

ლექციების ციკლი

საბანკო მენეჯმენტი

გიორგი ცუცქირიძე

MOB. 599 10 32 44, WWW.ABG.ORG.GE, E-MAIL: DIRECTOR@ABG.ORG.GE



14

- საბანკო მენეჯმენტი

1 სალექციო მასალა;

შესავალი:

მენეჯმენტი _ ეს არის ეკონომიკის მართვის საბაზრო მოდელი, რომელიც ორიენტირებულია (მომხმარებელთა ინტერესების მაქსიმალური დაკმაყოფილების მიზნით) მაქსიმალური მოგების მიღებაზე. გამარტივებული განმარტებით მენეჯმენტი არის მეცნიერული მიდგომების, მარკეტინგის, პერსონალის ინტელექტის და ქცევის მოტივების გამოყენებით დასახული მიზნების მიღწევის უნარი.

საბანკო მენეჯმენტი _ საბანკო საქმიანობის და საბანკო სფეროში დასაქმებული პერსონალის მართვის მეცნიერული სისტემაა. ის ემყარება საბანკო საქმიანობის წარმართვის პრაქტიკით კონკრეტიზებულ მენეჯმენტის მეცნიერულ მეთოდებს.

ბანკი უპირველესად წარმოადგენს საზოგადოებრივ ინსტიტუტს, რომელშიც თავმოყრილია მრავალი კრედიტორის ფულადი ანაზრები, ამიტომაც საბანკო ბიზნესი ორიენტირებულია არა მარტო მოგების მიღებაზე, არამედ აღებული ფულადი სახსრების შენახვის უზრუნველყოფაზე, ე.ი. შენახვითა საიმედოობასა და ნდობაზე.

საბანკო მენეჯმენტი შედგება სამი მსხვილი ბლოკისგან:

- 1 ბანკის სტრატეგიული მენეჯმენტი;
- 2 ბანკის საფინანსო-ეკონომიკური საქმიანობის მენეჯმენტი _ ფინანსური მენეჯმენტი;
- 3 საბანკო ინოვაციებისა და ცვლილებების მენეჯმენტი.

საბანკო მენეჯმენტის შინაარს შეადგენს: სტრატეგიული და ოპერატიული დაგეგმვა, ანალიზი, რეგულირება, კონტროლი.

სტრატეგიული მენეჯმენტის საგანია ბანკის საქმიანობის მართვის სტრატეგია. ის არის ორგანიზაციის სტრატეგიის შემუშავების დროს კონკურენტუნარიანობის უზრუნველყოფის და ეფექტიანი გადაწყვეტილებების მიღების მეთოდოლოგია.

ფინანსური მენეჯმენტის საგანია კომერციული ბანკის საქმიანობის ფინანსური მიმართულების მართვა. არის რა საერთო საბანკო მენეჯმენტის მნიშვნელოვანი ელემენტი, ის მიმართულია პირველ რიგში ფინანსური ნაკადების მოძრაობის პროცესების რეგულირებაზე.

საერთო დაგეგმვა საშუალებას იძლევა გავეცნოთ ბანკის მომავალს, განისაზღვროს მისი საქმიანობის მიზანი, სფერო, მასშტაბები და შედეგები, წყაროებისა და დანახარჯების გათვალისწინებით. დაგეგმვის პროცესი მოიცავს სტრატეგიული და ოპერატიული გეგმის შედგენას.

ამ დოკუმენტის დანიშნულებაა უზრუნველყოს ბანკის პერსონალი საერთო ამოცანის გაგებაში, მათი შესრულების სტრატეგიასა და ტაქტიკაში, აგრეთვე მათ განკარგულებაში არსებული რესურსების

გათვალისწინებაში. დაგეგმვა განსაზღვრავს იმ ჩარჩოებს, საზღვრებს, რომლის ფარგლებშიც მოუხდებათ თანამშრომლებს მუშაობა, ნაერთი მაჩვენებლების საშუალებით აჩვენებს ბანკის საქმიანობის ყველა მხარის ურთიერთმოქმედებას, საშუალებას იძლევა მათი შესრულება შეუთანხმდეს პერსონალის ინტერესებს, მათი სტიმულირების სისტემის საფუძველზე.

სტრატეგიული დაგეგმვა საშუალებას იძლევა ფულად ბაზარზე კონკურენციის პირობებში განისაზღვროს საბანკო საქმიანობის ახალი სფეროების ძიებისა და მეთოდების მიმართულებები.

დაგეგმვა წარმოადგენს მრავალსაფეხურებრივ პროცესს, რომელიც მოიცავს ბანკის ყველა დანაყოფს და განსაზღვრავს მათი განვითარების საერთო და ლოკალურ პერსპექტივებს. დაგეგმვის შედეგია ბიზნეს გეგმის, აგრეთვე ცალკეული მიმართულებით ოპერატიული გეგმის შემუშავება.

ანალიზი მიმართულია ბანკის საქმიანობის შეფასებისკენ – მთლიანად და ცალკეული მიმართულებების მიხედვით ფაქტობრივ მიღწეული შედეგის პროგნოზულთან შედარების, ასევე გასულ პერიოდთან და საუკეთესო ბანკის შედეგებთან ურთიერთშედარების საფუძველზე.

ანალიზის მასალები საშუალებას იძლევა გამოვლინდეს ბანკის განვითარების დადებითი და უარყოფითი ტენდენციები, დანაკარგები, გამოყენებული რეზერვები, დაგეგმის ნაკლოვანებები და მიღებული გადაწყვეტილებების წარუმატებლობა. ანალიზის მთავარი მთავარი მიმართულებაა ბანკის საქმიანობის მოცულობითი მაჩვენებლების (აქტივების, დეპოზიტების, საკუთარი კაპიტალის, კრედიტის, მოგების) დინამიკის შეფასება. აღნიშნული შეფასება ტარდება სხვა ბანკების ანალოგიურ მაჩვენებლებთან შედარებით, რაც საშუალებას იძლევა განისაზღვროს ბანკის რეიტინგი. ამასთან ერთად, კომერციული ბანკები ახორციელებენ ანალოგიურ სამუშაოებს ცალკეული მიმართულებების მიხედვით:

- 1 ბანკის საკრედიტო პორტფელის ანალიზი
- 2 ფასიანი ქაღალდების პორტფელის ანალიზი
- 3 კლიენტების კრედიტუნარიანობის ანალიზი
- 4 საკუთარი კაპიტალის საკმარისობის ანალიზი
- 5 პროცენტული მარჟის ანალიზი და სხვა.

რეგულირებას საბანკო მენეჯმენტის სისტემაში გააჩნია განსაზღვრული თავისებურებები, რომელებიც განპირობებულია კომერციულ ბანკზე სახელმწიფო ზედამხედველობით. გაითვალისწინება ის, რომ საბანკო საქმიანობა მეტად სარისკოა, რადგანაც მოზიდულია „სხვისი“ მსხვილი თანხები. ამ შემთხვევაში სახელმწიფო რეგულირება ითვალისწინებს ბანკების ლიცენზირების რიგ პრინციპულ მოთხოვნებს, მათი საქმიანობის სფეროს შეზღუდვას, კაპიტალის საკმარისობას, ლიკვიდურობას, აუცილებელი რეზერვების ფორმირებას. ამასთან, კავშირი შიდა საბანკო რეგულირების სისტემა (თვითრეგულირება) უპირველესად მიმართულია სახელმწიფო ზედამხედველობის ორგანოების მიერ დადგენილი მოთხოვნებისა და ნორმატივების დაცვისკენ.

საქართველოს კანონმდებლობით კომერციული ბანკების საქმიანობაზე ზედამხედველობის სრული უფლება მოსილება მინიჭებული აქვს საქართველოს საფინანსო ზედამხედველობის საგენტოს. საბანკო საქმიანობის ზედამხედველობის მიზანია საქართველოში მოქმედი კომერციული ბანკებისა და უცხოეთის ფილიალების საქმიანობის რეგულირების მეშვეობით საბანკო სისტემის სტაბილური ფუნქციონირების უზრუნველყოფა. საბანკო სისტემაში სისტემური კრიზისის წარმოქმნის ალბათობის

მინიმიზება და ამ გზით ბანკების დეპოზიტორთა და სხვა კრედიტორთა ფულადი სახსრების, საბანკო სისტემაში კონკურენტუნარიანობის პრონციპების მაქსიმალურად დაცვა.

კონტროლი საბანკო საქმიანობაში ორი სახისაა: შიდა და გარე (inn site, off site). გარე კონტროლს ახორციელებს ეროვნული (ცენტრალური) ბანკი და გარე აუდიტორები. შიდა კონტროლის ორგანიზებას ახდენს ბანკი. სახელდობრ. შიდა საბანკო კონტროლი არის ბანკის მენეჯმენტის ნაწილი. ამ ფუნქციას ასრულებენ მენეჯერები მათი უფლებამოსილების შესაბამისად, აგრეთვე შიდა აუდიტის ორგანოები. შიდა საბანკო კონტროლის მთავარი დანიშნულებაა – უარყოფითი ტენდენციების, ასევე საბანკო საქმიანობის ნაკლოვანებების აღმოჩენისა და აღმოფხვრის ოპერატიული სისტემის შექმნა.

შიდა საბანკო კონტროლი ურთიერთკავშირშია გარე კონტროლთან და საჭიროებს კანონმდებლობას, ასევე, ეროვნული ბანკის ნორმატიული აქტების, შიდა საბანკო ინსტრუქციებისა და წესების შესრულების აუცილებლობას.

კომერციული ბანკის ფინანსური მენეჯმენტი მოიცავს ფულადი პროდუქტების, ბანკის კონკრეტული მიზნებისა და ამოცანების შესაბამისად, მისი ფორმირებისა და განლაგების მენეჯმენტს.

ფინანსური მენეჯმენტის ძირითადი მიმართულებებია:

- 1 ბანკის საქმიანობის ცალკეული სფეროების (დეპოზიტები, კრედიტები, ინვესტიციები) მიხედვით საბანკო პოლიტიკის შემუშავება;
- 2 აქტივებისა და პასივების მენეჯმენტი;
- 3 ლიკვიდობისა და რეზერვების მენეჯმენტი;
- 4 საკუთარი კაპიტალის მენეჯმენტი;
- 5 საკრედიტო პორთფელის მენეჯმენტი;
- 6 რისკ-მენეჯმენტი.

ფინანსური მენეჯმენტის თავისებურებაა ერთიანი საბანკო სისტემის ფარგლებში ეკონომიკური პროცესების და საბანკო პროცედურების ორგანიზაციის ერთგვაროვანი ტექნოლოგიების არარსებობა. კონკურენციის პირობებში ფულად ბაზარზე ყოველი ბანკი გამოიმუშავებს ქცევის საკუთარ წესებს. მუდმივად ცვალებადი ეკონომიკური სიტუაცია მოითხოვს საბანკო საქმიანობის წარმართვის არსებული წესების სრულყოფასა და კორექტირებას.

ბანკში ფინანსური მენეჯმენტის მოქმედების ობიექტია ბანკის ფინანსური ოპერაციების გამოკვლევის პროცესების და ბანკის კლიენტების ფულადი სახსრების მართვა.

ბანკში ფინანსური მენეჯმენტის საქმიანობის საგანი მდგომარეობს შემდგებში:

- რაციონალური დაგეგმვის მეთოდისა და სისტემის შემუშავება და გამოყენება;
- ფინანსური ოპერაციების რეალიზაცია (ფულადი სახსრების მოზიდვა და განლაგება).

ბანკის ფინანსური მენეჯმენტის მიზანია ისეთი ოპტიმალური ორგანიზაციული სტრუქტურისა და ფუნქციონალური სისტემის აგების რაციონალური მოთხოვნების, ასევე მეთოდური საფუძვლების განსაზღვრა, რომლებიც უზრუნველყოფს ბანკის ფინანსური ოპერაციების დაგეგმვასა და რეალიზაციას, აგრეთვე მოცემული პარამეტრებში მისი სამყაროს გაძლიერებას, რაც კომერციული ბანკის სტაბილურობის პირობებში მიმართულია საკუთარი კაპიტალის და მოგების ზრდაზე.

კომერციული ბანკის ფინანსური მენეჯმენტის ობიექტის _ ფულადი სახსრები, რომლებიც ფინანსური ოპერაციების მეშვეობით ბანკის საქმიან მიმოქცევაში იმყოფება.

ფინანსური მენეჯმენტის სუბიექტია უმაღლესი ხელმძღვანელობა, მართვის აპარატი, ბანკის პერსონალი. ისინი მენეჯმენტის სხვადასხვა მეთოდის საშუალებით ახორციელებენ ობიექტის მიზანმიმართულ ფუნქციონირებას.

მენეჯმენტის ობიექტი _ ბანკის კლიენტის ფულადი სახსრები ახდენენ მოძრაობას შასაბამისი გარიგებების (ხელშეკრულებების) საშუალებით. ამ პროცესის სამართლებლივი მხარე ხორციელდება უშუალოდ მენეჯმენტის სუბიექტის _ ბანკის, როგორც იურიდიული პირის, საშუალებით. პროცესის ეკონომიკური მხარე ემყარება ბანკის საფინანსო ოპერაციებს (საბანკო პროდუქტი, ოპერაცია, მომსახურება), რომლებიც პასუხობს მენეჯმენტის ობიექტის მოთხოვნებს. ფინანსური მენეჯმენტის პროცესში მისი საქმიანობის ობიექტის, საგნის და მიზნის შესაბამისად, ბანკის კლიენტების ფულადი ნაკადი ტრანსფორმირებას ახდენს ბანკის ფინანსურ ოპერაციებში, ამის ხარჯზე იქმნება დამატებითი ღირებულება, რომელიც უზრუნველყოფს ბანკის კაპიტალის ზრდას.

- **თანამედროვე ბანკის კორპორაციული მართვა, საბანკო საქმიანობის სამართლებრივი საფუძვლები.**

რადგან კომერციული ბანკი სააქციო საზოგადოების ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმით იქმნება, აშკარაა, რომ იგი უშუალოდ ექცევა „მეწარმეთა შესახებ“ საქართველოს კანონის მოქმედების არეალში. ეს უკანასკნელი დეტალურად განიხილავს და აწესრიგებს სამეწარმეო საზოგადოების შექმნის, ჩამოყალიბებისა და რეგისტრაციის წესებს.

კომერციული ბანკის ხელმძღვანელ ორგანოთა ფორმირება და ფუნქციონირება ხორციელდება „მეწარმეთა შესახებ“ საქართველოს კანონის შესაბამისად, ამ კანონით დადგენილი მოთხოვნების გათვალისწინებით (კანონი „კომერციული ბანკების საქმიანობის შესახებ“, მუხლი 13.1).

ამჟამად ეროვნული ბანკის მიერ კომერციული ბანკებისათვის სავალდებულო მინიმალური საწესდებო კაპიტალის ოდენობა 15 მლნ ლარის ოდენობით განისაზღვრება და ამასთან, იგი მხოლოდ ფულადი ფორმით უნდა იქნას შეტანილი ეროვნულ ბანკში არსებული საკორესპონდენტო ანგარიშის გავლით (მოქმედი ბანკებისათვის), ხოლო ახლად შექმნილი ბანკების თანხები ჯერ პირდაპირ ეროვნულ ბანკში ხვდება დროებით ანგარიშზე და შემდეგ _ უკვე საწესდებო კაპიტალის ანგარიშზე.

კორპორაციული მმართველობის სათანადო რეჟიმი ეხმარება კომპანიას საკუთარი კაპიტალის ეფექტიანად გამოყენებაში, დაინტერესებულ პირთა წრის, ასევე საზოგადოების ინტერესების გათვალისწინებაში და ხელს უწყობს მმართველობითი ორგანოების ანგარიშგებას როგორც თვით კომპანიის, ასევე მისი აქცონერების წინაშე.

კორპორაციის მმართველობა _ ესა ბალანსის შენარჩუნება ეკონომიკურსა და სოციალურს, ასევე _ პირად-ინდივიდუალურსა და საზოგადო მიზნებს შორის. მისი დანიშნულებაა, წახალისოს არსებული რესურსების ეფექტიანი გამოყენება და მოახდინოს ამ პროცესის შესაბამისი აღრიცხვიანობა აღნიშნული რესურსების გონივრული მოხმარების მიზნით. მისი ამოცანაა, შეძლებისდაგვარად დაახლოოს ცალკეული პირების, კორპორაციების ინტერესები. კორპორაციული მმართველობა წამახალისებელია იმ მხრივ, რომ იგი მათ საკუთარი მიზნების განხორციელებისა და ინვესტიციების მოზიდვის შესაძლებლობას აძლევს, ხოლო სახელმწიფოსათვის კი იმიტომ, რომ აძლიერებს მათ ეკონომიკას, ზღუდავს სიყალბეს და მასიურ შეცდომებს.

არ არსებობს კორპორაციული მმართველობის სტანდარტული ერთიანი მეთოდი. სამართლის სისტემაში, ინსტიტუციურ სტრუქტურებსა და ტრადიციებში იმდენად დიდიანა განსხვავებები, რომ

მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყანაში კორპორაციული მართვის ერთმანეთისაგან განსხვავებული მიდგომები გამოიყენება.

მკვლევართა უმეტესობა კორპორაციული მმართველობის სისტემაში ორ განსხვავებულ მიდგომას აყალიბებს – ანგლო-ამერიკულ და გერმანულ-იაპონურს. იკვეთება სისტემათა ანგლო-ამერიკული მიდგომის საფუძველზე დაახლოების ტენდენცია.

თუ სახელმწიფოები დაინტერესებული არიან მიიღონ გლობალური ბაზრის ყველა უპირატესობა, მათ უნდა უზრუნველყონ საკუთარი კორპორაციული მმართველობის გამჭვირვალობა, რომ უცხოელი ინვესტორისთვის მენეჯმენტის სტრატეგია და მეთოდოლოგია გასაგები გახდეს.

საერთო ანალიზი ცხადყოფს, რომ გარადამავალი ეკონომიკის მქონე ქვეყნებში კორპორაციული მართვის ორი ძირითადი ეტაპი იკვეთება:

- გარადამავალი პერიოდი – საწარმოთა საყოველთაო აქციონირება, კომერციალიზაცია. (სახელმწიფომ რეალურად დაკარგა ძალა – დანიშნოს დირექტორი);
- პოსტგარადამავალი პერიოდი – ყველა საწარმოს კორპორაციული მმართველობის სტრუქტურა საკმაოდ მკაფიოდ ჩამოყალიბდა და აქციებში გამოხატული ქონების განაწილება სტაბილური გახდა.
- **კორპორაციული მმართველობა საბანკო დაწესებულებებისათვის**

საბანკო საქმიანობის თავისებურებებიდან გამომდინარე, კორპორაციულ მმართველობაში იგულისხმება დირექტორთა საბჭოებისა და მთავარი მენეჯერის მიერ საბანკო დაწესებულებების მართვის ხარისხი, რაც შემდეგი პროცესების განხორციელებაში აისახება:

- კორპორაციის მიზნების ჩამოყალიბება;
- ყოველდღიური ოპერაციის ჩატარება;
- დაინტერესებულ პირთა ინტერესების გათვალისწინება;
- კორპორაციის საქმიანობისა და მენეჯერის ქმედებისას იმის გათვალისწინება, რომ ბანკის თანამშრომლები უნდა მუშაობდნენ ჯანსაღ და უსაფრთხო რეჟიმში და მათი საქმიანობა შესაბამისობაში უნდა იყოს მოქმედ კანონმდებლობასთან;
- დეპოზიტორთა ინტერესების გათვალისწინება და განუხრელი დაცვა.

ბაზელის საბანკო ზედამხედველობის კომიტეტის მიერ ჯანსაღი მმართველობის განხორციელების მიზნით, ჩამოყალიბდა 4 ძირითადი ფორმა, რასაც ნებისმიერი ბანკის ორგანიზაციული სტრუქტურა უნდა ითვალისწინებდეს, ესენია:

- ზედამხედველობა დირექტორთა საბჭოს ან საზედამხედველო საბჭოს მიერ;
- ზედამხედველობა იმ პირების მიერ, რომლებიც არ მონაწილეობენ სხვადასხვა სფეროს ყოველდღიურ საქმიანობაში;
- ბიზნესის სხვადასხვა სფეროს პირდაპირი ზედამხედველობა;
- დამოუკიდებელი რისკ-მენეჯმენტი და აუდიტი.

დირექტორთა საბჭომ უნდა უზრუნველყოს ბანკის მიერ ისეთი პოლიტიკის გატარება, რომელიც შესაძლებელს გახდის ბანკისადმი ნდობის ამაღლებას, რადგანაც მას სხვა კორპორაციისგან განსხვავებით, დეპოზიტორთა თანხების მოზიდვის და აკუმულირების უფლება განასხვავებს. ეს კი საკუთარი საქმის წარმართვის უნიკალურ საშუალებას აძლევს. აღნიშნულს ადასტურებს საქართველოს სამოქალაქო კოდექსის 874-ე მუხლი: „ფულადი თანხის შეტანით (ანაბარი) საკრედიტო დაწესებულება მოიპოვებს მასზე საკუთრების უფლებას და ვალდებულია, ვადის დადგომისას იმავე ვალუტაში დააბრუნოს ფულადი თანხა“.

საბანკო საქმიანობაში მნიშვნელოვანია მენეჯერის მოვალეობებისა და პასუხისმგებლობის (ფიდუციარული მოვალეობა _ ნდობითი პასუხისმგებლობა) განსაზღვრა.

- **ბანკის სტრუქტურული დანაყოფები**

ყველა სახის ორგანიზაციულ სტრუქტურას აქვს თავისი უპირატესობა და ნაკლოვანებები. ბანკის ორგანიზაციული სტრუქტურა მოწოდებულია უზრუნველყოს ბანკის პერსონალის რაციონალური საქმიანობა, კლიენტურის მოთხოვნილებების მაქსიმალური დაკმაყოფილება.

ბანკის ორგანიზაციული სტრუქტურა უპირველესად განსხვავდება ბიუროკრატიული პრინციპის მიხედვით, ე.ი. დოკუმენტბრუნვის ინფორმაციული ნაკადების ორგანიზებით.

მენეჯმენტის თეორეტიკოსმა ჰენრი მინცბერგმა ორგანიზაციულ სტრუქტურაში გამოყო 5 ძირითადი ელემენტი, რომლებიც განსხვავებულია თავისი მიზნებით და უფლებამოსილებით.

1. სტრატეგიული მწვერვალი შედგება ორგანიზაციის უმაღლესი მენეჯმენტისაგან, რომლებიც პასუხისმგებლები არიან მართვაზე(დირექტორთა საბჭო და უმაღლესი აღმასრულებელი რგოლი)
2. საშუალო ხაზი მოიცავს რეგიონისა და განყოფილების დონეზე ორგანიზაციის მართვას;
3. ტექნოსტრუქტურა ასრულებს სტრატეგიული დაგეგმვის, მისი ფინანსური მდგომარეობის კონტროლის განხორციელების, აგრეთვე პერსონალის წავლების შესახებ ინფორმაციის მომზადების ფუნქციას;
4. დამხმარე პერსონალი მოიცავს იურისტებს, საზოგადოებრივი და საწარმოო კავშირების სპეციალისტებს, დაცვისა და სხვა თანამშრომლებს;
5. სამუშაო ბირთვი შედგება იმ სპეციალისტებისაგან რომლებიც უშუალოდ ახდენენ ორგანიზაციის ფუნქციის რეალიზაციას, ესენი არიან კლიენტებთან მომუშავე მენეჯერები, ოპერაციონისტები, დილერები და ა.შ.

მინცბერგმა გამოყო სტრუქტურის ტიპები და მისი შესაბამისი ორგანიზაციის საქმიანობის პრობლემები.



ა) **უბრალო სტრუქტურა.** აქ მაღალი ხარისხითაა განვითარებული მხოლოდ სტრატეგიული მწვერვალი და მუშა ბირთვი. კონტროლი ხორციელდება ზემოდან პირდაპირი ზედამხედველობის გზით, სისტემა არის მოქნილი და შუძლია სწრაფი რეაგირება; ის არაფორმალურია ცენტრალიზებულია დაგეგმვის და პროცედურების სტანდარტიზაციის გარეშე; აღნიშნული სისტემა დამახასიათებელია მცირე ზომის უფილიალო ბანკებისათვის;

ბ) **მანქანური ბიუროკრატია.** უბრალო სტრუქტურის დროს როდესაც ბანკის ოპერატიული საქმიანობა იზრდება, იგი გადადის ახალ სტრუქტურაში. აქ საშუალო ხაზი ფართოვდება საშუალო რგოლის მენეჯერების ზრდის ხარჯზე, ტექნიკური და დამხმარე პერსონალის ზრდით. სტრატეგიული მწვერვალი მოშორებულია, კოორდინაცია და კონტროლი ხორციელდება სტანდარტიზაციის გზით. მაგრამ ზედმეტი ბიუროკრატისას ამ სტრუქტურამ შეიძლება გამოიწვიოს განყოფილებებს შორის კონფლიქტები, მას ძალზე გაუჭირდება ადაპტაცია ბაზრის ცვლილებებისას. მეორეს მხრივ იგი შეიძლება გახდეს სტაბილურობისა და ახალი ტექნოლოგიების დანერგვის და დანახარჯების ეკონომიის მატარებელი. ამის მაგალითია მსხვილი ბანკი.

გ) **დაყოფითი სტრუქტურა.** მსხვილი ბანკის შემდგომი ზრდა შესაძლებელია თუ ის გარდაიქმნება უფრო დაყოფით სტრუქტურაში მრავალფილიალებიანი ბანკის სახით. იგი წარმოადგენს ერთმანეთთან დაკავშირებულ რიგ მანქანურ ბიუროკრატიას დამოუკიდებელი ფილიალებისა და სერვის ცენტრების სახით. ამ სტრუქტურის ნაკლოვანებაა ავტონომიური დანაყოფების კონტროლის განხორციელების სიძნელე ცენტრის მიერ. განყოფილებები შეიძლება ერთმანეთში მოვიდნენ კონფლიქტში რესურსების გამოყენების დროს, ერთმანეთს უფრო უწყვეტ კონკურენციას ვიდრე გარე აგენტებს.

საქართველოში კომერციული ბანკი ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმით წარმოადგენს სააქციო საზოგადოებას და შესაბამისად მისი სტრუქტურული დანაყოფებია:

ბანკის სამეთვალყურეო საბჭო - გამგობა(დირექტორატი) როგორც ინსტანცია მოიცავს უმაღლეს ხელმძღვანელობას(პრეზიდენტი და ვიცე პრეზიდენტი);

საზოგბრივი (ანუ კომერციული) განყოფილებები - ბანკის ქვეგანყოფილებები, რომლებიც უშუალოდ პასუხს აგებენ საფინანსო მომსახურების წარმოებასა და გასაღებაზე;

შტაბური ინსტანციები - ბანკის ქვეგანყოფილებები, რომლებიც უშუალოდ ექვემდებარებიან დირექტორატს და ასრულებენ დადგენილ ფუნქციებს მისი საქმიანობის მართვისა და უზრუნველყოფისათვის;

დამხმარე სამსახურები - ბანკის ქვეგანყოფილებები, რომლებიც ასრულებენ განსაღვრულ ფუნქციებს ტექნიკური მხარდაჭერისა და სხვა ქვეგანყოფილებებისა და ინსტანციების მომსახურებისათვის.

დღეს კომერციული ბანკების სარგებლობენ ორიძირითადი სტრუქტურით:

- თანამედროვე ფილიალების მქონე ბანკები გამოიყენებს დივიზონალურ ორგანიზაციულ სტრუქტურას;
- დიდი ბანკების ფილიალები და უფილიალო ბანკები ორგანიზებული არიან ხაზობრივ-ფუნქციონალური სახით;

ხაზობრივ-ფუნქციონალური სტრუქტურის დროს ბანკის საქმიანობა იყოფა სამსახურებს შორის რომლებიც ახორციელებენ მკაცრად რეგლამენტირებულ ფუნქციებს და მათი შესრულება განსაზღვრავს მენეჯმენტის მიზნების მიღწევადობას;

დივიზიონალურ ორგანიზაციული სტრუქტურა ითვალისწინებს საბანკო საქმიანობის დაყოფას საბანკო პროდუქტების შეთავაზების სახეების, მომხმარებელთა ჯგუფების ან რეგიონალური ნიშნების მიხედვით.

ხაზობრივ-ფუნქციონალური სისტემის აგება ხდება პრინციპით, როცა ყოველ ფუნქციაზე ხაზობრივი ან შტაბური) ფორმირდება სამსახურის სისტემა, რომელიც განმსჭვალავს ბანკს ზემოდან ქვემოთ.

დივიზიონალური სტრუქტურის დროს ეს სამსახურები დგინდება საწარმოო დანაყოფების დონეზე ანუ განყოფილება ხაზობრივის გარდაღებულობს ავტონომიურ ფუნქციონალურ სტრუქტურას(ფინანსური მართვა, აღრიცხვა) რომელიც მას საშუალებას აძლევს ნაწილობრივ ან მთლიანად აიღოს თავის თავზე მომსახურების შემუშავება, წარმოება და რეალიზაცია. ამის შედეგად ბანკის რესურსების გამოთავისუფლება ხდება სტრატეგიული მიზნების განხორციელებისათვის.

საქართველოს საბანკო სისტემა ფორმირდება რა სააქციო საზოგადოების სახით, უმაღლესი ორგანო არის აქციონერთა კრება.

ცალკეულ ქვეყნებში არსებობს ბანკის ხელმძღვანელობის განსხვავებული ფორმებიც:

- გამგეობა და პრეზიდენტი-გენერალური დირექტორი (საფრანგეთი, აშშ);
- სამეთვალყურეო საბჭო და გამგეობა-დირექტორატი(გერმანია, დიდი ბრიტანეთი, საქართველო);

გერმანიაში, დიდ ბრიტანეთში და საქართველოში იყენებენ მართვის კოლექტიურ ფორმას - სამეთვალყურეო საბჭოს და დირექტორატის სახით, და აკრძალულია ერთი და იმავე პირის მონაწილეობა ორივე მართვის ორგანოში; ორივე შემთხვევაში საბჭოს შემადგენლობაში შედის 3-21 პირი და აირჩევა 4 წლის ვადით.

- **ბანკის სტრატეგიული მენეჯმენტის არსი**

სტრატეგიული მენეჯმენტი – არის ორგანიზაციის სტრატეგიული შემუშავების გზით კონკურენტუნარიანობის და გადაწყვეტილებების ეფექტიანობის უზრუნველყოფის თეორია და პრაქტიკა (მეთოდოლოგია), რომლის დროსაც ამ სამუშაოების შესრულებისათვის პასუხისმგებლობა ეკისრებათ მის ხელმძღვანელებს.

ორგანიზაციის სტრატეგიული მენეჯმენტის საერთო კონცეფცია საბოლოოდ ჩამოყალიბდა 50-იანი წლების ბოლოს, მაგრამ, უკვე მე-20 საუკუნის დასაწყისში, სტრატეგიული მენეჯმენტის ერთ-ერთმა ფუძემდებელმა ფაიოლმა გააკეთა სტრატეგიის ცნების კონკრეტული ფორმულირება. „მართო, – თვლიდა ის, ნიშნავს საწარმოს მიზნისაკენ წაყვანას, ცდილობდე უკეთესად იყენებდე მის რესურსებს“, მისი აზრით, სტრატეგია მდგომარეობს შემდგეგში:

- განჭვრიტო (შეისწავლო მომავალი და დაადგინო მოქმედების პროგრამა);
- გააკეთო ორგანიზება (შექმნა ორგანიზაციის ორმაგი ორგანიზმი-მატერიალური და სოციალური);
- განაგო (ამოქმედო მიზნის მირწევისთვის ორგანიზაციის მთელი პერსონალი);
- შეათანხმო (მიზნისაკენ მიმავალ გზაზე შეაკავშირო და კოორდინირება გაუკეთო მთელ მოქმედებას);
- გააკონტროლო (დააფიქსირო დასახული მოქმედებებიდან გადახრა).

მენეჯმენტის თეორიის სფეროს სხვა წამყვანი სპეციალისტები იძლევიან სტრატეგიის შინაარსის მიხედვით მსგავს განმარტებას. მათი აზრით, სტრატეგია _ ესაა:

- იდეა, რომელიც უპირატესობას იძლევა კონკურენტულ ბრძოლაში;
- ორგანიზაციის საქმიანობის ორიენტირების ერთობლიობა;
- საქმიანობის მართვის ხერხების სისტემა;
- კომპლექსური გეგმა (წესები და ხერხები), რომლის დახმარებითაც დადგენილ პერიოდში მიიღწევა სტრატეგიული მიზანი;

საბაზრო სტრატეგიის შემუშავება პირველ რიგში ითხოვს პასუხებს შემდეგ საკითხებზე:

- მომხარებელთა რომელი პრობლემების გადაწყვეტაა საჭირო?
- რა და რამდენი მოცულობით ვაწარმოოთ?
- რისთვის და როდის ვაწარმოოთ?
- ვინ არის კონკურენტი?
- როგორ გამოვიყენოთ საუკეთესოდ არსებული შესაძლებლობები მიზნის მიყწევისათვის?
- როგორ შეზღუდვებს ახდენს გარე გარემო?

სტრატეგიული მენეჯმენტი ემყარება სტრატეგიული მოდელების შემუშავებას, რომელთა ფარგლებშიც ხდება მენეჯმენტთან დაკავშირებული პრობლემებისა და გადაწყვეტილებების ფორმულირება. ასეთი მოდელები აღწერს გარე პირობების, უპირველესად _ საბაზრო კონიუნქტურის ანალიზის პროცესს, იძლევა ორგანიზაციის მიმდინარე და შესაძლო მომავალი საქმიანობის შედეგების რაოდენობრივ და ხარისხობრივ შეფასებას.

ორგანიზაციისა და მისი გარემოს ურთიერთქმედების მოდელირების დროს გაითვალისწინება მისთვის ეკონომიკურად მნიშვნელოვანი ფაქტორების მთელი ერთობლივობა, მოქმედი შეზღუდვები და შესაძლო რისკებია, ხოლო ორგანიზაციის შიგნით არსებული სახსრების და რესურსების გადანაწილება ორიენტირებულია დასახული მიზნების მიღწევისაკენ.

სტრატეგიულ მოდელებს აქვს ნორმატიული ხასიათი იმ აზრით, რომ მოითხოვს სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღების განსაზღვრულ პროცედურებს:

1. ბაზარზე ორგანიზაციის მდგომარეობის დეტალური ანალიზი, საქმიანობის სფეროს, ასევე მისი ზრდის გარე ზღვრის და პერსპექტივაში დივერსიფიკაცია აღმნიშვნელი საზღვრის განსაზღვრა;
2. ორგანიზაციის კონკურენტული შესაძლებლობების განმსაზღვრელი პირობების შეფასება, ბაზრის განვითარების პრობლემებისა და თავისებურებების, მისი კონიუნქტურის მდგომარეობის, ტენდენციების პროგნოზირება, აგრეთვე რისკის ფაქტორების განსაზღვრა, რომლებიც თან ახლავს არსებული შესაძლებლობის რეალიზაციას;
3. დასახული მიზნის მიღწევისათვის შესაძლებლობების რეალური შეფასებისათვის ორგანიზაციის სუსტი და ძლიერი მხარეების განსაზღვრა;
4. ორგანიზაციის მიზნების განსაზღვრა და ფორმულირება;
5. სტრატეგიის შერჩევა, შესაძლო გზების, წესებისა და მიზნის მიღწევის საშუალებების აღწერა.

ოპერატიული მენეჯმენტისაგან განსხვავებით, სტრატეგიული გადაწყვეტილებების ეფექტიანობის რაოდენობრივი განსაზღვრა უმეტეს შემთხვევაში შეუძლებელია. ხდება ეფექტიანობის ხარისხობრივი შეფასება, მაგალითად „სტრატეგიული სარგებელი“, რისთვისაც გამოიყენება ექსპერტების აზრი და შეფასების ბალური სისტემა.

სტრატეგიული მენეჯმენტის წამყვანმა თეორეტიკოსებმა ი. ანსოფმა გარე სამყაროს არასტაბილურობის ხარისხიან დამოკიდებულებაში გამოყო სტრატეგიული მენეჯმენტის შემდეგი სახეები:

- მენეჯმენტი დაფუძნებულია ექსტრაპოლაციაზე (ხანგრძლივი სტრატეგიული დაგეგმვა), რომელიც გამოიყენება შედარებითი სტაბილურობის პირობებში;
- მენეჯმენტი დაფუძნებული ცვლილებების განჭვრეტასა და პროგნოზირებაზე (სტრატეგიული ზონების არჩევა), რომელიც გამოიყენება არასტაბილურობის ხარისხის საშუალო მაჩვენებლის დროს;
- მენეჯმენტი დაფუძნებული ექსპერტულ შეფასებაზე (სტრატეგიული მოულოდნელობების პირობებში გადაწყვეტილების მიღება), რომელიც გამოიყენება არსებითი არასტაბილურობის პირობებში.

• **სტრატეგიული პოზიციები ბიზნეს-სივრცეში**

საკუთარი ბიზნესის განვითარებისათვის ორგანიზაციის მიერ გატარებული მოქმედებების მიმართულებები და ხასიათი უშუალო დამოკიდებულებაში იქნება შესაბამის ბიზნეს-სივრცეში მის სტრატეგიულ პოზიციებზე. ამ პოზიციების შეფასება ორგანიზაციისათვის ქმნის შესაძლებლობას – საქმიან სფეროში განისაზღვროს ქცევის მიმართულებები და მიზნები.

სტრატეგიული პოზიცია – ეს არის შიდა შესაძლებლობების, გარეშე ძალებისა და მდგომარეობის შეფარდება, რომელთა ზემოქმედებითაც ორგანიზაცია აღმოჩნდება კონკრეტულ საწარმოო თუ მომსახურების პროცესში.

ა. ჩანდლერი და კ. ენდრიუსი თვლიან, რომ არ არსებობს ორი მსგავსი ორგანიზაცია, აქედან გამომდინარე – მსგავსი ორი სტრატეგიული პოზიცია. მ. პორტერი და დ. შენდელი კი თვლიან, რომ ნებისმიერი ორგანიზაციის ფუნქციონირება, მათი ინდივიდუალური თავისებურებების მიუხედავად, ექვემდებარება ერთსა და იმავე ეკონომიკურ კანონებს და კანონზომიერებებს. ორგანიზაციები, ისევე, როგორც ადამიანები, სრულიად არ ჰგვანან ერთმანეთს, და მაინც, ხვდებიან რა ერთგვაროვან მდგომარეობაში, იწყებენ თითქმის სრულიად ერთნაირ მოქმედებას.

ორგანიზაციების ქცევის შესწავლა პრაქტიკულად საშუალებას იძლევა სტრატეგიული პოზიციების მთელი სივრცე დაიყოს 36 ნაწილად, რომლებშიც შეიმჩნევა ბიზნესის შედარებით თავისებური პირობები, შერჩეული მიზნები, ბიზნესის განვითარების სტრატეგიული ალტერნატივა. ყოველ სტრატეგიულ პოზიციას მინიჭებული აქვს სახოვანი განსაზღვრა, რომელიც ასახავს მის დამახასიათებელ თავისებურებებს.

- **აგრესული სტრატეგიული პოზიციები:**

მაგალითად, „აგრესორი“, როგორც წესი, ეწოდება ისეთ ორგანიზაციას, რომელიც არაა „ლიდერი“. მაგრამ მისი სტრატეგიული პოტენციალი საშუალებას იძლევა ადეკვატურ მაკროგარემოში გააკონტროლოს ბიზნესის პირობები. ასეთ ორგანიზაციას თავისი ბიზნესი მიჰყავს საკმაოდ მიმზიდველ დარგში და აქვს კარგი კონკურენტული უპირატესობები.

„ჯერ კიდევ ქმარი არ არის, მაგრამ უკვე ბიჭიც არაა“ – ამ ტიპის ორგანიზაციას აქვს მაკროპირობების ადეკვატური საკმაოდ მაღალი სტრატეგიული პოტენციალი, მაგრამ ფუნქციონირებს არცთუ მიმზიდველ დარგში ან აქვს არასაკმაო კონკურენტული უპირატესობა.

- **კონსერვატორული სტრატეგიული პოზიციები:**

„შენიანი სხვებს შორის, სხვა შენიანებს შორის“ – ასეთ პოზიციას იჭერს ორგანიზაცია, რომლის ბიზნესიც იმ მიკროგარემოს სრულიად ადეკვატურია, ხოლო სტრატეგიული პოტენციალი ძალზე მაღალია. მაგრამ საქმიანობა წარმოებს არა იმ დარგში, რომელიც მიმზიდველობით გამოირჩევა, ან ორგანიზაცია ხასიათდება დაბალი კონკურენტული უპირატესობით.

- **თავდაცვითი სტრატეგიული პოზიცია:**

„ცოცხალი გვამი“ – ეს პოზიცია აქვს ორგანიზაციას დაბალი სტრატეგიული პოტენციალით, რომელიც საკმარისი არ არის მაკროგარემოს ნეგატიური ზემოქმედების დამლევსათვის.

„ახალი ქართველი“ – პოზიცია უჭირავს ორგანიზაციას ვისი ბიზნესიც არის ძალზე მიმზიდველი. ასეთი ორგანიზაციის კონკურენტული სტატუსი მაღალია, მაგრამ სტრატეგიული პოტენციალი ძალზე მცირეა და არ არის საკმარისი მაკროგარემოს არახელსაყრელი ზემოქმედების ნეიტრალიზაციისათვის.

სტრატეგიული პოზიციების მიმზიდველობა უფრო მაღალია, რაც უფრო ახლოსაა კოორდინატთა სისტემის მარჯვენა ზედა წერტილთან, რომლებზეც ხდება შესაბამისობის ხარისხის შეფასება ორგანიზაციის შიდა გარემოსა და მიკროპირობებს, ასევე დარგობრივი და ბიზნესის საბაზრო პირობებს შორის.

- **ბანკის კონკურენტული სტრატეგიები**

კონკურენტული სტრატეგია _ არის ბანკის უმაღლესი დონის მენეჯერების მიერ განსაზღვრული გრძელვადიანი ღონისძიებების ერთობლიობა, რომელიც მიმართულია ფინანსური მომსახურების ბაზრის არჩეულ სეგმენტებზე კონკურენტული პოზიციების გაძლიერებისაკენ.

საბანკო კონკურენცია _ არის ფინანსური მომსახურების ბაზრის შესაბამის სეგმენტზე საკრედიტო ორგანიზაციის მეტოქეობის უწყვეტი პროცესი ფუნქციონირების ოპტიმალური პროცესის უზრუნველყოფისათვის:

საბანკო ბაზრების სეგმენტაცია შეიძლება მოხდეს:

1. კლიენტების ჯგუფების მიხედვით;
2. მომსახურების ჯგუფების მიხედვით;

საბანკო ბაზრებზე კონკურენტების დაყოფა ძირითადი კატეგორიების მიხედვით:

1. უნივერსალური ბანკები;
2. სპეციალიზებული ბანკები;
3. არასაბანკო საკრედიტო-საფინანსო ინსტიტუტები.

ბანკის კონკურენტული სტრატეგიის შერჩევაში არსებობს რამდენიმე კონცეპტუალური მიდგომა:

1. აგრესიული კონკურენტული სტრატეგია _ გამომდინარეობს ზრდის სტრატეგიიდან და გამიზნულია ბაზრის არჩეული სეგმენტიდან კონკურენტების აქტიური გამოდევნისაკენ;
2. შეტევითი კონკურენტული სტრატეგია _ გამომდინარეობს შეზღუდული ზრდის სტრატეგიიდან და გამიზნულია კონკურენტების ხარჯზე ბაზრის მომსახურების სეგმენტის თანდათანობით გააფრთოებაზე;
3. პასიური კონკურენტული სტრატეგია _ გამომდინარეობს შემცირების სტრატეგიიდან და გამიზნულია ბაზრის მომსახურების სეგმენტის თანმიმდევრული შემცირებისაკენ, შესაბამისი საბანკო პროდუქტის აუცილებელი დონის კონკურენტუნარიანობის შენარჩუნების პირობებში.

ბანკის კონკურენტული სტრატეგიის რეალიზაცია ხდება განსაზღვრული საბაზო მეთოდების საშუალებით. მათი კლასიფიკაცია შეიძლება შემდეგნაირად:

- მარკეტინგული ხასიათის მეთოდები;
- ფინანსური ხასიათის მეთოდები;
- ორგანიზაციული ხასიათის მეთოდები;
- კონკურენციის „არაკეთისსინდისიერი“ მეთოდები.

განვიხილოთ როგორ ხდება საბანკო კონკურენტული სტრატეგიის ფორმირება საბანკო პროდუქტების ძირითად ბაზრებზე.

- **საკრედიტო მომსახურების ბაზარზე ბანკთაშორისი კონკურენცია**

კონკურენტული სტრატეგიის რეალიზაციის მიზანია ოპერაციების მოცულობის გაფართოებით მოგების საერთო მასის გაზრდა, ბანკის შესაბამისი შემოსავლების სტაბილურობის ზრდა მუდმივი კლიენტების გაფართოების ხარჯზე, ბანკისათვის საკრედიტო მომსახურების ბაზრის ახალ სეგმენტზე გადასვლა, საკრედიტო რისკების შემცირება არასაიმედო მსესხებლების ხარჯზე და სხვა მეთოდები.

- **საანგარიშწორებო მომსახურების ბაზარზე ბანკთაშორისი კონკურენცია**

კონკურენტული სტრატეგიის რეალიზაციის სტრატეგიული მიზანი მოიცავს ფინანსური რესურსების საერთო მოცულობის გაზრდას (გამიზნულია საანგარიშწორებო ანგარიშზე და გამოიყენება აქტიურ ოპერაციებში), ბანკის მუდმივი კლიენტურის გაფართოება.

კონკურენტული სტრატეგიის რეალიზაციის ძირითადი მეთოდებია:

- ბანკისათვის ახალ რეგიონულ ბაზარზე გასვლა საკუთარი ფილიალების ქსელის, სხვა ბანკებთან საკორესპონდენტო ქსელის გაფართოების მეშვეობით;
- პოტენციური და ფაქტიურად არსებული კლიენტებისათვის ბანკის მომსახურების მიმზიდველობის ამაღლება მომსახურების ხარისხის ამაღლების მეშვეობით, მომსახურების ახალი ტექნოლოგიის დანერგვის, ასევე არატრადიციული დამატებითი მომსახურების დანერგვით (მაგალითად, კლიენტის საანგარიშწორებო და დეპოზიტურ ანგარიშზე სახსრების კოორდინირებული მართვა).

- **დეპოზიტური მომსახურების ბაზარზე ბანკთაშორისი კონკურენცია**

კონკურენტული სტრატეგიის რეალიზაცია ითვალისწინებს შემდეგ სტრატეგიულ მიზნებს: ფინანსური რესურსების საერთო მოცულობის გაზრდას, რომელიც მოზიდულია კონკრეტული ბანკის დეპოზიტურ ანგარიშზე და გამოიყენება აქტიურ ოპერაციებში, დეპოზიტების სტრუქტურის გაუმჯობესებას, ბანკის მუდმივი კლიენტურის გაფართოებას.

- **ახალი საბანკო მომსახურების ბაზარზე ბანკთაშორისი კონკურენცია**

ამ შემთხვევაში კონკურენტული სტრატეგიის რეალიზაციის მიზნები მდგომარეობს ბანკის შემოსავლების ახალი მუდმივი წყაროების ფორმირებაში. კლიენტების მომსახურების შესაძლო გაფართოებით საქმიანობის სფეროების გაზრდაში, ტრადიციულ ბაზრებზე კონიუნქტურის გაუარესებისას ბანკის საერთო შემოსავლების შენარჩუნების შესაძლებლობის უზრუნველყოფაში, კლიენტზე ახალი მომსახურების შესაბამისი პაკეტის შეღავათიანი პირობებით გაცემის გზით ტრადიციული საბანკო პროდუქტების მიმზიდველობის ამაღლებაში.

ბაზრის სეგმენტაცია:

- ლიზინგური ოპერაციების ბაზარი;
- ფაქტორინგული ოპერაციების ბაზარი;
- სატრასტო მომსახურების ბაზარი;
- კონსალტინგური მომსახურების ბაზარი და სხვა.

შეჯამება

ამ ნაწილში, ბანკის მენეჯმენტის სამი ბლოკის განხილვის შემდეგ, განხილული იქნა ბანკის სტრუქტურული დანაყოფები და ბანკის ორგანიზაციული სტრუქტურის ტიპები. აგრეთვე, გაანალიზებული იქნა ბანკის კონკურენტული სტრატეგიები, ბანკის როგორც ბიზნეს სისტემის მხრიდან მათი წარმატებულად განხორციელების პირობები.

ძირითადი ტერმინები

- ბანკის სტრატეგიული მენეჯმენტი
- ბანკის ფინანსური მენეჯმენტი
- საბანკო ინოვაციების მენეჯმენტი
- საერთო დაგეგმვა
- რეგულირება საბანკო მენეჯმენტში;
- კონტროლი(გარე და შიდა)
- მინცბერგის 5 ძირითადი ელემენტი
- ორგანიზაციის სტრუქტურის ტიპები
- ბაზრის სეგმენტაცია
- საბანკო ბაზრების სეგმენტაცია
- ბანკის კონკურენტული სტრატეგიები

შესამოწმებელი კითხვები

ა) ჩაწერეთ ეთანხმებით და თუ არ ეთანხმებით შემდეგ ფორმულირებებს:

ორგანიზაციულ სტრუქტურაში გამოყოფა 5 ძირითადი ელემენტი, რომლებიც განსხვავებულია თავისი მიზნებით და უფლებამოსილებით.

1. სტრატეგიული მწვერვალი შედგება ორგანიზაციის უმაღლესი მენეჯმენტისაგან, რომლებიც პასუხისმგებლები არიან მართვაზე(დირექტორთა საბჭო და უმაღლესი აღმასრულებელი რგოლი)
2. საშუალო ხაზი მოიცავს რეგიონისა და განყოფილების დონეზე ორგანიზაციის მართვას;
3. ტექნოსტრუქტურა ასრულებს სტრატეგიული დაგეგმვის, მისი ფინანსური მდგომარეობის კონტროლის განხორციელების, აგრეთვე პერსონალის წავლების შესახებ ინფორმაციის მომზადების ფუნქციას;

4. დამხმარე პერსონალი მოიცავს იურისტებს, საზოგადოებრივი და საწარმოო კავშირების სპეციალისტებს, დაცვისა და სხვა თანამშრომლებს;
5. სამუშაო ბირთვი შედგება იმ სპეციალისტებისაგან რომლებიც უშუალოდ არ ახდენენ ორგანიზაციის ფუნქციის რეალიზაციას, ესენი არიან კლიენტებთან მომუშავე მენეჯერები, ოპერაციონისტები, დილერები და ა.შ.

ბ) შემოხაზეთ სწორი პასუხი:

ბანკის კონკურენტული სტრატეგიის შერჩევაში არსებობს რამდენიმე კონცეპტუალური მიდგომა:

1. აგრესიული კონკურენტული სტრატეგია _ გამომდინარეობს ზრდის სტრატეგიიდან და გამიზნულია ბაზრის არჩეული სეგმენტიდან კონკურენტების აქტიური გამოდევნისაკენ;
2. თავდაცვითი კონკურენტული სტრატეგია _ გამომდინარეობს შეზღუდული ზრდის სტრატეგიიდან და გამიზნულია კონკურენტების ხარჯზე ბაზრის მომსახურების სეგმენტის თანდათანობით გააფრთოებაზე;
3. პასიური კონკურენტული სტრატეგია _ გამომდინარეობს შემცირების სტრატეგიიდან და გამიზნულია ბაზრის მომსახურების სეგმენტის თანმიმდევრული შემცირებისაკენ, შესაბამისი საბანკო პროდუქტის აუცილებელი დონის კონკურენტუნარიანობის შენარჩუნების პირობებში.

2. სტრატეგიულ მოდელებს აქვს ნორმატიული ხასიათი იმ აზრით, რომ მოითხოვს სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღების განსაზღვრულ პროცედურებს:

1. არ საჭიროებს ბაზარზე ორგანიზაციის მდგომარეობის დეტალურ ანალიზს, საქმიანობის სფეროს, ასევე მისი ზრდის გარე ზღვრის და პერსპექტივაში დივერსიფიკაცია ადმინიშვნელი საზღვრის განსაზღვრას;
2. ორგანიზაციის კონკურენტული შესაძლებლობების განმსაზღვრელი პირობების შეფასებას, ბაზრის განვითარების პრობლემებისა და თავისებურებების, მისი კონიუნქტურის მდგომარეობის, ტენდენციების პროგნოზირებას, აგრეთვე რისკის ფაქტორების განსაზღვრას, რომლებიც თან ახლავს არსებული შესაძლებლობის რეალიზაციას;
3. დასახული მიზნის მიღწევისათვის შესაძლებლობების რეალური შეფასებისათვის ორგანიზაციის სუსტი და ძლიერი მხარეების განსაზღვრას;

II. დამაფიქრებელი კითხვები

ა) დაასახუთეთ მინცბერგის მოდელებში რა წინააღმდეგო შეიძლება ჰქონდეს 5 ძირითად ელემენტს ერთმანეთში?

2. სალექციო მასალა:

- **სპეციალიზაცია – მართვადობის დონე და იერარქიული სტრუქტურის სიმაღლის სპეციფიკა**

სამუშაო ორგანიზაციის ელემენტია და არის მოვალეობათა კრებული, ომელსაც პასუხისმგებელი პირი ასრულებს. იგი მომდინარეობს იმ საერთო დავალების დაყოფით, რომელიც უნდა შესრულდეს ამოცანებისა და მიზნების მისაღწევად და ჰორიზონტალური და ვერტიკალური სპეციალიზაციების კომბინაციას წარმოადგენს. პირველი მოვალეობათა სფეროს განეკუთვნება, მეორე კი კონკრეტულ სამუშაოში გადაწყვეტილების მიღების უფლებას.

ეს კომბინაცია წარმოადგენს:

- მაღალ ჰორიზონტალურ და მაღალ ვერტიკალურ სპეციალიზაციას რუტინულ არასპეციალიზირებულ სამუშაოებში.
- მაღალ ჰორიზონტალურ და დაბალ ვერტიკალურ სპეციალიზაციას სამუშაოებში სადაც ჩართულნი არიან სპეციალისტ-ექსპერტები.
- დაბალ ჰორიზონტალურ და მაღალ ვერტიკალურ სპეციალიზაციას დაბალი იერარქიული დონის სამუშაოებში.
- დაბალ ჰორიზონტალურ და დაბალ ვერტიკალურ სპეციალიზაციას უფროსი იერარქიული დონის სამუშაოებში.
- სპეციალიზაციის სარგებლიანობები შეიძლება შემდეგნაირად შეფასდეს:
- უნარი გამოიმუშავდეს გამეორებებით.
- უნარის გამოიმუშავება საჭიროებს გაცილებით ნაკლებ დროს, ნაკლებ ტრენინგსა და ნაკლებ შრომით დანახარჯებს, როდესაც სამუშაო დაყოფილია ძალიან მცირე ინდივიდუალურ დავალებებად.
- დროის შუალედები მცირდება, პროდუქტიულობა იზრდება და მეთოდებსა თუ საშუალებებში გაუმჯობესებები და განვითარებები წარმატებით სარგებლობენ.

თუმცა, მათი უპირატესობების მიუხედავად, შრომის აბსოლუტურ სპეციალიზაციასა და დაყოფას თავისი შეზღუდვები გააჩნიათ, რადგანაც თანამშრომლები რომლებიც ძალიან მცირე ნაწილებად დაყოფილ სამუშაოს ასრულებენ გრძნობენ მონოტონურობას, მოწყენასა და დაღლას და საკმაოდ მალე კარგავენ თავისი სამუშაოს ინტერესს, რომლიდანაც ისინი გაუცხოებას გრძნობენ. დაინტერესების ნაკლებობას არასასურველი შედეგები აქვს როგორც პროდუქტიულობის, ასევე წარმოებული პროდუქტისა და გაწეული მომსახურების ხარისხის თვალსაზრისით. კონკრეტულად რომ ვთქვათ, სპეციალიზაციის ეკონომიკური უპირატესობები ბალანსირდება თანამშრომელთა დაუკმაყოფილებლობით გამოწვეული არასასურველი ეკონომიკური ეფექტებით.

მართვადობის დონემ უნდა განსაზღვროს დაქვემდებარებულთა რაოდენობა, რომლებიც პირდაპირ ანგარიშველდებულნი არიან ზედამხედვალთან. ზოგიერთი ავტორი აღნიშნავს, რომ ეს ციფრი 5 – 9 ფარგლებში უნდა იყოს. თუმცა ოპტიმალური მართვადობის დონე არ არის საერთო ყველა საწარმოსა და ორგანიზაციული სტრუქტურისათვის. იგი დამოკიდებულია:

- დაქვემდებარებულთა სამუშაოს სირთულისა და მნიშვნელობის ხარისხზე,
- დაქვემდებარებულებზე დაკისრებული მოვალეობების ერთგვაროვნების ხარისხზე,
- დაქვემდებარებულთა სამუშაოების ურთიერთდამოკიდებულების ხარისხზე და
- შესაბამისად მათი კოორდინაციის საჭიროებაზე,
- გარემო ფაქტორების არასტაბილურობასა და ცვლილებათა სიჩქარეზე,
- ნათელი პროცედურებისა და შესრულების სტანდარტების არსებობაზე,
- დაქვემდებარებულთა ცოდნაზე, გამოცდილებაზე და სპეციალურ პროფესიულ
- ტრენინგზე,
- საწარმოო პროცესის ბუნებაზე,
- გადაწყვეტილების მიღებაში მონაწილეობის აუცილებლობაზე,
- დაქვემდებარებულთა გეორგაფიულ განაწილებაზე,
- დროისა და ყურადღების საჭიროებაზე იმ პროცესების მიერ, რომელიც თავისი
- დაქვემდებარებულების მენეჯმენტის გარდა ხელმძღვანელობს სხვა საკითხებსაც (ურთიერთობა კლიენტებთან, მენეჯერებთან და ბანკის სხვა აღმას რულებლებთან).

უმრავლეს შემთხვევაში, მართვადობის დონე იერარქიის მაღალ დონეზე უფრო ვიწროა ვიდრე დაბალზე, რადგანაც დიდი სირთულების მოვალეობათა დინამიკის მართვა გაცილებით უფრო მეტ დროს მოითხოვს ვიდრე ნაკლები სირთულის განმეორებითი მოვალეობები.

რა თქმა უნდა, მართვადობის დონე უკუპროპორციულია იერარქიულ პირამიდაში არსებული საფეხურების რაოდენობისა. რაც უფრო ფართოა იერარქიული პირამიდა (იერარქიული საფეხურების მცირე რიცხვით), მით უფრო დიდია მართვადობის დონე, მაშინ როდესაც მაღალი იერარქიული პირამიდა მენეჯმენტის თვალსაზრისით ვიწრო მართვადობის დონეს მოითხოვს.

ჩვეულებრივ, რაც უფრო მაღალია ორგანიზაციის იერარქიული ტრუქტურა, მით უფრო იზრდება მისი ეფექტურობა.

ბიზნეს გარემოებების თანამედროვე მიმართულებები ემხრობიან ბრტყელ სტრუქტურას მართვადობის შესაძლებლად ფართო დონით, მაგრამ ამავე დროს არსებობს მათი ოპერირებისათვის (გადაწყვეტილებათა დეცენტრალიზაცია, აქცენტი მოტივაციებზე, მენეჯმენტის სტილზე, თანამშრომელთა განვითარებაზე, და ა.შ.) აუცილებელი პირობები, რომლებიც უნდა შექმნან.

დეპარტამენტიზაცია

დეპარტამენტიზაცია ბანკის საერთო საქმიანობის სექციებად დაყოფაა თანამშრომელთა სპეციალიზირებულ ჯგუფებად, რომლებიც ერთიმეორესთან დაკავშირებულ მოვალეობებს ასრულებენ. ეს დაქვემდებარებულთა კონტროლის საბოლოო საზღვარია. დეპარტამენტიზაციის კრიტერიუმებია:

- სამუშაოთა დამოუკიდებლობა
- თითოეული ინდივიდუალური ამოცანის შესრულებისათვის საჭირო სპეციალიზაცია
- ხელმისაწვდომი მატერიალური და ადამიანური რესურსების საუკეთესოდ გამოყენების შესაძლებლობა
- მენეჯმენტის ეფექტურად განხორციელება (დაგეგმვა, კოორდინაცია, ხელმძღვანელობა და კონტროლი).

გზები რომლითაც დეპარტამენტიზაცია შეიძლება განხორციელდეს შემდეგია:

- დეპარტამენტიზაცია ფუნქციების მიხედვით (სექციები ან განყოფილებები:
- პერსონალის, მარკეტინგის, იურიდიული მომსახურებების, საერთაშორისო საქმიანობების, საოპერაციო და ფილიალების, დეფოლტისა და ვადაგადაცილების, აუდიტის და ა.შ.)
- დეპარტამენტიზაცია პროდუქტებისა და მომსახურებების კატეგორიების მიხედვით (სექციები ან განყოფილებები: სესხების, საკრედიტო ბარათების და ა.შ.)
- დეპარტამენტიზაცია კლიენტების კატეგორიების მიხედვით (სექციები ან განყოფილებები: საცალო ბანკინგის, კორპორატიული ბანკინგის, მცირე და საშუალო საწარმოების, გადამზიდავების, საინვესტიციო ბანკინგის და ა.შ.)
- დეპარტამენტიზაცია გეორგაფიული რეგიონების მიხედვით (მაგალითად, სექციები ან რეგიონალური განყოფილებები).

სექციები ასევე იყოფა ვერტიკალური ხაზისა და ჰორიზონტალური შტატების სექციებად, იმისდა მიხედვით, მიეკუთვნებიან ისინი იერარქიულ ჯაჭვს, სადაც დავალებები მოდიან ზევიდან ქვევით და ამდაგვარად ქმნიან რიგს, თუ ისინი რიგის რომელიმე ნაწილში სარგებლობენ სპეციალისტთა გუნდის თათბირის უფლებით (მაგალითად დაგეგმვის, სწავლის, კვლევის და ა.შ. დროს), ორგანიზაციის ერთეულებზე უფლების გამოყენების გარეშე.

უფლებამოსილება და დელეგირება

უფლებამოსილება უფროსის უფლებაა, რომ გასცეს დავალებები და კანონიერი ხელისუფლებაა, რომელიც გადაცემულია მასზე, რათა უზრუნველყოს დაქვემდებარება (მორჩილება). უფროსს უფლება აქვს მიიღოს გადაწყვეტილებები და მოითხოვოს თავისი დაქვემდებარებულებისაგან შესაბამისი ქცევების დაცვა და მოქმედებების ისე წარმართვა, რომელიც მათ საკუთარი მიზნების მიღწევამდე მიიყვანს. უფლებამოსილების გადაცემა ხდება ზემოდან (საზოგადოება, ბიზნესმენი, გენერალური მენეჯერი, მენეჯერი ან უფროსი) იერარქიის შესაბამის დაბალ დონეებზე (თუმცა, ჩესტერ ბარნარდის მიხედვით, უფლებამოსილება დამყარებულია დაქვემდებარებულების სურვილზე, მიიღონ იგი).

ძირითადი პრინციპები, რომელთა მიხედვითაც უნდა მოხდეს უფლებამოსილების გადაცემა შემდეგია:

- ყველა თანამშრომელმა უნდა იცოდეს საიდან იწყება მისი უფლებამოსილება, ვისი უფლებამოსილების ქვეშ იმყოფება იგი და ვინ არიან მის

წინაშე ანგარიშვალდებული პირები, იმიტომ რომ იერარქიაში არ ჰქონდეს ადგილი გვერდის ავლას (მაგალითად მენეჯერმა რომ მისცეს დავალებები ტანამ შრომლებს და არა მათ უფროსს).

- უნდა იყოს შესაბამისობა პასუხისმგებლობასა და უფლებამოსილებას შორის.
- თუ ეს ასე არაა და პასუხისმგებლობა უფლებამოსილებაზე მეტია, თანამშრომელი ვერ შეძლებს შეასრულოს თავისი მოვალეობების ნაწილი. თუ უფლებამოსილება პასუხისმგებლობაზე მეტია, თანამშრომელს შეუძლია მისი გამოყენება შედეგების გარეშე.
- უნდა იყოს ცალკეული დავალებები. თითოეული თანამშრომელი ანგარიშვალდებული უნდა იყოს ერთი უფროსის წინაშე, რათა იყოს გარკვეულობა პრიორიტეტების, მოვალეობებისა და მიზნების შესახებ და შემცირებული იქნას დაბნეულობა დავალებათა შესახებ.
- უფროსის მიერ პასუხისმგებლობის შენარჩუნება დელეგირების შემთხვევაში.

პასუხისმგებლობა დაქვემდებარებულებზე ბუნებრივად გადაიცემა უფლება მოსილებათან ერთად, მაგრამ უფროსი სრულად პასუხისმგებელი რჩება დასახული ამოცანის შედეგებზე, რათა მან სწორად უნდა უხელმძღვანელოს და გააკონტროლოს ისინი.

დელეგირება არ არის:

1. პასუხისმგებლობაზე უარის თქმა
2. უფლებამოსილებიდან გათავისუფლება
3. კონტროლის დაკარგვა
4. ფუნდამენტურ საკითხებზე გადაწყვეტილებების თავიდან აცილება.

დელეგირება კომპეტენციების გადაცემაა უფროსის მიერ მის დაქვემდებარებულებზე უფლებამოსილებათა ნაწილის გადაცემის გზით იმ მიზნების მისაღწევად, რომლებზეც საბოლოო პასუხისმგებლობა მას აკისრია.

ბანკის ინტერესებში შედის ხელი შეუწყოს რაც შეიძლება მეტ დელეგირებას, რათა ამ გზით:

- 1) მაღალი დონის მენეჯერებს უფრო მეტი თავისუფალი დრო რჩებათ მათ ადმინისტრაციულ და ორგანიზაციულ მოვალეობებზე კონცენტრაციისათვის.
- 2) სასურველი პირობები იქმნება ადამიანური რესურსების არსებითი ტრენინგისა და განვითარებისათვის.
- 3) მზადდებიან ახალი ხელმძღვანელები.
- 4) იზრდება მოტივაცია უმცროსი ხელმძღვანელებისათვის.
- 5) ბანკში ეფექტურობისა და პროდუქტიულობის საერთო ზრდა ხდება.

წარმატებული დელეგირების პირობებია ის, რომ ისინი უნდა დაიგეგმოს და მომზადდეს დროულად, ისე რომ მათი შექმნა არ დაგვირდეს სპეციალურად კრიზისის დროს. დამატებით, უნდა მოიძებნოს ყველაზე უფრო შესაფერისი პიროვნება, რომლის ცოდნა,

შესაძლებლობები, ქცევა და პიროვნული თვისებები საუკეთესოდ დაემთხვევა ამოცანის მოთხოვნებს.

ამასთან, ხელმძღვანელმა უნდა მოახდინოს ნდობის დემონსტრირება თავისი დაქვემდებარებულებისადმი და მასთან ერთად მისი შესასრულებლად საჭირო ქმედებების თავისუფლება. აუცილებელია, რომ კრიტიკული საკითხების გადაწყვეტისას მიცემული იქნას მითითებები.

უფლებამოსილების გადაცემასთან კავშირშია დეცენტრალიზაციის ცნება, რომელიც უფრო უფლებამოსილების განაწილებასთანაა კავშირში, ვიდრე გეოგრაფიულ გავრცელებასთან. შეიძლება უფლებამოსილების გავრცელება მოხდეს გეოგრაფიული გავრცელების გარეშე და გეოგრაფიული გავრცელება უფლებამოსილების გავრცელების გარეშე. როცა ეს ხდება:

- 1) უფროსი ხელმძღვანელები თავისუფლდებიან ყოველდღიური მენეჯმენტისაგან,
- 2) როდესაც იმავდროულად პერსონალი უფრო ჩართულია სტრატეგიისა და დაგეგმვის საქმეებში.
- 3) გადაწყვეტილებები პრობლემებთან ახლოს მიიღება.
- 4) ვლინდება პიროვნებათა და გუნდების პასუხისმგებლობის გრძნობა და მებრძოლი სული და ჯანმრთელი კონკურენცია სტიმულირდება.
- 5) თანამშრომლები უნფო მოტივირებულები არიან.
- 6) უპირატესობა ენიჭება ეფექტურ შესრულებას, რადგანაც მთავარი საწარმოს წყაროები შედგებიან პატარა მოქნილობებისაგან.

- **ორგანიზაციის ტიპური დაყოფა**

ორგანიზაციის ტიპური დაყოფა ოფიციალურად დაწერილი ფორმულირებაა განყოფილებებისა და იერარქიულ სტრუქტურაში ასახული სამუშაოების, როლების, უფლებამოსილებითი ურთიერთობებისა და თანამშრომელთა მოვალეობების. ორგანიზაციის ორი ფუნდამენტური მახასიათებელი, რომელიც ქვემოთაა განხილული, ორგანიზაციის სქემა და სამუშაოს აღწერილობაა (წლიური ბალანსი და საშტატო განრიგია

ჟ). ორგანიზაციის სქემა ორგანიზაციის იერარქიული სტრუქტურის სქემატური გამოსახულებაა, რომელიც სტატიკურად გამოხატავს უფლებამოსილებით ურთიერთობებს მის ორგანიზაციულ ერთეულებს (განყოფილებებს, სამსახურებს, დეპარტამენტებს, სექციებს და ა.შ.) შორის. იგი გვიჩვენებს:

- შესრულებული სამუშაოს ბუნებას, მისი სათაურიდან გამომდინარე,
- მენეჯმენტის დონეებსა და უფლებამოსილებით ურთიერთობებს,
- ორგანიზაციის თითოეულ ერთეულზე პასუხისმგებელ პიროვნებებს,
- ორგანიზაციის თითოეული ერთეულის ქვე-განყოფილებებს,
- თითოეული თანამშრომლის პოზიციას და მისი სამუშაოს ბუნებას.

ორგანიზაციის სქემა არ გვიჩვენებს:

- ერთიდაიგივე დონის ხელმძღვანელებს შორის უფლებამოსილებით განსხვავებებს,
- კომუნიკაციათა სრულ მიმართულებებს,
- თითოეული სამუშაოს შინაარსს (სპეციალური მოვალეობები, პასუხისმგებლობები, უფლებამოსილებები),
- არაფორმალურ მოწყობასა და არაფორმალურ ურთიერთობებს, რომლებიც წარმოქმნილია პიროვნებათა ურთიერთობებით და ძალთა კორელაციით.

ბანკებში, ორგანიზაციის სქემის გარდა, რომელიც ორგანიზაციის სტრუქტურის საერთო გამოსახულებას გვაძლევს, თითოეული განყოფილების ამოცანა და შიდა ორგანიზება განსაზღვრულია ცირკულარებით. იგი მოიცავს განყოფილების ადმინისტრაციულ დაქვემდებარებას (გენერალური მენეჯერის ან გენერალური დირექტორის რომელი მოადგილის წინაშე ანგარიშვალდებული), მისი ამოცანის ანალიზს, მის დეტალურ ორგანიზაციულ სქემას, მის კომპეტენციებს, მისი ყოველი წევრის საერთო მოვალეობებსა და მასზე დელეგირებულ უფლებებს.

ბანკის თითოეული თანამშრომლის სამუშაოს აღწერილობა შეიცავს:

- სამუშაოს მისიის მკაფიო აღწერას.
- მის მთავარ კომპეტენციებს.
- მისი უშუალო უფროსისა და უშუალო დაქვემდებარებულების სახელებსა და სამუშაოს.
- სამუშაოს მიზნებს, დაყოფილს დაგეგმარება-ბიუჯეტირების დონეზე, პერიოდულ და ყოველდღიურ მოვალეობებს.
- ყოველი ამოცანისათვის მასზე გადაცემული დელეგირების სახეებს(მოცემულ პროცედურას იგი ხელმძღვანელობს, იცავს, წინადადებებს იმუშავებს თუ ასრულებს).
- შესრულების სტანდარტების შესაბამისად მისი შეფასების კრიტერიუმებს.
- მისდამი ანგარიშვალდებული ერთეულების მენეჯმენტის სახეობებს(თუ მას საპასუხისმგებლო თანამდებობა უკავია).
- ცოდნას, უნარებსა და გამოცდილებას რომელიც მას მოეთხოვება რათა ეფექტურად გაართვას თავი თანამდებობის მოთხოვნებს.

შეჯამება

ამ ნაწილში, ორგანიზაციის ფუნქციების განსაზღვრის შემდეგ, განხილული იქნა მართვადობის დონე და იერარქიული სტრუქტურის სიმაღლეები. აგრეთვე, გაანალიზებული იქნა დეპარტამენტიზაციის მეთოდები, უფლებამოსილებისა და დელეგირების არსი და მათი წარმატებულად განხორციელების პირობები. ბოლოს, მოცემულ იქნა ორგანიზაციული სქემისა და თითოეული თანამშრომლის სამუშაოს აღწერილობის მნიშვნელობები.

ძირითადი ტერმინები

- ორგანიზაცია
- სპეციალიზაცია
- მართვადობის დონე
- იერარქიული სტრუქტურის სიმაღლე
- დეპარტამენტიზაცია
- უფლებამოსილება
- დელეგირება
- ორგანიზაციის სქემა
- სამუშაოს აღწერილობა

შესამოწმებელი კითხვები

ა) ჩაწერეთ ეთანხმებით და თუ არ ეთანხმებით შემდეგ ფორმულირებებს:

1. როდესაც ადგილი აქვს დელეგირებას, დაქვემდებარებულს ყოველთვის ნაკლები უფლებამოსილება უნდა ჰქონდეს, ვიდრე პასუხისმგებლობა.

2. დელეგირებას ადგილი უნდა ჰქონდეს მარტივი, ნაკლებ საინტერესო მოვალეობების შემთხვევებში.

3. თანამშრომელთა მთელი რაოდენობის გაყოფა დაქვემდებარებულთა იმ რაოდენობაზე, რომელიც თითოეულ ხელმძღვანელს შეუძლია რომ გააკონტროლოს, საკმარისია მართვადობის დონის განსაზღვრად.

ბ) შემოხაზეთ სწორი პასუხი:

1. ორგანიზაციული სტრუქტურა ისე უნდა იყოს დაგეგმილი, რომ:
 - ა) გასაგები იყოს ვინ რას აკეთებს
 - ბ) განსაზღვრავდეს ორგანიზაციის თითოეული ერთეულის ქვეგანყოფილებას
 - გ) განსაზღვრავდეს მენეჯმენტის დონეებსა და უფლებამოსილებით ურთიერთობებს.
 - დ) ყველა ზემოაღნიშნული.

2. დაქვემდებარებულთა რაოდენობა რომელთა ეფექტურად მართვა შეუძლია ხელმძღვანელს დამოკიდებულთა:

- ა) მისი დაქვემდებარებულების დონესა და მოწიფულობაზე
- ბ) ამოცანის სირთულეზე
- გ) გარემო ცვლილებების სიჩქარე
- დ) დაკისრებული მოვალეობების ერთგვაროვნებაზე
- ე) ყველა ზემოაღნიშნულზე

II. დამაფიქრებელი კითხვები

- ა) ახსენით რატომაა საჭირო ორგანიზაციის ტიპური დაყოფა მისი წარმატებისათვის?
- ბ) თუ თქვენ დაინიშნეთ ახალი სექციის უფროსად, რა ფაქტორებს მიიღებდით მხედველობაში მართვადობის დონის განსასაზღვრად?

3. სალექციო მასალა:

- **კომუნიკაციათა როლი ბანკებში**

ადამიანთა შორის კომუნიკაციის განვითარება ძირითადი პირობაა მათი გადარჩენის საქმეში, რადგანაც უფრო ეფექტური გახადა მათი თანამშრომლობა და საფუძველი ჩაუყარა ცივილიზაციის შექმნას თაობიდან თაობაში დაგროვებული ცოდნისა და გამოცდილების გადაცემის გზით.

ბანკების მენეჯმენტის მხრივ ნათელია, რომ თუ ორგანიზაციული ერთეულის შიგნით ეფექტური კომუნიკაციის განვითარებისათვის შესაბამისი პირობები არაა შექმნილი, შეუძლებელია მის წევრთა შორის ითანამშრომლონ ერთმანეთთან და წარმატებით აწარმოონ თავიანთი საქმე.

კომუნიკაციის მნიშვნელობა ნათელი ხდება, როდესაც მის პიროვნებათა ფუნქციების წარმატების ეფექტურობის ხარისხის შედეგებს ვაანალიზებთ. კერძოდ ესენია:

1. დაწერილი ინფორმაციის გადაცემა ცირკულარების, ბრძანებების, სახელმძღვა ნელოების, ინსტრუქციების, ანგარიშებისა და შიდა კომენტარების ფორმით.
2. სამუშაო ჯგუფებსა თუ კომიტეტებში გაზიარებული თვალსაზრისებისა და იდეების ჩამოყალიბება.
3. სამუშაო ჯგუფების წევრთათვის კოორდინაციის, ხელმძღვანელობის, მოტივაციისა და კომპეტენციების გადაცემა.

გამგზავნის ძალისხმევა გავლენა იქონიოს მიმღების ფიქრებზე, გრძნობებსა თუ ქცევაზე ყოველთვის წარმატებული არაა, იმიტომ რომ:

1. გამგზავნის მხრიდან ლაპარაკი ყოველთვის არ ნიშნავს მიმღების მხრიდან მოსმენას მოსმენა არ ნიშნავს გაგებას
2. მიმღების მიერ მესიჯის გაგება ყოველთვის არ ნიშნავს შესაბამის ქმედებას მისი მხრიდან.

- **შიდა კომუნიკაციების ეფექტურობის განმსაზღვრელი ფაქტორები**

ესენია:

1. გამგზავნის სურვილის ხარისხი გადასცეს ინფორმაცია, იდეები, გრძნობები.
2. მიმღების გამომგზავნთან ურთიერთობის დაინტერესების ხარისხი.
3. გამგზავნის მიერ მესიჯის კოდიფიცირების სახე ვერბალური ან არავერბალური კომუნიკაციებით (სხეულის ენა, მოძრაობები, მიმიკა, ჯდომის მანერა, ჩაცმულობის სტილი და ა.შ.).
4. მიმღების დეკოდირების უნარი.

5. მესიჯის გამგზავნის ემოციონალური რეაქციები. ნეგატიური ემოციონალური რეაქცია ნიშნავს უარყოფას, მაშინ როდესაც პოზიტიური რეაქცია ნიშნავს კეთილგანწყობილ ტენდენციას გამომგზავნისა და მისი არგუმენტების აღიარებისადმი.
6. მოსაუბრეებს შორის მანამდე არსებული ურთიერთობები(მნიშვნელოვანი ფაქტორი კომუნიკაციის წარმატებისათვის)
7. მიმღების ემოციონალური რეაქციები მესიჯის გადაცემის საშუალებებზე. იგი წარმოადგენს წარმატებას გამგზავნის მიერ სათანადო სიტყვების, სიმბოლოების, მოძრაობებისა და მესიჯის გადაცემის საშუალებების არჩევის საქმეში მიმღების დონისა და მისი გრძნობის ხუთი საშუალების მიხედვით.
8. კომუნიკაციის გარემო და ადგილის შესაფერისობა.
9. ფიზიოლოგიური ფაქტორები. ისინი შეიცავენ მიმღებისა და გამგზავნის ჯანმრთელობის საერთო მდგომარეობას.
10. როგორც გამგზავნის, ისევე მიმღების ფსიქოლოგიური ფაქტორები.
11. კომუნიკაციის უნარები. ისინი დამოკიდებულია პიროვნების ხასიათზე და მის ინტერესზე თვითგანვითარების პროცესში გაიუმჯობესოს თავისი უნარები დაკვირვებით, ტრენინგითა და თვითგანათლებით.

შესაბამისად, შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ, როდესაც მესიჯები სრულებით გაუგებარია, ან როდესაც ისინი მიმღების მიერ გაგებულად ითვლება, ან როდესაც ისინი ინდიფერენტულია, კომუნიკაციის ეფექტურობა შეიძლება გაიზარდოს ორმხრივი კომუნიკაციით, რაც არის დიალოგი. მონოლოგის ინტერვალები ყველა შემთხვევაში მოკლე უნდა იყოს, იმიტომ რადგან დიალოგით: გამგზავნი ინფორმირებულია თავისი მესიჯის ბედის შესახებ, ანუ გაგებული იქნა თუ არა იგი და რა საკითხები უნდა დაზუსტდეს;

მიმღების გონება აქტიურდება, რადგანაც იგი უნდა გახდეს გამგზავნი, ჩამოაყალიბოს საკუთარი თანხმობის ან უარყოფის შეტყობინება.

- **კომუნიკაციები ორგანიზაციის სტრუქტურის შიგნით**

ა) საერთო კომუნიკაცია

წარმატებული კომუნიკაცია ბანკში მნიშვნელოვანწილად განსაზღვრავს მოსამსახურეთა ურთიერთთანამშრომლობის ეფექტურობას. ამის გამო კომუნიკაციის სისტემა პირდაპირ კავშირშია პროდუქტიულობასთან. თანამშრომლები იღებენ უდიდეს სიამოვნებას თავისი მუშაობით და შესაბამისად მუშაობენ უფრო კეთილსინდისიერად და უფრო კრეატიულად, როდესაც იციან და ხვდებიან, როგორც საკუთარი თავის და მათი გუნდის, ასევე მთელი ბანკის მიზნებს. ამ გზით ისინი გრძნობენ, რომ ეთმობათ ყურადღება და ბანკის მნიშვნელოვან ელემენტებს წარმოადგენენ, რომელთაც მათი ცოდნითა და ქმედებებით მნიშვნელოვანი წილის შეტანა შეუძლიათ ბანკის მიზნების მიღწევაში.

ყველა თანამშრომელმა უნდა იცოდეს როგორც ბანკის ისტორია, ასევე მისი მომავალი, რამდენადაც ეს უკანასკნელი დაგეგმილია მისი ხელმძღვანელობის მიერ. ამით ინერგება სიამაყის გრძნობა, ბანკთან და მის განვითარებასთან იდენტიფიკაციის შეგრძნება.

საკომუნიკაციო ქსელთა გამართულად მუშაობის ინიციატივა, უპირველეს ყოვლისა მომდინარეობს მენეჯმენტისაგან, მაგრამ ამავე დროს, ყველა ხელმძღვანელის

პასუხისმგებლობაცაა. თუ ხელმძღვანელი იუარებს განავითაროს კომუნიკაცია, იგი იმოქმედებს როგორც ინფორმაციის მიმოსვლაზე, ასევე მისი დაქვემდებარებულების დამოკიდებულებასა და ქვევაზე, რომლებიც მის საკუთარ მოდელს გამოიყენებენ.

ყოველი ხელმძღვანელი ბანკის შიგნით ურთიერთობს ოთხი მიმართულებით: ზევით - თავის უფროსთან, ქვევით – თავის დაქვემდებარებულებთან, ჰორიზონტალურად – თანაბარი თანამდებობის ხელმძღვანელებთან სხვა განყოფილებებსა და დეპარტამენტებში და დიაგონალურად – ბანკის სხვა ორგანიზაციული ერთეულების თანამშრომლებთან, რომელთაც იერარქიაში მასთან განსხვავებული პოზიცია უკავიათ.

ბ) კომუნიკაცია ზემოდან ქვემოთ

ეს არის ტრადიციული და ხშირ შემთხვევაში ერთადერთი კომუნიკაციის ფორმა ბიზნესში. იგი შეიცავს შეგონებებს სამუშაო პროცესში, ცირკულარებს, რეგულირების წესებს, წერილებს, საინფორმაციო ბუკლეტებს, პერიოდულ გამოცემებსა და ზეპირ კომუნიკაციებს, რომლებითაც იერარქიის ზედა დონეებიდან ქვემო დონეებს გადაეცემა დავალებები, ინსტრუქციები, შენიშვნები და განცხადებები.

გ) კომუნიკაცია ქვემოდან ზემოთ

კომუნიკაციის ამ ფორმით ინფორმაციის გადაცემა იწყება იერარქიის დაბალი საფეხურებიდან და მიდის მაღალ საფეხურებამდე. იგი შეიცავს ინფორმაციას, რომელიც ყველა თანამშრომელმა უნდა მიაწოდოს თავის უფროსს და ინფორმაციას, რომელიც ყველა დაქვემდებარებულმა უნდა წარუდგინოს მას. მაგალითად:

- პრობლემები რომლებიც ხვდებათ თანამშრომლებს გეგმების ანხორციელებისას.
- იდეები და რეკომენდაციები პროდუქციის, მომსახურების, მეთოდების, სტრუქტურისა თუ პროცედურების გასაუმჯობესებლად.
- თანამშრომელთა კმაყოფილების ხარისხი გაწეული სამუშაოს შესაბამისად.
- სამუშაო ადგილის დაგეგმვის ერგონომიკულ-სივრცითი პრობლემები და ა.შ.

დეპარტამენტის რეგულარული თათბირების გარდა, ქვემოდან-ზემოთ კომუნიკაციის საშუალებებია წერილები, საჩივრის ყუთები, შეთავაზებები, მოსაზრებები და შიდა მარკეტინგული კვლევები.

დ) ჰორიზონტალური და დიაგონალური კომუნიკაცია

კომუნიკაციას იერარქიის ერთი და იგივე საფეხურის თანამშრომლებს, ან სხვადასხვა განყოფილებებსა თუ დეპარტამენტებში მომუშავე ერთიდაიგივე რანგის თანამშრომლებს შორის ჰორიზონტალური კომუნიკაცია ეწოდება. კომუნიკაცია იერარქიის სხვადასხვა დონისა და სხვადასხვა ორგანიზაციული ერთეულების თანამშრომლებს შორის დიაგონალური კომუნიკაციაა. ასეთი სახის კომუნიკაციები შეიცავენ არსებული სპეციალური ხასიათის საბჭოებსა და კომიტეტებს, რომლებიც შეისწავლიან და განიხილავენ ისეთ საკითხებს, რომლებიც ერთი სტრუქტურული ქვედანაყოფის კომპეტენციას სცილდება, აგრეთვე საინფორმაციო თათბირებს, „ბრეინსტორმინგ“ გუნდებს და ა.შ.

ჰორიზონტალურ და დიაგონალურ კომუნიკაციის ფორმებში მონაწილე ხელმძღვანელები ფრთხილად უნდა იყვნენ რათა არ გადააჭარბონ თავიანთ უფლებამოსილებასა და კომპეტენციებს

და ყოველთვის დაუყონებლივ უნდა აუწყონ თავიანთ უფროსებს შიდა-სექციური ქმედებების შედეგების შესახებ.

ე) არაფორმალური კომუნიკაცია

არაფორმალური კომუნიკაცია ჩამოყალიბებული სტრუქტურისა და პროცედურების გარეთ კომუნიკაციაა. ეს გამოიყენება მაშინ, როდესაც ხელმძღვანელები იყენებენ არაფორმალურ ურთიერთობებს რათა „მოამარაგონ“ კომუნიკაციის ფორმალური არხები.

არაფორმალურ კომუნიკაციას არ გააჩნია რაიმე სპეციალური მიმართულებები (ქვემოდან ზემოთ, ზემოდან ქვემოთ, დიაგონალური ან პარალელური) და არ ხორციელდება მხოლოდ ბანკის შენობაში. მას შეიძლება ადგილი ჰქონდეს წვეულებაზე, გათობის ადგილას ანდა თანამშრომელთა კავშირის შეხვედრაზე.

მიუხედავად იმ ფაქტისა, რომ არაფორმალური კომუნიკაციის მესიჯები, მათი ერთი პიროვნებიდან მეორისადმი გადაცემისას შესაძლო სახეცვლილების გამო, შეიძლება არაზუსტი იყოს ურთიერთობების ეს ფორმა უფრო სწრაფია, ვიდრე ფორმალური კომუნიკაცია. იგი ფორმალურ კომუნიკაციათა დამატებათ უნდა ჩაითვალოს, მიჩნეულია, რომ რაც უფრო შეზღუდული და არაეფექტურია ფორმალური კომუნიკაცია, მით უფრო ვითარდება არაფორმალური კომუნიკაცია.

- **კომუნიკაციის საშუალებები**

ა)წერილობითი კომუნიკაცია

წერილობითი კომუნიკაცია გამოიყენება მაშინ, როდესაც გამგზავნის სურს იყოს ძალიან სპეციფიური და ზუსტი, ან/და მაშინ როდესაც მას უნდა რომ ჰქონდეს გაგზავნილი და მიღებული მესიჯების შინაარსის დამადასტურებელი საბუთები. კომუნიკაციის ეს მეთოდი მოიცავს ფორმალურ შენიშვნებს, ინსტრუქციებსა და ცირკულარებს, პერიოდიკას და შიდა მარკეტინგულ გაზეთებს, პერიოდიკას და ბროშურებს კლიენტებისადმი, დირექტორთა საბჭოს წლიურ ანგარიშს აქციონერთა საერთო კრებისადმი, სოციალური პასუხისმგებლობის ანგარიშებს, რეკლამასა და საგაზეთო სტატიებს.

ასეთი სახის კომუნიკაცია ეფექტური რომ იყოს, მესიჯს უნდა ჰქონდეს შემდეგი მახასიათებლები: იგი უნდა იყოს ნათელი და მიმღების გამოცდილებისა და ცოდნის დონის შესაბამის ენაზე დაწერილი.

- იგი არ უნდა ტოვებდეს ეჭვის, გაუგებრობის, არასწორად გაგებისა და განმარტებითი ცირკულარის საჭიროების საფუძველს.
- გამოყენებული წინადადებები შეძლებისდაგვარად მარტივი და მოკლე უნდა იყოს, მრავალი მნიშვნელობის მქონე სიტყვებისა და გამოთქმების გარეშე.
- ტექსტი უნდა იყოს მოკლე, ლაკონური (მრავალსიტყვიანობისა და პომპეზური სტილის გარეშე), დახარისხებული ლოგიკურ ერთეულებად და გამოყიფილი პარაგრაფებით.
- რთული მესიჯები ახსნილი უნდა იყოს მაგალითების, ცხრილებისა და დიაგრამების გამოყენებით.
- თუ შეთანხმება სავარაუდოა, იგი უნდა დაიწყოს მთავარი არგუმენტით და შემდეგ დაკონკრეტდეს.

- თუ შეთანხმება არაა სავარაუდო, მთავარი არგუმენტი ბოლოს უნდა იყოს, ხოლო თავიდან მოყვანილი უნდა იქნას ალტერნატიული გადაწყვეტის გზები.
- არჩევანი პირად და არაპირადულ სტილს შორის დამოკიდებულია იმ ხალხზე, რომლისათვისაც განკუთვნილია მესიჯი და მისი შინაარსი.
- სანამ მესიჯის ტექსტის საბოლოო რედაქცია ჩამოყალიბდება, მისი ძირითადი საკითხები უნდა იქნას განსაზღვრული, ხოლო გაგზავნამდე იგი გადაკითხული და შესწორებული უნდა იქნას და მიეცეს მესამე მხარეს, რომელიც წაიკითავს და გვეტყვის რა შეიტყო მისგან.

ბოლო საკითხი ძალზე მნიშვნელოვანია, რადგანაც ტექსტის ავტორმა, რომელმაც სიღრმისეულად იცის საქმის არსი, შესაძლოა არ გაითვალისწინოს მიმღების საქმეში ჩაუხედავობის ხარისხი და დააზნის იგი ძნელად გასაგები მესიჯის შექმნით. სწორია ტექსტი რომელიც დაწერილია ისეთი გზით, რომ უმაღლეს გასაგები ხდება ყველა მიმღებისათვის, მიუხედავად მათი ინტელექტის დონისა.

ბ) ზეპირი კომუნიკაცია

სანამ შევეხებოდეთ ეფექტური ზეპირი კომუნიკაციის პრობებს, უნდა მიმოვიხილოთ გზები, რომელთაც პასიური მოსმენიდან აქტიურ მოსმენამდე მივყავართ:

- ემოციურად არ უნდა ვრეაგირებდეთ მოსაუბრის სტერეოტიპებსა და მის იდეოლოგიურ პოზიციებზე.
- არასოდეს არ უნდა განვსაჯოთ მოსაუბრის არგუმენტები, სანამ მას კიდევ აქვს დრო მათ ჩამოსაყალიბებლად.
- რეაგირება უნდა მოვახდინოთ მოსაუბრის ნათქვამის შინაარსზე და არა მის გარეგნობაზე ან ფორმაზე, რითაც შეიძლება მან თავისი სათქმელი გადმოგვეცეს.
- ყურადღება უნდა გავამახვილოთ არა დეტალებზე, არამედ ვნახოთ, რა არის მისი სათქმელის ძირითადი იდეა, თვალსაზრისი ან მესიჯები, რომელთა გადმოცემაც მას ჩვენთვის სურს.
- ჩვენ ფოკუსირება უნდა მოვახდინოთ იმ მესიჯებზე, რომელთა გადმოცემაც თანამოსაუბრეს სურს თავისი საუბრის მთელი დროის განმავლობაში და არ უნდა მივცეთ ჩვენს გონებას უფლება, იმოგზაუროს ფიქრებში, რომლებიც დისკუსიის არსისაგან შორსაა.
- როდესაც ნელა მოლაპარაკე მოსაუბრეს ვუსმენთ და ჩვენი ყურადღების დაფანტვის ალბათობა დიდია, ჩვენ უნდა შევეშველოთ ჩვენს ტვინს არ გადაერთოს სხვა საქმეებზე.
- როდესაც სწრაფად მოლაპარაკე მოსაუბრეს ვუსმენთ და არ გვაქვს დრო დაფიქრებისა და შენიშვნებისათვის, ამასთან, ბევრი ინფორმაცია დასამახსოვრებელი, უნდა ვაწარმოთ შემაჯამებელი ჩანაწერები იმის შესახებ, თუ რისი თქმა სურდა თითოეულ გამომსვლელს.

ეფექტური ზეპირი კომუნიკაციისათვის უნდა:

- ნათლად იცოდე შენი კომუნიკაციის მიზანი (ინფორმაციის მოპოვება, განზრახვათა შეცვლა, დავალებებისა და ინსტრუქციების მიცემა და ა.შ.),
- გამოიწვიო შენი თანამოსაუბრის ინტერესი საუბრის პირველივე მომენტიდან,
- იყო კარგი მსმენელი,
- დაგეგმო და აირჩიო კომუნიკაციის შესაბამისი დრო და ადგილი,
- გაანალიზო რა შედეგები ექნება მიმდებისათვის შენ კომუნიკაციას,
- მოამზადო მესიჯი მიმღების დონის, საჭიროებებისა და მიზნების შესაბამისად,
- წარადგინო პოზიტიურ წინადადებებიანი მესიჯი,
- წარადგინო მესიჯი მარტივად და გასაგებად, ზედმეტად გადატვირთული სიტყვების გარეშე (არ ილაპარაკო დაუსრულებლად), აირჩიო სათანადო შუალედი,
- მიხედო რომ შენი არა ვერბალური კომუნიკაციის მესიჯები პოზიტიური იყოს,
- თავი აარიდო შეუსაბამო და უაზრო მსჯელობებსა და შეფასებებს,
- სხვა პიროვნების არგუმენტების მისახვედრად თავი დააყენო მის ადგილას და შესაბამისად შეცვალე შენი არგუმენტები,
- პატივი სცე სხვა პიროვნების უფლებას ჰქონდეს განსხვავებული აზრი,
- გააკონტროლო მიმღების მიერ შენი მესიჯის მიხვედირს ხარისხი (უკუკავშირი),
- წარმართო დისკუსია შესაბამისი კითხვების გამოყენებით,
- ხელი შეუწყო ორმხრივი კომუნიკაცია-დიალოგის განვითარებას, რათა მოახდინო თანამოსაუბრის ინტერესის გააქტიურება,
- შეაჯამო ნათქვამი და შეთანხმებათა საკითხები, რათა დარწმუნდე რომ შენ და შენს თანამოსაუბრესაც არაფერი გამოგრჩათ,
- მოახდინო შენი თანამოსაუბრის მსჯელობებიდან გამომდინარე ინფორმაციის იზოლირება,
- მოერიდო აგრესიული და აბსოლუტური გამოთქმების გამოყენებას,
- შექმნა კომფორტული ატმოსფერო შენი თანამოსაუბრისათვის (დაანახე მას ინტერესი, მიხვედრილობა, სიმპათია, შეეცადე რომ დისკუსიის მიმდინარეობის დროს გალიზიანებები და შეწყვეტები არიდებული იქნას),
- შეეცადო მიხვდე, როგორ წარმოადგენს შენი მოსაუბრე იმ ფაქტებს, რომლებიც დაგეხმარებიან ააგო შენი საკუთარი მოსაზრებები და არგუმენტაციები.

• არა-ვერბალური კომუნიკაცია

არა-ვერბალური კომუნიკაცია შეიცავს:

ა) სახის გამომეტყველებას (მიმიკა)

ბ) ხმის ტონს

გ) გარეგნობას

დ) მოსაუბრის უშუალო გარემოს, როგორცაა მისი ოფისის ზომა, დეკორაცია, ავეჯის სტილი და ა.შ.

ე) სხეულის ენას, რომელიც მოიცავს პოზას, მოძრაობებსა და ქესტიკულაციას.

არა-ვერბალურ კომუნიკაციას ასევე სიმართლის ენას უწოდებენ, იმიტომ რომ ნათქვამი ან დაწერილი სიტყვა შეიძლება ადვილად გაკონტროლდეს სოციალურად აღიარებული ქცევის წესების მესიჯების მოშველიების ერთობლიობით, კომუნიკაციის ეს სახე კი ძალიან მნელად გასაკონტროლებელია და ამიტომ, როდესაც ადგილი აქვს წინააღმდეგობას ვერბალურ და არა ვერბალურ კომუნიკაციებს შორის, როგორც წესი, ეს უკანასკნელი ითვლება უფრო სწორად.

შეფასება

ამ ნაწილში წარმოდგენილი იყო კომუნიკაციათა როლი ბანკების მენეჯმენტში, კომუნიკაციის პროცესსა და მისი ეფექტურობის განმსაზღვრელ ფაქტორებთან ერთად, ასევე მისი ზემოდან-ქვემოთ, ქვემოდან-ზემოთ, პარალელური და ჰორიზონტალური მიმართულებები. აღწერილი იყო საკომუნიკაციო ქსელების მახასიათებლები და კომუნიკაციის წერილობითი, ზეპირი და არა-ვერბალური სახეობების ეფექტურობის პირობები.

ძირითადი ტერმინები

- გამგზავნი – მიმღები
- კოდირება – დეკოდირება
- ჰორიზონტალური კომუნიკაცია
- ვერტიკალური კომუნიკაცია
- კომუნიკაცია ქვემოდან-ზემოთ
- კომუნიკაცია ზემოდან-ქვემოთ
- წერილობითი კომუნიკაცია
- ზეპირი კომუნიკაცია
- არა ვერბალური კომუნიკაცია

I. შესამოწმებელი კითხვები

ა) ჩაწერეთ ეთანხმებით და თუ არ ეთანხმებით შემდეგ ფორმულირებებს:

1. ინფორმაცია ყოველთვის უნდა მისდევდეს ორგანიზაციული სტრუქტურით განსაზღვრულ უფლებამოსილებათა ხაზს.
2. არა ვერბალური კომუნიკაცია ყოველთვის გამოხატავს ნათქვამს.
3. კომუნიკაცია საშუალებაა, რომლის მეშვეობითაც ადამიანები ერთმანეთს საერთო მიზნის მისაღწევად უკავშირდებიან.
4. ეფექტური კომუნიკაცია ორგანიზაციის ყველა წევრის პასუხისმგებლობაა.

ბ) შემოხაზეთ სწორი პასუხი:

1. კომუნიკაციის პროცესს, რომლითაც მესიჯების მიმღები ტრანსფორმაციას უკეთებს მათ, ეწოდება:

- ა) გადაცემა
- ბ) გადაწოდება

გ) დეკოდირება

დ) კოდირება

2. კომუნიკაციას, რომელიც მიემართება დაქვემდებარებულებიდან უფროსებისაკენ და უფროსი მენეჯმენტისაკენ, ეწოდება:

ა) კომუნიკაცია ზემოდან-ქვემოთ

ბ) კომუნიკაცია ქვემოდან-ზემოთ

გ) ჰორიზონტალური კომუნიკაცია

დ) დიაგონალური კომუნიკაცია

II. დამაფიქრებელი კითხვები (კეისები)

ა) როგორ ფიქრობთ, რა არის კომუნიკაციის მთავარი პრობლემები თქვენს დეპარტამენტში?

ბ) როგორ ფიქრობთ თქვენი კომუნიკაციის უნარის განმტკიცებას?

4. სალექციო მასალა

- მოტივაცია

ძირითადი საკითხები

ამ ნაწილის შესწავლის შემდეგ მკითხველს შეეძლება:

- განსაზღვროს მოტივაცია,
- გაანალიზოს მოთხოვნილებათა კატეგორიები,
- წარმოადგინოს მოტივაციის ძირითადი თეორიები

რა არის მოტივაცია?

მოტივი შინაგანი სურვილია, რომელიც ააქტიურებს ადამიანს და ზეგავლენას ახდენს მის ქცევაზე, მიმართავს მას კონკრეტული მიზნების მიღწევისაკენ. მოტივი წარმოიქმნება მოთხოვნილებათა არსებობიდან. მიზანი არის ყველაფერი რამაც შეიძლება დააკმაყოფილოს მოთხოვნილება და შეამციროს გამოწვეული დაძაბულობა. აქედან გამომდინარე, მოტივაცია შინაგანი ძალისხმევაა, რომელიც ამოძრავებს ადამიანს ამოცანების შესრულებისაკენ, რომელთა მიღწევასაც პიროვნების მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილება მოსდევს.

ყველა ცოცხალ არსებას გააჩნია თავისი მოთხოვნილებები ისე, როგორც ქცევის მოტივი და ბიოლოგიურად დაპროგრამებულია, მოახდინოს თავისი ენერჯის რეალიზება ისეთ საშუალებებში, რომლებიც დააკმაყოფილებენ მას. მისი ქცევა იმართება ინსტინქტურად, ან ცხოვრებისეული გამოცდილებით მისი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების გზების თანხვედრილად. ადამიანური მოთხოვნილებები ქმნიან მოტივებს, რომლებიც გამოიხატება როგორც სურვილები, მისწრაფებები, სულისკვეთებები, ოცნებები, მოლოდინები, ცხოვრების გეგმები, იდეები და სტანდარტები. ყოველ ინდივიდუმს განსხვავებული მოთხოვნილებები გააჩნია, რომლებთაც იგი სხვადასხვა გზებისა და ქცევის სხვადასხვა წესებისაკენ მიჰყავთ. თითოეული პიროვნების მოთხოვნილებებზე მოქმედი ფაქტორებია:

1. ბიოლოგიური პარამეტრები. მათ შორისაა მემკვიდრეობითობა, ფიზიკური და ფსიქოლოგიური სიჯანსაღე, ჰორმონები, სხეულის კონფიგურაცია, ინტელექტის დონე და სხვა.
- პიროვნების ძირითადი სოციალიზაცია აღზრდისა და განათლების მიხედვით.
 - თითოეული პიროვნების პირადი ცხოვრებისეული გამოცდილება.
 - სოციალურ-ეკონომიკური კლასი, რომელსაც იგი განეკუთვნება.
 - იმ საზოგადოების ცივილიზაციის დონე და დომინანტური ღირებულებები, რომელშიც იგი ცხოვრობს (ინსტიტუტები, ჩვეულებები, ტრადიციები, სტანდარტები და ქცევა).
 - უშუალო გარემოს ზემოქმედება პიროვნებაზე მისი ცხოვრების ყოველ მომენტში (საჭმლის სუნი, ცუდად გამთბარი ან განიავებული ადგილები, მიმზიდველი რეკლამები, კოლეგათა წახალისებები, რომელიც იწვევს მისი პრესტიჟის ამაღლებას, სასიამოვნო კომპანია, რომელიც ზრდის სოციალური ჩართულობის საჭიროებას და სხვა).

პირველ დონეზე მოთხოვნილებები შეიძლება დავეყოს შემდეგ კატეგორიებად:

1. პირველადი მოთხოვნები

მათ შორისაა:

ა) ბიოლოგიური მოთხოვნები. ჭამის, წყლის/წყურვილის, ძილის, სექსის, ტემპერატურის ჯანმრთელობისათვის უზენებელ დონეზე შენარჩუნებისა და სხვა საჭიროებები.

ბ) უსაფრთხოების მოთხოვნები, რომლებიც მოიცავენ სასიცოცხლო რისკების თავიდან აცილებას და სამომავლო ბიოლოგიურ საჭიროებათა უზრუნველყოფას.

2. მეორადი მოთხოვნები

მათ შორისაა:

ა) თანაგრძნობის, სიახლოვის სურვილისა და სიყვარულის მოთხოვნები თანაგრძნობის უმაღლესი მოთხოვნება თვითშეწირვაა. რაც უფრო მოუძმწიფებელი და სუსტია პიროვნება და რაც უფრო სუსტია მისი უსაფრთხოების შეგრძნება, მით უფრო ძლიერად გრძნობს იგი თანაგრძნობის, სიახლოვისა და სიყვარულის მოთხოვნებს (ბავშვები, ჩვილები, მოხუცები, ავადმყოფები). ამ მოთხოვნებათა დაკმაყოფილება მენტალური სიჯანსაღის მთავარი პირობაა. ბიზნესში ამ მოთხოვნების დაკმაყოფილება ადამიანურ ურთიერთობათა ჰარმონიული განვითარებისათვის აუცილებელი ინფრასტრუქტურის არსებობაში გამოიხატება. თუმცა პიროვნებები რომელთაც გადამეტებულად გააჩნიათ ასეთი მოთხოვნები, არ შეეფერებიან ხელმძღვანელ თანამდებობებს, რადგანაც ისინი არ ფლობენ ლიდერთათვის აუცილებელ ემოციონალური უსაფრთხოების თვისებებს.

ბ) აღიარების _ ცნობადობის მოთხოვნები

ისინი წარმოგვიდგებიან როგორც სურვილები ცნობადობისა, თვითდამკვიდრებისა, ყურადღებისა, აღტაცებისა, დიდებისა და სიდიადისა, აგრეთვე როგორც განცდა პატივისა და ღირსებისადმი პატივისცემის მოთხოვნისა. პიროვნება ეძებს აღიარებასა და ცნობადობას არა მხოლოდ მესამე მხარისაგან, არამედ საკუთარი თავისაგანაც, რომლის დროსაც ჩვენ ვლაპარაკობთ თვითდამკვიდრებაზე, თავმოყვარეობაზე, თვითპატივისცემასა და თვითაღიარებაზე. ისინი ზღუდავენ პიროვნებას ზოგიერთი რამის გაკეთებისაგან, მაშინაც კი, როდესაც მან იცის რომ ვერავინ გაიგებს ამის შესახებ.

ამ მოთხოვნებათა დაკმაყოფილებას წვლილი შეაქვს პიროვნების მენტალურ სიჯანსაღეში. ამ მიზნით უფროსებმა თავი უნდა შეიკავონ მავნე კრიტიკისაგან. ისინი დიდად კონცენტრირებულნი კი არ უნდა იყვნენ თავიანთ დაქვემდებარებულთა შეცდომაში დაჭერაზე, არამედ უნდა შეეცადონ, რაიმე მართებული დაინახონ მათ საქმიანობაში და დააჯილდოონ ისინი ამისათვის.

გ) შემეცნებითი და გრძნობებთან დაკავშირებული მოთხოვნები. ამათ გაუგებრობის, ცნობისმოყვარეობის, ინტერესის დაკვირვებათა წარმოების, ექსპერიმენტირების, შემოწმებისა და სწავლის სურვილის ფორმა აქვთ. ცხოველთა ქცევის მსგავსი ფორმებია იმ გარემოს შესწავლა, რომელშიც ხოვრობენ, რათა უზრუნველყონ თავისი ბიოლოგიური მოთხოვნების დაკმაყოფილება. ასე გაუჩნდა ადამიანს პირველი მოთხოვნები. ადამიანის ცხოვრებაზე გავლენის მქონე ბუნებრივი ფენომენების პირველი ახსნები მოცემულია წარმოსახვის მოშველიებით (მითოლოგია, რწმენის გაჩენა ზებუნებრივ ძალებში, რომელიც ბუნებრივი ძალების საიდუმლოს ხსნის). მოგვიანებით, ფილოსოფიურმა აზრმა მოიყარა თავი მათ გარშემო და საბოლოოდ სიმართლის მეცნიერული განსაზღვრა მივიღეთ.

დ) ღირებულებები, რომლებიც მოქმედებენ როგორც მოთხოვნილებები ღირებულებათა სისტემები (მორალური, რელიგიური, ეროვნული, გრძნობებთან დაკავშირებული, იდეოლოგიური, ფილოსოფიური და სხვა) სოციალური თანაარსებობის ნაყოფებია. მათი შინაარსი იცვლება ადამიანებთან, ცივილიზაციებთან, გეოგრაფიულ რეგიონებთან და პერიოდებთან ერთად. ამ ღირებულებებთან დაახლოება მიიღწევა პიროვნების სოციალიზაციითა და მისი ადაპტირებით აღიარებულ ღირებულებებთან თუ ქცევის სტანდარტებთან. ეგოს მოდელი არის მოდელი პიროვნების იმიჯისა და ქცევისა, რომელსაც ინდივიდუმი თავისთვის იფერებს და, რომლის რეალობაში გადმოტანასაც იგი ცდილობს. ბიზნესში ჭეშმარიტ ღირებულებებთან და მორალურ წესებთან შესაბამისობა პროფესიონალური კეთილსინდისიერების აუცილებელი პირობაა.

ე) პიროვნების მოთხოვნილებები, განავითაროს თავისი მისწრაფებები და შესაძლებლობები და მოახდინოს საკუთარი თავის რეალიზაცია ეს მოთხოვნილებები ნაწილობრივ გვხვდება მკვლევარებსა და მხატვრებში მათი შემეცნებითი და ესთეტიური საჭიროებების სახით. სხვა კატეგორიის პროფესიონალთა შემთხვევაში თვითგამოხატვის საჭიროება ვლინდება იმ აქტივობით, რომელსაც თავისუფალ დროს მიმართავენ (ჰობი).

ვ) ჩვეულებები – ჩვევა, რომელიც მოქმედებს როგორც მოთხოვნილება პიროვნებას აქვს ტენდენცია გაიმეოროს მოქმედებები, რომლებიც თავიდან განაცდევინებენ დასრულებულ კმაყოფილების გრძნობას (მწვევლები, ნარკომანები, ლოთები და სხვა). ჩვევის ძალა ქცევის ძირითადი ორგანული მოთხოვნილებების მიღმა არსებულ საჭიროებათა დამარეგულირებელი ფაქტორია.

- **განსხვავებები მოტივაციებსა და მოტივაციის სახეობებს შორის**

მუშაობის მოტივები შეიძლება დაიყოს ორ ძირითად კატეგორიად:

1. ეგზოგენური (გარეგანი) მოტივები.

ეს მოტივები არ წარმოდგებიან უშუალოდ დასმული ამოცანის ბუნებიდან, მაგრამ მის გარეგან მხარეს წარმოადგენენ. ისინი მოტივირებულს ხდიან დაქირავებულს მისი სხვა მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებით და არა იმ სიამოვნებით, რაც ამოცანის წარმატებულმა შესრულებამ შეიძლება მოუტანოს. დაქირავებულის ქცევა, შეეცადოს თავი გაართვას ამოცანას, შედეგია, რომელიც მიღწეული იქნა მატერიალური სახის ჯილდოების საშუალებით ან დასჯის თავიდან აცილებით. ქცევის ორივე მოტივი, რომლებიც მოქმედებენ, როგორც ფიზიკური და ფსიქოლოგიური ძალადობისა დადამორჩილებაზე, ასევე ხელფასის დონეზე, დამატებით კეთილდღეობასა და სასურველ სამუშაო პირობებზე ეგზოგენური მოტივებია.

2. ენდოგენური (შინაგანი) მოტივები

ეს არის მოტივები, რომლებიც თანამშრომელს უბიძგებენ იმუშაოს იმ კმაყოფილების მისაღებად, რომელიც ამოცანის შესრულებასა და კონკრეტული შედეგების მიღწევას სდევს თან. ეს მოტივები დაფუძნებულია პიროვნების თვითგამოხატულებასთან, თვითგანსაზღვრასა და თვითრეალიზაციასთან. ენდოგენური მოტივებია, რომლებიც პიროვნებას რაიმე ჰობის გაჩენისაკენ, თამაშში, სპორტში და სამუშაოში ჩართვისაკენ, თავის სურვილებზე, საფიქრალზე, ოცნებებსა და იმედებზე პასუხების ძებნისაკენ უბიძგებენ.

ეს მოტივების ძალიან ზოგადი კლასიფიკაციაა. ჩვენ მივალთ დასკვნამდე, რომ შესასრულებელი ამოცანა, რაც უფრო შეეფერება შემსრულებლის ბუნებას, კვალიფიკაციას, შესაძლებლობებს, სურვილებსა და ღირებულებით სისტემებს, მით უფრო მეტია შესრულებული სამუშაოს მაღალი ხარისხისა და მოცულობის დიდი ალბათობა, რადგანაც პიროვნება მოტივირებული იქნება არამხოლოდ ეგზოგენური, არამედ ენდოგენური ფაქტორებით.

მოტივები ასევე შეიძლება დავყოთ მატერიალურ და მორალურ, ინდივიდუალურ და ჯგუფურ მოტივებად. ეჭვგარეშეა, რომ ყველა სახის მოტივი ძალიან მნიშვნელოვანია თანამშრომლის მუშაობის სტიმულირებისათვის და თითოეული საწარმოს მოტივაციათა სისტემა მათ კომბინაციას უნდა წარმოადგენდეს. გუნდის მოტივების მნიშვნელობა, რომელიც სტიმულს აძლევს გუნდურ პერფორმანსს ცალკე უნდა იქნას ხაზგასმული, რადგანაც ამ გზით გუნდის სული ძლიერდება და მის წევრთა შორის თანამშრომლობა მტკიცდება.

მოტივაცია ასევე შეიძლება დავყოთ მიკრო- და მაკრო-მოტივაციებად. მიკრო-მოტივაცია არსებობს საწარმოს კონკრეტული ინდივიდუალისათვის კონკრეტულ სამუშაოში. ამათხე საწარმოს ხელმძღვანელობა პასუხისმგებელი – როგორც კადრებით სწორად დაკომპლექტებაზე, ასევე შესაფერისი სამუშაო პირობების შექმნასა და მოტივაციის სისტემების ჩამოყალიბებაზე. მაკრომოტივაციას კავშირი აქვს სოციალურ გარემოებათა სტანდარტებთან და გაბატონებულ იდეებთან სამუშაოს შესახებ, რომელსაც გავლენა აქვს საწარმოსა და თანამშრომელთა მოტივაციებზე. დადებით მაკრომოტივაციათა არსებობა საწარმოში განსაზღვრავს თანამშრომელთა მიკრომოტივაციას და ამავე დროს იგი პასუხისმგებელია პროდუქტიულობის დონეზე ნაციონალურ ეკონომიკაში.

- **მოტივაციის ძირითადი თეორიები**

მუშაობაში მოტივაციის გამოვლენის პირველ ინტერპრეტაციებს პავლოვთან და ფროიდთან ვხვდებით.

აბრაჰამ მასლოუ თავის ნაშრომებში შეეცადა განესაზღვრა ადამიანთა ქცევაზე მოქმედი მოტივები. ამ მიზნით მან საჭიროებები, მათი მოტივაციის სიძლიერის მიხედვით, შემდეგ ხუთ კატეგორიად დაყო (მასლოუს საჭიროებათა იერარქია):

1. ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებები. ჭამის, ჩაცმის, საცხოვრებლის, სექსის.
2. უსაფრთხოების მოთხოვნილებები. ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებების სამომავლო რეზერვის შექმნა, წესრიგის, უსაფრთხოების, სტაბილურობის, სტაბილური სამუშაოს, კაპიტალის ინვესტიციის და სხვა.
3. გაწვევრიანების მოთხოვნილებები. ადამიანებთან ურთიერთობების, აღიარებისა და სოციალურ ჯგუფებში ინტერგაციის, მეგობრული ურთიერთობების, სიახლოვის გრძნობის და სხვა მოთხოვნილებები.
4. პატივისცემის ან ეგოისტური მოთხოვნილებები. პრესტიჟის, პატივის, თავყვანის ცემის, წარმატების, დამოუკიდებლობის, აღიარების და სხვა მოთხოვნილებები.
5. თვითრეალიზაციის მოთხოვნილებები. ადამიანის მოთხოვნილებები, მოახდინოს ყველა თავისი ამბიციის, ოცნებისა და იმედის რეალიზება, გამოიყენოს ყველა თავისი შესაძლებლობა და შემოქმედებითი უნარი. პიროვნების მოთხოვნილებები, განავითაროს და დაიკმაყოფილოს საკუთარი თავი. შემდეგ ცხრილში ჩვენ დეტალურად ვნახავთ მუშაობის მოტივებს მოთხოვნილებების ყველა დონეზე:

| მოთხოვნილებები | მუშაობის მოტივები |
|--------------------------------|--|
| ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებები | <ul style="list-style-type: none"> ✓ შესაბამისი ანაზღაურება ✓ დამატებითი სარგებლები ✓ .დანამატები – პრემიები – საკომისიოები |
| ერგონომიკა | <ul style="list-style-type: none"> ✓ სათანადო სამუშაო ადგილები, სწორი ტერიტორიული დაგეგმვა ✓ დამაკმაყოფილებელი გათბობა, განათება და ვენტილაცია |
| უსაფრთხოების მოთხოვნილებები | <ul style="list-style-type: none"> ✓ უზრუნველყოფილი სამუშაო ✓ უსაფრთხო სამუშაო პირობები ✓ სოციალური უსაფრთხოება |
| დამატებითი მოთხოვნილებები | <ul style="list-style-type: none"> ✓ ჯანმრთელობის დაზღვევა – საპენსიო ფონდი .ტრენინგი საზოგადოებრივი ჯანდაცვისა და სამუშაო ადგილის უსაფრთხოების საკითხებში გაწვევრიანების მოთხოვნილებები ✓ კარგი ურთიერთობები უფროსებთან – ინტეგრირება დაქვემდებარებულებთან – კოლეგებთან .სრული აღიარება და წყნარი თანაგრძობიანი სამუშაო ჯგუფში ✓ თანამშრომელთათვის საზოგადოებრივი ურთიერთობათა პროგრამები (ექსკურსიები, სოციალური შეკრებები, წვეულებები და სხვა) ✓ პატივისცემის ჯილდოები განსაკუთრებული პერფორმანსისათვის. აღიარება უფროსებისა და დაქვემდებარებულთა მიერ .სამუშაოს პრესტიჟი ✓ დაწინაურებისა და განვითარების შესაძლებლობები |
| თვითრეალიზაციის მოთხოვნილებები | <ul style="list-style-type: none"> • საინტერესო სამუშაო, თანამშრომლის შესაძლებლობების, პირატესობებისა და ინტერესების მიხედვით . • სამუშაო რომელიც პირადი განვითარების საშუალებას იძლევა მონაწილეობა გადაწყვეტილებათა მიღებაში . • თანამშრომლის შესაძლებლობა თავის სამუშაოში გამოიყენოს თავისი შემოქმედებითი პოტენციალი . • თანამდებობა ავტონომიის მაღალი ხარისხით |

მასლოუს თანახმად, ადამიანის ძალისხმევა დაიკმაყოფილოს მოთხოვნილებები მუდმივია მთელი ცხოვრების განმავლობაში. თუმცა რაც უფრო მეტადაა დაკმაყოფილებული მოთხოვნილება, მით უფრო ნაკლებ მოტივაციას გვაძლევს იგი, ამ შემთხვევაში მოტივაციის ადგილს იკავებს უფრო მაღალი რანგის მოთხოვნილება.

აღდერფერი გვთავაზობს მასლოუს თეორიის შესწორებას შემდეგი სამი მოთხოვნილების დამატებით:

ა) არსებობის მოთხოვნილებები. იგი ეხება არსებულ ფიზიოლოგიურ მოთხოვნილებებს და თუ როგორ უზრუნველყოთ ისინი მომავალში; ისინი ახლოსაა მასლოუს ფიზიოლოგიურ და უსაფრთხოების მოთხოვნილებებთან.

ბ) ურთიერთობათა მოთხოვნილებები. აქ არის მოთხოვნილებები სიახლოვისა და პირადი ურთიერთობებისა (მოთხოვნილება სოციალური ჯგუფისადმი მიკუთვნებისა, მასში აღიარებისა და მისი წევრების მიერ ყურადღებისა).

გ) განვითარების მოთხოვნილებები. მასში შედის მასლოუს თვითრეალიზაციის მოთხოვნილებები და ის მოთხოვნილებები, რომლებიც კავშირშია პირად პერფორმანსთან (პრესტიჟი, ძალაუფლება, ხელისუფლება). მოტივაციის სხვა მნიშვნელოვანი თეორია ფრედერიკ ჰერცბერგის თეორიაა. მან თავისი თეორია დააფუძნა კვლევაზე, რომლის მიხედვითაც დაასკვნა რომ:

სამუშაო გარემოებებში თანამშრომელთა დათრგუნვის გამომწვევი ფაქტორები იყო: საწარმოს პოლიტიკა, მართვის მეთოდი, შიდა თანამშრომლობითი ურთიერთობები, უსაფრთხოება, სამუშაო პირობები, ანაზღაურება და სპეციფიკური სამუშაო.

მათთვის კმაყოფილების მომტანი ფაქტორები და შესაბამისად შესასრულებლად სასურველი იყო: რესპონდენტთა მიღწევები, მათი აღიარება, პასუხისმგებლობა, დაწინაურების პერსპექტივა, განვითარების შესაძლებლობები და საინტერესო შინაარსის სამუშაო.

შეჯამება

ამ ნაწილში, იმის განხილვის შემდეგ თუ რა არის და რა არ არის მოტივაცია, გავაანალიზეთ თითოეული პიროვნების მოთხოვნილებათა რანჟირებაზე გავლენის მქონე ფაქტორები, შედეგები რომლებიც მათი კმაყოფილების შეწყვეტას შეიძლება ჰქონდეს, მოტივაციათა სახეები და მათი ძირითადი თეორიები (მასლოვი, ალდერფერი, ჰერცბერგი).

ძირითადი ტერმინები

- მოტივაცია
- პირველადი მოთხოვნილებები
- მეორადი მოთხოვნილებები
- განვითარების მოთხოვნილებები
- ურთიერთობების მოთხოვნილებები
- არსებობის მოთხოვნილებები
- ეგზოგენური მოტივები
- ენდოგენური მოტივები
- ფსიქოლოგიური მოთხოვნილებები
- უსაფრთხოების მოთხოვნილებები
- გაწვევრიანების მოთხოვნილებები
- ეგოისტური მოთხოვნილებები
- თვითრეალიზაციის მოთხოვნილებები
- ჰიგიენური-მომვლელი მოთხოვნილებები
- სამოტივაციო მოთხოვნილებები

შესამოწმებელი კითხვები

ა) ჩაწერეთ თუ ეთანხმებით და თუ არ ეთანხმებით შემდეგ ფორმულირებებს:

1. ჰერცბერგის თანახმად ჰიგიენური ანუ მომვლელი ფაქტორები უნდა ჩაითვალოს როგორც რეალური მოტივაციური ფაქტორები.
2. დაქირავებული რომელსაც შრომის ბაზრის პირობების მიხედვით დამაკმაყოფილებელი ხელფასი აქვს, უსაფრთხო და კარგი ურთიერთობები თავის კოლეგებთან მოტივირებული თანამშრომელია.
3. `სამუშაოს გამდიდრება` ჰერცბერგის მოტივაციის თეორიას ეხება.

ბ) შემოხაზეთ სწორი პასუხი:

1. ტერმინი რომელიც საუკეთესოდ შეესაბამება მოთხოვნილებებსა და სურვილებს არის:

- ა) თვით-რეალიზაცია
- ბ) სამუშაოს გამდიდრება
- გ) სამუშაოს შინაარსი
- დ) მოტივაცია

2. მოტივაციასთან ისე, როგორც `ჯოხზე ჩამოკიდებულ სტაფილოსთან` მიდგომა ჯერ კიდევ პოპულარულია ზოგიერთი მენეჯერისათვის. ჩამოთვლილთაგან რომელია `ჯოხის` ტაქტიკის მაგალითი?

- ა) კომპენსაციის შემცირების შიში
- ბ) სამუშაოდან დათხოვნის შიში
- გ) ჩამოქვეითების შიში
- დ) ყველა ჩამოთვლილი

3. პიროვნების სურვილი გახდეს ის რაც შეუძლია, თავისი პოტენციალისა და ამბიციების მაქსიმიზაციით, მასლოვის მიხედვით შეესაბამება:

- ა) უსაფრთხოებას
- ბ) სოციალურ ინტეგრაციას
- გ) პატივისცემის მოთხოვნილებებს
- დ) თვითრეალიზაციის მოთხოვნილებებს

II. დამაფიქრებელი კითხვები (კეისი)

- ა) მოტივაციის რომელი თეორია აღწერს ყველაზე კარგად თქვენს მოთხოვნილებებს?
- ბ) გაანალიზეთ თქვენი პასუხი

5. სალექციო მასალა:

- კონტროლი

ძირითადი საკითხები

ამ ნაწილის შესწავლის შემდეგ მკითხველს შეეძლება:

განსაზღვროს კონტროლის არსი და აღწეროს ნაბიჯები რომელთაც მისი პროცესი შეიცავს, წარმოადგინოს კონტროლის ძირითადი პრინციპები მის მიზანზე და ბუნებაზე, სტრუქტურასა და პროცედურებზე დაყრდნობით, განსაზღვროს კონტროლის ფორმები ბანკებში.

კონტროლის მენეჯერული ფუნქცია გამოიხატება მიზნების მიღწევის გამოვლენაში, გადახრათა მიზეზების გამოკვლევასა და განხორციელებულ ქმედებათა შესაბამის გამოსწორებაში კონტროლის ეფექტური სისტემის ფუნქციონირების ძირითადი პირობებია:

1. მიზნების, გეგმების, პროგრამებისა და ბიუჯეტების არსებობა. რაც უფრო სრულია დაგეგმვის ოპერაცია, მით უფრო ეფექტური იქნება კონტროლის ფუნქცია;
2. ნათელი ორგანიზაციული სტრუქტურის, პროცედურებისა და წესების არსებობა.

კონტროლის პროცესი შეიცავს სამ საფეხურს:

1. კონტროლის კრიტერიუმების განსაზღვრა. ესენი არის დაგეგმვის პროცედურიდან ამორჩეული საკითხები, რომელთა საფუძველზეც კეთდება პერფორმანსის შეფასებები. ეს კრიტერიუმები შეიძლება იყოს:

- ხარისხობრივ-სუბიექტური (კვლევებით დადგენილი შეთავაზებულ მომსახურებათა ხარისხი, მომსახურების სიჩქარე, კლიენტის კმაყოფილება, და სხვა).
- რაოდენობრივ-ობიექტური, ისეთები როგორებიცაა: გაყიდვები პროდუქტისა და მომსახურების მიხედვით ფასდაკლებები მოგების ზრდა თითოეულ სტრატეგიულ ბიზნეს ერთეულში ინდექსები ანუ მაჩვენებლები (ლიკვიდურობა, პერფორმანსი, ეკონომია, პროდუქტიულობა და სხვა)

2. პერფორმანსის გაზომვა. როდესაც კონტროლის კრიტერიუმები განისაზღვრება, მიზნებიდან გადახრის გაზომვა იწყება, როგორც რეგულარული ინტერვალებით, ასევე გამონაკლისების პრინციპის თანახმად, ანუ როდესაც დამუშავებული სიდიდეები გვიჩვენებენ მნიშვნელოვან გადახრებს.

3. გადახრათა შესწორება. გადახრები შეიძლება შესწორდეს:

- სექციების, განყოფილებებისა და ფილიალების კადრების შეცვლით გადანაცვლებების, გადაყვანების, მოწვევებისა და სამუშაოდან დათხოვნის საშუალებებით,
- საბანკო პროდუქტებში პროფესიონალური ტრენინგით,
- კონკრეტულ თანამშრომლისადმი მიმართებაში, რომელიც ავლენს რაიმე უკმარისობას, წახალისების პროცედურებისა და მეთოდების გამოყენებით კონკრეტულ სექციებში მოტივაციის მეთოდებისა და ხელმძღვანელობის სახეობების შეცვლით;

- მოვალეობათა განსაზღვრით, ისე რომ ადგილი არ ექნება სიცარიელებსა და კომპეტენციათა აღრევებს სტრუქტურების,
- პროცედურებისა და მეთოდების თავიდან განსაზღვრით დაგეგმვის პროცესის ხელახლა ჩამოყალიბებით კონკრეტული მიზნების შეცვლით გარემო პირობების არსებითად მოულოდნელი ცვლილების გამო.

კონტროლის ძირითადი პრინციპები შემდეგია:

ა) მის მიზანთან და ბუნებასთან დაკავშირებით:

1. რეალური ამოცანებისა და ინდივიდუალური სტრატეგიებისა და ტაქტიკური მიზნების დაცვის პრინციპი.
2. მომავალში მაყურებელი კონტროლის ელემენტების პრინციპი. კონტროლის ამ ელემენტებმა მიზნებიდან გადახრები მხოლოდ წარმოების პროცესის დასრულების მერე გასულობებისას, კი არ უნდა გამოავლინონ, არამედ მის დასაწყისშიც. ანუ გადახრები უნდა დადგინდეს შემოსულობებშიც, რომლის დროსაც მათი გამოსასწორებელი ქმედებები იწყება და წარმოების პროცესში საჭირო ცვლილებებს აქვთ ადგილი.
3. კონტროლზე საწყისი პასუხისმგებლობის პრინციპი იმ ხელმძღვანელი პირისა, რომელიც გეგმების განხორციელების უფროსადაა დანიშნული.
4. კონტროლის ელემენტების ეკონომიის პრინციპი, ანუ გადახრების დაფიქსირება შესაძლებლად მინიმალური დანახარჯებითა და მათ ფასზე უფრო დიდი ეფექტის მიღებით. ეკონომია უნდა განხორციელდეს საბოლოო შედეგზე გავლენის მქონე ყველა ქმედების მნიშვნელობათა მიხედვითა და კონტროლის მიერ მათში შეტანილი წილით, იმ დანახარჯების გამოანგარიშებით რომელთაც მისი არყოფნა გამოიწვევდა.
5. გონიერი კონტროლის პრინციპი. ამის თანამხად, რაც უფრო მაღალი დონისაა ხელმძღვანელი, მით უფრო დაბალი იქნება უშუალო მაკონტროლებელი ელემენტების საჭიროება.

უშუალო მაკონტროლებელ ელემენტების მიზანია გადახრების შესწორება მათზე პასუხისმგებელი პირების მიერ, მაშინ როდესაც გონიერი კონტროლი მიზნად ისახავს ცოდნის, უნარებისა და გამოცდილების მქონე ისეთი დონე ხელმძღვანელების დანიშვნას, რომელთაც ორგანიზაციისა და მართვის მეცნიერული პრინციპების გამოყენება, საშუალებას მისცემს თავიანთ გადაწყვეტილებებში შეცდომების რიცხვი მინიმუმამდე დაიყვანონ.

ბ. კონტროლის სტრუქტურასთან დაკავშირებით:

გეგმების დასახვის პრინციპი. კონტროლის სისტემა ვერ იარსებებს დაგეგმვა-პროგრამის შემუშავების გარეშე. რაც უფრო ნათლად, სრულად და ყოვლისმომცველად (უფრო მეტად საერთო სტრატეგიაში) ხდება ინდივიდუალური გეგმების თავმოყრა, მით უფრო ეფექტური იქნება მათი კონტროლი

ორგანიზაციული შესაბამისობის პრინციპი. რაც უფრო სრულყოფილია ორგანიზაციული სტრუქტურა, მით უფრო მიზანმიმართული იქნება კონტროლი პასუხისმგებელი პირების ქმედებებზე, რაც გადახრების გამოსწორებას გაგვიადვილებს.

ინდივიდუალური კონტროლის პრინციპი. რაც უფრო გასაგებია კონტროლის ტექნიკა (წარმოდგენილი დეტალური სტატისტიკით, მათემატიკური მაგალითებითა ან რაიმე სხვით), ხელმძღვანელებისათვის და მათი რაც უფრო მეტი თვისება (ხელმისაწვდომი დრო, განათლება, პიროვნული თვისებები და ა.შ.) იქნება მხედველობაში მიღებული, მით უფრო მეტი იქნება კონტროლის მიერ გაკეთებული დასკვნების გამოყენების ალბათობა.

გ. კონტროლის პროცედურასთან დაკავშირებით:

1. სტანდარტების პრინციპი. ეფექტური კონტროლი მოითხოვს შესაბამის ხარისხობრივ და რაოდენობრივ სტანდარტებსა და ობიექტურ კრიტერიუმებს, ისე რომ ისინი არ იყვნენ მოქცეულნი პირადი ფაქტორების ზეგავლენის ქვეშ.
2. გარდატეხის წერტილის კონტროლის პრინციპი. ეფექტური კონტროლი პერფორმანცისათვის ყველაზე უფრო კრიტიკულ ფაქტორებზე უნდა იყოს ფოკუსირებული, ოღონდ არ უნდა მოეთხოვებოდეს თვალყური ადევნოს მის ყველა ფაზასა და დეტალს.
3. გამონაკლისების პრინციპი. რაც უფრო მეტადაა აღმასრულებელთა ძალისხმევა ცენტრალიზებული არსებითი გადახრების გამონაკლისი შემთხვევების კონტროლზე, მით უფრო ეფექტური იქნება მათი კონტროლი.
4. კონტროლის მოქნილობის პრინციპი. იმისათვის რომ მაკონტროლებელი ელემენტები ეფექტურნი დარჩნენ, მიუხედავად გეგმების ჩაშლის შესაძლებლობისა და გაუთვალისწინებელი პრობლემებისა, ისინი დამოკიდებულები უნდა იყვნენ არა მხოლოდ ერთ პროგრამაზე, არამედ მოქნილად დაგეგმილნი (მოქნილი ბიუჯეტების შესაბამისად).
5. ქმედითობის პრინციპი. კონტროლს არა აქვს აზრი, თუ მათ არ მოყვება გადახრების გამოსწორების შესაბამისი ქმედებები (რეორგანიზაცია, დანიშვნები, ტრენინგი, გადაყვანები, ცვლილებები პროცედურებსა და მეთოდებში და ა.შ.).

ბანკებში კონტროლი იღებს შემდეგ ფორმებს:

ბიუჯეტის კონტროლი წლიური ბიზნეს გეგმის საფუძვლებზე. იგი მოიცავს ბევრ ცალკეულ გეგმას თითოეული ბიზნეს ფუნქციისათვის, იმათი ფულადი გამოხატულება რაც შეხებაშია თითოეული გეგმის ბიუჯეტთან.

აქ არის შემოსულობების, ხარჯების, ინვესტიციების, ფულადი ნაკადების მიმოქცევის ბიუჯეტები და სავარაუდო ბალანსები. ამათ საფუძველზე, რეგულარული ინტერვალებით (ყოველ სამ-ოთხ თვეში), ხდება დაგეგმილი ბიუჯეტების რეალიზაციის კონტროლი, ანგარიშდება გადახრები და დგინდება გამომწვევი მიზეზები და პასუხისმგებელი პიროვნებები. ბიუჯეტები ხშირად დგება ნულოვან ბაზისზე (ნულოვანი ბიუჯეტები), ანუ მიმდინარე წელს ყველა ანგარიშის ბიუჯეტი ავტომატურად ერთიდაიმავე პროცენტულობით არ იზრდება.

აუცილებლად მიჩნეული სხვადასხვა პროგრამა ფასდება, კლასიფიცირდება და შეირჩევა მათი ღირებულებისა და მათგან მიღებული სარგებელის გათვალისწინებით. ნულოვანი ბიუჯეტები

ჩვეულებრივ გამოიყენება დამხმარე (ორგანიზაციული, პერსონალის, იურიდიულ, საზოგადოებასთან ურთიერთობის, ბუღალტრული და ა.შ.) განყოფილებების შემთხვევაში და არა ძირითად განყოფილებებში (პირადი ბანკინგი, კორპორატიული ბანკინგი, რეგიონალური განყოფილებები და ა.შ.).

მეტიც, არსებობს მოქნილი და ალტერნატიული ბიუჯეტები, შემუშავებული ოპტიმისტურ, რეალისტურ და პესიმისტურ ბაზისზე, როგორც ბანკებისათვის, ისე მისი თითოეული ორგანიზაციული ქვედანაყოფისა და თითოეული ბიზნეს რგოლისათვის.

იმისათვის რომ ბიუჯეტის კონტროლი წარმატებული იყოს, იგი სრულებით უნდა იყოს დაცული უფროსი მენეჯმენტისა და ყველა იმ ხელმძღვანელი თანამშრომლის მიერ, რომლებიც უფლებამოსილი არიან მონაწილეობა მიიღონ მათ გაკონტროლებაში.

ხარისხი და კლიენტის კმაყოფილების კონტროლი. ეს შეიძლება განხორციელდეს:

- ხარისხის შიდა კონტროლით, ხარისხის ობიექტური კრიტერიუმების განსაზღვრის შემდეგ (სატელეფონო ზუმერთა რაოდენობა სანამ თანამშრომელი უპასუხებს, კლიენტთან მისალმების განსაზღვრული მანერა, თითოეული პროდუქტის არგუმენტაცია მათი უპირატესობების მიხედვით, კომუნიკაციის უცვლელი მანერა კლიენტის მოსაზრებებთან დამოკიდებულებასა და მის პრეტენზიებთან მიმართებაში, თითოეული საბანკო ოპერაციის მომსახურებისათვის გამოყოფილი დრო და ა.შ.).
- კონტროლის ასეთი ელემენტები ხორციელდება მკვლევარების მიერ, რომლებსაც კლიენტებად მოაქვთ თავი და მიმართავენ კომუნიკაციისა და ტრანზაქციის ყველა ფორმას (წერილობით, ტელეფონით, სატელეფონო ცენტრებით).
- ხარისხობრივი და რაოდენობრივი საბაზრო კვლევებით არსებული არა-აქტიური ანდა დაკარგული კლიენტების შესახებ, ისევე როგორც კონკურენტების საშუალებით მოსაპოვებელ კლიენტებზე.
- კონტროლი შიდა აუდიტორებისა და ინსპექტორების მიერ. ამათ ნდობაზე დამყარებული წესების, მატერიალური რესურსებისა და ადამიანური რესურსების უშუალო კონტროლის გარდა, უნდა განსაზღვროს უმაღლესი ხარისხის მომსახურების წარმართვისათვის ხელისშემშლელი ფაქტორები, რომლებიც მომდინარეობს შტატების ან არაადეკვატური ტრენინგიდან ან მეთოდების ნაკლოვანებებიდან, რათა აღკვეთილი იქნას როგორც უკმაყოფილება თანამშრომელთა მხრიდან, რომელსაც პროდუქტიულობის შემცირებისაკენ მივყავართ, ასევე უკმაყოფილება კლიენტების მხრიდან, რომელსაც გაწეული მომსახურებისაგან მიღებული კმაყოფილების დაბალ ხარისხამდე მივყავართ.

შეფასება :

ამ ნაწილში ჩვენ განვიხილეთ კონტროლის პროცედურის ნაბიჯები, რომლებიც შედგებიან კონტროლის კრიტერიუმების განსაზღვრით, პერფორმანსის შეფასებითა და გადახრების გამოსწორებით და ავსენით მათი ძირითადი პრინციპები მათ მიზნებთან, ბუნებასთან და პროცედურებთან კავშირში.

ბოლოს მოცემული იყო ბანკებში განხორციელებული კონტროლის სახეობები.

ძირითადი ტერმინები

- რეალური ამოცანების დაცვის პრინციპი
- კონტროლზე საწყისი პასუხისმგებლობის პრინციპი
- ეკონომიის პრინციპი
- გეგმების დასახვის პრინციპი
- ორგანიზაციული შესაბამისობის პრინციპი
- ინდივიდუალური კონტროლის პრინციპი
- სტანდარტების პრინციპი
- გარდატეხის წერტილის კონტროლის პრინციპი
- გამონაკლისების პრინციპი
- კონტროლის მოქნილობის პრინციპი
- ბიუჯეტის კონტროლი
- ხარისხისა და კლიენტების კმაყოფილების კონტროლი
- კონტროლი შიდა აუდიტორებისა და ინსპექტორების მიერ

1. შესამოწმებელი კითხვები

ა) აღნიშნეთ თუ ეთანხმებით და თუ არ ეთანხმებით შემდეგ მოსაზრებას:

1. კონტროლის ეფექტური ფუნქციონირების მთავარი პირობა სტანდარტების დამყარებაა.
2. რაც უფრო ინდივიდუალიზირებული და მოკრძალებულია მიზანი, მით უფრო უკეთ შეუძლია მას შეასრულოს კონტროლის საზომის ფუნქცია.
3. კონტროლის ბევრი საშუალება შემოღებულ იქნა როგორც დაგეგმვის საშუალება, მაგრამ ასევე გამოიყენება როგორც კონტროლის საშუალება.
4. მოქნილი ბიუჯეტი დამყარებულია საპროცენტო განაკვეთების ცვლილებაზე.

ბ) შემოხაზეთ სწორი პასუხი:

1. არასასურველ გადახრაზე პასუხისმგებლების გამოვლენას ეწოდება:

- ა) გონიერი კონტროლის პრინციპი
- ბ) დაუყოვნებლივი კონტროლი
- გ) ქცევის კონტროლი

2. პრინციპს: „რაც უფრო მაღალია ხელმძღვანელებისა და მათი დაქვემდებარებულების დონე, მით უფრო დაბალია დაუყოვნებლივი კონტროლის აუცილებლობა“, ეწოდება:

- ა) დაუყონებლივი კონტროლი
- ბ) გონიერი კონტროლი
- გ) გარდატეხის წერტილის კონტროლი
- დ) ჰორიზონტალური კონტროლი
- ე) ვერტიკალური კონტროლი.

II. დამაფიქრებელი კითხვა(კეისი) :

როგორ ფიქრობთ კონტროლის პრინციპთაგან რომელი უნდა იქნას დანერგილი თქვენს ფილიალში/დეპარტამენტში?

6. სალექციო მასალა:

- მომუშავე გუნდების ჯგუფური დინამიკა.

ძირითადი საკითხები

ამ ნაწილის შესწავლის შემდეგ მკითხველს შეეძლება:

- განსაზღვროს ცნებები: პირველადი, მეორადი, ფორმალური, არაფორმალური გუნდი;
- განსაზღვროს პატარა გუნდების მახასიათებლები;
- განასხვავოს მუშა ჯგუფების კატეგორიები და ტიპები;
- აღწეროს გუნდების მოწიფულობის დონეები და მათ ერთიანობაზე მოქმედი
- ფაქტორები;
- ახსნას გუნდთა კონკურენტუნარიანობის შედეგები;
- აღმოაჩინოს გუნდში კომუნიკაციის პრობლემები;
- გაეცნოს იმათ დათმობაზე წასვლის დინამიკას, რომლებიც არ ეთანხმებიან უმრავლესობას და იმ საფრთხეებს, რომელსაც ისინი წარმოადგენენ კრეატიულობისათვის.

ზოგადი მიმოხილვა

ჯგუფი შეიძლება განისაზღვროს როგორც ერთმანეთზე ზეგავლენის მქონე პიროვნებები, რომელთაც განვითარებული აქვთ პირადი ურთიერთობები, ემორჩილებიან საერთოდ აღიარებულ წესებსა და ასრულებენ სპეციფიური როლებს ჯგუფის მიზნების მისაღწევად. ჯგუფები ძირითადად შეიძლება დაიყოს როგორც პირველადი და მეორადი და როგორც ფორმალური და არაფორმალური.

პირველადი ჯგუფებია რომლებშიც თანამშრომლობის მაღალი ხარისხი, ახლო პირადი ურთიერთობები და ცნების "ჩვენ" (კოლექტიური იდენტურობის) ძლიერი შეგრძნებაა. მეორადი ჯგუფები არ არიან დაფუძნებული პირად ურთიერთობებზე, მაგრამ ემყარებიან მკაცრად განსაზღვრულ პასუხისმგებლობებსა და უფლება-მოვალეობებს.

პირველად ჯგუფებში წინა პლანზე წამოწეულია გრძნობები. აქ ინდივიდი იძენს მნიშვნელობას თავისი პიროვნული თვისებებით და არა თავისი პოზიციით რომელიმე ფორმალურ იერარქიაში. პირველადი ჯგუფის მიერ პიროვნების აღიარება უზრუნველყოფს მას უსაფრთხოების საჭიროებათა დაკმაყოფილებებით და ხელს უწყობს მას შეინარჩუნოს საკუთარი ღირსების გრძნობა.

მეორად ჯგუფებში დომინირებს მოტივაცია. აქ ადამიანებს შორის ურთიერთობა არაპირდაპურია, განსაზღვრულია ორგანიზაციის მიერ და პირდაპირაა დამოკიდებული ჯგუფის ამოცანების მიღწევაში თითოეული ადამიანის წვლილზე.

ფორმალური ჯგუფი შედგება ორგანიზაციის მიერ არჩეული წევრებისაგან, რომელიც აიძულებს მათ დაემორჩილონ მოქმედებისა და ქცევის სპეციფიურ ნორმებს, აღჭურვავენ

ძალაუფლებით და აკისრებს პასუხისმგებლობას, რათა მიაღწიონ მათთვის სასურველშედეგს. არაფორმალური ჯგუფი შედგება ორგანიზაციის იმ წევრთა ურთიერთმიზიდულობით, რომლებსაც ჩამოუყალიბდათ სოციალური ურთიერთობები.

მაშინ როდესაც ფორმალური ჯგუფი ორიენტირებულია ამოცანაზე, არაფორმალური ჯგუფი ორიენტირებულია ხალხზე და მისი შექმნის მიზეზი ადამიანური საჭიროებებია.

არაფორმალური ჯგუფები მეორადი ფორმალური ჯგუფების სტრუქტურის შიგნით შექმნილი პატარა პირველადი ერთეულებია. მაგალითად, არაფორმალური ჯგუფი საწარმოს სტრუქტურულ ქვედანაყოფში განყოფილება, სამმართველო, სამსახური, სექტორი), რომელიც წარმოადგენს ფორმალურ ჯგუფს, არსებული მეგობართა წრეა.

პირველად ჯგუფში თითოეული ინდივიდის ქცევა გავლენას ახდენს დანარჩენთა ქცევაზე და ჯგუფის ცნობიერების ზეგავლენის ქვეშაა, რაც გამოიხატება ურთიერთდამოკიდებულებით, ორმხრივი მხარდაჭერით, მეგობრობითა და გრძნობით ჩვენ~.

პატარა ჯგუფების ძირითადი მახასიათებლები შემდეგია:

1. მისი წევრები ასრულებენ გარკვეულ ინდივიდუალურ სამუშაოს, რომელსაც წვლილი შეაქვს ჯგუფის მიზნების მიღწევაში.
2. ისინი იმუშავენ არაფორმალური წესების გარკვეულ სტანდარტებს, რომლებიც ჩარჩოში აქცევენ და არეგულირებს მის წევრთა ქცევას.
3. გარკვეული პერიოდის შემდეგ:

ა) ყალიბდება გარკვეული სტრუქტურა, სადაც თითოეულ წევრს განეკუთვნება სპეციფიური როლი;

ბ) მის წევრებს უვითარდებათ ურთიერთმიზიდულობა და თავს აიგივებენ ჯგუფთან და მის მიზნებთან.

ინდივიდის ქცევა ჯგუფში განსხვავდება ინდივიდის ქცევისაგან მასაში, რომელიც გაანალიზებულია 'მასის ფსიქოლოგიაში'. მაშინ როცა ინდივიდს, როგორც პატარაჯგუფის წევრს, კონკრეტულ პირობებში შეუძლია წარმოაჩინოს თავისი შემოქმედებითი შესაძლებლობები, მას როგორც უსახელო მასის წევრს შეუძლია წარმოაჩინოს მთელი მისი დესტრუქციული ძალა. კრეატიულობა ახალი იდეების წარმოქმნის შესაძლებლობაა. ის ასევე შეიძლება განისაზღვროს, როგორც პრობლემათა აღმოჩენისა და გადაწყვეტის პროცესში წარმოსახვისა და მსჯელობის ეფექტურიკომბინაცია. ჯგუფის დადებითი დინამიკა, მიუხედავად იმისა რომ პროდუქტიულობას ამაღლებს, ჩვენ განვიხილავთ, რომ გარკვეულ პირობებში, უარყოფითადაც მოქმედებს მუშაობისას კრეატიულობის განვითარებაზე.

• მომუშავე ჯგუფების კატეგორიები და ტიპები

მთლიანად ორგანიზაცია შეიძლება ჩაითვალოს როგორც ერთმანეთზე გავლენის მქონე დამოუკიდებელი გუნდების ერთობლიობა, რომლებიც თავიანთი მიზნების მისაღწევად თანამშრომლობენ ან მეტოქეობენ ერთმანეთთან. ეს გუნდები შეიძლება დაიყოს შემდეგ კატეგორიებად: ორგანიზაციის უფროს მენეჯმენტთა გუნდები. ეს გუნდები განსაზღვრავენ მიზნებს, წარმართავენ პოლიტიკას და ახორციელებენ კონტროლს.

აღმასრულებელთა საბჭოები.

- საშუალო დონის აღმასრულებელთა კომიტეტები.
- ამოცანათა განმსაზღვრელი და განმახორციელებელი გუნდები (საპროექტო გუნდები).
- მუშა ჯგუფები რომლებიც შედგენილია ორგანიზაციის სხვადასხვა დონის
- უმაღლესი და ადმინისტრაციული ერთეულებისაგან.
- მომმარაგებელი და მომსახურე გუნდები.
- გუნდები სხვადასხვა ხარისხის ციკლებისათვის.

აღნიშნული კატეგორიები გვხვდება ქვემოთმოყვანილ სამუშაო ჯგუფების ყველა ტიპში.

ა) ფორმალური გუნდები

ფორმალური გუნდები იქმნება და არსებობს საწარმოს მიზნების მისაღწევად საჭირო გარკვეული სამუშაოების ჩასატარებლად. საწარმოს საჭიროებებიდან და მის წინაშე მდგარ გადასაწყვეტ პრობლემათა ბუნებიდან გამომდინარე, მათ შეიძლება ჰქონდეთ მუდმივმოქმედი ან მიზნობრივი გუნდის ფორმა.

ა) მუდმივმოქმედი ფორმალური გუნდია საწარმოს დირექტორთა საბჭო, სხვადასხვა დეპარტამენტები, განყოფილებები, სექტორები და მუდმივმოქმედი კომიტეტები, რომლებიც უფლებამოსილი არიან მიიღონ კონკრეტული გადაწყვეტილებები და დაკომპლექტებულნი არიან სხვადასხვა საერთო კომპეტენციის საორგანიზაციო რგოლის (მაგ: სტრატეგიული დაგეგმვის კომიტეტი, საინფორმაციო და კომუნიკაციების ტექნოლოგიებთან კომიტეტი) ხელმძღვანელებით.

ბ) მიზნობრივი ფორმალური გუნდებია, ორნი, რომლის წევრები არიან ორგანიზაციის სხვადასხვა მუდმივმოქმედი ფორმალური გუნდის წევრები. იგი შექმნილია სპეციალურად, რათა მიღებულ იქნას გადაწყვეტილებები სპეციფიურ პრობლემებზე და უქმდება მათი გადაჭრის შემდეგ.

ბ) არაფორმალური გუნდები

არაფორმალური გუნდები სამუშაო ადგილას ხალხს შორის არაფორმალური რთიერთობების განვითარების შედეგია. არაფორმალური გუნდების შექმნა თანამშრომელთა გაერთიანების საჭიროებათა დაკმაყოფილებას ემსახურება, ანუ მათი საჭიროებების სოციალურ ჯგუფში ინტეგრირებას, მეგობრულ ურთიერთობასა და სოციალურ აღიარებას. არაფორმალურ ჯგუფებში გაჩენილი კავშირები შეიძლება ისეთ მყარი გახდეს, რომ მათ, წევრებისათვის შეიძლება ჩამოაყალიბონ სტაბილური სოციალური ურთიერთობები თავისუფალ დროსაც კი.

არაფორმალურ გუნდთა კატეგორიებია:

ა) ვერტიკალური. ასეთები გვხვდება მხოლოდ ერთ ორგანიზაციულ ქვედანაყოფში და შეიცავს ინდივიდებს, რომლებიც ერთმანეთზე დამოკიდებულნი არიან. ეს ინდივიდები განსხვავდებიან უფროსი-დაქვემდებარებულის ფორმალური ურთიერთობებისაგან და ერთმანეთთან აყალიბებენ სოციალურ კავშირებს. მენეჯერი ეხმარება და იცავს თავის თანამშრომლებს, ფარავს ან მინიმუმამდე ამცირებს მათ შეცდომებს, არბილებს უსახურ ურთიერთობებსა და იმ ფორმალურ მოთხოვნებს ომლითაც იგი უფლებამოსილია მისი თანამდებობიდან გამომდინარე. თანამშრომელ- ბიც თავის მხრივ

იცავენ და მხარს უჭერენ თავიანთ მენეჯერს და აფრთხილებენ მას ყველაფრისაგან, რამაც შეიძლება საფრთხე შეუქმნას მის ძალაუფლებას.

ბ) ჰორიზონტალური. იგი მოიცავს ორგანიზაციის სხვადასხვა ქვედანაყოფების იერარქიის თანაბარ დონეზე მდგომ ინდივიდებს. ისინი იქმნება დაცვითი და მტკიცედ მოტივირებული მიზეზებით, ანუ თავიდან აიცილონ მომავალი ორგანიზა-ციული ცვლილებები, ან მოიპოვონ შესაძლებლობები რომლებიც მათ ინტერესებს ემსახურება.

გ) შემთხვევითი. მათ ასე ეწოდებათ, იმიტომ რომ მათ წევრებს საწარმოში არ გააჩნიათ რაიმე ფორმალური ურთიერთობები. ისინი შედგება სხვადასხვა სექციებისა და განყოფილებათა თანამშრომელთა და აღმასრულებლებისაგან. ამ გუნდების მიზნები არაა დაკავშირებული სამუშაოს საქმეებთან, მაგრამ შემოფარგლულია კმაყოფილების იმ გრძნობით, რომელსაც მისი წევრები განიცდიან ერთმანეთთან სოციალური და მეგობრული ურთიერთობების განვითარებით.

უნდა აღინიშნოს, რომ ვერტიკალური და ჰორიზონტალური არაფორმალური გუნდი შეიძლება, მაგრამ აუცილებელი არაა, სრულ შესაბამისობაში იყვნენ ფორმალურ გუნდთან. უმრავლეს შემთხვევაში მართლა არსებობს ნაწილობრივი თანხვედრა, მაგრამ არ უნდა ვიფიქროთ, რომ ფორმალური გუნდის კონკრეტული პიროვნებები მიეკუთვნებიან არაფორმალურ გუნდს.

რამდენადაც არაფორმალური გუნდები და ფორმალური ორგანიზაციები ერთმანეთზე ზეგავლენას ახდენენ, ლიდერი უნდა იცნობდეს წევრებს და იცოდეს არაფორმალური გუნდის ღირებულებები. არაფორმალური გუნდები ქმნიან ფორმალურ ორგანიზაციაში გამოყენებული მეთოდების განმტკიცების ძლიერ საშუალებას, მაგრამ თუ იგნორირებულნი იქნებიან, ისინი შეიძლება გახდნენ დაგეგმილი ცვლილებების შემაფერხებელი ფაქტორები. ლიდერი ყოველთვის უნდა ზრუნავდეს, რომ შეათავსოს არაფორმალური გუნდის ინტერესები ფორმალური ორგანიზაციის ამოცანებთან.

- **გუნდთა მოწიფულობის სტადიები**

გუნდების მოწიფულობის ხარისხი, მეთოდოლოგიური თვალსაზრისით, შეიძლება აიყოს ქვემოთ მოცემულ ხუთ სტადიად. ცხადია, უნდა აღინიშნოს, რომ ყველა გუნდი როდი აღწევს მოწიფულობის ან თუნდაც ეფექტურობის სტადიას, რადგანაც ამის ობიექტური და სუბიექტური ფაქტორები ყოველთვის არ არსებობს.

სტადია 1: მოუმწიფებელი გუნდი

ყველაზე ხშირად მოწიფულობის ეს სტადია არის პირველი გამოცდილების სტადია ყველა ორგანიზაციაში. ახალშექმნილი გუნდები და ისინი ვისაც არა აქვთ დრო და მიდრეკილება, რომ დაინტერესდნენ გუნდის შედეგის გაუმჯობესებაში, იმყოფებიან ამ სტადიაში.

სტადია 2: მეტოქე წევრების გუნდი

რაც უფრო ვითარდება, იხვეწება და მოწიფული ხდება გუნდი, უფრო მეტ ნიშნელობას იძენს მის წევრთათვის განსაზღვრონ ერთმანეთს შორის ძალაუფლებითი და უფლება- მოსილებითი ურთიერთობები. ასეთი გუნდის ლიდერმა, ამ სტადიაზე უნდა იზრუნოს, რათა განავითაროს პოზიტიური გუნდური სული, რომელიც უფლებას მისცემს მის წევრებს თავისუფლად გამოხატონ განსხვავებული აზრი, მაგრამ ურთიერთგაგების მყარი მიზნით და საერთო რეზულტატის განსაზღვრით.

სტადია 3: ექსპერიმენტების გამტარებელი გუნდი

სტადია იწყება როდესაც გუნდი გადაწყვეტს, რომ მოქმედი მიზნები, პროცედურები და მეთოდები გადახედვას საჭიროებენ.

სტადია 4: ეფექტური გუნდი

ამ ეტაპზე გუნდის წევრებს აქვთ ნათლად ჩამოყალიბებული წესები, როლი და მიზნები და მიღწევებისათვის მუშაობენ გაზრდილი ეკონომიით, პროდუქტიულობითა და ეფექტურობით.

სტადია 5: მოწიფული გუნდი

ამ სტადიაზე გუნდი გამოირჩევა მოქნილობით, ადაპტაციის უნარით და სხვა გუნდებთან ღია ურთიერთობებით. პროცედურები ისეთნაირადაა დარეგულირებული, რომ ისინი სხვადასხვა სიტუაციებში და განსხვავებულ საჭიროებათა დროს მოქმედებენ საუკეთესო შესაძლებელი გზით.

- **გუნდის ერთიანობაზე მოქმედი ძირითადი ფაქტორები**

ა) მისი ერთგვარობის ხარისხი

გუნდებს ერთიანობის მაღალი ხარისხით გააჩნიათ მის წევრთა კონკრეტული მახასიათებლების ერთგვაროვნება (ინტერესი, გამოცდილება, ცოდნა და ა.შ.), რაც ითვლება მათი ამოცანების მიღწევის საფუძვლად.

მისი წევრების მასზე დამოკიდებულება რაც უფრო მაღალია გუნდზე მის წევრთა დამოკიდებულება, მით უფრო დიდ მიმზიდველობას ავლენს და უფრო დიდია ერთიანობა.

ბ) კომუნიკაცია წევრებს შორის

გუნდის წევრთა შორის კომუნიკაციის ნაკადს (სირთულეების არსებობა ან არარსებობა), ისევე როგორც მის ფორმას (ცალმხრივი ან ორმხრივი) პირდაპირი გავლენა აქვს გუნდის ერთიანობაზე.

გ) გუნდის ზომა

ზომას უკუპროპორციული დამოკიდებულება აქვს გუნდის ერთიანობაზე, ადგან რაც უფრო დიდია გუნდი, მით უფრო მცირეა ურთიერთგავლენის შესაძლებლობა მის ყველა წევრს შორის. ამ მიზეზით დიდი გუნდი ორგანიზებულ უნდა იქნას ქვე-გუნდებად.

დ) გუნდის იზოლაცია სხვებისაგან

გუნდებს შორის არსებული ბუნებრივი თუ ხელოვნური საზღვრები ხელს უწყობენ მის ერთიანობას. გუნდს გააჩნია ერთიანობის მაღალი ხარისხი, როდესაც იგი ნათლად დიფერენცირებულია სხვებისაგან და მისი წევრები ამოიცნობიან თავიანთი გუნდით.

ე) გარეგანი საფრთხე და ზეწოლა

გუნდის წევრთა პირადი განსხვავებები მინიმალიზირებულია, როდესაც გარეგანი საფრთხის საშიშროება ჩნდება. გუნდის წევრები უფრო მყარად იკვრებიან და რჩებიან ასე მანამ სანამ საერთო საფრთხე არ გადაივლის.

ვ) მეტოქეობა

მეტოქეობა და შეჯიბრებითობა გუნდებს შორის ხელს უწყობს მის ერთიანობას. მეტოქეობა გუნდის წევრებს შორის ზრდის მის პროდუქტიულობას, მაგრამ არა სასტიკი მეტოქეობა, რომელიც საფრთხის ქვეშ აყენებს გუნდის ერთიანობას.

ზ) გუნდებისა და მის წევრთა მიზნები

თუ გუნდის წევრთა მიზნები ერთმანეთთან წინააღმდეგობაშია და არ არის თანხვედრაში გუნდის მიზნებთან, მაშინ ერთიანობა შესუსტებულია. იგი აგრეთვე შემცირებულია, როცა ცალკეულ პიროვნებებს ან ქვე-გუნდებს აქვთ განსხვავებული და წინააღმდეგ-გობრივი იდეები მიზნის მისაღწევ გზებთან დაკავშირებით.

თ) გუნდის ამოცანათა წარმატებულობის ხარისხები

რაც უფრო დიდია გუნდის წარმატებულობის ხარისხი, მით უფრო იზრდება გუნდის ერთიანობა.

ი) გუნდის პრესტიჟი

რაც უფრო მეტ აღიარებას ჰპოვებს გუნდი და რაც უფრო მაღალ შეფასებას იღებს მისი მუშაობა ორგანიზაციის სხვა წევრებისა და უმაღლესი ხელმძღვანელობისაგან, მით უფრო იზრდება მისი ერთიანობა.

გუნდში ერთიანობის მაღალი ხარისხი ნიშნავს:

1. დიდი ურთიერთდამოკიდებულება მის წევრებს შორის.
2. დიდი სწრაფვა თანხმობისაკენ.
3. დიდი გავლენა მის წევრთა ქცევაზე.

გუნდის წევრები გრძნობენ უძლეველობას და რწმენას წარმატებაში. ისინი ავლენენ უზარმაზარ ოპტიმიზმს თავიანთ არჩევანზე და აქვთ მიდრეკილება შეამცირონ რაიმე საწინააღმდეგო მიმართულების მოსაზრებების მნიშვნელობა. ისინი ქმნიან ცალკეულ სტანდარტებსა და შიდა ეთიკას. მათ უყალიბდებათ სტერეოტიპული შეხედულებები ყველაზე, ვინც მათი გუნდის გარეთაა. ისინი ახდენენ ზეწოლას სხვანაირად მოაზროვნეებზე და დათმობების გარეშე მიყვებიან საერთო ხაზს. ისინი ცენზურას უწესებენ საკუთარ თავს, ასე რომ არ გამოხატავენ მიუღებელ შეხედულებებს, რომლებიც უთანხმოებაში მოდის გაზიარებულ მოდელთან.

გუნდის ზოგიერთი წევრი ახორციელებს `ფიქრის პოლიციის` (ადამიანთა ჯგუფი ტოტალიტარული თვალთახედვით მოცემულ საკითხზე, რომელიც მუდმივად უთვალთვალებს სხვების მცირე გადახრასაც კი ჩამოყალიბებული აზრისაგან, ერეკლე) ფუნქციას, ერთგულად იცავს მას ერეტიკული მოსაზრებებისაგან და იმ თვალთახედვებისაგან, რომელთაც შეიძლება დაარღვიონ გუნდის სიმშვიდე და მის წევრთა თვითდაჯერებულობა. გუნდის წევრები ემორჩილებიან ერთობლივ გადაწყვეტილებებს ან გაბატონებულ სტანდარტებს:

1. ან იმიტომ, რომ მხარს უჭერენ და ჯერათ მათი,
2. ან იმიტომ, რომ თავიდან არ ეთანხმებოდნენ, ხოლო მოგვიანებით დარწმუნდნენ,
3. ან იმიტომ, რომ შთაგონების ფენომენი მუშაობს,
4. ან იმიტომ, რომ იძულებულნი არიან

ბიზნესი უნდა მიილტვოდეს რომ გახდნეს თანამშრომელთა დასაყრდენი გუნდი, სტანდარტად ჰქონდეს მიზნები რომლებიც არ ეწინააღმდეგებიან სამუშაო ჯგუფის ძირითად მიზნებს. როდესაც ჯგუფის ღირებულებები და ნორმები თანხვედრაშია საწარმოს ამოცანებთან, ჯგუფის დინამიკა ქმნის პროდუქტიულობის გაზრდის პირობებს.

როცა ისინი არ არიან თანხვედრაში, მაშინ გუნდს დიდი ძალისხმევა უჯდება მუშაობის დაბალ დონის შენარჩუნებას კი. ასეთი სიტუაციები ჩნდება, როდესაც გუნდის წევრებს ჯერათ, რომ დამქირავებელი ძალზე ექსპლუატატორულია დაქირავებულთა მიმართ, ან როცა მუშა გუნდი გრძნობს, რომ მას სხვა გუნდებთან შედარებით არასამართლიანად ეპყრობიან.

- **კონკურენცია და კონფლიქტები**

საწარმოს სხვადასხვა ორგანიზაციულ თუ სამუშაო ქვედანაყოფებს ხშირად უწევთ ერთმანეთთან კონფლიქტი. ასეთი შემთხვევები იფეთქებს როცა მაგალითად ბიუჯეტის რესურსები უნდა განაწილდეს, როდესაც კონკურენციაა კომპეტენციების (და მაშასადამე ძალაუფლების) ხელში ჩაგდებაზე, როდესაც გაყიდვების რეგიონული განყოფილებები იბრძვიან გუნდური ბონუსისათვის, როდესაც განსხვავებებია გაყიდვების სექციისა და მარკეტინგის განყოფილების პროდუქტების მენეჯერთა თვალსაზრისებს შორის ახალი პროდუქტების პრომოუშენის თაობაზე და ა.შ. მეტოქეობა, კონკურენცია, უარი მხარდაჭერაზე და ზოგიერთი გუნდების მიერ ძალის არაღივიტიმურ გამოყენებას, გავლენა აქვთ მათ ერთიანობაზე, ფსიქოლოგიასა და მათ წევრთა პერფორმანსზე – აქედან, ბუნებრივია, მთელ საწარმოზე.

შეჯამებული სახით, საწარმოში ჯგუფებს შორის კონკურენციის შედეგები შემდეგია:

1. რაც უფრო მეტი გუნდი მუშაობს საერთო მიზნებისათვის, საერთო პრობლემის გადასაჭრელად ან საერთო საფრთხესთან გასამკლავებლად, მით უფრო იზრდება მათი ერთიანობა. სპეციფიური ფორმის პრობლემათა გადაჭრის რაც უფრო მეტ შემთხვევას აქვს ადგილი, უფრო მეტად ვითარდება თითოეული გუნდის მორალი და თვით-პატივისცემა. გუნდებს შორის კონკურენცია ზრდის მათ წევრთა მზადყოფნას, დაახლოონ თავიანთი თვალსაზრისები მიღებულ სტანდარტებსა და ქვევის წესებზე. პიროვნებები რომლებიც ამ დროს გადახრას ავლენენ, კონკურენციას ადგილი არა აქვს.

2. გამარჯვებული გუნდები:

- ერთიანობის შემდგომი ზრდა.
- იზრდება თანამშრომლობა გუნდის წევრებს შორის.
- საინტერესო სამუშაოს გამოჩენისას, ინტერესი მისი წევრების მიმართ იზრდება.
- ისინი თავიანთი მიზნების, სტანდარტებისა და პოზიციების შეცვლის მინიმალურ მოთხოვნილებას გრძნობენ, რადგანაც კმაყოფილები არიან თავიანთი არჩევანით.

3. დამარცხებული გუნდები:

- ილუზიებისაგან თავისუფლდებიან, კარგავენ მორალსა და ავლენენ აგრესიას.
- შეიძლება არ აღიარონ დამარცხება, დაიწყონ გასამართლების ძებნა.
- მოძებნონ დამნაშავე.

თუ ისინი რეალისტურად შეხედავენ თავიანთ დამარცხებას, ისინი კითხვითი ნიშნის ქვეშ დააყენებენ თავიანთ სტანდარტებსა და პოზიციებს, რომლებმაც არასწორ არჩევანად მიიყვანა, მათ რეორგანიზაციის, ერთიანობის უფრო მეტად განმტკიცებისა და მეტი ეფექტურობის მცდელობა ექნებათ. წარმოდგენილ პროცედურაში მთავარი გმირი უმცირესობის წევრები იქნებიან, რომლებიც თავიანთ კრიტიკას იწყებენ ფრაზით 'ხომ გეუბნებოდით'.

თანამშრომლობა მათ წევრთა შორის სუსტდება და მის წევრთა ადამიანურმა მოთხოვნილებებმა შეიძლება მეორე ადგილზე გადაინაცვლონ. მის წევრთა მთელი ყურადღება ბევრ მუშაობას ეთმობა შედეგის გასაუმჯობესებლად.

4. კონკურენციაში ჩართული გუნდების ლიდერები ან წარმომადგენლები, როდესაც ორგანიზაციისათვის საუკეთესო გადაწყვეტილების განმსაზღვრელ თათბირებში მონაწილეობენ, დისკუსიაში ერთგებიან არა კეთილშობილური განზრახვებით, არამედ მიდრეკილნი არიან მოიქცნენ როგორც თავიანთი გუნდის შეხედულებების დამცველი გმირები.

მათ არცერთ შემთხვევაში არ სურთ თავიანთი გუნდის წევრთა თვალში მათთანგაზიარებული პოზიციებისა და ინტერესების მოღალატეები გამოჩნდნენ. ამის გამო, კონკურენციაში ჩართული გუნდების წარმომადგენლებს იშვიათად თუ შეუძლიათ იმსახურონ როგორც რაციონალურად ფუნქციონირებადი კომიტეტების წევრებმა. ისინი ჩემპიონები არიან რომლებიც თავიანთი გუნდებისა და გულშემატკივრების აღიარებას ელიან. რა თქმა უნდა, გუნდებს შორის შეჯიბრებას საწარმოსათვის დადებითი შედეგებიც მოაქვს და მოტივატორია როგორც პიროვნებებისათვის, ასევე გუნდებისათვის. მეტიც, იგი ზრდის ახალ იდეათა რაოდენობას, რომლებიც კონკურენციას უწევენ არსებულ იდეებს.

თუმცა, იმისათვის რომ შევამციროთ კონკურენციის არასასურველი შედეგები, ისეთები როგორცაა ინფორმაციის დაფარვა და დამახინჯება, ნდობისა და კეთილსინდისიერების სიმცირე თანამშრომელ სექციებს შორის, მათ შორის მტრული ქცევა და მუდმივი უთანხმოებები, უნდა გავატაროთ შემდეგი პოლიტიკა: თითოეული გუნდის წევრთა მოსაზრების რომ ჩვენ ვართ მართლები და კარგები, მაშინ როდესაც სხვები ყოველთვის უშვებენ შეცდომებს უცოდინ-რობის, სისულელისა და ცუდი ზრახვების გამო~ პასუხად, მენეჯმენტის მიერ ყურადღება მეტად უნდა გამახვილდეს მთელი ორგანიზაციის საერთო ეფექტურობაზე. გუნდებს შორის კომუნიკაცია უნდა გაიზარდოს და მენეჯმენტებმა უნდა გააძლიერონ თავიანთი კოორდინაცია. ორგანიზაციული და სამუშაო გუნდების წევრები, რომელთა სამუშაოს სპეციფიკა ერთმანეთის მსგავსია, ხშირად უნდა იცვლებოდნენ სამუშაოს საერთო როტაციის სისტემის ფარგლებში. ამით თანამშრომლები გაამდიდრებენ თავიანთ სამუშაო გამოცდილებას, დაინახვენ ორგანიზაციის პრობლემათა სრულ სურათს და ხელს შეუწყობენ სხვა სექციების ინდივიდუალური თავისებურებების ურთიერ თვალსაზრისს. მენეჯმენტმა არ უნდა შექმნას თამაშის ნულოვანი შედეგის (რაც მე მოვიგე, შენ წააგე) მსგავსი მეტოქეობის სიტუაციები. სეთ შემთხვევებში, სადაც თანამშრომლობა გუნდებს შორის შეუძლებელი ანდა არასასურველია, მაშინ ყველა გუნდს უნდა ჰქონდეს მეგობრული მეტოქეობა და არა კონკურენტული ურთიერთობა დანარჩენებთან, იმისათვის რომ თავიდან აიცილოს შიდა-პრესონალური ან გუნდებს შორისი უთანხმოებები. წინააღმდეგობათა დროს საერთო მიზანი მხედველობაში არ მიიღება, იმდენად რამდენადაც მოგება იძლევა უფრო მეტ სარგებელს ვიდრე სხვა პიროვნებებისა და გუნდების დანახარჯებია.

გუნდებს შორის თანამშრომლობის საშუალებებით ყველა თანამშრომელი მუშაობს ერთუზიანობით და მოწოდებულნი არიან ერთობლივად დასახული მიზნების რეალიზაციაში, რომელიც განისაზღვრა ყველა დაინტერესებული მხარის მონაწილეობით.

- **კომუნიკაციის პრობლემები გუნდში**

გუნდის ამოცანაში საკუთარი შემოქმედების შეტანის მიზნით, გუნდის ყველა წევრი უნდა გრძნობდეს, რომ მას თავისუფლად და ღიად შეუძლია თავისი აზრის, მსჯელობებისა და პრობლემის შესახებ მოსაზრების გამოხატვა, მათი არმოწონების შემთხვევაში მის კარიერაზე რაიმე ეფექტის მოხდენის გარეშე. გუნდის წევრთა შორის ეფექტური კომუნიკაცია ნიშნავს: ყველა გამგზავნი მხედველობაში იღებს მიმღების მოთხოვნილებებს. ყველა მიმღები კონცენტრირდება გამომგზავნის მიერ აღწერილ ფაქტზე და არა თავის საკუთარ შეფასებებზე. მიმღები თავს იკავებს

გამგზავნის იდეოლოგიურად შევსებული თვალსაზრისების თავისი ფსიქოლოგიურ ფილტრში გატარებისაგან. არიდებული უნდა იქნას აგრესიული და აბსოლუტური გამოთქმები. თითოეული პიროვნება უნდა შევიდეს სხვის მდგომარეობაში. თითოეულმა პიროვნებამ პატივი უნდა სცეს სხვის უფლებას ჰქონდეს

განსხვავებული მოსაზრება. გუნდის წევრთა შორის ემოციონალური მიღება ან უარყოფა ართულებს, ან ხანდახან საერთოდ წყვეტს მათ შორის კომუნიკაციას. ჩვენ ადვილად ვერ ვეგუებით იმას, რომ ხანდახან სხვას შეიძლება ნაფიქრი ჰქონდეს იმაზე, რაზეც ჩვენ არ გვიფიქრია, ან მისი მოსაზრებები უფრო სწორია ვიდრე ჩვენი, ისევე როგორც ჩვენ მიზანმიმართულად ვმალავთ და არ ვავლენთ მისგან წამოსულ კონკრეტულ ინიციატივებს, თითქოს მისი გადაწყვეტილებები მცდარი და მაკომპრომენტირებელია. ამ გზით თუ იგი დამცირდება, ჩვენ ავტომატურად ავიწვევთ საზოგადოების თვალში. და კიდევ, არსებობს ურთიერთობათა ხელის შემშლელი ფაქტორები, რომლებიც მომდინარეობენ განსხვავებებისაგან ასაკში, სქესში, ცოდნაში, გამოცდილებაში, აღიარებასა და იერარქიის საფეხურებიდან.

გუნდის წევრთა შორის კომუნიკაცია გაადვილებულია როცა:

- თითოეულმა წევრმა ზუსტად იცის გუნდის თითოეული მიზანი.
- ყველა წევრს შეუძლია გამოთქვას თავისი მსჯელობები და მოსაზრებები

გუნდის მიზნების შესახებ. ყველა გუნდმა საკმაოდ ხშირად უნდა შეამოწმოს მიზნების შენარჩუნების აუცილებლობა, მოახდინოს მათი გადახედვა და შესწორება. გუნდის პრობლემებზე გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, გუნდის ლიდერს უნდა შეეძლოს დროულად დააფიქსიროს მომენტი, როდესაც თათბირზე მსჯელობა მომწიფებულია და მიღებული უნდა იქნას გადაწყვეტილება. დაუსრულებელი დისკუსია და გადაწყვეტილებათა გადადებები, არამხოლოდ ღლიან და იმედს უცრუებენ შეხვედრის მინაწილეებს, ასევე ზიანს აყენებენ პროდუქტიულობას. ზედაპირული მსჯელობებისა და პროცედურების შეჯამების, აგრეთვე ორივე მხარის მიერ არასრულად ჩამოყალიბებული არგუმენტების შემდეგ მიღებული ნაადრევი გადაწყვეტილებები, შეხვედრის შემდეგ, განსაზღვრავენ უმცირესობის წევრების ქცევას, რომლითაც ეს გადაწყვეტილებები ვერ განხორციელდება. გადაწყვეტილებათა რეალიზაციისა და მყარად დანერგვის უზრუნველყოფის მიზნით არც აგრესიული გრძნობები და არც პასიური უმოქმედობა არ უნდა იქნას გამომუშავებული უმცირესობის წევრებში.

- **თანხმობის დინამიკა**

გუნდური დისკუსიის დროს, როცა ერთ-ერთი წევრი უკომპრომისოდ ამტკიცებს თავის შეხედულებებს, მაშინ როდესაც ყველა დანარჩენი ემხრობა სხვა მოსაზრებას, როცა გადაწყვეტილების მისაღები დროის ყველა ლიმიტი ამოწურულია და ყველა წევრი ცდილობს გააერთიანოს ძალისხმევა, რათა დაარწმუნონ სხვანაირად მოაზროვნე, იწყება მისი თანდათანობითი იზოლაცია.

სხვანაირად მოაზროვნისათვის გაცილებით ადვილია დატოვოს თავისი შეხედულებები პირველივე ეტაპზე გუნდის ზეწოლის ზემოქმედების შედეგად. გუნდის სხვა წევრების მიერ აგრესიული ქცევის გამოვლინებისა და განსაკუთრებით იგნორირებისა და იზოლირების შემდეგ, ძალიან რთულია მისთვის კომპრომისზე წასვლა თავმოყვარეობის დაკარგვის გარეშე.

შემთხვევები როცა გუნდის წევრი, გაბატონებული სტანდარტების კითხვის ნიშნის ქვეშ დაყენებით, ღიად გამოხატავს თავის შეხედულებებს, იშვიათია. დამტკიცებულია, რომ შეხედულებათა დაახლოება უფრო ხშირია როდესაც თითოეული წევრივალდებულია ღიად გამოხატოს თავისი მოსაზრება, რადგანაც გუნდის მიერ მათი უარყოფის შანსი პატარაა.

გუნდის ლიდერმა უნდა იზრუნოს ერთობის შენარჩუნებაზე, ამავე დროს არ ჩაახშოს იმ მოსაზრებების კრეატიულობა, რომლებიც შეიცავენ გაბატონებული სტანდარტებისაგან განსხვავებულ შეხედულებებს. გუნდის ყოველ `ერეტიკოსს` უნდა ჰქონდეს თავისი თვალსაზრისის ღიად ფორმულირების შესაძლებლობა, თუ იგი ლოგიკური არგუმენტებით ჩამოაყალიბებს მათ. მას არ უნდა ჰქონდეს იმის განცდა, რომ იზოლაციას თავს აარიდებს მხოლოდ გაბატონებულ შეხედულებებზე დათანხმებით, თავისი ინდივიდუალობის დაკარგვით და თავისი უფრო საერთო კონფორმისტული პოზიციით. `ერეტიკოსები` ეხმარებიან გუნდებს გადაამოწმონ თავიანთი ძირითადი არჩევანი და მიზნები და გამონახონ თავიანთი `თავისთავადი ჰემმარიტეტების` ახალი მტკიცებულებები.

შეჯამება

ამ ნაწილში განვსაზღვრეთ პირველადი და მეორადი, ფორმალური და არაფორმალური გუნდები, გავანალიზეთ სამუშაო გუნდების კატეგორიები და ტიპები, გუნდთა მოწიფულობის სტადიები და მათ ერთობაზე მოქმედი ფაქტორები და აღვწერეთ გუნდთა შორის კონკურენციის შედეგები. აგრეთვე შევხებით თანხმობის დინამიკას და მისგან მომდინარე საფრთხეებს. გუნდური დინამიკა, მიუხედავად მისი დადებითი შედეგებისა პროდუქტიულობაზე, გარკვეულ პირობებში შეიძლება კრეატიულობის შემაფხებელ ფაქტორადაც მოგვევლინოს. ამისათვის ხელმძღვანელმა უნდა იზრუნოს ორივეზე - როგორც გუნდის ერთობის შენარჩუნებაზე, ასევე განსხვავებული აზრების თავი-სუფლად გამოხატვის უზრუნველყოფაზე, რადგანაც ამან შეიძლება კრეატიულობისათვის კატალიზატორის როლი ითამაშოს.

ძირითადი ტერმინები

- პირველადი გუნდი
- მეორადი გუნდი
- ფორმალური გუნდი
- არაფორმალური გუნდი
- მოუმწიფებელი გუნდი
- მაკონკურირებელ წევრებიანი გუნდი
- ექსპერიმენტული გუნდი
- ეფექტური გუნდი
- მოწიფული გუნდი
- გუნდის ერთობა
- გუნდების კონფლიქტი
- ერეტიკოსი გუნდში
- თანხმობის დინამიკა

შესამოწმებელი კითხვები

ა) აღნიშნეთ თუ ეთანხმებით და თუ არ ეთანხმებით შემდეგ მოსაზრებას:

1. რაც უფრო დიდია გუნდი, მით უფრო დიდია მის წევრთა მიდრეკილება თანხმობისაკენ.
2. დამარცხებული გუნდების წევრებთა თანამშრომლობა იზრდება.
3. გუნდის ერთობა იზრდება გარეგან საფრთხესთან დაპირისპირებისას.
4. ბანკის დირექტორთა საბჭო დროებითი ფორმალური გუნდია.

ბ) შემოხაზეთ სწორი პასუხი:

1. გუნდების შემდეგი სახეობებიდან რომელი არ შეესაბამება მათი მოწიფულობის რომელიმე სტადიას?

- ა) მოუმწიფებელი გუნდი
- ბ) მაკონკურირებელ წევრებიანი გუნდი
- გ) გამოცდილი გუნდი
- დ) ეფექტური გუნდი
- ე) სასიამოვნო გუნდი

2. შემდეგიდან რომელი არ ხდება დამარცხებულ გუნდში?

- ა) იმედგაცრუება
- ბ) დაინტერესება წევრთა მოთხოვნილებებში იზრდება საინტერესო სამუშაოს ხარჯზე
- გ) გამართლების ძიება
- დ) ამოცანათა გადასინჯვა.

დამაფიქრებელი კითხვა(კეისი)

როგორ ფიქრობთ მიუხედავად თქვენ სამუშაო ჯგუფს გაზარდოს ერთობა და პროდუქტიულობა მის წევრთა კრეატიულობის შემცირების გარეშე?

7. სალექციო მასალა: ლიდერობა (ხელმძღვანელობა)

ძირითადი საკითხები

ამ ნაწილის შესწავლის შემდეგ, მკითხველს ეცოდინება:

განასხვავოს უმაღლესი მენეჯერისა და ლიდერის ცნებები, ჩამოაყალიბოს ლიდერობის ძირითადი თეორიები და ეფექტურობის მეთოდები, განსაზღვროს ფაქტორები რომელთაც ზეგავლენა აქვთ ლიდერობის ქცევაზე, გაანალიზოს დამოკიდებულება ადამიანის ბუნების სხვადასხვა ფილოსოფიებსა და იმ მენეჯერულ მიდგომებს შორის, რომლებსაც ისინი გვთავაზობენ, ჩამოაყალიბოს ეფექტური ლიდერული ქცევის წესები.

ლიდერს ყოველთვის უნდა ახსოვდეს სამი რამ:

- პირველი, რომ იგი ხელმძღვანელობს ადამიანებს
- მეორე, რომ იგი ხელმძღვანელობს კანონების შესაბამისად
- მესამე, რომ იგი ვერ იქნება ხელმძღვანელი სამუდამოდ

სემანტური განსხვავებები _ განსაზღვრებები

მიუხედავად იმ ფაქტისა, რომ ბიბლიოგრაფიაში ტერმინები მენეჯმენტი და ლიდერობა ხშირად გამიყნება როგორც იდენტურ ცნებათა ალტერნატივები, უნდა აღინიშნოს რომ მათი მნიშვნელობები განსხვავებულია. ეს ორი ცნება სხვადასხვაა, იმდენად რამდენადაც ისინი გამოხატავენ იმ ხალხთა ძალისხმევას, რომელთაც გააჩნიათ კონკრეტულ ადამიანებზე ზეგავლენის უფლებამოსილება, ისე რომ ეს უკანასკნელი იმუშავებენ მის მიერ დასახული ამოცანების მისაღწევად. ისინი იმით განსხვავდებიან, რომ მენეჯმენტი გუსილხმობს ძალაუფლების არსებობას, რომელიც გადმოცემულია ორგანიზაციისა ან საწარმოს უფროსი მენეჯმენტის მიერ იმ პიროვნებებზე რომლებიც ითვლებიან პასუხისმგებლებად საწარმოს საერთო ან უფრო განსაკუთრებული მიზნების მისაღწევად, მაშინ როდესაც ლიდერობა დაფუძნებულია ძალაუფლებაზე, რომელიც ჯგუფის ან საზოგადოების წევრების მიერ გადაცემულია პიროვნებებზე რომლებიც პასუხისმგებლები არიან ყველას ინტერესთა წარდგენაზე, შესრულებაზე და დაცვაზე.

ჩვენი დროის ყველა წარმატებულ და მოწინავე საწარმოში გააზრებული აქვთ ის ფაქტი, რომ არც სტაჟი და არც წარმატება სამუშაოში არ არის საკმარისი იმისათვის, რომ თანამშრომელმა ჩაიბაროს ადამიანების მართვასთან დაკავშირებული მოვალეობები.

დიდი ხნის სტაჟის მქონე და წარმატებულ მოვაჭრეზე ვერ ვიტყვით რომ აუცილებლად შეძლებს გაყიდვების მენეჯერობას, შესანიშნავი უშეცდომო ბუღალტერი არ უნდა დაინიშნოს ფინანსური სამსახურის დირექტორად, ანდა პერსონალის დეპარტამენტის პირველი კლასის განყოფილების უფროსი ყოველთვის არ უნდა ჩაითვალოს როგორც პერსონალის პოტენციური უფროსი. ცოდნის, გამოცდილებისა და სპეციალური უნარების გარდა, იგი აგრეთვე უნდა ფლობდეს ლიდერობის უნარებს, რათა წარმატებული იყოს იმ თანამდებობებზე რომლებიც მოიცავენ სხვა ადამიანების ძალისხმევასა და გულისხმიერებაზე დამოკიდებულ შედეგს. თუ ფორმალური გუნდის (გუნდი რომლის წევრები მენეჯმენტის მიერ შეირჩევიან, რომლებიც მას სპეციფიურ მოქმედებასა და ქცევას უსაზღვრავენ, აძლევენ უფლებამოსილებას და მათთვის სასურველი მიზნების მიღწევაზე პასუხისმგებლობას აკისრებენ) ლიდერი არ ფლობს ლიდერობის უნარებს, მაშინ იგი მხოლოდ ფორმალური ლიდერი იქნება. გუნდში გამოჩნდებიან მეორე ან სხვა არაფორმალური ლიდერები და გუნდის შედეგები არ იქნება ისეთი მაქსიმალური, როგორსაც გუნდის შემადგენლობა გვპირდება.

ამისათვის ხელმძღვანელ თანამდებობებზე დასანიშნად აუცილებელია ისეთი პიროვნებები, რომლებიც მათი სხვა კვალიფიკაციების მიღმა ფლობენ ლიდერობის თვისებებსაც, ანუ თავიანთ თავში შეიცავდნენ ორივეს – გუნდის ფორმალურ და არაფორმალურ ლიდერს. როდესაც ეს ორივე თვისება შეთავსებულია ერთ პიროვნებაში, მაშინ გუნდის წევრები აღიარებენ და მიესალმებიან თავიანთ უფროსს როგორც ნამდვილ ლიდერს. შემაჯამებელ ფორმაში, ქვევით ჩვენ ვნახავთ სოციალური ფსიქოლოგიის ზოგიერთ დასკვნას, რომლებთან კავშირი აქვთ გუნდის ლიდერის როლთან.

გუნდებში, ადგილი აქვს როლების სპონტანურ დიფერენციაციას, რომლის დროსაც მისი არსებობისა და განვითარებისათვის აუცილებელი ფუნქციები გადაეცემათ სპეციალისტებს. პირველი ნაბიჯი ამ მიმართულებით იმ პიროვნების განსაზღვრაა, რომელიც იკისრებს ლიდერის ფუნქციებს. ლიდერის ერთი-ერთი როლია გუნდის დანარჩენ წევრთა კოორდინაცია. ხშირად ადგილი აქვს ორპოლუსიან სიტუაციას, ანუ გუნდის წევრთა მიერ ერთი პიროვნება მიიჩნევა როგორც უფრო ქმედითი, მეორე კი როგორც უფრო პოპულარული.

ქარიზმატული ლიდერი თავის თავში აერთიანებს ორივე თვისებას – იყოს ქმედითი და იყოს პოპულარული, მაშინ როდესაც ბიუროკრატი ლიდერი (ის რომელიც რაციონალურადაა დანიშნული ჩამოყალიბებული პროცედურების საშუალებებით) დაფუძნებულია მხოლოდ გამოვლენილ შესაძლებლობაზე. ბიუროკრატი-რაციონალისტი ლიდერი შეიძლება არჩეულ იქნას ინტელექტის, თავში დარწმუნებულობისა და განათლების დადგენით, მაგრამ არა ქარიზმატული ლიდერი. ქარიზმატული ლიდერის როლის შესრულების შესაძლებლობა დგინდება მხოლოდ გუნდის წევრთა ემოციონალური მოთხოვნებით.

აქტუალურ საკითხზე საუბრის მონაწილე კონკრეტულ ადამიანებზე დაკვირვებით, შეიძლება გავარკვიოთ ვინ ეთანხმება და ვინ ახდენს თავისი იდეების დაფიქსირებას. ლიდერი პიროვნებაა, რომელზეც გუნდის დანარჩენი წევრები აპირებენ თავიანთი საკუთარი უსაფრთხოების სურვილისა და ძალის გადაცემას და ვისაც აღიარებენ. ამის განსახორციელებლად, აუცილებელია პიროვნება თავისი საქციელით გამოირჩეოდეს ყველა დანარჩენისაგან, მაგრამ განსხვავების მიუხედავად, იდენტიფიკაციისათვის მან უნდა შექმნას შეგრძნება რომ იგი `ერთ-ერთი ჩვენთაგანია`. ამისათვის ხელმძღვანელ თანამდებობებზე დასანიშნად აუცილებელია ისეთი პიროვნებები, რომლებიც მათი სხვა კვალიფიკაციების მიღმა ფლობენ ლიდერობის თვისებებსაც, ანუ თავიანთ თავში შეიცავდნენ ორივეს – გუნდის ფორმალურ და არაფორმალურ ლიდერს. როდესაც ეს ორივე თვისება შეთავსებულია ერთ პიროვნებაში, მაშინ გუნდის წევრები აღიარებენ და მიესალმებიან თავიანთ უფროსს როგორც ნამდვილ ლიდერს. შემაჯამებელ ფორმაში, ქვევით ჩვენ ვნახავთ სოციალური ფსიქოლოგიის ზოგიერთ დასკვნას, რომლებთან კავშირი აქვთ გუნდის ლიდერის როლთან.

გუნდებში, ადგილი აქვს როლების სპონტანურ დიფერენციაციას, რომლის დროსაც მისი არსებობისა და განვითარებისათვის აუცილებელი ფუნქციები გადაეცემათ სპეციალისტებს. პირველი ნაბიჯი ამ მიმართულებით იმ პიროვნების განსაზღვრაა, რომელიც იკისრებს ლიდერის ფუნქციებს. ლიდერის ერთი-ერთი როლია გუნდის დანარჩენ წევრთა კოორდინაცია. ხშირად ადგილი აქვს ორპოლუსიან სიტუაციას, ანუ გუნდის წევრთა მიერ ერთი პიროვნება მიიჩნევა როგორც უფრო ქმედითი, მეორე კი როგორც უფრო პოპულარული.

ქარიზმატული ლიდერი თავის თავში აერთიანებს ორივე თვისებას – იყოს ქმედითი და იყოს პოპულარული, მაშინ როდესაც ბიუროკრატი ლიდერი (ის რომელიც რაციონალურადაა დანიშნული ჩამოყალიბებული პროცედურების საშუალებებით) დაფუძნებულია მხოლოდ გამოვლენილ შესაძლებლობაზე. ბიუროკრატი-რაციონალისტი ლიდერი შეიძლება არჩეულ იქნას ინტელექტის, თავში დარწმუნებულობისა და განათლების დადგენით, მაგრამ არა ქარიზმატული ლიდერი.

ქარიზმატული ლიდერის როლისშესრულების შესაძლებლობა დგინდება მხოლოდ გუნდის წევრთა ემოციონალურიმოთხოვნებით.

აქტუალურ საკითხზე საუბრის მონაწილე კონკრეტულ ადამიანებზე დაკვირვებით, შეიძლება გავარკვიოთ ვინ ეთანხმება და ვინ ახდენს თავისი იდეების დაფიქსირებას.ლიდერი პიროვნებაა, რომელზეც გუნდის დანარჩენი წევრები აპირებენ თავიანთისაკუთარი უსაფრთხოების სურვილისა და ძალის გადაცემას და ვისაც აღიარებენ.ამის განსახორციელებლად, აუცილებელია პიროვნება თავისი საქციელით გამოირჩეოდესყველა დანარჩენისაგან, მაგრამ განსხვავების მიუხედავად, იდენტიფიკაციისათვისმან უნდა შექმნას შეგრძნება რომ იგი `ერთ-ერთი ჩვენთაგანია`. ყურადღებას აქცევს არა თავის საკუთარ ინტერესებს, არამედ ყველა იმისას ვისაც იგი ხელმძღვანელობს.

პლატონი – რესპუბლიკა

თითოეული პიროვნების პოზიცია გუნდის იერარქიაში, პირდაპირ კავშირშია მისი წესებისა და ღირებულებების აღიარების ხარისხთან. რაც უფრო უფროსია პიროვნებაიერარქიაში, მით უფრო მეტი თანხმობა, აღიარება და გუნდის მიზნებისათვისბრძოლა ჭირდება მას. ლიდერი სრულად შთანთქმულია თავისი გუნდის მიერ, რადგანაც იგი მიიჩნევაპიროვნებად, რომელიც ყველაზე უფრო მეტად ეთანხმება და მისდევს გუნდისწესებსა და ღირებულებებს და სხვა წევრებზე უფრო მეტად მისწრაფვის მისიმიზნების მისაღწევად. რაც უფრო მაღლა დგას პიროვნება თავისი გუნდის იერარქიაში,მით უფრო ნაკლებია მისი ქცევის გუნდის წესებისაგან გადახრის შესაძლებლობა. ამგავებით ლიდერი გუნდში ყველაზე უფრო ნაკლებად თავისუფალი პიროვნებაა.

ლიდერობის ბუნება მოიცავს:

1. ლიდერის მიერ მოტივაციის ფაქტორების დადგენასა და მათი გამოყენების შესაძლებლობას თავისი მენეჯერული მოვალეობების შესრულებისას.
2. ლიდერის შესაძლებლობა შთააგონოს, გაამხნევოს და ამოქმედოს თავისი გუნდი ისე, რომ ისინი კრედოს ერთგულნი გახდნენ და გამოიჩინონ სულისკვეთება გუნდის მიზნების მისაღწევად.

• ლიდერობის მეთოდების ეფექტურობის ძირითადი თეორიები

ა) ლიდერობის სამი სხვადასხვა ტიპის შედეგები

კურტ ლევინი, რონალდ ლიპითი და რალფ უაიტი დააკვირდნენ ლიდერობის შემდეგ სახეებს:

ავტოკრატმა ლიდერებმა გადაწყვეტილებები თავიანთი გუნდების სახელით მიიღეს და შემდეგ აცნობეს იგი მის წევრებს.

დემოკრატმა ლიდერებმა უფლება მისცეს თავიანთ გუნდს მიეღოთ გადაწყვეტილებები,რომელიც შემდგომში გავლენას იქონიებდნენ მათ საქმიანობაზე. ლიდერი უბრალოდ მიეხმარა გუნდს გადაწყვეტილების მიღებაში.

ლიბერალი ლიდერების ურთიერთობა თავიანთი გუნდის წევრებთან შემოფარგლა მხოლოდ პასუხებით მათდამი დასმულ შეკითხვებსა და წარდგენილ მასალაზე დაისიც მხოლოდ მაშინ, როცა მათ მიმართავდნენ.მათი კვლევის შედეგებზე დასკვნები შემდეგი იყო:

1. გუნდის წევრები ავტოკრატ ლიდერთან შედარებით უპირატესობას ანიჭებდნენ დემოკრატ ლიდერს.

2. აგრესიულობა ავტოკრატ და ლიბერალ ლიდერების გუნდის წევრებს შორის ბევრად მეტი იყო, ვიდრე დემოკრატი ლიდერის გუნდის წევრებში.
3. დემოკრატ ლიდერთა გუნდები უფრო პროდუქტიული იყო

ბ) ლიკერტის მენეჯმენტის სისტემა.

კვლევისა და შესწავლის სამი ათეული წლის შემდეგ, რენსის ლიკერტმა მენეჯმენტის სისტემა შემდეგ ტიპებად დაყო:

1. ექსპლუატატორული – ავტორიტეტული ტიპი მენეჯმენტის აღნიშნული ტიპი ძალიან ავტოკრატულია.
2. კეთილგანწყობილი – ავტორიტეტული ტიპი ამ ტიპის ხელმძღვანელი პირები ნაკლებად ენდობიან თავიანთ დაქვემდებარებულებს და მათი მოტივირებისათვის ჯილდოებსა და დასჯის ოდნავ შიშს იყენებენ.
3. კონსულტატიური ტიპი-აღნიშნული ტიპის ხელმძღვანელი პირები ენდობიან დაქვემდებარებულებს, თუმცა არა მთლიანად.
4. მონაწილე ტიპი - ამ ტიპის ხელმძღვანელები სრულებით ენდობიან თანამშრომლებს, იყენებენ მათ იდეებსა და აზრებს, აძლევენ მათ უფლებას მონაწილეობა მიიღონ მიზნების განსაზღვრაში, აჯილდოებენ მათ მიღწევებისათვის, დიდ დროს უთმობენ ორმხრივკომუნიკაციას და სტიმულს აძლევენ გადაწყვეტილებების მიღების პროცესსიერარქიის ყველა დონეზე.

ლიკერტი მივიდა დასკვნამდე, რომ იმ ხელმძღვანელმა პირებმა, რომელთაც მენეჯმენტის მეოთხე ტიპი დანერგეს, უფრო ეფექტურები იყვნენ მიზნისა და პროდუქტიულობის მიღწევაში.

გ) მმართველობის ბადე (მატრიცა)

რობერტ ბლეიქი და ჯეინ მუტონი ორი ცვლადით (1-დან 9-მდე) განიხილავენ მმართველობითი სტილის განსაზღვრის საფუძველს: ყურადღება ხალხისადმი დაყურადღება წარმოებისადმი. ყოველ აღმასრულებელს მატრიცაზე თავისი ადგილიაქვს. ქვემოთ მოყვანილია რამოდენიმე დამახასიათებელი ტიპი:

1/1 მენეჯმენტი (სუსტი მენეჯმენტი) მცირე ყურადღება როგორც წარმოებისადმი, ასევე პიროვნებისადმი. ინფორმაციისმარტივი გადაცემა უფროსიდან დაქვემდებარებულისადმი. არ სურს თავისიმდგომარეობის რისკის ქვეშ დაყენება და ამდენად მხოლოდ ინფორმაციის გამტარის

როლით შემოიფარგლება, არ იღებს რა არანაირ პასუხისმგებლობას მენეჯმენტის გადაწყვეტილებებზე.

1/9 მენეჯმენტი (სოფლის კლუბის მენეჯმენტი)- დიდი ყურადღება ადამიანურ ურთიერთობებს. ძალიან მცირე ყურადღება წარმოებას. დაქვემდებარებულებისადმი სოლიდარობა და კოლეგიალური ურთიერთობები.

9/1 მენეჯმენტი (ავტოკრატიული მენეჯმენტი) ძალზე მცირე ყურადღება პიროვნებას, ძალზე დიდი ყურადღება წარმოებას.

5/5 მენეჯმენტი (წონასწორული, (‘ქანქარას’) მენეჯმენტი)ზომიერი ყურადღება წარმოებასა და თანამშრომლებს. ასეთი მენეჯერი მუდმივად ანაწილებს ყურადღებას წარმოებასა და ხალხს შორის. ამ ტიპის მენეჯერთა უმრავლესობას შინაგანი ვალდებულების გრძნობა გააჩნია, მაგრამ მათთვის უცხო არაა კომპრომისი, რადგანაც წაკითხული აქვთ სახელმძღვანელო ან დასწრებიან სემინარს.

9/9 მენეჯმენტი (ერთობლივი მმართველობა)

მხოლოდ ამ ტიპის მენეჯერს სწამს, რომ არ არსებობს კონფლიქტი ადამიანებისა და წარმოების მიზნებს შორის. იგი დიდ ყურადღებას ავლენს ორივეგან, ეძებს თანამშრომლებისა და მისი ორგანიზაციული სტრუქტურის მიზნების გაერთიანებასა თუ ინტეგრირების შესაძლებლობას.

9/9 მოთანამშრომლე მმართველი ლიდერის ის ტიპია, რომელიც მიესალმება თანამშრომელთა მონაწილეობას გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესში და ახორციელებს მმართველობის ფუნქციებს; გამოიყენება მსოფლიოში ეფექტურობითა და სამომავლო პერსპექტივებით გამორჩეული ორგანიზაციების მიერ. ყოველი მმართველის მართვის სტილი ისეთი ფაქტორების ზეგავლენას განიცდის, როგორებიცაა: მისი უფროსი, მისი უნარები, გამოცდილება, ტრენინგი, მისი ინდივიდუალურობა და ხალხის ის ტიპი რომელთაც იგი ხელმძღვანელობს, ასევე ორგანიზაციის სტრუქტურა.

- **ლიდერობის ქცევის განმსაზღვრელი ფაქტორები**

ლიდერის ეფექტურობა დამოკიდებულია:

1. მის პიროვნულ თვისებებზე მის დადებით პიროვნულ თვისებებზე (ღია ხასიათი, მეგობრულობა, ტოლერანტულობა, ადაპტაციი უნარი, ზრდილობა, დინამიურობა, კომუნიკაციის დიდი უნარი, თვითდაჯერებულობა, ძლიერი ნება, პასუხისმგებლობის ადების უნარი, ინიციატივის გამოჩენის უნარი და ა.შ.). მის უარყოფით პიროვნულ თვისებებზე (სისუსტე, არასოციალურობა, არამეგობრულობა, არაორგანიზებულობა, მერყეობა, ნევროზულობა და ა.შ.). დემოგრაფიულ თვისებებზე (სქესი, ასაკი, ეროვნება, რელიგია) და ფიზიოლოგიური თავისებურებანი (წონა, სიმაღლე, გარეგნული იერი). ისინი თანხვედრაში უნდა იყოს იმ გუნდის მოდელსა და საჭიროებებთან, რომელსაც იგი ხელმძღვანელობს.
2. დასმული ამოცანის ტექნიკასა და პროფესიულ ცოდნაზე და ასევე იმ გუნდის წევრთა მოვალეობებზე, რომელსაც იგი ხელმძღვანელობს.
3. მის ქცევაზე (ორიენტაციაზე საკუთარი მოთხოვნილებებისადმი, ამოცანის მოთხოვნილებებისადმი, გუნდის მოთხოვნილებებისადმი ანდა საკუთარი, გუნდის და ამოცანის ერთობლივი მოთხოვნილებებისადმი. ლიდერობის სტილი ანუ ლიდერის თავდაჯერებულობის ხარისხი ასევე დამოკიდებულია ლიდერის ქცევის ორიენტაციაზე, გარეგან ფაქტორებზე ორგანიზაციის სტრუქტურასა და ლიდერის პოზიციაზე იერარქიაში. ორგანიზაციის მართვის ფილოსოფიაზე. შესასრულებელ მოვალეობათა ბუნებაზე (რუტინული, განმეორებითი, სარისკო, რთული, დახლართული, მონოტონური და ა.შ.). სხვა ჯგუფებისა თუ ინდივიდების გავლენაზე, რომლებიც არ არიან პირდაპირ ორგანიზაციულ დამოკიდებულებაში ლიდერთან.
4. მის დაქვემდებარებულთა თვისებებზე მათ პროფესიულ ეთიკასა და საქმისადმი საერთო დამოკიდებულებაზე. ცოდნაზე, უნარზე, გამოცდილებაზე, განათლების საერთო დონესა და განვითარებაზე. სამუშაოს დამოუკიდებლად ორგანიზების შესაძლებლობასა და ინიციატივათა განხორციელებაზე. პრიორიტეტების განსაზღვრასა და დაქვემდებარებულთა საჭიროებების გამორჩევაზე.

როგორც ზემოთ ვნახეთ, დაქვემდებარებულთა თვისებები და მათი მოწიფულობის დონე მმართველობის სტილის არჩევაში განმსაზღვრელ როლს თამაშობენ. ლიდერის ეფექტურობა დამოკიდებულია არამხოლოდ ზემოაღნიშნულ ფაქტორებზე, არამედ ასევე ადამიანის ბუნების ქვემოთ მოყვანილი ფილოსოფიის თანხვედრაზე მმართველობის სათანადო სტილთან.

ადამიანური ბუნების შესახებ სხვადასხვა ჰიპოთეზები მათი, როგორც ინდივიდებისა და გუნდების სამსახურში ქცევის საფუძველია. თითოეული ჰიპოთეზა სხვადასხვადროის გაბატონებულ შეხედულებებს ასახავს. თუმცა დომინანტი თეორია, ანუ ის რომელსაც თანამედროვე აკადემიკოსებისა და მენეჯმენტის მკვლევართა უმრავლესობა ემხრობა, არის შედგენილი ადამიანი.

არსებობს სხვადასხვა ფილოსოფია, ისეთები როგორცაა მეურნე ადამიანი (მაკგრეგორი), სოციალური (ან საზოგადოებრივი) ადამიანი (მეიო) და თვითრეალიზებული ადამიანი (მაკგრეგორი). შედგენილი ადამიანის ცნება ადამიანური ბუნების ფილოსოფიათა სინთეზითაა მიღებული.

შედგენილი ადამიანი მოქნილია, მისი საჭიროებების განსაზღვრა მუდმივად ევოლუციის პროცესშია და იგი ადვილად ეგუება სხვადასხვა ორგანიზაციულ სისტემებს. ასე რომ შეუძლებელია აარჩიო ერთი, თეორია რომელსაც შეუძლია მენეჯმენტის ისეთი მეთოდების ფორმირება, რომელნიც თანაბრად კარგ შედეგს გამოიღებს ყველადროსა და ყველა გარემოში. საერთოდ, კარგ მენეჯერს უნდა შეემლოს პრობლემის დიაგნოზის დასმა და იყოს მოქნილი, რათა თავისი ლიდერული თვისებები ყველა სიტუაციას მოარგოს. მან ისეთი ორგანიზაციული სტრუქტურა და სამუშაო გარემო უნდა შექმნას, სადაც ყველა მისი თანამშრომელი ერთსულოვანი იქნება და ორგანიზაციის ამოცანამოცანების შესრულების პარალელურად დაიკმაყოფილებენ თავიანთ პირად საჭიროებებს.

მრავალ შემთხვევაში, ლიდერის ქცევა საჭიროა იყოს ჩვეულებრივზე უფრო ავტოკრატიული. ასეთი ქცევა საჭირო ხდება, როდესაც თავს იჩენს გარემოებები, რომლებიც სასწრაფო გადაწყვეტილებებსა და მომუშავე ჯგუფის დაუყონებლივ კოორდინაციას მოითხოვს: ასევე მაშინ, როდესაც ლიდერი ხელმძღვანელობს ისეთ ინდივიდებს, რომლებიც მოუმწიფებლები არიან სამუშაოს ეთიკაში, ფილოსოფიასა და ზოგად კულტურაში, ან როდესაც მათი გამოცდილება და ცოდნა სრულად არ შეესაბამება მათი სამუშაოს სპეციფიკას.

ყველა მენეჯერის მოვალეობაა – ყველაფრისაგან დამოუკიდებლად მუდმივად იზრუნოს თვითგანათლებლაზე და დაქვემდებარებულთა ტრეინინგზე, ტრეინინგის სპეციალური პროგრამებისა და სამუშაო ადგილზე ყოველდღიური ტრეინინგის გამოყენებით. შემდეგი უნდა დაეხმაროს მათ შესაბამისი სახელმძღვანელოებებითა და მითითებებით, რათა თავის სამუშაო გუნდში მართვის უფრო დემოკრატიული სტილის დანერგვის საშუალება მიეცეს.

ცხადია, ეჭვგარეშეა რომ მართვის ავტოკრატიული სტილი ყველაზე ადვილია, მაგრამ იგი შეიცავს მცდარი გადაწყვეტილებების მიღების დიდ საფრთხეს და არ ძალუძს თანამშრომელთა მოტივირება. მონაწილეობა იძლევა მოტივაციას, რადგანაც იგი დაქვემდებარებულთა მოწიფულობის აღიარების საშუალებაა, იგი აკმაყოფილებს მათ მოთხოვნილებებს და კმაყოფილების გრძნობით აღავსებს მათ, რადგანაც ამით მათ შემოქმედებით უნარს ნაწილობრივ ეძლევა გასაქანი. მონაწილეობითი მენეჯმენტის დანერგვა საჭიროა ისეთ სამუშაო ჯგუფებში, რომელთაც გააჩნიათ საამისო დრო და სადაც პიროვნებები:

1. თავიანთ სამუშაოში არა მხოლოდ დაბალი დონის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას ცდილობენ, არამედ ეძებენ შესაძლებლობას გახდნენ გუნდის წევრები, დაიმსახურონ პატივისცემა და მოახდინონ თვითრეალიზაცია.
2. გააჩნიათ სათანადო ინტელექტი, წვრთნა, გამოცდილება, შესაძლებლობები და შესაბამისი დონე, ასე რომ შეუძლიათ იმოქმედონ გუნდის ძველი, მოწიფული, ჰარმონიულად მომუშავე წევრების მსგავსად. აქვთ პასუხისმგებლობის მაღალი გრძნობა.
3. დაინტერესებულნი არიან თავიანთი ყოველდღიური სამუშაოს უკეთ ორგანიზებაში.

4. სურთ მონაწილეობა მიიღონ გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში.
5. დაინტერესებულნი არიან თავიანთი გუნდის მთლიანი სამუშაოს უკეთ შესრულებაში არიან თავდაჯერებულნი და სწამთ თავიანთი რეალური პოტენციალის.
6. შეუძლიათ თვითკრიტიკა და კონსტრუქციულად ავლენენ კეთილგანზრახულ და არა სტერილურ კრიტიკას.
7. სრულად ახდენენ თავიანთი როლის რეალიზებას სამუშაო ჯგუფის მიზნებსა და საწარმოს ამოცანებში.

დემოკრატიული ანუ მონაწილეობითი მენეჯმენტი არ უნდა აგვერიოს სუსტ მენეჯმენტში, სადაც ყველა ქვედა საფეხურზე მდგომი მოქმედებს დამოუკიდებლად, ავტომატურად, კოორდინაციისა და კონტროლის გარეშე. მონაწილეობით მენეჯმენტში შეხედულებები დეტალურად განიხილება და ანალიზდება, მენეჯერი კი ასრულებს გუნდის კურატორის როლს, ახორციელებს ქრონოლოგიურ, რაოდენობრივ და ხარისხობრივ კონტროლს იმ მიზნების განხორციელებაში, რომელიც დასახული იქნა თითოეულ თანამშრომელთან ერთად.

მონაწილეობითი მენეჯმენტი გულისხმობს კომპეტენციების დეცენტრალიზაციას და დაქვემდებარებულთათვის მოვალეობების გადანაწილებას, რათა გააფართოვოს და გაამდიდროს მათი სამუშაო. რა თქმა უნდა კომპეტენციათა გადაცემა არ ნიშნავს იმას, რომ მენეჯერს ყოველთვის შეუძლია უარი თქვას თავის პასუხისმგებლობაზე. ყოველი დაქვემდებარებული პასუხისმგებელია თავისი სამუშაოს შედეგებზე, მაგრამ პასუხისმგებლობა მთლიანად ყველა დაქვემდებარებულის ერთობლივ, ასევე თითოეული დაქვემდებარებულის სამუშაოზე ყოველთვის მენეჯერის კისერზეა. მონაწილეობითი მენეჯმენტი ნიშნავს დემოკრატიათა სამუშაო ადგილზე, და არაანარქიას. გაუთავებელი დისკუსიები გადაწყვეტილების მიღების პროცესში შეიძლება იყოს `სოფლის კლუბის მენეჯმენტში`, მაგრამ არა საწარმოსა და ბიზნესის სტრუქტურული ერთეულის მართვისას. მონაწილეობითი მენეჯმენტის ლიდერს არ უნდა დაავიწყდეს, პერიკლესის შეგონება იმის შესახებ, რომ სიჭარბით ყველა სისტემაინგრევა. მან უნდა იზრუნოს გუნდის ერთობისა და მისი წევრების ჰარმონიული თანამშრომლობისათვის.

იგი მუდმივად ენთუზიაზმის გადაცემის მდგომარეობაში უნდა იმყოფებოდეს და შთააგონებდეს თავის გუნდის წევრებს, კოორდინაციას უწევდეს და ხელმძღვანელობდეს მათ. წინააღმდეგ შემთხვევაში იგი უკანა პლანზე გადაინაცვლებს დამართული იქნება მათ მიერ. მას უნდა ჰქონდეს ბოლო სიტყვის უფლება, რადგანაც მას ეკისრება მთლიანი პასუხისმგებლობა გუნდის ქმედებებსა და საბოლოო შედეგებზე. რომელიც შესაბამისობაში უნდა იყოს, მათი და უფროსი ორგანიზაციული დონის მიერ, წინასწარ განსაზღვრული მიზნების რაოდენობრივ და ხარისხობრივ მაჩვენებლებთან. თანამედროვე წარმატებულმა ლიდერმა რა თქმა უნდა არ უნდა იფიქროს, რომ მისი გუნდი `ჰომო ეკონომიკუს` (`ჰომო ოეკონომიკუს`) ტიპის პიროვნებებისაგან შედგება, ან მითუმეტეს, რომ ყველა თანამშრომელი ერთი და იმავე ხარისხის `სოციალურიადამიანია` (მეიო), ან რომ ყველა მათგანს ჭირდება ერთნაირი თვითრეალიზაცია.

სწორად მოქმედ მენეჯერს უნდა შეეძლოს თავისი დაქვემდებარებულების ფსიქოლოგიის ამოცნობა და თითოეული მათგანის საჭიროებების დადგენა, რათა შესაბამისად შეცვალოს მოტივაციის მეთოდები და თავისი ლიდერული ქცევები.

- **ეფექტური ლიდერობის ქცევის მოკლე წესები**

წარმატებული მენეჯერ-ლიდერები ევოლუციებს კი არ მისდევენ, არამედ ქმნიან მათ. ამიტომ: ისინი სახავენ რეალურ მიზნებს და გრაფიკს თავის დაქვემდებარებულებთან ერთად. ისინი ერთობლივად,

წინასწარგანსაზღვრული მიზნების წარმატების მაჩვენებლის ხარისხს თვლიან თავიანთი კოლეგების სამუშაოს შესრულების დაპროგრესის განმსაზღვრელად. მათგან წარმოდგება სრული მხარდაჭერა და საშუალებები, რაც საჭიროა მიზნების მისაღწევად (ტრენინგი, სისტემები, აღჭურვილობა). ისინი ზრუნავენ, რომ მათი დაქვემდებარებულების ცოდნა, გამოცდილება და კონკრეტული უნარები სრულად იქნას გამოყენებული.

მათ სწამთ, რომ მათ დაქვემდებარებულებსაც შეიძლება ჰქონდეთ კარგი იდეები და ამ მიზნით ისინი ახდენენ მათი აზრების კონსტრუქციულ გამოყენებას ყოველ სიტუაციაში და ხელს უწყობენ მათ გამოიჩინონ ინიციატივა წინასწარგანსაზღვრული სამუშაოს ფარგლებში.

- ისინი გადაწყვეტილების უნარიანები, ენთუზიზმებიანები და მიზნებზე ორიენტირებულნი არიან, ადამიანურ საჭიროებათა უკანა პლანზე გადაწევის გარეშე.
- ისინი ბევრს მუშაობენ მაღალი დონის შედეგების მისაღწევად და სხვებისგანაც ამას მოელოებიან.
- მათი კეთილსინდისიერება დასტურდება მათივე ქმედებებით.
- მათ სჯერათ, რომ ყოველთვის არის როგორც თავიანთი, ასევე მათი კოლეგების განვითარების შესაძლებლობა.
- ისინი მზად არიან გონიერ რისკზე წასასვლელად.
- ისინი ცდილობენ მოიპოვონ და შეინარჩუნონ კოლეგების ნდობა და გაიგონ მათი კერძო ინტერესების, ჩვევების, პრობლემების, სუსტი და ძლიერი მხარეების შესახებ.
- კოლეგის მხრიდან უჩვეულო საქციელის დროს ისინი ცდილობენ გაარკვიონ მისი რეალური მიზეზი. ისინი აღმოაჩენენ პრობლემას ან სირთულეს მათთან ღია და კეთილგანწყობილი საუბრისას. ისინი ერთად განიხილავენ მის მიერ შეთავაზებულ ალტერნატიულ გადაწყვეტილებებს და თანხმდებიან თუ რა არის ყველაზე ეფექტური არსებულ სიტუაციაში.
- ისინი იქცევიან დაქვემდებარებულებთან ისე, როგორც სურთ თავიანთი უფროსები მოექცნენ მათ.
- ისინი თავიანთი თანამშრომლების მუშაობას კონსტრუქციულად აკრიტიკებენ და დროგამოშვებით ეუბნებიან მათ მიერ შესრულებული სამუშაოს ხარისხის შესახებ და თუ როგორაა შეფასებული მისი ქცევა გუნდის სხვა წევრებისა თუ კლიენტების მიერ.
- ისინი ყოველთვის მაშინვე თუ აქებენ თანამშრომლებს, როდესაც ხედავენ ბრწყინვალედ შესრულებულ სამუშაოს.
- როცა აუცილებელია, ისინი უმალ აკრიტიკებენ თანამშრომლებს, მაგრამ ჯერ ყურადღებას ამახვილებენ მათ დადებით მხარეებზე. ისინი აქებენ თანამშრომლებს საჯაროდ, მაგრამ აკრიტიკებენ განმარტოებით.
- კრიტიკა გამოყენებულ უნდა იქნას როგორც სწავლების ერთ-ერთი გზა და არა როგორც დამცირება და შეურაცხყოფა.
- მათ აქვთ უნარი შეცვალონ თავიანთი ქცევა თანამშრომელთა ხასიათის შესაბამისად, რათა მათი მხრიდან მიიღონ სასურველი ქცევა.

- ისინი ცდილობენ გადასცენ თავიანთ თანამშრომლებს სამუშაოსა და გუნდის მიზნებთან დაკავშირებული საკუთარი ენთუზიაზმი.
- ისინი გადასცემენ კომპეტენციებს თანამშრომლებს მათი უნარებისა და ცოდნის შესაბამისად და ამგვარად აჩვენებენ მათ, რომ ენდობიან.
- ისინი მოტივაციას უქმნიან დაქვემდებარებულებს და თავიანთ გუნდს შესაბამისი პიროვნების თუ გუნდის მორალური და მატერიალური წახალისებით, რათა გაამდიდრონ მათი სწრაფვა სამუშაოსა და უკეთესი შედეგებისადმი.
- ისინი ყველა თანამშრომელში აღვივებენ გუნდურ სულს, ცდილობენ გუნდით სიამაყის გრძნობა ჩაუნერგონ მათ და ახალისებენ ყველა გუნდის თანამშრომლობასა და ძალისხმევას.
- ისინი დადებითად ეპყრობიან განსხვავებულ აზრს, რადგანაც იგი შეიძლება შეიცავდეს სიმართლეს.
- ისინი სწავლობენ გუნდის ყველა წევრის ფსიქოლოგიურ და ინტელექტუალურ მხარეებს მათი გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მონაწილეობით.
- ისინი ზრუნავენ, რომ გუნდურმა სულმა არ ჩაახშოს პიროვნების დამოუკიდებლობა და მისი შემოქმედებითობა.
- ისინი თვალყურს ადევნებენ რომ ყოველი წევრისადმი ნდობა და აღიარება გაიზარდოს.
- ისინი ვინც თავიანთ თავს თვლიან ქარიზმატულ ლიდერებად, ცდილობენ თავი შეიკავონ საკუთარი აზრის გამოხატვისაგან, რათა არ გახდნენ თავიანთი გუნდის სხვა წევრებისათვის შემოქმედებითი წინადადებების შეთავაზებისათვის ხელისშემშლელი ფსიქოლოგიური ბარიერი.
- ისინი არ ლაპარაკობენ ბევრს თანამშრომელთა მონაწილეობის შესახებ. ისინი მიმართავენ მას დღით-დღე მათდამი გადაცემული უფლემაბოსილების გამოყენებით. ამის გამო ყველა თანამშრომელი აქტიურდება, რათა იმუშაოს არა უფრო ბევრი, არამედ უფრო გონივრულად, რაც საკუთარი მუშაობით კმაყოფილების ერთ-ერთ ელემენტია, მაგრამ ამავე დროს პროდუქტიულობის გაზრდის მთავარი ფაქტორიც.

შეჯამება

ამ ნაწილში ჩვენ განვსახვავეთ მენეჯმენტისა და ლიდერობის კონცეფციები და განვსაზღვრეთ ქარიზმატული ლიდერის კონცეფცია. ჩვენ გავანალიზეთ ლიდერობის სხვადასხვა მეთოდის ეფექტურობის ძირითადი თეორიები დალიდერთა ტიპები (ლევინი, ლიპითი, უაიტი, ლიკერტი, ბლეიქ-მუტონი) და ლიდერის ქცევაზე მოქმედი ფაქტორები. და ბოლოს, ჩვენ მიმოვიხილეთ ადამიანის ბუნების ფილოსოფიით განსაზღვრული მენეჯერული მიდგომები (მაკგრეგორი, ელტონ მეიო, მაკგრეგორი) და ჩამოვყალიბეთ ლიდერის ეფექტური ქცევის ზუსტი წესები.

ძირითადი ტერმინები

- ფორმალური ლიდერი
- არაფორმალური ლიდერი
- ქარიზმატული ლიდერი
- ავტოკრატი ლიდერი
- დემოკრატი ლიდერი
- ლიბერალი ლიდერი
- შერეული ადამიანი

I. შესამოწმებელი კითხვები

ა) აღნიშნეთ ' თუ ეთანხმებით და თუ არ ეთანხმებით შემდეგ მოსაზრებას:

1. მენეჯერი და ლიდერი ორი სინონიმური ცნებაა
2. ბლეიქი და მუტონი ამბობენ, რომ უფრო დიდი აქცენტი უნდა გაკეთდეს ადამიანებზე, ვიდრე ამოცანის საჭიროებებზე.

ბ) შემოხაზეთ სწორი პასუხი:

1. ლიდერის ქცევაზე მოქმედი ფაქტორებია:

- ა) მისი პერსონალური თვისებები
- ბ) მისი ცოდნა
- გ) ორგანიზაციის სტრუქტურა
- დ) მის თანამშრომელთა მოწიფულობა
- ე) ყველა ზემოჩამოთვლილი

II. დამაფიქრებელი კითხვა(კეისი)

რა არგუმენტებს მოიშველიებთ, რომ წარმატებული ავტოკრატი მენეჯერი დაარწმუნოთ შეცვალოს თავისი ლიდერობის სტილი?

8. სალექციო მასალა- მარკეტინგული სტრატეგიების დახასიათება და ბანკის ეკონომიკის საბაზრო გარემო

- **ბანკის უშუალო გარე გარემოცვა და საბაზრო გარემო**

საფინანსო ბაზრები _ საფინანსო-საკრედიტო მექანიზმის ფუნქციონირების სფერო. პრაქტიკაში ჩამოყალიბდა საფინანსო ბაზრის ცნება, როგორც სამი ურთიერთდაკავშირებული სეგმენტის _ ფასიანი ქაღალდების ბაზრის, კრედიტების ზრდის და სავალუტო ბაზრის ერთიანობა.

ბანკი, როგორც ფასიანი ქაღალდების ბაზრის მონაწილე, გამოდის შემდეგი სახით:

- ემიტენტი – საკუთარი აქციების, ობლიგაციების, სერთიფიკატების, ვექსილების და სხვა გამოშვების დროს;
- ინვესტორი _ საკუთარი ანგარიშით და საკუთარი სახელით ფასიანი ქაღალდების შეძენისას;
- ბროკერის _ კლიენტისაგან ფასიანი ქაღალდის მიღებისას საკომისიო ხელშეკრულების საფუძველზე და ახალ ინვესტორზე მიყიდვის ან დავალების ხელშეკრულებით ინვესტორისათვის ფასიანი ქაღალდების შეძენით;
- დილერის _ საკუთარი ანგარიშით ან კრედიტით ფასიანი ქაღალდების ყიდვა და ინვესტორზე მისი გაყიდვით;
- დამოუკიდებელი რეგისტრატორი _ აქციონერების რეესტრის წარმოების დროს;
- დეპოზიტორის _ ფასიანი ქაღალდების მოძრაობის უფლებების და ოპერაციების აღრიცხვის ორგანიზაციისას.

ბანკებს, როგორც საკრედიტო ბაზრის მონაწილეებს, აქვთ ურთიერთობა:

- ეროვნულ ბანკთან;
- კომერციულ ბანკებთან; (საქართველოსა და უცხოეთში)
- მათ მიერ მომსახურე იურიდიულ და ფიზიკურ პირებთან.

კრედიტების საბანკო სეგმენტი არის ბანკთაშორისი საკრედიტო ბაზარი, რომელზეც კომერციული ბანკები პერიოდულად გამოდიან ნეტო _ კრედიტორების და ნეტო-დებეტორების როლში. პირველს მიეკუთვნება ბანკები, სადაც გაცემული კრედიტების თანხა ჭარბობს მოზიდულს, ხოლო მეორეს _ ბანკები, სადაც მიღებული კრედიტების თანხა ჭარბობს გაცემულ თანხას. როგორც სავალუტო ბაზრის მონაწილე, უფლებამოსილი ბანკები გამოდიან შუამავლის როლში ფიზიკურ და იურიდიულ პირობებს შორის, საერთაშორისო ანგარიშწორების, საკრედიტო და უცხოური ვალუტის შეძენასთან დაკავშირებულ სხვა ფულადი ოპერაციების ჩატარების დროს.

შრომის ბაზარი _ შრომის ბაზარზე იყიდება და გაიყიდება არა თვით შრომა, არამედ შრომის მომსახურება, რომლის რაოდენობა და ხარისხი დაკავშირებულია ბევრ ფაქტორზე _ ეს არის თანამშრომელთა პროფესიონალური მომზადების დონე, მისი კვალიფიკაცია, გამოცდილება, კეთილსინდისიერებაზე და სხვა. ამ შემთხვევაში წყდება ადამიანური რესურსებით უზრუნველყოფის საკითხი

საბანკო მომსახურების მომხმარებელთა ბაზარი _ გაიგება როგორც მარკეტინგული კატეგორია, ე.ი. საბანკო პრუდუქტის არსებული პოტენციალი მყიდველების ერთობლიობა.

საბანკო პროდუქტების ბაზარი – გაიგება როგორც ეკონომიკური კატეგორია, ე.ი. როგორც ბაზრად, რომელზეც ყიდვა-გაყიდვის ობიექტია საბანკო პროდუქტები.

ბანკის კლიენტების ბაზარი

მყიდველობითი ქცევის სპეციფიკა. პოტენციურ მყიდველზე ზემოქმედებას ახდენს მარკეტინგული და სხვა სტიმულები. ბანკის ყოველი პოტენციური კლიენტი ხასიათდება განსაზღვრული პიროვნული ნიშნებით. საბანკო პროდუქტის ყოველი მყიდველისათვის ყიდვის შესახებ გადაწყვეტილების მიღება მიმდინარეობს თავისებურად. საბანკო მომსახურების მომხმარებელს მიმზიდველობაზე გამიზნული მარკეტინგული ხერხების პასუხად ექმნება დაკვირვებითი რეაქცია, რომელიც გამოიხატება საბანკო პროდუქტის სახისა და ბანკის არჩევაში.

ფიზიკური პირის მიერ საბანკო პროდუქტის ყიდვის პროცესში შეიძლება შემდეგი ეტაპების გამოყოფა:

1. მოთხოვნილების გააზრება – თავდაპირველად ადამიანი გაიაზრებს მოთხოვნილებას ან საჭიროებას;
2. ინფორმაციის მოკვლევა – ინფორმაციის მიღება შემდეგი წყაროებიდან:
 - პირადი კონტაქტები: ოჯახი, მეგობრები, მეზობლები, ნაცნობები;
 - კონკრეტული წყაროები: რეკლამა, გამოფენა;
 - ინფორმაციის მასიური საშუალებები, ინტერნეტი;
 - ემპირიული წყაროები: საბანკო მომსახურების პირობების შესწავლა.
3. ვარიანტების შეფასება – საბანკო პროდუქტის წარმოდგენა, როგორც თვისებების ერთობლიობა და მათი შედარების ალგორითმის შემუშავება, რომელიც უზრუნველყოფს პიროვნებისათვის საბანკო პროდუქტის სარგებლიანობის ობიექტური კრიტერიუმების მაქსიმიზებას;
4. ყიდვის შესახებ გადაწყვეტილების მიღება – ადამიანი წყვეტს არჩეული საბანკო პროდუქტის შეძენას;
5. ყიდვაზე რეაქცია – ადამიანის მოქმედება საბანკო პროდუქტის შეძენის შემდეგ, რომელიც დამყარებულია დაკმაყოფილების ან დაუკმაყოფილებლობის გრძნობაზე. საბანკო პროდუქტის შეძენის შემდეგ ადამიანი მცირეოდენი ხარისხით მაინც განიცდის შემეცნებით დისონანსს.

მყიდველის მიერ ახალი საბანკო პროდუქტის მიღების ტემპზე მოქმედებს მისი შემდეგი თვისებები:

2. **შედარებითი უპირატესობა** – ახალი საბანკო პროდუქტი რამდენად უკეთესად ჩანს არსებულთან შედარებით;
3. **შეთავსებადობა** – ახალი საბანკო პროდუქტის შეთავსების ხარისხი საბანკო მომსახურების პოტენციური მომხმარებლების სურვილებსა და გამოცდილებასთან;
4. **სირთულე** – რამდენად ძნელია ახალი საბანკო პროდუქტის გაგების არსი;
5. **სხვა მიმართულებები** – საწყისი ხარჯები, რისკის ხარისხი და განუსაზღვრელობა, საზოგადოების მოწონება.

მარკეტოლოგებმა უნდა გაიგონ, თუ როგორ მოქმედებს საბანკო პროდუქტის მყიდველის პოროვნული მახასიათებლები ყიდვის შესახებ გადაწყვეტილების მიღების დროს მყიდველობით ქცევაზე. ადამიანის პოროვნულ მახასიათებლებზე ზეგავლენას ახდენს ოთხი ჯგუფის ისტორია:

6. **კულტურული** – განსაზღვრავს ადამიანის ძირითად მოთხოვნებსა და ქცევას: განსაზღვრული ფასეულობების სისტემა, აღქმა, უპირატესობის მინიჭება და ქცევის სტილი;
7. **სოციალური** – ოჯახი, მეგობრები, საზოგადოებრივი და პროფესიული ორგანიზაციები;
8. **პირადი** – ასაკი, საქმიანობის სახე, ეკონომიკური მდგომარეობა, ცხოვრების წესი და პიროვნების ტიპი;
9. **ფსიქოლოგიური** – მოტივაცია, აღქმა. აზრი და შეხედულება.

ზოგიერთ შემთხვევაში საბანკო პროდუქტის ყიდვის შესახებ გადაწყვეტილების მიღება ხდება ერთი ადამიანის მიერ, სხვა შემთხვევაში გადაწყვეტილების მიღებაში მონაწილეობს რამდენიმე ადამიანი, რომელთაგან ყოველი თავის როლს თამაშობს: ინიციატორის, ზემოქმედების, ზემოქმედების მომხდენის, მომხმარებლის, გადაწყვეტილების მიმღების. ხშირად ადამიანი თამაშობს ერთ როლს, ზოგჯერ გამოდის სხვადასხვა როლში.

ბანკის მარკეტოლოგის საქმიანობა ეფექტიანი ხდება, თუ მათ ეცოდინებათ მიზნობრივი აუდიტორიის მყიდველობითი ქცევების შესახებ, მასზე ზემოქმედების ინსტრუმენტების ცოდნა კი მარკეტოლოგს საშუალებას აძლევს შეიმუშაოს თანამედროვე ეფექტიანი მარკეტინგული პროგრამები.

- **კორპორაციული კლიენტების ბაზარი**

ეკონომიკურ ლიტერატურაში განასხვავებენ ორგანიზაციებს შორის ურთიერთობების სამ კატეგორიას: გარიგება, თანამშრომლობა, პარტნიორობა.

პარტნიორული ურთიერთობები ორიენტირებულია ხანგრძლივ თანამშრომლობაზე. პარტნიორობის მიზანია ბანკის კლიენტისათვის გრძელვადიანი ფასეულობების წარდგენა, ხოლო წარმატების საზომია – ხანგრძლივი დროის განმავლობაში კლიენტების დაკმაყოფილების მაღალი დონე. პარტნიორული ურთიერთობა მოითხოვს მარკეტინგის სფეროში ბანკის ყველა ქვედანაყოფის ერთობლივ ძალისხმევას, რადგან ერთიანი გუნდით უნდა მოხდეს კორპორაციული კლიენტის მომსახურება. ის მოიცავს ურთიერთობის დამყარებას ეკონომიკურ, სოციალურ, ინფორმაციულ და იურიდიულ დონეზე.

პარტნიორობის აზრი მდგომარეობს კორპორაციულ კლიენტისათვის კომერციული ბანკის საშუამავლო და კონსალტინგური მომსახურების შეთავსებაში.

როგორც ცნობილია, საბაზრო ტიპის მეწარმე სუბიექტის მენეჯმენტის მთავარი ამოცანაა – საკუთარი ბიზნესის ღირებულების გაზრდისათვის მეტად რაციონალური და რეალური ხერხების შერჩევა და რეალიზაცია. სახელდობრ, ამ ამოცანის გადაწყვეტასთანაა დაკავშირებული პირველ რიგში სტრატეგიული ხასიათის გადაწყვეტილებების რისკი, რომელმაც შეიძლება გამოიწვიოს გაკოტრებაც კი.

საბაზრო ეკონომიკის მსოფლიო პრაქტიკა მოწმობს, რომ ამ ამოცანის გადაწყვეტით რეალურად დაინტერესებულია და მზადაა კომერციული ბანკი, რომლის კლიენტიც არის მეწარმე სუბიექტი. დასავლეთის თანამედროვე ეკონომისტები აღნიშნავენ, რომ ბანკსა და მეწარმე სუბიექტის ყურადღების ცენტრში უნდა იყოს არა ცალკეული ოპერაციების ხელსაყრელობა, არამედ შედეგი, რომელსაც ოპერაციებმა შეიძლება მიაღწიონ პერსპექტიული ხანგრძლივი თანამშრომლობის განმავლობაში.

პარტნიორული ურთიერთობა კომერციული ბანკის მაღალი ინტელექტუალური პოტენციალის არსებობას პირველ რიგში გამოიყენება VIP-კლიენტების მომსახურების სფეროში.

კლიენტების „ჩვეულებრივი“ სტატუსიდან „VIP-სტატუსში“ „გადაყვანა“, როგორც წესი, დამოკიდებულია ბანკისათვის კლიენტის შემოსავლიანობაზე, რომლის დონეც ძირითადად დამოკიდებულია რაგაც საანგარიშო პერიოდში კლიენტის მიმდინარე ან დეპოზიტურ ანგარიშზე ფულადი სახსრების ნაშთის საშუალო ან პროგნოზირებული საკომისიოს დონეზე.

ბანკის კლიენტთან პარტნიორული ურთიერთობების დამყარებას, შენარჩუნების და განვითარების ამოცანას წყვეტენ სპეციალისტები – „ურთიერთობის მენეჯერები“, მომსახურების მენეჯერები“ და საბანკო პროდუქტის შემუშავების ქვედანაყოფები, რომლებიც უზრუნველყოფენ კლიენტის რთული ფინანსური პრობლემების გადაწყვეტას.

ამრიგად, მარკეტინგის მეთოლოგია არის ბანკის კორპორაციუ VIP-კლიენტთან პარტნიორული ურთიერთობების განვითარების თეორიული საფუძვლები.

- **მარკეტინგული სტრატეგიების დახასიათება**

აქ მთავარია იმ გზების შერჩევა, რომლებიც ბანკს საშუალებას მისცემს გააძლიეროს საკუთარი პროდუქტებისა და მომსახურების წინსვლის ამოცანები, ასევე სტაბილური და საიმედო კლიენტების მოზიდვა, შენარჩუნება. მარკეტინგის სტრატეგია მნიშვნელოვანია ბანკის საქმიანობის მართვის სხვადასხვა სფეროში სტრატეგიების განსაზღვრისას.

სიტუაციური ანალიზის შედეგების საფუძველზე, ბანკის ხელმძღვანელობამ უნდა შეარჩიოს ერთი სტრატეგია თითოეულ საბაზრო სეგმენტისათვის:

1. ძველ კლიენტებზე არსებული მომსახურების შეთავაზება;
2. ოპერაციების შემცირება ან შეწყვეტა (დეზინვესტიციური სტრატეგია);
3. ათვისებული მომსახურების ყიდვა ახალ ბაზარზე (განვითარების სტრატეგია);
4. ადრინდელ ბაზარზე ახალი სახის პროდუქტების შეთავაზება (ინოვაციის ან საქონლის შეთავაზების სტრატეგია), ე.ი. ახლის შექმნა ან ძველის მოდიფიკაცია;
5. ახალი მომსახურების დანერგვა ახალ ბაზარზე (დივერსიფიკაციის სტრატეგია)

ოპტიმალური სტრატეგიის შერჩევისათვის, რომელიც მოიცავს ბანკის განსაზღვრული რისკის პირობებში მაქსიმალური მოგების მიღების პერსპექტივას, არსებობს რამდენიმე ტრადიციული მიდგომა:

1.ი. ანსოგის მიერ შემოთავაზებულია „საქონელი – ბაზარი“

მატრიცის გამოყენება, რომელიც ითვალისწინებს ოთხი ალტერნატიული სტრატეგიებიდან ერთის შერჩევას, ბაზრის ხასიათისა და შეთავაზებული საქონლის მიხედვით.

სტრატეგიის შერჩევა ბაზრის სიახლისა და შემოთავაზებული საქონლის მიხედვით

| | | |
|-------------------|---------------------|-------------------|
| საქონელი \ ბაზარი | ძველი | ახალი |
| ძველი | ბაზარზე შეღწევა | ბაზრის გაფართოება |
| ახალი | საქონლის შემუშავება | დივერსიფიკაცია |

2. ბოსტონის კონსულტაციური ჯგუფის (BCG) მიერ შემუშავებული მატრიცა „**ბაზრის წილი – ბაზრის ზრდა**“, რომელიც სტრატეგიების შემუშავების დროს ორიენტირებულია გასაღების აზრის განვითარების დინამიკურ ხასიათზე და ამ ბაზარზე ორგანიზაციის შედარებით მდგომარეობაზე.

სტრატეგიების შერჩევა ბაზარზე შეღწევის დონის და მისი ზრდის ტემპების მიხედვით

| | | |
|---|----------------------------------|--------------------------------------|
| ბაზრის შედარებითი წილი \ ბაზრის ზრდის ტემპი | მაღალი | დაბალი |
| მაღალი | „ვარსკვლავი“ | „მძიმე ბავშვი“ ანუ „კითხვითი ნიშანი“ |
| დაბალი | „ხე, რომელსაც ოქრო ნაყოფი მოქვს“ | „ძალი“ |

- „ვარსკვლავი“ – ლიდერია განვითარებად ბაზარზე, რომლისთვისაც მიზანშეწონილია შემტევითი სტრატეგია. არსებული უპირატესობა გამოიყენება ბაზრის გაფართოებისათვის.
- „ოქროს ნაყოფის მომცემი ხე“ – ლიდერია შემცირებად დარგში, რომელმაც უნდა გამოიყენოს ამ ბაზაზე მიღებული სარგებელი ახალ ბაზარზე გადასვლისათვის.
- „მძიმე ბავშვი“ – რომლის პროდუქტი ახალად გადის ბაზარზე. ორგანიზაციას შეუძლია გამოიყენოს შეტევითი სტრატეგია და ინვესტიციების ზრდით გააფართოოს ბაზრის წილი, წარუმატებლობის შემთხვევაში იყენებს დეზინვესტიციურ, უკან დახევის სტრატეგიას.
- „ძალი“ – პროდუქციას არ აქვს მოგება და უნდა შეარჩიოს დეზინვესტიციური სტრატეგია.

3. „**ბაზრის მიმზიდველობის**“ – კონკურენციაში უპირატესობის“ მატრიცა შემუშავებულია კომპანია „ჯენერალ ელექტრიკის“ და კონსულტაციური ფირმა „მაკკინსის“ სპეციალისტების მიერ.

„მაკკინსის ჯგუფის სტრატეგიების მატრიცა

| კონკურენციაში უპირატესობა | ბაზრის მიმზიდველობა | | |
|---------------------------|---------------------------------|--|---|
| | დაბალი | საშუალო | მაღალი |
| არაარსებითი | ამოწურვისა და წასვლის სტრატეგია | | |
| საშუალო | | მყარი განვითარების მხარდამჭერი სტრატეგია | |
| მაღალი | | | ინვესტიციისა და პროგრესული განვითარების სტრატეგია |

- ინვესტიციისა და პროგრესული განვითარების სტრატეგია გამოიყენება კონკურენციისა და მიმზიდველ მიზნობრივ ბაზრებზე დიდი უპირატესობის დროს.
- მყარი განვითარების მხარდამჭერის სტრატეგია, გამოიყენება ორგანიზაციის მიერ მისაღები კომერციული რისკის დროს.
- ამოწურვისა და წასვლის სტრატეგია, გამოიყენება მირებული კრიტერიუმების დროს.

4. „სტრატეგიული მიზანი“ – სტრატეგიული უპირატესობა” – აქ მ. პორტერი გამოყოფს სამი ტიპის სტრატეგიას (კონკურენტული სტრატეგიები), სტრატეგიული უპირატესობიდან გამომდინარე, რომელიც ბანკს აქვს კონკურენტებთან შედარებით და ბაზრის მოცულობიდან გამომდინარე.

სტრატეგიების შერჩევა სტრატეგიული უპირატესობების ანალიზის საფუძველზე

| სტრატეგიული უპირატესობა | დაბალი დანახარჯები | პროდუქციის დიფერენციაცია |
|-----------------------------|--|------------------------------------|
| ფასადების მიზნობრივი ბაზარი | | |
| ფართო | დანახარჯების შემცირებაში ლიდერობის სტრატეგია | პროდუქტის დიფერენციაციის სტრატეგია |
| ვიწრო | ფოკუსირები სტრატეგია | |
| | დანახარჯების შემცირებაზე აქცენტი | პროდუქტის დიფერენციაციაზე აქცენტით |

- დანახარჯების შემცირებაში ლოდერობის სტრატეგია ითვალისწინებს, რომ მასიური წარმოების ორგანიზაცია შეძლებს საშუალო დანახარჯების მინიმიზაციას და პროდუქციის გაყიდვას შედარებით დაბალი ფასებით, რაც მას უპირატესობას მისცემს კონკურენტების წინაშე.
- პროდუქტის დიფერენციაციის სტრატეგია ნიშნავს, რომ ორგანიზაციას შეუძლია ბაზარს შესთავაზოს უნიკალური პროდუქცია, რაც მას საშუალებას მისცემს მოახდინოს სამომხმარებლო უპირატესობის ფორმირება, პროდუქტის ფასზე ძლიერი დამოკიდებულების გარეშე.
- ფოკუსირების სტრატეგია ითვალისწინებს, რომ ფირმა თავისი ყურადღების გამახვილებას აკეთებს ბაზრის ვიწრო სეგმენტზე.

საბანკო სტრატეგიების უფრო დეტალური შემუშავება ხდება მარკეტინგის კომპლექსის დაგეგმვის პროცესში, მომხმარებელზე ზემოქმედების ოთხი საკვანძო მიმართულების მიხედვით:

10. პროდუქტიული სტრატეგია;
11. ფასწარმოქმნის სტრატეგია;
12. საბანკო პროდუქტების გავრცელების სტრატეგია;
13. მომხმარებლის სტიმულირების სტრატეგია.

ადამიანური რესურსების მნიშვნელობა, დაქირავების პოლიტიკა.

ადამიანური რესურსების პოლიტიკაში, სამამულო ბანკებში, აუცილებლად გასათვალისწინებელია გარდამავალი პერიოდის თავისებურებები. აღნიშნულ სფეროში ისინი ვლინდება განსაკუთრებით ნათლად და ქმნის სერიოზულ პრობლემებს.

პირველ რიგში აღნიშნული სისტემის ფუნქციონირებას ხელს უშლის შრომის ბაზრის მდგომარეობა – როგორც რესურსების სიჭარბე, აგრეთვე განუვითარებელი ინფრასტრუქტურა. აღნიშნულ ბაზარზე თითქმის არ არსებობს თავისუფალი შრომითი რესურსების შეთავაზება ისეთ სპეციელობაზე, როგორცაა – საფონდო საქმე, სატრასტო და ლიზინგური ოპერაციები, აუდიტი და ა.შ.

მეორე მხრივ, მხოლოდ ფორმირების სტადიაშია ის სტრუქტურა, რომელიც უზრუნველყოფს მოცემულ ბაზარს დამატებითი მომსახურების ფართო ნომეკლატურით – სპეციალური კონსალტინგური ფორმები, პროფესიული მომზადებისა და გადამზადების ცენტრები და ა.შ. ამ პირობებში საკრედიტო ორგანიზაციები, პერსონალის შერჩევის დროს, იძულებულნი ხდებიან ორიენტირება გააკეთონ თავიანთ შესაძლებლობებსა და რესურსებზე, რაც უკავშირდება დამატებით, არარაციონალურ ხარჯებს.

ტრადიციულად, ბანკების უმაღლესი დონის მენეჯერების მიერ არ ხდება საკმარისი ყურადღების გამოჩენა ადამიანური რესურსების პოლიტიკისადმი, რაც პრაქტიკულად გამოიხატება:

- სურვილის არქონით, უზრუნველყოს პერსონალის აუცილებელი სტატუსი შიდა იერარქიაში, რაც ობიექტურად ხელს უშლის მას დაკისრებული ფუნქციების შესრულებაში;

- პერსონალის მართვის იმ ფორმებსა და მეთოდებზე ორიენტაცია, რაც დამახასიათებელია საბაზრო ეკონომიკისათვის, ანუ გარდამავალი პერიოდის თავისებურებების გაუთვალისწინებლობა;
- სხვა ბანკებთან თანამშრომლობის სურვილის არქონა ადამიანური რესურსების პოლიტიკის გადაწყვეტაში..
- სამწუხაროდ, აღსანიშნავია ისიც, რომ ბანკს ახასიათებს აღმასრულებელი პერსონალის არასაკმარისი კომპეტენტურობა, რაც განპირობებულია:
- ქვეგანყოფილების ხელმძღვანელზე მეთოდოლოგიური დახმარების არარსებობა, აღნიშნული სამსახურების მხრიდან;
- საკუთარი საქმიანობის ორგანიზაცია მითითებების საფუძველზე და არა ინიციატივის განვითარება.

ამასთან, გასათვალისწინებელია ისიც, რომ სრულყოფილად არ ხდება მენეჯერებისათვის სპეციალური სატრენინგო პროგრამების მომზადება ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სფეროში. საქართველოს ბანკების ყველაზე მოწინავე ხელმძღვანელების მიერ აღნიშნული სიტუაცია დაძლეულ იქნა წამყვანი სპეციალისტების კვალიფიკაციის ამაღლების სხვადასხვა ფორმის გამოყენებით, საზღვარგარეთ სტაჟირების ჩათვლით.

აგრეთვე აღსანიშნავია ის, რომ ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის პრაქტიკა რთულდება თანამშრომელთა მნიშვნელოვანი რიცხვის სპეციფიკური მენტალიტეტით, საშუალო და უფროსი ასაკის პერსონალისათვის ყველაზე ნეგატიურ ფაქტებს შეიძლება მივაკუთვნოთ:

- არასაკმარისი პასუხისმგებლობით მიდგომა როგორც დამქირავებლის, ისე მთლიანად სამსახურის მიმართ;
- კონკრეტული გადაწყვეტილებების დროს პასუხისმგებლობის თავის თავზე აღების სურვილის არქონა;
- საბაზრო ეკონომიკის პირობებში, თანამშრომლის მიმართ წაყენებული მოთხოვნების გაუთვინობიერება, მათ შორის – დამოკიდებულება ანაზღაურების მიმართ, არა როგორც შესრულებული სამუშაოსათვის, არამედ სამუშაო ადგილის დაკავებისათვის;
- პერსონალის რეგიონული მობილურობის დაბალი დონე რომელიც ხელს უშლის ბაზრის ფორმირებას;
- სოციალური აქტიურობის მაღალი დონე, მიდრეკილება პირდაპირი ან ფარული კონფლიქტებისადმი ადმინისტრაციასთან.

ადამიანური რესურსების ყველა ეს თავისებურება გასათვალისწინებელია კონკრეტული ოპერაციული ქვესისტემის ორგანიზაციის დროს. აღსანიშნავია, რომ საზღვარგარეთის გამოცდილების მთლიანი გამოყენება ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის საკითხში ფერხდება ამ ფაქტორის გამო.

ამრიგად, საქართველოს კომერციული ბანკები ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის საკითხების გადაწყვეტის დროს აწყდებიან მთელ რიგ ობიექტურ თუ სუბიექტურ ფაქტორებს. ქვეყნის საბანკო სექტორის კრიზისიდან გამოსვლასთან ერთად, სულ უფრო მეტად აქტუალურია უცხოეთის ქვეყნების გამოცდილება.

პერსონალის მიღების პოლიტიკა

მრავალი წლის მანძილზე არსებობდა ტიპური საბანკო კლერკის ამ მენეჯერის სტერეოტიპი: ის უნდა იყოს მამკაცი, კარგად და კონსერვატიულად ჩაცმული, უნდა საუბრობდეს წყნარად და მშვიდად. ჰქონდეს საშუალო განათლება და აუცილებლად ფლობდეს მათემატიკისა და ინგლისური ცოდნის განსაზღვრულ დონეს.

დღეისათვის ეს სტრატეგია არ შეესაბამება რეალობას. ძირითადი ბანკების პერსონალის დაახლოებით 60% არის ქალები და უმრავლესობა გვხვდება ბანკის მართვის უმაღლეს ორგანოებში. ამჟამად ორგანიზაციათა უმრავლესობა უპირატესობას ანიჭებს იმას, რომ მათი პერსონალი მიდიოდეს უშუალოდ მომხმარებელთან (ფაბრიკებში, ფირმებში, მაღაზიებში) და ყიდდეს საბანკო მომსახურებას.

ადამიანური რესურსების მიმართ მოთხოვნები, რომლებიც დაკავებული არიან გაყიდვებით, წარსულთან შედარებით შეიცვალა. შედარებით რეალური და მნიშვნელოვანი კანდიდატი ახლა შეიძლება გახდეს საქმიანი ნატურა, რომელსაც შეუძლია ხელმძღვანელობა და დახმარება ახალგაზრდებზე, რომლებიც არიან ენთუზიაზმით სავსე, ვიდრე ტრადიციული განათლებისა და დიპლომის მქონე ადამიანი. იმდენად შეიცვალა სამუშაოს ტიპი, რომელსაც ასრულებს ბანკის პერსონალი, შეიცვალა პერსონალის ტიპიც.

დაქირავება შეიძლება განხორციელდეს ლოკალურ დონეზე, როცა თვითონ მენეჯერი არჩევს საჭირო თანამშრომლებს, ან ბანკში არსებული საერთო შერჩევის პრინციპებით. ასე თუ ისე თითოეული ბანკი უნდა ახორციელებდეს დაქირავების დაგეგმვას, რომელიც ვითარდება ორგანიზაციის საერთო სტრატეგიულ გეგმასთან ერთად. ხოლო სტრატეგიული გეგმის ყოველ ნაწილში უნდა იყოს ზუსტად განხილული მისი ზეგავლენა ადამიანური რესურსების დაგეგმვაზე.

განათლება

სამუშაოს ახალი მეთოდების წარმოჩენა, განსაკუთრებით – ტექნოლოგიების, აყენებს სასწავლო პროგრამებზე მოთხოვნას. იმისათვის, რომ გამოვიყენოთ მაღალი ტექნოლოგიური პროცესები არა მარტო ფულის გადაგზავნისათვის და ბუღალტერიის წარმოებისათვის, ყველა დონის პერსონალი მომზადებული უნდა იყოს შესაბამისად. ეს ტექნოლოგიები თავის თავში მოიცავს ინფორმაციის ელექტრონულ სისტემებს (რომლებიც საშუალებას აძლევს სხვადასხვა განყოფილებას, ფირმებს, ოფისებს, რომ დაუკავშირდნენ და გადასცენ შეტყობინება ან დოკუმენტები), ტექსტურ პროცესორებს, ელექტრონული კავშირის სისტემას, საგამომცემლო სისტემებს, ე.ი. თანამედროვე ინფორმაციულ ტექნოლოგიებს.

დამქირავებელსა და დაქირავებულს შორის ურთიერთობა

ბანკის ადამიანური რესურსების კონტროლი ითვალისწინებს ბალანსის შენარჩუნებას შემოსულ (დაქირავების დროს) და გასულ (პენსიაში გაშვება, განთავისუფლება) პერსონალს შორის, რომელიც აუცილებელია საბანკო ბიზნესის ოპტიმალურად წარმართვისათვის. თანამედროვე კანონმდებლობის ზოგიერთი ნაწილი ითვალისწინებს, რომ გამოსაცდელი ვადის შემდეგ თანამშრომლები არ შეიძლება განთავისუფლდნენ არასამართლიანად.

უცხოეთში პროფესიული კავშირების როლის ზრდა იყო ერთ-ერთი ძირითადი ფაქტორი, რომელმაც ხელი შეუწყო შრომითი კანონმდებლობის განვითარებას, რომელიც იცავს თანამშრომელთა ინტერესებს.

სამუშაო გარემოზე მოქმედი ფაქტორები

გარე ფაქტორები:

- შემოსავლიანობის დონე – თუ საბანკო პროდუქტებსა და მომსახურებაზე არის დიდი მოთხოვნა, თანამშრომლებს აქვთ მოლოდინი და ხელმძღვანელებმა შეიძლება გაზარდონ შრომის ანაზღაურების დონე (ან პირიქით);
- კონკურენციის დონე – თუ ის მაღალია, ეს ზემოქმედებს ბანკის შესაძლებლობებზე და მზადყოფნაზე – უზრუნველყონ საკუთარი თავი მაღალი ფულადი დაჯილდოვებით;
- უმუშევრობის დონე – ზემოქმედებს სამუშაოს მიმართ თანამშრომელთა ურთიერთობაზე.
- იურიდიული შუზღუდვა – შეიძლება ზემოქმედება მოახდინონ ყველა მონაწილე.

ტექნოლოგიური ფაქტორები:

- საბანკო ბიზნესის ადამიანური კაპიტალის ტევადობა – განსაზღვრავს შრომის ანაზღაურებას, როგორც დანახარჯების ფაქტორის მნიშვნელობას;
- ძირითადი პერსონალი – თუ პერსონალი, რომელიც მონაწილეობს მოლაპარაკებებში, სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია ბანკის ნორმალური ფუნქციონირებისათვის, ეს ზემოქმედებს ნებისმიერი დავის სერიოზულობაზე;
- ტექნოლოგიური ცვლილებების ტემპები – მნიშვნელობა აქვს მომავალი დასაქმების დონისათვის.

ისტორიული ფაქტორები:

14. პერსონალის ისტორია – ბანკში თანამშრომლებსა და მის ქვედანაყოფებთან არსებული ურთიერთობა;
15. მართვის სტილი;
16. მოლაპარაკებების წარმართვის სტილი;
17. ლოკალური კულტურა.

საბანკო პროდუქტები და პროდუქტიული სტრატეგიის შემუშავება

იგი ემყარება სიტუაციური ანალიზის დროს ბაზრის მიმზიდველობის და ბანკის კონკურენტული პოზიციის შეფასებას. მასში გამოიყოფა ორი ტიპი: პირველზე ხდება ბანკის ყველა პროდუქტისა და მომსახურების შეფასება, მეორეზე კი წყდება საკითხი მათი ცვლილების მიზანშეწონილობის, აგრეთვე ახალი პროდუქტებისა და მომსახურების შესახებ.

ახალი პროდუქტის შემუშავება და ძველის სრულყოფა აუცილებლად უნდა ემყარებოდეს კონკურენციის ანალიზს, საკუთარი გაყიდვების დინამიკას, კლიენტების გამოკითხვას და სხვა.

ფასწარმოქმნის სტრატეგიის შემუშავებამ უნდა განსაზღვროს თითოეული შემუშავებული პროდუქტის რეალიზაციის შესაძლო ფასი, ბაზრის კონიუნქტურიდან გამომდინარე.

აღნიშნულ სტრატეგიას შეიძლება ჰქონდეს შემდეგი მიზნები:

18. ბანკის მიმდინარე მოგების მაქსიმიზაცია;
19. ლიდერობა პროდუქციის რეალიზაციის მოცულობის მიხედვით;
20. ლიდერობა პროდუქციის ხარისხის მიხედვით;
21. ბაზარზე მიღწეული პოზიციების შენარჩუნება და სხვა.

ამ პროცესის საფუძველია ახალ პროდუქტზე მოთხოვნილების შეფასება, მისი თვითღირებულების გათვლა და კონკურენტების ფასის შესწავლა.

საბანკო პროდუქტების გავრცელების სტრატეგია. საკუთარი პროდუქტების გავრცელების ამა თუ იმ მეთოდის შერჩევით, ბანკს შეუძლია მიზანმიმართული ზემოქმედება მოახდინოს მოთხოვნილებაზე. მარკეტინგის თეორიაში გამოიყოფა მიწოდების შემდეგი სახეები:

22. უნივერსალური განყოფილება, მომსახურების სრული კომპლექტით;
23. სპეციალიზებული განყოფილება, მომსახურების შეზღუდული სახით;
24. სრულად ავტომატიზებული განყოფილება;
25. მცირერიცხოვანი განყოფილება;
26. ფინანსური „სუპერმარკეტები“ (საბანკო, სადაზღვევო, საშუამავლო, საინვესტიციო მომსახურება);
27. გაყიდვის პროცესში ელექტრონული გადასახდელების სისტემა;
28. საბანკო მომსახურების პლასტიკურ ბარათებზე დაფუძნებული სისტემა;
29. „გონივრული“ ტერმინალები (სისტემა კლიენტი – ბანკი, რომელიც უზრუნველყოფს ბანკსა და საბითუმო კლიენტს შორის ურთიერთკავშირს);
30. საბანკო მომსახურება სახლში და ტელემარკეტინგი

სახეების შერჩევის გარდა მიწოდების სისტემა მოიცავს გასაღების ადგილების შესახებ გადაწყვეტილებების მიღებას, რაც მნიშვნელოვანია საბანკო პროდუქტების მოცულობის ზრდისათვის.

კომუნიკაციური სტრატეგიების შემუშავების ამოცანაა მიზნობრივი აუდიტორების მოთხოვნილების ფორმირებაზე ზემოქმედების ეფექტიანი მეთოდების განსაზღვრა და გასაღების სტიმულირება.

სტიმულირების სისტემაში შედის შემდეგი ელემენტები:

1. საკუთარი გაყიდვა (კლიენტებთან მუშაობის მენეჯერების ინსტიტუტების შექმნა);
2. გასაღების სტიმულირება, რომელიც მიმართულია მიზნობრივი აუდიტორის საპასუხო რეაქციის გაძლიერებაზე (კონკურსების, ლატარიების, დემონსტრაციების ჩატარება, ფასდაკლების სისტემის გამოყენება და სხვა);
3. პროპაგანდა (საზოგადოებრივი აზრის მიზანმიმართული ფორმირება);
4. რეკლამა (სხვადასხვა საკომუნიკაციო საშუალებით ბანკის მომსახურებისა და პროდუქტების წარმოჩენა).

ამრიგად, მარკეტინგის სტრატეგიების შემუშავების შედეგად ბანკმა უნდა შექმნას განსაკუთრებული პროგრამა ყველა განყოფილებისათვის.

თანამედროვე საბანკო პროდუქტები წარმოადგენს სინთეზურ(ჰიბრიდულ) პროდუქტებს ანუ ისეთი სახის პროდუქტს რომელიც რამდენიმე საბანკო პროდუქტს აერთიანებს.

თვალსაჩინოებისათვის შეიძლება მოვიყვანოთ სამომხამრებლო სესხი დეპოზიტის გარანტიით და პლასტიკური ბარათის გამოყენებით. ამის მაგალითებს ჩვენ გამვიხილავთ შემდეგ თავებში, სადაც მიმოხილული იქნება საბანკო სესხები, დეპოზიტები და პლასტიკური ბარათები.

- **საბანკო პროდუქტების გაყიდვების ძირითადი მეთოდები**

არსებობს რამდენიმე მეთოდი, რომელიც მიმართულია კორპორაციული კლიენტების ურთიერთობების განვითარებასა და მათთვის საბანკო მომსახურების მიყიდვაზე:

1. ადრე შემუშავებული მიდგომის მეთოდი;
2. მეთოდი, რომელიც ეფუძნება კლიენტის საჭიროებებისა და მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას;
3. კლიენტების საჭიროებებისა და მოთხოვნილებების ფორმირების მეთოდი.

ამ მეთოდების გამოყენების მიზანია – დააკმაყოფილოს კლიენტების ბიზნესის მოთხოვნილებები, მათი საკითხების ოპერატიული გადაწყვეტა, როგორცაა შედეგი – საბანკო პროდუქტებისა და მომსახურების გაყიდვების მოცულობის ზრდა და ბანკის შემოსავლების ზრდა.

ყველა ზემოთ აღნიშნულ მეთოდებში გამოიყენება სქემა: თავისებურება – უპირატესობა – ფასეულობა (თუს). ამ სქემის გამოყენებისას მთავარი აქცენტი კეთდება არა პროდუქტის განსაკუთრებულობაზე (მის აღწერაზე), არამედ იმ უპირატესობასა და ფასეულობაზე, რასაც კლიენტი მიიღებს მისი გამოყენებით.

საბანკო პროდუქტების გაყიდვების მეთოდები ეფუძნება კლიენტების ბიზნესისათვის მნიშვნელოვან მოთხოვნილებებს:

- 1) ეკონომიკური – შემოსავალი, მოგება, დანახარჯების და დროის ეკონომია;
- 2) ფსიქოლოგიური – უსაფრთხოება, საიმედოობა, მოხერხებულობა, დამაჯერებლობა, კარგი ურთიერთობა;
- 3) სოციალური –პრესტიჟულობა, პრაქტიკულობა.

ერთი და იგივე საბანკო მომსახურების შემენის მოტივები სხვადასხვა კლიენტისათვის განსხვავებულია. როგორც წესი, მიღებულ გადაწყვეტილებებზე გავლენას ახდენს რამდენიმე მოტივი, რომელთაგან ერთ-ერთი გადამწყვეტია. ამ გადაწყვეტი მოტივის განსაზღვრა რთულია, ამიტომაც მნიშვნელოვანია არსებობდეს საკმარისი რაოდენობის არგუმენტი კლიენტის ძირითადი ინტერესის გაგებისათვის.

აღსანიშნავია, რომ თითოეულ პროდუქტს აქვს:

- 1) თავისებურება (განსაკუთრებულობა);
- 2) უპირატესობა, რომელიც მას განასხვავებს სხვა პროდუქტი-ანალოგებისაგან ან ბანკი-კონკურენტების პროდუქტებისაგან;

3) კლიენტის განვითარებისათვის მნიშვნელოვანი ფასეულობა

საბანკო პროდუქტების ფასეულობათა გაყიდვების სპეციალური ტექნიკის გამოყენებამდე, საჭიროა პროდუქტის აღწერა შემდეგი სქემით: რაში მდგომარეობს მისი ფასეულობა კლიენტისათვის, როგორია მისი უპირატესობა და როგორი თავისებურებები გააჩნია. საბანკო პროდუქტების აღწერა პროცეს (თუფ) სქემის მიხედვით წარმოდგენილია ცხრილი 5.1.

| ეტაპი | ღონისძიებები |
|-------|--|
| I | დგება საბანკო პროდუქტების სია, რომელიც გამოყოფილია მარკეტინგულ გეგმაში, როგორც პრიორიტეტული. |
| II | ბიზნეს-დანაყოფების თანამშრომლების სწავლება განხორციელება (თუფ) სქემის მიხედვით. |
| III | ხორციელდება საბანკო პროდუქტების კლასიფიკაციის შემუშავება ბიზნეს-დანაყოფების თანამშრომლების მიერ, რომლებიც პასუხს აგებენ ამ პროდუქტების შემუშავებაზე, გავრცელებასა და ბაზარზე წინსვლაზე, აგრეთვე ამ ეტაპზე ტარდება მათი ექსპერტიზა და კორექტირება მარკეტინგული სამსახურის მიერ. |
| IV | პერსონალური მენეჯერები ახორციელებენ ექსპერტიზას და აკეთებენ დასკვნებს პროდუქტზე მოთხოვნილების ფორმირების ან მისი გაყიდვისათვის არგუმენტების საკმარისობასთან დაკავშირებით. დასკვნის საფუძველზე მარკეტინგის სამსახურს ბიზნეს-დანაყოფებთან ერთად შეაქვთ დამატება კლასიფიკაციაში. |
| V | ბანკთან ლოიალურად დამოკიდებული კლიენტების მიერ ხდება შემუშავებული კლასიფიკაციის აპრობაცია, რომლის შემდეგ მარკეტინგული სამსახური მას დააზუსტებს და ამზადებს საბოლოო ვარიანტს |

ცხრილი 5.1. საბანკო პროდუქტების აღწერის პროცესი თავისებურება – უპირატესობა – ფასეულობა (თუფ) სქემის მიხედვით.

საბანკო პროდუქტების დამუშავების კლასიფიკაციის პროცესს ახორციელებს ბანკის მარკეტინგული სამსახური. იმისათვის რომ ვუხელმძღვანელოთ (თუფ) განხორციელებას, მნიშვნელოვანია:

31. გავიგოთ რა პოტენციალური სარგებელია თითოეულ საბანკო მომსახურებასა თუ პროდუქტში;
32. სწორად განვსაზღვროთ კლიენტის ინტერესი, რათა პრეზენტაციისას მოვახდინოთ მისი დაინტერესება;
33. გამოვიყენოთ ზუსტად ის არგუმენტები კლიენტის დარწმუნებისთვის, რომლებიც დაეხმარება მას გაიგოს – რა სარგებელს მიიღებს ის ამ პროდუქტით.

თავისებურება – უპირატესობა – ფასეულობა (თუფ) სქემის განხილვის შემდეგ, უკეთ გასაგებად განვიხილავთ საბანკო მომსახურების გაყიდვების მეთოდებს:

1. წინასწარ შემუშავებული მიდგომის მეთოდი გამოიყენება კლიენტის მოთხოვნილებების ფორმირებისათვის. გამოიყენება პოტენციური კლიენტების მოზიდვის პროცესში. ამ მიდგომის დროს წინასწარ დგება მომსახურების შესახებ კლიენტთან საუბრის ტექსტის მომზადება, რომელიც სარწმუნო იქნება კლიენტისათვის. პრეზენტაცია ტარდება გამზადებული სცენარის მიხედვით შემდეგი საფეხურების გავლით: **ყურადღება – ინტერესი –სურვილი– დარწმუნება – მოქმედება**. ამ მეთოდის განსაკუთრებულობა იმაშია, რომ შეიძლება ერთხელ მომზადებული წარმატებული პრეზენტაციის ტირაჟირება, რომლის თითოეულ სტადიებში ხდება კლიენტებისათვის მიმზიდველი ახალი ელემენტების დამატება.
2. მეთოდი, რომელიც ეფუძნება კლიენტების საჭიროებებისა და მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას. ეს მეთოდი გამოიყენება ორ შემთხვევაში:
 - როცა კლიენტებსა და მენეჯერებს შორის დამყარებულია ნდობითი, პარტნიორული ურთიერთობა და მენეჯერი ინფორმირებულია კლიენტის საქმიანობისა და პრობლემების შესახებ;
 - როცა კლიენტი განეკუთვნება ერთი და იგივე პროფილის და მოთხოვნილების მქონე ორგანიზაციების განსაზღვრულ ჯგუფს.

ამ მეთოდის გამოყენება ითვალისწინებს ორგანიზაციის საქმიანობის, მისი ფინანსური და საკრედიტო ისტორიის, წარმოების განვითარების გეგმების და ა.შ. ყურადღებით შესწავლას.

3. კლიენტების საჭიროებებისა და მოთხოვნილებების ფორმირების მეთოდი სხვებთან შედარებით რთულია და მოითხოვს მენეჯერის განსაკუთრებულ ცოდნასა და გამოცდილებას. მან უნდა გამოავლინოს კლიენტის ბიზნესის ჭეშმარიტი ინტერესი და მოთხოვნილება.

ნებისმიერი ზემოთ აღნიშნული მეთოდის გამოყენება მდგომარეობს იმაში, რომ აჩვენოს – რამდენად მნიშვნელოვანია შეთავაზებული მომსახურება; მენეჯერი ყურადღებას ამახვილებს იმ სარგებელსა თუ მომსახურებაზე, რომელსაც კლიენტი მიიღებს მისი გამოყენებით.

- **საბანკო პროდუქტების ეფექტიანი გაყიდვის წესები**

წესი 1. საბანკო პროდუქტების გაყიდვები – პერსონალური მენეჯერის ხელოვნებაა.

გაყიდვები – ეს ხელოვნებაა. თუ პერსონალის მენეჯერი გამოცდილია და თავისი საქმის ხელოვანია, მისი მოქმედება ბუნებრივი იქნება და წარმატებას ნამდვილად მიაღწევს. მენეჯერმა შეიძლება შეისწავლოს გაყიდვების ხელოვნება, შეიძინოს ჩვევები და გახდეს პროფესიონალი.

წესი 2. გაყიდვა იწყება ცოდნით.

ცოდნა ეს საფუძველია, რომელზეც აგებულია მენეჯერის პროფესიონალიზმი და წარმატება.

1. ბანკის კლიენტებისა და მათი ბიზნესის მოთხოვნილებების შესახებ. როდესაც მენეჯერი შესახვედრად ემზადება, მან უნდა შეაგროვოს და შეისწავლოს ინფორმაცია კლიენტის შესახებ. კონსულტაციური გაყიდვების საიდუმლო მდგომარეობს იმაში, რომ მენეჯერი გამოდის არა მხოლოდ როგორც საბანკო მომსახურების მონაწილე, არამედ როგორც მრჩეველი, რომელზეც შეიძლება დაყრდნობა. ის არა მარტო ყიდის საბანკო მომსახურებას, არამედ მან უნდა შეძლოს კლიენტის პრობლემებში წვდომა და რჩევების მიცემა. მენეჯერმე თავისი ყურადღების

ფოკუსირება არ უნდა მოახდინოს მხოლოდ ხელმძღვანელებზე, რომლებიც დებულობენ გადაწყვეტილებებს. საჭირო ინფორმაციის მიღება სხვა თანამშრომლებისგანაც, მათთან ურთიერთობის დამყარებით.

2. საბანკო პროდუქტების ან მომსახურების შესახებ, რომელსაც ის სთავაზობს კლიენტებს. კერძოდ: პროდუქტის მახასიათებლების, მისი თავისებურებების, კლიენტისათვის მისაღები ფასეულობის ცოდნა, რა უპირატესობა გააჩნია ბანკის მიერ შეთავაზებულ მომსახურებას ბანკ-კონკურენტებთან შედარებით.

3. ბანკი-კონკურენტების: მათი პროდუქტებისა და მომსახურების, ფასი, უპირატესობებისა და მათი ნაკლოვანებების შესახებ.

4. მისი ბანკის საქმიანობის ძლიერი და სუსტი მხარეები.

წესი 3. მენეჯერს უნდა შეეძლოს კლიენტის „მოსმენა“.

ბევრი პერსონალური მენეჯერი აღნიშნავს, რომ საბანკო მომსახურების გაყიდვაში მათ დიდად უწყობს ხელს მჭერმეტყველური ნიჭი. მენეჯერისათვის მნიშვნელოვანია, რომ კლიენტთან საუბრიდან, რაც შეიძლება მეტი ინფორმაცია მიიღოს, მაგრამ მან არ უნდა ისაუბროს მთლიანი დროის 45%-ზე მათი. მენეჯერმა კითხვები ისეთნაირად უნდა დასვას, რომ გამოამჟღავნოს კლიენტის „წრტილები“.

წესი 4. კლიენტები ყიდულობენ არა საბანკო პროდუქტს არამედ სარგებელს.

საბანკო პროდუქტების გაყიდვისას აუცილებელია მენეჯერმა გაითვალისწინოს, რომ კლიენტი იძენს არა საბანკო პროდუქტს ან მომსახურებას, არამედ გარკვეული მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას და სარგებელს, რომელსაც მიიღებს ამ პროდუქტის შეძენით. ამიტომ კლიენტთან საუბრისას მენეჯერმა ყურადღება მნიშვნელოვნად არ უნდა გაამახვილოს თავისი პროდუქტის ფასზე.

წესი 5. მენეჯერმა აზრობრივად უნდა დააყენოს თავი კლიენტის ადგილზე.

ვიდრე გაყიდის საბანკო პროდუქტს ან მომსახურებას, მენეჯერმა თავი უნდა წარმოიდგინოს კლიენტის ადგილზე, რომ გაიგოს, რა არის მნიშვნელოვანი მისთვის. მაგალითად, რა იქნება მთავარი სავაჭრო ფირმის დირექტორისათვის, რომ მისი ბიზნესი განვითარდეს. მნიშვნელოვანია გავიგოთ, თუ რისთვის იყენებს კლიენტი საბანკო მომსახურებას. მნიშვნელოვანია აგრეთვე ის, რომ მივცეთ კლიენტს შეგრძნება, რომ ის არის ბანკისა და მენეჯერის ყურადღების ცენტრში. ამისათვის აუცილებელია მასთან საუბარი მის საჭიროებებზე, პრობლემებზე, მან უნდა იგრძნოს, რომ მას ეხმარებიან.

წესი 6. ფასი არ უნდა იყოს მოლაპარაკების მიზანი

აღსანიშნავია, რომ ფასი – არ უნდა იყოს ძირითადი განხილვის ობიექტი მენეჯერის კლიენტთან საუბრისას. თუკი მენეჯერი საუბრის პროცესში ფოკუსირებას მხოლოდ ფასზე გააკეთებს, შესაძლოა კლიენტმა საბანკო მომსახურების შეძენის სურვილი დაკარგოს. ამდენად, თავდაპირველად ყურადღება უნდა გავამახვილოთ საბანკო პროდუქტების თვისებებსა და მნიშვნელობაზე, ძირითადი ცნება უნდა გახდეს საბანკო პროდუქტის „ფასეულობა“.

წესი 7. მენეჯერმა არა მარტო უნდა მიაწოდოს საბანკო მომსახურება კლიენტს, არამედ უნდა შეძლოს მისი პრობლემების გათავისება.

ცნობილია, რომ კლიენტს არ უყვარს, როდესაც აქცენტი კეთდება საბანკო მომსახურებაზე, ამიტომ მენეჯერის ამოცანაა დაეხმაროს მას საბანკო მომსახურების გადაცემით მისი პრობლემის გადაწყვეტის საშუალების შეძენაში. რაც ერთი კლიენტისათვის მისაღებია, შეიძლება მისაღები არ იყოს მეორესათვის. ამიტომ საჭიროა კლიენტების სეგმენტირება განსაზღვრული კრიტერიუმების მიხედვით. როდესაც ცნობილი იქნება საერთო მოთხოვნილებები, მაშინ ადვილი იქნება კლიენტისათვის იმ მომსახურების შეთავაზება, რომელიც გააუმჯობესებს მის ბიზნესს.

- **საბანკო მომსახურებაზე მოთხოვნილების ფორმირების ტექნოლოგია**

საბანკო მომსახურებაზე მოთხოვნების ფორმირების დაწყებამდე, უნდა გავიგოთ რომელი პროდუქტებია უფრო მეტად ან ნაკლებად მნიშვნელოვანი კლიენტებისათვის. ამისათვის თითოეული პრიორიტეტული კლიენტის მიხედვით, შემდეგ – კლიენტების ჯგუფის მიხედვით, რომლებიც მიეკუთვნებიან ერთ დარგს ან ერთ დარგობრივ სეგმენტს. – უნდა შევისწავლოთ საბანკო მომსახურების კონცენტრაციის ხარისხი. იმისათვის, რომ გავაანალიზოთ, თუ რა სახის საბანკო პროდუქტზე კეთდება პრიორიტეტული კლიენტების მიერ კონცენტრაცია, 11 სახის საბანკო პროდუქტის მიხედვით განხილულია მაგალითი ქვემოთ მოცემული ცხრილი 5.2-ის სახით.

| დარგი | მოთხოვნილება საბანკო პროდუქტებზე | | | | | | | | | | |
|--------------------------------------|----------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
| მრეწველობა მათ შორის: | მ | მ | მ | მ | დ | მ | მ | მ | დ | ს | ს |
| ელექტროენერგეტიკა | მ | მ | მ | მ | ს | მ | მ | მ | დ | დ | ს |
| თბომეტალურგია | მ | მ | მ | დ | დ | მ | ს | ს | დ | ს | ს |
| შავი და ფერადი მეტალურგია | მ | მ | დ | მ | ს | მ | ს | ს | დ | დ | დ |
| ქიმიური და ნავთობ-ქიმიური მრეწველობა | მ | მ | ს | მ | დ | მ | მ | მ | დ | მ | დ |
| მანქანათმშენებლობა | მ | მ | ს | მ | დ | მ | მ | ს | დ | ს | დ |
| ხე-ტყის მრეწველობა | მ | მ | ს | მ | დ | მ | მ | ს | დ | ს | დ |
| სამშენებლო მასალების მრეწველობა | მ | მ | მ | მ | დ | ს | მ | მ | დ | ს | ს |
| კვების მრეწველობა | მ | მ | მ | ს | დ | მ | მ | მ | დ | ს | ს |
| სხვა დანარჩენი | მ | მ | მ | მ | დ | მ | ს | დ | დ | დ | ს |

ცხრილი 5.2. საბანკო პროდუქტებზე მოთხოვნილების განსაზღვრა

შენიშვნა:

მ- მაღალი მოთხოვნილება, კლიენტების 60%-ი;

ს- საშუალო მოთხოვნა, კლიენტების 30%-დან 60%-მდე;

დ- დაბალი მოთხოვნა, 30%-მდე;

- 1- მომსახურების სისტემა „ბანკი-კლიენტი“;
- 2- გარე გადარიცხვები;
- 3- ნაღდი ფულადი სახსრების მიღება;
- 4- ნაღდი ფულადი სახსრების გაცემა;
- 5- შრომის ანაზღაურების გადარიცხვა;
- 6- პლასტიკური ბარათების მომსახურება;
- 7- საკრედიტო მომსახურება;
- 8- თამასუქის გამოყენება;
- 9- დეპოზიტური სახსრების განთავსება;
- 10- სავალუტო ოპერაციები;
- 11- საინკასაციო მომსახურება.

1. ანალიზი საშუალებას იძლევა განისაზღვროს საბანკო მომსახურების სტანდარტული ნაკრები, რომელიც საჭიროა ამა თუ იმ დარგობრივი სეგმენტის კლიენტების მოთხოვნილების დაკმაყოფილებისათვის.

პროდუქტებსა და მომსახურებაზე მოთხოვნების აღწერასთან ერთად საჭიროა ასევე იმ კლიენტების პროფილის აღწერა, რომლებიც მიეკუთვნებიან ერთ დარგს ან ერთ დარგობრივ სეგმენტს.

2.მუშაობის მიზანი:

- აღწეროთ კლიენტების სეგმენტი საბანკო პროდუქტებისა და მომსახურებაზე არსებული და პოტენციური მოთხოვნების მიხედვით.
- შევაფასოთ ბანკის შესაძლებლობები ამ მომსახურებისა და პროდუქტების შეათავაზების მიხედვით.
- მოამზადოს ბაზა მარკეტინგ-მიქსისა და მარკეტინგის კომპლექსის პროგრამის შემუშავებისათვის თითოეული სეგმენტისათვის.

3.მუშაობის ეტაპები:

- ეკონომიკური მდგომარეობის მიმოხილვა ცალკეული დარგების მიხედვით;
- განვსაზღვროთ სეგმენტის წილი ბაზარზე;
- ბანკის კლიენტი _ დარგის საწარმოების ჩამონათვალის შედგენა;

4.საბანკო პროდუქტებისა და მომსახურების არსებული სეგმენტის მოთხოვნების განსაზღვრა:

- ორგანიზაციების მიერ გამოყენებული ძირითადი საბანკო პროდუქტების განსაზღვრა, მათი შეთავაზების პირობები;
- ძირითადი საბანკო პროდუქტებით კლიენტების დაკმაყოფილების ხარისხის გამოვლენა;

- ნაკლებად მნიშვნელოვანი საბანკო პროდუქტების განსაზღვრა, კლიენტების დაკმაყოფილების ხარისხი;
- ახალ პროდუქტებზე სეგმენტის მოთხოვნილების ხარისხი, ბანკის მიერ შეთავაზების შესაძლებლობა.

5. ბანკისათვის სეგმენტის მიმზიდველობის ფაქტორების აღწერა. განისაზღვრება თითოეული ფაქტორის (მაღალი, დაბალი, საშუალო) მნიშვნელობა. რეიტინგი მიენიჭება 1-დან 5-მდე. გაითვლება ფასეულობა;

6. ბანკის ძლიერი მხარეების განსაზღვრა არსებული სეგმენტის მომსახურებაში და კლიენტის პოზიციის მიხედვით. შეფასდება თითოეული ფაქტორის მნიშვნელობა (მაღალი, დაბალი, საშუალო). რეიტინგი მიენიჭება 1-დან 5-მდე. გაითვლება ფასეულობა;

7. მარკეტინგ-მიქსის ელემენტების შეფასება თითოეული სეგმენტისათვის;

8. მარკეტინგ-მიქსის ელემენტების აღწერა მოცემული სეგმენტის საბანკო პროდუქტების მიხედვით, რომლებიც მოითხოვს სრულყოფას (ფასი, ქსელი, პერსონალის კომპეტენტურობა, მომსახურების შეთავაზების ტექნოლოგია, მომსახურების ხარისხი, წინსვლა);

9. მარკეტინგული სტრატეგიებისა და მარკეტინგ-მიქსის პროგრამის შემუშავებისათვის მასალების მომზადება თითოეული სეგმენტის მიხედვით.

საბანკო პროდუქტსა და მომსახურებაზე მოთხოვნილების ფორმირებას გააჩნია ორი შემდაგენელი ნაწილი:

პირველი – პირდაპირ ზემოქმედებას ახდენს კლიენტის მიერ გადაწყვეტილების მიღებაზე (კომერციული წინადადებების მომზადება, პრეზენტაციებისა და მოლაპარაკებების ჩატარება);

მეორე – არაპირდაპირ ზემოქმედებას ახდენს მოთხოვნილების ფორმირებაზე (იმიჯის შექმნის ღონისძიება, შეხვედრები, გაყიდვის შემდგომი მზრუნველობა, კონსულტაციური მომსახურების გაწევა).

საბანკო პროდუქტებზე მოთხოვნების ფორმირებისას მნიშვნელოვანია მენეჯერმა ახალი ინფორმაცია და სიახლე მიაწოდოს კლიენტს. მენეჯერმა ნათლად უნდა გაიგოს, რომ ის არის ბანკისა და საბანკო პროდუქტების შესახებ ინფორმაციის მატარებელი. ამ ინფორმაციის სწორად მიწოდების უნარზეა დამოკიდებული კლიენტისა და ბანკის ურთიერთობის შედეგი.

მენეჯერმა ინდივიდუალურად უნდა შეისწავლოს თითოეული კლიენტის მოთხოვნები და მოამზადოს კომერციული წინადადებები. კომერციული წინადადებების მიზანია მიიპყროს ხელმძღვანელობის ყურადღება საბანკო პროდუქტების მოთხოვნილებებსა და მნიშვნელობაზე, როგორ შეიძლება დაეხმაროს შეთავაზებული წინადადება კლიენტს პრობლემის გადაჭრაში.

კლიენტთან პირველი შეხვედრისას მენეჯერმა მაქსიმალურად უნდა გაამახვილოს ყურადღება კომერციული წინადადების სარგებლიანობაზე, მისი მომსახურების უპირატესობაზე. მან უნდა გასცეს კლიენტის მიერ დასმულ კითხვებს გასაგები და დამაკმაყოფილებელი პასუხები.

საბანკო პროდუქტებისა და მომსახურებაზე მოთხოვნების ფორმირების პროცესში მენეჯერს შეუძლია გამოიყენოს რეკლამა საბანკო ბუკლეტების სახით.

- **კომერციული წინადადებების შემუშავების წესი**

კომერციული წინადადება – ეს არის ოფიციალური დოკუმენტი, რომელშიც მოცემულია საბანკო პროდუქტების ან მომსახურების ჩამონათვალი, ასევე ინდივიდუალური ტარიფები და პირობები, რომლებსაც პერსონალის მენეჯერი წარუდგენს არსებულ თუ პოტენციურ კლიენტებს ბანკის სახით.

ტრადიციული საბანკო მომსახურების ვადა, ის შეიცავს ურთიერთობების პერსპექტიულ განვითარებას. მაგალითად, სხვადასხვა ერთობლივ პროექტში, საწესდებო კაპიტალში და ა.შ. მონაწილეობა.

კომერციული წინადადება შეიძლება კლიენტს წარედგინოს 3 შემთხვევაში: საქმიან შეხვედრამდე, შეხვედრის დროს და შეხვედრის შემდეგ.

პირველ შემთხვევაში კომერციული წინადადება წინასწარ გაეგზავნება კლიენტს მენეჯერთან შეხვედრამდე, რომელშიც დეტალურადაა განხილული კომერციული წინადადებები;

მეორე შემთხვევაში საქმიან შეხვედრაზე მენეჯერი პირველად წარუდგენს კლიენტს საბანკო პროდუქტს და წინადადებებს;

მესამე შემთხვევაში კომერციული წინადადება კლიენტს გადაეცემა მასთან საქმიანი შეხვედრის შემდეგ, როგორც წესი, მასში მოცემულია პრობლემების გადაწყვეტის შესაძლებლობების შესახებ, რომელიც გამოვლინდა მასთან შეხვედრისას.

მენეჯერს პრაქტიკული საქმიანობის დროს უნდა შეეძლოს კომუნიკაციის სამივე ვარიანტის გამოყენება, მათი შეხამება და კომბინირება. აღსანიშნავია, რომ კომერციული წინადადების მომზადება – ეს მენეჯერს კლიენტთან ურთიერთობების ნორმაა, რომელიც მიმართულია კლიენტთან მომსახურების გაუმჯობესებისაკენ.

არსებობს კომერციულ წინადადებებს შორის განსხვავება, რომელიც შემუშავებულია არსებული და პოტენციური კლიენტებისათვის, რომელიც მდგომარეობს შემდეგში:

- არსებული კლიენტებისათვის კომერციული წინადადებების შემუშავების მიზანი მდგომარეობს საბანკო პროდუქტების წინსვლაში, მომსახურებაზე კლიენტის მოთხოვნილების წინსვლაში, მომსახურებაზე კლიენტის მოთხოვნილების ფორმირებაში, რომელიც სარგებელს მოუტანს მის ბიზნესს;
- პოტენციური კლიენტებისათვის კომერციული წინადადებების შემუშავების მიზანია – დააინტერესონ ისინი ბანკის პროდუქტებითა და შესაძლებლობებით, აჩვენოს წინადადებების მნიშვნელობა კლიენტის ბიზნესის განვითარებისათვის.

მენეჯერის მოქმედება პოტენციურ კლიენტებთან პირველ შეხვედრისას მდგომარეობს:

- კონტაქტის დამყარება, კლიენტის ყურადღების მიპყრობა საკუთარ თავზე, როგორც პიროვნებაზე;
- კლიენტს მიაწოდოს ინფორმაცია ბანკის შესაძლებლობებზე;
- ბანკის იმიჯის სრული წარდგენა;
- კლიენტისათვის აუცილებელი ძირითადი საბანკო პროდუქტისა და მომსახურების პრეზენტაცია;
- გააცნოს შეთავაზებული საბანკო ტარიფები, კლიენტისათვის მისი მიმზიდველობა;

- მიიღოს კლიენტისაგან საინტერესო ინფორმაცია წინასწარ და გასცეს პასუხი.

კომერციული წინადადებების ფორმირება ხდება სამ ეტაპად:

ეტაპი 1. კლიენტზე საერთო ინფორმაციის შეგროვება

პირველი ეტაპის ამოცანაა _ შეაგროვოს კლიენტზე არსებული მონაცემები ზემოქმედების ეფექტიანი მეთოდების შერჩევისათვის.

ეტაპი 2. ანალიტიკური ინფორმაციის დამუშავება

ამ ეტაპზე მენეჯერი ახორციელებს:

34. პროდუქტებისა და მომსახურების ინდივიდუალური შერჩევა;
35. აფასებს კლიენტის მოგების პროგნოზს;
36. აფასებს ფასდაკლებისა და ინდივიდუალური განაკვეთების გამოყენების შესაძლებლობებს.

პროდუქტებისა და მომსახურების ინდივიდუალური შერჩევა კლიენტებისათვის ხდება პირველ ეტაპზე მოპოვებული ინფორმაციის გაანალიზების შემდეგ. იმისათვის, რომ ვიცოდეთ, რომელი საბანკო პროდუქტი ან მომსახურებაა მნიშვნელოვანი კლიენტისათვის და რომელი არა, მენეჯერს უნდა ჰქონდეს ინფორმაცია კლიენტის პროფილზე და მის საქმიანობაზე. თუ კი ინფორმაცია არასაკმარისია, კლიენტთან შეხვედრამდე მენეჯერმა უნდა შეადგინოს კითხვები, რომლის გამოყენებით ის მიიღებს კლიენტისაგან საჭირო ინფორმაციას.

კლიენტის მოგების პროგნოზის შეფასება აუცილებელია იმისათვის, რომ განისაზღვროს კლიენტის მოგება და ამის საფუძველზე დადგინდეს საბანკო მომსახურებაზე ინდივიდუალური ფასი.

ფასდაკლებისა და ინდივიდუალური განაკვეთების გამოყენების შესაძლებლობების შეფასება დამოკიდებულია იმაზე, თუ რა მოგება მოაქვს მას ბანკისათვის. ინდივიდუალური ტარიფების შემუშავებისას მენეჯერმა უნდა გამოიყენოს შემდეგი მაჩვენებლები:

37. ბანკი-კონკურენტების ტარიფები;
38. საბანკო პროდუქტებზე საბაზო ფასები;
39. კლიენტის მოგების პროგნოზი;
40. ინდივიდუალური ტარიფი რაღაც „X“ მომსახურებაზე.

ეტაპი 3. ინდივიდუალური წინადადებების შედგენა

ამ ეტაპზე დგება უშუალოდ კომერციული წინადადებების ის ფორმა, რომელიც კლიენტს წარედგინება. კომერციული წინადადებების სტრუქტურა შეიძლება იყოს: შესავალი ნაწილი, საბანკო მომსახურების ინდივიდუალური ნაკრები, შემდგომი თანამშრომლობის პერსპექტივა.

ამდენად არსებობს საბანკო პროდუქტების გაყიდვების რამდენიმე მეთოდი, რომელთაგან მენეჯერმა უნდა განსაზღვროს, რომელ კლიენტთან როგორი მეთოდით უნდა იმუშაოს. იმისათვის, რომ მენეჯერმა ეს შეძლოს, უნდა იყოს თავისი საქმის პროფესიონალი და დიდი გამოცდილების მქონე. პროფესიონალმა მენეჯერმა უნდა შეძლოს მისთვის საჭირო ინფორმაციის მოპოვება, გაანალიზება და ფორმირება, აგრეთვე, თითოეული კლიენტის პრობლემის გათავისება და სასარგებლო რჩევების მიცემა.

აქვე აღსანიშნავია, რომ აუცილებელია ბაზრის სეგმენტების შესწავლა, მათი ურთიერთშედარება და ამის საფუძველზე უნდა განისაზღვროს _ თითოეულ სეგმენტზე რა პროფილის კლიენტები სჭარბობს და როგორია მათი მოთხოვნილება თითოეულ საბანკო პროდუქტზე ან მომსახურებაზე.

- **საბანკო პროდუქტებისა და მომსახურების პრეზენტაციის ჩატარების ტექნოლოგია**

საბანკო მომსახურების პრეზენტაცია _ კლიენტის ბიზნესის განვითარებისათვის მნიშვნელოვანი საქმიანი წინადადების დარწმუნებითი ახსნაა.

პრეზენტაციის მომზადებისათვის, მენეჯერს უნდა ესმოდეს, რომ ეფექტიანმა პრეზენტაციამ კლიენტის აზრის მსვლელობა უნდა წარმართოს ამა თუ იმ მომსახურებისაკენ.

ამ პროცესის საფეხურებია:

41. ყურადღების მიპყრობა;
42. ინტერესის გამოვლენა;
43. სურვილის გამოვლენა;
44. მტკიცება;

მენეჯერს უნდა შეეძლოს მოლაპარაკების წარმოება. ურთიერთობის ხელოვნების საფუძველია მოსმენისა და ლაპარაკის უნარი. მენეჯერის წარმატება დამოკიდებულია კომუნიკაციის სფეროში მის ცოდნასა და გამოცდილებაზე.

საკუთარი უნარის წარმოჩენისა და განვითარებისათვის მენეჯერმა უნდა იცოდეს ამ პროცესის ეტაპები:

45. შეხვედრისათვის მომზადება;
46. კონტაქტის დამყარება;
47. კლიენტის პრობლემისა და მოთხოვნილების გამოვლენა;
48. პრეზენტაციის ჩატარება;
49. შეუთანხმებლობის გადალახვა;
50. საბანკო მომსახურების დამთავრება;
51. გაყიდვის შემდგომი მზრუნველობა.

კლიენტებთან შეხვედრისათვის მენეჯერმა უნდა იცოდეს:

52. კლიენტის შესახებ სრული ინფორმაცია;
53. რომელი საბანკო მომსახურებაა კლიენტისათვის საინტერესო, მისთვის რა სარგებელია ამ მომსახურებაში;
54. კლიენტის ინტერესების სწორად განსაზღვრა, პრეზენტაციაზე კონკრეტული დაინტერესებისათვის;
55. დარწმუნებისათვის არგუმენტების მომზადება;
56. ბანკი-კონკურენტების მომსახურების ცოდნა;

57. პრეზენტაციის დაგეგმვა;

58. კლიენტებთან შეხვედრის მიზნის განსაზღვრა;

59. კლიენტების ფსიქოლოგიისა და ქცევის თავისებურებების გაგება.

საბანკო პროდუქტების პრეზენტაციის მოსამზადებელი ეტაპის მნიშვნელოვანი ასპექტია მენეჯერის მიერ კლიენტის პიროვნების ტიპის ცოდნა _ მისი ხასიათი, ქცევის თავის

შეჯამება

ამ ნაწილში ჩვენ განვასხვავებთ მარკეტინგული სტრატეგიები და განვსაზღვრებთ ბანკის ეკონომიკის საბაზრო გარემო. ვნახეთ თუ რას წარმოადგენს ბანკის პროდუქტების და კლიენტურის ბაზარი. როგორ ხდება საბანკო პროდუქტებისა და მომსახურების არსებული სეგმენტის მოთხოვნების განსაზღვრა და კომერციული წინადადებების შემუშავება, გავაანალიზებთ თუ როგორია საბანკო მომსახურებაზე მოთხოვნილების ფორმირების ტექნოლოგია, საბანკო პროდუქტების შემუშავებისა და ეფექტიანი გაყიდვის სტრატეგია, თუ რა კავშირშია შრომის ბაზარი და პერსონალის მიღების პოლიტიკა ბანკებში;

ჩვენ გავაანალიზებთ ოპტიმალური სტრატეგიის შერჩევისათვის, რომელიც მოიცავს ბანკის განსაზღვრული რისკის პირობებში მაქსიმალური მოგების მიღების პერსპექტივას, არსებული რამდენიმე ტრადიციული მიდგომის მატრიცა, რომელიც ითვალისწინებს ოთხი ალტერნატიული სტრატეგიებიდან ერთის შერჩევას, ბაზრის ხასიათისა და შეთავაზებული საქონლის მიხედვით.

ძირითადი ტერმინები

- კრედიტების საბანკო სეგმენტი;
- საბანკო მომსახურების მომხმარებელთა ბაზარი;
- შრომის ბაზარი;
- საბანკო პროდუქტების ბაზარი
- ბანკის კლიენტების ბაზარი
- კორპორაციული კლიენტების ბაზარი
- „საქონელი _ ბაზარი“
- „სტრატეგიული მიზანი“
- „ვარსკვლავი“
- „ოქროს ნაყოფის მომცემი ხე“
- „მძიმე ბავშვი“
- „მაღლი“
- შედარებითი უპირატესობა
- შეთავსებადობა
- სირთულე
- ემიტენტი
- ინვესტორი
- ბროკერი

- დილერი
- დამოუკიდებელი რეგისტრატორი
- დეპოზიტორი
- „ბაზრის მიმზიდვე
- საბანკო პროდუქტი
- პროდუქტიული სტრატეგია;
- ფასწარმოქმნის სტრატეგია;
- საბანკო პროდუქტების გავრცელების სტრატეგია;
- მომხმარებლის სტიმულირების სტრატეგია.
- მარკეტინგ-მიქსის ელემენტები.

I. შესამოწმებელი კითხვები

ა) აღნიშნეთ ' თუ ეთანხმებით და თუ არ ეთანხმებით შემდეგ მოსაზრებას:

1. მენეჯერის მოქმედება პოტენციურ კლიენტებთან პირველ შეხვედრისას მდგომარეობს:

- კონტაქტის დამყარება, კლიენტის ყურადღების მიპყრობა საკუთარ თავზე, როგორც პიროვნებაზე;
- კლიენტს მიაწოდოს ინფორმაცია ბანკის შესაძლებლობებზე;
- ბანკის იმიჯის სრული წარდგენა;
- კლიენტისათვის აუცილებელი ძირითადი საბანკო პროდუქტისა და მომსახურების პრეზენტაცია;

2. საბანკო პროდუქტების დამუშავების კლასიფიკაციის პროცესს ახორციელებს ბანკის მარკეტინგული სამსახური. იმისათვის რომ ვუხელმძღვანელოთ (თუფ) განხორციელებას, მნიშვნელოვანია:

60. გავიგოთ რა პოტენციალური სარგებელია თითოეულ საბანკო მომსახურებასა თუ პროდუქტში;
61. სწორად განვსაზღვროთ კლიენტის ინტერესი, რათა პრეზენტაციისას მოვახდინოთ მისი დაინტერესება;
62. არ გამოვიყენოთ ზუსტად ის არგუმენტები კლიენტის დარწმუნებისთვის, რომლებიც დაეხმარება მას გაიგოს – რა სარგებელს მიიღებს ის ამ პროდუქტით.

ბ) შემოხაზეთ არასწორი პასუხები:

1. კლიენტებთან შეხვედრისათვის მენეჯერმა უნდა იცოდეს:

- 63. კლიენტის შესახებ არასრული ინფორმაცია;
- 64. კლიენტის ინტერესების არასწორად განსაზღვრა, პრეზენტაციაზე კონკრეტული დაინტერესებისათვის;
- 65. დარწმუნებისათვის არგუმენტების მომზადება;
- 66. ბანკი-კონკურენტების მომსახურების ცოდნა;
- 67. პრეზენტაციის დაგეგმვა;
- 68. კლიენტებთან შეხვედრის მიზნის განსაზღვრა;
- 69. კლიენტების ფსიქოლოგიისა და ქცევის თავისებურებების გაგება.

II. დამაფიქრებელი კითხვა(კეისი)

ა) კომერციული წინადადებების ფორმირებისას რა ეტაპებს გამოიყენებდით?

ბ) საბანკო პროდუქტების გაყიდვების რა ძირითადი მეთოდები იქნება თქვენს მიერ გამოყენებული?

საცალო კლიენტები

შესავალი

კლიენტებისათვის შეთავაზებული საბანკო მომსახურება მოიცავს აფინანსებას, დეპოზიტებსა და საინვესტიციო პროდუქტებს, ასევე საბანკო საშუალებლო მომსახურებას. დაფინანსების პროდუქტები აკმაყოფილებს კლიენტთა საცხოვრებელ, სამომხმარებლო და პირად საჭიროებებს. საინვესტიციო პროდუქტები აკმაყოფილებს კლიენტთა საინვესტიციო, სადეპოზიტო, ფულადი სახსრების მიმოქცევის და მართვის საჭიროებებს. და ბოლოს, საბანკო შუამავლობის მომსახურება კლიენტებს სთავაზობს დახმარებას, მოხერხებულობას, სისწრაფეს და უსაფრთხოებას.

ამ თავში მკითხველი სხვა საკითხებთან ერთად გაეცნობა იპოთეკურ, პირად და სამომხმარებლო სესხებსა და საკრედიტო ბარათებს; სადეპოზიტო და საინვესტიციო პროდუქტებს; სახსრების გაგზავნის, ინკასაციისა და გადახდის მომსახურებას, ასევე ოპერაციებს უცხოური ვალუტით. ეს თავი მკითხველს დაეხმარება:

- შეიქმნან საბანკო ბაზრის შესახებ შეხედულება და გაიგონ მისი მუშაობა;
 - მიიღონ საფუძვლიანი ცოდნა საბანკო ბაზარზე არსებული საცალო პროდუქტების შესახებ;
 - გაეცნონ სამომხმარებლო და იპოთეკურ საკრედიტო სექტორს, ბაზრის მუშაობის ინსტიტუციურ ბაზას, დაფინანსების პირობებს, დამტკიცების პროცედურებს,
 - სესხებისა და ბარათების გაცემასა და მონიტორინგს და ვადაგადაცილებული სესხებისა და ბარათების პორტფელის მართვას;
 - გაეცნონ დეპოზიტების ძირითად ფორმებს, შემნახველი, ვადიანი და მიმდინარე ანგარიშების გახსნის წინაპირობებს და თითოეული კატეგორიის სარგებელსა და საშუალებებს;
 - გაიგონ, თუ რატომ მიაჩნიათ ბანკებს საინვესტიციო პროდუქტების კლიენტებისათვის მიყიდვა მომგებიან ოპერაციად;
 - გაეცნონ, თუ როგორ გამოდიან ბანკები შუამავლის როლში თავიანთი კლიენტების სახელით;
 - გაეცნონ საგადახდებლო საშუალებებს და სისტემებს და გაარჩიონ მათი თვისებები და მახასიათებლები.
- **პროდუქტები და მომხმარებლები**

თანამედროვე საბანკო გარემოს და საცალო საბანკო საქმიანობის შესახებ შესავალს მოჰყვება იმ მიზეზების შესახებ მსჯელობა, თუ რატომ არიან ბანკები დაინტერესებულნი საცალო საბანკო საქმიანობის გაფართოებით. ეს ნაწილი ასევე მოგვითხრობს საბანკო ბაზრის მოვლენების შესახებ.

- **საცალო საბანკო საქმიანობის სტიმულირების მიზეზები**

ფაქტია, რომ ბოლო წლებში ბანკები ცდილობდნენ საცალო საბანკო საქმიანობის განვითარებას და ახალი ან დიფერენცირებული პროდუქტებისა და მომსახურების შეთავაზებას. ისინი ყურადღებას აქცევდნენ:

- მომსახურების ხარისხს და სისწრაფეს;

- პროდუქტის ან მომსახურების ფასს;
- კლიენტებისათვის პირდაპირ და არაპირდაპირ სარგებელს;
- კლიენტთა საჭიროებებისადმი მოქნილობას და ადაპტაციას;

უფრო მეტიც, ბანკები ამკვიდრებენ მომსახურების პაკეტის ცნებას, და ესწრაფიან რა კლიენტებთან უწყვეტი ურთიერთობის დამყარებას, ცდილობენ გაზარდონ მათი წილი კლიენტი-მომხმარებლის საფულეში. საცალო კლიენტთა ოპერაციების ზრდისა და საბოლოოდ მოგების ზრდის შესაძლებლობათა ათვისება მოითხოვს:

- შესაბამისი გრძელვადიანი პოლიტიკის შერჩევას;
- საბანკო დაწესებულების ორიენტაციას მუდმივად ცვლადი ბაზრის საჭიროებებსა და მოთხოვნებზე;
- იმ ელემენტების კონტროლს, რომლებიც გავლენას ახდენს ოპერაციულ და წარმოების ხარჯებზე;
- ბანკის პერსონალის ტრეინინგს საცალო საბანკო პროდუქტებსა და მომსახურებაზე;

საკრედიტო დაწესებულებები საცალო კლიენტებისათვის პროდუქტებისა და მომსახურების მიწოდებისადმი დიდ ინტერესს ავლენენ, რადგან:

1. ისინი აკმაყოფილებენ კლიენტთა საჭიროებებს;
2. ისინი გამოიმუშავენ შემოსავალს და მოგებას;
3. ისინი ფანტავენ რისკს;
4. ისინი იყენებენ ნაღდ ფულსა და რესურსებს;
5. ისინი ქმნიან უწყვეტ ურთიერთობას კლიენტებთან.

ბოლო წლებში ევროპის რამდენიმე ქვეყანაში მნიშვნელოვანი მოვლენები მოხდა, რასაც დიდი გავლენა ჰქონდა ბანკების მუშაობაზე და ხელი შეუწყო საცალო საბანკო საქმიანობის განვითარებას. ეს მოვლენები იყო:

1. ერთიანი ევროპული ბაზარი
2. ბაზრის გახსნა და სახელმწიფოს საყოველთაო ინტერვენციის შეწყვეტა
3. ახალი კონკურენტების გამოჩენა
4. საბაზრო განაკვეთების შემცირება.

თანამედროვე საბანკო გარემო დიდი კონკურენციით ხასიათდება. საბანკო

დაწესებულებების ორიენტაცია საცალო საბანკო მომსახურების განვითარებაზე მოითხოვს:

- კლიენტთა მომსახურების ინტეგრირებული დეპარტამენტების შექმნას;
- საბანკო მარკეტინგის შექმნას;
- ახალი ტექნოლოგიების შემოღებას და საბანკო მომსახურების რეორგანიზაციას;
- ახალი პროდუქტების და გაყიდვების ალტერნატიული წერტილების შექმნას.

შეჯამება

თანამედროვე საბანკო გარემო კონკურენციის მაღალი დონით ხასიათდება. ბანკები აცნობიერებენ, რომ ისინი იარსებებენ და გაიზრდებიან, თუ კლიენტებს მოემსახურებიან და საცალო საბანკო ოპერაციებს განავითარებენ. ბაზრის ლიბერალიზაციამ და საპროცენტო განაკვეთების კლებამ ბევრი ისეთი

მომსახურებისა და პროდუქტის განვითარებას შეუწყო ხელი, რომლებიც აკმაყოფილებენ კლიენტთა საჭიროებებს.

ძირითადი ტერმინები

- საცალო საბანკო საქმიანობა
- კონკურენცია
- პროდუქტები საჭიროებებისათვის

კითხვები

1. მოიყვანეთ სულ მცირე სამი მიზეზი, თუ რატომ არიან საკრედიტო დაწესებულებები ძლიერ დაინტერესებულნი საცალო კლიენტებისათვის პროდუქტებისა და მომსახურების შეთავაზებით.

2. ჩამოთვალეთ ახლო წარსულის სულ მცირე სამი მოვლენა, რომლებმაც გავლენა იქონია ბანკების მუშაობაზე და ხელი შეუწყო საცალო საბანკო საქმიანობის განვითარებას.

- **საცალო კლიენტთა დიფერენციაციის კრიტერიუმები**

ძირითადი საკითხები

საცალო კლიენტების დიფერენციაციისათვის გამოყენებული კრიტერიუმები ემყარება განათლების, დემოგრაფიულ და შემოსავლის ფაქტორებს, რომლებსაც ბანკები იყენებენ კლიენტთა სხვადასხვა კატეგორიების ამოცნობისა და ინდივიდუალიზებისათვის.

საცალო კლიენტთა ჯგუფები

ამ ნაწილში ჩვენ განვსაზღვრავთ იმ კრიტერიუმებს, რომელთა მიხედვითაც ბანკები ახდენენ კლიენტთა სხვადასხვა ჯგუფების ან ბაზრის სეგმენტების განცალკევებას, რათა უკეთ გაიგონ მათი საჭიროებები და მათ შესაფერისი პროდუქტები და მომსახურება შესთავაზონ. ამ ჯგუფების შექმნა შემდეგ ზოგად კრიტერიუმებს ითვალისწინებს:

- **დემოგრაფია**

ჩვენი ცხოვრების თითოეული ეტაპი სხვადასხვა საჭიროებებს მოიცავს. 21-დან 40 წლამდე ასაკის ადამიანებს 41-60 წლის ადამიანებისაგან განსხვავებული საჭიროებები აქვთ. არის ასევე განსხვავებები მომხმარებლებისა და მეანბრების ქცევას შორის. განსხვავებები შეიძლება ვიპოვოთ მდედრობითი და მამრობითი სქესის მოსახლეობას შორის.

- **შემოსავალი**

ორი მნიშვნელოვანი პარამეტრია შემოსავლის დონე და განაწილება. დაბალშემოსავლიანი პირები მაღალშემოსავლიანებისაგან განსხვავებულად იქცევიან. ინდუსტრიულ ზონებს სხვა სახის მომსახურება ესაჭიროება, ზაფხულის კურორტებს კი სულ სხვა.

- **განათლება**

ასეთი კრიტერიუმი შეიძლება იყოს მოსახლეობის ზოგადი განათლების დონე, სხვა სოციალურ ჯგუფებთან კომუნიკაცია, მობილურობა, მენტალიტეტი, აღქმა და ყოველდღიური ჩვევები. უფრო მეტიც, კლიენტების ფინანსური მომსახურებისადმი დამოკიდებულება და ქცევა როგორც წესი დამოკიდებულია მოსახლეობის ჯგუფებად განაწილებაზე. ამ ჯგუფების მიზანია მოსახლეობის საჭიროებების დადგენა, რათა მათთვის შეთავაზებული

პროდუქტები და მომსახურება ამ საჭიროებებზე იყოს მორგებული.

კლიენტებისა და საკრედიტო დაწესებულებებისათვის მნიშვნელოვანი საკითხი მათი ურთიერთობის შეუფერხებელი განვითარებაა, რაიმე მოულოდნელი ხარჯების ან ზიანის გარეშე. ანუ, ბანკებმა ზემოხსენებული კრიტერიუმები უნდა გაითვალისწინონ და ისეთი პროდუქცია შესთავაზონ, რომელიც კლიენტების საჭიროებებს აკმაყოფილებს და ამავდროულად უზრუნველყოფს იმას, რომ კლიენტებს კარგად ესმით, თუ რას ყიდულობენ ისინი, რა ფასად და რა ვალდებულებებს კისრულობენ ისინი კონტრაქტით გათვალისწინებული ურთიერთობის დასრულებამდე.

შეჯამება

საკრედიტო დაწესებულებებმა თვალყური უნდა ადევნონ მოსახლეობის ქცევასა და დამოკიდებულებას მოვლენათა განვითარებისადმი, დაადგინონ კლიენტთა საჭიროებები და შესთავაზონ მომსახურება, რომელიც დააკმაყოფილებს ამ საჭიროებებს.

ძირითადი სიტყვები

- დემოგრაფია
- განათლება
- შემოსავლის კრიტერიუმები
- კონტრაქტით გათვალისწინებული ურთიერთობა

კითხვები

1. რა კრიტერიუმების გამოყენებით ახდენენ ბანკები მათი კლიენტების სხვადასხვა ჯგუფების გამოვლენასა და ინდივიდუალიზაციას?

- **საცალო საბანკო საქმიანობის განმასხვავებელი თვისებები**

ძირითადი საკითხები

საცალო საბანკო საქმიანობის განმასხვავებელი თვისებები, რომლებიც ქვემოთაა წარმოდგენილი, საცალო კლიენტების საჭიროებების დაკმაყოფილებას სჭირდება. ქვემოთ ნაჩვენებია კლიენტების ფინანსური და პირადი ინფორმაციის ჩაწერის, შემოწმებისა და დამუშავების მეთოდები.

საბანკო მომსახურება და საცალო კლიენტები

ბანკები ის დაწესებულებებია, რომელთა საქმეა დეპოზიტების ან სხვა დაბრუნებადი ფონდების მიღება საზოგადოებისაგან და კრედიტების გაცემა მათი საკუთარი ანგარიშიდან, ასევე მათი მოქმედი ლიცენზიით ნებადართული სხვა მომსახურების გაწევა.

საბანკო ოპერაციები სამ კატეგორიად შეგვიძლია დავყოთ:

1. აქტიური ოპერაციები (ბანკი ამყარებს მოთხოვნას კლიენტის მიმართ და იღებს პროცენტს, როგორც რენტას)
2. პასიური ოპერაციები (კლიენტი ამყარებს მოთხოვნას ბანკის მიმართ და იღებს პროცენტს, როგორც რენტას)
3. სააგენტოს ოპერაციები (ბანკი თავისთავზე იღებს გარკვეული ოპერაციების განხორციელებას კლიენტების სახელით, მისი მომსახურება კლიენტის განკარგულებაშია, და იღებს სააგენტოს საკომისიოს, როგორც რენტას).

სესხები აქტიურ ოპერაციებს მიეკუთვნება. ბანკი არის ფონდების პროვიდერის როლში იმ ფინანსური ერთეულებისათვის (საცალო კლიენტების ან ბიზნესებისთვის), რომელთაც ეს ფონდები სჭირდებათ თავიანთი გადაუდებელი სამომხმარებლო საჭიროებების დასაკმაყოფილებლად, მოკლევადიანი ვალდებულებების დასაფარად (სამუშაო კაპიტალი), ან ინვესტირებისათვის (უმრავლეს შემთხვევაში აშენების ან შესყიდვისათვის ან მანქანა-დანადგარების შესყიდვისათვის).

დეპოზიტები პასიურ ოპერაციებს მიეკუთვნება და ბანკის ვალდებულებებია, რომლებიც დაუყოვნებლივ მოთხოვნადი, ან შედარებით მოკლე ვადიანობის მქონეა. ბანკები დეპოზიტებს იღებენ და ამისათვის ისინი, როგორც წესი, იხდიან პროცენტს, რომელიც ერიცხება კლიენტ-მეანაბრებს და მათ რენტას წარმოადგენს.

ფონდების გადარიცხვა და მთავრობის ფასიანი ქაღალდებით ვაჭრობა პირველად ბაზარზე სააგენტოს ოპერაციებია. ბანკი შუამავლობს ამგვარ ტრანზაქციებში და ამისათვის იღებს საკომისიოს.

აქტიურ, პასიურ და სააგენტოს ოპერაციებს შორის კიდევ ერთი განსხვავება არის შემდეგს შორის:

1. ოპერაციები (პროდუქტები და მომსახურება), რომლებიც ასრულებენ საცალო კლიენტების საჭიროებებს
2. და ოპერაციები (პროდუქტები და მომსახურება), რომლებიც ასრულებენ ბიზნესკლიენტების საჭიროებებს.

ამ ნაწილში ჩვენ წარმოგიდგენთ ისეთ საბანკო მომსახურებას, რომელიც აკმაყოფილებს საცალო კლიენტთა ისეთ საჭიროებებს, როგორიცაა:

საცალო დაკრედიტება (იპოთეკური და სამომხმარებლო სესხები);

- საინვესტიციო პროდუქტები (დეპოზიტები, ინვესტიციები ფასიან ქაღალდებში,
- აქციები და საერთო ფონდების აქციები);
- სააგენტოს ოპერაციები (საგადაამხდელი სისტემები, სხვა ოპერაციები).

საცალო კლიენტები ხშირად მიმართავენ საბანკო მომსახურებას, რათა დააკმაყოფილონ თავიანთი საჭიროებები. ამიტომ, მათი სურვილებისა და მოლოდინის მიხედვით, კლიენტები ირჩევენ:

- იპოთეკურ და სამომხმარებლო სესხებს, რომლებიც ფარავს არსებობისა და
- უსაფრთხოების საჭიროებებს;
- საინვესტიციო პროდუქტებს, რომლებიც ფარავს დაზოგვის, ინვესტირებისა და სპეკულაციურ საჭიროებებს;

საბანკო სააგენტოს მომსახურებას, რომელიც უზრუნველყოფს ყველა ტიპის გადახდისა და ამოღების სწრაფ, უსაფრთხო და ეკონომიურ განხორციელებას. სესხის გაცემამდე, ბანკები სწავლობენ კლიენტების ფინანსურ მდგომარეობას, მათ ვალდებულებებს, მათ ოჯახურ მდგომარეობას, ვალდებულებების დროულად შესრულების ჩვევას და სესხების დაფარვის უნარს. ეს ყველაფერი მოიცავს:

- კლიენტის კრედიტუნარიანობისა და ფინანსური გადახდისუნარიანობის
- შესწავლას;
- ურთიერთობის შეუფერხებლად განვითარების პროგნოზირებას.

თავის მხრივ, კლიენტებმა უნდა:

- შეარჩიონ ის პროდუქტი, რომელიც ემთხვევა მათ საჭიროებებს, და ასევე შეარჩიონ შესაბამისი კრედიტორი (ბანკი)
- გაიგონ, თუ რა ვალდებულებებს კისრულობენ ისინი სასესხო ხელშეკრულებაზე ხელის მოწერით და ასევე გაიგონ ტრანზაქციების პირობები;
- გააკეთონ თავიანთი შემოსავლისა და ხარჯების ბიუჯეტი, რათა შეასრულონ სასესხო ვალდებულებები.

რაც შეეხება საბანკო ტრანზაქციებს, მომხმარებლის დაცვის რეჟიმი მოიცავს ეროვნულ და ევროკავშირის კანონმდებლობას, ევროკავშირის დირექტივებს, ცენტრალური ბანკის გადწვეტილებებს, ქვეყნის კოდექსებს და კანონიერად დაარსებულ ორგანოებს. დარჩენილი პროგრამის თითოეული ნაწილი დაცვის ღონისძიებებს ეხება, კი დაწვრილებით ინფორმაციას შეიცავს კლიენტის დაცვის ღონისძიებებისა და დაწესებულებების შესახებ.

კლიენტებთან ყოველი საბანკო ოპერაცია საერთო ნდობითი ურთიერთობის ნაწილია. ბანკი ასრულებს მისი კლიენტების ბრძანებებს და აკმაყოფილებს მათ მოთხოვნებს, კლიენტები კი ვალდებული არიან მიიღონ თანამშრომლობის პირობები.

კონტრაქტი წარმოადგენს თითოეული პროდუქტის ან მომსახურების მახასიათებლებსა და თვისებებს, მხარეებს (კლიენტსა და ბანკს) ესმით და იღებენ მათ, რასაც ადასტურებენ ხელმოწერით. კონტრაქტები ასევე შეიცავენ იურიდიულ წესებს, მომხმარებლის დაცვის დებულებებსა და უსაფრთხოების დებულებებს ბანკისათვის. უნდა გვახსოვდეს, რომ საბანკო ოპერაციების შესახებ კონტრაქტები, როგორც წესი, სრულდება ფრაზით: *“მე გამაცნეს ამ შეთანხმების პირობები და მე მათ ვეთანხმები”*.

- **კონტრაქტის მნიშვნელობა და საკონტრაქტო ურთიერთობის ეტაპები.**

კლიენტები, რომელთაც სესხი უნდათ, ძალიან ფრთხილნი უნდა იყვნენ იმასთან მიმართებაში, თუ რას სურთ მიაღწიონ, რა თანხების განკარგვა შეუძლიათ, როგორ მოელიან მათი მიზნების შესრულებას და როგორი სახის სამომავლო ვალდებულებებს აიღებენ ისინი.

კლიენტებს შეზღუდული რესურსები აქვთ თავიანთი ულვეი საჭიროებების დასაკმაყოფილებლად. სხვადასხვა ადამიანებს სხვადასხვა საჭიროებები აქვთ, საჭიროებები განსხვავდება ადამიანების ცხოვრების ეტაპების მიხედვით, მათი

განათლების დონისა და პროფესიის მიხედვით. ფინანსური საქმეების სწორად მართვისათვის კლიენტებმა უნდა ჩამოაყალიბონ თავიანთი პრიორიტეტული საჭიროებები.

ყოველდღიური საბანკო პრაქტიკა აჩვენებს, რომ კლიენტები ბანკში მიდიან და

კითხულობენ, თანხის რა მაქსიმალური ოდენობის სესხება შეუძლიათ; ამ დროს არ იციან მათი დაფარვის ვალდებულებებისა და გადაუხდელობის შედეგების შესახებ. ამიტომ, კლიენტთა მომსახურების ოფიცრებმა სრულად უნდა იცოდნენ კლიენტებისათვის შეთავაზებული პროდუქტებისა და მომსახურების შესახებ და უნდა შეეძლოთ, პასუხი გასცენ ისეთ შეკითხვებს, როგორიცაა:

- როგორ შემიძლია შევთავაზო თითოეულ კლიენტს მისი საკუთარი დანაზოგებისა და ინვესტიციების პროგრამა?
- როგორ შემიძლია დავადგინო თითოეული კლიენტის საკრედიტო მოთხოვნები და მისი ვალდებულებების დაფარვის უნარი?
- როგორ განვსაზღვრო კლიენტის მიერ ვალდებულებების დაფარვის უნარი, ანუ ის, თუ რამდენი ფული შეუძლია მას გადაიხადოს ყოველთვიურად სესხის დასაფარად, და როგორ განვსაზღვრო სესხის ოდენობა და დაფარვის პერიოდი კლიენტის პასუხების საფუძველზე?

ამრიგად, აშკარაა, რომ პირადი ფინანსური გეგმა საცალო კლიენტის კითხვებს

პასუხს გასცემს, ხოლო კლიენტის ფინანსური მდგომარეობის, ოჯახური მდგომარეობის, თავისუფალი სახსრებისა და სხვა პარამეტრების შესახებ გარკვეული ინფორმაციის დამუშავება საკრედიტო დაწესებულებების მიერ გადაწყვეტილების მიღებას უწყობს ხელს.

- **პირადი ფინანსური დაგეგმვა**

პირადი ფინანსური დაგეგმვა არის არსებული პირობების საფუძველზე ფინანსური ან სხვა, პირადი მიზნების შესრულების ღონისძიებათა შემუშავების პროცედურა. უფრო კონკრეტულად, დაგეგმვაში შედის იმ ღონისძიებებისა და გადაწყვეტილებების რიგი, რომლებიც პირდაპირ უკავშირდება თითოეული ადამიანის ცხოვრების სტილს, ჩვევებსა და მიზნებს. ყველა ფინანსური გეგმის მიზანია ფულის ეფექტიანი გამოყენება; ყველა ფინანსური გეგმა მოითხოვს ხარჯების აღრიცხვასა და მონიტორინგს.

ადამიანის ან ოჯახის ფინანსური ინფორმაციის შეფასების მთავარი ბერკეტებია:

- ფინანსური მდგომარეობა
- წლიური განცხადებული შემოსავალი
- პირადი ყოველთვიური შემოსავალი
- ხარჯები და ნებისმიერი სახის ვალდებულება
- ყოველთვიური შემოსავლებისა და ხარჯების თანაფარდობა
- ოჯახური მდგომარეობა და სოციალური ვალდებულებები
- ზოგადად ვალები და ვალდებულებები
- საცხოვრებლის მუდმივობა და დასაქმება.

ასეთი ინფორმაციის აღრიცხვა და მისი დამუშავება სპეციალური ფინანსური მოდელების საშუალებით კლიენტებს თავიანთი შესაძლებლობების ნათელ სურათს უხატავს, ასევე მათ საშუალებას აძლევს:

1. აითვისონ მათი ფულადი სახსრები ამონაგების მაქსიმალიზაციის მიზნით
2. ეფექტიანად გამოიყენონ თავიანთი ფული
3. აღრიცხონ და თვალყურის ადევნონ თავიანთ ხარჯებს.

მეორეს მხრივ, ამგვარი ინფორმაციის აღრიცხვა და მისი დამუშავება სპეციალური ფინანსური მოდელებით ბანკებს თავიანთი კლიენტების ფინანსური შესაძლებლობების ნათელ სურათს აძლევს, რათა მათ:

1. განსაზღვრონ კლიენტების მსესხებლობითი შესაძლებლობები;
2. გამოიცნონ, აქვთ თუ არა თავიანთი ვალდებულებების გასტუმრების უნარი;
3. დაადგინონ მათი საკრედიტო რეიტინგი;

4. წინ აღუდგნენ ვადაგადაცილებებსა და ჭარბ დაკრედიტებას.

საცალო სესხების დამტკიცების, გაცემისა და გადახდის პროცედურა უნდა მოიცავდეს შემდეგს:

1. სესხის ყოველთვიურ სავარაუდო ოდენობას, რომელიც ოჯახს შეუძლია გადადოს ვალდებულებების გასასტუმრებლად, გეგმის საფუძველზე;
2. ბანკის უსაფრთხოების დებულებებს, ანუ იმის გარანტიას, რომ მსესხებელს შეეძლება სესხის დაფარვა;
3. თანხმდები დოკუმენტების წარდგენას თითოეული შემთხვევისათვის, სესხის მიზნობრიობის, კრედიტორის (ბანკის) და მარეგულირებელი ორგანოების (ეროვნული ცენტრალური ბანკები, ევროპის ცენტრალური ბანკი და ა.შ.) მიერ დაწესებული პირობების მიხედვით და სესხის საბოლოო დამტკიცებას;
4. სესხის პირობებზე დათანხმებას და მათ მიღებას, კონტრაქტზე ხელის მოწერას;
5. სესხის გაცემას და მის რეგულარულ დაფარვაზე თვალყურის დევნებას;
6. სესხის დაფარვას;
7. არარეგულარული დაფარვის შემთხვევაში გასატარებელ ღონისძიებებს.

რაც შეეხება საცალო კლიენტების დაკრედიტებას, ჩვენ ვნახავთ, რომ სესხის მიღებაზე განაცხადი ერთგვარი ფინანსური გეგმაა. სასესხო განაცხადის შევსება და საჭირო თანხმდები დოკუმენტების წარდგენა კლიენტის მიმდინარე ფინანსური მდგომარეობის, საჭიროებებისა და შესაძლებლობების დეტალური აღწერაა.

სასესხო განაცხადის დამუშავება, პერსპექტიული მსესხებლის ფინანსური ინფორმაციის ანალიზი და კლიენტის სამომავლო ფულადი სახსრების მოძრაობის პროგნოზი მისი დასაქმების, ოჯახური მდგომარეობისა და ასაკის საფუძველზე ნათლად აჩვენებს კლიენტის მსესხებლობით შესაძლებლობებს.

ამრიგად, ბანკის ოფიცრები განსაზღვრავენ სესხის თანხას, ყოველთვიური გადახდის ოდენობას, სესხის ვადიანობას და გირაოს სახეობას. ამ ყველაფრის მიზანია კლიენტის მოთხოვნის დაკმაყოფილება და სესხის შეუფერხებელი დაფარვის უზრუნველყოფა.

შეჯამება

ბანკები კლიენტებს უზრუნველყოფენ პროდუქტებითა და მომსახურებით იმ პირობებით, რომლებიც კლიენტის კრედიტუნარიანობას, ფინანსურ გადახდისუნარიანობასა და შეუფერხებელი დაფარვის უნარს უკავშირდება. პირადი ფინანსური დაგეგმვა კლიენტებს ეხმარება თავიანთ საჭიროებებს შორის პრიორიტეტების განსაზღვრაში, და ბანკებს აძლევს საშუალებას გააკეთონ პროგნოზები კლიენტების ნამდვილ საჭიროებებთან დაკავშირებით,

ასევე განსაზღვრონ, შეუძლიათ თუ არა მათ დროულად დაფარონ ვალდებულებები.

ძირითადი ტერმინები

- აქტიური ოპერაციები

- პასიური ოპერაციები
- სააგენტოს ოპერაციები
- ბანკი
- სასესხო კონტრაქტი
- კრედიტუნარიანობა
- სასესხო განაცხადის შეფასება
- კლიენტის შესახებ ინფორმაცია

კითხვები

1. რა პროდუქტებს და მომსახურებას სთავაზობენ საცალო კლიენტებს?
2. დაასახელეთ სააგენტოს ოპერაციების ორი სახეობა.
3. დაასახელეთ ერთი აქტიური და ერთი პასიური ტიპის საბანკო ოპერაცია.
4. რა ძირითადი ბერკეტები გამოიყენება პიროვნების ან ოჯახის ფინანსური ინფორმაციის შეფასებისათვის?
5. რა არის საცალო სესხის დამტკიცების აუცილებელი ეტაპები?

• 3.5 იპოთეკური კრედიტი

ძირითადი საკითხები

ამ ნაწილში განხილულია იპოთეკური კრედიტი, რომელიც ბანკის მნიშვნელოვანი დაფინანსების ოპერაციაა, იპოთეკური დაკრედიტების პროდუქტები, ამგვარი კრედიტების გაცემის პირობები, სესხის დამტკიცების პროცედურები, გაცემა და შემდგომი ღონისძიებები. ამ ნაწილში ასევე განხილულია ამ ტიპის საბანკო ოპერაციებთან, ასევე იპოთეკურ სესხებზე კონტრაქტისწინა ინფორმაციის მიწოდების ვალდებულებასთან დაკავშირებული პრაქტიკული და პროცედურული საკითხები. და ბოლოს ეს ნაწილი მოგვითხრობს იპოთეკურ ბაზარზე განვითარებული მოვლენებისა და არსებული ტენდენციების შესახებ.

იპოთეკური საკრედიტო პროდუქტები

საბანკო ბაზარზე ბევრი იპოთეკური სესხის პროდუქტია. ამ პროდუქტებს შორის მცირე განსხვავებებია, მაგრამ ისინი ერთი და იგივე ფილოსოფიით მოქმედებენ: *კლიენტების საცხოვრებელი საჭიროებების დაფინანსება, მათ შემოსავალზე, პუნქტუალურობაზე და სესხის რეგულარულად დაფარვის უნარზე დაყრდნობით;*

საპროცენტო განაკვეთების თანდათანობით კლებამ და ბაზრის ლიბერალიზაციამ ხელი შეუწყო იპოთეკური კრედიტის განვითარებას და სხვადასხვა პროდუქტების შექმნას. საცხოვრებელი სახლის სესხების საშუალებით კლიენტები ან საცხოვრებელი ადგილის პრობლემის მოგვარებას ცდილობენ, ან უპირავ ქონებაში ინვესტირებით უსაფრთხოებას უზრუნველყოფენ.

საკრედიტო დაწესებულებები სესხებს გასცემენ ფიზიკურ პირებზე (საცალო კლიენტები), რათა მათ საცხოვრებელი საჭიროებები დაიკმაყოფილონ. სესხების თანხის ოდენობა თავისუფლად განისაზღვრება საკრედიტო დაწესებულებების მიერ.

იპოთეკური დაკრედიტების მიზანია საცალო კლიენტების შემდეგი საჭიროებების დაფინანსება:

- სახლების ან სამუშაო შენობების შესყიდვა, აშენება, დასრულება ან გაფართოება,
- გაუმჯობესება, შეკეთება ან გარემონტება, ან
- სახლის ან სამუშაო შენობის ასაშენებლად მიწის შესყიდვა;
- ფასადების მოპირკეთება და საერთო ადგილების გაუმჯობესება;
- ტრადიციული/სალისტინგო შენობების, რომლებიც საცხოვრებლად ან სხვა
- მიზნებისთვის გამოიყენება, აღდგენა, შეკეთება, გაუმჯობესება (მოპირკეთება)
- ან გარემონტება;
- სხვა ბანკების მიერ გაცემული იპოთეკური სესხების გადაფარვა.

სუბსიდირებული იპოთეკური სესხები სავალდებულო მიზნისა და გამოყენებისთვისაა, მათ უნდა ახლდეს შესაბამისი თანმხლები დოკუმენტაცია და მათი გაცემა იმ პირობების შესრულებაზე დამოკიდებულია, რომლებიც კომერციული ბანკის და 86 ნაწილი ბ: პროდუქტები და მომხმარებლები სახელმწიფოს მიერაა დადგენილი (დაკრედიტების განაკვეთის სუბსიდირებისათვის).

სუბსიდირებული იპოთეკური სესხები ექვემდებარება სპეციალურ პირობებს საპროცენტო განაკვეთის, სესხის ოდენობის, გარანტიების და ა.შ. თვალსაზრისით. ამრიგად, სუბსიდირებული იპოთეკური სესხები შემდეგია:

- სახელმწიფოს მიერ სახლების შესასყიდად სუბსიდირებული სესხები;
- სხვადასხვა კატეგორიის დაზარალებულებზე გაცემული სესხები ან სახელმწიფოს გარანტიით, ან სახელმწიფოს სუბსიდიებით, ან კიდევ ზარალის ასანაზღაურებლად სუბსიდირებული საპროცენტო განაკვეთებით;
- სესხები ტრადიციული და სალისტინგო შენობების აღდგენისათვის;
- სახელმწიფოს მიერ გარანტირებული და სუბსიდირებული სესხები რეპატრირებული მოქალაქეების საცხოვრებელი საჭიროებების დაკმაყოფილებისათვის.

სესხების გაცემის პირობები

ევროგაერთიანების წევრ ქვეყნებში იპოთეკური სესხების მიმდებნი ფიზიკური პირები არიან (ანუ საცალო კლიენტები):

- მოცემული ქვეყნის მოქალაქეები ან მისი ეროვნებისანი, ასევე ევროგაერთიანების წევრი ქვეყნების ამ ქვეყანაში მცხოვრები მოქალაქეები, გარდა საელჩოების დიპლომატიური პერსონალისა ან დიპლომატიური მისიებისა;
- არაევროგაერთიანების ქვეყნის მოქალაქეები, რომლებმაც სამი წელი იცხოვრეს ისეთ ქვეყანაში, სადაც ბანკი რეგისტრირებულია და აზარებდნენ საგადასახადო დეკლარაციებს, გარდა საელჩოების დიპლომატიური პერსონალისა ან დიპლომატიური მისიებისა;

პროფესიული საქმიანობის მიხედვით, იპოთეკური სესხების მიმღებნი შეიძლება იყვნენ:

- დამოუკიდებლად მომუშავე პროფესიონალები (ექიმები, იურისტები, ინჟინრები, მხატვრები, ქიმიკოსები და ა.შ.);
- ფიზიკური პირები, რომლებიც არ ეწევიან კომერციულ საქმიანობას (მაგ. სახელმწიფო და კერძო სექტორის მომუშავეები)
- და ფიზიკური პირები, რომლებიც ეწევიან კომერციულ საქმიანობას, როცა დაფინანსებული უძრავი ქონება ექსპლუატაციისათვისაა გამიზნული და არა მფლობელის მიერ დაკავებისათვის.

იპოთეკური სესხების განაცხადების შეფასება ბევრი ფაქტორის გათვალისწინებას გულისხმობს, მაგალითად:

- კრედიტუნარიანობა (სესხის დაფარვის უნარი)
- შემოსავალი
- ვალდებულებები
- ფინანსური მდგომარეობა
- პირადი და ოჯახური მახასიათებლები
- პროფესიული სტატუსი (დასაქმების მუდმივობა, პერსპექტივები, განათლების დონე და ა.შ.)
- საკრედიტო ქცევა (ფინანსური გადახდისუნარიანობა)
- სანდოობა

დაფინანსების მიზანი

- სესხი სახლის შესასყიდად
- სახლის შეკეთება, რემონტი, გაუმჯობესება
- სესხი მიწის შესასყიდად
- სესხი პროფესიული შენობების შესასყიდად
- სესხი სახლის ასაშენებლად

კრედიტის ხარისხი

- უძრავი ქონების ღირებულება
- საკუთარი მონაწილეობა

მოთხოვნის უზრუნველყოფა

- იპოთეკის წინასწარი აღნიშვნა
- გადაცემადი ფასიანი ქაღალდების უზრუნველყოფად გამოყენება
- საგარანტიო წერილების მიღება

რეგულარული დაფარვის უნარი

- სესხის წლიური დაფარვები

რათა პასუხი გაეცეს კლიენტთა ჩვეულ კითხვას „რამდენი ფულის სესხება შემიძლია ჩემი საცხოვრებელი საჭიროებების დასაკმაყოფილებლად?“, ბანკებმა ყველა ზემოთ მოყვანილი ფაქტორი უნდა გაითვალისწინონ.

ჩვენ ასევე განვიხილავთ კრედიტუნარიანობასთან, კრედიტის ხარისხთან და მოთხოვნის უზრუნველყოფასთან დაკავშირებულ კონკრეტულ საკითხებს, გვახსოვს რა, რომ სასესხო განაცხადის შეფასებისას იქმნება წარმოდგენა კლიენტის ვინაობაზე, მის გადახდისუნარიანობაზე და ვალდებულებების სათანადოდ მომსახურების უნარზე.

კლიენტის შესაძლებლობის შეფასებისას შემდეგს ითვალისწინებენ ესაა :

კლიენტის ასაკი, სასურველი ასაკია 21-დან 70 წლამდე. სესხის ვადიანობა მით უფრო მცირდება, რაც უფრო ასაკიანია მსესხებელი. ბანკები თავად განსაზღვრავენ ასაკობრივ კრიტერიუმებს, რაც ზემოთ მოყვანილი ასაკის ტიპური დიაპაზონისაგან ოდნავ გადახრებს გულისხმობს.

ოჯახის შემოსავალი, ყველაზე მნიშვნელოვანი კრიტერიუმი პირადი ან ოჯახის შემოსავალია, რაც მხედველობაში მიიღება კლიენტის მთლიან სავალო ვალდებულებასთან ერთად. ბანკები განაცხადის განხილვისათვის აწესებენ საწყის მინიმალურ პირად ან ოჯახის შემოსავალს. როგორც წესი, მინიმალური პირადი შემოსავალი უნდა აღემატებოდეს უდრიდეს 10 000 ევროს, მინიმალური ოჯახის შემოსავალი კი უნდა აჭარბებდეს ან უდრიდეს 15 000 ევროს.

ფინანსური მდგომარეობა: კლიენტის არსებული უძრავი ქონება ახალი სესხის

გაცემამდე. კლიენტმა უნდა წარმოადგინოს უძრავი ქონების ფლობის

დამადასტურებელი დოკუმენტაცია, ბანკი დაადასტურებს მეორე საცხოვრებელი ადგილის, მიწის ნაკვეთების და ა.შ. არსებობას.

პირადი და ოჯახური მახასიათებლები: მომავალი კლიენტის ოჯახური მდგომარეობა, მათი საცხოვრებელი ადგილი, საკუთარია თუ ქირაობს, რამდენი წელია იგივე ადგილზე ცხოვრობს, სამუშაო ადგილის მისამართი; პროფესიული მდგომარეობა და პერსპექტივები: მუშაობის მუდმივობა, პროფესიული საქმიანობა, წარსულის გამოცდილება, თანამდებობა, დასაქმების სააგენტო, დამსაქმებელი და ა.შ.

მომავალი მსესხებლები თავიანთი კრედიტუნარიანობის შეფასებისას, როგორც წესი, ითხოვენ შემდეგი სახის თანმხლებ დოკუმენტაციას:

- პირადობის მოწმობის ასლი;
- ბოლო დროის საგადასახადო საბუთები,
- უძრავი ქონების საბუთი;

- ბოლო დროის სახელფასო უწყისიდან ამონაწერი, ცნობა დასაქმების ადგილიდან და ა.შ.

კლიენტის საკრედიტო ქცევის შეფასება უნდა მოიცავდეს შემდეგს:

სანდოობა: კლიენტის სანდოობისა და საბანკო ბაზართან თანამშრომლობის გადამოწმება ბანკის საკუთარ ჩანაწერებზე და მოკიდებული, და ასევე საკრედიტო ბიუროების `თეთრი სიის` ჩანაწერებზე. განმცხადებლის ბანკთან გრძელვადიანი და შეუფერხებელი თანამშრომლობა ასევე მიიღება მხედველობაში, რადგან უფრო უსაფრთხოა ისეთი მომავალი კლიენტის შეფასება, რომელსაც ბანკთან თანამშრომლობის ისტორია აქვს.

შესაძლო ფინანსური ზარალი: ბანკი ყურადღებით ამოწმებს გადაუხდელ ჩეკებს, ქვითრებს, საგადახდო დავალებებს და ა.შ. რომელიც საკრედიტო ბიუროს ჩანაწერებითაა გათვალისწინებული. ბანკები თავიანთ ჩანაწერებში ასევე ამოწმებენ ვადაგადაცილებებს, დაუფარავ პროცენტს, სესხის პირობებისადმი დაუმორჩილებლობას.

კლიენტის საკრედიტო ხარისხის შეფასება ასევე უნდა მოიცავდეს უძრავი ქონების ღირებულების შეფასებას: ბანკები როგორც წესი აფინანსებენ ქონების ღირებულების ნაწილს (შესყიდვის კონტრაქტის საფუძველზე) ან ქონების კომერციული ღირებულების ნაწილს (ბანკის ქონების ექსპერტის შეფასების საფუძველზე). მშენებლობის შემთხვევაში ბანკები აფინანსებენ კონტრაქტის ღირებულების ნაწილს.

საკუთარი მონაწილეობა: ბანკებს სურთ დაინახონ ქონების შესყიდვაში ან მშენებლობაში კლიენტის საკუთარი მონაწილეობა. ბანკის დაფინანსებამ არ უნდა გადააჭარბოს მშენებლობის ბიუჯეტის 70%-ს, რათა უზრუნველყოფილ იქნას მსესხებლის საკუთარი მონაწილეობა.

კლიენტისადმი მოთხოვნის უზრუნველყოფის შემოწმება-შეფასებამ უნდა მოიცვას იპოთეკური სესხების შემდეგი მისაღები გარანტიები:

ა) **საგირავნო უზრუნველყოფა:** როგორც წესი, იმ ქონების შესახებ წინასწარი დატვირთვა, რომლის შესყიდვაც ფინანსდება. მისაღებია წინასწარი დატვირთვის დარეგისტრირება მეორე ქონებაზე და არა იმაზე, რომელიც ფინანსდება, რომელიც ასევე ეკუთვნის მევალეს ან გარანტიის გამცემს. წინასწარი დატვირთვა, როგორც წესი სესხის ღირებულების 120%-130%-ია.

წინასწარი დატვირთვა იპოთეკის შესყიდვის ოფციაა. იგი დროებითი იპოთეკის სახეა, რომელიც შეიძლება მუდმივი გახდეს. წინასწარი დატვირთვის რეგისტრაციას სასამართლოს ორდერი სჭირდება, იგი რეგისტრირდება იპოთეკურ რეესტრში და შენიშვნაში მიეთითება, რომ დატვირთვა დროებითია.

ტერმინი `იპოთეკა` აღნიშნავს იმ რეალური უფლების დაწესებას, რომელიც უზრუნველყოფს კრედიტორის მოთხოვნის პრივილეგირებულ დაკმაყოფილებას ამ ქონებაზე. იპოთეკა ყველაზე მძლავრი რეალური უფლება და ყველაზე უსაფრთხო გირაოა.

გარანტიების სხვა ფორმებს, საგირავნო უზრუნველყოფის გარდა, მიეკუთვნება:

ბ) პირადი გარანტიები: თუ ქონებას, რომელიც დაფინანსებაც ხდება, ერთობლივად ფლობენ, ან თუ კრედიტუნარიანობის და სესხის დაფარვის უნარის კრიტერიუმები არაა დაკმაყოფილებული, გადახდისუნარიანი პიროვნება, რომელსაც აქვს საჭირო მახასიათებლები (ასაკი, პირადი შემოსავალი, სანდოობა) იძლევა გარანტიას. გარანტიის გამცემი ხელს აწერს სასესხო ხელშეკრულებას და იგივე ვალდებულება ეკისრება კრედიტორისადმი, რაც მსესხებელს (პირველად მევალეს).

გ) გადაცემადი ფასიანი ქაღალდების, დეპოზიტების, ლიკვიდური ფასიანი ქაღალდების, მოთხოვნების გამოყენება გირაოდ.

იპოთეკური სესხების უზრუნველყოფისათვის ბანკები გირაოდ იტოვებენ ან ფასიან ქაღალდებს (დეპოზიტებს, აქციებს, საერთო ფონდების აქციებს, სახაზინო ობლიგაციებს) ან მოთხოვნების მიწერებს.

ტერმინი `გირაო` აღნიშნავს რეალური უფლების დაწესებას მესამე მხარის ნივთებზე, რომელიც უზრუნველყოფს კრედიტორის მოთხოვნის პრივილეგირებულ დაკმაყოფილებას ამ ნივთებზე. დამგირავებელი ამ ნივთის მფლობელი უნდა იყოს, ამიტომ გირავნობის ხელშეკრულებაში უნდა განისაზღვროს მოთხოვნა და აღიწეროს გირაოდ ჩადებული ნივთი.

საგარანტიო წერილების მიღება

დაფინანსების მიზნის შემოწმება-შეფასების კონტექსტში, ბანკები კლიენტებს თხოვენ წარმოადგინონ ქონების თანმხლები დოკუმენტაცია (კონტრაქტი, გეგმა, მშენებლობის ბიუჯეტი და ა.შ.) თითოეული ტიპის სესხისათვის (სახლის შესყიდვა, მშენებლობა, შეკეთება, რემონტი, მიწის შესყიდვა, სამსახურის შენობა), რათა გადაამოწმონ სესხის მიზნობრიობა, ქონების ღირებულება და მშენებლობის ხარჯები, და თვალყური ადევნონ სამუშაოს მიმდინარეობას. კლიენტის რეგულარული გადახდის უნარის შეფასებისას ხდება ყოველწლიური გადახდების შემოწმებაც, რომელმაც არ უნდა გადააჭარბოს მსესხებლის შემოსავლის 30-40 პროცენტს.

საკმაოდ ხშირად, მსესხებლებს სურთ დაუყოვნებლივ გაიგონ, მიიღებენ თუ არა სესხს, და რა ოდენობით. ბანკები ამ მოთხოვნას აკმაყოფილებენ წინასწარი

დამტკიცების პროცესის საშუალებით. ბანკები წინასწარ აფასებენ დაკრედიტების კრიტერიუმებს და კლიენტებს სთავაზობენ სესხის წინასწარ დამტკიცებას. ეს შეთავაზება სესხის პირობების

თვალსაზრისით საბოლოო მოცემული მომენტისათვის, მაგრამ არ გულისხმობს, რომ ბანკი ვალდებულია გასცეს სესხი, რადგან სესხის წინასწარი დამტკიცება პირობითი დამტკიცებაა.

წინასწარი დამტკიცების მისაღებად მომავალმა კლიენტებმა უნდა წარადგინონ პირადობის მოწმობა, საგადასახადო დოკუმენტაცია, ხელფასის შესახებ ცნობა და ქონების შესყიდვის უბრალო დოკუმენტი (ხელშეკრულების ასლი).

ბანკის ოფიცერი ავსებს სასესხო განაცხადს, ჩასვამს ზემოხსენებულ პარამეტრებს და კლიენტს სთავაზობს ამგვარ გადაწყვეტას. ამ გზით კლიენტს ექმნება პირველი შთაბეჭდილება იმ თანხის შესახებ, რაც მას შეუძლია ისესხოს. უნდა აღინიშნოს, რომ სესხის საბოლოო დამტკიცება და გაცემა მას შემდეგ ხდება, რაც ქონებრივი უფლებები გადამოწმდება და მოთხოვნების უზრუნველყოფა მოხდება (წინასწარი დატვირთვის რეგისტრაცია, ფასიანი ქაღალდების გირაოში ჩადება, მოთხოვნების მიწერა და ა.შ.).

სახლის შესასყიდად გაცემული სესხებს ფიქსირებული ან ცვლადი საპროცენტო განაკვეთები ერიცხება, ვადიანობა კი 5-დან 30 წლამდეა. ბანკის ოფიცრები კლიენტს უთანხმებენ ყოველთვიური შენატანის ოდენობას, რაც მსესხებლის შემოსავლის, ვალებისა და სხვა ვალდებულებების, ასევე ასაკის მიხედვით განისაზღვრება.

ფიქსირებული საპროცენტო განაკვეთი ძალაში შედის ხელშეკრულებაზე ხელის მოწერის შემდეგ და უცვლელი რჩება შეთანხმებული პერიოდის განმავლობაში (1, 2, 5, 10, 15, 20 წ) ან სესხის საბოლოო დაფარვამდე. იგი ხელს უწყობს ოჯახის შენატანების დროულ დაგეგმვას და წარმოადგენს საპროცენტო განაკვეთების მერყეობის რისკისაგან თავდაცვის მექანიზმს. ამავე დროს, კლიენტმა ზუსტად იცის, თუ რა ოდენობის თანხა მიდის სესხის ყოველთვიურ გადახდებზე. სესხის ადრეული ნაწილობრივი ან სრული დაფარვის შემთხვევაში მსესხებელს ეკისრება ადრეული დაფარვის ჯარიმა.

ცვლადი საპროცენტო განაკვეთი ძალაში შედის ხელშეკრულებაზე ხელის მოწერის შემდეგ და იცვლება სესხის დაფარვის პერიოდის განმავლობაში. ბანკს უფლება აქვს დაკრედიტების საბაზისო განაკვეთი ნებისმიერ მომენტში შეცვალოს, შესაბამისი წესების, ბაზრის მდგომარეობის, ფულის ღირებულების მისი შეხედულებისამებრ გათვალისწინებით. ცვლადი საპროცენტო განაკვეთები მსესხებელს საშუალებას აძლევს ისარგებლოს საპროცენტო განაკვეთების რყევებით (საპროცენტო განაკვეთების კლების მოლოდინი). სესხის ადრეული ნაწილობრივი ან სრული დაფარვის შემთხვევაში მსესხებელს, როგორც წესი, არ ეკისრება ადრეული დაფარვის ჯარიმა.

როგორც წესი, სასესხო განაკვეთების ცვლილება მიჰყვება შემდეგ ცვლილებებს:

- ევროპის ცენტრალური ბანკის, ხოლო საქართველოს შემთხვევაში ეროვნული ბანკის რეფინანსირების ოპერაციების მინიმალური სატენდერო განაკვეთი
- ბანკის საბაზისო დაკრედიტების განაკვეთი

- LIBOR -ის განაკვეთი
- ბანკებისა და ტრანზაქციების საზედამხებდევლო ორგანოების კანონები და წესები.

საერთოდ, იპოთეკური სესხების კლიენტთა მთლიანი დავრედიტების ხარჯი შეიცავს:

- სესხის საპროცენტო განაკვეთი (ფიქსირებული ან ცვლადი)
- სასესხო განაცხადის შემოწმების, ფაილის შექმნის და ყოველთვიური გადახდების შესახებ ინფორმაციის გამოგზავნის ხარჯები;
- ბანკთაშორისი შემოთავაზებული განაკვეთი;
- ტექნიკური შეფასების მოსაკრებელი (ქონების ღირებულების შეფასება, მშენებლობის ხარჯები, მუშაობის მიმდინარეობა).

შეფასებას ახდენენ ბანკის ქონების ექსპერტები. იურიდიული შემოწმების მოსაკრებელი (ქონებრივი უფლების შემოწმება, წინასწარი დატვირთვის რეგისტრაცია, მიწის რეესტრში რეგისტრაცია, იპოთეკურ რეგისტრში რეგისტრაცია და ა.შ.).

- **სესხის დამტკიცების, გაცემის და მონიტორინგის პროცესი**

როგორც წესი, სესხის დამტკიცების, გაცემისა და მონიტორინგის პროცესი შემდეგი ეტაპებისაგან შედგება:

1. **წინასწარი დამტკიცების ეტაპი:** სასესხო განაცხადის შევსება, თანმხლები დოკუმენტაციის მიღება, წინასწარი დამტკიცება, მსესხებლისა და გარანტიის გამცემის ფინანსური ზარალების შემოწმება credit infos მონაცემთა ბაზაში, ფინანსური მიზნის გადამოწმება და ქონების ღირებულების შეფასება.
2. **საბოლოო დამტკიცების ეტაპი:** თანმხლები დოკუმენტების მიღება მსესხებლისა და გარანტიის გამცემის ფინანსური მდგომარეობის შესახებ. გარდა ამისა, ამონაწერის, ხელშეკრულებების და შესასყიდი ქონების შესახებ სხვა დოკუმენტების მიღება; მშენებლობის შემთხვევაში ბანკი მოითხოვს დამატებით საინჟინრო დოკუმენტაციას ქონების მშენებლობის ან შეკეთების ხარჯების შესახებ.

რაც შეეხება პროცედურას, წინასწარი და საბოლოო დამტკიცების შემდეგ ბანკის ოფიცრები აკეთებენ შემდეგს: შესაბამისი სესხის კონტრაქტის მომზადება, დანართებითურთ, და სასესხო კონტრაქტის ხელის მოწერა მომავალი მსესხებლის, გარანტიის გამცემის (თუ ასეთი არის) და ბანკის წარმომადგენლების მიერ.

3. შემოწმების ეტაპი: ქონების იურიდიული და ტექნიკური შეფასება, სესხის თანხის განსაზღვრა, სასესხო ხელშეკრულებაზე ხელის მოწერა, წინასწარი დატვირთვის ან იპოთეკის რეგისტრაცია.

ეს ეტაპი მოითხოვს დამატებით იურიდიულ ან სხვა დოკუმენტებს ამ ქონების შესახებ. მაგ. ქონებრივ უფლებებს, უფლების გადაცემის სერტიფიკატებს, მინდობილობას (როცა საჭიროა), მიწის გეგმას,

ნებართვას მშენებლობაზე, მშენებლობის ბიუჯეტს და მიწის რეგისტრაციის სერტიფიკატებს. თუ იპოთეკური სესხის უზრუნველყოფად გამოყენებულია გადაცემადი ფასიანი ქაღალდები, ამ დროს, სასესხო ხელშეკრულების ხელმოწერასთან ერთად, ხელი მოეწერება გადაცემადი ფასიანი ქაღალდების უზრუნველყოფად გამოყენების შესახებ ხელშეკრულებას.

ამ ხელშეკრულებით გირაოს ჩამდები (დაფინანსებული კლიენტი) მის მფლობელობაში მყოფ გადაცემად ფასიან ქაღალდებს გირაოში დებს ბანკის სასარგებლოდ, სესხის გარანტიის სახით. ამგვარი ფასიანი ქაღალდები შეიძლება იყოს დეპოზიტები, სახელმწიფო ფასიანი ქაღალდები, აქციები, ფინანსთა სამინისტროს აქციები და ა.შ. რაც შეეხება პროცედურას, ამ ეტაპზე მოთხოვნის უზრუნველყოფის მთელი ინიციატივა ბანკის იურისტზეა, რომელიც:

- გარანტიად შეთავაზებული ქონების მფლობელობით უფლებებს ამოწმებს და
- ამზადებს შესაბამის `მფლობელობითი უფლების ანგარიშს`;
- ამზადებს სენებული ქონების აღწერას და წინასწარი დატვირთვის რეგისტრაციის შესაბამის განაცხადს;
- ატარებენ წინასწარი დატვირთვის რეგისტრაციის შესახებ სასამართლო ორდერის გაცემისათვის აუცილებელ ღონისძიებებს;
- მსესხებელს მიაწოდებს `წინასწარი დატვირთვის რეგისტრაციის და სერტიფიკატების გაცემის განაცხადს`. წინასწარი დატვირთვის შესახებ სასამართლო ორდერის გაცემისთანავე;
- შეამოწმებს წინასწარი დატვირთვის რეგისტრაციის სერტიფიკატებს და იპოთეკის რეგისტრაციის სხვა დოკუმენტებს, რომელიც წარმოადგინა ფილიალმა ან პირდაპირ მსესხებელმა;
- სესხის გაცემისათვის დაასრულებს `ქონების დატვირთვის რეგისტრაციის სერტიფიკაციას.

4. სესხის გაცემის ეტაპი: თანხის მთლიანი გაცემა ქონების შესყიდვის შემთხვევაში ან ნაწილობრივი გაცემა სამუშაოს მიმდინარეობის მიხედვით, შეკვეთების ან მშენებლობის შემთხვევაში. დაფინანსებული ქონება შეიძლება განსხვავდებოდეს იმ ქონებისგან, რომელზეც დატვირთვა რეგისტრირდება. ამგვარი შემთხვევები მოითხოვს ორივე ქონების იურიდიული და ტექნიკური შემოწმების დოკუმენტაციას, და იმ ქონების მფლობელი, რომლის წინასწარი დატვირთვაც დარეგისტრირდა, ხელშეკრულებაზე ხელის მოწერით იძლევა გარანტიას სესხზე.

გირაოდ გამოყენებული ქონება დაზღვეული უნდა იყოს ხანძრისა და მიწისძვრისაგან მაინც, სესხის ვადის დადგომამდე. გაცემის ეტაპზე ბანკის ოფიცრები სესხს გასცემენ მას შემდეგ, რაც შეამოწმებენ:

- სესხის მაქსიმალური ოდენობის დამტკიცებას;
- `ტექნიკური შემოწმების ანგარიშს` _ დადებით დასკვნას;
- `იურიდიული შემოწმების ანგარიშს` _ დადებით დასკვნას;
- ქონების საგირავნო ღირებულების საკმარისობას;
- დატვირთვის რეგისტრაციის კანონიერებას;
- ქონების დაზღვევის ორდერს.

სესხის გაცემისას, ბანკის ოფიცრები ზრუნავენ იმაზე, რომ კლიენტის დარჩენილი დაუფარავი მოსაკრებლები გადახდილ იქნას (მომზადების, იურიდიული და ტექნიკური შემოწმების და ა.შ. მოსაკრებლები). ამ დროს ოფიცრები იმასაც ამოწმებენ, რამდენად სრულად გაიგო კლიენტმა ხელშეკრულებით მასზე დაკისრებული ვალდებულებები, სესხის დაფარვის მეთოდი და თითოეული

გადახდის ოდენობა (იპოთეკური სესხების დაფარვა, როგორც წესი, ხდება ყოველთვიური ამორტიზაციის გადახდებით)

5. რეგულარული გადახდის შემდგომი ეტაპი: მსესხებლებმა ყოველთვიური ამორტიზაციის გადახდებით უნდა დაფარონ თავიანთი იპოთეკური სესხი. თითოეული ამორტიზაციის გადახდა შედგება პროცენტისაგან, რომელიც მიიღება სესხის დაუფარავი ნაწილის გამრავლებით საპროცენტო განაკვეთზე, და ამორტიზაციის თანხისაგან (სესხის ძირითადი თანხის ნაწილი) რომელიც თითოეულ გადახდას შეესაბამება. სასესხო ვალდებულების ვადაგადაცილებული დაფარვა კლიენტს გადაუხდელობის პროცენტს აკისრებს.

6. ადრეული ნაწილობრივი ან სრული დაფარვის ეტაპი: მსესხებლებს აქვთ უფლება სესხები ვადის დადგომამდე დაფარონ. ეს დაფარვა შეიძლება იყოს ნაწილობრივი ან სრული, ანუ მსესხებელმა შეიძლება მისი ნაწილი დაფაროს, ან სესხი სრულად გადაიხადოს.

სასესხო ხელშეკრულებები ადრეული გადახდის შემთხვევაში გარკვეულ გადასახდელებს ითვალისწინებს. ეს თანხები გამოითვლება გადახდილი სესხის თანხის პროცენტული ნაწილის საფუძველზე, ან წინასწარგანსაზღვრულ პროცენტის თანხას უდრის. (მაგ. სამი ან ექვსი თვის პროცენტის თანხას).

როგორც წესი, ბანკები ადრეული დაფარვის ჯარიმას ფიქსირებულპროცენტთან სესხებზე აკისრებენ, ამან კი მსესხებლების მხრიდან უკმაყოფილება გამოიწვია. ისინი ამბობდნენ, რომ ეს პირობა უსამართლო იყო. ბანკები მიჰყვებიან მოვლენებს და ცდილობენ, ხელშეკრულების შესაბამის ნაწილში შეიტანონ დეტალური ინფორმაცია იმის შესახებ, თუ რატომაა დაწესებული ადრეული გადახდის ჯარიმა, და ასევე მასთან დაკავშირებული ხარჯების შესახებ. ამიტომ, კლიენტები, ხელშეკრულებაზე ხელის მოწერისას, უნდა იცნობდნენ ადრეულ გადახდასთან დაკავშირებულ ხარჯებს, ბანკს კი უფლება აქვს აიღოს ეს ჯარიმა, თუ ეს გათვალისწინებულია ხელშეკრულებითი ურთიერთობით.

7. დავალიანებების ან მუდმივი დავალიანებების ეტაპი: გადახდის დროებითი დაგვიანების შემთხვევაში, ბანკის ოფიცრებმა მსესხებლებს უნდა აცნობონ შედეგების შესახებ, ხოლო თუ კლიენტმა სამი გადახდა გამოტოვა, სესხი გადაეცემა მუდმივი დავალიანების რეჟიმს, რასაც კლიენტისათვის სხვა შედეგები მოჰყვება.

8. სესხის ამოღების კანონიერ ღონისძიებათა ეტაპი: ბანკის ოფიცრები თანამშრომლობენ ბანკის იურიდიულ დეპარტამენტთან, ან ამოღების ფირმასთან და ცდილობენ ვალი ამოიღონ სავალდებულო აღმასრულებელი ღონისძიებებით (საგადახდო დავალება, დაყადაღება, იძულებითი გაყიდვა, ვალების კოლოკაცია, ამოღება).

და ბოლოს, რაც შეეხება საგადასახადო ასპექტს, პროცედურა ასეთია: კლიენტებს, რომელთაც მიიღეს იპოთეკური სესხები პირველადი საცხოვრებლის შეძენის მიზნით, ბანკისაგან, რომელმაც გასცა ეს სესხი, ითხოვენ სესხის პროცენტის გადახდის სერტიფიკატს. ბანკი გასცემს ამ სერტიფიკატს; მასში აღნიშნულია, რომ კლიენტმა მიიღო იპოთეკური სესხი პირველადი საცხოვრებელი ადგილის შესაძენად და ნაჩვენებია ამ სესხზე გადახდილი პროცენტის ოდენობა ფისკალური წლის განმავლობაში. ამ სერტიფიკატის საფუძველზე და საგადასახადო დეკლარაციის შინაარსის მიხედვით, კლიენტებს აქვთ უფლება იპოთეკურ სესხზე ფისკალური წლის განმავლობაში გადახდილი პროცენტი გამოაკლონ თავიანთ დაბეგვრად შემოსავალს.

- **სესხების განსაკუთრებული ტიპები: სუბსიდირებული სესხები**

კომერციული ბანკები გასცემენ სუბსიდირებულ სესხებს იმ პირობებით, რომლებიც კონკრეტულ შემთხვევაში შესაბამისი სამინისტროს გადაწყვეტილებითაა განსაზღვრული. სუბსიდირებული სესხების ყველაზე ფართოდ გავრცელებული სახეობაა პირველადი საცხოვრებლის შესაძენად გაცემული იპოთეკური სესხები, რომლებიც გაიცემა იმ ფიზიკურ პირებზე, რომელთაც არ გააჩნიათ არავითარი უძრავი ქონება ან მათი არსებული ქონება არ ფარავს მათ საცხოვრებელ საჭიროებებს. სუბსიდირებული სესხების მიმღებნი არიან ის ფიზიკური პირები, რომელთა მუდმივი საცხოვრებელი ის ქვეყანაა, სადაც ბანკია დაფუძნებული. ევროკავშირის წევრი ქვეყნების, საქართველოს რეზიდენტებს უფლება აქვთ მიიღონ სუბსიდირებული სესხები, თუ ისინი მუდმივად მუშაობდნენ, ცხოვრობდნენ და საგადასახადო დეკლარაციებს აბარებდნენ იმ ქვეყანაში, სადაც ბანკი დაფუძნებულია ბოლო რამდენიმე წლის განმავლობაში.

იმისათვის, რათა სუბსიდირებულ სესხებზე უფლება ჰქონდეთ, ფიზიკური პირებს და მათ მეუღლეებს, ასევე მათ დაუქორწინებელ შვილს 18 ან 25 წლამდე (სტუდენტების შემთხვევაში, რომლებიც არ არიან ფინანსურად დამოუკიდებელი), არ უნდა ჰქონდეს რაიმე უძრავი ქონება ან უნდა იყონ ისეთი სახლების მფლობელები, რომლებიც არ აკმაყოფილებს მათ საცხოვრებელ საჭიროებებს.

ეს სესხები სახელმწიფო ბიუჯეტის მიერაა სუბსიდირებული. სუბსიდია სასესხო განაკვეთის პროცენტული ნაწილის ტოლია მიმღების ოჯახური მდგომარეობის მიხედვით. მომავალ კლიენტებს უფლება აქვთ სუბსიდირებული იპოთეკური სესხები გარკვეული პირობებით მიიღონ, ოღონდ მათ არ უნდა ჰქონდეთ უძრავი ქონება, რომელიც აკმაყოფილებს მათ საცხოვრებელ საჭიროებებს.

პირველადი საცხოვრებლის შეძენისათვის საპროცენტო განაკვეთის სუბსიდირების პირობები უკავშირდება:

- მომავალი მსესხებლის ოჯახურ მდგომარეობას;
- მათ წლიურ განცხადებულ შემოსავალს;
- მათი სახლის ღირებულებას (შესყიდვა, მშენებლობა, დასრულება);
- ნებისმიერი სხვა უძრავი ქონების არარსებობას, რომელიც დააკმაყოფილებდა მათ საცხოვრებელ საჭიროებას, მათი ოჯახური მდგომარეობის მიხედვით.

უნდა აღინიშნოს, რომ ის ბანკები, რომლებიც სუბსიდირებულ იპოთეკურ სესხებს გასცემენ, კლიენტთა განაცხადებს შემდეგი კრიტერიუმებით აფასებენ:

- თავიანთი ზემოთ ჩამოთვლილი კრიტერიუმებით (კრედიტუნარიანობა, საკრედიტო ქცევა, საკრედიტო ხარისხი, მოთხოვნების უზრუნველყოფა, დაფინანსების მიზანი)
- და ამ სესხებზე საპროცენტო განაკვეთის სუბსიდირებისათვის სახელმწიფოს მიერ დადგენილი კრიტერიუმებით.

გარდა ამისა, პირველადი საცხოვრებლის შესაძენად სუბსიდირებული სესხები გაიცემა მომუშავეთა დასახლების ორგანიზაციის – ოეკ-ის მიერ. ოეკი არჩევს მომავალ კლიენტებს, აქვეყნებს შესაბამის სიებს და თანამშრომლობს კომერციულ ბანკებთან სესხების გაცემაზე.

ზოგ ქვეყანაში სახელმწიფო ტრადიციული ან სალისტინგო შენობების შეკეთებისათვის სუბსიდიებს გასცემს, რათა შეინარჩუნოს ეროვნული არქიტექტურული და კულტურული მემკვიდრეობა. საპროცენტო განაკვეთების სუბსიდიები არაა დაკავშირებული მსესხებლების საცხოვრებელ საჭიროებებთან და შემოსავალთან. სუბსიდიის განაკვეთი უდრის საპროცენტო განაკვეთის პროცენტს, ქონების მდებარეობიდან გამომდინარე.

რამდენიმე სახელმწიფო სოციალურად დაუცველთათვის საცხოვრებელი სესხების გაცემაზე საგანგებო გადაწყვეტილებებს იღებს და ასევე ფარავს სტიქიური უბედურებებით (წყალდიდობა, მიწისძვრა, ხანძარი) დაზარალებულთა საცხოვრებელ საჭიროებებს. არსებობს საცხოვრებელი სესხების განსაკუთრებული სახეები, თითოეული შემთხვევისათვის განსაზღვრული პირობებით. ამ შემთხვევებში სახელმწიფო იძლევა საპროცენტო განაკვეთების სუბსიდიებს და გარანტიას _ სესხზე.

- **იპოთეკური სესხების ბაზარზე მიმდინარე მოვლენები**

ახალი კლიენტების მოზიდვისა და არსებულთა გამოყენებისათვის, ბანკები მათ ახალ პროდუქტებსა და მომსახურებას სთავაზობენ, რითაც მათ საცხოვრებელ საჭიროებებს აკმაყოფილებენ. ახლახან ჩატარებულმა ბაზრის კვლევამ შემდეგი შედეგები აჩვენა, რომ უპირატესობით სარგებლობენ:

- დაბალი საპროცენტო განაკვეთის მქონე პროდუქტები საწყისი დაფარვის პერიოდით (ერთიდან სამ წლამდე) და ცვლადი საპროცენტო განაკვეთებით სესხის დარჩენილი პერიოდისათვის, რომელიც თანხმდებოდა თითოეულ კლიენტთან, რაც ერთი მხრივ კლიენტის კრედიტუნარიანობასა და ფინანსურ გადახდისუნარიანობაზე, ხოლო მეორე მხრივ მათ ბანკთან თანამშრომლობასა და ურთიერთობაზე იყო დამყარებული.
- პროდუქტები, რომელთაც ხანგრძლივი დაფარვის პერიოდი ჰქონდა, და იყო შესაძლებლობა აგერჩია დაფარვების ოდენობა და პერიოდი.
- სესხის არსებული ვადიანობის მოდიფიკაციის მომსახურება, უფრო კონკრეტულად, საპროცენტო განაკვეთის მოდიფიკაციის (ფიქსირებულიდან ცვლადზე და პირიქით), ასევე სესხის დაფარვის პერიოდის მოდიფიკაცია.
- ვადაგადაცილებული იპოთეკური სესხების დაფარვის მექანიზმები, იპოთეკური დაკრედიტების პორტფელის რესტრუქტურის მიზნით.
- სესხების გადატანა იმ ბანკიდან, რომელმაც გასცა, სხვა ბანკებზე, და დაკრედიტების პირობების თაობაზე ხელახლა მოლაპარაკება.
- პროდუქტები, რომელთა სესხების ხარჯი პირდაპირ უკავშირდება კლიენტის კრედიტუნარიანობას და ფინანსურ გადახდისუნარიანობას.

შეჯამება

იპოთეკური სესხის ამოცანაა კლიენტებზე სესხის გაცემა მათი შემდეგი საჭიროებების დასაკმაყოფილებლად:

- სახლების ან სამსახურებრივი შენობების შესყიდვა, აშენება, დასრულება ან გაფართოება, გაუმჯობესება, შეკეთება ან გარემონტება, მფლობელის მიერ გამოყენების ან ექსპლუატაციისათვის;
- სახლების ან სამსახურებრივი შენობების ასაშენებლად მიწის შესყიდვა;

- ფასადების მოპირკეთება, საერთო ადგილების გაუმჯობესება;
- ტრადიციული/სალისტინგო შენობების აღდგენა, შეკეთება, გაუმჯობესება (მოპირკეთება) ან გარემონტება, მათი დაკავების, ან სხვა მიზნებისათვის;
- სხვა ბანკების მიერ გაცემული სესხების დაფარვა.

იპოთეკური სესხების მიმღებნი არიან ფიზიკური პირები (საცალო კლიენტები):

- რომლებიც იმ ქვეყნის მოქალაქეები ან ეროვნებისანი არიან, სადაც ბანკი რეგისტრირებულია, მათ შორის ამ ქვეყანაში ექსპატრირებული მოქალაქეები;
- ევროკავშირის წევრი ქვეყნების მოქალაქეები, საელჩოებისა და დიპლომატიური მისიების დიპლომატიური პერსონალის გარდა;
- ევროკავშირის არაწევრი ქვეყნების მოქალაქეები, რომლებიც სამი წელი ცხოვრობდნენ იმ ქვეყანაში, სადაც ბანკია რეგისტრირებული და აბარებდნენ საგადასახადო დეკლარაციას, საელჩოებისა და დიპლომატიური მისიების დიპლომატიური პერსონალის გარდა;
- იპოთეკური სესხები გაიცემა ფიქსირებული ან ცვლადი საპროცენტო განაკვეთებით 5-დან 30 წლამდე ვადით. მათი დაფარვა ხდება ამორტიზაციის ყოველთვიური გადახდებით.

სესხის გაცემას წინ უძღვის კლიენტის განაცხადის შეფასება, ანუ შემდეგის შემოწმება:

- კრედიტუნარიანობა
- საკრედიტო ქცევა (ფინანსური გადახდისუნარიანობა)
- დაფინანსების მიზანი
- კრედიტის ხარისხი
- მოთხოვნის უზრუნველყოფა
- რეგულარული დაფარვის უნარი
- ბანკებს ევალება მომავალ კლიენტს მიაწოდოს სანდო და დროული
- ინფორმაცია და დაიცვას ნებაყოფლობითი ქცევის კოდექსის პრინციპები.

დაკრედიტების პროცესის პირველი ეტაპი გულისხმობს კლიენტის განაცხადის შეტანას და შესაბამის მონაცემთა დამუშავებას. შემდგომი ეტაპები კი მოიცავს იურიდიულ და ტექნიკურ შემოწმებას, წინასწარი დატვირთვის რეგისტრაციას და სესხის გაცემას. მსესხებელი მოვალეა ვალი იმ დაფარვებით გადაიხადოს, რომლებიც ბანკთანაა შეთანხმებული. გადაუხდელობა ბანკს უფლებას აძლევს მსესხებლისადმი გაატაროს იურიდიული ღონისძიება, რათა მისი მოთხოვნის ძალისმიერი ამოღება უზრუნველყოს.

ძირითადი ტერმინები

- კრედიტუნარიანობა
- საკრედიტო ქცევა
- დაფინანსების მიზანი
- კრედიტის ხარისხი
- მოთხოვნის უზრუნველყოფა
- ამორტიზაციის გადახდა
- ადრეული დაფარვა
- სუბსიდირებული საპროცენტო განაკვეთი
- ფიქსირებული საპროცენტო განაკვეთი
- ცვლადი საპროცენტო განაკვეთი
- წინასაკონტრაქტო ინფორმაციის შესახებ ნებაყოფლობითი ქცევის კოდექსი

კითხვები

1. ვინ არიან იპოთეკური სესხების მიმღებნი?
2. რა არის სესხის მისაღები უზრუნველყოფა?
3. რა არის იპოთეკური სესხების პროდუქტები?
4. რა განსხვავებაა ფიქსირებულ და ცვლად საპროცენტო განაკვეთებს შორის?
5. რა კრიტერიუმებით ფასდება კლიენტის განაცხადი იპოთეკურ სესხზე?
6. როდის მიიჩნევა სესხი დავალიანებაში მყოფად და მუდმივ დავალიანებაში მყოფად?
7. რას უნდა შეიცავდეს ნაბეჭდი წინასაკონტრაქტო ინფორმაცია ნებაყოფლობითი ქცევის კოდექსის თანახმად?
8. რა ეტაპებისაგან შედგება სესხის დამტკიცებისა და გაცემის პროცესი?

9-10 სალექციო მასალა-საცალო პროდუქტები

- **სამომხმარებლო კრედიტი**

ძირითადი საკითხები

ამ ნაწილში სამომხმარებლო კრედიტის ძირითადი თვისებებია განხილული. იგი დაფინანსების კიდევ ერთი პროდუქტია. ქვემოთ მოგიხსენებთ საფინანსო დაწესებულებების უპირატესობებსა და ნაკლოვანებებზე ამ მიმართულებით, ბაზრის ტენდენციებზე, კლიენტებისათვის მისაწოდებელ აუცილებელ წინასაკონტრაქტო ინფორმაციაზე, არსებულ პროდუქტებსა და დაფინანსების სახეებზე, სასესხო განაცხადების შეფასების მეთოდებზე, დაფინანსების პირობებთან ერთად, ვადაგადაცილებული პორტფელების მართვაზე და ბანკების მიერ სამომხმარებლო კრედიტების სტიმულირებისათვის გამოყენებულ დისტრიბუციის არხებზე.

პროდუქტი _ დადებითი და უარყოფითი მხარეები

ა) შესავალი

სამომხმარებლო კრედიტი –ძირითადად სესხებისა და ბარათების ფორმით კრედიტის გაცემა _ ბანკის დაფინანსების ოპერაციების ნაწილია და მოიცავს კრედიტის გაცემას კერძო პირებზე სამომხმარებლო საქონლის ან მომსახურების შესაძენად ან პირადი საჭიროებების დასაკმაყოფილებლად, რაც მნიშვნელოვან დროს საჭიროებს; ეს სფერო, რომელმაც ბოლო დროს მნიშვნელოვანი ზრდა აჩვენა, ერთ-ერთ ყველაზე დინამიურ საცალო საბანკო სექტორად ითვლება, და დაკრედიტების საკმაოდ მომგებიანი და სასურველი ფორმაა.

დაფინანსების სხვა ფორმებთან შედარებით, სამომხმარებლო კრედიტი გარკვეულ თავისებურებებს შეიცავს, როგორც მოლაპარაკების, ასევე გაცემის და შემდგომი მეთვალყურეობის სტადიაში; ამის მიზეზია სესხის შეუფერხებელი მიმდინარეობის ან საჭირო ღონისძიებათა დროული გატარება, საქმესთან დაუკავშირებელი სასამართლოში გამოძახება, ან სასამართლო პროცესი, ვადაგადაცილების შემთხვევაში.

დღეს სამომხმარებლო კრედიტებს გასცემს როგორც ფინანსური დაწესებულებები, ასევე ცალკეული მომსახურების ფირმები და კომერციული კომპანიები (მაგ. ელექტროსაქონლის ქსელები და ავტოდილერები). ბანკებთან ერთად ახორციელებენ განვადებების შემოთავაზებას.

დღესდღეობით საკრედიტო დაწესებულებებს თავისუფლად შეუძლიათ სესხების თანხებისა და პირობების განსაზღვრა.

ბ) დადებითი მხარეები

აღნიშნულ სფეროს ბანკისათვის ბევრი უპირატესობა აქვს, კერძოდ:

- საპროცენტო განაკვეთის მეტად გაფანტვა (შედარებით მცირე მოთხოვნების დიდი რაოდენობა)
- მნიშვნელოვანი მოგება (საპროცენტო და სხვა შემოსავალი) და ზრდის მასშტაბების გაფართოების პერსპექტივა (პოტენციურ კლიენტთა მიერ **სამომხმარებლო კრედიტის მეტად გამოყენების შესაძლებლობა**)

გ) უარყოფითი მხარეები

ძირითადი სისუსტეებია:

- გაზრდილი ოპერაციული ხარჯები (დამტკიცება, შემდგომი მეთვალყურეობა, და უამრავი სასესიო ანგარიშის ოპერაციული მხარდაჭერა);
- ცუდი სესხების ფორმირების რისკი (მსესხებლის კრედიტუნარიანობის შემოწმების სირთულე, მთლიანი რეგულარული ვალდებულებების შესახებ სრული სურათის არქონის გამო)
- ხარჯიანი და დროში გაწელილი ვადაგადაცილებული სესხების ამოღების პროცედურები (მოთხოვნა მცირეა იმ ხარჯებთან შედარებით, რასაც ეს პროცედურები მოითხოვს).

როგორც ზემოხსენებული უპირატესობების, ასევე ინფორმაციისა და საკრედიტო რეიტინგების შემუშავების ახალი ტექნოლოგიების შესაძლებლობათა გამოყენებამ, ასევე მომავალი კლიენტებისათვის გასაცემი კრედიტის მთლიანი თანხის შესახებ დასაბუთებული ინფორმაციის გამცემი სპეციალური სააგენტოს ჩამოყალიბებამ (ცნობილია სახელწოდებით **“თეთრი სია”** ანუ **“თეთრი ტრესიასი”**, ლეგენდის თანახმად – ბრმა ნათელმხილველი) შეიძლება ბანკების რისკები საკმაოდ შემამციროს.

- **ახალი ტენდენციები**

ბაზარზე არსებული ახალი ტენდენციებია:

ა) ახალი ტექნოლოგია უკვე გამოდის კატალიზატორის როლში სამომხმარებლო კრედიტებთან დაკავშირებით, რადგან ტექნოლოგიის წყალობით ბანკებს მნიშვნელოვნად უმცირდებათ ოპერაციული ხარჯები. გარდა ამისა, ტექნოლოგია იძლევა საშუალებას შეიქმნას სანდო ავტომატური ინფორმაციისა, საკრედიტო რეიტინგისა და რისკების შეფასების სისტემა, რაც საცალო საბანკო საქმიანობის აუცილებელი ელემენტებია. მათი წყალობით ბანკები ეცნობიან კლიენტის ქცევას და მომგებიანობას და ამის საფუძველზე იღებენ მნიშვნელოვან გადაწყვეტილებებს.

თანამედროვე მაღალტექნოლოგიური მეთოდების გამოყენება მიზნად ისახავს საკრედიტო რისკების ადრეულ ამოცნობას და პრევენციას, ასევე ვადაგადაცილებული სესხების პორტფელის ეფექტურ მართვას.

ბ) ბანკების სასესიო პროდუქტების სტიმულირება ხდება არა მხოლოდ ფილიალების, არამედ სხვა სადისტრიბუციო არხების საშუალებითაც, მაგალითად როგორცაა ტელემარკეტინგი, საქონლის და მომსახურების გაყიდვის წერტილები (მაგ. მანქანების დილერები, ელექტროსაქონლის ქსელები და ა.შ.) და პირდაპირი საფოსტო კამპანიები, რომლებიც გარკვეულ კლიენტებზეა მიმართული, წინასწარ დამტკიცებული სესხებისა და ბარათების ფორმით. ინტერნეტისა და მობილური კავშირის ფართოდ გავრცელება საშუალებას იძლევა ტრანზაქციები სწორედ ამ არხების მეშვეობით განხორციელდეს, რაც დისტანციური მარკეტინგის მასშტაბებს აფართოებს.

გ) ახალი ტიპის საბანკო ფილიალების (სადღეღამისო) განვითარება კლიენტებს სადღეღამისო რეჟიმში ემსახურება გარკვეული ტრანზაქციებით.

დ) ბანკების კლიენტურის გამოყენება ხელს უწყობს ფინანსური პროდუქტების კროს-გაყიდვას.

ე) განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა კლიენტთა მომსახურებას, კერძოდ ბანკების მიმართ კლიენტთა ხარისხიან მომსახურებას, ისე, რომ მათ იგრძნონ განსაკუთრებული მოპყრობა, ისიამოვნონ იმ პროდუქტებით ან მომსახურებით, რომლებიც ზუსტად მათ საჭიროებებზეა მორგებული, ან მათი პრობლემების დამაკმაყოფილებელი გადაწყვეტით.

ვ) სამომხმარებლო სესხს არასაბანკო დაწესებულებებიც გასცემენ (ანუ კერძო ფინანსური ორგანიზაციები, სადაზღვევო კომპანიები). ინსტიტუციური ბაზა იძლევა საშუალებას სესხები გაიცეს უნივერსალური მაღაზიების, სუპერმარკეტების და სხვა მასიური გაყიდვების დაწესებულებების მიერ.

- **სამომხმარებლო კრედიტის ბაზრის ლიბერალიზაცია**

სამომხმარებლო კრედიტის ლიბერალიზაცია ამ ბაზარზე ყველაზე მნიშვნელოვანი მოვლენა იყო. თავდაპირველად უმეტეს ქვეყნებში სამომხმარებლო ბაზრის ინსტიტუციური მოწყობა და დაკრედიტების ლიმიტები მოითხოვდა დამატებითი დოკუმენტების წარდგენას და ზღუდავდა დაფინანსების პროცენტებს, რაც თავისთავად ნიშნავდა საკუთარი მონაწილეობის მოთხოვნების დაწესებას.

თანდათან რამდენიმე ქვეყანამ მოხსნა ყველა არსებული შეზღუდვა და ახლა სამომხმარებლო კრედიტი ყველა ფინანსური დაწესებულების მიერ თავისუფლად გამოიყენება, მათივე მიერ დადგენილი წესითა და პირობებით. ინსტიტუციური ბაზის გაუქმებას სხვა ფაქტორებთან ერთად ხელი შეუწყო ბანკთაშორის საკრედიტო რისკის ინფორმაციის მონაცემთა ბაზის აქტივაციამ, ბაზრის მოწიფულობამ და სამომხმარებლო კრედიტის ზრდის შენელებამ.

სამომხმარებლო სესხის უკონტროლო ზრდას პოტენციურად შეუძლია სერიოზულ პრობლემად იქცეს და ადგილობრივ ეკონომიკაზე უარყოფითად იმოქმედოს (ინფლაციის ზრდა, ოჯახების დატვირთვა გადასახადებით). უფრო კონკრეტულად, საცალო კლიენტთა მიერ ზედმეტი თანხების სესხება ცუდი სესხების რიცხვს გაზრდის. ამიტომ, ბანკები ცვლიან თავიანთ პოლიტიკას, უფრო კონკრეტულად – პროდუქტებთან, ფასებთან და დაფინანსების ინსტრუმენტების შეფასების მეთოდებთან დაკავშირებულ გეგმებს, აუმჯობესებენ ინფორმაციული ტექნოლოგიების სისტემებს და ცდილობენ უზრუნველყონ მომავალ კლიენტთა ყველაზე სანდო შეფასება.

ევროკავშირის შემოთავაზებული დირექტივა სამომხმარებლო კრედიტის შესახებ საბანკო სისტემის ლიბერალიზაციამ, ფინანსური ოპერაციების სწრაფმა ზრდამ, ბანკების მიერ თავიანთი პროდუქტების სტიმულირებისათვის გატარებულმა აგრესიულმა პოლიტიკამ, ალტერნატიული დისტრიბუციის არხების გამოყენებამ ჩვეულებრივი ფილიალების გარდა, და ევროპის ერთიანი ბაზრის შიგნით სხვადასხვა ქვეყნებს შორის გაყიდვების სტიმულირებამ შექმნა საჭიროება იმ პირების დასაცავი მარეგულირებელი ბაზის შექმნისა, რომლებსაც ბანკებთან აქვთ საქმე (მომხმარებლის დაცვის კანონი), უფრო კონკრეტულად, იგულისხმებოდა სამომხმარებლო კრედიტის შესახებ არსებული დებულებების ჰარმონიზაცია ევროკავშირში. საქართველოში ამ მიმართულებით მოქმედებს ეროვნული ბანკის ინსტრუქცია - კლიენტებისათვის ფინანსური ინფორმაციის სავალდებულო მიწოდების შესახებ.

შემოთავაზებული დირექტივები ასახავს შემდეგ საკითხებს:

- წინასაკონტრაქტო ინფორმაციის განახლება, ხელშეკრულების დადებისას მოცემული ინფორმაციის გამდიდრება და დამატებითი პირობების დაწესება.
- წლიური საპროცენტო განაკვეთის ხარჯის გამოთვლის საფუძვლის გაფართოება.
- სასესხო ხელშეკრულებიდან გამოსვლის უფლების დაწესება;
- კლიენტის პირადი ინფორმაციის დაცვა;
- გარანტიის გამცემთათვის ინფორმაციის მიწოდების ვალდებულება;
- 'პასუხისმგებლური დაკრედიტების პრინციპის დამკვიდრება, რაც ნიშნავს რომ კრედიტორებმა უნდა უზრუნველყონ სესხის შეუფერხებელი გაცემა;
- ბანკის მიერ კონსულტაციის გაცემის ვალდებულების დაწესება, რათა კლიენტისათვის შეთავაზებული იქნას მისთვის ყველაზე მეტად შესაფერისი სესხი.
- კლიენტებისთვის მიმართვის ან მათი პირადი მონაცემების დამუშავების აკრძალვა მათი თანხმობის გარეშე.

აღნიშნულ დირექტივას ფინანსურ დაწესებულებებზე შემდეგი გამოძახილი აქვს:

- კრედიტორებს მოუხდებათ პროსპექტებისა და სასესხო შეთანხმებების ადაპტაცია იმ ინფორმაციასთან, რომელსაც ისინი გასცემენ;
- კრედიტორებს მოუხდებათ თავიანთი მარკეტინგის მეთოდების შეცვლა და ზოგადად კლიენტებთან კომუნიკაციის მეთოდების შეცვლა;

- კრედიტორებს მოუხდებათ მთელი მიმდინარე სასესხო ხელშეკრულებების გადახედვა, ძირითადად შესრულება-არშესრულების მიმართულებით;
- კრედიტის დისტანციური მარკეტინგი, განსაკუთრებით ელექტრონული მედიის საშუალებით, უფრო უსაფრთხო გახდება.

- **კონკურენცია**

საკრედიტო დაწესებულებებს შორის კონკურენცია უფრო და უფრო ინტენსიური ხდება, ძირითადად სამომხმარებლო კრედიტის ლიბერალიზაციის გამო. ისინი ფოკუსირებულია კლიენტებისათვის ხარისხიანი მომსახურების შეთავაზებაზე, თითოეული ბანკის ფასწარმოქმნის პოლიტიკაზე (საპროცენტო განაკვეთებზე მოლაპარაკება) და სესხისა და საკრედიტო ბარათების ვალების რეფინანსირებაზე. რასაკვირველია, კონკურენცია მომხმარებლისათვის სასარგებლოა, რადგან იგი უკეთეს სასესხო პირობებს უზრუნველყოფს. მომხმარებლებმა რაციონალურად უნდა გამოიყენონ სამომხმარებლო კრედიტის პროდუქტები, რათა ჭარბ დაკრედიტებას არ ჰქონდეს ადგილი, ბანკებმა კი საყოველთაოდ აღიარებული საბანკო ეთიკის ფარგლებში უნდა იმუშაონ, და მუდმივად განაახლონ საჭირო ინფორმაცია და კრედიტის რეიტინგის სისტემები.

კლიენტების სათანადო შეფასება მოითხოვს საკმარის ინფორმაციას მათი მთლიანი პოზიციის შესახებ, რაც ზემოხსენებულ ე.წ. თეთრ სიაში მოიპოვება.

- **დაფინანსების ფორმები _ არსებული პროდუქტები**

ა) დაფინანსების ფორმები

დაფინანსების ძირითადი ფორმებია:

- სესხები
- საცალო ფაქტორინგი
- ბარათები
- ოვერდრაფტები
- უკუ რეპოები

ბ) არსებული პროდუქტები

ძირითადი სამომხმარებლო კრედიტის პროდუქტებია:

- სამომხმარებლო სესხები
- პერსონალური სესხები
- საკრედიტო ბარათები
- სამომხმარებლო სესხები

სამომხმარებლო სესხები გაიცემა კონკრეტული საქონლის შესაძენად (მაგ. ელექტრონული საქონელი, ელექტრონული ან არაელექტრონული მოწყობილობები, გათბობის ან კონდიციონერების აღჭურვილობა, ავეჯი, ხალიჩები და ა.შ.) და გარკვეული მომსახურების ხარჯების დაფარვისათვის (სკოლის, სასწავლო ცენტრის გადასახადი, დროის გაყოფის ხარჯები და ა.შ.). ამიტომ აუცილებელია სესხის მიზნობრიობის ჩვენება და შესაბამისად დოკუმენტების წარდგენა (ქვითრების, ფაქტურების), რომლებიც აღნიშნული საქონლის ან მომსახურების შეძენას ადასტურებს.

სამომხმარებლო სესხებში ასევე შედის სესხები მანქანის შესაძენად, რომელთა დამუშავებაც სხვაგვარად მიმდინარეობს, ბაზრის სპეციფიკიდან გამომდინარე.

უფრო კონკრეტულად, ეს კრედიტი ან სამომხმარებლო სესხის სახით გაიცემა, რაზეც ზემოთ იყო საუბარი, ან ფაქტორინგის ფორმით, რაც ახსნილია ქვემოთ, ან კიდევ კონკრეტული საკრედიტო ბარათის საშუალებით (სავაჭრო ნიშნის ბარათი).

ბანკებმა დაამკვიდრეს დაფინანსების ამ ფორმების სტიმულირების პრაქტიკა არა მხოლოდ ტრადიციული ფილიალების საშუალებით, არამედ მანქანების დილერ კომპანიებთან უშუალო ხელშეკრულებით (ცენტრალური დილერები ან დამოუკიდებელი დილერები). მანქანების შესყიდვისათვის ბევრი პროდუქტი არსებობს, რომლებიც ბანკებისა და მანქანების დილერების მიერ ერთობლივად შეიმუშავებული, რათა მათი გაყიდვების პოლიტიკის მოთხოვნები იქნას შემუშავებული (დაუყოვნებლივი ან მომავალში გაიცემა, განახლებადი კრედიტი, ე.წ. გასაბერი სესხები, უპროცენტო სესხები, ნაწილობრივ სუბსიდირებული სესხები და ა.შ.)

- **პერსონალური სესხები**

ეს სესხები გაიცემა იმ დოკუმენტების წარმოდგენის მოთხოვნის გარეშე, რომლებიც ადასტურებენ სესხის მიზნობრიობას. ისინი გაიცემა ან სესხების სახით, რეგულარული ამორტიზაციის დაფარვებით, ან განახლებადი საკრედიტო ლიმიტების ფორმით.

კრედიტის ერთი ასეთი ფორმაა `ღია სესხი`, როცა ბანკი ამტკიცებს კრედიტის მაქსიმალურ ლიმიტს და კლიენტებს უფლება აქვთ თანხა ნაწილობრივ ან ერთიანად მოხსნან. პროცენტი გამოითვლება პროცენტდარიცხული დღეების მიხედვით, და მხოლოდ გამოყენებულ თანხაზე; როგორც წესი, მისი აღრიცხვა ყოველ თვეში ხდება. უფრო მეტიც, ეს კატეგორია მოიცავს ოვერდრაფტებს, რომლის პროცენტი გამოითვლება პროცენტდარიცხული დღეების მიხედვით, უმცა მისი აღრიცხვა კვარტალში ერთხელ ხდება.

- **საცალო ფაქტორინგი**

ეს ტერმინი აღნიშნავს ფირმის პროდუქტების გაყიდვებიდან მისაღები შემოსავლების გადაწერას კრედიტზე. ბიზნესიდან ბანკებზე მისაღები შემოსავლების გადაწერა შეიძლება განხორციელდეს რეგრესის უფლებით ან ამ უფლების გარეშე, ანუ საკრედიტო რისკი შეიძლება დააწვეს ან ბანკს ან ბიზნესს, ეს შეთანხმების პირობებზეა დამოკიდებული. დაფინანსების ეს ფორმა ძირითადად გაიცემა საცალო კლიენტებზე, რომლებიც კრედიტით იძენენ მანქანებს, ასევე ელექტრონულ მოწყობილობას ელექტროსაქონლის დიდი ქსელებისაგან.

- **საკრედიტო ბარათები**

ამ პროდუქტის დეტალური ანალიზი ქვემოთ არის მოცემული.

ბაზრის ლიბერალიზაციის შემდეგ, სამომხმარებლო კრედიტის დაფინანსება სხვადასხვა ბანკებში სხვადასხვაგვარად ხდება, ასევე განსხვავდება მსესხებელი ორგანიზაციების მიხედვით, ეს დამოკიდებულია თანხაზე, ვადიანობაზე, საპროცენტო განაკვეთზე და შემოთავაზებულ გარანტიებზე.

- **სესხებისა და ბარათების რეფინანსირება**

სამომხმარებლო ბაზარზე ზემოხსენებული შეზღუდვების მოხსნის შედეგად სესხებისა და საკრედიტო ბარათების ვალების რეფინანსირება შესაძლებელი გახდა; ეს მოვლენა ცნობილია `საცალო ბალანსების ფინანსურ დაწესებულებებს შორის ტრანსფერის` სახელწოდებით და პუნქტუალურ მსესხებლებს საშუალებას აძლევს დაფინანსების უკეთეს პირობებს მიაღწიონ (უფრო დაბალ საპროცენტო განაკვეთებს, სამეღვათო პერიოდებს, უფრო ხანგრძლივ დაფარვის პერიოდებს) და შესაბამისად, ხარჯებიც შეუმცირდეთ.

- დაფინანსების პირობები

ა) მიმღებნი

ყველა სამომხმარებლო კრედიტის მიმღებნი არიან ფიზიკური პირები (ადგილობრივი მცხოვრებნი და უცხოელები), რომელთაც აქვთ მუდმივი საცხოვრებელი ადგილი და დეკლარირებული შემოსავალი იმ ქვეყანაში, სადაც ბანკია რეგისტრირებული.

ბ) თანხა და ვადიანობა

მაქსიმალური ოდენობა დაწესებულია თითოეული ბანკის პოლიტიკითა და თითოეული მსესხებლის კრედიტუნარიანობით. ყველა ტიპის სესხებს, მათ შორის ღია სესხებს, ფიქსირებული ვადიანობა აქვს, რაც ასევე თითოეული ბანკის პოლიტიკაზეა დამოკიდებული.

გ) საპროცენტო განაკვეთი

საპროცენტო განაკვეთები ფიქსირებული ან ცვლადია, და ამას თითოეული ბანკი ინდივიდუალურად აწესებს, გარდა (ოვერდრაფტებისა) ღია სესხებისა, რომელთა საპროცენტო განაკვეთი ყოველთვის ცვლადია და როგორც წესი სხვა პერსონალური სესხების განაკვეთებზე მაღალია.

დავალიანებაში და მუდმივ დავალიანებაში მყოფ სესხებს დადგენილი განაკვეთი ერიცხება (ამჟამად ეს განაკვეთი 2.5%-ით მაღალია შესაბამისი ხელშეკრულებით გათვალისწინებულ განაკვეთზე).

დ) ხარჯები

როგორც წესი, ყველა სესხი გულისხმობს ერთჯერად მოსაკრებლებს განაცხადისა და საქმის ადმინისტრირებისათვის, რაც პირველი დაფარვისას გადაიხდება. უფრო კონკრეტულად, ღია სესხებს ყოველწლიურად განახლების მოსაკრებელი ერიცხება.

ე) საშელავათო პერიოდი

იმისათვის, რათა სამომხმარებლო კრედიტი მსესხებელთათვის უფრო მიმზიდველი გახდეს, ბანკებს შეუძლიათ შესთავაზონ (პროცენტიანი ან უპროცენტო) საშელავათო პერიოდი, რომელიც ან აგრძელებს სესხის დაფარვის მთლიან პერიოდს, ან მასშია ჩაშენებული.

ვ) მომსახურება

ყველა სესხი, გარდა ღია სესხებისა და ოვერდრაფტებისა, თანაბარი ამორტიზაციის გადახდების სახით ივარება. და მაინც, ზოგიერთი ფინანსური დაწესებულება კლიენტებს საშუალებას აძლევს სესხები არათანაბარი ან არარეგულარული გადახდებით დაფარონ. გარდა ამისა ბანკები კლიენტებს სთავაზობენ ადრეული ნაწილობრივი ან სრული დაფარვის ოფციას, რაც ან გულისხმობს ჯარიმებს, ან არა, ეს ბანკის პოლიტიკაზეა დამოკიდებული; ასევე არსებობს დაფინანსების ფორმის არჩევის ოფცია (ეს არ ეხება საკრედიტო ბარათებს).

როგორც იპოთეკური კრედიტის ნაწილში აღვნიშნეთ, ადრეული დაფარვის ჯარიმას წინააღმდეგობა შეხვდა სასამართლოებისა და მომხმარებელთა ორგანიზაციების მხრიდან. ღია სესხების დაფარვა გულისხმობს მინიმალურ ყოველთვიურ გადახდებს, რომელშიც შედის პროცენტი და ძირითადი თანხის ნაწილი. მინიმალური ყოველთვიური გადასახდელის გარდა, კლიენტებს შეუძლიათ თანხის დეკონირება მათთვის სასურველ დროს, და საერთოდ, მათი თანხების კორექტირება მათი შემოსავლის მიხედვით.

ზ) გარანტიები

სამომხმარებლო კრედიტი, როგორც წესი, გირაოს გარეშე გაიცემა. იმ შემთხვევისათვის, თუ ბანკების მიერ სესხების გაცემაზე დაწესებული პირობები არ შესრულდა, სესხი გარანტირებულია ფინანსურად გადახდისუნარიანი პირის მიერ, რომელსაც აქვს აუცილებელი მახასიათებლები (ასაკი, პირადი შემოსავალი, პუნქტუალური საკრედიტო ქცევა).

ავტოსესხების შემთხვევაში, კრედიტორებს შეუძლიათ მოითხოვონ თანადებიტორი (მეორე შემსყიდველი), გარანტიის გამცემის ნაცვლად, ან მასთან ერთად, რომელიც შეასრულებს პირობებს და რომლის შემოსავალი ემატება პირველადი დებიტორისას.

ბანკებისათვის ჩვეულებრივ პრაქტიკად იქცა ამ სესხების გაცემა და გარანტიად მანქანის მფლობელობის დატოვება სესხის მომსახურების პერიოდში, თანხის მიუხედავად. მანქანა გარკვეული რისკებისაგან დაზღვეული უნდა იყოს სესხის მიმდინარეობის განმავლობაში, სადაზღვევო ანაზღაურების ერთადერთი მიმღები კი კრედიტორი ბანკია. მაგრამ გარკვეული საკრედიტო ლიმიტის გადაჭარბების შემთხვევაში, რაც სხვადასხვა ბანკისათვის სხვადასხვაა, გარანტიებს ითხოვენ სხვა ტიპის სესხებისათვისაც, მაგალითად როგორცაა ქონების წინასწარი დატვირთვა და თვითდაფარვადი აქტივების გირაოდ ჩადება (მაგ. ანაზღაურება, რეპოები და ა.შ.)

თ) აუცილებელი დოკუმენტაცია

დაფინანსების შესახებ განაცხადის შეფასებისას კლიენტებმა უნდა წარადგინონ თანმხლები დოკუმენტაცია:

- პირადობის მოწმობის ასლი
- ბოლო პერიოდის საგადასახადო დეკლარაცია.
- ზოგიერთმა ბანკმა შეიძლება დამატებითი დოკუმენტაცია მოითხოვოს (სახელფასო უწყისიდან ამონაწერი, წინა წლების საგადასახადო დეკლარაციები).

ი) დაფინანსების პირობები

ბანკები მონაცემთა ყველა წყაროს იყენებენ იმისათვის, რათა კლიენტის საკრედიტო ქცევისა და კრედიტუნარიანობის შესახებ ინფორმაცია მიიღონ (საკრედიტო ნბიუროსაგან და საკუთარი კომპიუტერული ჩანაწერებით და ა.შ.)

დაფინანსების განაცხადის სათანადო შეფასება კლიენტის საერთო პოზიციის შესახებ საკმაოდ ცოდნას მოითხოვს, რისი მოპოვებაც (თუმცა ამჟამად შეზღუდული ოდენობით) საკრედიტო ბიუროების რისკის კონსოლიდაციის სისტემის ე.წ. თეთრ სიაში შეიძლება.

ზოგადი კრიტერიუმების გარდა, (მმართველთა საბჭოს გადაწყვეტილებები და ფინანსური დაწესებულებების ცირკულარები), სამომხმარებლო საკრედიტო განაცხადების ძირითადი კრიტერიუმებია:

- განმცხადებლის ასაკი (21-70წ);
- პირადი და ოჯახის შემოსავალი (ეს ყველაზე მნიშვნელოვანი კრიტერიუმია და კლიენტის მთლიან ვალთან ერთად უნდა იქნას მიღებული მხედველობაში);
- საკრედიტო ქცევა (მალიან ფრთხილად უნდა განისაზღვროს, მხედველობაში უნდა იქნას მიღებული საკრედიტო ბიუროების სისტემაში აღრიცხული შესაძლო ზარალი და ფინანსური დაწესებულების ჩანაწერებში აღრიცხული დანაკარგები).
- ბანკთან თანამშრომლობა (ბანკსა და განმცხადებელს შორის არსებული ხანგრძლივი და შეუფერხებელი ურთიერთობა მალიან მნიშვნელოვანია, თუ კლიენტის საკრედიტო ქცევა ცნობილია, უფრო უსაფრთხო ხდება მისი განაცხადის შეფასებაც);

- საქმიანობის სახე და მუდმივობა (ხელფასის მქონე და 2 წელზე მეტი ხნის განმავლობაში პროფესიულად აქტიური ადამიანები უფრო სასურველი კლიენტები არიან, დროებით მომუშავეებთან შედარებით).

ეს კრიტერიუმები მხედველობაში მიიღება განაცხადის ობიექტურად შეფასების უზრუნველყოფის, სესხის შეუფერხებელი მიმდინარეობის გარანტიების აღმოჩენისა და შესაძლო რისკის შემცირების მიზნით.

სამომხმარებლო კრედიტის ბაზრის ლიბერალიზაციის შედეგად შეიცვალა კლიენტების შეფასების და მიდგომის მეთოდები. ახალ გარემოში, ბანკები კლიენტის მახასიათებლებზე აკეთებენ აქცენტს და მათ კარგად `მორგებულ` პროდუქტებს სთავაზობენ. განაცხადებთან დაკავშირებით გადაწყვეტილების მიღებისა და ოპერაციული ხარჯების შემცირების მიზნით, ბანკების უმეტესობამ შეიმუშავა მიღების ცენტრალიზებული პროცედურები, რომლებიც გულისხმობს კრედიტებისათვის რეიტინგის ავტომატურად მინიჭებას.

- **ბარათები**

ბარათები შეიქმნა იმისათვის, რათა ხელი შეწყობოდა კლიენტთა ყოველდღიურ ტრანზაქციებს. საკრედიტო ბარათების სფეროში 3 ორგანიზაცია დომინირებს _მასტერქარდი, ამერიკან ექსპრესი და ვიზა. ბარათები ბევრ სხვადასხვა ჯგუფად კლასიფიცირდება სხვადასხვა კრიტერიუმების მიხედვით (გამომშვები, მომსახურების სახეობა და ა.შ.) რაც შეეხება გამოყენებას, ფინანსური დაწესებულებების მიერ გამოშვებული და სამომხმარებლო კრედიტთან დაკავშირებული ბარათები შემდეგია:

- განახლებადი საკრედიტო ბარათები
- არაგანახლებადი საკრედიტო ან დამხმარე ბარათები
- საკრედიტო ბარათების ყველა მიმღები ფიზიკური პირია (ადგილობრივი მცხოვრებნი ან უცხოელები), რომლებიც მუდმივად ცხოვრობენ იქ, სადაც ბანკია რეგისტრირებული.

საკრედიტო ლიმიტები განისაზღვრება თითოეული კლიენტის კრედიტუნარიანობის მიხედვით. საკრედიტო ბარათის გაცემაზე განაცხადის შეფასების პროცესი პერსონალური და სამომხმარებლო სესხების პროცესის მსგავსია. საკრედიტო ლიმიტი არის ხელფასის ერთმაგი, სამმაგი და ხუთმაგი ოდენობა. ზოგიერთი ბანკი ათმაგ ოდენობასაც კი აწესებს

საკრედიტო ბარათების მფლობელებს შეუძლიათ პროდუქტებისა და მომსახურების შესყიდვა ქვეყნის შიდა და უცხოური საწარმოებისაგან, და შეუძლიათ თანხა იმ ოდენობით მოხსნან, რა ოდენობაც საკრედიტო ლიმიტითაა დაწესებული, თავიანთი პირადი საიდენტიფიკაციო კოდის (ე.წ. PIN) გამოყენებით. შესაძლებელია დამატებითი საკრედიტო ბარათების გამოყენება ბარათის მფლობელის ოჯახის წევრებისათვის (როგორც წესი, ესაა მეუღლე და მოზრდილი შვილი).

არსებობს ბარათის ბალანსის სხვა ბანკების ბარათებზე გადატანის ოფცია, იმ პირობით, თუ ბარათის მფლობელი პუნქტუალური გადამხდელია. საკრედიტო ლიმიტის ნებისმიერი გადაჭარბება შეიძლება დასრულდეს ჯარიმით, რომელიც არსებობს ფიქსირებული, პროპორციული ან ორივე. სხვა ბანკებს ლიმიტის გადაჭარბებაზე ჯარიმები არ აქვთ, მოქმედი საპროცენტო განაკვეთის გარდა. არის ასევე წლიური საწევრო გადასახადი, რომელიც განსხვავდება ბარათის და გამომშვები ბანკის მიხედვით.

ბარათის მფლობელებს შეუძლიათ მთლიანი ვალის გადახდა ნაწილ-ნაწილ, ან ერთიანად, ბანკის მიერ განსაზღვრული მინიმალური ყოველთვიური დაფარვებით.

საკრედიტო ბარათის დაკარგვის შემთხვევაში, ბარათის მფლობელები კონტრაქტით ვალდებული არიან დაუყოვნებლივ აცნობონ დაკარგვის ან მოპარვის შესახებ.

საკრედიტო ბარათის დაკარგვის ან მოპარვის შემთხვევაში სანამ დაკარგვის ან ქურდობის შესახებ გამომშვებს მოეხსენება, ბარათის მფლობელები პასუხისმგებელი არიან დანაკარგზე გარკვეულ ლიმიტამდე, იმ შემთხვევის გარდა, როცა ბარათის მფლობელმა მისი ვალდებულება არ შეასრულა უყურადღებობის ან ტყუილის გამო, - ასეთ დროს აღნიშნული ლიმიტები არ გამოიყენება.

- **უიმედო და უმოქმედო სესხები**

ა) ზოგადი კომენტარები

სასესხო პორტფელის მეთოდური მეთვალყურეობა სესხების შეუფერხებელი დაფარვის აუცილებელი წინაპირობაა. ამიტომ, სამომხმარებლო კრედიტების მისაღები შემოსავლები რამდენიმე კატეგორიად იყოფა, რეგულარული და არარეგულარული ამოღებისა და მათი დავალიანებების მიხედვით.

სასესხო ანგარიშები ვადაგადაცილებული ხდება და კლიენტები დამგვიანებლებად ითვლება გარკვეული ვადების გასვლის შემდეგ. ანუ, აღებული ვალდებულების დაფარვის ბოლო ვადის გასვლის შემდეგ, ეს ვალდებულება გადაუხდელად ითვლება. როგორც დაფარვა, ასევე მთლიანი ვალი შეიძლება დეფოლტურად, ანუ გადაუხდელად ჩაითვალოს. გავრცელებული პრაქტიკაა ვადაგადაცილებული სესხების მეთვალყურეობა და ამოღება დაევალოს სპეციალურ ამოღების სამსახურებს, რომლებიც ვალების ამოღებას არასასამართლო და სასამართლო წესით ცდილობენ.

ბ) სწრაფად მომსახურებადი სესხები

ეს ისეთი სესხებია, რომელთა მომსახურება სწრაფად ხდება და საჭირო არაა მათი ამოღების ღონისძიებები.

გ) უიმედო სესხები

სესხი ან საბარათე ანგარიში დავალიანების მქონედ ითვლება იმ მომენტიდან, როცა ყოველთვიური დაფარვის ვადა გადაცილდება. ამგვარმა ანგარიშებმა შეიძლება არარეგულარული ბრუნვები აჩვენოს, რაც მოთხოვნის არარეგულარული ამოღების შესაძლებლობას ქმნის. ამ ანგარიშების უმეტესობა ამგვარ ქცევას მხოლოდ დროებით აჩვენებს, რადგან დებიტორები თავიანთ ვალდებულებებს ისტუმრებენ და ანგარიშებიც სწრაფად მომსახურებადის სტატუსს უბრუნდება.

წინააღმდეგ შემთხვევაში, ბანკებმა დროულად უნდა აცნობონ თავიანთ ვადაგადაცილებების მქონე კლიენტებს (დარეკვით, არასასამართლო შეტყობინებით), რათა ეს ანგარიშები ვადაგადაცილებაში არ გადავიდეს. ამ ანგარიშებზე დადგენილი პროცენტი ირიცხება.

დ) უმოქმედო სესხები

რამდენიმე გადაუხდელი დაფარვის შემდეგ (ეს რაოდენობა სხვადასხვა ბანკში სხვადასხვაა, ასევე განსხვავდება სესხებისა და ბარათების მიხედვით, როგორც წესი სესხის სამი დაფარვის გამოტოვება და ბარათის _ 6) სესხები მუდმივ დავალიანებაში მყოფად ითვლება, სწრაფად მომსახურებადის სტატუსში ვერ დაბრუნდება და სრულად მოთხოვნადია. მოთხოვნის ამოსაღებად ბანკები აუქმებენ ხელშეკრულებას, ანგარიშს მუდმივად ხურავენ, და ატარებენ ღონისძიებებს, ჯერ არასასამართლოს, შემდეგ კი სასამართლო წესით.

დებიტორის მიერ გადახდის დაგვიანების გარდა, მოთხოვნა მუდმივი დავალიანების მქონედ ითვლება და სასესხო ანგარიში იხურება შემდეგ გარემოებებში: საბარათე ანგარიშის საკრედიტო ლიმიტის გადაჭარბება

პირველადი დებიტორის გარდაცვალება ან გაურკვეველ ვითარებაში გაუჩინარება დებიტორის გამოცხადება გაკოტრებულად ან აკრძალულად

- **დისტრიბუციის არხები**

სამომხმარებლო კრედიტის პროდუქტებისა და მომსახურების სტიმულირებისათვის ბანკები შემდეგ მეთოდებს იყენებენ:

ა) ბანკების ფილიალების ქსელი. ფინანსური დაწესებულებების ფილიალების ქსელი სამომხმარებლო კრედიტის პროდუქტების სტიმულირების ძირითად არხად რჩება.

ბ) ცენტრალური დაფინანსების ხელშეკრულებები გაყიდვის წერტილებში მომხმარებლებზე სესხების გაცემის ფილოსოფია (მათი ფილიალებში მოსვლის მოთხოვნის გარეშე) პროდუქტების გაყიდვის ალტერნატიული მეთოდია და სამომხმარებლო საქონლითა და მომსახურებით საცალო მოვაჭრეებთან თანამშრომლობით ხორციელდება. როგორც აღინიშნა, სტიმულირების ეს მეთოდი ძირითადად მანქანის ან ელექტროსაქონლის შესყიდვებისათვის გამოიყენება.

გ) ტელემარკეტინგი

სისტემა ეფუძნება სპეციალური სატელეფონო მომსახურების ცენტრის არსებობას, საიდანაც კლიენტებს შეუძლიათ ინფორმაციის მიღება ან ინტერესის გამოხატვა სამომხმარებლო კრედიტის მიღებასთან დაკავშირებით.

დ) კროს-გაყიდვა ეს მეთოდი ეხება ერთზე მეტი პროდუქტის გაყიდვის ერთდროულად სტიმულირებას არსებულ ან ახალ კლიენტებზე, რომელთაც გარკვეული პროდუქცია ან მომსახურება შეისყიდეს, ან ინტერესი გამოხატეს. ამ არხის დიდი უპირატესობა ისაა, რომ ბანკთან ხანგრძლივ და ექსკლუზიურ თანამშრომლობას უზრუნველყოფს.

ე) პირდაპირი საფოსტო გზავნილი

იგი გამოიყენება სამომხმარებლო კრედიტის პროდუქტის შერჩეულ კლიენტებზე სტიმულირებისათვის და ხორციელდება სესხისა და ბარათის წინასწარი დამტკიცების ჩვეულებრივი ფოსტით გაგზავნის მეთოდით.

ვ) მასიური გაყიდვები

მასიური გაყიდვები არის მსხვილი ორგანიზაციებისა და საწარმოების პერსონალისათვის ხელსაყრელი პირობებით შეთავაზების გაკეთება (შემცირებული საპროცენტო განაკვეთები, უფასო გამოწერა და ა.შ.)

შეჯამება

სამომხმარებლო კრედიტი დინამიური, საკმაოდ მომგებიანი და სასურველი საბანკო ოპერაციაა. იგი მნიშვნელოვან უპირატესობებს გულისხმობს, მაგრამ თავისებურებებიც აქვს და მოითხოვს საინფორმაციო, საკრედიტო რეიტინგისა და მონიტორინგის სისტემების შემუშავებას, დაკრედიტების პორტფელის უსაფრთხო და შეუფერხებელი მომსახურების მიზნით. ფინანსურ დაწესებულებებს შორის კონკურენცია კლიენტებისათვის ხარისხიანი მომსახურების გაწევაზე, საფასო პოლიტიკასა და სესხებისა და ბარათების რეფინანსირებაზეა ფოკუსირებული. დაფინანსების შესახებ განაცხადების შეფასების დროს დიდი ყურადღება ეთმობა კლიენტთა მახასიათებლებს;

ბანკების უმეტესობას მიღების ცენტრალიზებული პროცედურები აქვს, საკრედიტო რეიტინგების ავტომატური სისტემების მხარდაჭერით. გაყიდვების სტიმულირება ტრადიციული საბანკო ფილიალების პარალელურად ალტერნატიული დისტრიბუციის არხებითაც ხდება, მაგალითად როგორცაა პირდაპირი საფოსტო გზავნილი, პირდაპირი გაყიდვები კომერციული საწარმოებიდან, ტელემარკეტინგი, კროს-გაყიდვები და ა.შ.

ძირითადი ტერმინები

- კლიენტის პერსონალური მომსახურება
- რისკის გაფანტვა
- უსაფრთხო შეფასება/დასაბუთებული ინფორმაცია
- დისტანციური მარკეტინგი
- ოჯახების გამრავლება/უიმედო ვალების საფრთხე
- პორტფელის მონიტორინგი

კითხვები(კეისები)

1. რა არის სამომხმარებლო კრედიტის უპირატესობები და ნაკლოვანებები?
2. რა არის სამომხმარებლო კრედიტის ბაზრის ახალი ტენდენციები?
3. რა შედეგები მოჰყვა სამომხმარებლო კრედიტის ბაზრის ლიბერალიზაციას?
4. რა სარგებელი აქვს კონკურენციას ბანკებისა და კლიენტებისათვის?
5. რა არის დაფინანსების ძირითადი ფორმები? რა არის ბანკების მიერ შეთავაზებული ძირითადი პროდუქტები და რით ხასიათდება ისინი?
6. რა ძირითადი კრიტერიუმებით ხდება დაფინანსების განაცხადის შეფასება?
7. როგორ ხდება სასესხო პორტფელების მეთვალყურეობა, და რა ღონისძიებებით ხდება ვადაგადაცილებული მოთხოვნების ამოღება?
8. რა მეთოდებით ხდება სამომხმარებლო კრედიტის პროდუქტების სტიმულირება?

- სადეპოზიტო და საინვესტიციო პროდუქტები

ძირითადი საკითხები

ამ ნაწილში მოთხრობილია საბანკო სადეპოზიტო პროდუქტების, მათი ოპერაციული ფუნქციების, სარგებელის შესახებ, ასევე კლიენტებისათვის შეთავაზებული საშუალებების შესახებ. ასევე განხილულია ფინანსური ბაზრები და ის პროდუქტები, რომლებიც კლიენტების საინვესტიციო საჭიროებებს აკმაყოფილებს (მთავრობის ფასიან ქაღალდებში ინვესტიციები, საერთო ფონდების აქციები, აქციები). ამ ნაწილში ასევე განხილულია ყოველდღიური საბანკო პრაქტიკის, კლიენტთა მომსახურების, საინვესტიციო პროდუქტებისა და ინვესტორთა დაცვის საკითხები.

• დანაზოგები და სადეპოზიტო პროდუქტები

როგორც წინა თავებში ვნახეთ, ბანკები სთავაზობენ დაფინანსების პროდუქტებს კლიენტების ლიკვიდობის, საცხოვრებელი და სამომხმარებლო საჭიროებების დასაკმაყოფილებლად.

სესხის დაფარვა ხდება სადეპოზიტო ანგარიშებიდან, რომლებიც სესხზეა მიბმული. ანუ, კლიენტებს არსებული თანხები ბანკის სადეპოზიტო ანგარიშებზე შეაქვთ და ბანკს აძლევენ ავტორიზაციას, თავიანთი ანგარიშები დაადებეტონ და დაფარონ თავიანთი სესხი. კლიენტს სულ მცირე ერთი სადეპოზიტო ანგარიში მაინც სჭირდება იმისათვის, რათა მისი იპოთეკური კრედიტი, საკრედიტო ბარათის დაფარვა, და ნაღდი ფულით გაკეთებული შენაძენები გადაიხადოს. კლიენტის ხელფასი, გადასახადის ანაზღაურება და ა.შ. დამსაქმებლის, საგადასახადო ორგანოს და ა.შ. მიერ სადეპოზიტო ანგარიშზე შეიტანება.

დეპოზიტების მიღება ცალსახად საბანკო ოპერაციაა. ბანკები თუ საკრედიტო დაწესებულებები ისეთი ორგანიზაციებია, რომლებიც ხალხისაგან იღებენ დეპოზიტებს, გასცემენ კრედიტს, და სწევენ სხვა სახის მომსახურებასაც, რომელიც მათი ლიცენზიითაა ნებადართული.

ტერმინი `დეპოზიტო` აღნიშნავს საკრედიტო დაწესებულებაში სახსრების განთავსებას დაზოგვის, მართვის ან ინვესტირების მიზნით. როგორც აღინიშნა, დეპოზიტები ბანკების პასიურ ოპერაციებს მიეკუთვნება, ანუ ბანკი იღებს სახსრებს მისი კლიენტებისაგან, იღებს მენაბრეთა ანგარიშებზე არსებული თანხების მსესხებლის იურიდიულ სტატუსს და ვალდებულია შეთანხმებულ დროს დეპოზიტის თანხა მიმღებს გაუსტუმროს, შეთანხმებულ საპროცენტო სარგებელთან ერთად.

მენაბრეთა სადეპოზიტო ანგარიშებზე არსებული თანხები საბალანსო უწყისის ვალდებულებების მხარეს აისახება, რადგან ისინი ბანკის ვალია მისი კლიენტმენაბრეების წინაშე. სადეპოზიტო ბაზარმაც თანდათან განიცადა ლიბერალიზაცია, ბანკები სადეპოზიტო პროდუქტებს კონკურენტული პირობებით სთავაზობენ, თავიანთი პოლიტიკიდან გამომდინარე. დეპოზიტორებს ეცნობებათ საბანკო პროდუქტების შესახებ და იღებენ დეპოზიტის პირობებს შესაბამის ხელშეკრულებაზე ხელის მოწერით.

სადეპოზიტო ხელშეკრულებები შერეული ბუნებისაა, ანუ ისინი თან სასესხო ხელშეკრულებებია (მსესხებელი ბანკია) და თან შემნახველი (ბანკი იღებს ნაღდ ფულს და ჩეკებს მისი კლიენტებისაგან, რათა დაიცვას ისინი და ვალდებულია გაისტუმროს მოთხოვნისას). იმისათვის, რათა სათანადო სადეპოზიტო და საკრედიტო ხელშეკრულება დადოს, კლიენტმა იურიდიულად უნდა დაადასტუროს პირადობა და მიიღოს ბანკთან თანამშრომლობის პირობები.

სადეპოზიტო ანგარიშის მფლობელები როგორც ფიზიკური, ასევე იურიდიული პირები არიან. ფიზიკური პირები: კერძო პირები და საცალო კლიენტები, რომლებიც ბანკის წინაშე წარდგებიან და

საკუთარი სახელით ახორციელებენ ტრანზაქციებს ბანკთან, იურიდიულად მოქმედებენ საკუთარი სახელით; იურიდიული პირები: კოლექტიურ ქმედებათა პირები (ანუ კომპანიები, კავშირები, დაწესებულებები).

ამ ნაწილის მიზნებისათვის, ჩვენ მხოლოდ იმ სადეპოზიტო პროდუქტებზე შევჩერდებით, რომლებიც საცალო კლიენტების საჭიროებებს აკმაყოფილებს (ფიზიკური პირები).

ყველა ფიზიკურ პირს უფლება აქვს ჰქონდეს:

1. შემნახველი ანგარიშები
2. უვადო ანაზრები
3. მიმდინარე ანგარიშები
4. ვადიანი ანაზრები.

ქვემოთ მოყვანილია ანაზრების სხვადასხვა ტიპების აღწერა და დახასიათება, და მათი სარგებელი კლიენტებისათვის.

1. შემნახველი ანგარიშები სადეპოზიტო ანგარიშების ყველაზე ტრადიციული ფორმაა. ისინი მეანაზრის შემნახველ და ტრანზაქციის საჭიროებებს აკმაყოფილებს. ბანკში ფულის შენახვისათვის მეანაზრე იღებს საპროცენტო სარგებელს. შემნახველი ანგარიში როგორც წესი იმ სახსრების თავმოყრაა, რომლითაც კლიენტის ყველა ტრანზაქცია ხორციელდება.

შემნახველი ანგარიშის ფუნქციური მახასიათებლებია:

- ანგარიშის დაკრედიტება ხდება ნაღდი ფულით და ჩეკებით, რომელთა მფლობელია მეანაზრე, ან მის მიერ ავტორიზებული პირები.
- ანგარიშის დადებეტება ხდება მეანაზრის მიერ ნაღდი ფულის გამოტანით, ან ავტომატურად, შესაბამისი ავტორიზაციის შემდეგ.
- საპროცენტო განაკვეთი ბანკის მიერ განისაზღვრება, რომელმაც იგი კლიენტს უნდა გააცნოს.
- დეპოზიტებზე საპროცენტო განაკვეთის გაანგარიშება ხდება წლის 30/6 და 31/12 რიცხვებში და შესაბამისი გადასახადიც იმავდროულად კავდება. სადებეტო პროცენტი აკლდება საკრედიტო პროცენტს.

მეანაზრეები იღებენ ანაზრის წიგნაკს ან თანხმდებიან ამონაწერი ჩვეულებრივი ფოსტით მიიღონ, რათა თვალყური ადევნონ თანხების მოძრაობას. მეანაზრე იხდის ანგარიშის გამოყენების საფასურს (ოპერაციული ხარჯები ბანკისათვის).

ბანკს უფლება აქვს მიიღოს ავტორიზაციის წერილი უვადო დეპოზიტებზე სახსრების გადატანის და ჩეკების გადახდის შესახებ. მეანაზრეები უფასოდ იღებენ ბარათებს, რომლითაც შეუძლიათ თავიანთი ანგარიში ნებისმიერ დროს გამოიყენონ. გარდა ამისა, მათ შეუძლიათ ბანკს მისცენ ავტორიზაცია, გაისტუმრონ მათი ფიქსირებული ვალდებულებები (სესხისა და ბარათის დაფარვები, ასევე ფიქსირებული ვალდებულებები).

2. უვადო დეპოზიტები დეპოზიტთა კიდევ ერთი ტრადიციული ფორმაა. ეს ანგარიშები მეანაზრეთა ფულის მიმოქცევის საჭიროებას აკმაყოფილებს. ამ ტიპის დეპოზიტებს ადმინისტრაციული ხასიათი აქვს, ანუ ისინი მეანაზრის ინკასაციისა და გადახდის ოპერაციებს ახორციელებს, თუმცა ამ ანგარიშებზე თანხა დიდხანს არ რჩება.

უვადო დეპოზიტის ფუნქციური მახასიათებლებია:

- ანგარიშის დაკრედიტება ხდება ნაღდი ფულით და ჩეკებით, რომელთა
- მფლობელია მეანაზრე, ან მის მიერ ავტორიზებული პირები.

- ანგარიშის დადებებზე ხდება მენაბრის მიერ ნაღდი ფულის გამოტანით, ან მენაბრის მიერ გაცემული ჩეკებით, მათი ხარჯების ან ვალდებულებების გასასტუმრებლად.

უვადო დეპოზიტი შეიძლება იყოს უპროცენტო ან პროცენტის. პროცენტის შემთხვევაში, საპროცენტო განაკვეთი ბანკის მიერ განისაზღვრება, რომელმაც იგი კლიენტს უნდა გააცნოს. დეპოზიტებზე საპროცენტო განაკვეთის გაანგარიშება ხდება წლის 30/6 და 31/12 რიცხვებში და შესაბამისი გადასახადიც იმავდროულად კავდება. მენაბრეები იღებენ ამონაწერს ანგარიშიდან.

უვადო ანაბრის მფლობელ მენაბრეს უფლება აქვს მიიღოს საჩეკო წიგნაკი. ბანკმა წინასწარ უნდა შეამოწმოს, საჩეკო წიგნაკის მიღების პირობები დაკმაყოფილებულია თუ არა, ანუ ეს პიროვნება ხომ არ არის საკრედიტო ბიუროების სისტემის იმ პირების სიაში, რომელთაც არ აქვთ საჩეკო წიგნაკის მიღების უფლება (ამ სიაში ყველა ცუდი ჩეკის გამომშვები რეგისტრირდება);

ბანკი ასევე ამოწმებს პირის საერთო ეკონომიკურ მდგომარეობას და რეალურ პროფესიულ საჭიროებებს, რომლებიც განაპირობებს ჩეკის სათანადო გამოყენებას. ბანკს უფლება აქვს მიიღოს ავტორიზაციის წერილი უვადო დეპოზიტებზე სახსრების გადატანის და ჩეკების გადახდის შესახებ.

3. მიმდინარე ანგარიშები ხელს უწყობს პირადი ან ოჯახის შემოსავლისა და ხარჯების მართვას. ამ ანგარიშის გახსნისას, მიმღები ხელს აწერს 1599/86 კანონის დებულებას, რომელშიც აღნიშნულია, რომ:

- მას არ გაუცია ცუდი ჩეკი ბოლო 12 თვის განმავლობაში;
- მას არ აქვს ერთზე მეტი ერთიანი და ერთზე მეტი საერთო მიმდინარე ანგარიში (გარდა კანონის დებულებაში აღნიშნულისა).
- იგი არ გამოიყენებს ანგარიშს კომერციული მიზნებისათვის.

მიმდინარე ანგარიშის ფუნქციური მახასიათებლებია:

- ანგარიშის დაკრედიტება ხდება ნაღდი ფულით და ჩეკებით, რომელთა მფლობელია მიმღები, ან მის მიერ ავტორიზებული პირები.
- ანგარიშის დადებებზე ხდება მფლობელის მიერ ნაღდი ფულის გამოტანით, ან მფლობელის მიერ გაცემული ჩეკებით, მათი ხარჯების ან ვალდებულებების გასასტუმრებლად.

საპროცენტო განაკვეთი ბანკის მიერ განისაზღვრება, რომელმაც იგი კლიენტს უნდა გააცნოს. როგორც წესი იგი შემნახველის განაკვეთზე დაბალია. დეპოზიტების საპროცენტო განაკვეთის გაანგარიშება ხდება წლის 30/6 და 31/12 რიცხვებში და შესაბამისი გადასახადიც იმავდროულად კავდება. მენაბრეები იღებენ ამონაწერს ანგარიშიდან.

უვადო ანაბრის მფლობელ მენაბრეს უფლება აქვს მიიღოს საჩეკო წიგნაკი. ბანკმა წინასწარ უნდა შეამოწმოს, საჩეკო წიგნაკის მიღების პირობები დაკმაყოფილებულია თუ არა, ანუ ეს პიროვნება ხომ არ არის საკრედიტო ბიუროების სისტემის იმ პირების სიაში, რომელთაც არ აქვთ საჩეკო წიგნაკის მიღების უფლება; ბანკი ასევე ამოწმებს, ხომ არ აქვს პირს დანაკარგები წარსულში გაუსტუმრებელი ვალდებულებების გამო, და რომ ბანკებთან და ბაზართან მისი საკონტრაქტო ურთიერთობა დამაკმაყოფილებელია.

ბანკს უფლება აქვს მიიღოს ავტორიზაციის წერილი შემნახველიდან მიმდინარე ანგარიშზე სახსრების გადატანის და ჩეკების გადახდის შესახებ. ბანკს უფლება აქვს ფიზიკურ პირებზე გასცეს დაფინანსების-საკრედიტო საშუალება, შესაბამისი საკრედიტო დებულებების თანახმად, მიმდინარე ანგარიშზე სადებეტო ბალანსების შექმნით (იხ. შესაბამისი ნაწილი თავში -სამომხმარებლო კრედიტი).

ოვერდრაფტის საპროცენტო განაკვეთს ბანკი განსაზღვრავს. ეს განაკვეთი და ოვერდრაფტის პირობები ოვერდრაფტის შესახებ ხელშეკრულებით განისაზღვრება, რომელშიც შედის დებულება, რომლის მიხედვითაც ბანკს შეუძლია პირობების შეცვლა, მეანაბრისათვის შეტყობინებით. მეანაბრები უფასოდ იღებენ ბარათებს, რომლითაც შეუძლიათ თავიანთი ანგარიში ნებისმიერ დროს გამოიყენონ. გარდა ამისა, მათ შეუძლიათ ბანკს მისცენ ავტორიზაცია, გაისტუმრონ მათი ფიქსირებული ვალდებულებები (სესხისა და ბარათის დაფარვები, ასევე ფიქსირებული ვალდებულებები).

4. ვადიანი სადეპოზიტო ანგარიშის მთავარი მახასიათებელი ბანკსა და მეანაბრეს შორის დადებული ხელშეკრულებაა იმის შესახებ, რომ დეპონირებული სახსრები ანგარიშზე დარჩება განსაზღვრული პერიოდის განმავლობაში. ვადიანი დეპოზიტის ანგარიშები იმ მეანაბრეთათვისაა განსაზღვრული, რომლებიც ვარაუდობენ, რომ მათ გარკვეული დროის განმავლობაში რაიმე კონკრეტული თანხა არ დასჭირდებათ, და შემნახველი ანგარიშის პირობებით განსაზღვრულზე უკეთეს სარგებელს ეძებენ. ფუნქციური მახასიათებლები შემდეგია:

- საპროცენტო განაკვეთს ბანკი განსაზღვრავს. ეს დამოკიდებულია დეპოზიტის თანხასა და ვადაზე. საპროცენტო განაკვეთი ფიქსირებულია დეპოზიტის ვადის დადგომამდე.
- მონეტარული და საკრედიტო დებულებები საპროცენტო განაკვეთის გაანგარიშების ვადას არ განსაზღვრავენ. არსებული საბანკო პრაქტიკით, პროცენტი ბუღალტრულად ტარდება და კლიენტს ვადის დადგომისას გადაეხდება, შესაბამისი გადასახადიც იმავდროულად კავდება.
- ანგარიშის გახსნა მოითხოვს მინიმალურ საწყის თანხას. საწყისი თანხის ოდენობას ბანკი განსაზღვრავს.
- ვადის დადგომამდე დამატებითი დეპოზიტი არაა ნებადართული.
- ბანკი გასცემს სადეპოზიტო სერტიფიკატს.
- ადრეული გამოტანის პირობებს ბანკი აწესებს. თუ მთელი თანხა ნაადრევად იქნა გამოტანილი, ამ თანხის ნაწილს ბანკი აკავებს, როგორც ადრეული გამოტანის ჯარიმას.

არსებული საბანკო პრაქტიკის თანახმად, ბანკები კლიენტებს დაგროვილ საპროცენტო სარგებელს უხდიან და აკავებენ ჯარიმას, დეპონირებულ თანხას კი ხელუხლებელს ტოვებენ. თუ დაგროვილი პროცენტი ჯარიმის თანხაზე ნაკლებია, ბანკი იხდის საწყისი დეპოზიტის თანხას.

მეანაბრებს ევალებათ განაახლონ თავიანთი ვადიანი დეპოზიტები ვადის დადგომისას, სადეპოზიტო თანხების გაზრდით ან შემცირებით. კლიენტებს ასევე აქვთ არჩევანი წინასწარ შეათანხმონ დეპოზიტის ავტომატური განახლება, რომლის პროცენტიც შესაბამისი განაკვეთის მიხედვით გაიანგარიშება.

რეტროაქტიული განახლება არაა ნებადართული. ასეთი შემთხვევები საგანგებო რეჟიმში განიხილება, კლიენტთან არსებული ურთიერთობის გათვალისწინებით. ზემოაღნიშნულიდან ნათელი ხდება, რომ კლიენტები თავიანთ არსებულ სახსრებს ბანკების სადეპოზიტო ანგარიშებზე ათავსებენ შემდეგი მიზნებით:

- დანაზოგების გადანახვა და არსებული ნაღდი ფულის უფრო გონივრულად მართვა (ბარათების საშუალებით თანხის შეტანა-გამოტანა საჭიროებისას);
- სესხის, საკრედიტო ბარათისა და ფიქსირებული ვალდებულებების უსაფრთხოდ მომსახურება;
- ტრანზაქციების პუნქტუალურად განხორციელება და დროისა და ფულის მოგება;
- ხელფასისა და მესამე მხარისაგან სხვა მისაღები შემოსავლების (რენტა, ვალი და ა.შ.) საკუთარ ანგარიშზე მიღება;
- საინვესტიციო საქმიანობის განხორციელება (აქციების, ფასიანი ქაღალდების და საერთო ფონდების აქციების შესყიდვა).

ამ ეტაპზე სასარგებლო იქნება განვიხილოთ ის კონკრეტული საკითხები, რომლებიც სადეპოზიტო ოპერაციებს ეხება და ხელს უწყობს კლიენტებთან ყოველდღიურ ტრანზაქციებს. ერთ-ერთი ასეთი საკითხია ის შესაძლებლობა, რომ სადეპოზიტო ანგარიშს შეიძლება ერთზე მეტი მფლობელი ჰყავდეს (საერთო მფლობელობა). ხშირად კლიენტი-მეანაბრებს სურვილი აქვთ, შემნახველი ანგარიშები

მხოლოდ თავიანთ სახელზე ჰქონდეთ, სხვა შემთხვევებში კი მათ სურთ ერთად ფლობდნენ ანგარიშებს. შედეგად გვაქვს:

- პირადი ანგარიშები, როცა მფლობელი ერთი ადამიანია და
- ერთობლივი ანგარიშები, როცა დეპოზიტის ანგარიშის მფლობელი ერთზე მეტი ადამიანია და მათ ზუსტად ერთნაირი უფლებები და მოვალეობები აქვთ.

კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი საკითხია საბანკო დეპოზიტების საიდუმლოება. საბანკო საიდუმლოება განსაზღვრულია კანონით და წარმოადგენს შესაბამისი იურიდიული და მონეტარული წესების ერთობლიობას; მას ხანგრძლივი საბანკო პრაქტიკა აქვს. ეს ორგანიზაცია არეგულირებს ქვეყანაში მოქმედი (მიუხედავად მშობელი ბანკის ადგილმდებარეობისა) საკრედიტო დაწესებულებების პერსონალის პროფესიული საიდუმლოების ვალდებულებებს.

ბანკები ვალდებულნი არიან თავი შეიკავონ იმ ინფორმაციის გამჟღავნებისაგან, რომლებიც უკავშირდება მათი საქმიანობის ფარგლებში განხორციელებულ ტრანზაქციებს. ამ ვალდებულების ნებისმიერი დარღვევა სამოქალაქო და სადამსჯელო სანქციებს გამოიწვევს. საბანკო საიდუმლოს გამჟღავნებისათვის სასჯელი ციხეში ჩასმაა.

საბანკო საიდუმლოების გაცემა დაშვებულია საკანონმდებლო დებულებებით გათვალისწინებულ შემთხვევებში. მაგალითად, ამგვარი გამონაკლისების დაშვება იურიდიულად დადასტურებულია შემდეგი პირებისათვის:

- წინასწარი ან სასამართლო შემოწმების შემსრულებელი ან მომკვლევო ორგანოები;
- ცენტრალური ბანკის აუდიტორული და მონეტარული ორგანოები;
- წინასწარი შემოწმება და პარლამენტის კომიტეტები;
- სასამართლო ორგანოები;
- მომკვლევო მაგისტრატურა ან პროკურატურა, როგორც ეს ეროვნული კანონითაა განსაზღვრული;
- საგადასახადო ადმინისტრაციის ორგანოები;
- სერტიფიცირებული ბუღალტრები.

საბანკო დეპოზიტების საიდუმლოება არ ირღვევა, როცა:

- ბანკი სხვა ბანკს ან სახელმწიფო შემოსავლების სამსახურის თანამშრომელს მიაწვდის ე.წ. პროგნოზს ჩეკების გადახდის შესახებ;
- ცუდი ჩეკები გამოვლინდება, მიუხედავად იმისა, რომ ამგვარი ღონისძიება იმ სადეპოზიტო ანგარიშის შესახებ ავლენს ინფორმაციას, რომელზეც ეს ჩეკი გამოიწერა.

მსოფლიოს მარავალ ქვეყანაში, ისევე როგორც ევროპის ქვეყნებში მოქმედებს დეპოზიტების დაზღვევის სისტემა ევროკავშირის 94/19 დირექტივის თანახმად.

დეპოზიტების გარანტიის ეროვნული სქემა მიზნად ისახავს ინვესტორების დაცვას და საბანკო სისტემის სტაბილურობის უზრუნველყოფას. დეპოზიტების გარანტიის სქემა სპეციალური დაწესებულებაა, რომელიც მენაბრეების კომპენსაციის მიზნით შეიქმნა, იმ შემთხვევაში, თუ საკრედიტო დაწესებულებას არ შეუძლია მათი სახსრების გასტუმრება. საკრედიტო დაწესებულებები დეპოზიტების გარანტიის სქემას რეგულარულ სადაზღვევო შენატანს უხდიან. შენატანის ოდენობა თითოეულ ბანკში არსებული დეპოზიტების მიხედვით იანგარიშება. ეს შენატანები ქმნიან რეზერვს, რომელსაც დეპოზიტების გარანტიის სქემა გამოიყენებს დეპოზიტორების კომპენსაციის საჭიროებისას.

დეპოზიტების გარანტიის სქემა აქტიურდება, როცა ირკვევა, რომ რომელიმე ბანკს არ შეუძლია მენაბრეების გასტუმრება. ეს ირკვევა ან სასამართლო ბრძანების, ან საზედამხედველო ორგანოს გადაწყვეტილების საფუძველზე.

მაქსიმალური სადაზღვევო ანაზღაურების (კომპენსაციის) ლიმიტს თითოეულ მენაბრეზე დეპოზიტების გარანტიის სქემა განსაზღვრავს და იგი არ უკავშირდება დეპოზიტების რაოდენობას, ვალუტას ან ქვეყანას, სადაც ეს ანგარიშებია გახსნილი.

საპროცენტო განაკვეთის გაანგარიშების მეთოდის მიხედვით, დეპოზიტების საპროცენტო განაკვეთები იყოფა: ფიქსირებულად და ცვლადად. ბანკების ოფიცრებმა კლიენტებს უნდა გააცნონ დეპოზიტების საპროცენტო განაკვეთები, ანუ ფიქსირებულია ისინი თუ ცვლადი. მათ ასევე უნდა აღნიშნონ, რომ კონტრაქტით განსაზღვრული საპროცენტო განაკვეთი ის განაკვეთია, რომელიც ბანკის მიერ თითოეული სახის დეპოზიტზეა გამოცხადებული და რეკლამირებული.

ტერმინი *“ვალუტირების თარიღი”* აღნიშნავს იმ თარიღს, რომლიდანაც;

ა) ანგარიშზე არსებული თანხა პროცენტდარიცხული ხდება, და

ბ) ანგარიშიდან მოხსნილი თანხა აღარ არის პროცენტდარიცხული.

იგივე ტერმინი აღნიშნავს იმ თარიღს, რომლიდანაც ანგარიში იწყებს არსებობას.

მენაბრეებისათვის საბანკო ქცევის კოდექსის თანახმად, თითოეული ანგარიშის შემთხვევაში ბანკებმა კლიენტებს უნდა მიაწოდონ ინფორმაცია, სულ მცირე, შემდეგი საკითხების შესახებ:

- კონტრაქტით განსაზღვრული და რეალური საპროცენტო განაკვეთი, გადასახადი პროცენტზე, როდის ხდება დეპოზიტზე განსაზღვრული თანხები პროცენტდარიცხული და როდის წყდება პროცენტის დარიცხვა და როდიდან არსებობს ისინი;
- საპროცენტო განაკვეთის გაანგარიშების თარიღი და დაფარვა, შესაბამისი მოსაკრებლებისა და ანგარიშის ხარჯები;
- მენაბრეთა უფლება-მოვალეობები (საჩეკო წიგნაკი, ბარათი) და კონტრაქტით განსაზღვრული სხვა პირობები;
- ანგარიშის ერთობლივ მფლობელთა უფლებები და მოვალეობები ანგარიშის ერთობლივად ფლობასთან დაკავშირებით;
- ჩეკების ძირითადი ფუნქცია, მათი სათანადოდ გამოყენების ვალდებულება და ცუდი ჩეკების გაცემის შედეგები.
- ბუკლეტის, ბარათის ან ჩეკის დაკარგვის, ან ანგარიშთან დაკავშირებული რაიმე შეცდომის ან უწყესრიგობის შესახებ ბანკისათვის დაუყოვნებლივ შეტყობინება.

შეჯამება

ბანკები კლიენტებს სადეპოზიტო პროდუქტებს სთავაზობენ. შემნახველი ანგარიშები კლიენტების შემნახველ და ტრანზაქციულ საჭიროებებს აკმაყოფილებს. მიმდინარე და უვადო ანგარიშები კლიენტებს საშუალებას აძლევს მართონ თავიანთი შემოსავალი და ხარჯები ნაღდი ფულის ან ჩეკების გამოყენებით და თვალყური ადევნონ თავიანთი თანხების მოძრაობას.

უვადო დეპოზიტები იმ შემნახველთათვისაა განკუთვნილი, რომლებიც შედარებით მაღალ საპროცენტო განაკვეთს ეძებენ და გარკვეული პერიოდით თავიანთი თანხები არ სჭირდებათ.

ძირითადი ტერმინები

- შემნახველი ანგარიში
- უვადო დეპოზიტი
- მიმდინარე ანგარიში
- ვადიანი დეპოზიტი
- ამონაგები/მოგება

კითხვები(კვისები)

1. წარმოადგინეთ შემნახველი ანგარიშების რამდენიმე ფუნქციური მახასიათებელი.
2. წარმოადგინეთ მიმდინარე ანგარიშების რამდენიმე ფუნქციური მახასიათებელი.
3. წარმოადგინეთ უვადო ანაზრების რამდენიმე ფუნქციური მახასიათებელი.
4. წარმოადგინეთ ვადიანი ანაზრების რამდენიმე ფუნქციური მახასიათებელი.

გამოყენებული ლიტერატურა:

საბანკო საქმის საფუძვლები: ნაწილი 2-პროდუქტები და მომხმარებლები, ნაწილი 3-საბანკო სექტორის ეთიკა, მართვა და მარკეტინგი, 2007 ;

მომხმარებლები, მენაბრეები, ინვესტორები, გამოყენებითი ეკონომიკა

ფინანსები, ზვი ბოლი და რობერტ კ. მერტონი, 2003;

ეკონომიკის პრინციპები, გრეგორი მენქიუ, 2007;

ბუღალტრული აღრიცხვა, ა.ხორავა, ნ. კვატაშიძე, ნ.სრესელი, ზ.გოგრიჭიანი, 2006;

საბანკო მენეჯმენტი, როსტომ ბერიძე, 2009;

Fundamentals of Financial management, Eugene F. Brigham, Joel F. Houstone, 2009 , რუს.

Trade Finance-Payments and Services. BPP Publishing, 1997; რუს.

Commercial Bank Financial Management, Joseph F. Sinkey, 2007; რუს.

A Framework for Assessing Corporate Governance, Henie Wan Greuning, Sonja Brajovic Bratanovic, 2008; რუს.

ფინანსური მენეჯმენტის საფუძვლები, ჟეიმს ვან ჰორნი, ჯონ მ. ვაპოვიჩი, 2009 წ.(James C. Van Home, John m. Wachowich, Financial Management);

Investment Valuation, talks and techniques for determining the value of any assets, Aswath Damodaran, 2006. რუს.

History of banking <http://en.wikipedia.org/wiki/Banking>

საქართველოს ორგანული კანონი „საქართველოს ეროვნული ბანკის შესახებ“; <http://www.nbg.gov.ge/>

საქართველოს კანონი „კომერციული ბანკების საქმიანობის შესახებ“; <http://www.nbg.gov.ge/>

საქართველოს კანონი "მიკროსაფინანსო ორგანიზაციების შესახებ"; <http://www.nbg.gov.ge/>

საქართველოს კანონი "არასაბანკო სადეპოზიტო დაწესებულებების-საკრედიტო კავშირების შესახებ"; <http://www.nbg.gov.ge/>

საქართველოში უნაღდო ანგარიშსწორების წესები; <http://www.nbg.gov.ge/>

დებულება „საბანკო პლასტიკური ბარათების შესახებ“; <http://www.nbg.gov.ge/>

საქართველოს ეროვნული ბანკის სისტემაში საკასო-საემისიო ოპერაციების წარმოების წესი; <http://www.nbg.gov.ge/>

კომერციულ ბანკებში ნაღდ ფულსა და სხვა ფასეულობასთან დაკავშირებული ოპერაციების წარმოების წესი; <http://www.nbg.gov.ge/>

საქართველოში უნაღდო ანგარიშსწორების წესები; <http://www.nbg.gov.ge/>

დებულება „საბანკო პლასტიკური ბარათების შესახებ“; <http://www.nbg.gov.ge/>

საქართველოს ეროვნული ბანკის სისტემაში საკასო-საემისიო ოპერაციების წარმოების წესი; <http://www.nbg.gov.ge/>

კომერციულ ბანკებში ნაღდ ფულსა და სხვა ფასეულობასთან დაკავშირებული ოპერაციების წარმოების წესი; <http://www.nbg.gov.ge/>

კომერციული ბანკებისათვის კაპიტალის მინიმალური ოდენობის განსაზღვრის შესახებ; <http://www.nbg.gov.ge/>
კომერციული ბანკების მიერ აქტივების კლასიფიკაციისა და შესაძლო დანაკარგების რეზერვების შექმნისა და გამოყენების წესი; <http://www.nbg.gov.ge/>

კომერციული ბანკების საერთო ღია სავალუტო პოზიციის ლიმიტის დადგენის, გაანგარიშებისა და დაცვის წესი; <http://www.nbg.gov.ge/>

კომერციული ბანკების კაპიტალის ადეკვატურობის მოთხოვნების შესახებ დებულება; <http://www.nbg.gov.ge/>
კომერციულ ბანკებში კრედიტების კონცენტრაციისა და მსხვილი რისკების შესახებ

დებულება; <http://www.nbg.gov.ge/>

დებულება „კომერციულ ბანკებში რისკების მართვის თაობაზე“; <http://www.nbg.gov.ge/>