

საბანკო საქმიანობის შეფასების მთავარი პრობლემები და მათი გადაწყვეტის გზები

გიორგი სულამანიძე
სტუ-ს დოქტორანტი

საბანკო კოლექტივში მორალურ-ფსიქოლოგიური მდგომარეობა, კოლექტივის მართვაში ამერიკული და იაპონური მოდელის შეჯერების საფუძველზე სტრატეგიის რეალიზაცია წარმოადგენს საბანკო საქმიანობის შეფასების სისტემის დანერგვის მთავარ ფაქტორს. ბანკის ყველა ვერტიკალური მმართველობითი დონის ხელმძღვანელები დაინტერესებული უნდა იყვნენ ურთიერთკავშირის დამყარებით, კონსულტაციითა და კორდინაციული მოქმედებით, რომ დაამუშავონ და დანერგონ საბანკო საქმიანობის შეფასების მაჩვენებლები იმ უბანზე, რომლის წარმატებით წარმართვაზეც თითოეული მათგანი არის პასუხისმგებელი. აღნიშნულ საქმეში მთავარ საკითხს წარმოადგენს მეწეჯერების კვალიფიკაციის ამაღლება და ბანკის საქმიანობის შეფასების კომპლექსური სისტემის დანერგვის სხვა სისტემების ერთიანობაში განხილვა. აქ მთავარია იმ გარემოების გათვალისწინება, რომ კოლექტივის მორალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატის გაუარესებაზე მოქმედებს საქმიანობის შეფასების ყოველი ახალი მაჩვენებლის შემოღება, რაც თავის მხრივ იწვევს კოლექტივში ინტერესთა შორის წინააღმდეგობების წარმოშობას. ამიტომ აუცილებელია პირდაპირი ხარჯების გაანგარიშების ახალი პრინციპები, აღრიცხვის მეთოდები; ტრანსფერტული ფასების განსაზღვრის და სისტემის კონფიგურაციის საკითხების დამუშავებაში მონაწილეობა მიიღოს თანამშრომელთა იმ ნაწილმაც, რომლებსაც უშუალოდ ეხებათ აღნიშნული სიახლეთა სისტემის დანერგვა.

საბანკო საქმიანობის მაჩვენებელთა შეფასების მთავარ პრობლემებიდან, რომლებიც ხვდებით საქართველოს საბანკო სექტორს შეიძლება გამოვყოთ შემდეგი: 1. საბანკო საქმიანობის შეფასების სისტემის დამუშავება; 2. საბანკო საქმიანობის შეფასების სისტემის დანერგვა; 3. მმართველობითი ანგარიშების შედგენის მოდელის შექმნა.

საქართველოს კომერციული ბანკების მნიშვნელოვანმა ნაწილმა დაიწყო ბანკთაშორის ბაზარზე ცალკეულ კლიენტებთან ოპერაციების განხორციელების ინტეგრირებული სისტემის

დანერგვა, მაგრამ აღნიშნული არასაკმარისია საბანკო საქმიანობის შეფასების მაჩვენებელთა სისტემის შემოღებისათვის, ვინაიდან მთელი ყურადღება მიმართულია ცენტრალური ბანკის ახალი ინსტრუქციების და ახალი პროდუქტების მომსახურების სახეების განხორციელებისაკენ და არა ბანკის საქმიანობის შეფასების უცხოეთის დაგროვებული გამოცდილებიდან გამომდინარე მიდგომებზე. სწორედ ეს ქმნის საქართველოს საბანკო სისტემაში საქმიანობის შეფასებაში პრობლემებს, რომლებსაც უცხოეთის ბანკები თავის საქმიანობაში არ აწყდებიან. ასევე საქმიანობის შეფასებაში პრობლემას წარმოადგენს ისიც, რომ ფაქტობრივად, საქართველოს კომერციული ბანკების ორგანიზაციული სტრუქტურა ძირითადად ერთმანეთისაგან არ განსხვავდება, რაც არ იძლევა საშუალებას ოპერატიულად გადაწყვიტონ და მოერგონ საბანკო ბაზარზე უცვარ მოულოდნელ ცვლილებებს და “გადარჩენის” გზებს ეძებენ უკვე მომხდარი ფაქტის შემდეგ. ამიტომ ბანკების უმრავლესობაში ორგანიზაციული სტრუქტურა და მართვის პროცესი მოითხოვს სერიოზულ გარდაქმნას. ასევე ბანკის საქმიანობის სტრატეგიული დაგეგმვა და შეფასება წარმატებული არ იქნება, თუ მას არ უსწრებს მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღების პროცესის რეკონსტრუქცია და სრულყოფა. აღნიშნულიდან გამომდინარე, საქართველოს ბანკების უმეტესობისათვის მათი საქმიანობის კომპლექსური შეფასების მაჩვენებელთა შემოღებისათვის აუცილებელ პირველ ნაბიჯად მიგვაჩნია სტრუქტურული დაგეგმვის სისტემის და ბიუჯეტირების პროცესის შემოღება, სადაც გათვალისწინებული უნდა იქნეს საბანკო პროდუქტების მიწოდების და მხარდაჭერის პროცესების ოპტიმიზაციის, ახალი ტექნოლოგიების ინვესტირების, პერსპექტიული ოპერაციების, საბაზრო სტრატეგიის, ეკონომიკური ანალიზის, კადრების შერჩევის, განაწილების და გამოყენების საკითხები.

სწორედ აღნიშნულის შემდეგ იქნება შესაძლებელი სრულად დაინერგოს საბანკო საქმიანობის შეფასების მაჩვენებელთა კომპლექსური სისტემა. აღნიშნეთ რა საქართველოს საბანკო სისტემის საქმიანობის შეფასების მაჩვენებელთა სისტემის შემოღებით პრობლემები, ეს მდგომარეობის გამოსწორებას არ შეუძლია, თუ არ იქნა განსაზღვრული ამ პრობლემების დაძლევის კონკრეტული გზები უცხოეთის გამოცდილების გათვალისწინების საფუძველზე და აღნიშნულიდან გამომდინარე, საქართველოს ბანკების პრობლემების გადაწყვეტის შესაძლებლობები.

საბანკო საქმიანობის მსოფლიო პრაქტიკა გვიჩვენებს, რომ მცირე და საშუალო ბანკების მნიშვნელოვან ნაწილს არ შეუძლიათ მოახდინონ თავიანთი ჩართვა მსოფლიო საბანკო სისტემის საქმიანობაში, სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, თავის შესაძლებლობებიდან გამომდინარე, ინტეგრირება მოახდინონ მსოფლიო საბანკო სისტემის ფუნქციონირების პროცესში. რაც შეეხება ბანკების სხვა ნაწილს, მათ უბრალოდ არ სურთ გააფართოვონ ან შეცვალონ თავიანთი მოქმედების სისტემა, სანამ არ მიადგევენ საფინანსო-ეკონომიკურ სტაბილიზაციას ნორმატიული მართვის პროცესში. აღნიშნულიდან გამომდინარე, ჩვენი აზრით, ბანკის საშუალებების ეკონომიისათვის გამოსავალია შუალედური ეფექტიური გადაწყვეტილებების მიღება, რომელიც არსებული მოქმედი სისტემის დანამატად შეიძლება იქნეს გამოყენებული. მხედველობაში გვაქვს ის, რომ შუალედური გადაწყვეტილებების მიღების დროს ბანკის საქმიანობის პროდუქტული სისტემის, მიმართულების საფუძველზე უნდა შეიქმნას მონაცემების სათაო ბაზა, ინფორმაციის ცენტრალური სისტემა, სადაც დაგროვილი ინფორმაციული ელემენტები შემდგომ გამოყენებული იქნება ფინანსური ანალიზის განხორციელებისა და მართველობითი გადაწყვეტილებების მიღებისათვის.

ინფორმაციის მიღების ცენტრალიზებული სისტემა საშუალებას მოგვცემს, ერთის მხრივ, შენარჩუნებული იქნას მოქმედი ინფორმაციების მიღების ძველი სტრუქტურა და, მეორე მხრივ, მისი გაერთიანება ერთ სათაო ცენტრად, საშუალებას მოგვცემს ასევე ინფორმაციები ერთდროულად გამოვიყენოთ ფინანსური, მმართველობითი და მარკეტინგული მიზნებისათვის. აღნიშნული ღონისძიება შუალედურია მთავარი მიზნის მიღწევის საქმეში და მისი ფუნქციონირების პერიოდი დამოკიდებულია იმაზე, თუ რა სახის და მოცულობის კლიენტურასთან გვაქვს საქმე. სავსებით შესაძლებე-

ლია ბანკის საქმიანობის გაფართოებასთან ერთად, კლიენტური ბაზის და მომსახურების ჩარჩოებიც გაიზარდოს. აღნიშნული კი დამოკიდებული იქნება იმაზე, თუ რამდენად წარუდგენს ბანკი კლიენტს მომსახურების ახალ სახეებს, სწრაფი მომსახურების შესაძლებლობას და სულ უფრო მოკლე ცხოვრების ციკლს. ყურადღება უნდა მიექცეს იმასაც, რომ მომსახურების მრავალსახეობამ და მაღალმა ღონემ შეიძლება განიცადოს დანაკლისი არსებული შერეული საბანკო მომსახურების გამტარუნარიანობის შეზღუდვის შემთხვევაში და აქედან გამომდინარე, არ არის გამორიცხული, რომ უფრო ხელსაყრელი აღმოჩნდეს ახალი სისტემების შემოღება, რომლებიც მოქმედებენ უფრო სწრაფად და ნაკლები საექსპლუატაციო ხარჯებით, ვიდრე ძველი სისტემის დროს. ასეთ პირობებში ძველი ველოსიპედის ხელმეორედ გამოგონება ბევრ შემთხვევაში იწვევს მის ეკონომიკურად მიზანშეწონილობის აღიარებას.

ბანკის წარმატებითი საქმიანობა უშუალოდ ბანკში მომუშავე ადამიანებზეა დამოკიდებული. აღნიშნული პროცესი გულისხმობს: ჯერ ერთი, ბანკის პერსპექტიული თანამშრომლების მოძებნის და დასაქმების პრინციპების დამუშავებას; მეორე, შრომის ანაზღაურების ორგანიზაციას და თანამშრომელთა მოტივაციის პროგრამების დამუშავებას; მესამე, თანამშრომელთა ატესტაციის და მათი შრომის ხარისხის შეფასების წესების ჩამოყალიბებას და ბოლოს, მეოთხე, შრომითი კონფლიქტების აღმოფხვრისა და კადრების განყოფილების საქმიანობის დაგეგმვისათვის პრაქტიკული რეკომენდაციების შემუშავებას.

როგორც ვხედავთ, კადრების მართვა უმნიშვნელოვანესი ფუნქციაა ყველა ორგანიზაციისათვის, მით უმეტეს, გამართული საბანკო საქმიანობის უზრუნველყოფაში. აქედან გამომდინარე, ადამიანები – ეს არის ბანკის არსებობის სასიცოცხლო ძალა, რომელიც გულისხმობს კადრების მოთხოვნილების დაგეგმვას, სამუშაო ვალდებულებების ორგანიზაციას, თანამშრომლების დაქირავებასა და მომზადებას, მათი საქმიანობის შედეგების შეფასებას, შრომის დაცვას და, რაც მთავარია, კოლექტივის თანამშრომლებს შორის ჯანმრთელი ატმოსფეროს შექმნას.

თანამედროვე პირობებში საქართველოს ბანკები დაინტერესებული არიან კლიენტებისათვის შექმნან შიდა ინფრასტრუქტურა და გააფართოვონ მომსახურების სერვისბაზა, რომელიც დაემყარება მაღალი ტექნოლოგიური ღონით აღჭურვილ, გამოცდილ და სანდო თანამშრომლების გუნდთან ერთად, მათ მიერ

განხორციელებულ კონტროლს, ფულის გარეცხვის და სხვა დანაშაულებების თავიდან აცილების თვალსაზრისით. ეს ეხება თანაბრად როგორც ოპერაციონისტებსა და მოღარეებს, ასევე ბანკის უმაღლეს ხელმძღვანელობას, საბანკო საქმიანობის ყველა რგოლში მომუშავე თანამშრომლებს. აღნიშნული გულისხმობს რისკების მართვას, თანამშრომელთა შრომის ნაყოფიერების ზრდას და კვალიფიციური კადრების პრობლემის გადაწყვეტას, რაც თავის მხრივ განაპირობებს მთლიანად ბანკის საქმიანობის მდგრადობისა და სტაბილიზაციის უზრუნველყოფას, მის განვითარებასთან ერთად შემოსავლების ზრდას.

კადრების მართვა გულისხმობს როგორც მთლიანად ბანკის მიზნის, ასევე მისი თანამშრომლების პირადი მიზნების განხორციელებას ადამიანური რესურსების მოზიდვის შერჩევის, დაცვის, განვითარების და გამოყენების საფუძველზე.

აღნიშნულიდან გამომდინარე, სამსახურებრივი ვალდებულებების განსაზღვრას და ორგანიზაციას განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს კადრების მართვის პროცესში. მხედველობაში გვაქვს ბანკის საქმიანობაში კადრების მართვის ძირითადი ამოცანების განსაზღვრა, საბანკო ოპერაციების სფეროში სხვადასხვა სამსახურის მოვალეობების რანჟირება და აღწერა. ბანკის სხვადასხვა სამსახურების მოვალეობების განსაზღვრის პროცესში გამოიყოფა რვა მთავარი სტადია:

1. განვიხილოთ ბანკის ორგანიზაციული სტრუქტურა და პარალელურად განვსაზღვროთ ამ სტრუქტურის შიგნით თითოეული თანამდებობის კავშირი ერთმანეთთან.

2. დეტალურად დავწეროთ ვალდებულებები და პასუხისმგებლობა ყოველი თანამდებობისათვის, ე.ი. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, განვსაზღვროთ სამსახურებრივი ვალდებულებები.

3. შევაფასოთ დრო, რომელიც აუცილებელია თითოეული ვალდებულების შესრულებისათვის.

4. რანჟირება გაუკეთოთ თითოეულ სამსახურებრივ მოვალეობას სირთულისა და თანამშრომლის კვალიფიკაციის თვალსაზრისით.

5. ყველა სამსახურებრივი მოვალეობები დავაჯგუფოთ ოპერაციების, სახეების მიხედვით (მაგალითად საბუღალტრო აღრიცხვა, დაკრედიტება, საქმის წარმოება).

6. თითოეული თანამდებობისათვის სამსახურებრივი მოვალეობის ორგანიზება მოვახ-

დინოთ როგორც ორმხრივი კომბინაცია, რომელიც ერთის მხრივ გულისხმობს ბანკის ამოცანების შესრულებასა და, მეორე მხრივ, ბანკის თანამშრომლების პროფესიონალური და პირადი ინტერესების დაკმაყოფილებას.

7. ჩამოვაყალიბოთ დეტალური მოთხოვნები თანამშრომლების მიერ დაკავებული თითოეული თანამდებობის მიმართ (განათლება, სიახლეების შეგროვების უნარი, შესაძლებლობები), ე.ი. განვსაზღვროთ თანამდებობრივი მოთხოვნები.

8. პერიოდულად მოვახდინოთ პრაქტიკაში დასკვნების შემოწმების შემდეგ კორექტირება სამსახურებრივი მოვალეობების განსაზღვრასა და ორგანიზაციაში, თუ ამის აუცილებლობა წარმოიშობა.

ყურადღებას იმსახურებს იმის აღნიშვნაც, რომ საბანკო პრაქტიკაში არსებობს თანამშრომლის მუშაობის შესახებ ინფორმაციის შეგროვების სხვადასხვა მეთოდი და მათი კომბინაციის საშუალებით თანამშრომელთა სამსახურებრივი საქმიანობის მიმდინარეობის შეფასება. ასეთი მეთოდებია უშუალოდ დაკვირვება, ინტერვიუს მიღება, ანკეტირება.

აქვე უნდა შევნიშნოთ, რომ კადრების შერჩევა და განაწილება წარმოადგენს მთავარ ღერძს პერსონალის მართვის პროცესში, რომელსაც მხატვრულად რომ ვთქვათ, შეუძლია შექმნას ან დაანგრის ბანკის საქმიანობა.

ბოლო პერიოდის განმავლობაში ბაზელის კომიტეტი სულ უფრო მეტ ყურადღებას უთმობს კადრების შერჩევის, როგორც საოპერაციო რისკის გამომწვევი მიზეზებისა და მისი სწორი მართვის შესწავლის საკითხს. თანამედროვე საბანკო პრაქტიკაში საოპერაციო რისკის ადეკვატური მართვა წარმოადგენს ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ნაწილს ყველა საბანკო რისკის გონივრული მართვის სისტემაში.

საოპერაციო რისკის გამომწვევი მიზეზები შეიძლება ოთხ ნაწილად დავყოთ: 1. არაეფექტური შიდა კონტროლის სისტემა; 2. ბანკის პერსონალზე გაპიროვნებული ფუნქციებისა და მოვალეობების არაჯეროვანი შესრულება; 3. ბანკის ტექნიკური სისტემების გაუმართავი მუშაობა; 4. გარე ფაქტორების ზემოქმედება.

შიდა კონტროლის სისტემის ძირითადი პრინციპები შეიძლება სამ მიმართულებად დაიყოს: პირველი, თანამშრომელთა მოვალეობების სათანადო გამიჯვნა და ორმაგი კონტროლის სისტემა; მეორე, საკადრო პოლიტიკა, თანამშრომელთა როტაცია და სავალდებულო შევბუღებები; მესამე, შიდა აუდიტის ადეკვატური სისტემა.

ბანკში თანამშრომელთა მოვალეობების სათანადო გამოიყენებაში იგულისხმება ფუნქციების იმგვარი გადანაწილება, რომლის შესაბამისად არც ერთ თანამშრომელს არა აქვს საშუალება, დამოუკიდებლად შეასრულოს საბანკო ოპერაციის ყველა ეტაპი. მსხვილ ბანკებში ამის განხორციელება ადვილია, ვინაიდან სამუშაოს მოცულობის გამო თითოეული ოპერაციის დასრულებას ერთზე მეტი ადამიანი სჭირდება. იქ, სადაც თანამშრომელთა ოდენობა შეზღუდულია, შეუთავსებადი ფუნქციების გამოყოფა რთულდება, თუმცა ბანკს უნდა ჰქონდეს კონტროლის ისეთი სისტემა, სადაც ერთი მუშაკის მიერ შესრულებულ სამუშაოს ავტომატურად ამოწმებს (ვერიფიკაცია) მეორე. ასეთი სისტემის უმთავრესი პირობაა ადეკვატური ორგანიზაციული სტრუქტურის არსებობა, რათა გამოირიცხოს ერთი და იმავე ფუნქციის არაეფექტური შესრულება და დუბლირება.

ამასთანავე, ბანკის შიდა კონტროლისა და უსაფრთხოების ერთ-ერთი საფუძველია ორმაგი კონტროლის სისტემა. ამ სისტემის შესაბამისად, სულ ცოტა, ორი ადამიანის თანხმობის ან ერთობლივი ქმედების გარეშე შეუძლებელი იქნება რაიმე საბანკო ოპერაციის შესრულება ან ბანკის გარკვეული ანგარიშების, ჩანაწერების და დოკუმენტაციის შეცვლა.

საკადრო პოლიტიკა წარმოადგენს ბანკის შიდა კონტროლის სისტემის შემადგენელ ერთერთ უმნიშვნელოვანეს ნაწილს. სწორი საკადრო პოლიტიკის წარმართვა არის განმსაზღვრელი ფაქტორი იმისა, თუ რა ხარისხის შიდა კონტროლის სისტემა არსებობს ბანკში. საკადრო პოლიტიკის განსაზღვრაში მნიშვნელოვანი ადგილი ენიჭება კადრების შერჩევისა და მომზადების, თანამშრომელთა კვალიფიკაციის ამაღლების მუდმივ პროცესს და შესაბამისი მოტივაციის სისტემების არსებობას.

ბანკში თანამშრომლების როტაცია მოვალეობების გამოიყენის მნიშვნელოვანი დანამატი და, პირველ რიგში, ემსახურება თანამშრომელთა მხრიდან უსამართლო ქმედების შეზღუდვას. ამასთანავე, გეგმიური და გონივრული როტაციის განხორციელება საშუალებას იძლევა, რომ თანამშრომლებმა მუდმივად აიმაღლონ კვალიფიკაცია და შეიძინონ მეტი გამოცდილება.

დღევანდელ პირობებში კადრების შერჩევის პროცესებში გამოიყენება ხუთი სტადია:

- ანკეტის შევსება და პირველადი გასაუბრება;
- პროფესიონალური მოთხოვნების შესაბამისობის შემოწმება;

- მონაცემების და რეკომენდაციების შემოწმება;

- გადაწყვეტილების მიღება;

- სამედიცინო კომისია.

კადრების შერჩევის პროცესთან ერთად საბანკო საქმიანობაში არანაკლები გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს ბანკში კადრების განაწილებას. ჩვენს მიერ ქვემოთ მოყვანილი რეკომენდაციები კადრების განაწილების შესახებ მოიცავს ოთხ სტადიას:

- ახალი თანამშრომელი ავსებს აუცილებელ დოკუმენტაციას (პირად ბარათს, სამედიცინო დაზღვევის დამატებით ბლანკებს, ანკეტას საშვის მიღებაზე და ა.შ.);

- კადრების განყოფილება ახალ თანამშრომელს აცნობს ბანკის შიდა წესებს და განრიგს, აძლევს დასკვნით პროცესის დამთავრების შემდეგ სამახსოვროს;

- ახალ თანამშრომელს ატარებენ საბანკო დაწესებულებას და აჩვენებენ მნიშვნელოვანი სამსახურების განლაგებას, ამასთანავე პირადად აცნობენ ზოგიერთ ხელმძღვანელს და თანამდებობრივ პირებს;

- ახალ თანამშრომელს წარუდგენენ უშუალოდ უფროსს, რომელიც თავის მხრივ მას გააცნობს შრომის კოლექტივს.

როგორც ვხედავთ, ახალი თანამშრომლის შეყვანა თავის თანამდებობის დაკავების პროცესში მოითხოვს კადრების განყოფილებისაგან, საქალაქო დოკუმენტაციასთან მუშაობასთან ერთად ასევე ამ პირის ფსიქოლოგიურ მომზადებას. კადრების შერჩევისა და განაწილებაში რისკის მინიმიზაციისათვის აუცილებელია მუდმივად მიექცეს ყურადღება შემდეგ სიტუაციას, რომ ჰქონდეს საშუალება თავისუფლად მოახდინოს შერჩეულ კადრთან დაშვებული შეცდომის გამოსწორება. აღნიშნულში იგულისხმება შემდეგი:

- საჭიროა დაკვირვება კოლექტივში საბანკო თანამშრომლების მუშაობაზე, რომ შეიძლება მათგან შეირჩეს პიროვნება ვაკანტური თანამდებობის დაკავებისათვის. ამ შემთხვევაში მოხდეს თანამშრომლის სამსახურეობრივი წინსვლასთან ერთად შესაძლებლობების შექმნა საკადრო გადაადგილებისათვის.

- არასოდეს არ უნდა ვიჩქაროთ, რომ მივიღოთ სამუშაოზე ახალი თანამშრომელი, თუ კოლექტივის რომელიმე განყოფილება უცარი გაზრდილი დატვირთვის გამო ვერ ძლევს თავის სამსახურეობრივ ვალდებულებებს. ასეთ შემთხვევაში საკმარისი შეიძლება აღმოჩნდეს ამ განყოფილებაში სხვა განყოფილებიდან თანამშრომლის გადმოყვანა;

- არ შეიძლება მიღებული იქნას თანამშრომელი, რომელმაც ვერ შეძლო გაეგვლო გასაუბრება და ტესტებზე პასუხის გაცემა. ასეთ შემთხვევაში უმჯობესია გაგრძელდეს კანდიდატების ძებნა და შერჩევა, ვიდრე შემდეგ იმ პრობლემებზე გამკვლავება, რომელიც პროფესიონალურად გამოუყენებელი თანამშრომლისგან წარმოიშობა.

- აუცილებელია უშუალოდ უფროსის საქმის კურსში ჩაყენება, თუ როგორ მიმდინარეობს კადრების ძებნისა და შერჩევის წინასწარი შედეგები, რომ შემდეგ კადრების განყოფილების წინადადება მისთვის სურპრიზი არ აღმოჩნდეს.

- პირველი გასაუბრება კანდიდატებთან წარმოადგენს მაღალეფექტურ ინსტრუმენტს ხარჯების შემცირებისათვის კადრების შერჩევის პროცესში. თუ გასაუბრების პირველი ხუთი წუთის განმავლობაში კანდიდატი იწვევს ეჭვს და გვიჩვენებს მის პროფესიონალურ არასაკმარისობას, ეს არის ხელსაყრელი მომენტი რომ შევამციროთ შემდგომ მის ტესტირებასა და შემოწმებაზე ხარჯები.

საბანკო საქმიანობაში კადრების შერჩევისა და განაწილების პროცესში განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება თანამშრომლის შრომის ანაზღაურების სისტემის დამუშავებასა და დაგეგმვას, რომელიც სამ ერთმანეთთან დაკავშირებულ სტადიას გულისხმობს: ჯერ ერთი, ყოველ თანამშრომელს შრომის ანაზღაურების სიდიდის განსაზღვრას; მეორე, ყოველი თანამშრომლისათვის შრომის ანაზღაურების პრინციპებისა და მექანიზმის განსაზღვრას და, მესამე, შრომის ანაზღაურებაზე კონტროლის განხორციელებას. აღნიშნულიდან გამომდინარე, აუცილებელია, რომ თანამშრომელთა შრომის ხასიათში და ბაზარზე ცვლილებებიდან გამომდინარე მუდმივად მოხდეს შრომის ანაზღაურების სისტემის სრულყოფა, გადახედვა. საბანკო საქმიანობაში კადრების შერჩევის, განაწილებისა და გამოყენების სისტემის მნიშვნელობის შესახებ საბანკო პროდუქტების შერჩევისა და მხარდაჭერის ოპტიმიზაციის მიღწევაში, ამ მიზნის ნათლად წარმოდგენისათვის ერთ-ერთ საბანკო დაწესებულებაში შემუშავებული იქნა KPI სისტემა, რომ შეეფასებინათ თანამშრომლების და ქვედანაყოფების მუშაობა, ასევე მოტივაციის ამაღლების სისტემის ჩამოყალიბება KPI მონაცემის საფუძველზე.

ეფექტურობის საკვანძო მაჩვენებლების პროექტის დანერგვის სამუშაოები გრძელდებოდა წელიწად-ნახევარი. შექმნილი იყო პროექტის მართვის გუნდი, სადაც შედიოდა მმართველ-

თა ორი წევრი, პერსონალის მართვის სამსახურის უფროსი და მოწვეული კონსულტანტი. პროექტის რეალიზების განმავლობაში საერთო ჯამში ჩართული იყო 30 სამუშაო ჯგუფი, რომლებიც დაკავებული იყვნენ ფუნქციონალის დაზუსტებით, მაჩვენებლების შემუშავებით, პროცესების მონიტორინგის განხორციელებით, მაჩვენებლების ნორმატიული მნიშვნელობების მოძიებით და KPI-ის დათვლის მეთოდის შედგენით. ყოველი ჯგუფის მუშაობის ხანგრძლივობა შეადგენდა 1-3 თვეს.

დასაწყისში ჩატარდა ბანკის მიზნობრივი სურათის დიაგნოსტიკა. პერსპექტიული მიზნების მაქსიმალური რაოდენობა (2-3 წლის განმავლობაში) ეხებოდა კლიენტებს, ბაზარს და ფინანსებს. ამაზე იყო ორიენტირებული ძირითადი გრძელვადიანი გეგმები, რომლებზეც დაქვემდებარებული იყო პერსონალი და პროცესები.

ოპერატიული მიზნების რაოდენობა, რომლებიც დაკავშირებული იყო ერთი წლის პროცესებთან (შიდა საბანკო პროცედურები), იყო ზუსტად ორჯერ მეტი, ვიდრე სამი წლის პექრსპექტივაში. პროცესები – ეს იყო ყველაზე “მტკივნეული წერტილი”, რომელიც ითხოვდა დაუყოვნებლივ დალაგებას.

როგორც არ უნდა იყოს გასაკვირი, ძალიან მწირედ იყო წარმოდგენილი ფინანსური მიზნები. ძალიან ცოტა ხელმძღვანელი ახდენდა კონკრეტული ციფრების წარდგენას. თითქმის საერთოდ არ იყო წარმოდგენილი მიზნები, რომლებიც დაკავშირებული იქნებოდა ბანკის პერსონალთან. აქედან გამომდინარე, საბოლოოდ ყველაზე დიდი აქცენტი კეთდებოდა ბაზარსა და შიდა პროცესებზე. ბანკის ხელმძღვანელობა აზროვნებდა ამოცანის ტერმინებით და არა მიზნების ტერმინებით, თითქმის არ იყო გაზომვადობა, მიღწევადობის დონის ობიექტური შეფასება, დროში შეზღუდვა. ყურადღებას იმსახურებს იმის აღნიშვნაც, რომ ინტერვიუების საფუძველზე ჩატარებულმა შტო (შტრენგტჰს, ჭეაკნესეს, პპორტუნიტიეს ანდ თპრეატს - ძლიერი მხარეები, სუსტი მხარეები, შესაძლებლობები და საშიშროებები) – ანალიზმა გამოავლინა ბანკის საქმიანობის სუსტი და ძლიერი მხარეები და ასევე შეავსო მიზნობრივი პრიორიტეტები.

ბანკის დაგეგმარების სისტემის ფარგლებში ჩატარებულმა ექსპრეს-დიაგნოსტიკამ და ასევე პროექტის მიმდინარეობის განმავლობაში მაღალი დონის მენეჯმენტთან შემდგომი კონტაქტებმა და გასაუბრებებმა გამოავლინა ბანკის ბიზნეს-ამოცანებიდან გამომდინარე ეფექტურობის შეფასების სისტემის შექმნის ობიექ-

ტური სირთულეები. მიზეზი იყო ის, რომ არსებული სისტემის მმართველობას ახორციელებდა ახლახან შექმნილი მაღალი დონის მენეჯერების გუნდი და მათი ყურადღების ქვეშ ჯერ არ იყო მოქცეული სტრატეგიული განვითარების ამოცანები. საშუალო მენეჯმენტს ასევე არ შეეძლო ჩამოეყალიბებინა მთელი ბიზნესის სტრატეგიული მიზნები და ორიენტირებას მხოლოდ თავისი ფუნქციონალურ მიმართულების ეფექტურობაზე აკეთებდა. სწორედ ამიტომ გადაწყდა, რომ ქვედანაყოფების შეფასების სისტემა აწყობილიყო არა საერთო ფუნდამენტურიდან – მიზნების და ამოცანებისაგან, არამედ ფუნქციებიდან და პროცესებიდან. ზემოთ ჩამოთვლილი მიზეზებიდან გამომდინარე, პირველი ნაბიჯის სახით ბანკმა გადაწყვიტა, რომ KPI-ების დანერგვისათვის არჩეული ყოფილიყო ფუნქციონალური მიდგომა.

ცალკეული ჯგუფის მუშაობის ტექნოლოგია შეიცავდა:

1) ინფორმირებას I-ის კონცეფციის და საკვანძო მიზნების შესახებ ქვედანაყოფების ბლოკების მიხედვით (ფრონტი, ბექი, მიდლ-ოფისი);

2) ქვედანაყოფების ფუნქციონირების ფორმირება: ფუნქციები, მიზნები, ქვედანაყოფის ცალკეული თანამშრომლის ამოცანები, რათა ეფექტურად უზრუნველყოფილიყო ბიზნესის მუშაობა;

3) შესაძლო დარღვევების და შეცდომების მაჩვენებლების დამუშავება შემდეგ ფორმატში:

- პროცესის დასახელება;
- პროცესის დამუშავების სტანდარტული დრო;
- მოცემულ პროცესში შესაძლო შეცდომები;

- ინფორმაციის ამოღების საშუალებები, შედარების ვარიანტები (დრო, რაოდენობა);

- მისაღები, დასაშვები (მიმდინარე დღის მდგომარეობით) შეცდომების დონეები;

4) მონიტორინგის განხორციელება დირექციის შიგნით არსებულ ოპერაციულ პროცესებზე:

- ტიპური ამოცანების შესრულებისათვის სტანდარტული დროის გამოვლენა;
- შეცდომების ტიპების გამოვლენა (კრიტიკული-არაკრიტიკული, შიდა – გარე);
- პროცესების აღწერა “როგორ არის”, “როგორ უნდა იყოს”, “როგორ გვინდა იყოს”;
- შეცდომების შეგროვება და ოპერაციის ჩატარების დროის ფიქსირება ქვედანაყოფებში (ფილიალებში);
- შეცდომების დონის თეორიული შესა-

ძლებლობის განსაზღვრა. შეცდომების გამოვლენის კრიტერიუმები;

5) მოდელის ფარგლებში მაჩვენებლების შემუშავება;

6) KPI-ის საწყისი ციფრული მნიშვნელობების განსაზღვრა ეფექტურობის გაზრდის მიზნით;

7) KPI-ის მაჩვენებლების და მისი ციფრული მონაცემების პრეზენტაცია;

8) KPI-ის მაჩვენებლებით პირველადი შეფასების (მონიტორინგის) პროცესის გაშვება;

9) მონიტორინგის შედეგიდან გამომდინარე მაჩვენებლების და ნორმატივების კორექცია;

10) შეფასების განხორციელება ახალი KPI მონაცემების გამოყენებით. ეფექტურობის მაჩვენებლების ფორმირებისათვის შესაბამისი სამუშაოები საწყის ეტაპზე დაიწყო ეგრეთ წოდებულ საპილოტო ქვედანაყოფებში, რომლებიც წარმოადგენდნენ ფრონტ, ბექ და მიდლ-ბლოკებს, რამაც საშუალება მისცა ჩამოეყალიბებუდიყო KPI-ის შემუშავების საკვანძო წერტილები დამატებითი ეფექტების გამოვლენის და სამომავლოდ მისი მთელი ბანკის მასშტაბით გავრცელების მიზნით.

პროექტის საპილოტო ჯგუფებთან მუშაობის შემდეგ ჩამოყალიბდა ტექნოლოგიის შემდეგი საკვანძო წერტილები:

- ფუნქციონალის შემუშავება;
- მაჩვენებლის შემუშავება;
- პროცესების მონიტორინგი;
- სტანდარტების ნორმატივების, მისაღები მნიშვნელობების ძიება/დადგენა;
- მაჩვენებლების გათვლის და გაზომვის მეთოდიკის შემუშავება;
- მაჩვენებლების გათვლის და გაზომვის მეთოდიკის შემუშავება;
- მაჩვენებლების მონიტორინგი.

ამის პარალელურად, KPI-ის შემუშავების პროცესში წარმოისახა დამატებითი ეფექტები ქვედანაყოფის “სამუშაო პროცესების მოწესრიგების” კუთხით. მაგალითად, მოხდა ფუნქციის სრულყოფა, რაც ემსახურებოდა დეპარტამენტების მიზნების და პასუხისმგებლობის გამოკვეთას და ასევე გამოჩნდა ოპტიმიზაციის აუცილებლობა და საშუალებები, როგორც დეპარტამენტის შიგნით, ასევე დეპარტამენტებს შორის.

ოპერაციულ ბლოკში საპილოტო გაშვებამ მისა საშუალება დანერგილიყო ეგრეთ წოდებული შიდა “საჩივრების წიგნი”. ანუ აქ ხდებოდა აღრიცხვა ყველა ინციდენტის, შესაბამისი გამომწვევი მიზეზის, იქნებოდა ეს პროცესის ნაკლი თუ კონკრეტული თანამშრომლისა,

როგორც ბლოკის შიგნით, ასევე მის გარეთ სხვა ბლოკებთან მუშაობის მომენტში. აღნიშნული ინფორმაცია გამოიყენებოდა არა კონკრეტული სადამსჯელო სანქციებისათვის, არამედ მიზეზის გასაანალიზებლად და მისი აღმოფხვრის გზების ძიებისათვის და დანერგვისათვის.

ორგანიზებული იყო საერთო სესიები, რათა მომხდარიყო აზრთა გაცვლა I მაჩვენებლების შემადგენლობის შესახებ, ვინაიდან ერთი ბლოკის მუშაობის ეფექტურობა მნიშვნელოვნად დამოკიდებული იყო მეორე ბლოკის ეფექტურ მუშაობაზე. ხშირად ჩნდებოდა ურთიერთდაკავშირებული ბლოკების სამუშაო საზღვრების უზუსტობის პრობლემა, რაც ძირითადად გამოწვეული იყო ბიზნეს-პროცესის აღწერის დოკუმენტის არასრულყოფილების გამო, ხშირ შემთხვევაში ასეთი დოკუმენტი საერთოდ არ არსებობდა. გარდა ამისა, ბიზნესის ეფექტურად განვითარების მიზნით გამოვლინდა საჭიროება მომხდარიყო ცალკეული ბლოკის განვითარების გეგმების გაცნობა დაკავშირებული ბლოკებისათვის (ბუნებრივია, რომ ბანკის კომერციული მიმართულების გაზრდა პირდაპირ ზეგავლენას ახდენს ბექოფისური სამუშაოების მოცულობებზე და მექანიზმებზე).

I მაჩვენებლების შემუშავების პროცესის დასრულებისას შემოწმებულ იქნა მაჩვენებლების სისტემის მთლიანობა ყველა ქვედანაყოფზე. დადგენილ იქნა I ნორმატივების ბალანსი, რომელიც უნდა იცვლებოდეს ოპერაციების მოცულობის შესაბამისად, საერთო საბანკო სტრუქტურული პრიორიტეტების გათვალისწინებით.

ამგვარად, I მაჩვენებლების სტანდარტული სისტემა წარმოდგენილი იყო შემდეგი სახით:

- ქვედანაყოფის მაჩვენებლების სრული ფუნქციონალური ბიბლიოთეკის სახით;
- შეფასების ფურცლების სახით;
- გათვლების მეთოდის სახით, რომელ-

იც შემუშავებულია მაჩვენებლების მონიტორინგისა და არსებული ნორმატივების საფუძველზე;

- ცალკეული ქვედანაყოფების I მაჩვენებლების მაგალითების სახით.

ყოველი საშუალო რგოლის მენეჯერი პირადად მონაწილეობდა მაჩვენებლების შემუშავებაში. სათავე ოფისის მენეჯმენტი მზად იყო

I სისტემის გამოყენებისათვის: ხელმძღვანელებმა შეისწავლეს საანალიზო ობიექტის დეტალიზება, ცალკეული თანამშრომლის ჭრილშიც კი. მათ საშუალება მიეცათ მოეხდინათ მათი სამუშაოს საბოლოო შედეგის წინასწარი ანალიზი, რამაც გამოიწვია მათი მმართველობითი კვალიფიკაციის ამაღლება და საბაზრო აზროვნებაზე მეტი ორიენტაციის შექმნა.

გამომდინარე იქიდან, რომ თანამედროვე კომერციულ საბანკო სისტემაში დამოუკიდებელი ქვედანაყოფების სტრუქტურების ცვლილების დინამიკა საკმაოდ დიდია, აუცილებელი გახდა

I მაჩვენებლების მუდმივი დამუშავება და მორგება ახალ თუ სახეშეცვლილ სტრუქტურაზე, თუ ბიზნეს პროცესზე. სწორედ ამიტომ საკმაოდ ეფექტური და სასარგებლო გახდა ბანკის მასშტაბით KPI-სისტემის მუდმივი მონიტორინგის ცალკე ჯგუფის (თანამშრომლის) არსებობა. ასეთი ჯგუფი დამოუკიდებლად ახდენდა ყველა ქვედანაყოფიდან ინფორმაციის მოპოვებას, მათ შესაბამის KPI-ად ფორმირებას და ხელმძღვანელობასთან წარდგენას.

და ბოლოს, დასკვნის სახით უნდა აღინიშნოს, რომ როგორც პრაქტიკულმა ექსპერიმენტმა დაგვანახა, KPI-ის მაჩვენებლებზე დაყრდნობით საბანკო საქმიანობაში გამოვლინდა მთელი კოლექტივის მოტივაციის ძალიან ეფექტური პრინციპები, რომლებიც, თავის მხრივ, საბანკო საქმიანობის შეფასების სისტემის დამუშავებისა და დანერგვის პროცესს დააჩქარებს.

1. კოვზანაძე ი. საქართველოს კომერციული ბანკების ფუნქციონირების პრობლემები თანამედროვე ეტაპზე, თბილისის უნივერსიტეტის გამომცემლობა, თბილისი 2001.
2. კომპტონი ე. კომერციული საბანკო სისტემის ახალი პერიზონტები, თარგმანი ინგლისურიდან, გამომცემლობა „ლურჯი ცხენები“, თბილისი, 1993.
3. პაპავა ვ. პოსტკომუნისტური კაპიტალიზმის პოლიტიკური ეკონომია და საქართველოს ეკონომიკა. საქართველოს მეცნიერებათა აკადემია. საქართველოს სტრატეგიული და საერთაშორისო ურთიერთობათა ფონდი, თბილისი, 2002.
4. პაპავა ვ. საერთაშორისო სავალუტო ფონდი საქართველოში: მიღწევები და შეცდომები, გამომცემლობა „იმპერიალი“, თბილისი, 2000.
5. ქოქიაური ღ. საბანკო საქმიანობის საფუძვლები, გამომცემლობა თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი, 2007.
6. Банковское дело / под ред. Проф. Лавврушина О.И. / М., Банковский и биржевой научно-консультативный центр, 1992, с. 5-12.
7. Банковское дело / под ред. Проф. Лавврушина О.И. / М., Финансы и статистика, 2004, с. 44-45.
8. Банки и банковские операции / под ред. Е.Ф. Жукова / М., «Банки и биржи», 1997, с. 115-119.
9. Kovzanadze I. Systemic and Borderline Banking Crises. New York, 2010.
10. Enoch C., Gulde A-M., Hardy D. Banking Crises and Bank Resolution: Experiences in Some Transition Economics, International Monetary Fund, Washington, D.C., 2002.

MAJOR PROBLEMS IN THE ASSESSMENT OF BANKING ACTIVITIES AND WAYS OF THEIR SOLVING ACCORDING TO THE ABROAD EXPERIENCE

G. SULAMANIDZE
PhD student of GTU

There are discussed main problems and their solutions while assessing indexes of banking sector according to foreign experience, banking performance evaluation systems, implementation of the appraisal system of banking activities and creation of the management reports model; there are characterized main reasons of problems arisen while assessing bank's activities, namely, commercial banks organizational structure, uniformity, inflexibility, which does not allow you to quickly decide and re-organize the system according to the sudden unexpected changes; the attention is focused on national bank instructions, recommended for new products, services, types of exercise, along with the bank's activities to evaluate foreign experience gained from based approach to banking activities, improving the efficiency ways; there is analyzed and substantiated the necessity of transformation of Bank's organizational structure and management, complex evaluation of indicators according to foreign experience of the banking activities, their introduction will create conditions to speed up the process in the banking system.