

**ԱՇԽԱՏԱԿԻՑՆԵՐԻ ԱՐԴՅՈՒՆԱՎԵՏՈՒԹՅԱՆ  
ԳՆԱՀԱՏՈՒՄԸ և ՄՈՏԻՎԱՑԻԱՆ ՀԱՃԱԽՈՐԴ-ԲԱՆԿ  
ՀԱՐԱԲԵՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՀԱՄԱՏԵՔՍՈՒՄ**

**Ա. Հ. ՍՏԵՓԱՆՅԱՆ**

Ցանկացած կազմակերպության անկյունաքարը մարդկային ռեսուրսներն են, նրա գործունեության տեսակը և տեխնոլոգիական հագեցվածությունը պայմանավորում են ներգրավված մարդկային ռեսուրսների ծավալը:

Ծառայությունների ոլորտի, այդ թվում՝ բանկերի մրցունակության բարձր մակարդակի և կայուն զարգացման հիմքը որակյալ և կորպորատիվ ոգով ներգրավված աշխատակիցներն են, կազմակերպության գաղափարների կրողները: Հաճախորդ-բանկ հարաբերություններում նրանց աշխատանքի արդյունավետության գնահատումը և նրանց՝ իրենց աշխատանքով բավարարվածության գնահատումն ու խթանումը մեծ նշանակություն ունեն:

Օտարերկրյա բանկերը բավականին մանրաքնին են մոտենում մարդկային ռեսուրսների ընտրության, գնահատման և խթանման համակարգերին՝ հաճախորդների սպասարկման գործընթացի շրջանակներում: Արդի պայմաններում բանկերը կարիք ունեն շուկան հստակ ընկալող, հաճախորդի ուշադրությունը գրավող, բանկի ծառայությունները և պրոդուկտները գրավիչ ներակայացնող և պրոֆեսիոնալ վաճառք իրականացնող աշխատակիցների: Հաճախորդների սպասարկումը հնարավորինս բարելավելու համար նախ պետք է ինքը՝ աշխատակիցը հետաքրքրված լինի հաճախորդի խնդիրները լուծելու և իր աշխատանքում ջանքեր ներդնելու մեջ: Նման տրամադրվածություն աշխատակիցների մոտ կարելի է ապահովել միայն համապատասխան խթանող մթնոլորտի ապահովման միջոցով:

Մոտիվացումը դա այնպիսի պայմանների ստեղծումն է, որոնք կարգավորում են աշխատանքային հարաբերություններ-

րը, որի շրջանակներում աշխատակցի մոտ առաջ է գալիս պահանջ անձնավիրաբար աշխատելու, քանի որ աշխատանքը ոչ միայն իր համար իր պահանջմունքների բավարարման աղբյուրն է, այլ նաև իր հնարավորությունների, ինքնակայացման և ինքնարտահայտման միջոց, իսկ բանկում աշխատակիցների աշխատանքի խթանման և մոտիվացման համակարգի հիմքում ընկած են տարբեր մակարդակի սպասումները/աշխատավարձի, աշխատանքի բնույթի, էության, աշխատանքի արդյունքների, զարգացման և աճի հնարավորությունների, պարզևատրումների, աշխատանքային պայմանների, աշխատանքի գնահատման, աշխատանքի կայունության, աշխատակիցների արժևորման, հարգանքի և այլն/:

Աշխատակիցների մոտիվացիոն կենսագիկը, ինչպես և սովորական գործարարության դեպքում, հաշվի է առնում հաճախորդի՝ տվյալ դեպքում աշխատակցի պահանջմունքը և սպասումները:

Նշենք, որ հիմնականում մարդակային ռեսուրսների տեսությունները առաջարկում են մոտիվացիայի հետևյալ տեսակները [1].

- Նյութական–ոչ նյութական,
- Ներքին–արտաքին,
- Դրական–բացասական,
- Կորպորատիվ–խմբային–անհատական,
- Ինքնամոտիվացում:

ՀՀ բանկային համակարգում մեր կողմից իրականացված հետազոտությունների արդյունքում պարզվել է, որ մոտիվացիայի կիրառվող հիմնական ձևերից՝ աշխատակիցների արդյունավետության բարձրացման վրա ամենամեծ ազդեցությունը թերևս նյութական մոտիվացումն է թողնում:

Մոտիվացիայի տարբեր ձևերի ազդեցությունը աշխատանքի արդյունավետության վրա

Մեթոդ	Ազդեցության աստիճան
Գրամային	59 %
Առաջխաղացում	26 %
Որոշումների կայացմանը մասնակցություն	8%
Այլ	7 %

Արտասահմանյան բանկերում անձնակազմի մոտիվացիան իրականացվում է արդյունավետության հիմնական ցուցանիշների/KPI-ների/ հիման վրա, որը, ի տարբերություն բազային աշխատավարձով մոտիվացմանը, ուղղված է նաև բանկի երկարաժամկետ և կարճաժամկետ նպատակների իրականացմանը, որը «խթանում է հենց աշխատակցին իրականացնել իր իսկ պարտականությունները» [2]: Հաստիքը/աշխատավարձը դա ամսական ֆիքսված հաստատուն գումար է, որը սահմանվում է սովորաբար աշխատանքային փորձին և մասնագիտացվածությանը համպատասխան: Գրամական պարգևատրման համակարգի կիրառումը KPI-ների հիման վրա խթանում է աշխատակցին հասնել ավելի բարձր անձնական արդյունքների, որը ավտոմատ ձևով ավելացնում է նրա ներդրումը ընդհանուր գործունեության և բանկի նպատակներին հասնելու գործընթացում: Միևնույն ժամանակ KPI-ների հիման վրա ձևավորված պարգևատրման համակարգը պետք է լինի պարզ, հասկանալի և մատչելի բոլոր մասնակիցների/աշխատակիցների համար և տնտեսապես հիմնավորված: Համաշխարհային փորձը ցույց է տալիս, որ KPI-ների համակարգի ներդրում ավելացրել է կազմակերպությունների շահույթը

10-30%, քանի որ աշխատակիցների աշխատանքը ուղղել է դեպի հստակ սահմանված արդյունքները՝ միևնույն ժամանակ բարձրացնելով մոտիվացիան և լոյալութունը[3]:

KPI-ների համակարգը բավականին ընդգրկում է և ներառում է աշխատակիցների գրեթե բոլոր հիմնական պահանջ-մունքները և հանդիսանում առայժմ գործող դրամական մոտիվացիայի ամենարդյունավետ համակարգը:

Ամփոփելով աշխատակիցների մոտիվացիոն գործընթացը՝ նշենք, որ գործընթացի արդյունավետությունը ուղղակիորեն կախված է աշխատակիցների աշխատանքի արդարացի գնահատման և անհատի համար «ոգևորության» դրդապատճառների բացահայտման համակարգերից:

Ուսումնասիրելով հայաստանյան բանկերի գործունեությունը և հաճախորդների հետ անմիջապես աշխատանքներ իրականացնող աշխատակիցների մոտիվացման կարևորությունը հաճախորդ-բանկ հարաբերությունների ամրապնդման գործում՝ մեր կողմից մշակվել են հաճախորդների հետ անմիջական առնչություն ունեցող աշխատակիցների արդյունավետության գնահատման և մոտիվացման մեխանիզմներ, որոնք ուղղված են հինգ խումբ աշխատակիցների.

1. Վարկային մասնագետներ
2. Հաճախորդների սպասարկման ստորաբաժանման աշխատակիցներ
3. Դրամարկդի աշխատակիցներ/որոշ բանկերում այս խումբը համընկնում է նախորդ խմբի հետ/,
4. Վաճառքներ իրականացնող աշխատակիցներ
5. Հաճախորդ մենեջերներ, որոնք զբաղվու են կորպորատիվ/երբեմն նաև ՓՄՁ/ հաճախորդներով

Վարկային մասնագետների արդյունավետությունը առաջարկում ենք գնահատել ըստ ստորև ներկայացված ցուցանիշների:

Վարկային մասնագետների արդյունավետության գնահատում

Վարկային մասնագետների առաջխաղացման և աշխատավարձերի բարձրացման համար կիրառվող գործոն	Գործոնի տեսակարար կշիռ	Գործակցի հաշվարկի մեթոդ
<b>Վարկերի տրամադրումներ, պորտֆել, որակ</b>	100	
Ամսական միջին տրամադրումների քանակ`/վերջին վեց ամիսների կտրվածքով/	25	1-ին տեղ` 25, 2-րդ` 24.. նվազագույնը 7 միկրովարկ չապահովելու դեպքում` 0
Ամսական միջին տրամադրումների գումար/վերջին վեց ամիսների կտրվածքով/	25	1-ին տեղ` 25, 2-րդ` 24... նվազագույնը 15մլն. դրամ միկրովարկ չապահովելու դեպքում` 0
Պորտֆելի գումար/վերջին երեք ամիսների վերջին օրերի գումարների միջինը/	25	1-ին տեղ` 25, 2-րդ` 24...
Պորտֆելի որակ/վերջին երեք ամիսների վերջին օրերի ստանդարտ վարկերի տեսակարար կշիռների գումարների միջինը/	10	1-ին տեղ` 10, 2-րդ` 9...նվազագույնը 97 չապահովելու դեպքում` 0

<p>Պորտֆելի միջին կշռված %/վերջին երեք ամիսների վերջին օրերի միջին կշռված տոկոսների միջինը/</p>	<p>15</p>	<p>1-ին տեղ՝ 15, 2-րդ՝ 14...տվյալ տարվա համար սահմանված պլանային միջին կշռված տոկոսը չապահովելու դեպքում՝ 0</p>
---	-----------	---

Ինչպես երևում է վերոնշյալ աղյուսակից վարկային մասնագետների արդյունավետության գնահատման համար հիմք է ընդունված նրանց կողմից տրամադրված վարկերի քանակը, գումարը, նրանց վարկային պորտֆելի գումարը, պորտֆելի որակը՝ ժամկետանց վարկերի տեսակետից, պորտֆելի միջին կշռված տոկոսը: Արդյունավետության գնահատման գործում այս գործոնների ազդեցությունը կարող է փոխվել՝ կախված վարկային մասնագետի ոլորտից/միկրովարկային մասնագետ, կորպորատիվ վարկավորման մասնագետ, սպառողական վարկավորման մասնագետ/: Վերոնշյալ կշիռները խորհուրդ է տրվում կիրառել միկրովարկավորման ոլորտի աշխատակիցների համար: Գործակցի հաշվարկի ժամանակ, կախված բանկի կողմից սահմանված նվազագույն պահանջներից, կարող են դրվել որոշակից նվազագույն շեմեր: Օրինակ՝ եթե բանկը սահմանել է ժամկետանց վարկերի առավելագույն ցուցանիշը 3%, ապա տվյալ դեպքում վարկային մասնագետը, գերազանցելով 3%-ը, տվյալ գործոնից միավոր չի ստանա: Ինչպես երևում է, վարկային մասնագետը որևէ գործոնով առավելագույն միավոր հավաքելու համար պետք է այդ գործոնով լինի առաջին տեղում: Հաջորդները միավորները ստանում են նվազման կարգով՝ մինչև տվյալ գործոնի համար նախատեսված նվազագույն կամ առավելագույն սահման: Դա արվում է վարկային մասնագետների մեջ մրցակցություն ստեղծելու և նրանց չդեմոտիվացնելու նպատակով: Ստացվում է, որ վարկային մասնագետների արդյունավետության գնահատումը արս-

տարհաված է արտաքին գործոնների ազդեցությունից: Այսինքն, անկախ սեզոնայնությունից կամ բանկի կողմից վարած քաղաքականությունից, վարկային մասնագետը գիտակցում է, որ նույնիսկ վատագույն պայմաններում ինքը կարող է լինել առաջինը:

Այս գործոնները կարող են հիմք համարվել վարկային մասնագետների աշխատավարձերի կամ պաշտոնների բարձրացման, պարգևատրումների կամ բոնուսների համար: Սակայն, առաջարկում ենք նաև հաշվի առնել վարկային մասնագետների անմիջական ղեկավարների կարծիքը, նրանց կողմից իրականացված խաչաձև վաճառքները, կարգապահությունը, բանկի համբավի վրա ազդեցությունը, գիտելիքները և տվյալ բանկի նկատմամբ լոյալությունը:

Հաճախորդների սպասարկման ստորաբաժանման աշխատակիցների գնահատման հիմքում ընկած են նրանց կողմից կատարված գործարքների քանակը և գործարքների տևողությունն ու բարդությունը:

### Աղյուսակ 3

Հաճախորդների սպասարկման ստորաբաժանման աշխատակիցների արդյունավետության գնահատում

Գործարքի տեսակ	Գործարքի միավոր	Աշխատակից 1		Աշխատակից ...	
		Գործարքների քանակ	Միավոր	Գործարքների քանակ	Միավոր
Գործարք 1	X1	Y1	X*Y	...	...
Գործարք ...	X2	Y2	X*Y	...	...
Ընդամենը			$\sum_{k=1}^n X$ * Y	...	...

Աշխատակիցը իր կողմից կատարված յուրաքանչյուր գործարքի համար ստանում է միավոր՝ կախված տվյալ գործարքի համար սահմանված միավորից, որը մեր մոդելում հավասար է տվյալ գործարքի վրա ծախսված թուղթերից: Ժամանակահատվածի կտրվածքով յուրաքանչյուր աշխատակցի միջին օրական արդյունավետությունը հաշվելու համար նրա կողմից կատարված գործարքները բազմապատկվում են համապատասխան միավորներով, հաշվարկվում է դրանց հանրագումարը և բաժանվում է աշխատած օրերի վրա:

Այստեղ ևս անհրաժեշտ է հաշվի առնել վարկային աշխատակցիների անմիջական ղեկավարների կարծիքը, նրանց կողմից իրականացված խաչաձև վաճառքները, կարգապահությունը, բանկի համբավի վրա ազդեցությունը, գիտելիքները և տվյալ բանկի նկատմամբ լոյալությունը:

Այս մոդելը կիրառելի է նաև դրամարկղի աշխատակիցների արդյունավետության գնահատման դեպքում:

Վաճառքներ իրականացնող աշխատակիցների գնահատման պարագայում մասնավորապես անդրադարձել ենք POS տերմինալների վաճառքով զբաղվող աշխատակիցների աշխատանքի արդյունավետության գնահատմանը և դրա հիման վրա վաճառքների համար բոնուսների տրամադրմանը բանկում: Գնահատման գործընթացում POS տերմինալների շուկայից ընդգրկվել մոտ երեք տասնյակ տիպի կազմակերպություններ՝ հետևյալ ուղղվածությամբ՝

- Տեխնիկա (համակարգիչների, սկավառակների, ջեռուցման համակարգերի և հեռախոսների վաճառքով և սպասարկմամբ զբաղվող կազմակերպություններ),
- Սպասարկում(գեղեցկության, հարսանյաց, ծաղկի սրահներ, տուրսիտական ընկերություններ)
- Սնունդ (ռեստորաններ, սրճարաններ, արագ սննդի կետեր)
- Առողջապահական (ատամնաբուժարաններ, դեղատներ, օպտիկա )

- Այլ (հագուստի, օժանելիքի, խմիչքի մասնագիտացված, թանկարժեք իրերի, ոսկյա իրերի, մանկական իրերի, հուշանվերների, ունիվերսալ խանութներ և այլն):

Պոտենցիալ հաճախորդների ներգրավման համար աշխատակիցները այցելություններ են կատարել վերոնշյալ տիպերի տնտեսվարող սուբյեկտներ:

Ինչպես երևում է ներքոնշյալ աղյուսակից, արդյունավետության գնահատման համար հիմք են հանդիսացել վաճառքի նպատակով պոտենցիալ հաճախորդներին կատարված այցելությունների քանակը և հաջողված այցելությունների քանակը/այս դեպքում այցելությունը հաջողված է համարվել, եթե հաճախորդը համապատասխան պրոդուկտից օգտվելու հայտ է լրացրել/:

#### Աղյուսակ 4

Արդյունավետության գնահատում ըստ ոլորտների

Ոլորտ	Այցելությունների քանակ	Լրացված հայտեր	Արդյունավետության ցուցանիշ
Ոլորտ 1	$Q_{v1}$	$QA_1$	$QA_1 / Q_{v1}$
Ոլորտ 2	$Q_{v2}$	$QA_2$	$QA_2 / Q_{v2}$
...	...	...	...

Լրացված հայտերի քանակով որոշվում է այցելությունների արդյունավետության ցուցանիշը՝ ըստ ոլորտների:

Այս աղյուսակը հնարավորություն է տալիս նաև որոշելու տվյալ պրոդուկտի վաճառքի համար յուրաքանչյուր ոլորտի նպատակահարմարությունը: Ինչպես նաև կիրառելի է որոշելու համար յուրաքանչյուր տարածաշրջանի/քաղաքի, համայնքի/ նպատակահարմարությունը:

Այսպիսով՝ վաճառքներ իրականացնող աշխատակիցների գործունեության արդյունավետության գործակիցը և նրան

տրամադրվող դրամային բոնուսը պետք է ճշգրտվի հաճախորդի, ոլորտի և գործունեության վայրի ցուցանիշների հետ համադրմամբ, հետևյալ բանաձևով.

$$I_{cb} = PB * CI * SI * PI$$

Որտեղ՝

Iev. –աշխատակցի աշխատանքի արդյունավետությունն է կամ տրամադրվող դրամային բոնուսը,

PB-Տվյալ պրոդուկտի համար նախատեսվող բոնուսի չափը,

CI-Տվյալ հաճախորդի տիպի համար սահմանված գործակիցը,

SI-Տվյալ ոլորտի համար սահմանված գործակիցը,

PI- Տվյալ տարածաշրջանի համար սահմանված գործակիցը:

Այս մեթոդով իրականացվում է աշխատակիցների կողմից ցանկացած բանկային պրոդուկտի վաճառքի գործընթացում իրականացված աշխատանքի գնահատում: Աշխատակիցների խթանման համար վաճառքներից բունուսային համակարգի ներդրման դեպքում անհրաժեշտ է միայն սահմանել յուրաքանչյուր պրոդուկտի իրականացված վաճառքի համար սահմանված պարզևավճարի մեծությունը, որը հիմնականում պետք է որոշվի տվյալ վաճառքներով զբաղվող ծառայության, մարդկային ռեսուրսների կառավարման ծառայության կողմից մշակված և բանկի ղեկավարության կողմից հաստատված առաջարկներով: Պարզևատրման ցուցանիշները տարբեր տարածաշրջանների, հաճախորդների տիպերի, ոլորտների դեպքում պետք է լինեն տարբեր՝ հաշվի առնելով տվյալ պրոդուկտի տարածվածությունը, տարածաշրջանի տնտեսական ակտիվությունը, տվյալ տիպի հաճախորդի կամ նրա ոլորտի առանձնահատկությունները և այլ գործոններ:

Հաճախորդ մենեջերների արդյունավետության գնահատման դեպքում առաջին հերթին պետք է գնահատվի նրանց կողմից ներգրավված և սպասարկվող հաճախորդների կարևորությունը և արդյունավետությունը բանկի համար: Այս

տեսակետից անհրաժեշտ է հաշվի առնել երեք կարևոր գործոնները:

1. Հաճախորդից ստացված եկամուտներ,
2. Հաճախորդի վրա կատարված ծախսեր, որը ենթադրում է տվյալ հաճախորդին ստանդարտ սպասարկումից շեղումների դեպքում առաջացած լրացուցիչ ծախսերը,
3. Հաճախորդի շուկայական հնարավորություններ, որը ենթադրում է և՛ տվյալ հաճախորդի պոտենցիալ աճը, ինչից բանկը սպագայում կարող է մեծ օգուտներ ակնկալել, և՛ տվյալ հաճախորդի միջնորդությամբ ներգրավված կամ պոտենցիալ ներգրավվող այլ հաճախորդներից ստացված օգուտները:

Ի տարբերություն առաջին երկու գործոնների, երրորդ գործոնը հնարավոր է միայն սուբյեկտիվորեն գնահատել, իսկ հաճախորդի մենեջերների արդյունավետության գնահատման ժամանակ այս գործոնը կարող է և հաշվի չառնվել, այսպես թե այնպես հաճախորդ մենեջերը շահագրգռված է յուրաքանչյուր հաճախորդի շուկայական հնարավորությունները ռեալիզացնել:

Առաջարկում ենք հաճախորդ մենեջերների գնահատման ժամանակ հաշվի առնել նրան ամրացված հաճախորդների հետևյալ ցուցանիշները, որոնք արտացոլում են հաճախորդից ստացված օգուտները.

- Հաշվի միջին օրական մնացորդ
- Մուտքեր հաշվին /բացառությամբ ներքին շարժերի/
- Ներգրավված ժամկետային ավանդներ
- Հաշվարկված տոկոսներ
- Միջին տոկոս
- Տոկոսային ծախսեր
- Արտարժույթային փոխարկումներից ստացված եկամուտներ (Օրվա վերջի դրությամբ հաշվարկային կուրսի և առքի կամ վաճառքի տարբերություն)
- POS-տերմինալից ստացված միջնորդավճար

- Փոխանցումներից ստացված միջնորդավճար
- Եկամուտներ դրամարկղային սպասարկումից
- Բանկ-հաճախորդ համակարգից ստացված միջնորդավճար
- Կոմիսիոն եկամուտներ վարկերից
- Ստացված կոմիսիոն այլ եկամուտներ
- Ընդամենը կոմիսիոն եկամուտներ
- Կոմիսիոն ծախսեր
- Տրված վարկեր
- Հաշվեգրված տոկոսներ
- Միջին տոկոս
- Տրված երաշխիքներ
- Տոկոսային եկամուտներ
- Վարկավորման պարտավորվածություններ
- Ապառիկ պայմանագրերի գումար
- Աշխատավարձային նախագիծ-ֆոնդ
- Աշխատավարձային նախագիծ-քարտերի քանակ

*Կախված բանկի գործունեությունից այս գործոնները կարող են փոփոխվել:*

Այս ցուցանիշների հիման վրա հնարավոր է գնահատել բանկի համար հաճախորդների արդյունավետությունը՝ յուրաքանչյուր գործոնի համար սահմանելով հաճախորդի արդյունավետության գնահատման գործընթացի մասնակցության կշիռ, իսկ հաճախորդ մենեջերի արդյունավետությունը և նրա խրախուսման համար նախատեսված բոնուսները ուղիղ համեմատական են նրան կցված հաճախորդների քանակից և յուրաքանչյուրի բանկին տված օգուտից:

**Առանցքային հասկացություններ.** *Աշխատանքի արդյունավետության գնահատում, արդյունավետության հիմնական ցուցանիշներ, մոտիվացիա, հաճախորդ-բանկ հարաբերություններ, մարդկային ռեսուրսներ, մրցակցություն, բանկային համակարգ:*

## ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

1. Российская Академия Естественных Наук. Основные теории мотивации. URL:<http://www.rae.ru/monographs/53-2119> (Վերջին նմանը՝ 28.08. 2012թ.)
2. About.com Management. Key Performance Indicators (KPI) URL:<http://management.about.com/cs/generalmanagement/a/keyperfindic.htm> (Վերջին նմանը՝ 25.07. 2012թ.)
3. Microsoft. SME Business Centre. URL:<http://www.microsoft.com/business/smb/en-ca/smallbiz/products/howto/use-kpi-to-improve-profitability.aspx> (Վերջին նմանը՝ 25.07. 2012թ.)

### **А. Г. СТЕПАНЯН ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ И МОТИВАЦИЯ СОТРУДНИКОВ В КОНТЕКСТЕ ОТНОШЕНИЙ КЛИЕНТ-БАНК**

#### **Резюме**

В данной статье анализируются роль сотрудников банка в развитии клиентских отношений, важность оценки их эффективности и мотивации, система KPI, опыт зарубежных банков, исследования армянских банков. Приведены методы оценки сотрудников на основе эффективности их работы. В частности рекомендованы системы оценки работы кредитных специалистов на основе выданных кредитов, кредитного портфеля, просроченных кредитов, и средней процентной ставки портфеля. А так же обслуживающего персонала, работников кассы на основе количества и типа сделанных сделок, клиентских менеджеров и сотрудников по продажам на основе важности и эффективности привлеченных ими клиентов.

*Ключевые понятия:* Оценка эффективности труда, ключевые индикаторы эффективности, мотивация, отношения клиент-банк, человеческие ресурсы, конкуренция, банковская система.

**A. H. STEPANYAN**  
**EVALUATION AND MOTIVATION OF THE EMPLOYEES**  
**IN THE CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT**

**Summary**

This article analyzes the role of bank employees in the development of customer relationships, the importance of assessing their effectiveness and motivation, effectiveness of the KPI system, the experience of foreign banks in this sphere. Also a survey of Armenian Banks' employees was conducted. The methods of evaluation of employees on the basis of efficiency of their work were provided. Particularly the recommendations are for the loan officers' evaluation system based on provided loans, outstanding loans, non-performing loans and the average interest rate of the portfolio. As well as for the customer service employees and tellers based on the number and type of transactions realized, client managers and sellers based on the importance and efficiency of the attracted clients evaluation systems were provided.

*Key concepts.* Efficiency estimation, KPI, motivation, CRM, Human Resources, Competition, Banking System.