

ადამიანური რესურსების მართვის თავისებურებები საქართველოს საბანკო სექტორში

Human Resource Management Peculiarities In the banking sector of Georgia

ნანა შონია - აკაკი წერეთლის სახელმწიფო უნივერსიტეტის
ფინანსების მიმართულების პროფესორი

ნუნუ ქიქოძე - აკაკი წერეთლის სახელმწიფო უნივერსიტეტის
მენეჯმენტის მიმართულების ასოცირებული პროფესორი

სოფიკო მიქაბაძე - აკაკი წერეთლის სახელმწიფო უნივერსიტეტის
მენეჯმენტის მიმართულების ასისტენტ პროფესორი

Nana Shonia – Professor in finances,
Akaki Tsereteli State University

Nunu Kikodze – Associated professor in Management,
Akaki Tsereteli State University

Sopiko Mikabadze – Assistant Professor in Management,
Akaki tsereteli State University

რეზიუმე: ადამიანური რესურსების მართვა თანამედროვეობის ერთ-ერთი მეტად აქტუალური პრობლემაა, განსაკუთრებით საბანკო სექტორში, სადაც კონკურსით შერჩეული კადრების სხვადასხვა მიმართულებით გადამზადება უწევთ. ის თუ რამდენად ეფექტურად მოახერხებს მენეჯერი მასთან მომუშავე ადამიანების შესაძლებლობების გამოვლენას და ორგანიზაციის საკეთილდღეოდ მათ გამოყენებას, ამაზე დიდათაა დამოკიდებული მისი ფირმის მომავალი და წარმატება. გარდა აღნიშნულისა, საბანკო სექტორში დასაქმებული კადრების ხშირ ცვლილებას აქვს ადგილი, უფასო სამთვიან სტაჯირებებს და ა.შ.

კვლევის შედეგად გამოვლინდა რიგი პრობლემები, რომლებიც დღეისათვის არის საქართველოში მოქმედ კომერციულ ბანკებში პერსონალის მართვის კუთხით, კერძოდ:

- ანაზღაურების სისტემა - მტკივნეული საკითხი, რომელის უპირველეს პრობლემას წარმოადგენს ბანკის პერსონალისათვის, რადგან არ ხდება შესრულებული სამუშაოს და დახარჯული დროის შესაბამისად ანაზღაურება;

- მოტივაციისა და წახალისების სისტემების ნაკლებობა, რა თქმა უნდა ბანკში მოქმედებს მოტივაციის სხვადასხვა მეთოდები, მაგრამ როგორც თანამშრომლებმა კვლევისას აღნიშნეს უმეტესი მათგანი მხოლოდ თეორიულ სახეს ატარებს და პრაქტიკაში არ მიუღიათ ბევრი მათგანი.
- ბანკში დასაქმების საკითხი - ხშირია სხვა პროფესიის კადრების დასაქმება ნეპოტიზმის დახმარებით.
- სტაჟირების საკითხი - უფასო სტაჟირება 3 თვის განმავლობაში.

გამომდინარე ზემოთქმულიდან, მიზანშეწონილად მიგვაჩნია საბანკო სექტორმა შეიმუშაოს ადამიანური რესურსების შერჩევის ისეთი პოლიტიკა, რომელიც ორიენტირებული იქნება სამართლიანი შერცევის პრინციპებზე დაყრდნობით მხოლოდ შესაბამისი სპეციალობის კურსდამთავრებულებით დააკომპლექტოს ვაკანტური ადგილები, სტაჟირება ყველა ბანკში იყოს ანაზრაურებადი, მოტივაციის სისტემა იყოს რეალური და არა მხოლოდ ქაღალდზე დაფიქსირებული, არანორმირებული სამუშაო საათებში სესრულებული სამშაოს ანაზრაურება მოხდეს შესაბამისად.

საკვანძო სიტყვები: ადამიანური რესურსები, საბანკო სექტორი, მართვა, მოტივაცია, ერთობლიობა.

Abstract: Human resource management is one of the most problematic issues of modernity, especially in the banking sector where the selected staff are trained in different directions. The effectiveness of exposing employee's capabilities by manager for the benefit of the organization is essential part of organization's future success. Besides, there are frequent changes in staffing in the banking sector, free internships and etc.

the survey indicated a number of problems in terms of management of personnel in commercial banks operating in Georgia, namely:

- Payment system - A painful issue that is a primary problem for the bank personnel, as there is no appropriate compensation paid for the work done and the time spent;

- Lack of motivation and encouragement systems, of course the Bank operates different methods of motivation, but as the employees noted in the research, most of them are only theoretical and have not received many of them in practice.
- Employment in the Bank - Frequent employment of other profession representatives by nepotism.
- Internship issue – non-paid internship within 3 months.

Based on the above, we think it is expedient for the banking sector to elaborate a policy of selecting human resources that will be based on the principles of fair selection, only the graduates of appropriate specialty should be given the vacant places. In addition, internships in all banks should be paid, the motivation system should be real and not only theoretical, for additional working hours, the payment should be made accordingly.

Key words: human resources, banking sector, management, motivation, unity.

შესავალი: ადამიანური რესურსების მართვა თანამედროვეობის ერთ-ერთი მეტად აქტუალური პრობლემაა, განსაკუთრებით საბანკო სექტორში, სადაც კონკურსით შერჩეული კადრების სხვადასხვა მიმართულებით გადამზადება უწყვეტ. ის თუ რამდენად ეფექტურად მოახერხებს მენეჯერი მასთან მომუშავე ადამიანების შესაძლებლობების გამოვლენას და ორგანიზაციის საკეთილდღეოდ მათ გამოყენებას, ამაზე დიდათაა დამოკიდებული მისი ფირმის მომავალი და წარმატება. გარდა აღნიშნულისა, საბანკო სექტორში დასაქმებული კადრების ხშირ ცვლილებას აქვს ადგილი, უფასო სამთვიან სტაჟირებებს და ა.შ.

ნებისმიერი წარმატებული ორგანიზაციის მთავარი დასაყრდენი მასში დასაქმებული ადამიანია. სწორედ ისინი ქმნიან იმ პროდუქტს, რომელიც განაპირობებს ორგანიზაციის განვითარებას. ამიტომ მნიშვნელოვანია, რომ ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტები შეიარაღებულები იყვნენ თანამედროვე მეთოდოლოგიითა და მიდგომებით. ადამიანური რესურსები წარმოადგენს ორგანიზაციაში დასაქმებულ პირთა ერთობლიობას. ადამიანებს, რომლებიც ინდივიდუალურად ან ჯგუფურად მუშაობენ ორგანიზაციის წინაშე მდგარი სტრატეგიული მიზნების

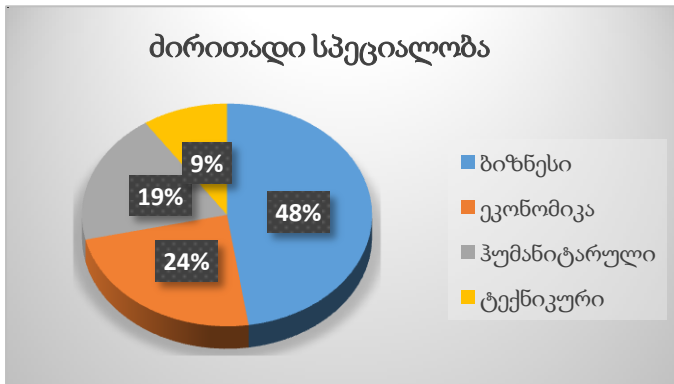
მისაღწევად. თუმცა, სიტყვა „ერთობლიობა“ მარტივი ჯამის მნიშვნელობით არ უნდა გავიგოთ, რადგან თითოეული მათგანი აქ გარკვეული „ბარგით“, მოდის, რომელშიც გაერთიანებულია მისი ცოდნა, გამოცდილება, პიროვნული თვისებები, ინდივიდუალური მისწრაფებები, ინტერესები და ა.შ. შესაბამისად, როცა ვსაუბრობთ ადამიანურ რესურსებზე, ვგულისხმობთ არა ორგანიზაციაში დასაქმებულ პირთა მარტივ სიმრავლეს, არამედ იმ „ბარგს“, იმ უძვირფასეს კაპიტალს, რომელიც თითოეულ თანამშრომელს მოაქვს სამუშაო ადგილზე. ადამიანური რესურსების მართვა კი გულისხმობს ამ კაპიტალის წარმართვას, მის გამოყენებას ორგანიზაციის საკეთილდღეოდ. წარმატების მისაღწევას ორგანიზაციისათვის კრიტიკულად მნიშვნელოვანია, თითოეული თანამშრომლის და მისი მისწრაფების დაკავშირება კორპორატიულ ინტერესებთან. სწორედ ეს არის ადამიანური რესურსების მართვის ფუნქცია. იგი ერთგვარი დამაკავშირებელი ხიდია ორგანიზაციასა და მასში დასაქმებულ ადამიანებს შორის.

ძირითდი ტექსტი: ეფექტური საბანკო მენეჯმენტის მნიშვნელოვანი ასპექტია პერსონალის მართვა. საქართველოში კომერციულ ბანკში პერსონალის მართვა მეტად სპეციფიკურია და განპირობებულია თავად საბანკო საქმიანობის თავისებურებებით. ბანკის მიზანია მიაღწიოს დასახულ მიზნებს და მოახდინოს საკუთარი მისიის რეალიზაცია მის ხელთ არსებული რესურსების მაქსიმალურად ეფექტიანად გამოყენებით. ადამიანური რესურსების მართვის კონტექსტში რესურსების მაქსიმალურად ეფექტიანად გამოყენება გულისხმობს იმის უზრუნველყოფას, რომ თითოეული თანამშრომელი ახერხებს საკუთარი შესაძლებლობების გამოვლენას და ხარისხიანად ასრულებს დაკისრებულ მოვალეობებს. საბანკო პერსონალისგან მოითხოვება პროფესიონალიზმი, ჩვევები და პიროვნული თვისებები. აღნიშნულს ემატება ისიც, რომ ბანკის პერსონალისგან მოითხოვება არა მარტო უშუალოდ დაკავებული პოზიციის შესაბამისი ფუნქციების, არამედ მომიჯნავე და არამომიჯნავე პოზიციების ფუნქციების ცოდნაც, რაც განპირობებულია იმით რომ კომერციული ბანკი არის მეტად რთული ბიზნესი და მასში მუშაობენ მეტად მრავალფეროვანი პროფესიის ადამიანები.

გამომდინარე ზემოთქმულიდან, კომერციული ბანკის წარმატება დამოკიდებულია მასში მომუშავე ადამიანებზე, ანუ ადამიანურ რესურსებზე. კომერციულ ბანკებში დასაქმებულ ადამიანურ რესურსებთან დაკავშირებული საკითხები შეიძლება დავყოთ ოთხ კატეგორიად:

- სამუშაოზე პერსონალის მიღება და კადრების შერჩევა;
- ხელფასი და მუშაობის პირობები;
- კადრების მომზადება და პროფესიული განვითარება;
- საწარმოო ურთიერთობები;

ახალი კადრების შერჩევის პროცედურის წარმატება დიდწილად არის დამოკიდებული იმაზე, თუ რამდენად მოახერხებს ბანკი საინტერსო კანდიდატებისთვის ვაკანსიის შესახებ ინფორმაციის მიწოდებას, მათ დაინტერესებას და მოზიდვას კონკურსში ჩასართავად. კარგად წარმართული რეკრუტირების გარეშე ბანკი ვერ შეძლებს მისთვის სასურველი კადრების შერჩევას.



დიაგრამა 1. საქართველოში მოქმედი ბანკების პერსონალის განათლება

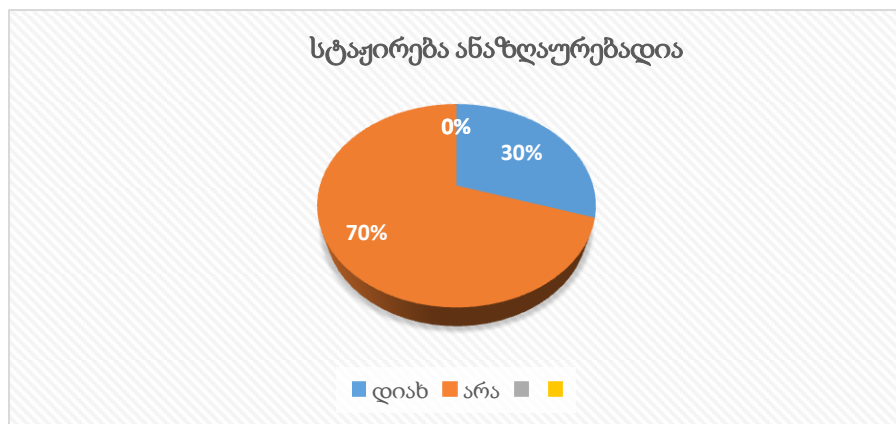
ძირითადი სპეციალობის მიხედვით

კვლევის შედეგები. ჩვენს მიერ ჩატარებული კვლევიდან გამოვლინდა როგორც მენეჯერთა მიდგომა და პოზიცია კადრების მიმართ (მათი დანიშვნა–გათავისუფელების შესახებ), ასევე თვითონ პერსონალის მოსაზრებები სამსახურში კადრების მიღების, გადამზადებისა და გათავისუფელების შესახებ. აღმოჩნდა, რომ ბანკში დასაქმებულთა მხოლოდ 48% არის ბიზნესის ადმინისტრირების

სპეციალობის მქონე, დანარჩენი 52% არის ეკონომიკის, ჰუმანიტარული და ტექნიკური განათლების მქონე თანამშრომლები.

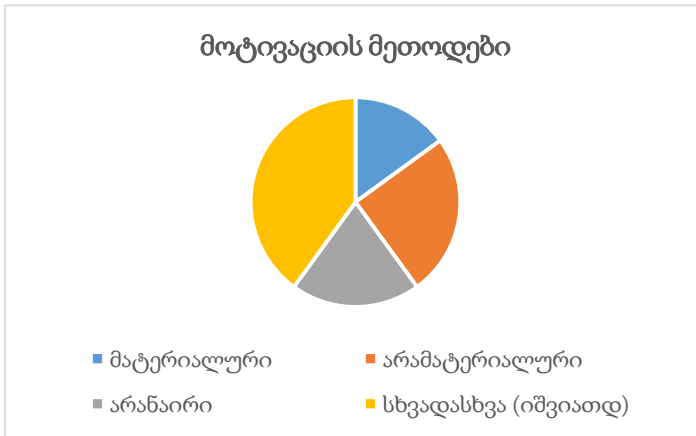
რაოდენ უცნაურიც არ უნდა იყოს კვლევამ აჩვენა, რომ რიგ საკითხებში, როგორიცაა თანამშრომელთა მიღება, გადამზადება, სტაჟირების ანაზღაურება ან დათხოვნა, მოსაზრებები მენეჯერთა და თანამშრომელთა შორის ურთიერთსაწინააღმდეგო აღმოჩნდა, მაგ: ერთ-ერთი საკითხი ჩვენს კვლევაში იყო **სტაჟირების ანაზღაურება**, რომელზეც მენეჯერთა მხრიდან მივიღე პასუხი რომ ანაზღაურებადია იმ კადრის სტაჟირება რომლის მიღებაც ხორციელდება გარკვეულ თანადებობაზე, მაგრამ თანამშრომელთა უმრავლესობამ განაცხადა რომ სტაჟირება არ არის ანაზღაურებადი, მათი თანამდებობაზე დანიშვნის წინა ეტაპი რა თქმა უნდა სტაჟირება იყო, რომელიც ანაზღაურებადი არ ყოფილა.

დიაგრამა 2. არის თუ არა ანაზღაურებადი სტაჟირების პროგრამა კომერციულ ბანკებში



კონტრასტული აღმოჩნდა ის მოსაზრებები და პასუხები, რომლებიც მოტივაციასა და წახალისებას ეხებოდა, აქაც ძირითადად გაიყო აზრები, მენეჯერებმა აღნიშნეს, რომ რა თქმა უნდა მოტივაციისთვის უამრავი წამახალისებელი საშუალება გამოიყენება როგორიცაა: სამადლობელი სიგელი, ფულადი წახალისება, ბონუსები, საახალწლო საჩუქრები, ლოტოტრონი, წამახალისებელი აქციები,

მაგრამ აქვე უნდა ითქვას, რომ გამოკითხულთა უმრავლესობამ დაასახელა ზემოთ ჩამოთვლილი წამახლისებელი მეთოდები, მაგრამ ასევე აღნიშნეს რომ უმრავლესი ეს მეთოდი თეორიულად არის მოტივაცია და წახალისება, მაგრამ პრაქტიკაში ნაკლებად მიუღიათ ესეთი წახალისებები.



დასკვნა: ამრიგად, კვლევის შედეგად გამოვლინდა რიგი პრობლემები, რომლებიც დღეისათვის არის საქართველოში მოქმედ კომერციულ ბანკებში პერსონალის მართვის კუთხით, კერძოდ:

- ანაზღაურების სისტემა - მტკივნეული საკითხი, რომელის უპირველეს პრობლემას წარმოადგენს ბანკის პერსონალისათვის, რადგან არ ხდება შესრულებული სამუშაოს და დახარჯული დროის შესაბამისად ანაზღაურება;
- მოტივაციისა და წახალისების სისტემების ნაკლებობა, რა თქმა უნდა ბანკში მოქმედებს მოტივაციის სხვადასხვა მეთოდები, მაგრამ როგორც თანამშრომლებმა კვლევისას აღნიშნეს უმეტესი მათგანი მხოლოდ თეორიულ სახეს ატარებს და პრაქტიკაში არ მიუღიათ ბევრი მათგანი.
- ბანკში დასაქმების საკითხი - ხშირია სხვა პროფესიის კადრების დასაქმება ნეპოტიზმის დახმარებით.
- სტაჟირების საკითხი - უფასო სტაჟირება 3 თვის განმავლობაში.

რეკომენდაციები: გამომდინარე ზემოთქმულიდან, მიზანშეწონილად მიგვაჩნია საბანკო სექტორმა შეიმუშაოს ადამიანური რესურსების

შერჩევის ისეთი პოლიტიკა, რომელიც ორიენტირებული იქნება სამართლიანი შერცევის პრინციპებზე დაყრდნობით მხოლოდ შესაბამისი სპეციალობის კურსდამთავრებულებით დააკომპლექტოს ვაკანტური ადგილები, სტაჟირება ყველა ბანკში იყოს ანაზრაურებადი, მოტივაციის სისტემა იყოს რეალური და არა მხოლოდ ქაღალდზე დაფიქსირებული, არანორმირებულ სამუშაო საათებში შესრულებული სამუშაოს ანაზრაურება მოხდეს შესაბამისად.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. ბერიძე რ. - საბანკო მენეჯმენტი, გამომცემლობა „უნივერსალი“, თბილისი 2009, 363გვ.
2. პაიჭაძე ნ. - ადამიანური რესურსების მართვა, გამომცემლობა „ახალი ივერიონი“, თბილისი 2007, 287გვ
3. პირადი კვლევის მასალები, ქუთაისი, 2018 წ
4. И.И. ИСАЧЕНКО, О.И. ЕЛИЗАРОВА, Е.А. КОНДРУСЬ, И.С. МАШИНСКАЯ - УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ, М. 2017
5. <http://csb.gov.ge/uploads/civil-service-HR-practice-overview.pdf>
6. <http://www.nplg.gov.ge/dlibrary/collect/0002/000805/n.masuradze%20disertacia.pdf>
7. 800&a=d&c=ekonomik&cl=CL4.1&d=HASH015eb8acb0f7cd63f351dee9.3.2
8. <https://www.nbg.gov.ge/uploads/legalacts/paymentsysmens/plasticcardsnbg1.4.6.1geo.pdf>
9. http://www.csb.gov.ge/uploads/HRM_Systems_in_Civil_Service._geo.pdf
10. <http://csb.gov.ge/uploads/civil-service-HR-practice-overview.pdf>
11. <http://csb.gov.ge/uploads/nawili-III-print-new.pdf>
12. <https://nsshrm.wordpress.com/2011/06/14/>
13. https://www.nbg.gov.ge/uploads/journal/2013/n_2/papuaashvili.pdf
14. <https://www.nbg.gov.ge/uploads/journal/2014/statia5.pdf>
15. https://www.nbg.gov.ge/uploads/journal/2014/2014_3/3.pdf