

«FinDev»: Удержание ключевых сотрудников при помощи культуры «вознаграждения по результатам работы»¹

Azərbaycan Mikromaliyyə Assosiasiyası



Azerbaijan Micro-finance Association



MICROFINANCE CENTRE

ПРЕДЫСТОРИЯ

Кредитная организация ООО «Finance for Development» («FinDev») была создана в 1997 году в Азербайджане в качестве сберегательной и кредитной программы «Оксфэм Великобритания» (международной организации помощи и развития), преследуя цель создания экономических возможностей для бедных и помощи им в достижении устойчивого образа жизни за счёт развития собственного малого бизнеса. В 2002 году «FinDev» была зарегистрирована как общество с ограниченной ответственностью и начала свою деятельность в качестве небанковской микрофинансовой организации.

Миссия «FinDev» заключается в предоставлении малообеспеченным мужчинам и женщинам финансовых услуг на стабильных условиях. Основная цель организации состоит в предоставлении кредитов людям, не имеющим доступа к официальным финансовым ресурсам, для улучшения своих жилищных условий. По состоянию на июнь 2013 года, «FinDev» обслуживает более 10730 клиентов (в том числе 26% женщин и 59% заёмщиков из сельской местности), имеет четыре филиала с головным офисом в столице Баку.

В настоящее время «FinDev» предлагает широкий выбор финансовых продуктов, в том числе групповые и индивидуальные кредиты, кредиты населению, семейные кредиты (на покупку земли, образование, ремонт/строительство домов, медицинское обслуживание, покупку/ремонт автомобиля и т.д.), срочные денежные кредиты и профессиональные кредиты.

С самого начала «FinDev» неформально занималась управлением своим Социальным Воздействием путём изучения потребностей клиентов, клиентоориентированности, найма сотрудников, исповедующих социальные ценности, и проведения служебной аттестации сотрудников. Несмотря на отсутствие какой-либо официальной политики, приверженность «FinDev» своей миссии проявлялась на

уровне операционной деятельности и управления МФО членами Совета директоров, которые выражали свою приверженность и прошли обучение в области Управления Социальным Воздействием (УСВ), а также официальным Комитетом Совета директоров, который контролирует Социальное Воздействие.

В 2006 году «FinDev» стала первой микрофинансовой организацией в Азербайджане, которая провела у себя социальный аудит, а в 2009 году начала предоставлять данные о своём социальном воздействии в MIX Market. В 2009 году «FinDev» получила награду за «Отчётность о социальном воздействии» от MIX Market. В 2010 году организация также приняла участие в инициативе «Прозрачное ценообразование в сфере микрофинансирования», получила техническую поддержку от CGAP по созданию институциональной системы и стала партнёром Кампании SMART по защите прав клиентов.

«FinDev» получила свой первый социальный рейтинг от «Microfinanza» в 2006 году, он составил «BBB-». Это произошло в то время, когда на национальном рынке микрофинансирования возникла неопределённость, связанная в основном с отсутствием конкретных законов об МФО, в частности, по вопросам руководства и управленческой структуры, а также отсутствие отчетливого понимания того, что включали в себя сборы в Фонд социальной защиты (оплачиваемых работодателями в Государственный фонд социальной защиты и

Таблица 1: Ключевые показатели воздействия

Область/Год	2009	2010	2011	2012
Клиенты (тыс.)	6.6	7.4	8.9	10.6
Кредитный портфель (тыс. \$)	6,209	6,942	9,578	13,194
PAR% (<30 дней)	0.69%	0.90%	0.55%	0.50%
Уход клиентов	30%	36%	36%	41%
Персонал (всего)	55	82	93	95
Оборот персонала	20%	6%	15%	8%

Блок 1: Фонд социального воздействия²

Фонд Социального Воздействия (Фонд СВ) созданный для сетей, с целью популяризации новых Универсальных Стандартов по Управлению Социальным Воздействием. Фонд СВ работает с 10 сетями, которые реализуют 18-месячные проекты, документирующие процесс обучения и опыт, связанный с инновационными решениями в области внедрения основных практик Универсальных Стандартов. Фонд также поддерживает своих партнеров в достижении полного или частичного соответствия одному или нескольким Универсальным Стандартам. Центр Микрофинансирования (МФЦ), являясь ресурсным центром и сетью, действующей в странах Европы, Центральной Азии и за их пределами руководит Фондом СВ, при финансовой поддержке Фонда Форд.

¹ Автор Севда Хусейнова (AMFA) при участии Джалала Алиева («FinDev») и Кинги Домбровской (МФЦ). Проверено Патрисией Рихтер (MOT).

² Подробная информация на сайте www.mfc.org.pl/en/content/social-performance-fund

покрывающих декретный отпуск, пенсии и т.д.). Но несмотря на сложную ситуацию в стране, в докладе отмечается наличие в «FinDev» «очень хороших функций кадровых ресурсов». «Даже при отсутствии карьерной политики, вакансии подбираются с учётом соответствия навыков кандидатов и перспективности роста, отдавая предпочтение нынешним сотрудникам. Отмечается хорошая общая удовлетворённость персонала своей работой...», - говорится в отчёте.

Тем не менее, руководство компании признало, что установленная схема поощрения была разработана только для кредитных специалистов и была основана на трёх параметрах (сумма выданных займов, количество активных клиентов и портфель с высоким уровнем риска). На тот момент 100% кредитных специалистов получили весь бонус по имеющейся схеме, поэтому высшее руководство начало пересмотр бонусной системы.

Данное исследование было написано для определённой аудитории: микрофинансовых организаций, которые стремятся улучшить свою практику в отношении конкретных положений Универсальных стандартов по управлению социальным воздействием (УСУСВ),³ в частности, связанные с разделом «Ответственное обращение со своим персоналом». Это исследование является практическим обзором процесса разработки и внедрения системы служебной аттестации сотрудников «FinDev» и схемы материального вознаграждения (в том числе для высшего руководства). Исследование также содержит рекомендации по совершенствованию описанных механизмов, чтобы привести их в ещё большее соответствие с Универсальными стандартами по управлению социальным воздействием, а также предлагает некоторые общие советы для практикующих специалистов.

О СИСТЕМЕ HR/АТТЕСТАЦИИ

С момента своего основания в качестве социально-ответственной организации компанией «Оксфэм Великобритания», «FinDev» ставила ответственность перед клиентами и сотрудниками в центр всей своей деятельности. Такая практика соответствует многим существенным положениям УСУСВ. Подробная информация в **Приложении 1**.

Развитие системы управления человеческими ресурсами

Объясняет Джалал Алиев (Председатель Совета директоров): «В начале, хотя мы и применяли HR-политику и методологию проведения аттестации, существовавшую в «Оксфэм», в течение долгого времени у нас не было HR-менеджера. Развитие функции управления персоналом было постоянным и последовательным процессом. Мы считаем, что постоянное совершенствование позволит повысить эффективность нашей HR-стратегии, а также

«Персонал – это наш главный актив; люди приносят прибыль организации за счёт непосредственной работы с нашими целевыми клиентами. Следовательно, Совет директоров изменяет операционную деятельность, стремясь удовлетворять потребности и ожидания клиентов и сотрудников,» – Джалал Алиев, Председатель Совета директоров

аттестационной и политики вознаграждений».

На момент своего создания в 2002 году, «FinDev» сохранила политику и процедуры своего основателя, в том числе кадровую политику и системы оценки персонала.

В 2008 году «Microfinanza» провела в «FinDev» Комплексный Социальный Рейтинг, по результатам которого компании был присвоен рейтинг "BBB+", что говорит о высокой способности следовать своей миссии за счёт достижения финансовой стабильности и социальных целей. В тот момент, под влиянием роста организации и численности сотрудников, «FinDev» начала институциональную реорганизацию с целью создания более автономных отделов и разработки собственных стратегий и руководящих принципов для более эффективного управления отделами и сотрудниками. В отчёте по результатам Рейтинга за 2008 год подчёркнуто, что «структура управления была консолидирована, были созданы новые должности и начался постепенный процесс делегирования ключевых функций от директора к руководителям среднего звена, при этом организация продолжает тщательно формализовать все свои политики и процедуры.»

В рамках такого процесса формализации, «FinDev» разработала собственное руководство и политику управления персоналом, которая заменила политику «Оксфэм», действовавшую с момента регистрации «FinDev» в качестве общества с ограниченной ответственностью.⁴ С этого момента изменился подход «FinDev» к управлению персоналом: в связи с фокусированием на развитии функции HR, в политику и процедуры стали вноситься постоянные изменения. В частности, должностные обязанности должны чётко описывать роли сотрудников, лежать в основе аттестационной системы и способствовать личному и карьерному росту.

В последние годы также изменилась и поощрительная система. Начиная с 2011 года, «FinDev» ввела поощрение кредитных специалистов за соответствие ключевым параметрам (количество новых клиентов, PAR <30, сумма выданных займов и количество активных клиентов). Однако, сотрудники, не связанные с кредитной деятельностью, не получают бонусы за свою работу, а получают годовой бонус, присваиваемый на основании оценки их деятельности.

Кроме того, механизм оценки персонала в «FinDev»

³ УСУСВ – стандарты и практики управления, применяемые МФО, имеющими социальные цели помимо основной финансовой деятельности www.sptf.info/spmstandards/universal-standards

⁴ Политика была пересмотрена в 2012 году вслед за реорганизацией компании и внесением изменений в Трудовой кодекс страны.

позволяет организации выявлять потребности в обучении персонала и подготавливать учебный план (внутренних и внешних тренингов). Бюджет HR включает средства, которые обеспечивают достаточное количество тренингов для повышения квалификации сотрудников.

В начале 2012 года «FinDev» наняла менеджера по персоналу, который стал первым важным шагом на пути к систематизации процессов управления персоналом. Ранее в компании имелся только административный помощник, выполнявший основные функции, такие как ведение учёта, объявления о вакансиях, планирование собеседований. Новый менеджер начал свою работу с изучения письменных политик и процедур, а также разработки новых. В качестве других ключевых целей менеджера по персоналу были поставлены повышение лояльности сотрудников, поддержание низкой текучести кадров и создание имиджа «FinDev» как хорошего работодателя.

Изучение передовых практик

Первым делом новый менеджер провёл исследование передовых практик, чтобы выявить существующие пробелы в HR политиках и процедурах «FinDev» и затем дать рекомендации по их устранению.

Данное исследование фокусировалось на аналогичных МФО внутри страны, находящихся на том же уровне институциональной зрелости. Поэтому, по результатам опроса относительно вознаграждений AMFA,⁵ «FinDev» оказалась в хорошем положении с точки зрения размера должностных окладов (по сравнению с данными двухлетней давности, когда руководство отмечало, что зарплаты «FinDev» были ниже отечественных рыночных ставок). Проводимые «Microfinanza» социальные аудиты также помогли «FinDev» выявить пробелы в своей системе управления персоналом и определить потребности для дальнейшего развития.

Следующим шагом HR-менеджера и Председателя Совета директоров была организация встречи с Советом директоров и Наблюдательным Советом, чтобы представить им результаты проведённых исследований и подготовленные рекомендации. С одобрения высшего руководства, подобные встречи были проведены по всей

организации с руководителями филиалов и всеми сотрудниками.

Совершенствование HR-системы

При пересмотре своей HR-системы, «FinDev» выявила следующие потребности:

- убедиться, что HR политики и процедуры полностью применяются в операционной деятельности,
- создать индивидуальный план проведения аттестации для каждой должности,
- изучить 360-градусный метод оценки эффективности труда, чтобы объединить результаты всех сотрудников (в том числе непосредственного руководителя, коллег и подчинённых), имеющих отношение к работнику, деятельность которого подлежала оценке.

Вся процедура внедрения улучшений заняла примерно пять месяцев и привела к созданию нового HR процесса оценки стратегии и эффективности, дающего возможность сотрудникам убедиться в справедливости аттестации. Развитие новой политики гарантирует всей организации согласованность проведения проверки и аттестации того, насколько хорошо и ответственно работник выполняет свои обязанности.

Внедрение системы оценки эффективности

Обновлённое руководство по проведению аттестации персонала чётко разъясняет, как и когда следует проводить оценку эффективности труда работников, а также содержит критерии, на основании которых делается такая оценка (см. **Блок 2**). В частности, Раздел 7 Руководства для персонала посвящён системе управления эффективностью труда и регулирует политику, процедуры и сроки проведения аттестации. Раздел содержит полный список инструкций и правил, по которым проводится аттестация.

Такая комплексная система управления эффективностью труда состоит из следующих этапов:

- планирование эффективности (в начале аттестационного года),
- промежуточная проверка эффективности (в середине года),

Блок 2: Критерии оценки эффективности труда

Всесторонняя оценка эффективности сотрудников проводится на основании определённых критериев, в том числе:

- качество труда (полнота и аккуратность выполнения задач, организованность),
- объём работы (эффективное использование времени и ресурсов),
- знание своего дела (наличие необходимых знаний и навыков),
- инициативность (самосовершенствование, способность адаптироваться к изменениям обязанностей),
- надёжность (демонстрация дополнительных усилий при необходимости, системный подход к работе),
- отношения с клиентами (своевременное, вежливое и профессиональное предоставление услуг),
- работа в команде (эффективное сотрудничество с коллегами),
- навыки коммуникаций,
- умение принимать решения (способность решать ежедневные проблемы, качество принимаемых решений),
- лидерство.

- полная оценка эффективности (в конце года).

На первом этапе устанавливаются индивидуальные цели и задачи на аттестационный период (на год – для всех сотрудников, после завершения испытательного срока – для новичков). Цели должны быть поставлены по методике SMART (быть конкретными, достижимыми, измеримыми, актуальными и привязанными к установленным срокам) и достигаться в соответствии с прописанным планом действий, согласованным с руководителем. Число целей не ограничено, однако оптимальным считается иметь от пяти до восьми целей. После согласования и подписания сотрудником и его непосредственным руководителем одна копия документа направляется HR-менеджеру, а вторая остаётся в качестве информации на весь аттестационный период.

Ввиду высокой важности регулярного взаимодействия по вопросам эффективности между руководителями и сотрудниками, проверка эффективности по истечении шести месяцев служит хорошей возможностью ещё раз убедиться, что обе стороны следят за прогрессом работника в достижении поставленных целей и его ожиданий. Такая неформальная беседа также позволяет менеджеру предоставлять своевременную обратную связь и вносить изменения в случае возникновения у работника затруднений за первые шесть месяцев аттестационного года. Данная беседа в последствии также учитывается при проведении полноценной оценки в конце года.

В конце аттестационного цикла менеджер встречается с сотрудником для проведения годовой оценки эффективности его работы. За две недели до начала процесса оценки HR-менеджер уведомляет работника о дате и процессе аттестации, а также пересылает менеджеру оценочную форму. Годовая проверка эффективности сотрудника показывает цели каждого работника, включая его достижения и слабые стороны.

Руководство для персонала «FinDev» требует, чтобы процесс оценки эффективности был объективным и основанным на фактах, минимизируя риск влияния личного мнения и отношения на результаты. Руководство по проведению аттестации персонала «FinDev» также содержит правила оценки эффективности труда, чётко определяет цель такой оценки, описывает критерии оценки и роли работника и менеджера в процессе аттестации. Руководство описывает процесс оценки, который помогает сотрудникам улучшать эффективность своего труда, а руководителям принимать хорошо документированные решения относительно своих работников (повышение заработной платы, продвижение по службе, завершение испытательного срока или увольнение).

Согласно Руководству, менеджер должен использовать описание должности сотрудника в качестве основы оценки его эффективности. Кроме того, обе стороны

имеют право в процессе аттестации вносить записи в оценочную форму относительно каждого пункта оценки эффективности, в том числе, о справедливости аттестационного процесса.

Для внедрения оценки эффективности работы персонала и правил выплаты вознаграждений в «FinDev» используются следующие ключевые инструменты:

Форма планирования целей по достижению эффективности: заполняется каждым сотрудником в начале каждого года. Сотрудник заполняет и подписывает форму вместе со своим руководителем. В форме необходимо указать о любом обучении или ресурсах, необходимых для полноценного достижения определённых целей.

Аттестационная форма: заполняется отдельно непосредственным руководителем и работником и содержит информацию о качестве работы, объёме работы, наличии необходимых знаний, инициативности, надёжности, отношениях с клиентами, умении работать в команде, лидерских качествах, соблюдении распорядка, коммуникациях, управлении задачами, соблюдении правил техники безопасности, умении принимать решения, управлять сотрудниками и решать возникающие проблемы.

Форма для самооценки: заполняется работником и непосредственным руководителем, чтобы помочь каждому сотруднику контролировать свой путь карьерного развития.

Форма запроса пересмотра заработной платы: заполняется руководителями филиалов от имени кредитных специалистов. Когда работник достигает определённого числа приведённых клиентов, а также вырабатывает навыки управления портфелем, руководитель филиала представляет данную форму на рассмотрение операционным менеджерам и HR. На основании данной формы проводится краткосрочный обзор эффективности кредитного специалиста, и в случае необходимости увеличивается размер материального вознаграждения.

План действий заполняется обеими сторонами в начале года, и описывает планируемую деятельность в соответствии с поставленными целями, которая будет оцениваться в процессе аттестации.

Форма оценки потребностей: заполняется каждым сотрудником для выявления слабых сторон и средств для улучшения (за счёт внутреннего обучения или оказания внешней поддержки). Форма также позволяет сотрудникам отслеживать, какое обучение они прошли в течение всего года, и кем оно было предоставлено.

Вместе эти инструменты гарантируют, что сотрудники имеют чёткое представление о том, что ожидают от их работы, а менеджеры службы поддержки могут дать эффективную обратную связь о реальной работе по

сравнению с ожиданиями. На основе всех данных оценки эффективности своего труда работники могут рассчитывать на соответствующее повышение заработной платы, премии или продвижение по службе.

Аттестационная форма заполняется отдельно непосредственным руководителем и работником перед встречей, на которой будут обсуждаться и оцениваться результаты деятельности работника в течение рассматриваемого периода. Для новых сотрудников оценка проводится по истечении трёхмесячного испытательного срока. Для уже работающих сотрудников оценка эффективности проводится ежегодно на основании результатов предыдущего финансового года. Линейные менеджеры должны завершить ежегодную аттестацию к началу февраля. Если руководитель не проводит своевременную аттестацию, представитель HR уведомляет Председателя Совета директоров, который решает вопрос с этим менеджером (хотя подобное вмешательство было необходимо не более 2-3 раз за последние два аттестационных периода).

В прошлом процесс проведения оценки проходил только по принципу «сверху вниз»; это означало, что учитывалась только оценка работника руководителем. В настоящее время сотрудники самостоятельно оценивают свою собственную работу по отношению к своим целям и обязанностям, а также могут оценивать работу своих менеджеров.

Помимо этого, сотрудниками также заполняется форма оценки потребностей для дальнейшего развития, в которой указывается необходимость в дополнительном обучении, в целях повышения эффективности их работы. Эффективность сотрудников оценивается по пятибалльной шкале (см. **Блок 3**). Итоговая оценка вычисляется на основе деления общего балла от число полученных оценок.

Взаимосвязь вознаграждений и процесса аттестации

В соответствии с решением Наблюдательного совета, оклад любого нового сотрудника не может быть ниже среднемесячного уровня заработной платы, установленного Госкомстатом Республики Азербайджан.

Уровень заработной платы определяется исходя из следующих критериев:

- должность, обязанности и объем выполняемой работы,
- опыт, образование и навыки,
- равенство и справедливость в отношении других обязанностей,
- установленные в МФО уровни заработной платы.

Сведения о размере вознаграждения (общий размер заработной платы) структурированы в целях содействия эффективности деятельности организации: если средний балл по всем критериям эффективности четыре или выше,

Блок 3: Шкала оценки эффективности труда

- 5: ПРЕВОСХОДНО: Общая эффективность значительно превышает ожидаемую
- 4: БОЛЕЕ ЧЕМ ХОРОШО: Общая эффективность превышает ожидаемую
- 3: ХОРОШО: Общая эффективность соответствует ожиданиям
- 2: ТРЕБУЕТ УЛУЧШЕНИЯ: Необходимо повышать общую эффективность
- 1: НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО: Общая эффективность постоянно не соответствует норме по одному или нескольким рабочим аспектам

работнику повышается заработная плата. Если средний балл находится между тремя и четырьмя, повышение зарплаты не производится, в то время как при получении оценки ниже трёх для работника подготавливается план развития. Низкая эффективность может также служить причиной увольнения или уменьшения заработной платы, если средний балл составляет менее двух (и улучшение не наблюдается) в течение двух лет подряд.

Заработная плата повышается и пересматривается ежегодно и начисляется в зависимости от годового индекса инфляции, текущих экономических и рыночных условий, результатов оценки эффективности труда и доступности финансирования (которая связана со способностью МФО повышать своё социальное воздействие).

Стимулирование эффективности сотрудников основано на следующих факторах:

- способность привлекать новых клиентов из целевого рынка,
- охват отдалённой/сельской местности,
- охват клиентов-женщин,
- качество взаимодействия с клиентами на основе механизмов обратной связи,
- качество полученных социальных данных,
- коэффициент удержания/ухода клиентов,
- качество портфеля.

Для эффективности системы стимулирования качество портфеля так же важно, как и другие факторы, такие как зарплата или рост числа клиентов. Только работающие с портфелем сотрудники (руководители филиалов, кредитные специалисты и оперативные сотрудники) получают бонусы, так как небольшой размер организации не позволяет выдавать бонусы абсолютно всему персоналу. Рост числа клиентов вознаграждается только при одновременно высоком качестве портфеля (<2% портфеля работника).

В соответствии с Руководством для персонала, если работник не согласен с результатом оценки эффективности своим линейным менеджером, он/она имеет право подать апелляцию высшему руководству и

получить ответ в течение одного месяца. Если работник по-прежнему не удовлетворён, рассмотрением данного дела займётся главный операционный директор.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ HR/ АТТЕСТАЦИИ

«FinDev» проводит ежегодные и специальные опросы для получения обратной связи от сотрудников по вопросам менеджмента и условий труда, а также с целью выяснения причин, почему сотрудники решили покинуть организацию. Например, опросы об условиях труда касаются обучения и карьерного роста, корпоративных коммуникаций и удовлетворённости работой. Обратная связь изучается и анализируется, а на её основании принимаются решения, влекущие за собой такие действия как, например, недавние изменения бонусной системы и частоты проведения аттестации кредитных специалистов.

У системы служебной аттестации «FinDev» имеется ряд потенциальных направлений для совершенствования:

- «FinDev» следует привлекать сотрудников к совершенствованию системы за счёт создания совместной рабочей группы из сотрудников и руководителей для получения постоянной обратной связи о том, что работает (и не работает) в нынешней системе оценки.
- «FinDev» разрабатывает политику недискриминации сотрудников в соответствии с существующей практикой; например, включение позиции о гендерной недискриминации (при определении уровня заработной платы) официально подтвердило бы приверженность организации политике гендерного равенства и обеспечило бы основание для обычного мониторинга равенства уровня заработных плат.
- «FinDev» должна интегрировать в оценочную форму конкретные показатели Социального Воздействия и определить цели в области Социального Воздействия для сотрудников.

ВЫВОДЫ

Преимущества системы

Основными преимуществами своей системы служебной аттестации «FinDev» считает высокую лояльность сотрудников, незначительный уход работников из организации, а также способность предоставлять клиентам высококачественные услуги за счёт более приверженных и довольных сотрудников:

- анализ причин успехов и неудач при достижении целей по эффективности,
- отслеживание годовой эффективности и развития карьеры каждого сотрудника,
- выявление потребностей в обучении и необходимости дополнительных ресурсов для достижения годовых

целей каждым сотрудником, а также распределение имеющихся ресурсов для достижения годовых целей всем персоналом,

- улучшение горизонтальных и вертикальных коммуникаций в рамках всей организации.

Советы практикующим специалистам

Начните с того, что имеете: Вместо того, чтобы полностью заимствовать новую систему у другой организации, МФО должна изучить другие имеющиеся системы и (при участии сотрудников) выработать решения для устранения пробелов в собственной организации.

Смотрите на международную практику сквозь социальную призму: «FinDev» проанализировала лучшие практики других международных организаций, что помогло ей понять, каким образом следует улучшать свою собственную практику в отношении оценки и поощрения персонала. В настоящее время «FinDev» планирует пригласить международного консультанта для проведения оценки эффективности своих HR политик и процедур.

Прислушивайтесь к сотрудникам и убедитесь, что они считают справедливой систему оценки эффективности их труда: «FinDev» внимательно прислушивается к мнению своих сотрудников и относится к ним не только как к «трудовым ресурсам», а также как к источнику полезной информации. Если организация желает иметь лояльных сотрудников и обеспечить им справедливые условия (особенно касательно аттестации персонала), очень важно прислушиваться к их мнению.

Дополнительная информация:

Скачайте основные документы и инструменты:

Инструменты оценки персонала «FinDev»:

www.dropbox.com/sh/39cjec1kv1dzo9z/n-X5M6Wrpr

Инструменты определения удовлетворенности персонала «FinDev»: www.dropbox.com/sh/yb1nw9t71ux2jrr/NaX6vH0zY-

Форма заявления о сверхурочной работе «FinDev»:

www.dropbox.com/sh/pllgbgzgi612nl4/hO_zRWictA

Дополнительная информация о партнерах проекта:

Вебсайт «FinDev»: www.findev-az.com/en/

«FinDev» в MIX Market: www.mixmarket.org/mfi/findev

AMFA: www.amfa.az

Центр Микрофинансирования: www.mfc.org.pl

Рабочая Группа Социального Воздействия: www.sptf.info

Приложение 1: Сравнение системы служебной аттестации в «FinDev» и УСУСВ

Раздел	Основные практики	Аттестация персонала «FinDev» и схемы материального вознаграждения
2b.3	Совет директоров включает критерии управления Социальным Воздействием в оценку своей деятельности Генеральным/Управляющим директором.	Совет директоров проводит формальную ежегодную проверку для Генерального директора.
2с.5	Генеральный/Управляющий директор налагает ответственность на руководителей высшего звена за достижение прогресса в реализации социальных целей организации.	Генеральный директор официально оценивает и награждает руководителей высшего звена за их годовые достижения поставленных целей по Социальному Воздействию – обязанность, которая содержится в их должностной инструкции.
2d.2	Организация обеспечивает обучение и оценивает, как сотрудники выполняют свои обязанности касательно Социального Воздействия и финансовой эффективности.	Система оценки эффективности труда персонала касается обслуживания клиентов, привлечения целевых клиентов и удержания клиентов.
2b.4	Организация поощряет качество кредитов (Стандарт 2.2 «Защита клиентов») ⁶ .	Уровень PAR влияет на оценку эффективности труда кредитных специалистов, руководителей филиалов и непосредственно отражается на уровне их заработной платы.
5a.2	Размер заработной платы сотрудников основывается на размере прожиточного минимума.	«FinDev» соблюдает показатели 2 и 3. Согласно 3-му показателю, кадровая политика «FinDev» запрещает дискриминацию в заработной плате для мужчин и женщин. Следовательно, не применяется никаких отдельных оценок при определении размера выплат.
5b.3	Каждый сотрудник знает, что эффективность его работы будет оцениваться и вознаграждаться организацией. ПОКАЗАТЕЛЬ 1) Каждый сотрудник своевременно получает показатели, по которым организация будет оценивать эффективность его труда. ПОКАЗАТЕЛЬ 2) Каждый сотрудник своевременно получает письменное объяснение действующей в организации системы аттестации/вознаграждений (если такая имеется); данная система достаточно проста для понимания сотрудниками. ПОКАЗАТЕЛЬ 3) Система аттестации и вознаграждений в организации периодически пересматривается, чтобы обеспечить её справедливое применение. ПОКАЗАТЕЛЬ 4) Сотрудники задействованы в процессе усовершенствования и пересмотра показателей и системы вознаграждения.	В случае показателей 1 и 2, сотрудники имеют открытый доступ к показателям эффективности труда и шкале оплаты труда. Эти сведения также размещаются на информационной доске в филиале. Что касается показателя 2, оценка деятельности кредитных специалистов будет в скором времени проводиться ежеквартально, что сделает цели более измеримыми и осязаемыми. По достижению этих целей будет оцениваться эффективность труда и вознаграждение.
5b.4	Организация внедряет политики по продвижению этики и предотвращению мошенничества. ПОКАЗАТЕЛЬ б) Базовый оклад кредитного специалиста не может быть ниже прожиточного минимума.	«FinDev» предлагает кредитным специалистам зарплату на рыночном уровне, что превышает минимальную зарплату в стране (95 манат в месяц) и находится в пределах прожиточного минимума, который рассчитывается НПО (300-500 манат).
5с.2	Организация контролирует текучесть кадров и изучает причины ухода сотрудников. ПОКАЗАТЕЛЬ 1) Организация ежегодно рассчитывает коэффициент удержания сотрудников ⁷ и контролирует его изменение с течением времени, а также его концентрацию в соответствующих категориях, таких как уровень занимаемой должности и пол ушедших сотрудников. ПОКАЗАТЕЛЬ 2) Организация ежегодно собирает данные о причинах ухода работников и контролирует их изменение с течением времени, а также их концентрацию в соответствующих категориях, таких как уровень занимаемой должности, пол и причины ухода, например, добровольный или принудительный.	Коэффициент удержания сотрудников рассчитывается ежеквартально и может быть дополнительно рассчитан в случае необходимости по требованию руководства с целью предоставления отчёта внешним заинтересованным лицам. Каждый уходящий сотрудник заполняет опросник об уходе и беседует со своим непосредственным руководителем или (при необходимости) директором.

⁶ «Качество кредитов» заключается в активном изучении соответствующих кредитных продуктов с целью предотвращения чрезмерной задолженности и принесения пользы своим клиентам.

⁷ MIX подсчитывает коэффициент текучести кадров следующим образом: Коэффициент текучести = Уход за отчётный период / Средняя численность (Число сотрудников на конец отчётного периода + Число сотрудников, работающих в организации год и более).