خاصی برای دستیابی به اهداف بزرگ و توسعه گسترده محصولات انجام نشود اما در داتین ماجرا کاملاً فرق می‌کند و ما به‌طور جدی برای تحقق برنامه‌های مان کار می‌کنیم و از جان مایه می‌گذاریم. در واقع فرهنگ سازمانی داتین، مهم‌ترین ویژگی آن است که می‌تواند نیروهای متخصص را به خود جلب کند؛ اینکه آدم‌ها ارزش داشته باشند و صرفاً به عنوان ابزار کار دیده نشوند، موضوعی است که در داتین به‌طور جدی روی آن کار می‌شود.

— در ۱۲ سال گذشته، خصوصاً سال‌های اخیر شاهد خروج نیروهای تان بوده‌اید؟

ریزش خیلی کمی داشتیم اما دلیل بیشتر آنهایی هم که ما را ترک کردند، مهاجرت بود.

— جایگزین کردن این نیروها کار سختی است؟

نوع فعالیت شرکت‌هایی مثل ما به‌گونه‌ای است که مهاجرت نیروها و از دست دادن متخصصان ماهر کار را سخت می‌کند و به راحتی امکان جایگزین کردن آنها وجود ندارد. بعضاً بوده که نتوانستیم فردی با کیفیت نیروی قبلی مان پیدا کنیم اما از آنجا که نگاه ما در شرکت همیشه رو به جلو بوده و قرار نیست برنامه‌هایمان با توقف مواجه شود، برای جانشین‌پروری هم از سال ۱۳۹۴ با تاسیس «مدرسه داتین» اقدامات مناسبی انجام دادیم و الان ثمره آن را در جذب بهترین نیروها می‌بینیم.

— فرآیند پرورش نیرو در مدرسه داتین به چه شکل است؟

مدرسه داتین با هدف پرورش نیروی متخصص برای نه فقط شرکت داتین که کل اکوسیستم آی‌تی ایران تاسیس شده و طی دو سال اخیر بر دامنه فعالیت‌هایش افزوده شده است به نحوی که توانستیم در همین مدت کوتاه، حدود ۱۰۰ نفر از نیروهای متخصص داتین را از طریق همین مدرسه جذب کنیم. روند کار هم به این شکل است که دانشجویهای ترم ششم و فارغ‌التحصیلان رشته نرم‌افزار از دانشگاه‌های معتبر ایران، می‌توانند در دوره‌های ۳ تا ۴ ماهه مدرسه داتین شرکت کنند. نکته مهم این است که ما مثل بسیاری از مراکز آموزشی به ارائه دروس تئوری اقدام نمی‌کنیم بلکه دقیقاً همان پروژه‌ای که در شرکت داتین در حال طراحی و ساخت است را در اختیار افراد قرار می‌دهیم تا با کار کردن روی آن بتوانند چالش‌های موجود را بشناسند و نسبت به رفع آن اقدام کنند. برای راهنمایی شرکت‌کننده‌ها هم متخصصانی از خود داتین تعیین کرده‌ایم که اتفاقاً تعدادی از آنها خودشان از طریق

— شرکت داتین پیش از همه چه نوع خدماتی به شبکه بانکی عرضه می‌کند؟

به‌طور کلی فعالیت شرکت داتین بر ارائه انواع سامانه‌های بانکی استوار شده است اما از مدت‌ها قبل، نگاه جامع‌تری در شرکت حاکم شده که هدف اصلی آن، حرکت در مسیر فراگیری مالی و توسعه روزافزون آن است.

— مجموعه خدمات داتین، چه میزان از نیازهای بازار را پوشش می‌دهد؟

در ۱۲ سالی که از عمر داتین می‌گذرد، ۴۲ محصول توسط شرکت تولید شده و سید کاملی از خدمات، در حال عرضه به بانک‌ها و نهادهای مالی ایران است. در حال حاضر هم حدود یک چهارم نظام بانکی ایران، تحت پوشش خدمات ما قرار دارد. ما شرکتی با بیش از هزار و ۷۰۰ نفر نیروی متخصص هستیم و در سال ۱۴۰۲ موفق شدیم بیش از ۲ هزار میلیارد تومان فروش به ثبت برسانیم؛ همین رقم نیز به خوبی دایره وسیع نیازهای بانکی که داتین در حال رفع آنهاست را نشان می‌دهد.

— داتین یک شرکت جوان است اما موفق شده در یک بازه نسبتاً کوتاه، به عنوان دومین شرکت عرضه‌کننده راهکارهای مالی مطرح شود؛ این شرکت در بدو ورود به بازار با چه چالش‌هایی روبرو بود؟

نخستین چالش و شاید مهم‌ترینش این بود که داتین، آخرین شرکت ورودکننده به بازار بود. یک زمانی شما بدون رقیب جدی کارتان را شروع می‌کنید که آنوقت، هم از لحاظ اقتصادی و هم در حوزه رقابت، شرایط بهتری خواهید داشت اما وقتی رقیب پیش از شما حضور پیدا کرده باشند، موفقیت سخت می‌شود. در واقع باید آنقدر عملکرد خوبی از خودتان نشان دهید که بانک‌ها به همکاری با شما راضی شوند. فناپ در زمستان ۱۳۸۴ تاسیس شد و واحد راهکارهای بانکی فناپ در دیماه ۱۳۹۰ با تاسیس شرکت داتین، هویت مستقل خود را پیدا کرد و دقیقاً با این شرایط مواجه بود اما موفق شد با بهره‌مندی از نیروهای متخصص و تلاش پیوسته، خودش را به جایگاه دومین عرضه‌کننده راهکارهای مالی در ایران برساند.

— احتمالاً چالش دیگر داتین، جذب نیروهای ماهر و متخصص در بدو تاسیس بوده؛ با این مساله چطور مواجه شدید؟

از همان ابتدای تاسیس داتین، برنامه‌ها و اهداف به هیچ‌وجه محدود نبود و نگاه توسعه‌گرایانه و همچنین حمایت و پشتیبانی از برنامه‌ها در سطح مدیران عالی شرکت و سایر نیروها وجود داشت. بنابراین حرکت داتین به سمت پیشرفت از همان لحظه تاسیس شروع شد و همین ویژگی به جذب نیروهای متخصص کمک کرد. ضمن اینکه خلق کردن و به‌جا گذاشتن یک اثر ماندگار، احساس بسیار خوبی به آدم‌ها می‌دهد و ما این کار را در داتین انجام می‌دهیم.

— خلق اثر در شرکت‌های دیگر هم وجود دارد؛ تفاوت داتین با آنها در چه بود که منجر به ایجاد انگیزه همکاری در افراد متخصص شد؟

پیشرفت بانک کارآفرین در زمینه ارائه خدمات نوین بانکی را چگونه دیدید؟
 به‌طور کلی وقتی کریک بانک تغییر می‌کند، انتظار می‌رود یکپارچگی بیشتری در محصولات دیده شود و طیف گسترده‌تری از خدمات در اختیار مشتریان قرار بگیرد. ضمن اینکه نباید این نکته مهم را فراموش کنیم؛ مسیری که در پیش گرفته شده، یک فرآیند مستمر و پیوسته است و قابلیت توسعه روزافزون دارد. آنچه من در چند ماه بعد از پروژه مهاجرت در بانک کارآفرین می‌بینم، استفاده مناسب از ظرفیت‌های سامانه‌های داتین و شروع ارائه خدمات جدیدتر به مشتریان است. به‌خاطر دارم در جلساتی که قبل از شروع پروژه مهاجرت با مدیران عالی بانک داشتیم، آنها در حال برنامه‌ریزی برای عرضه خدمات نوین، بعد از اجرای پروژه بودند و حالا دقیقاً در حال حرکت در همان مسیری هستند که پیش از این با عزم جدی پیش گرفته بودند.



مدرسه داتین جذب شرکت شده‌اند.

● متقاضیان باید هزینه‌ای پرداخت کنند؟

شرکت در دوره‌های مدرسه داتین رایگان است و طی آموزش به افراد، حقوق و حق بیمه نیز پرداخت می‌شود. بعد از پایان دوره، اگر شرکت‌کننده‌ها عملکرد مورد نظر را ثبت کرده باشند، جذب می‌شوند، در غیر اینصورت به آنها گواهینامه معتبری داده می‌شود که می‌تواند از آن برای ارائه به سایر شرکت‌ها استفاده کنند.

● این دوره‌ها به شکل حضوری برگزار می‌شود؟

در حال حاضر بله اما از آنجا که آموزش حضوری محدودیت‌های خاص خودش را دارد، در نظر داریم به زودی در بستریک پلتفرم به شکل غیرحضوری، افراد ۱۵ تا ۲۵ سال را در حوزه‌ای‌تی توانمندسازی کنیم.

● بنا بر این شرکت داتین با برنامه‌ریزی هدفمند در زمینه‌های مختلف از جمله پرورش نیروی متخصص، رشد کرده و انتخاب اول بسیاری از بانک‌ها برای دریافت خدمات شده است؛ همکاری شما با بانک کارآفرین چگونه شروع شد؟

مجموعه بانک کارآفرین به این نتیجه رسیده بود که برای توسعه خدمات خود، باید سامانه جامع بانکداری‌اش را تغییر دهد. مدیریت عالی بانک بعد از بررسی بازار و در نظر گرفتن شاخص‌هایی مثل توانمندی سامانه‌ها، قابلیت‌ها، نوع معماری و همچنین سوابق اجرایی پیشین شرکت‌های عرضه‌کننده راهکار جامع مالی، در نهایت تصمیم گرفتند با شرکت داتین برای اجرای پروژه مهاجرت همکاری کنند.

● شرکت داتین چه ویژگی خاصی در بانک کارآفرین دید که نسبت به همکاری با آن ترغیب شد؟

ما در ابتدا به توانمندی و ظرفیت حوزه آی‌تی بانک‌ها نگاه می‌کنیم چون اگر در سطح مناسب نباشد، کار سخت می‌شود. منتهی مهم‌ترین ملاک برای همکاری، عزم مدیریتی طرف مقابل است که اگر وجود نداشته باشد، عملاً امکان موفقیت پروژه هم منتفی می‌شود چون مهاجرت، پیچیدگی‌های خاص خودش را دارد و شما با چالش‌های متعددی روبرو می‌شوید. برخی تغییر کرا به تعویض موتور هواپیمای در حال پرواز تشبیه می‌کنند؛ برخی دیگر هم به عمل قلب باز. یعنی اگر کوچکترین اختلالی به وجود بیاید، جبران بسیار سخت خواهد بود. مدیریت بانک کارآفرین از همان ابتدا نشان داد عزم جدی برای تغییر دارد و عملاً این موضوع را در طول انجام پروژه نیز به خوبی به نمایش گذاشت.

● ویژگی متمایز پروژه مهاجرت بانک کارآفرین نسبت به سایر تجربه‌های مشابه داتین، چه بود؟

نخستین مساله، مدت زمان کوتاه انجام پروژه بود که تقریباً در کمتر از ۸ ماه به سرانجام رسید. مورد بعدی همزمانی انتقال همه انواع داده‌ها بود؛ یعنی همه سامانه‌ها از جمله سپرده‌ها، تسهیلات، ضمانت‌نامه‌ها، سوئیچ و ... باید به‌طور همزمان مهاجرت داده می‌شد. ضمن اینکه پلتفرم دیجیتال‌های بانک هم وجود داشت و باید ارتباط کامل بین کارداتین و نئوبانک‌های بانک برقرار می‌شد. تمام این موارد با همکاری مناسبی که بین دو طرف شکل گرفته بود با موفقیت انجام شد و یک تجربه شیرین رقم زد.

● مهم‌ترین اصلی که در این مهاجرت در نظر گرفته شد، چه بود؟

مهم‌ترین اصل، اعتماد مشتریان است که تحت هیچ شرایطی نباید خدشه‌دار شود. یعنی شما باید از قبل تمام چالش‌هایی که ممکن است اتفاق بیفتد و ذره‌ای به این اعتماد آسیب بزند را پیش‌بینی کنید و برایش راه‌حل داشته باشید طوری که مشتریان متوجه حجم وسیع کاری که شما در حال انجام آن هستید نشوند و بدون اختلال و وقفه، خدمات مورد نیازشان را دریافت کنند. به نظر من اصل بقای مهاجرت، خدشه‌دار نشدن اعتماد است و شرکت داتین و بانک کارآفرین تمام انرژی و توان‌شان را گذاشتند تا این اصل را رعایت کنند.

● پروژه مهاجرت در اواخر دیماه سال گذشته انجام شد؛ در این مدت