

ინოვაციური პროცესების მართვა კომერციულ ბანკებში

ლაშხი ირაკლი
სტუ დოქტორანტი

რეზიუმე

კომერციული ბანკი მუდმივად უნდა ეძებდეს საკუთარი საქმიანობის სრულყოფის გზებს. ასეთ სიტუაციაში ყურადღება უნდა მიექცეს ყველა სახის რესურსების გამოყენებას. როგორც პრაქტიკის ანალიზი გვიჩვენებს, მიზანშეწონილია გამოვყოთ შემდეგი ძირეული მიმართულებები ინოვაციათა დანერგვისა საკადრო საქმიანობაში: კორპორატიული კულტურის ფორმირება და საყოველთაო განვითარება, პერსონალის კარიერის მართვა.

საკვანძო სიტყვები: ინოვაციური პროცესი, საქმიანობის სრულყოფა, ინოვაციების დანერგვა.

შესავალი

გასული საუკუნის 90-იანი წლების დასაწყისში საქართველო შევიდა სოციალურ-ეკონომიკური რეფორმების გატარების ფაზაში. ასეთ პირობებში პერსონალის პროფესიული და შემოქმედებითი განვითარება, მისი პოტენციალის ეფექტური გამოყენება წარმოადგენს იმ საძირკველს, რომელსაც შეიძლება დაეყრდნოს საზოგადოების სოციალურ-პოლიტიკური სტაბილურობა და მიღწეულ იქნას ქვეყნის მდგრადი სოციალურ-ეკონომიკური განვითარება. ახალი, ბაზარზე ორიენტირებული საფინანსო-საკრედიტო სისტემის ფორმირებას წინ უსწრებდა სხვა დარგები. ეს გასაგებობა: პოსტ-რეფორმულ პერიოდში კაპიტალმა კონცენტრირება იწყო იმ დროისათვის ყველაზე უფრო მომგებიან სექტორში, რომელთაგან ერთ-ერთს წარმოადგენდა საბანკო ბაზარი. კაპიტალის კონცენტრირებასთან ერთად საბანკო სფეროში აქტიურად „ჩაედინებოდა“ და დიდი დროით „დამკვიდრდნენ“ საუკეთესო „თავეები“. ხუთ

წელიწადში სიტუაცია საგრძნობლად შეიცვალა. ფინანსური ბაზარი ზემომგებიანი კატეგორიიდან გადავიდა ზომიერად მომგებიანში, დაუთმო რა თანდათან ალორძინებად სავაჭრო-სამრეწველო სექტორს, რომლის მომსახურებაც იქცა საბანკო შემოსავლების ძირითად მუხლად. წარმოიქმნა უფრო მომგებიანი სფეროები ფინანსური კაპიტალის დაბანდებისა, რის შედეგადაც დაიწყო ადამიანური კაპიტალის გადანაწილებაც. ეკონომიკის ზრდასთან ერთად გაიზარდა კონკურენცია თავად საბანკო სექტორშიც. ცნობილია, რომ წარმატებული და უწყვეტი ინოვაციური მართვისთვის საჭიროა სამეწარმეო კულტურა, კონტაქტურობა, რისკისადმი ზომიერი დამოკიდებულება, მოქნილობა, კრეატიულობა, იდეებისა და მაღალპროფესიული სტანდარტების მიღება. ის, ვინც ფლობს მაღალ სამეწარმეო კულტურას, ასე თუ ისე მონაწილეობს კოორდინირებისა და ფორმირების უწყვეტ ნაკადში. ინოვაციებისადმი მზაობა საუკეთესო ორგანიზაციისა საუკეთესო დასტურია იმისა, რომ ორგანიზაცია ისწრაფვის რეფორმებისკენ. ვერავის ვერ აიძულებ ინოვაციურობას.

ძირითადი ნაწილი

სიახლეებისადმი შემოქმედებითი მიდგომის განვითარება რთული მოსაწესრიგებელია. აქედან გამომდინარე, ხელმძღვანელობის უმთავრესი ამოცანაა, შექმნას „რაციონალიზატორული ატმოსფეროს“ შექმნა კოლექტივში. განვითარების იდეა მეტად მიმზიდველია, მაგრამ რთულად განსახორციელებელი. როგორც წესი, უჩვეულო სიახლეს ადამიანები უენტუზიაზმოდ ხვდებიან. ამ მხრივ საკმაოდ დიდი ხნის მანძილზე ჩვენს ქვეყანაში სიახლის დანერგვას გეზულობდნენ, როგორც რაღაცას, რაც გარედან, შორიდან უნდა მოსულიყო. ამიტომ პროექტები, რომლებსაც ქმნიდნენ მეცნიერები და ხელმძღვანელები, თითქმის ძალით ინერგებოდა საწარმოებში.

განვითარებულ ქვეყნებში განსხვავებული აზრია გავრცელებული ამასთან დაკავშირებით. ცნობილი ამერიკელი მეცნიერი პ. დრაკერი თვლის, რომ სიახლე არ უნდა დაინერგოს

კოლექტივში გარედან, თუნდაც იგი მოწონებული იყოს პროგრესული მეცნიერების მიერ. სიახლე უნდა წარმოიშვას თავად კოლექტივის წიაღში, მაშინ მას არ უარყოფენ, არამედ მიიღებენ როგორც ბუნებრივსა და ჩვეულებრივს. მაგრამ ეს პირობა არაა საკმარისი. უმთავრესია, არსებობდეს ძლიერი სტიმული, რომელიც უბიძგებს კოლექტივს სიახლისა და ექსპერიმენტისაკენ. ასეთი სტიმულები უნდა შეიქმნას კოლექტივის ცხოვრების ყოველ სფეროში: მატერიალურში, მორალურ-ფსიქოლოგიურში, საორგანიზაციოში.

პირველ რიგში, თანამშრომელი, რომელიც ცდილობს, აღმოაჩინოს და შესთავაზოს ჭეშმარიტად სასარგებლო სიახლე ბანკის ან საკუთარი განყოფილების საქმიანობაში, უნდა წახალისდეს, დაწინაურდეს, გაიგზავნოს ტრენინგებზე. მეორე რიგში, ბანკის ყოველ განყოფილებაში, მმართველობის ყველა დონეზე უნდა ხდებოდეს კოლექტიური განხილვა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი პრობლემებისა ხელმძღვანელების, მეცნიერთა, ანალიტიკოსთა მონაწილეობით, რომელიც უნდა ეყრდნობოდეს სხვათა გამოცდილების გაზიარება-გათვალისწინებას. მაშინ კოლექტივის შეგნებასა და ქცევაში ნოვატორის იმიჯი დადებითად იქნება შეფასებული. ბანკში სიახლის შემოტანა არაა ერთჯერადი აქტი. ჭეშმარიტად კონკურენტუნარიანად იქცევა ის ბანკი, რომელსაც საკუთარ დევიზადაა აქვს ქცეული სიახლისა და ინოვაციების დანერგვა.

ყოველი ორგანიზაცია, რომელიც ცდილობს, გადაურჩეს სასტიკ კონკურენციას, მუდმივად უნდა ისწრაფვოდეს სრულყოფისაკენ. ასეთ სიტუაციაში განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა კომპანიის განკარგულებაში არსებული რესურსების რაციონალურ გამოყენებას. ამ დროს უმთავრესი რესურსია კოლექტივი თავისი უნარებითა და შესაძლებლობებით, კვალიფიკაციით, იდეებით.

სადღეისოდ პერსონალი განიხილება როგორც ძირითადი რესურსი, რომელიც განაპირობებს წარმატებულ საქმიანობას. იმ თეორიის საწინააღმდეგოდ, რომელიც კოლექტივს მიიჩნევდა ზედმეტ ხარჯად, რომელიც პირველ რიგში უნდა შეკვეცი-

ლიყო, მოვიდა ახალი თეორია ადამიანური რესურსების სწორად მართვისა, რის მიხედვითაც, კოლექტივი ითვლება მთავარ სიმდიდრედ და რესურსად. აქედან გამომდინარე, საჭიროა მისი სწორად მართვა, მისთვის ოპტიმალური პირობების შექმნა და საჭირო თანხების ჩადება. სწორედ ესაა ბანკის კონკურენტუნარიანობისა და სიცოცხლისუნარიანობის გრძელვადიანი ფაქტორი.

პერსონალის მართვის თანამედროვე სახე - ესაა იდეების სისტემა და ორგანიზაციის ეფექტურად აგების ხერხი. იგი განვითარებული ქვეყნების საქმიანი ცხოვრების რეალიებზეა აგებული. ეს თეორია გვეუბნება, რომ ჩვენ ცვალებად, ურთულეს სამყაროში ვცხოვრობთ, სადაც თვით კანონზომიერებებიც კი იცვლება, რომელთა მიხედვითაც ვითარდება ეს სამყარო. ამიტომაც, საქართველოს ბანკების პერსონალის მართვის თანამედროვე სისტემა უფრო ახალი „მართვის ფილოსოფია“, ვიდრე მზა რეცეპტების ნაკრები.

პერსონალი არის უმთავრესი ფაქტორი, რომელიც ქმნის სისტემას „კომერციული ბანკი“. სწორედ პერსონალს უნდა უმაღლოდეს ნებისმიერი ორგანიზაცია თავის არსებობას. სწორედ პერსონალია კონკურენტულ ბრძოლაში მთავარი, გადამწყვეტი ფაქტორი, სხვა შემადგენლები სხვა არაფერია, თუ არა ადამიანთა ცოდნისა და გამოცდილების ინტელექტუალური და მატერიალური ფორმით განსახიერება. თანამედროვე წარმატებული ბანკების პრაქტიკა გვიჩვენებს, რომ გადარჩენისა და სისტემის წარმატებით ფუნქციონირებისათვის საჭიროა სწორედ სისტემის შემქმნელ ფაქტორებზე ყურადღების გამახვილება. თუ ბაზარი ხელიდან გვეცლება, ბიუჯეტი ირღვევა, ბანკი ამოვარდა მაღალრეიტინგული და პრესტიჟული დაწესებულებების სიიდან, შეიძლება შემცირდეს დანახარჯები, რეორგანიზდეს სისტემა და შემცირდეს პერსონალი, ჩავიძიროთ რეკლამაში და, საერთოდ, ჯვარი დავასვათ მენეჯერის საკუთარ კარიერას. ან სხვაგვარად მოვიქცეთ: გავიხსენოთ, რომ ყველა ამ პრობლემის უკან ადამიანები დგანან - ბანკის თანამშრომლები, სწორედ მათ უნდა „უმაღლოდეს“ ბანკი თავად.

ვის სირთულეებს, მაგრამ თავის ხსნასა და გადარჩენასაც მათ-
შივე იპოვის! ბევრმა კორპორაციამ ამ შეგნებით დააღწია თავი
კრიზისს და გადარჩა, ალორძინდა იმ გუნდისა და ადამიანებ-
ის წყალობით, რომელთაც კრიტიკულ წუთებში სასწაულების
მოხდენა შეუძლიათ.

ბოლო დროს შეინიშნება პროგრესი ორგანიზაციაში პერსო-
ნალისადმი დამოკიდებულების საკითხში: დაქირავებული მუ-
შახელიდან იგი იქცა ახალ ფასეულ კატეგორიად-„ადამიანურ
კაპიტალად“. სწორედ ადამიანი უზრუნველყოფს საერთო კა-
პიტალის ნამატს (მის ნებისმიერ ფორმაში). ადამიანს გააჩნია
სრულიად უნიკალური თვისებები, რომლებსაც ხშირად ივინყე-
ბენ, ე. ი. ვერ აფასებენ მის პოტენციალს. კრიზისულ სიტუა-
ციაში „შემოქმედებითი ადამიანის“ პოტენციალი იზრდება. სუ-
ლერთია, მენეჯერია იგი, თუ რიგითი სპეციალისტი, მთავარია,
რომ აკეთებს თავის საქმეს. ადამიანის ბუნება ისეა მოწყობი-
ლი, რომ მას აქვს სურვილი თვითრეალიზაციისა, პიროვნული
სრულყოფისა.

როგორ უნდა შეძლოს ორგანიზაციამ სიახლეების ადვი-
ლად დანერგვა? თუ კოლექტივი თვლის, რომ სიახლე ეწინააღ-
მდეგება პროცესების ბუნებრივ მიმდინარებას, მაშინ იგი ვე-
რასოდეს დანერგავს მათ. სიახლეების შემოტანა უნდა იქცეს
ყოველდღიური ცხოვრებისა და მუშაობის განუყოფელ ნაწი-
ლად. პერსონალის ყოველდღიური განვითარება, მისი მართვის
ახალ-ახალი მიდგომების ძიება წარმოადგენს სადღეისოდ ნე-
ბისმიერი ორგანიზაციის წარმატებული ფუნქციონირების სა-
ფუძველს. იმისათვის, რომ ეფექტურად და წარმატებით დაინ-
ერგოს სიახლეები, საჭიროა გათვალისწინებულ იქნას შემდეგი:

- კოლექტივში უნდა შეიქმნას ისეთი ატმოსფერო, რომ პერ-
სონალს მუდმივად უნდოდეს განახლება;
- ხელმძღვანელობის მზაობა სიახლეების მისაღებად;
- კომუნიკაციის მაღალი დონის უძრუნველყოფა და მუდ-
მივი სრულყოფა, რისთვისაც უდიდესი მნიშვნელობა აქვს თა-
ნამშრომლებისა და ხელმძღვანელობის ინფორმირებულობის
ზრდას;

- ხელმძღვანელობამ უნდა შექმნას ყველა პირობა იმისათვის, რომ კოლექტივმა გადალახოს ნებისმიერი წინააღმდეგობა ინოვაციების დანერგვის გზაზე;

- ინოვაციების დანერგვის საგანგებო მხარდაჭერა.

რას წარმოადგენს ინოვაცია საკადრო სამსახურში სადღეისოდ? პირველ რიგში, სიახლეა თავად პერსონალისადმი დამოკიდებულებაში. პერსონალს უკვე აღარ აღიქვამენ როგორც ნაცრისფერ უსახურ მასას. ყოველ მუშაკში ეძებენ და ამჩნევენ ინდივიდუალურ უნარებს. ასეთ მიდგომებს ითხოვს ბაზარი. ძნელია იმის თქმა, რომ ყველა საკრედიტო ორგანიზაციის საკადრო სამსახური უკვე გარდაიქმნა და მუშაობს ამ კალაპოტში, მაგრამ გარკვეული წინსვლა აშკარაა.

ყოველ თანამშრომელში ინდივიდუალური უნარების დანახვა ბიძგს აძლევს ისეთ მიმართულებებს, როგორიცაა პერსონალის ატესტაციის ეფექტური სისტემის შემუშავება, თანამშრომელთა მოტივაციის სისტემის განვითარება, მათი საქმიანი კარიერის მართვა და სხვა. მაგრამ მთავარი ისაა, რომ იქმნება განსაკუთრებული ინოვაციური ატმოსფერო კომერციულ ბანკში. ინოვაციური ატმოსფერო - ისეთი გარემოა, რომელშიც ადამიანი თავს თავისუფლად გრძნობს, სრულად მოტივირებულია, შემოქმედებითი საქმიანობისადმი მზადყოფნაშია და ხელმძღვანელობის მხრიდან აქვს სრული მხარდაჭერა ინოვაციურ საქმიანობაში.

ამაზე ბევრს საუბრობენ უცხოელი მმართველობის დარგის სპეციალისტები, ამჟამად კი ამ აზრამდე მივიდნენ ქართველი მენეჯერებიც. კომპანიაში ინოვაციური ატმოსფეროს შექმნის მაგალითად მოვიყვანო **CITYBANK**-ს, რომლის წარმატებებიც მეტწილად განსაზღვრა იმან, რომ მმართველებს აღმოაჩნდათ უნარი თანამშრომლობისა. ბანკში პატივს სცემენ სხვადასხვა ადამიანთა აზრს, ხოლო ბევრი აზრის შეჯერებით პოულობენ ჭეშმარიტებას, რაც ავითარებს კომპანიას. თანამშრომლები მუდამ ცდილობენ რაციონალური წინადადებები შესთავაზონ უფროსობას, რომელიც ყველანაირად წახალისებს მათ წამოწყებებს. თანაც, პრემიებს ურიგებენ იმ თანამშრომლებსაც,

რომელთა იდეები უარყოფილ იქნა. ბანკში წლიურად საშუალოდ ერთ თანამშრომელზე ათამდე რაციონალიზატორული წინადადება და იდეა მოდის.

ნოვატორობის მხარდამჭერ ფაქტორებად ითვლება:

- საჭირო თავისუფლების მინიჭება სიახლის შემუშავებისას;
 - ნოვატორთა უზრუნველყოფა საჭირო რესურსებითა და მონყობილობებით;
 - უმაღლესი ხელმძღვანელობისაგან სრული მხარდაჭერა;
 - დისკუსია და იდეების გაცვლა;
 - ეფექტური კომუნიკაცია კოლეგებთან, სხვა ქვეგანყოფილებებთან, უმაღლეს სასწავლებლებთან და სამეცნიერო დაწესებულებებთან;
 - თანამშრომელთა შორის ურთიერთგაგების გაუმჯობესება.
- ნოვატორობის გამაძლიერებელ ფაქტორებს განეკუთვნება:
- თანამშრომელთა სურვილის - მუდმივად გაიღრმავონ ცოდნა და აიმაღლონ კვალიფიკაცია - სრული მხარდაჭერა;
 - საკუთარი აზრის გამოთქმის შესაძლებლობა მიმდინარე ცვლილებებთან დაკავშირებით;
 - სხვადასხვა სამსახურებსა და საქმიანობას შორის, სხვადასხვა ფუნქციონალურ ვალდებულებებს შორის ბარიერების დაძლევა, პროფესიების შეთავსების ნახალისება;
 - შინაარსიანი, საქმიანი ინფორმაციის, თუნდაც ნეგატიურის წარმოდგენა;
 - სამუშაო ჯგუფებთან თათბირების ჩატარება;
 - ცვლილებათა და რეორგანიზებათა აუცილებლობის ლოგიკურად დასაბუთება;
 - ნდობის ატმოსფეროს მუდმივი მხარდაჭერა და ცვლილებათა მიღების მუდმივი მზაობა;
- ნოვატორობის ბლოკირებას იწვევს შემდეგი ფაქტორები:
- მენეჯერთა უნდობლობა თანამშრომელთა მხრიდან წამოშალი იდეებისა და სიახლეებისადმი; ხანგრძლივი შეთანხმება მათი დანერგვისათვის;
 - დაუყოვნებელი კრიტიკა და სამსახურიდან დათხოვნის მუქარა შეცდომების დაშვების შემთხვევაში;

- სხვა განყოფილებების ჩარევა ნოვატორული წინადადებების შეფასებაში და გადაწყვეტილებათა კულუარული მიღება;
- ნოვატორის ყოველ ნაბიჯზე კონტროლი;
- ქვემდგომ ხელმძღვანელთათვის მუქარების შემცველი მითითებების გადაცემა;
- „ყოვლისმცოდნე ექსპერტის» სინდრომის ჩამოყალიბება მაღალჩინოსნებში.

კორპორატიული კულტურის ფორმირება და ყოველმხრივი განვითარება: თანამედროვე მენეჯმენტი გულისხმობს, რომ მართველობითი საქმიანობის ობიექტს წარმოადგენს არა მხოლოდ სანარმოო პროცესები, არამედ კორპორატიული კულტურა, ადამიანები, მათი სამუშაო. ამიტომ უახლესი მმართველობითი ტექნოლოგიების დაუფლება შეუძლებელია ორგანიზაციულ-კულტურული მიდგომის გარეშე, რომლებიც იძლევა სხვადასხვა ორგანიზაციების ევოლუციისა და ფუნქციონირების პროცესების კომპლექსურ გაგებას ადამიანთა ქმედებების გათვალისწინებით მოქნილ დინამიურად ადაპტირებულ სრტუქტურებში. კორპორატიული კულტურა - ესაა ფილოსოფია, რომელიც განსაზღვრავს ორგანიზაციის არსებობის არსს და მის ურთიერთობას თანამშრომლებთან და კლიენტებთან, მორალურ და სოციალურ კლიმატს ორგანიზაციაში, რომელიც მჟღავნდება ორგანიზაციაში არსებული ატმოსფეროთი, გარე სამყაროსთან მიმართებით; პრიორიტეტული ორიენტირები ორგანიზაციის მიზნების ფორმირების საფუძველია და მათი მიღწევის საშუალებებისა; ადამიანთა ურთიერთობისა ორგანიზაციის შიგნით.

„კლასიკური“ გაგებით, კორპორატიული კულტურა განიხილება, როგორც კომპანიის სტრატეგიული განვითარების საშუალება ინოვაციათა სტიმულირებისა და ცვლილებათა მართვის გზით. კორპორატიული კულტურა არსებობს ნებისმიერ კომპანიაში - დაარსებიდან ბოლო წუთამდე - მიუხედავად იმისა, იქმნება თუ არა საგანგებო სამსახური მასთან მუშაობით, თუ არა. კორპორატიული კულტურის ეფექტური მართვა დადებით გავლენას ახდენს კომერციული ბანკის ბიზნესზე. ბანკი,

რომელშიც სწორადაა განვითარებული კორპორაციული კულტურა, ბაზარზე უდიდესი ავტორიტეტით სარგებლობს და მიმზიდველად გამოიყურება როგორც პოტენციური თანამშრომლების, ასევე პოტენციური კლიენტებისა და აქციონერების თვალშიც.

კორპორატიული კულტურა იქმნება და ვითარდება კომპანიის მისიისა და სტრატეგიის გავლენით, მათი რეალიზაციის საშუალებათა გავლენით, დაგეგმვისა და შესრულების შეთანხმებაში ორგანიზაციისა და მენეჯერების სასარგებლოდ; ასევე ორგანიზაციული სტრუქტურისა და კონტროლის მეთოდების ქმედების, როგორც მთლიანად ორგანიზაციის, ასევე ცალკეული პირების გავლენით; კომუნიკაციისა და ურთიერთქმედების მეთოდების შექმნის მიზნით.

პერსონალის კარიერის მართვა: საქართველოს საკრედიტო დაწესებულებათა უმრავლესობისთვის მთავარი პრობლემაა კადრების დეფიციტი. უკვე დადგა იმის დრო, რომ გეგმაზომიერად მოხდეს სპეციალისტების მომზადება და გადამზადება. სადღეისოდ კომერციული ბანკების უმრავლესობამ საკუთარ თავზე აიღო ძირითადი ფუნქციები საკუთარი თანამშრომლების მომზადებისა. უმრავლესობამ საკუთარ ბაზაზე შექმნეს მუდმივმოქმედი საგანმანათლებლო ცენტრები ან გრძელვადიანი ხელშეკრულებები გააფორმეს სხვადასხვა სასწავლებლებთან. პერსონალის განათლება განიხილება როგორც უწყვეტი პროცესი, რომელიც უძუალოდ ზემოქმედებს საორგანიზაციო მიზნების მიღწევაზე. სწავლების ციკლი იწყება მოთხოვნათა განსაზღვრით, თუ რამდენად განსხვავდება პერსონალის რეალური კომპეტენცია საჭირო კვალიფიკაციისაგან. მოთხოვნათა შესაბამისად თანამშრომელთა სწავლებისთვის ყალიბდება საგანგებო ბიუჯეტი. გარდა ამისა, საჭიროა დადგინდეს სწავლების ეფექტურობის განმსაზღვრელი კრიტერიუმები. ვინაიდან სწავლებაზე დახარჯული თანხა ითვლება თანამშრომელთა კვალიფიცირებაში ჩდებულ კაპიტალდაბანდებად, საკრედიტო ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა ელოდება უკუგებას მათი საქმიანობის ეფექტურობის ზრდის სახით. შემოაქვთ

სწავლების ინტეგრალური შეფასება, ასევე აფასებენ ცალკეული პროგრამის ეფექტურობასაც. სასწავლო პროგრამების შემუშავება და რეალიზაცია შეიძლება მოხდეს როგორც თავად ბანკის მიერ, ასევე სპეციალური დაწესებულებების მიერაც. გარდა ამისა, ბევრი კომერციული ბანკი იზიდავენ სატრენინგო კომპანიებსაც საკუთარი თანამშრომლების სწავლებისათვის. საქართველოში მოღვაწეობის ეს სახე ბოლო ათი წლის მანძილზე განვითარდა და სადღეისოდ წარმოადგენს საკმაოდ განვითარებულ მიმართულებას. ქართულ ბაზარზე არსებობს საკმაო რაოდენობა სატრენინგო კომპანიებისა, რომლებიც მზად არიან შეასწავლონ პერსონალს, ფაქტობრივად, ნებისმიერი საკითხი: IT-კონსულტირებიდან დაწყებული, პირადი განვითარებით დამთავრებული.

კონკრეტული კომერციული ბანკისთვის ადაპტირებული კომპეტენციის მოდელის შემუშავება: მოვიყვანოთ მაგალითი: ახალგაზრდა ბანკი სპეციალურად შექმნეს კომპანიათა გარკვეული ჯგუფის მომსახურებისთვის. სამ წელიწადში იგი თხუთმეტკაციანი კოლექტივიდან იქცა უნივერსალურ მსხვილ კომერციულ ბანკად, რომელიც უკვე ემსახურება არა მხოლოდ კორპორატიულ კლიენტებს, არამედ კერძო პირებსაც. ასეთი ბობოქარი განვითარების დანახარჯებს წარმოადგენს სამუშაო პროცესების უკიდურესად დაბალი რეგლამენტაცია, მასში მომუშავე თანამშრომელთა რაოდენობის ჩამორჩენა მისი რეალური მოთხოვნებისაგან, პერსონალის ქრონიკული გადატვირთულობა, შეფერხებებით მუშობა, ემოციური გარემოს და კორპორატიული დისციპლინის მკვეთრი ბანკის მმართველობამ მოიწვია კონსულტანტები, რომლებმაც მისთვის შეიმუშავეს კომპეტენციის ისეთი მოდელი, რომელიც გულისხმობდა შემდეგ პუნქტებს: პოლიფუნქციურობა, ტექნოლოგიური ჯაჭვების ორგანიზება, კონფლიქტების მოგვარება, ქვეშევრდომთა განვითარება, ორიენტაცია ინოვაციათა ოპერატიულად და ხარისხიანად დანერგვაზე

ზემოთაღნიშნულიდან გამომდინარე შეგვიძლია დავასკვნათ:

1. ყოველი ორგანიზაცია, რომელიც ცდილობს, გადარჩეს თანამედროვე მკაცრი კონკურენციის პირობებში, მუდმივად უნდა ეძებდეს საკუთარი საქმიანობის სრულყოფის გზებს. ასეთ სიტუაციაში ყურადღება უნდა მიექცეს ყველა სახის რესურსების გამოყენებას, რომელიც გააჩნია კომპანიას თავის განკარგულებაში. ერთ-ერთ უმთავრეს რესურსს წარმოადგენს ორგანიზაციის პერსონალი. წარმატებული საქმიანობის საწინდარს წარმოადგენს პერსონალი თავისი უნარ-ჩვევებით, ცოდნით, კვალიფიკაციით, იდეებით.

2. როგორც პრაქტიკის ანალიზი გვიჩვენებს, მიზანშეწონილია გამოვეყნოთ შემდეგი ძირეული მიმართულებები ინოვაციათა დაწერგვისა საკადრო საქმიანობაში: კორპორატიული კულტურის ფორმირება და საყოველთაო განვითარება, პერსონალის კარიერის მართვა, ტრადიციული და არატრადიციული კომპენსაციის სისტემების ჩმოყალიბება, კომპეტენციის მოდელის შემუშავება კონკრეტული ბანკისთვის, კომპიუტერული ტექნოლოგიების გამოყენება პერსონალის მართვის საქმეში.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. Kovzanadze I. – Commercial banks in the functioning of the issues. Magazine. „Social economy“ N1, Tb. 2001

2. Tsaava G. Khantadze G. - Banking; Guide - Tbilisi, published by „Dan“, 2014 – 600.

3. P. Globalnaya competition in the era of the mixed economy. Ovchinnikov V.V.

Institute for Economic Strategies; The International Academy of Future Studies • 2011 • 153 pages

4. William L, Miller, Langdom Morris 4 th Generation R & D, Managing Knowledge, Technology and Innovation. John Wiley & Sons, Inc. 2003.

INNOVATIVE PROCESS MANAGEMENT IN COMMERCIAL BANKS

Irakli Lashkhi,
PhD Student of GTU

RESUME

1. Each organization, which is trying to survive in tough modern competitive conditions, should constantly be seeking the ways to improve their activities. In this situation, much attention should be paid to all kinds of resources that a company has at its disposal. One of the main resources of the organization is staff, as successful business source is its staff with their skills, knowledge, qualifications and ideas.

2. As the practice of analysis shows, it is appropriate to distinguish the following major areas in innovative human activity introduction. They are: corporate culture formation and universal development, staff career management, traditional and non-traditional compensation systems, the competency model for a particular bank and using the computer technology in staff management.

Key words: Innovative Process, Improvement Activities, Establishment of Innovation.