

თანამედროვე მიღბოვები საბანკო მენეჯმენტში

მედეა ჯელიძე

სტუ-ს ასოცირებული პროფესორი

საბანკო მენეჯმენტი წარმოადგენს ბანკის მართვის სისტემას, რომელიც ეფუძნება საბანკო ეკონომიკის პირობებში საბანკო საქმიანობის მართვის თანამედროვე ეფექტური ფორმების, საშუალებებისა და მეთოდების გამოყენებას. მისი არსი მდგომარეობს დასახული მიზნის მისაღწევად მართვის სუბიექტის ზემოქმედებაში მართვის ობიექტზე. საბანკო საქმიანობის სფეროში მართვის სუბიექტად გამოდიან ბანკის მართვის ორგანოები. მართვის ობიექტებს წარმოადგენენ ბანკის ფულადი რესურსები და მათი მოძრაობა (ფინანსური მენეჯმენტი), საბანკო სისტემის (ცალკე აღებული ბანკის) ორგანიზაციული სტრუქტურები და ბანკის პერსონალი.

თანამედროვე მენეჯმენტი, და მათ შორის საბანკო მენეჯმენტი, ეფუძნება სრულიად ურთიერთსაწინააღმდეგო პოსტულატებს. ამ პოსტულატების თანახმად:

1. ორგანიზაციის გარე გარემო ძლიერ ცვალებადი და მოძრავია;
 2. ფირმის ნებისმიერი თანამშრომელი უპირველესად წარმოადგენს პიროვნებას თავისი მრავალმხრივი და წინააღმდეგობრივი მოთხოვნილებებით და მხოლოდ შემდეგ – მოგების მიღების „ინსტრუმენტს“;
 3. მართვა – ადამიანის საქმიანობის უადრესად რთული სფეროა, რომლის სწავლა მთელი ცხოვრების მანძილზეა საჭირო.
- გამოცდილება აჩვენებს, რომ ეს წარმოდგენები ახლოსაა ბანკირების უმრავლესობისთვის, მაგრამ პრობლემა იმაში მდგომარეობს, რომ მხოლოდ შედარებით ცოტამ თუ იცის, როგორი მეთოდებითაა საჭირო მათი გამოყენება პრაქტიკაში.

მართვის ძირითადი ბერკეტი. ცვალებადი, თითქმის არაპროგნოზირებადი, მრავალფეროვანი გარე გარემოს პირობებში ბანკის მართვისას ხანგრძლივი გეგმების, გრძელვადიანი სტრატეგიის შემუშავება მიზანშეწონილი არ არის, ვინაიდან გარემოებები უფრო სწრაფად იცვლება, ვიდრე ჩვენ ვასწრებთ ჩანაფიქრის განხორციელებას. შესაბამისად, თანამედროვე ბანკის სტრატეგია იმდენად საქმიანობის დეტალურად შემუშავებული პროგრამა არ არის, რამდენადაც მისი მიზნებისა და საშუალებების განზოგადებული კონცეფცია, რომელიც ამასთან მუდმივად განიცდის კორექტირებას

გარე პირობების ცვლილებების შესაბამისად.

ნათელია, რომ ბანკის სტრატეგიის შემუშავება და მასში კორექტივების შეტანა უნდა განახორციელონ იმ პირებმა, რომლებიც კარგად იცნობენ მის შიდა და გარე გარემოს. ბანკის ხელმძღვანელობა? მაგრამ ხელმძღვანელს არ შეუძლია თვალი ადევნოს გარე გარემოს ყველა ცვლილებას, ბანკის შიგნით არსებულ წარმოებითი და ადამიანური ურთიერთობების ყველა ნიუანსს. ანალიტიკოსები? მაგრამ გვერდიდან დაკვირვება, ასევე მათ მიერ გამოყენებული ინსტრუმენტები არსათანადოდ სრულ წარმოდგენას იძლევიან სინამდვილეზე, ვინაიდან ანალიტიკოსები ორგანულად არ არიან ჩართული ბანკში მიმდინარე რეალურ პროცესებში - ისინი თვითონ არ გასცემენ კრედიტებს, არ მოიზიდავენ ფინანსურ რესურსებს, არ ურთიერთობენ კლიენტებთან და ა. შ. დასავლურ მენეჯმენტში უკვე დიდი ხანია იპოვეს ამ კითხვაზე პასუხი: მხოლოდ მთელ პერსონალს მთლიანობაში შეუძლია შექმნას ორგანიზაციის სტრატეგია, რომელიც ცვალებადი რეალობის ადეკვატური იქნება.

ბანკის დინამიური სტრატეგიის კოლექტიური შემუშავების მექანიზმის შექმნა ძალიან რთულია, მაგრამ როგორც გამოცდილება აჩვენებს, სრულიად შესაძლებელია, მით უმეტეს, რომ ამას მოჰყვება ნაკლები ფინანსური დანაკარგები, ვიდრე ტრადიციული მეთოდების გამოყენებას. ამგვარი მიდგომის უპირატესობები მდგომარეობს არა მხოლოდ შესამუშავებელი სტრატეგიის უფრო მეტ სიზუსტესა და რეალისტურობაში. თუ სტრატეგია მუშავდება ხელმძღვანელების ან ანალიტიკოსების მიერ, შეიძლება წარმოიშვას თითქმის გადაუჭრელი პრობლემა – მის ღირსებებში სხვა თანამშრომლების დარწმუნება, ვინაიდან ადამიანებს ძნელად სჯერათ ახალი იდეების, თუ ეს იდეები მათგან არ მოდის. ხოლო თუ ბანკის სტრატეგია პერსონალის საქმიანობის მობილიზების სტიმული არ ხდება, მაშინ ხელმძღვანელს, გარდა მართვის წმინდა მატერიალური სტიმულისა რჩება მხოლოდ ე.წ. „უარყოფითი“ სტიმულები – სასჯელები, საყვედურები, ადმინისტრაციული ზომები, რაც დინამიური ბაზრის პირობებში სულ უფრო ნაკლებად მოქმედებს.

მსგავსი მტკიცებები მართებულია არა მხოლოდ სტრატეგიული შემუშავებების დროს, არამედ მართვის პროცესის სხვა ელემენტებისთვისაც, როგორიცაა დაგეგმვა, ორგანიზება, კოორდინირება და კონტროლი. ყველა ეს ფუნქცია შეუძლია შეასრულოს თვითონ პერსონალმა ერთობლივად. თანამშრომლობა, კოლექტიური ურთიერთქმედება და შემოქმედებითი მიდგომა თანდათანობით ხდება ბანკის მართვის ძირითადი ბერკეტი.

ხელმძღვანელის ფუნქციები. ჩვენში უკანასკნელ დრომდე მმართველობით სფეროში (მათ შორის საბანკო სფეროში) ხელმძღვანელის როლის შესახებ გარკვეული შეხედულება იყო გაბატონებული. ითვლებოდა, რომ მართვის ფუნქციები მკაცრად უნდა იყოს გამოჯნული აღმასრულებელი, უშუალოდ საწარმოო საქმიანობისგან და უნდა მოიცავდეს სტრატეგიის შემუშავებას, დაგეგმვას, ორგანიზებას, კონტროლს და სხვა ორგანიზაციებთან საგარეო კავშირების განხორციელებას. მმართველობითი ფუნქციების შესრულებაში პერსონალის მზარდი მნიშვნელობის შეგნებამ ხელმძღვანელის როლის შესახებ ახლებური წარმოდგენა შექმნა: 1. ხელმძღვანელი იმდენად არ უნდა მართავდეს, რამდენადაც ქმნიდეს მაქსიმალურად ხელსაყრელ პირობებს იმისათვის, რომ ორგანიზაციის თითოეული წევრი თვითონ მიისწრაფოდეს აქტიური მონაწილეობა მიიღოს ორგანიზაციის საქმიანობის მართვაში. სხვაგვარად რომ ვთქვათ, ხელმძღვანელმა უნდა შექმნას ფსიქოლოგიური, სულიერი, მატერიალური სტიმულების სისტემა, რომელიც თითოეულ მუშაკს გაუღვივებს სურვილს იმოქმედოს ორგანიზაციის ინტერესებში, და რომელიც თავის მხრივ მიისწრაფვის დააკმაყოფილოს კოლექტივის თითოეული წევრის პირადი ინტერესი. 2. თანამედროვე ბანკში მუშაკების ფუნქციები თანდათან ისეთი რთული და ინტელექტუალური ხდება, რომ მათი მართვა ბრძანებების და განკარგულებების მეშვეობით ნაკლებად ეფექტურია. ამიტომ ხელმძღვანელმა კი არ უნდა მართოს ამ სიტყვის მიღებული მნიშვნელობით, არამედ იყოს ლიდერი, რომელსაც გაჰყვებიან.

ამგვარად, ცხოვრების კარნახით ხელმძღვანელი იძულებულია თავისი ძველი როლიდან – ემსახუროს მხოლოდ საქმეს, გადავიდეს ხელმძღვანელის ახალ როლში – საქმის კეთებასთან ერთად ემსახუროს თავის თანამშრომლებს. ამასთან ის ისევე, როგორც სხვა მუშაკები ახორციელებს მართვის ყველა ზემოთ ჩამოთვლილ ფუნქციებს, მაგრამ უფრო აქტიურად, კომპეტენტურად და გატაცებით.

ბანკის ადაპტირებული სტრუქტურის აგე-

ბა. ფუნდამენტურ ცნებას, რომლითაც გამსჭვალულია მოქნილი, ადაპტირებადი სტრუქტურების შექმნის და ფუნქციონირების მთელი პროცესი, წარმოადგენს ცნება „გუნდი“. ამ სიტყვაში მენეჯმენტი დებს არა ჩვეულ აზრს – „პროფესიონალების ჯგუფი“, არამედ გაცილებით უფრო ღრმა შინაარსს. გუნდი ნიშნავს განსაკუთრებული სახით ჩამოყალიბებულ და მართულ ადამიანთა ჯგუფს, თვითორგანიზებადს და გარდაქმნადს, რომელიც რეაგირებს ნებისმიერ ვითარებასა და ამოცანაზე, როგორც ერთიანი მთლიანი ორგანიზმი.

გუნდის შექმნის პრინციპებია: 1. გუნდის თითოეულმა წევრმა კარგად იცის გუნდის წინაშე მდგარი საბოლოო მიზანი და უკეთესია, თუ ამ მიზანს გუნდი დამოუკიდებლად განსაზღვრავს; 2. გუნდი მუშაობს როგორც ერთი „ჯახი“, გააჩნია ერთობლივი და არა პერსონალური პასუხისმგებლობა; 3. გუნდის თითოეულ წევრს გააჩნია უნივერსალური პროფესიონალური და მმართველობითი ცოდნა და გამოცდილება, რომელიც მას საშუალებას აძლევს იმოქმედოს არა მხოლოდ თავის ინდივიდუალურ „ნიშის“ ფარგლებში, არამედ აღიქვას გუნდის სხვა წევრების ქმედებები და მოქნილი ურთიერთქმედება ჰქონდეს მათთან; 4. გუნდის ყოველი წევრი თანაბარი უფლებებით მონაწილეობს როგორც მთლიანად გუნდის საქმიანობის დაგეგმვაში, ისე თავისი პირადი საქმიანობისა და გუნდის თითოეული წევრის საქმიანობის დაგეგმვაში; 5. გუნდის წევრებს შორის როლები, ფუნქციები და ვალდებულებები არ ნაწილდება მკვეთრად, თითოეულს რჩება მნიშვნელოვანი დამოუკიდებლობა. დაგეგმვის პროცესში ფუნქციების განაწილება რეგულარულად გადაიხედება; 6. გუნდის წევრებს შორის უნდა არსებობდეს ფსიქოლოგიური თავსებადობა; 7. მართვის ყველა ფუნქციას გუნდი ახორციელებს ერთობლივად. ხელმძღვანელს რჩება მხოლოდ ლიდერობის, კოორდინაციის და გუნდის ფარგლებს გარეთ მისი ინტერესების გამოხატვის ფუნქცია.

სწორედ მსგავსი სახით შექმნილ გუნდს შესწევს ძალა იყოს ერთიანი ორგანიზმი, რომელიც მკმნობიარედ რეაგირებს ნებისმიერ ცვლილებებსა და პრობლემაზე.

ეფექტურად მოქმედი გუნდების შექმნა რთულია, ამისათვის საჭიროა დიდი ძალისხმევა და დრო. უკეთესია მათზე გადასვლა მოხდეს თანდათან, შუალედური რგოლის – ე.წ. მატრიცული სტრუქტურების საშუალებით. მატრიცული სტრუქტურების არსი მდგომარეობს ახალი ამოცანების გადასაჭრელად დროებითი ჯგუფების შექმნაში, რომლებშიც შედიან სპეციალისტები ბანკის

სხვადასხვა განყოფილებებიდან და ქვედანაყოფებიდან. მაგ., ბანკი იწყებს პლასტიკური საკრედიტო ბარათების დანერგვას. შეიძლება ტრადიციული გზის გამოყენება – ახალი სპეციალისტების აყვანა და შესაბამისი განყოფილების შექმნა. რამდენი ურთულესი პრობლემა წარმოიქმნება ამ დროს – ყველასათვის ცნობილია. მაგრამ შესაძლებელია შეიქმნას მატრიცული სტრუქტურა – ჯგუფი, რომელშიც შევლენ სპეციალისტები საკრედიტო, ანალიტიკური, იურიდიული, საოპერაციო, მარკეტინგის განყოფილებებიდან, ბუღალტერიიდან და ა. შ. ამასთან ჯგუფში მუშაობა მასში ჩართული სპეციალისტის მიერ უნდა განხილვებოდეს არა როგორც დამატებითი დატვირთვა, არამედ როგორც ძირითადი საქმიანობა. სპეციალისტს ძირითადი სამუშაო ადგილის მიხედვით ფუნქციების მნიშვნელოვანი ნაწილი ჩამოეჭრება, მაგრამ მასთან კავშირს არ წყვეტს. მუშა ჯგუფი არა მხოლოდ უნდა მონაწილეობდეს ახალი ქვედანაყოფის შექმნაში, ანუ არჩევდეს კანდიდატებს, უწევდეს კონსულტაციას, ქმნიდეს საქმიანობის კონცეფციას და ა.შ., არამედ რეალურად მუშაობდეს როგორც ბანკის ქვედანაყოფი იმ დრომდე, ვიდრე არ ჩამოყალიბდება გუნდის ბირთვი, არ გამოიკვეთება ლიდერი, არ ჩამოყალიბდება ქვედანაყოფის მუშაობის სიცოცხლისუნარიანი სტრატეგია. ამგვარი ჯგუფის შექმნა ისეთი ამოცანების გადაჭრის საშუალებას იძლევა, რომლებიც მხედველობის გარეთ რჩება ტრადიციული მიდგომებისას:

1. ახალი ქვედანაყოფი მუშაობას იწყებს არა ნულიდან, არამედ საკმაოდ მაღალი დონიდან, რადგან ახდენს ბანკის მთელი პერსონალის ცოდნის და გამოცდილების კონცენტრირებას. ეს აუცილებელია, ვინაიდან ნებისმიერი პრობლემა, ერთი შეხედვით „ვიწროც“ კი, სინამდვილეში კომპლექსური პრობლემაა, რომელიც შეხებაშია ბანკის საქმიანობის თითქმის ყველა სფეროსთან.

2. უზრუნველყოფილია ბანკის სხვა სამართველოებსა და განყოფილებებთან ახალი ქვედანაყოფის ურთიერთქმედების აუცილებელი ხარისხი. ამგვარად, ნებისმიერ პრობლემაზე ბანკი რეაგირებს არა თავისი ცალკეული ქვედანაყოფით, არამედ ყველა ქვედანაყოფით ერთდროულად ამოცანის კომპლექსურობის გათვალისწინებით.

თანამშრომელთა საქმიანობის სტიმულირების მოქნილი სისტემის შექმნა. საუკეთესო სტიმული, რომელიც თანამშრომლებს უბიძგებს ეფექტური მუშაობისაკენ, არის დაუფოვნებელი და სამართლიანი რეაქცია მათ ქმედებებზე. თუ მუშაკი წაახალისეს ან დასაჯეს დაუმსახურებ-

ლად, ან ეს მოხდა ძალიან გვიან, ან ყველას მიმართ გამოიყენეს ერთნაირი ზომები ინდივიდუალური დამსახურებების გათვალისწინების გარეშე, „სტიმულის“ ეფექტი, როგორც წესი, მოსალოდნელის საპირისპიროა. პრაქტიკულად არ იძლევა შედეგებს მთელი პერსონალისთვის ერთდროულად და თანაბრად ხელფასის მატება. ერთადერთ ფართოდ გამოყენებად, ნამდვილად შედეგიან სტიმულს წარმოადგენს თანამშრომელთა დაწინაურება. თუმცა ეს ზომა შეუძლებელია გამოყენებულ იქნეს ყველას მიმართ და ხშირად. ამკარაა, არსებობს სტიმულების სისტემის შექმნის აუცილებლობა, რომელიც მოიცავს როგორც ბანკის, ისე თანამშრომლების მრავალმხრივი ინტერესების ფართო წრეს. არ შეიძლება მათი დაყვანა მხოლოდ მატერიალურ წახალისებამდე: მსოფლიო გამოცდილება გვიჩვენებს მორალურ-ფსიქოლოგიური სტიმულების სწრაფად მზარდ მნიშვნელობას. ამასთან არ შეიძლება მატერიალური სტიმულების ქმედითობის უგულებელყოფა, თუ რა თქმა უნდა ისინი გამოიყენება დასაბუთებულად.

დასავლეთის ქვეყნების კომპანიების გამოცდილება მოწმობს, რომ მიზანშეწონილია მატერიალური გადახდების დაყოფა მუდმივ (საბაზისო) და ცვალებად ნაწილებად. ამ უკანასკნელში გაითვალისწინება: პრემია ქვედანაყოფის ეფექტური მუშაობისთვის, პრემია მოცემული მუშაკის კარგი მუშაობისთვის, დანამატები პროფესიული ზრდისთვის, ასევე უცხო ენების და კომპიუტერის ცოდნისთვის, პრემია ინიციატივის გამოჩენისა და პროექტების წარმოდგენისთვის, დანამატები საქმიანობის ახალი მიმართულებების ათვისებისათვის, დანამატები სამუშაოს შეთავსებისთვის და სხვა.

პირველ ეტაპზე, ბანკში არსებული შრომის ანაზღაურების სისტემის თითქმის შეუცვლელად, როგორც მინიმუმ, შესაძლებელია განხორციელდეს ხელფასის ყოველთვიური ინდივიდუალური დარიცხვა მისი მოქნილი ცვლილების მეშვეობით საშტატო განრიგით დაწესებული საზღვრების ფარგლებში. დროთა განმავლობაში შესაძლებელია ასევე გამოყენებულ იქნეს სხვა მეთოდებიც, მაგალითად მუშაკის მონაწილეობა ბანკის მოგებაში, აქციონერულ კაპიტალში და სხვა.

მნიშვნელოვანია, რომ მატერიალური გასამრჯელოს ცვალებადი ნაწილი არ წარმოადგენდეს კომერციულ საიდუმლოებას. მაშინ ის იქნება არა მხოლოდ მატერიალური წახალისება, არამედ ასევე შეასრულებს მორალურ-ფსიქოლოგიური ფაქტორის როლს: ყველამ უნდა დაინახოს, რომ კეთილსინდისიერი მუშაობა,

ინიციატივა, მუშაკის სწრაფვა თავისი პროფესიონალური შესაძლებლობების გაფართოებისკენ, ბანკისათვის სარგებლის მოტანის სურვილი და უნარი ბანკის ხელმძღვანელობის მიერ აქტიურად წახალისდება.

რაც შეეხება მორალურ-ფსიქოლოგიური სტიმულირების ხერხებს, მათი წრე უადრესად ფართოა, მაგალითად: მუშაკის მუშაობის დადებითი შეფასება მთელი პერსონალის წინაშე ან თათბირზე, რომელსაც ატარებს ბანკის ან ქვედანაყოფის ხელმძღვანელობა; მაღლობის გამოხატვა ბრძანებით, პირად საქმეში შეტანით; ხელმძღვანელების შექება, დადებითი შეფასება თანამშრომელთან პირადი ურთიერთობისას ფორმალური ან არაფორმალური შეხვედრის დროს; მატერიალური სტიმულირების მეთოდების ფსიქოლოგიური შედეგების გათვალისწინება. ძალიან ეფექტურია „კოლექტიური ეკონომიკური პასუხისმგებლობის“ იდეა, რომელიც ჩვენს სინამდვილეში დისკრედიტირებულია, მაგრამ დიდი წარმატებით გამოიყენება იაპონურ კორპორაციებში. ქვედანაყოფის კოლექტიური მუშაობის შედეგების მიხედვით პრემიის გაზრდა ან შემცირება მის თანამშრომლებს აიძულებს ადეკვატურად შეაფასონ თითოეული მუშაკის წვლილი და რეაგირება მოახდინონ იმ თანამშრომლებზე, რომელთა მიზეზითაც მოხდა პრემიის ოდენობის შეცვლა. სწორედ ასე წარმოიქმნება კოლექტიური კონტროლის ეფექტი; უარყოფითი ფსიქოლოგიური სტიმულების გამოყენება. პრაქტიკა ადასტურებს მათი მოქმედების ხანმოკლეობას და დაბალ ეფექტიანობას, მაგრამ მთლიანად მათზე უარის თქმა ჯერჯერობით მიზანშეწონილი არ არის. ასეთ სტიმულებს მიეკუთვნება: შენიშვნა, საყვედური, პრემიის ჩამორთმევა, ხელფასის საბაზისო განაკვეთის შემცირება, სხვა თანამდებობაზე გადაყვანა. უარყოფითი სტიმულების დაბალი შედეგიანობის გათვალისწინებით მათი გამოყენება სასურველია მას შემდეგ, რაც ყველა სხვა ზომები ამოწურულია, მაგრამ უშედეგოდ; თანამშრომლების ჩაბმა ბანკის რეალური მართვის პროცესში. ეს მიდგომა ყველაზე რთული და ფაქიზია, მაგრამ წარმოადგენს ყველაზე ეფექტურ მმართველობით ინსტრუმენტს. მაშინ თანამშრომლები იგრძნობენ მთლიანად ბანკის მუშაობასთან თავის კავშირს, შეიგრძნობენ საკუთარ მნიშვნელობას და დაინახავენ თავის ნამდვილ გავლენას ხელმძღვანელებზე და მისაღებ გადაწყვეტილებებზე. თუ ეს მიდგომა გამოიყენება სხვა მეთოდებთან ერთობლიობაში, კერძოდ მატერიალურ სტიმულებთან ერთად, იქმნება ისეთი პირობები, რომლებიც მუშაკს

უბიძგებს შეცვალოს დაქირავებული მოსამსახურის როლი მეწარმის/მესაკუთრის როლით, რაც უზრუნველყოფს ბანკის და მუშაკის ინტერესების დაახლოებას და თანხვედრასაც კი.

რეკომენდაციები პერსონალის მართვის საკითხებთან დაკავშირებით. ზოგიერთი ზემოხსენებული დებულება მიზანშეწონილია მუდმივად იქნეს გამოყენებული ბანკის და მისი ქვედანაყოფების ხელმძღვანელების, ასევე პერსონალის მართვის სამმართველოს მიერ. მათ საფუძვლად შესაძლებელია აღებული იქნეს შემდეგი რეკომენდაციები:

1. თანამედროვე ბანკის პერსონალის მართვა წარმოადგენს რთულ პროცესს, რომელიც არ გულისხმობს პერსონალის მხოლოდ ადმინისტრირებას და ბრძანებების გაცემას. აუცილებელია გამოყენებულ იქნეს თანამშრომელთა აქტიურობის სტიმულირების მრავალფეროვანი მეთოდები: შრომის ანაზღაურების და პრემირების მოქნილი სისტემები, მორალურ-ფსიქოლოგიური სტიმულები, შემოქმედებითი მუშაობა, მუშაკების ჩართულობა ბანკის მართვის პროცესში. თუმცა, არსებულ პირობებში ადმინისტრაციულ მეთოდებზე სრულად უარის თქმა ნაადრევია.

2. არ არსებობს ნებისმიერი თანამედროვე ბანკისათვის გამოსადეგი ერთიანი უნივერსალური სტრუქტურა. ყოველი ბანკისათვის სტრუქტურა უნდა აიგოს მხოლოდ მისთვის დამახასიათებელი თავისებურებების გათვალისწინებით.

3. ბანკის ფუნქციონალური და ორგანიზაციული სტრუქტურა არ უნდა წარმოადგენდეს „დროში გაქცევად“ სისტემას. ის უნდა იყოს მოქნილი ბანკის გარე გარემოს დინამიური ცვლილებების მიმართ, უნდა შეეგუოს ბაზრის და მთლიანად საზოგადოების ახალ რეალობებს, მომხმარებელთა ცვლებად ინტერესებს. მიზანშეწონილია გამოყენებულ იქნეს მატრიცული სტრუქტურები, გუნდების ფორმირების მეთოდები და სხვა.

4. განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიექცეს ბანკის ქვედანაყოფებს შორის ურთიერთქმედების გაძლერებას, რაც ბიზნესის ნებისმიერ სფეროში შეიძლება მივაკუთვნოთ რთულად გადასატარებელ პრობლემათა რიცხვს. ურთიერთქმედება უნდა ხორციელდებოდეს არა მხოლოდ ქვედანაყოფების ხელმძღვანელებს შორის, არამედ თითოეული მუშაკის დონეზეც. სასურველია დაინერგოს ქვედანაყოფების ერთობლივი საქმიანობის ფორმები: ურთიერთსწავლება, ერთობლივი დაგეგმვა, პროგნოზირება, პროექტების და ხელშეკრულებების შემუშავება, გაერთიანებული თათბირები და ა. შ.

5. აუცილებელია ბანკში ანალიტიკური

საქმიანობის ხელშეწყობა არა მხოლოდ სპეციალური ქვედანაყოფების შექმნით, არამედ ბანკის მთელი პერსონალისათვის ანალიტიკური მუშაობის ელემენტების სწავლება. სასურველია სისტემური ანალიზის, პროგნოზირების, დაგეგმვის, მოქნილი სტრატეგიების შემუშავების ინსტრუმენტების გამოყენება.

6. აუცილებელია განსაკუთრებული მნიშვნელობა მიენიჭოს ბანკის საქმიანობის დაგეგმვას. დინამიური ბაზრის პირობებში გეგმა არ უნდა ატარებდეს მკაცრი სქემის ხასიათს, რომელიც შემუშავებულია ხანგრძლივი ვადით. თანამედროვე გეგმა ეფუძნება ბანკის შიდა და გარე გარემოს განვითარების კომპლექსურ პროგნოზირებას და მის განზოგადებულ სტრატეგიას. მიღებული გეგმა უნდა იყოს კანონი, რომელიც აუცილებელია შესასრულებლად, თუმცა ის რეგულარულად უნდა გადაიხედოს ბანკის გარე გარემოში მიმდინარე ცვლილებების გათვალისწინებით. მის შემუშავებაში საჭიროა ჩართული იყოს ბანკის თანამშრომელთა მაქსიმალური რაოდენობა, ყველა რანგის ხელმძღვანელები, გარე კონსულტანტები, მეცნიერები, დამფუძნებლები და საბანკო პროდუქტების მომხმარებლები.

7. თანამედროვე საბანკო საქმიანობა ხასიათდება სირთულის და დინამიურობის მაღალი ხარისხით, ამიტომ ბანკის თანამშრომლებს უნდა გააჩნდეთ არა მხოლოდ პროფესიონალური ცოდნა და გამოცდილება, არამედ ბანკის საერთო სტრატეგიის შესაბამისი სწრაფი, ეფექტური და დამოუკიდებელი გადაწყვეტილებების მიღების უნარი. ამის მიღწევა შესაძლებელია მხოლოდ მათი ჩართვით ბანკის მართვის პროცესში, ბანკის სტრატეგიის და გეგმების კოლექ-

ტიური შემუშავების პროცესში, მიღებული გადაწყვეტილებების შესრულებაზე ერთობლივი კონტროლის პროცესში.

8. თანამედროვე ბანკის ხელმძღვანელმა რეგულარულად უნდა გადახედოს და სრულფასოვანი საკუთარი ფუნქციებიც. მისი როლი არ შეიძლება დაყვანილ იქნეს მხოლოდ მეთაურის, მკაცრი ადმინისტრატორის დონემდე. დღევანდელ პირობებში მან სულ უფრო მეტად უნდა აიღოს საკუთარ თავზე ლიდერის ფუნქციები, ანუ თანამშრომლებზე მოახდინოს ზემოქმედება არა მხოლოდ ბრძანების ძალით, არამედ ავტორიტეტით, ცოდნით, კომპეტენტურობით, საქმისადმი ერთგულებით და პირადი წესიერებით.

9. ბანკის პერსონალის მუშაობის სრულფასოვანი ერთ-ერთი მთავარი ბერკეტის სახით მიზანშეწონილია კვალიფიკაციის მუდმივი ამაღლების, კადრების სწავლების ორგანიზაცია. სწავლების სისტემა უნდა იყოს მრავალდონიანი, მოიცავდეს ბანკის მთელ პერსონალს უმაღლესი ხელმძღვანელობის ჩათვლით. სწავლების ტრადიციული ფორმების გარდა მიზანშეწონილია გამოყენებულ იქნეს შიდასაბანკო სწავლების სხვადასხვა ფორმები.

10. პერსონალის მართვის სრულყოფა სასურველია გახდეს ბანკის ხელმძღვა-ნელობის საქმიანობის ერთ-ერთი მთავარი მიმართულება. მიზანშეწონილია ბანკის საბჭოს თავმჯდომარის დონეზე შეიქმნას მმართველობითი კონსულტირების ქვედანაყოფი, რომელიც საზოგადოებრივ საწყისებზე გააერთიანებს სხვადასხვა ქვედანაყოფებიდან სისტემურად მოაზროვნე სპეციალისტებს. ასევე სასურველია შემოღებულ იქნეს მართვის საკითხებში მრჩეველის თანამდებობა.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. Лаврушин О.И., Банковский менеджмент. - М.: Изд-во «КноРус», 2009. - 560 с.
2. Складенко В.В., Банковский менеджмент: Учебное пособие. - СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2009.
3. <http://files.zipsites.ru/books/ts/ioda%281%29.pdf>
4. www.top-personal.ru

MODERN APPROACHES IN BANK MANAGEMENT

MEDEA CHELIDZE

Associate professor of GTU

How a bank is to be managed in an unsteady, unpredictable and diversified external environment? It is obvious that working out of long-term arrangements and continuing strategies would not be reasonable as circumstances are changing faster than our goals are getting implemented. Therefore, the modern banking strategy is not a detailed program of activities as much as it is a generalized concept of strategy goals and resources that undergoes permanent changes based on external conditions.

Bank strategy should be elaborated and changed by those who are well familiar with internal and external environment of the bank. Western management has already acknowledged that only entire personnel shall be able to establish organizational strategy adequate to the changing realities.

Creation of mechanisms for collective elaboration of dynamic strategy of a bank is very complicated, however according to experience it is quite achievable as it is associated with less financial expenditures than if conventional methods are used.

This article deals with such important issues as major management tools, bank manager's responsibilities; implementation of the adapted bank structure; elaboration of flexible system for material, moral and psychological stimulation of the personnel, and etc. Finally, recommendations dealing with the matters of personnel management are presented, which are suggested to be followed by the managers of the bank and its units, as well as by the division of the personnel management.