

ინდივიდუალურია და დამოკიდებულია კონკრეტული კომერციული ბანკის შესაძლებლობებზე, კორპორაციული მართვის კულტურასა და ტრადიციებზე.

5.3. პერსონალის მართვა კომერციულ ბანკში

როგორც პირველ პარაგრაფში აღინიშნა, ეფექტიანი საბანკო მენეჯმენტის მეორე უმნიშვნელოვანესი ელემენტია პერსონალის მართვა. პერსონალის მართვა კომერციულ ბანკში მეტად სპეციფიკურია და იგი განპირობებულია თავად საბანკო საქმიანობის თავისებურებებით. საბანკო პერსონალისაგან მოითხოვება მაღალი პროფესიონალიზმი, ჩვევები და პიროვნული თვისებები. აღნიშნულს ემატება ისიც, რომ ბანკის პერსონალისაგან ხშირად მოითხოვება არა მარტო უშუალოდ მისი ფუნქციების, არამედ მომიჯნავე და არამომიჯნავე კოლეგების ფუნქციების ცოდნაც, რაც განპირობებულია იმით, რომ კომერციული ბანკი არის მეტად რთული ბიზნესი და მასში მუშაობენ მეტად მრავალფეროვანი პროფესიის ადამიანები.

როგორც გასული მასალიდან (სქემა №5.1.) გვახსოვს, თანამედროვე საბანკო პრაქტიკაში მიღებულია საბანკო საქმიანობის დაყოფა სხვადასხვა მიმართულებად (მაგალითად, „ფრონტ“, „მიდლ“, და „ბექ“). აღნიშნული დაყოფა განპირობებულია, ერთი მხრივ, იმით, რომ ერთგვაროვანი საქმიანობა მოქცეულია ერთი დირექტორის კურატორობის ქვეშ (გავიხსენოთ „ფინანსური დირექტორი“, „კორპორაციული ბიზნესის დირექტორი“, „კომერციის დირექტორი“, „რისკების დირექტორი“ და ა.შ.). მეორე მხრივ, გათვალისწინებულია ინტერესთა კონფლიქტის პრინციპი, რათა ერთი კურატორი დირექტორის დაქვემდებარებაში არ აღმოჩნდეს შემსრულებელი და მისი მაკონტროლებელი სამსახური. სწორედ ამიტომ, რომ ჩვენს მაგალითში სხვადასხვა საკურატორო ბლოკშია კრედიტების გამცემი სტრუქტურული ერთეულები (**front office**), მისი ოპონენტი სესხების გაცემისას რისკების მართვის დეპარტამენტი (**middle office**) და ოპერაციების უშუალო გამტარებელი საოპერაციო დეპარტამენტი (**back office**).

გარდა ამისა, გარკვეული სამსახურები უშუალოდ გენერალური დირექტორის დაქვემდებარებაშია, რაც სამივე ზემოაღნიშნული მიმართულების ეფექტიანად მუშაობას უწყოს ხელს და თავისი სპეციფიკით არ უნდა შედიოდეს არც ერთ დანარჩენ ბლოკში. ჩვენს მაგალითში ესაა უსაფრთხოების, პერსონალის მართვის, მარკეტინგის, ლოგისტიკის სამსახურები, კანცელარია და ფილიალები. თუმცა, ცალკეული ბანკების შემთხვევაში განსხვავებული სურათის არსებობა ჩვეულებრივი მოვლენაა.

კომერციული ბანკების მხრიდან განსაკუთრებული მოთხოვნები საკუთარი პერსონალის მიმართ განპირობებულია იმითაც, რომ თანამედროვე საბანკო საქმიანობა წარიმართება მეტად დაძაბულ კონკურენტულ და მუდმივად ცვალებად გარემოში. საბანკო საქმე გახდა ის სფერო, სადაც, ერთი შეხედვით, უმნიშვნელო თანამშრომელთა ჯგუფმა ან თუნდაც ერთმა თანამშრომელმა თავისი არაკომპეტენტურობით, არაორგანიზებულობით ან წინასწარგანზრახულობით შეიძლება უდიდესი ზარალი მიაყენოს ბანკს. ეს შეიძლება იყოს როგორც პირდაპირი ფინანსური ზარალი, ასევე ჩრდილის მიყენება მის რეპუ-

ტაციაზე (იმიჯზე), რაც არანაკლებ დიდი დანაკარგია. ბანკში არ არსებობს საქმიანობა, რომელიც არ ატარებს ასეთი დანაკარგების რისკს.

ბანკის პერსონალის სპეციფიკურობაა ისიც, რომ თავისი ფუნქციების შესრულებისას მას უწევს საქმიანი კონტაქტი თითქმის ყველა დანარჩენი სტრუქტურული ერთეულების თანამშრომლებთან თუ მენეჯერებთან. ამ ურთიერთობების დროს ხდება მიმდინარე ინფორმაციის, დოკუმენტაციის, ცოდნისა და იდეების გაცვლა. ეს განაპირობებს იმას, რომ ბანკის პერსონალს შორის ადვილად ხდება ძლიერი და სუსტი რგოლების გამოვლენა.

ცხადია, ასეთი მნიშვნელოვანი საქმის ორგანიზებისათვის კომერციულ ბანკებში ფუნქციონირებს კადრების მართვის სამსახურები, რომლებიც, როგორც წესი, პირდაპირ გენერალური დირექტორის დაქვემდებარებაში არიან. ამ სამსახურის საშტატო რიცხოვნობა პირდაპირაა დამოკიდებული ბანკის მოცულობასა და მისი პერსონალის რაოდენობაზე. გარდა ამისა, როგორც წესი, კომერციულ ბანკებში მოქმედებს ე. წ. „საკადრო პოლიტიკა“. ესაა დოკუმენტი, რომელიც განსაზღვრავს ბანკის საკადრო პოლიტიკის ძირითად პრიორიტეტებსა და მიმართულებებს, რომლებიც, რა თქმა უნდა, ითვალისწინებს მოქმედ შრომით კანონმდებლობას, შრომითი ბაზრის მდგომარეობასა და ტენდენციებს. კომერციული ბანკის პერსონალის მართვის სამსახურების საქმიანობის ძირითადი მიმართულებებია:

1. ბანკის პერსონალის კვალიფიციური კადრებით დაკომპლექტების დაგეგმვა;
2. კადრების შერჩევა და დაკომპლექტება;
3. საკადრო რეზერვების ფორმირება;
4. პერსონალის შეფასება;
5. პერსონალის მოტივაციის სისტემის შექმნა;
6. პერსონალის განვითარება.

განვიხილოთ და მოკლედ დავახასიათოთ ისინი:

1. ბანკის პერსონალის კვალიფიციური კადრებით დაკომპლექტების დაგეგმვა ხორციელდება ბანკის მოთხოვნების მიხედვით, რომელიც მას აქვს შრომით ბაზარზე. ბანკის პერსონალის მართვის სამსახური დაგეგმვას ახორციელებს ბანკის განვითარების შესახებ მის ხელთ არსებული ინფორმაციის საფუძველზე, მაგალითად, ახალი ფილიალის გახსნის, ახალი სახეობის საბანკო ოპერაციების დანერგვის ან არსებულის გაფართოების შესახებ.

ბანკის მოთხოვნები პოტენციური თანამშრომლების მიმართ არის მათი კვალიფიკაცია, სპეციალიზაცია, კომპიუტერული პროგრამების ცოდნა, ზოგადი განათლება, უცხოური ენების ცოდნა, კომუნიკაბელობა, გუნდური მუშაობის პრინციპი, გამოცდილება, პიროვნული თვისებები, რეკომენდაცია და ა.შ.

2. კადრების შერჩევა და დაკომპლექტება ხორციელდება პერსონალის მართვის სამსახურის მიერ იმ სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელთან ერთად, სადაც ხდება ახალი თანამშრომლების მიღება (ვაკანსიის შევსება). როგორც წესი, ახალი საჭირო კადრის შერჩევა ხდება რამდენიმე ეტაპად. პირველ რიგში, ხდება არსებული ვაკანსიის შესახებ ინფორმაციის გავრცელება მასმედიის საშუალებით. შემდეგ ხდება მიღებული განაცხადების (აპლიკაციის ფორმების, CV) პირველადი გაცნობა და პრეტენდენტების პირველადი

გადარჩევა მათში არსებული ინფორმაციის საფუძველზე. შემდეგი ეტაპია ტესტირება პროფესიული და პიროვნულ-ფსიქოლოგიური სურათის გამოსავლენად. აპრობირებული მეთოდია ჯგუფური დისკუსია, რაც კანდიდატების პიროვნული თვისებებისა და შესაძლებლობების გამოვლინების საშუალებას იძლევა. ბოლო ეტაპზე ხდება ტესტირების შედეგად შერჩეულ კანდიდატებთან გასაუბრება, რომლის შემდეგაც მიიღება საბოლოო გადაწყვეტილება.

მეტად გავრცელებული პრაქტიკაა ასევე სტაჟირება, რომლის დროსაც სწავლების პროცესი შეხამებულია ახალი თანამშრომლის აყვანის შესახებ გადაწყვეტილების მიღების პროცესთან. კადრების შერჩევისა და დაკომპლექტების ეტაპის ბოლო ფაზაა შრომითი ხელშეკრულების (კონტრაქტის) გაფორმება. როგორც წესი, თავდაპირველად ხდება მოკლევადიანი (3 თვემდე ვადით) კონტრაქტის გაფორმება საგამოცდო ვადით.

3. საკადრო რეზერვების ფორმირება ხორციელდება როგორც სხვადასხვა მიზეზით გათავისუფლებული თანამშრომლებისაგან (მაგალითად, ფილიალის დახურვის შემდეგ), ასევე ახალი კადრების შერჩევის დროს ტესტირებისა და გასაუბრების შემდეგ კონკურსში ვერგასული, მაგრამ პერსპექტიული კანდიდატებისაგან. შეიძლება გარკვეული ვაკანტური ადგილის დასაკავებლად კონკურსში ვერ გაიმარჯვოს კანდიდატმა, მაგრამ მისი პოტენციალი, ბანკის თვალსაზრისით, უფრო გამოსადეგი იყოს სხვა მიმართულებით და ა. შ. ასეთი ადამიანებისაგან ხდება საკადრო რეზერვის ფორმირება, საერთო საინფორმაციო ბაზის შექმნა, რომელიც წარმოადგენს ახალი ვაკანსიების შევსების პირველწყაროს.

4. პერსონალის შეფასება არის ალბათ პერსონალის მართვის ყველაზე მნიშვნელოვანი მიმართულება. თამამად შეიძლება ითქვას, რომ პერსონალის შეფასება არაა მხოლოდ ერთჯერადი პროცესი, არამედ ხორციელდება პერსონალთან მუშაობის ყველა ეტაპზე, კადრების შერჩევის დროს, სტრუქტურულ ერთეულში თუ სხვა თანამდებობაზე გადაყვანისას და ა. შ. პერსონალის შეფასების მიზანს წარმოადგენს იმის დადგენა, თუ რამდენად შეესაბამება კონკრეტული თანამშრომელი დაკავებულ ან სხვა თანამდებობებს როგორც პროფესიონალიზმის, ისე საქმიანი და პიროვნული თვისებებით. დგინდება მისი პოტენციალი, ანუ რამდენადაა მიზანშეწონილი მისი დაწინაურება, ან პირიქით, მისი გათავისუფლება ან უფრო დაბალი კვალიფიკაციის თანამდებობაზე გადაყვანა.

პერსონალის შეფასებისათვის, როგორც წესი, კომერციულ ბანკებში შემუშავებულია სპეციალური სისტემები, რომლებიც გულისხმობს შეფასების კრიტერიუმებს, მეთოდებს, ტექნოლოგიებსა და ჩატარების პერიოდულობას. გამომდინარე იქიდან, რომ კომერციულ ბანკში არის სპეციალობების მრავალფეროვნება, შეფასების ფორმები (ანკეტები, ტესტები და ა.შ.) განსხვავებულია და ითვალისწინებს კონკრეტული სპეციალობის თავისებურებებს. თუმცა, ყველა ანკეტას აქვს საერთო ნაწილიც, რომელიც ეხება როგორც ზოგადად ბანკის ცოდნას, ისე პიროვნულ-ფსიქოლოგიურ მხარეს.

თანამშრომლების მიერ გავლილი სხვადასხვა ტესტირების პროცესისა გარდა, მათი შეფასება ხდება მისი გარემომცოფი ადამიანების მიერაც. აღნიშნული გულისხმობს თანამშრომლის შეფასებას უშუალო კოლეგების, ზემდგომი თუ მათდამი დაქვემდებარებული პირებისა და პერსონალის მართვის

სამსახურის მიერ. აღნიშნული შეფასება, ძირითადად, ეხება მათ მიერ დაკისრებული მოვალეობების შესრულების ხარისხს, ოპერატიულობას, დისციპლინას, საქმისადმი ერთგულ დამოკიდებულებას და ა.შ. სხვადასხვა პერიოდში ჩატარებული პერსონალის შეფასების შედეგები „გროვდება“ მათ პირად საქმეში და, საბოლოოდ, ხდება მათი დანინაურების, ხელფასის გაზრდის, პრემიების, გადამზადების, სხვა სამსახურში გადაყვანის თუ დათხოვნის საფუძველი. კიდევ ერთი, პერსონალის შეფასების სისტემა საჭიროა არა მარტო კონკრეტული თანამშრომლების, არამედ ცალკეული სტრუქტურული ერთეულებისა და მთლიანად ბანკის შესაფასებლად.

5. პერსონალის მოტივაციის სისტემის შექმნა თანამედროვე საბანკო საქმის გავრცელებულ და აპრობირებულ პრაქტიკას წარმოადგენს. მოტივაციის სისტემა უმნიშვნელოვანეს როლს თამაშობს მენეჯერთა და თანამშრომელთა შრომის ეფექტიანობის ზრდასა და, აქედან გამომდინარე, ბანკის საბოლოო შედეგების გაუმჯობესებაში. მოტივაციის სისტემა უზრუნველყოფს თითოეული თანამშრომლის დაინტერესებას როგორც კონკრეტულად მისი, ისე მთლიანად ბანკის პოტენციალის სრულად რეალიზებაში. აღნიშნული ასევე ხელს უწყობს კოლექტივში ჯანსაღი ფსიქოლოგიური კლიმატის შენარჩუნებასა და კადრების დენადობის შემცირებას.

გამომდინარე იქიდან, რომ კომერციული ბანკის თანამშრომლების შრომა არის ინტელექტუალური, ამასთან, მოითხოვს სერიოზულ კონცენტრაციას, შემოქმედებითობასა და მუდმივად პროფესიული ზრდისკენ სწრაფვას, იგი ითვლება ერთ-ერთ მაღალანაზღაურებად პროფესიად. კომერციულ ბანკებში მიღებულია შრომის ანაზღაურების ფიქსირებული და დამატებითი, მასტიმულირებელი ანაზღაურების პრაქტიკა.

ფიქსირებული ანაზღაურება ძირითადად გამოყენებულია იმ თანამშრომლებისათვის, რომელთა შრომის პირდაპირი ეფექტის „დათვლა“ გართულებულია ან შეუძლებელია და მასზე არაა დამოკიდებული მის მიერ შესრულებული ოპერაციების მოცულობის გაზრდა. აქ შეიძლება დავასახელოთ სათავო ოფისების რიგით თანამშრომელთა უმრავლესობა (მაგალითად, ბუღალტრები ან ტექნიკური პერსონალი) და ასევე ფილიალებში ოპერატორები, მოლარეები და სხვ.

ამის საპირისპიროდ, მასტიმულირებელი ანაზღაურება, იგივე შრომის ანაზღაურების ბონუსური სისტემების დანერგვა შესაძლებელია და მიზანშეწონილია იმ მიმართულებებით, სადაც დათვლადია კონკრეტული თანამშრომლის შედეგი და ეს შედეგი დიდადაა დამოკიდებული მის პროფესიონალიზმსა და გამოცდილებაზე, უფრო კი – მის მონდომებაზე. ასეთი თანამშრომლები კომერციულ ბანკში არიან საკრედიტო ოფიცრები, ანუ ის ადამიანები, რომლებიც უშუალოდ ახდენენ საკრედიტო პროექტების დამუშავებას, დამტკიცებასა და კრედიტების გაცემას. როცა საკრედიტო ოფიცერი ხედავს, რომ დადგენილი „გეგმური“ მოცულობის ზემოთ გაცემული კრედიტები პირდაპირ აისახება მის ბონუსებზე, იგი ყოველ ღონეს ხმარობს, გაზარდოს თავისი შრომის ნაყოფიერება.

გარდა ამისა, მეტად ეფექტიანია პრემიალური სისტემების დანერგვა, რომელიც ორიენტირებულია ბანკის (ან რომელიმე სტრუქტურული ერთეულის, მაგალითად, ფილიალის) საერთო საბოლოო შედეგზე. ამ შემთხვევაში მოტივაციის სისტემაში ჩართულია მთელი კოლექტივი (ზემოთ აღნიშნული ოპერა-

ტორებიც და მოლარეებიც), ვინაიდან ყველამ იცის, რომ გეგმის გადაჭარბების შემთხვევაში ზეგეგმური მოგების რალაც ნაწილი (ვთქვათ – 30%) განაწილდება ბანკის (ან ფილიალის) ყველა თანამშრომელზე პრემიის სახით.

საკმაოდ ეფექტიანია მორალური ნახალისების სისტემის არსებობაც, მაგალითად, კვარტალის ან წლის საუკეთესო სამმართველოს უფროსის, ფილიალის მმართველის, ოპერატორის, მოლარის და ა.შ. დასახელების პრაქტიკა. როგორც ბონუსირებისა და პრემირების, ისე მორალურ-ფსიქოლოგიური ნახალისების მექანიზმები უზრუნველყოფენ პიროვნებების პროფესიული ზრდის სტიმულირებას, ასევე ჯანსაღი ფსიქოლოგიური ატმოსფეროს შექმნას, რაც მეტად მნიშვნელოვანია კომერციული ბანკის წარმატებით ფუნქციონირებისათვის.

6. პერსონალის განვითარების აქტუალობა განსაკუთრებით გაიზარდა თანამედროვე პერიოდში, ტექნოლოგიური რევოლუციისა და გამძაფრებული კონკურენციის პირობებში. როგორც აღვნიშნეთ, საბანკო საქმე მოითხოვს მაღალ ინტელექტს, თანამედროვე ტექნოლოგიების ფლობას, მკაცრ საშემსრულებლო დისციპლინას, პასუხისმგებლობის მაღალ ხარისხს, კლიენტებთან ურთიერთობის კულტურასა და პიროვნულ თვისებებს. აღნიშნული განაპირობებს განსაკუთრებულ მოთხოვნებს ბანკის თანამშრომლებისადმი და დღის წესრიგში აყენებს პერსონალის განვითარების მუდმივი პრაქტიკის არსებობას კომერციულ ბანკში.

კომერციული ბანკის მხრიდან პერსონალის განვითარების პროცესი მოიცავს როგორც ჯგუფური სემინარების ორგანიზებას, ისე ინდივიდუალურ საუბრებს. გავრცელებული პრაქტიკაა ასევე მომიჯნავე პროფესიების ათვისება, გადამზადება, უცხოური ენების შესწავლა-დახვეწა, ახალი ტექნოლოგიების ათვისება ბანკის ხარჯზე და თვითგანვითარების ნახალისება. რა თქმა უნდა, პერსონალის განვითარების პრაქტიკა მაშინაა ეფექტიანი, როცა მას აქვს რეგულარული ხასიათი.

რა თქმა უნდა, თანამშრომლების მხრიდან მუდმივი ზრუნვა საკუთარი პროფესიული და პიროვნული თვისებების განვითარებისათვის განსაკუთრებით ეფექტიანია იმ კომერციულ ბანკში, სადაც ასეთი პრაქტიკის „დანახვა“ და დაფასება ხდება მენეჯმენტის მხრიდან. თანამშრომლებს თვითგანვითარებისაკენ უბიძგებს როგორც კარიერული ზრდის სურვილი, ისე ის მძაფრი კონკურენტული გარემო, რომელიც შექმნილია ბანკის სპეციალისტების შრომით ბაზარზე.

5.4. ფინანსური მენეჯმენტი კომერციულ ბანკში

ფინანსური მენეჯმენტი კომერციულ ბანკში მოიცავს ფულადი ნაკადების მართვას, ფორმირებასა და განთავსებას კონკრეტული ბანკის სტრატეგიიდან და მიზნებიდან გამომდინარე. ისიც უნდა აღინიშნოს, რომ მუდმივად ცვალებადი და დინამიკური საბანკო სექტორი ითხოვს ფინანსური მენეჯმენტის კორექტირებასა და სრულყოფას. ფინანსური მენეჯმენტი კომერციულ ბანკში შედგება ორი ქვესისტემისაგან: მართვის ობიექტი და მართვის სუბიექტი: