

**İnsan Resursları və Riayət Olunma Standartı****Mündəricat**

<b><u>Giriş.....</u></b>	<b><u>2</u></b>
<b><u>Standartla bağlı qanun və digər normativ sənədlər .....</u></b>	<b><u>2</u></b>
<b><u>Standartın müddəaları.....</u></b>	<b><u>2</u></b>
1. İnsan resurslarının funksiyası .....	2
1.1. İnsan resurslarının(İR) idarə edilməsi .....	2
1.2. İnsan Resursları Bölməsi (İRB).....	2
1.3. Vəzifə və məsuliyyətlər.....	4
1.4. İR funksiyasının avtomatlaşdırılması.....	7
2. Mənbələrin müəyyən olunması və seçmə.....	7
2.1. Potensial namizədlərin mənbələrinin müəyyən olunması.....	8
2.2. Seçmə meyarları.....	8
2.3. Yeni kadrların işə götürülməsi.....	10
3. İnkişaf etdirmə və məsləhət vermə.....	11
3.1. Təlim və ixtisas artırma siyasəti.....	11
3.2. İdarəetmə və rəhbərlik üzrə təlimlər.....	12
4. Mükafatlandırma və işçilərin iş yerlərində saxlanılması.....	13
4.1. Əmək haqqı.....	13
4.2. Stimullaşdırma proqramı.....	14
4.3. Faydalar/Əlavə qazanclar.....	14
5. İşdən azad olunma və istefaya çıxma.....	15
6. Xidməti fəaliyyətin qiymətləndirməsi .....	16
6.1. Xidməti fəaliyyətin qiymətləndirilməsi üçün tələblərin müəyyənləşdirilməsi.....	16
6.2. Xidməti fəaliyyətin qiymətləndirilməsinin həyata keçirilməsi .....	17
6.3. Xidməti fəaliyyətin qiymətləndirilməsinin mükafatlarla əlaqələndirilməsi.....	18
6.4. Xidməti fəaliyyətin qiymətləndirilməsi, təlim və ixtisas artırma tələbləri ilə əlaqələndirilməsi.....	18
7. İşçilər üçün Təlimat Kitabçası, Etika və Peşəkar Davranış Məcəlləsi.....	18
7.1. İşçilər üçün təlimat kitabçası.....	18
7.2. Etik Davranış Məcəlləsi.....	19
7.3. Peşəkar Davranış Məcəlləsi.....	20
8. Riayət etmə prosedurları.....	21

## İnsan Resursları və Riayət Olunma Standartı

### Giriş

İnsan Resursları və Riayət Olunma Standartının məqsədi Azərbaycan Respublikasının bütün bankları tərəfindən mövcud qanunlara və beynəlxalq təcrübəyə uyğun insan resurslarının idarə edilməsi prosedurlarını müəyyən etməkdir. Hər bir bank bu Standartı öz tələblərinə və vəziyyətinə uyğun olaraq tətbiq etməlidir.

### Standartla bağlı qanun və digər normativ sənədlər

Bu Standart “Banklar haqqında” Azərbaycan Respublikası Qanunu, Azərbaycan Respublikası Əmək Məcəlləsi(ƏM) və əlaqədar digər normativ hüquqi aktlarla nizamlanır .

### Standartın müddəaları

#### **1. İnsan resurslarının funksiyası**

##### *1.1. İnsan resurslarının(İR) idarə edilməsi*

Hər bir təşkilat üçün işçi heyətinin, yəni “insan amilinin” əsas götürülməsi və onların peşəkar idarə edilməsinin əhəmiyyəti idarəetmə nəzəriyyəsinin əsasını təşkil edir.

İR idarəedilməsində 3 “R” (right time, right position, right person) prinsipi geniş qəbul edilmişdir. Açıqlanması - əməkdaşın vaxtında, zamanında, uyğun vəzifəyə münasibliyi deməkdir. Münasib adamları işə cəlb etmək, onları düzgün mükafatlandırmaq, təlim keçmək, inkişaf və həvəsləndirmək, ruhlandırmaq çox vacibdir. İşçi heyəti öz vəzifələrini zəif yerinə yetirdiyi zaman, bank lazımı tədbirləri görə bilməlidir. Bütün bu məsələlər insan resurslarının idarəedilməsinin bir hissəsidir.

İnsan resurslarının idarə edilməsi, bankın fəaliyyətinin ayrılmaz hissəsini təşkil etməlidir. Hər bir bankın kadr siyasəti müəyyən edilmiş strateji məqsədlərə və planlara əsaslanmalı və İdarə Heyəti tərəfindən bankın bütün əməkdaşlarına çatdırılmalıdır.

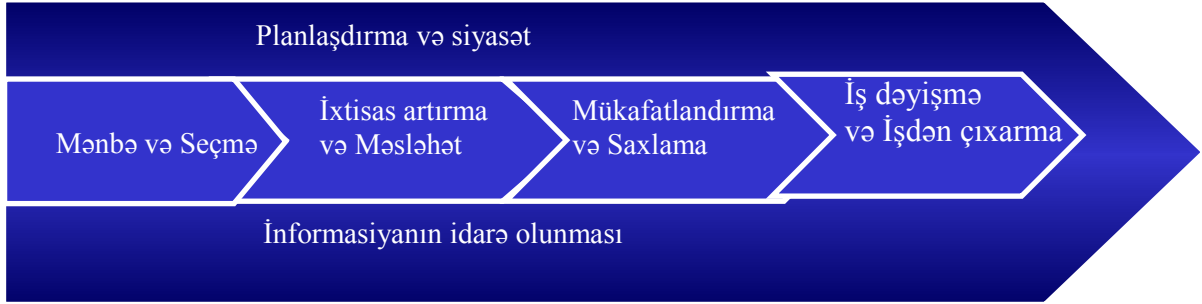
##### *1.2. İnsan Resursları Bölməsi (İRB)*

İRB funksiyasının ümumi rolu kadr məsələləri üzrə istiqamət göstərməklə, banka öz məqsədlərinə nail olmaqda xidmət etməkdir. İRB əməkdaşlara öz bacarıqlarını, imkanlarını tam istifadə etmək və potensiallarını üzə çıxarmaq üçün lazımı iş şəraitinin yaradılmasında əsas rol oynamalıdır.

##### *İRB-nin funksiyası*

Son illər banklarda İRB-nin rolu strateji bir funksiyaya çevrilmişdir. Bu İRB-nin işə götürmə, təlim, mükafatlandırma, sağlamlıq və təhlükəsizlik, İR-nin idarə edilməsi kimi sahələrdə səmərəli xidmət göstərməsi ilə yanaşı, eyni zamanda onun bankın qarşısına qoyduğu məqsədlərə nail olmaq üçün ən uyğun İR strategiyasının və siyasətinin müəyyən edilməsində iştirakı ilə bağlıdır.

İRB-nin əsas məqsədi insan resursları üzrə aşağıdakı sahələrdə xidmət göstərməkdən ibarətdir:



Bu funksiyalar Standartın aşağıdakı bölmələrində ətraflı təsvir olunur:

**Planlaşdırma və siyasət** – Təşkilati strategiyani və fəaliyyət hədəflərini dəstəkləyən və onlarla uzlaşan İR idarə edilməsi planlarını və siyasətini inkişaf etdirmək. Səciyyəvi tədbirlərə aşağıdakılar daxildir:

- Strateji məqsədlərin inkişaf etdirilməsinə kömək göstərilməsi;
- Bankın məqsəd və vəzifələrinin həyata keçirilməsi üçün kadr tələblərinin müəyyən edilməsi;
- İR planının hazırlanması və məqsədlərin həyata keçirilməsi üçün İRB-nin yaradılması.

**Potensial işçi mənbələrini müəyyən etmək və seçmək** – bankın tələblərini yerinə yetirmək üçün vaxtında və məhsuldar yolla müvafiq işçiləri cəlb etmək. Səciyyəvi tədbirlərə aşağıdakılar daxildir:

- İşə götürmə qaydalarının yaradılması (tərcümeyi-hal, test-müsaibə, verilmiş zamanətlərin yoxlanılması);
- İş təhlilinin aparılması və vəzifə təlimatlarının yazılması;
- Vəzifələr üzrə əsas iş funksiyalarının müəyyən edilməsi və sənədləşdirilməsi;
- Bankın tələbinə uyğun işə götürmə meyarlarının müəyyən olunması;
- Potensial namizədləri müəyyənləşdirmək məqsədilə daxili işçi heyətinin, əmək bazarının və işə götürmə agentliklərinin qiymətləndirilməsi;
- İşə götürmə üsullarının müəyyən edilməsi və onların bankda tətbiq edilməsi;
- Bankı potensial namizədlərə ən yaxşı iş yeri kimi tanımaq və təbliğ etmək üçün strategiyani hazırlanması;

- Yeni işçilər üçün tanışlıq/oriyentasiya prosesinin, o cümlədən xidməti fəaliyyətin qiymətləndirməsi təhlili standartlarının hazırlanması, inkişaf etdirilməsi və/və ya tətbiq edilməsi.

**İnkişaf etdirmək və məsləhət vermək** – bankın məqsədlərinə nail olmaq üçün lazım olan bilik və bacarıqları inkişaf etdirmək, işçilərin şəxsi məsələlərinin həllinə kömək göstərmək.

**Mükafatlandırmaq və işdə saxlamaq** – yüksək göstəriciləri olan işçilərin bankda qalmasını nizamlayan, bankın məqsədlərinə nail olmasını dəstəkləyən və yüksək effektivliyi təmin edən müavinət və mükafatlar sistemini yaratmaq. Səciyyəvi tədbirlərə aşağıdakılar daxildir:

- Müvafiq dərəcə və yüksəlmə strukturuna əsasən işçilərin mükafatlandırılması üçün bank üzrə mükafatlandırma proqramlarının yaradılması və həyata keçirilməsi;
- Maliyyə və qeyri-maliyyə meyarlar əsasında həvəsləndirici mükafatlandırma proqramlarının tərtib edilməsi və həyata keçirilməsi;
- İş yerində stimullaşdırma yaratmaq məqsədilə işçilər üçün həvəsləndirici mükafatların müəyyən edilməsi.

**İşdən azad etmə və başqa vəzifəyə keçirmə** – işdən azad etmə və vəzifə dəyişmənin işçilərə olan neqativ təsirini nəzərə alaraq onun peşəkar, ədalətli və işçiyə və kollektivə mümkün qədər az təsir göstərən idarə olunması ƏM çərçivəsində təmin edilməlidir.

**Xidməti fəaliyyətin qiymətləndirilməsi** – İR idarə edilməsi ilə əlaqədar informasiyanın effektiv və dəqiq təmin və emal edilməsinə, başqa biznes sistemləri və prosesləri ilə bütövlük təşkil etməsinə nail olmaq.

### **İşçilər üçün Təlimat Kitabçası, Etik davranış Məcəlləsi**

İR idarə edilməsi siyasəti və prosedurları ƏM uyğun olmalıdır.

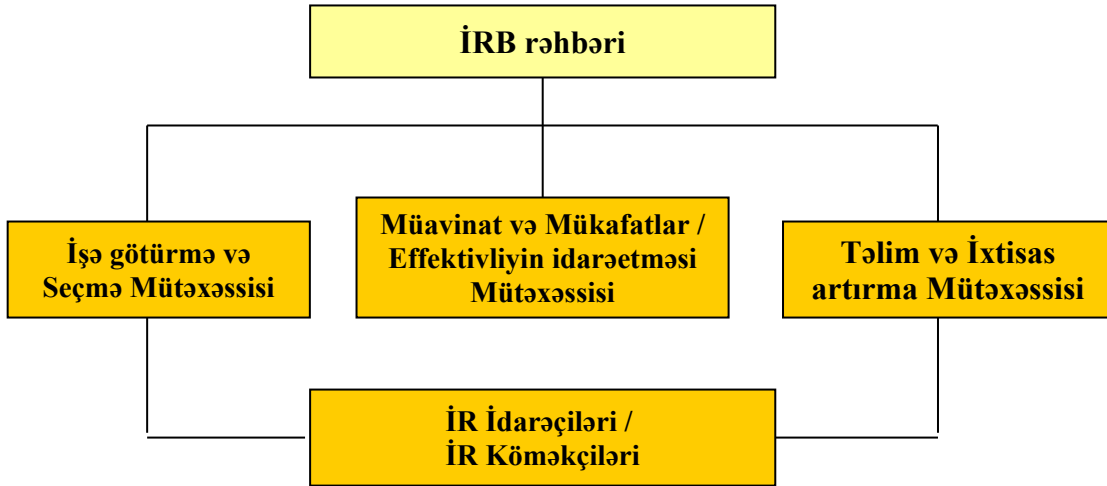
#### 1.3. *Vəzifə və məsuliyyətlər*

##### *İR funksiyasının təşkil edilməsi*

İR funksiyasının strukturu və işçi heyəti aşağıdakı amillərdən asılıdır:

- Bankın ölçüsü və təşkilati strukturu;
- İR funksiyasına təyin olunan vəzifə;
- İR idarə edilməsi sahəsində işləyən kadrların ixtisas və bacarıqları;
- Bütün bankda və xüsusən İR idarə edilməsində əsas biznes proseslərinin avtomatlaşdırılma səviyyəsi.

Orta və böyük ölçülü banklar üçün İRB-nin səciyyəvi təşkilati strukturu aşağıda göstərilir:



Böyük banklarda (300-350 nəfərdən çox) bu funksiyaların hər birini bir neçə işçi tərəfindən yerinə yetirilir. Orta ölçülü banklarda (120 nəfərdən çox) isə bu funksiyaların hər biri və ya bir neçəsi minimum işçi tərəfindən yerinə yetirilə bilər. Kiçik banklarda İR funksiyası bir işçidən ibarət olur. Belə hallarda İR bölməsinin rəhbəri vəzifəsi başqa bir vəzifə ilə birləşdirilə bilər (məsələn Hüquq Məsləhətçisi, Baş Əməliyyatçı və ya Baş Maliyyə İşçisi və s.).

#### *İRB rəhbərinin və ayrı-ayrı mütəxəssislərin məsuliyyətləri*

- **İRB Direktoru** – korporativ strategiyaların, qaydaların, plan və büdcələrin hazırlanmasında iştirak edir və korporativ missiya və vəzifələrin həyata keçirilməsini təmin etmək üçün bankın fəaliyyətinə nəzarət edir; işçilərin və bankın effektivliyinin yaxşılaşdırılması və onlara bankdakı bacarıq və karyeralarının artırılması üçün əlverişli imkanların verilməsi üçün insan resurslarının inkişafının planlaşdırılması və istiqamətləndirilməsi, fəaliyyətin və karyeranın idarə edilməsi üzrə proses və proqramlarının hazırlanması üçün tam məsuliyyət daşıyır; mükafatlandırma prosesinin idarə edilməsinə və işçilərin işə cəlb edilməsi, saxlanılması və həvəsləndirilməsi üçün mükafat qaydaları, prosesləri və prosedurlarının hazırlanmasına nəzarət edir; münaqişəni azaltmaq və işçilərin maksimum iştirakını təmin etmək məqsədilə işçilərlə münasibət və ünsiyyət strategiyaları və qaydaları üzrə məsləhətlər verir; bank üzrə gəlirli xidmətlərin göstərilməsini təmin etmək üçün İR xidmətinin işini idarə edir və ona nəzarət edir.

Aşağıda ayrı-ayrı İR mütəxəssislərinin məsuliyyətləri göstərilir. Bu vəzifə və səlahiyyətlər departamentin təşkilatı və əməliyyat strukturu daxilində, eləcə də işçilərin ayrı-ayrı vəzifə təlimatlarında göstəriləcəkdir. Misal üçün, aşağıda göstərilən vəzifə funksiyalar hər bir bankın şəraitinə uyğunlaşdırılması üçün genişləndirilə bilər:

- **İşə götürmə və seçmə** – işə götürmə metodlarını inkişaf etdirmək və yerinə yetirmək; işçi mənbələrini müəyyən etmək; müsahibə və yoxlama yolu ilə nəzərdən keçirmə, tərcümeyi halın yoxlanması; ilkin tanışlıq proqramları.
- **Müavinət və mükafatlar** – məvacib siyasətini, müavinət strukturunu və mükafatlar proqramlarını hazırlamaq; əmək bazarını təhlil etmək, maaş sorğularında iştirak etmək; fəaliyyət nəticələrinin idarə edilməsi sisteminin

(qiymətləndirmələr) və fəaliyyət nəticələrinə əsaslanan həvəsləndirmə proqramının (mükafatlar, komisyonlar və s.) hazırlanması və tətbiqi.

- **Təlim və ixtisas artırma mütəxəssisi** – ixtisas artırma tələblərini və təlim büdcələrini müəyyən etmək; xarici təlim imkanlarının təhlili və seçilməsi; daxili kursların təşkil olunması; təlimin effektivliyinin qiymətləndirilməsi üçün metodların hazırlanması və həyata keçirilməsi.
- **İR üzər idarəetmə mütəxəssisi** – idarəetməyə dəstək; işçilərin sənədlərinin saxlanması; İR komyuter sisteminə məlumatların daxil edilməsi və yenilənməsi; baş rəhbərlik üçün hesabatların və xarici nəzarət orqanları üçün statistik hesabatların hazırlanması; maaş cədvəlinin hazırlanması üçün hesabatlar; İRB işçiləri üçün təqdimatların hazırlanması, səfərlərin təşkili və s.

İR bölməsinin rəhbəri adətən birbaşa olaraq İdarə Heyəti Sədrinə hesabat verir. Strukturundan asılı olaraq bəzi banklarda, İRB rəhbəri həmçinin İdarə Heyətinin üzvü ola bilər. O, İdarə Heyətinin üzvü olmadığı halda bankın Strateji Planlaşdırma Qrupunun üzvü olmalıdır. Məqsəd onun bankın strategiyasının müəyyən olunmasına xidmət göstərməsini və eyni zamanda İR strategiyasının hazırlanmasında əhəmiyyətli rol oynamasını təmin etməkdir.

İR bölməsinin rəhbəri, həmçinin bölmənin digər əməkdaşları ƏM-nin riayət edilməsinə görə məsuliyyət daşımalıdırlar.

#### *İRB işçilərinin səriştələri*

İR departamenti bankın rəhbərliyinin və bank işçilərinin etibarını qazanmalıdır. Müvafiq ixtisas və iş təcrübəsi ilə yanaşı tələb olunan lazımi bacarıq, vərdiş və şəxsi xüsusiyyətlərə aşağıdakılar aiddir:

- **Strateji bacarıqlar** – biznes strategiyasının inkişafına xidmət, İR strategiyasının müəyyən olunması və yerinə yetirilməsi;
- **Biznes anlayışı** – bank fəaliyyəti üçün önəmli uğur amilinin başa düşülməsi; biznes mühitindən və xarici rəqabətdən xəbərdar olması; bankın dəyərlərinin və mədəniyyətinin başa düşülməsi;
- **Peşakar səriştə** – bacarıq və texniki qabiliyyətlərin olması (məsələn ƏM, İR idarə edilməsi, xarici dil, kompüter və s. sahələrdə biliklər);
- **İnsanları idarəetmə və ünsiyyət qabiliyyətləri** – tabe olan işçilərin və rəhbərliyin stimulu artırmaq; peşakar etibar yaratmaq.
- **Peşakar səriştələrin davamlı inkişafı** – peşakar bilik və qabiliyyətlərin fasiləsiz inkişaf etdirilməsi; İR ilə əlaqədar yeniliklərdən xəbərdar olmaq.
- **Nüfuz**
- **Qərar vermə və problem həll etmə**

#### 1.4. İR funksiyasının avtomatlaşdırılması

İR funksiyasının təkmilləşdirilməsi yollarından biri İR idarə edilməsi sisteminin avtomatlaşdırılmasıdır. Avtomatlaşdırmanın müsbət cəhətləri əsasən aşağıdakılardır:

- Daha effektiv və dəyər baxımından səmərəli xidmətlərin təmin edilməsi;
- Bankın müxtəlif hissələrindən İR-na aid olan məlumatların toplanması ;
- Strateji kadr siyasəti qərarları üçün məlumatlar üzərində İR-na xas olan təhlilin aparılması;
- İdarəetmə xərclərinin azaldılması və az əhəmiyyətli olan işlərin aradan qaldırılması.

Ən çox avtomatlaşdırılan İR funksiyaları aşağıdakılardır:

- İşçilərin şəxsi məlumatlarının saxlanması;
- Maaş cədvəlinin hesablanması;
- Xəstəlik və analıq ödənişlərinin hesablanması;
- İşə gəlməmə hallarının qeyd olunması və nəzarəti;
- İntizam cəzalarının qeyd olunması;
- Standart sənədlərin hazırlanması (məsələn əmək müqavilələri, icra qərarları);
- İşçilərin qiymətləndirilməsi sistemi.

Yuxarıdakı bütün sahələr vahid proqram təminatı vasitəsi ilə avtomatlaşdırılır. İR funksiyaları ayrı-ayrı proqramlar tərəfindən də həyata keçirilə bilər.

## 2. **Mənbələrin müəyyən olunması və seçmə**

İşə götürmə insan resurslarının idarə edilməsində əhəmiyyətli rol oynayır. Bankın işə götürmə siyasəti onun biznes məqsədləri ilə uzlaşmalı və ƏM ilə uyğunluğu təmin edilməlidir. Bank işə götürmə prosesinin səmərəliliyini artırmaq üçün öz tələbatını, resurslarını və imkanlarını nəzərə almalıdır.

Seçmə prosesi aşağıdakı mərhələlərdən ibarətdir:

- işin təhlili;
- vəzifə təlimatları;
- şəxsi meyarlar;
- seçmə meyarlarının müəyyən olunması;
- müsahibə;
- iş təklifi/etiraz məktubu;
- tövsiyələrin yoxlanılması;
- namizədin qiymətləndirilməsi formasının yaradılması;
- işə qəbul etmə/ müqavilə;
- yeni işçi üçün tanışlıq/integrasiya və tanışlıq proqramı.

## 2.1. Potensial namizədlərin mənbələrinin müəyyən olunması

Seçmə prosesinin müvəffəqiyyətliyi potensial namizədlərin mənbələrinin müəyyənləşdirilməsindən asılıdır. Mənbələrə aşağıdakıları nümunə göstərmək olar:

- Başqa təşkilatlar;
- Kolleclər/universitetlər;
- İşə götürmə agentlikləri.

İşə götürmə siyasətinin bir hissəsi kimi bank ən yaxşı işçi mənbələrini müəyyən etməli və uyğun axtarış metodlarını hazırlamalıdır. Məsələn, işə götürmə xidməti bankın öz daxilində yerinə yetirilsə bu halda potensial namizədlərin axtarışı aşağıdakı metodlarla həyata keçirilə bilər:

- Vakansiyaların İnternetdə və kütləvi informasiya vasitələrində nəşr olunması;
- İş sərgilərində iştirak edilməsi;
- Şəxsi təqdimatların istifadə olunması (xüsusən bankın dəyərli işçiləri öz əlaqələrindən istifadə edərək namizədləri təqdim edə bilərlər)

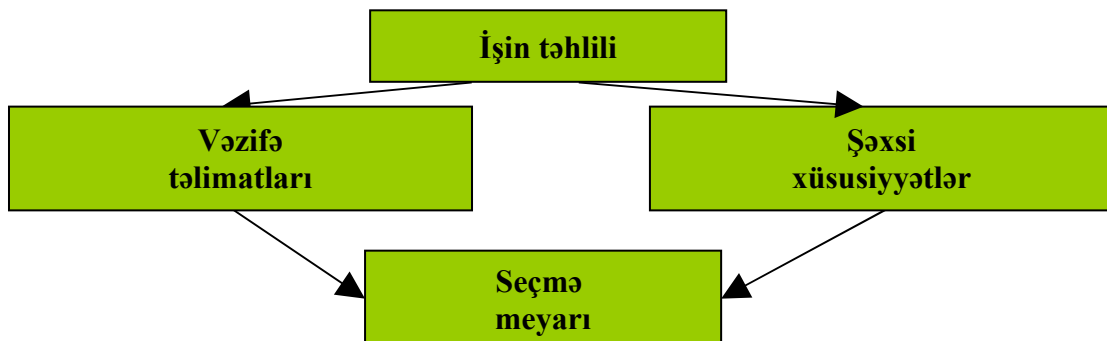
Bu metodların dəyər baxımından effektivliyi də nəzərə alınmalıdır. Məsələn, bəzi iş vakansiyalarının reklam olunması böyük sayda lazımsız namizədlərin müraciətinə gətirib çıxara biləcəyi üçün məsləhət olunmaya bilər.

Bankın öz işçilərinin təqdimatı ilə təklif olunan namizədlərin başqa namizədlərlə müqayisədə seçmə meyarları fərqli olmamalıdır.

## 2.2. Seçmə meyarları

### *İşin təhlili*

Seçmə prosesində ən çox istifadə olunan metodlardan biri işin təhlilidir. İşin təhlilinin əsas məqsədi təkə işin məzmunu haqda məlumat verməkdən ibarət deyildir. Eyni zamanda hər bir işin rolu və məqsədini izah etməkdən ibarətdir (aşağıdakı şəkilə nəzər yetirin). İşin təhlili həmçinin vəzifə, məsuliyyət səviyyəsi, tələb olunan bacarıqlar və işin digər xüsusiyyətləri kimi aspektləri müəyyənləşdirir.



### *Vəzifə təlimatları*

İşin təhlili prosesinin əsas elementindən biri **vəzifə təlimatıdır**. Vəzifə təlimatı götürmə prosesi ilə yanaşı İR digər fəaliyyətində də istifadə olunur. Məsələn, təlim və ixtisas



artırma, fəaliyyət nəticələrinin qiymətləndirilməsi və məvacib strukturunun təyin olması və s. Vəzifə təlimatına aşağıdakılar aiddir:

- İşin adı;
- Maaş norması;
- İş yeri;
- Tabe olduğu şəxs;
- Tabe olanların sayı (aid olduğu halda);
- İşin əsas məqsədinin qısa məzmunu;
- Əsas vəzifələrin siyahısı;
- Başqa sənədlərə istinad (məsələn, həmkarlar ittifaqı ilə müqavilə).

#### *Şəxsi xüsusiyyətlər*

İşin təhlili prosesindən əldə olunan ikinci sənəd işçinin **şəxsi xüsusiyyətidir**. Şəxsi xüsusiyyətlər işə aid olan vəzifələri deyil, işin yerinə yetirilməsində vacib olan şəxsi keyfiyyəti vurğulayır. Şəxsi xüsusiyyətlərə aşağıdakılar aiddir:

Şəxsi xüsusiyyət tələbləri razılaşdırıldıqdan sonra müvafiq başlıqlar altında təhlil edilməlidir. Bunun üçün müəyyən metodlar mövcuddur ki, bunlar arasında Rocerin 7 cəhət planını və Freyzerin 5 mərhələli dərəcələrini xüsusilə qeyd etmək olar<sup>1</sup>.

Rocerin yeddi cəhət planı aşağıdakıları əhatə edir:

1. *Fiziki quruluş* – səhhət, bədən quruluşu, xarici görünüş, davranış və nitq;
2. *Nailiyyətlər* – təhsil, ixtisas, təcrübə və treyninqlər;
3. *Ümumi idrak* - əsaslı intellektual bacarıq;
4. *Xüsusi qabiliyyətlər* – mexaniki, fiziki bacarıq, sözlərdən və ya təsvirlərdən istifadə etmək bacarığı;
5. *Maraqlar* – intellektual, praktiki, konstruktiv, fiziki cəhətdən fəal, ictimai, bədii;
6. *Rəftar* – qəbul etmə, başqaları üzərində təsir, təmkinlilik, etibarlılıq, özünə inam;
7. *Şərait* – yerli şərait, ailənin məşğulliyəti.

Freyzerin beş mərhələli dərəcə sistemi aşağıdakıları əks etdirir:

1. *Digərləri üzərində təsir* – fiziki quruluş, xarici görünüş, nitq və davranış;
2. *Əldə olunmuş ixtisas* – təhsil, peşə təlimi, iş təcrübəsi;
3. *Anadangəlmə qabiliyyət* – anadangəlmə tez qavrama və dərk etmə qabiliyyəti;
4. *Motivasiya* – işçilər tərəfindən müəyyən edilmiş məqsədlər, işçilərin həmin məqsədlərə riayət etməsi və onların həyata keçirilməsində qazanılmış nailiyyət;
5. *Tənzimləmə* - emosional davamlıq, təzyiqlərə tab gətirmək və insanlarla yola getmək qabiliyyəti.

<sup>1</sup> Bu iki sistemdən yeddi cəhət planı daha uzun müddətli tətbiq edilmə tarixinə malikdir. 5 mərhələli dərəcə sistemi daha sadədir və daha çox namizədin karyerasının dinamik aspektləri üzərində cəmlənir. Bunların hər ikisi müsahibə üçün mükəmməl struktur təmin edə bilər.

### 2.3. Yeni kadrların işə götürülməsi

İşçilərə qarşı tələblər formalaşdıqdan və müəyyən edildikdən sonra, namizədləri tanımaq, onlar arasında müqayisə aparmaq, onların təyin olunduqları vəzifəyə, bankın strukturuna uyğun olmalarını müəyyən etmək və nəticə olaraq kimin işə götürülməsi qərarını qəbul etmək üçün metodologiya yaradılmalıdır.

#### *1-ci Mərhələ. Namizədləri tanımaq metodologiyası*

- **Tərcümevi halın təhlili:** Namizədlərlə yaradılan ilk əlaqə Seçmə prosesində “birinci süzgəc” kimi istifadə olunmalıdır. Bu tapşırığı həyata keçirmək üçün İRB daxilində bu işə məsul şəxs təyin olunmalıdır.
- **Müsahibələr:** Müsahibələrin aparılmasında məqsəd namizədlər haqda əlavə lazımı məlumatlar əldə etməkdir. Müsahibələr aşağıdakı formaya uyğun olmalıdır:
  1. Salamlama və ilkin qeydlər;
  2. Şəxsi xüsusiyyətlərə qarşı qiymətləndirmək üçün namizəd haqqında məlumatın əldə olunmasından ibarət olan əsas hissə;
  3. Namizədlərə təşkilat və iş haqqında məlumatın verilməsi;
  4. Namizədlərin suallarına cavab verilməsi;
  5. Seçmə prosesinin növbəti mərhələlərinin davam edəcəyini bildirməklə müsahibəni bağlamaq.

IRD tərəfindən keçirilən ilk müsahibə namizədin tərcümevi halında verilmiş məlumatların yoxlanılması ilə yanaşı, onun haqqında daha çox məlumat əldə etmək, namizədin vakant vəzifənin tələblərinə uyğunluğunu yoxlamaq məqsədi daşıyır. Bu müsahibədə işçinin şəxsi, mənəvi keyfiyyətləri üzə çıxarmaq və öyrənmək imkanı verəcək suallardan geniş istifadə olunur və namizəd müsahibənin nəticəsinə görə qiymətləndirilir. İkinci müsahibə vakant vəzifə üzrə namizədin texniki qabiliyyəti, bacarığı və uyğunluğunu qiymətləndirir və vakant vəzifə yarandığı departamentin rəhbəri və şöbə rəisi tərəfindən keçirilir. Namizədin bankın mədəniyyətinə uyğun olub-olmamasını qiymətləndirmək üçün şəxsiyyət və davranışın nəzərə alınması da vacibdir.

Müsahibələr zamanı müxtəlif üsullardan istifadə olunur. Buna misal olaraq aşağıdakıları göstərmək olar:

- Qrup şəklində müsahibələr – bankın bir neçə yüksək vəzifəli işçilərinin namizədlə eyni vaxtda apardığı müsahibə. Müsahibənin bütün iştirakçıları namizədi işə götürmə meyarları üzrə qiymətləndirir və müsahibənin sonunda qərar qəbul etmək üçün aparılan qeydlər müqayisə edilir.
- Ayrı-ayrı müsahibələr – tək-tək adamlar tərəfindən aparılan müsabiqələr.

Əlavə olaraq müsahibə zamanı müxtəlif davranış strategiyalarından (səmimi, və aqressiv davranışı öyrənən) istifadə oluna bilər. Müsahibə zamanı namizədin müxtəlif vəziyyətlər zamanı nümayiş etdirəcəyi davranışı yoxlamaq üçün bu strategiyadan yerində istifadə etmək lazımdır.

#### ***Seçmə testi***

Bu məqsədlər üçün müxtəlif testlər keçirilə bilər:

- Xüsusi qabiliyyət, şəxsi, motivasiya və bacarıq testləri;
- Xüsusi peşə testləri;
- Ümumi/konkret bilik testləri.

#### *2-ci Mərhələ. Nəticələrin qiymətləndirilməsi*

Bütün müsahibələr dövründə İRB müsahibədən uğursuz keçən namizədləri telefon və ya yazılı məktub vasitəsilə xəbərdar edir.

- **Zəmanətlər** yeni işçilər işə götürülmədən əvvəl yoxlanmalıdır. Xüsusən rəhbər vəzifələrə namizədin uyğunluğuna əmin olmaq üçün onların keçmişləri və təcrübələri əvvəlki rəhbərlərin rəyi nəzərə alınmalıdır.

İRB son müsahibədən uğurla keçmiş namizədlərin nəticələrini müqayisə edir və vakant vəzifə olan departament rəhbəri ilə işə təklif alacaq namizədi seçir və ona məlumat verir.

#### *3-cü Mərhələ. Qərar*

Yeni kadrların işə götürülməsi Azərbaycan Respublikasının Əmək Qanunvericiliyinə uyğun olaraq sənədləşdirilir:

- **Oriyentasiya/Tanışlıq proqramı** – Yeni işçilərə vəzifələrini təqdim etmək və bankdaxili qayda və prosedurlarla tanış etmək məqsədi ilə ilkin tanışlıq proqramının həyata keçirilməsi tələb olunur. Bunlar adətən İşçilər üçün Təlimat Kitabçasında verilir (7-ci Hissəyə nəzər yetirin). İşçilər üzrə Təlimat Kitabçasından əlavə bəzi banklar təzə işçiləri əlavə standart məlumatlarla təmin edir. Bu məlumatlara mükafatlandırma proqramlarının izahı və bütün tələb olunan sənədlər daxildir. Tanışlıq adətən iş təlimatı və üsulları, kadr siyasəti, bankdaxili qaydalardan və mükafatlandırma proqramlarının təqdimatından ibarət olur.

### **3. İnkişaf etdirmə və məsləhət vermə**

#### *3.1. Təlim və ixtisas artırma siyasəti*

Tədris/treyning proqramı bankın inkişaf sisteminin ən mühüm sahələrindən biridir. Bankın ümumi strategiyası ilə bir sırada qoyulmuş təlim sisteminə sistemə yanaşma banka gələcəkdə tələb olunacaq səriştələri əvvəlcədən bilmək, keçirilən kursların səmərəliliyini təmin etmək və ixtisaslaşmış kadrları saxlamaq imkanını verəcəkdir. Vaxtaşırı treyninqlərin keçirilməsi öz növbəsində əməkdaşların potensiallarının üzə çıxarılmasına, onların inkişafına və görülən işin effektiv yerinə yetirilməsinə xidmət edir.

Aşağıda göstərilən bəndlər təlim və inkişaf siyasətinin bir hissəsi kimi müəyyən olunur:

- təlim üzrə ümumi büdcə;
- ümumi təlim proqramı, o cümlədən texniki və qeyri-texniki təlim və təlim mənbələri üzrə tələblər;

- işçilərin xüsusi təlim kurslarında iştirak etməsi üçün münasiblik meyarları – bu xidməti fəaliyyətin qiymətləndirməsi ilə əlaqələndiriləcəkdir (aşağıdakı 6-cı bəndə bax);
- təlimə olan ehtiyacları müəyyənləşdirmək;
- kursların keçirilməsi (iş yeri daxilində və ya kənarında);
- təlim proqramlarının qiymətləndirilməsi  
Təlim və ixtisas artırmanı aşağıdakı 6 sayılı “Xidməti fəaliyyətin qiymətləndirməsi” bölməsi ilə əlaqələndirmək lazımdır.

### 3.2. İdarəetmə və rəhbərlik üzrə təlimlər

Bankın strateji və əməliyyat aspektlərində bütün işçilərin mühüm rolu vardır. Onlar vəzifə tələbatlarına uyğun olaraq həm bank daxilində, tələbat olduğu halda xaricdə təlim və ixtisas artırma kursları keçməlidirlər.

Ümumi təlim siyasətinin bir hissəsi kimi, bank yüksək göstəriciləri olan işçiləri müəyyən edə və onlar üçün idarəetmə/rəhbərlik bacarığını inkişaf etdirmə proqramını həyata keçirə bilər. Belə proqram yüksək potensialı olan rəhbər işçiləri hazırlamaq, habelə mövcud olan rəhbər işçilərin idarəetmə fəaliyyətini təkmilləşdirmək üçün banka xidmət edəcəkdir.

Rəhbərlik vərdişlərini inkişaf etdirmək adətən bankın tələblərindən doğur. Yəni Strateji Plan bankın strateji məqsədlərinə çatması üçün rəhbər işçilərin səviyyəsini və onların inkişafı yollarını müəyyən etməlidir. Geniş və ən çox tətbiq edilən nəzəriyyələrdən biri də “iş başında təlim”(praktiki) təlimidir ki, bu da əməkdaşlardan gündəlik gördüyü işlərin icra prosesində özünü inkişaf etdirməsini tələb edir. Buna baxmayaraq, Strateji Plan öz-özünü inkişaf etdirmənin yollarını göstərməlidir.

- **Strateji qabiliyyət** – optimal strateji hərəkət istiqamətini müəyyənləşdirmək üçün bankın güclü və zəif tərəflərini, imkanlarını və təhlükələri anlamaq (SWOT analiz);
- **Bank işi üzrə texniki təlimlər** – riskin idarə olunması, idarəçilik hesabatları, yeni məhsulların, müştəri xidmətlərinin inkişafı, və s. kimi sahələr üzrə mükəmməl təcrübə ilə bağlı bilikləri inkişaf etdirmək. Həmçinin, bank qanunvericiliyində baş verən dəyişikliklər barədə xəbərdar olmaq üzrə təlimlər;
- **Dəyişikliklər etmə üzrə rəhbərlik qabiliyyəti** – dəyişikliklər etmə üzrə ehtiyacları müəyyənləşdirmək, dəyişikliklər etmə proqramlarını planlaşdırmaq və başqalarını həmin proqramlarda iştirak etməyə stimullaşdırmaq;
- **Qruplarla/insanlarla işləmə qabiliyyəti (komanda qurmaq)** – birlikdə səmərəli şəkildə işləmək üçün insanları müxtəlif şöbələrdən bir yerə yığmaq, başqalarını qiymətləndirməklə və konstruktiv rəy verməklə motivasiya etmək;
- **Əlaqələrin idarə edilməsi** – başqaları ilə şəbəkə yaratmaqla məlumat mübadiləsi aparmaq və resursları toplamaq.

#### 4. Mükafatlandırma və işçilərin iş yerlərində saxlanması

Hər bir vəzifə və/və ya vəzifə səviyyəsi üzrə məvaciblər və ümumiyyətlə, bankın mükafat strukturu üzrə İdarə Heyətinə təkliflər vermək İRB-nin birbaşa məsuliyyətinə daxildir. İRB-nin vəzifəsi bankın mükafatlandırma sisteminin (stimullaşdırıcı planlar, dərəcələndirmə strukturu və ya maaş artırma siyasəti) müddəalarını əks etdirən xüsusi siyasət və proqramları hazırlamaq və tətbiq etməkdir. Belə təkliflər kənar mənbələrdən toplanmış məlumatlara (məsələn, başqa banklarda maaş səviyyəsi), mükafatlandırma sistemi üzrə bankın strategiyasına, eləcə də işçilərin stimullaşdırılması üzrə digər formalara əsaslanmalıdır.

Müavinət və mükafatların verilməsi üzrə əsas məsuliyyətlərə aşağıdakılar daxildir:

- Bankın strateji məqsədlərinə uyğun olaraq müavinət siyasətinin və əmək haqqı strukturunun təhlili, inkişafı, tətbiqi və dəstəklənməsi;
- Daxili dəyər və xarici bazar şərtlərinə əsasən əmək haqqı dərəcələrinin təhlili və qiymətləndirilməsi;
- Daxildə və xaricdə bankın strateji məqsədlərinə uyğun mövqe seçməsinin təmin etmək üçün müavinət siyasətinin qiymətləndirilməsi;
- Mükafat planı üzrə tələblərin qiymətləndirilməsi və təşkilatın strateji məqsədlərini nəzərə almaqla təklif olunan planların müəyyən edilməsi/seçilməsi;
- Mükafat planlarının həyata keçirilməsi və idarə olunması.

İRB-nin təklifləri (böyük banklarda) İdarə Heyəti və ya (xırda banklarda) İdarə Heyətinin Sədri tərəfindən təsdiqlənir və İRB tərəfindən həyata keçirilir.

Bankın tipik mükafatlandırma sistemi birbaşa pul mükafatı və digər maddi faydalardan ibarətdir. Birbaşa mükafatlandırma maaş və həvəsləndirici ödəniş formalarını; maddi faydalar isə işçinin səhhətini qorumaq, sosial təminat və yaşayış səviyyəsini yaxşılaşdırmaq kimi işə gətirən tərəfindən təmin olunan məcburi və ya könüllü proqramları özündə cəmləşdirir.

Mükafatlandırma bankın *mükafatlandırma siyasətinə* müvafiq olaraq müəyyənləşdirilir. Bu siyasət bankın ödəniş qərarları üçün əsas təşkil edir və bankın strategiya və “Fəaliyyəti qiymətləndirmə” sistemi ilə birbaşa əlaqələndirilir. Mükafatlandırma siyasəti adətən bankda maaş səviyyəsinin dəyişməsinə nəzarət edir və onun bazara uyğunluğunu nizamlayır.

##### 4.1. Əmək haqqı

Bankın əmək haqqı üzrə strategiyası onun *məvacib strukturunda* əks etdirilir. Məvacib strukturu bir neçə dərəcədən və hər bir dərəcəyə təyin edilmiş maaş həddlərindən ibarətdir. Bir çox banklar məvacib səviyyələrinin daxildə obyektiv, xaricdə isə rəqabətə tab gətirə bilən olmasını təmin edən maaş strukturlarını inkişaf etdirmək məqsədi ilə sistemə uyğun üsullar tətbiq edirlər. Daxili obyektivlik işin formal surətdə qiymətləndirilməsini həyata keçirməklə əldə edilir. Yəni bütün vəzifələr təşkilati iyerarxiyada olan çəkisinə müvafiq olaraq təsnif edilir və vəzifələr onların öz dərəcələrinə görə qruplaşdırılır. Xarici rəqabət bazara nisbətən bankın mövqeyini əks etdirən və bazarda maaş səviyyələrinə müvafiq olan əmək haqqı hədlərini yaratmaqla

əldə edilir. Bank müxtəlif işçi kateqoriyaları/iş növləri üzrə bir neçə əmək haqqı strukturuna malik ola bilər.

Bankın maaş strukturu vaxtaşırı olaraq bazardakı dəyişiklikləri əks etdirmək üçün nizamlanmalıdır. Maaş düzəlişlərini həyata keçirərkən tətbiq olunan xüsusi prosedurlar bankın maaşların təhlili siyasətində əks olunmalıdır. Bu prosedurlar minimum yaşayış xərclərinin artımı üzrə düzəlişlərin əsaslandığı ölçülər/mənbələr (məsələn rəsmi statistika) və minimum yaşayış xərcləri və xidməti fəaliyyətin qiymətləndirməsi tezliyi kimi məsələləri vurğulamalıdır.

Maaşlarının artması işçilərin fərdi fəaliyyət nəticələrinə bağlı olmalıdır. Aşağıda qeyd olunanlar maaşların təhlili siyasətində dəqiq müəyyən edilməlidir:

- qiymətləndirmə dərəcəsi və maaş artımı arasında qarşılıqlı əlaqə;
- maaş artımını müəyyən edən digər amillər (məsələn vəzifə üzrə);
- maaşa baxılmanın tezliyi;
- vəzifə üzrə yüksəlmənin şərt və müddələri.

#### 4.2. Stimullaşdırma proqramı

İşçilərin stimullaşdırılması vacib şərtədir və bir sıra müxtəlif elementlərdən ibarətdir. Daha geniş istifadə olunan stimullaşdırma proqramları bankın birbaşa mükafatlandırma sisteminin bir hissəsi sayılır. Onlar qısa (məsələn, nağd pul və komissiya haqqı) və ya uzun müddətli (məsələn, təxirə salınmış nağd vəsait, səhm opsiyonu, və s.) olurlar. Stimullaşdırma proqramlarının əsas aspektləri aşağıdakılardır:

- proqramda iştirak edəcək qrup/işçi kateqoriyalarının müəyyənləşdirilməsi;
- proqramda iştirak etmək üçün münasiblik meyarının müəyyən edilməsi;
- bankın ümumi mükafat/həvəsləndirici proqramının müəyyənləşdirilməsi üçün meyarın yaradılması;
- departamentlər və ayrı-ayrı işçilər arasında mükafatları paylaşdırmaq üçün tədbirlərin yaradılması;
- həvəsləndirici ödənişlərin müddətinin müəyyənləşdirilməsi.

Həvəsləndirici proqramlar işçilərin bankın maliyyə nəticələrini süni şəkildə şişirtmələrinə və ya müştərilərə bank xidmətlərinin satışında həddən artıq aqressiv olmalarına xidmət etməməlidir. Buna nəzarət etmək üçün yoxlamalar aparılmalı və əmək haqqı və dəyişkən ödənişlər arasında müvafiq balans olması təmin edilməlidir.

#### 4.3. Faydalar/Əlavə qazanclar

Faydalar/əlavə qazanclar bankın mükafatlandırma strategiyasının bir hissəsidir. Faydalar qanunla müəyyən edilmiş və könüllü (sahibkarın öz təşəbbüsü ilə) ola bilər. Vacib məcburi mükafatlar Əmək Məcəlləsində dəqiq müəyyən edilir və aşağıdakıları özündə cəmləşdirir:

- ödənişli illik məzuniyyət (müəyyən müddət);
- ödənişli nahar vaxtı;

- ezamiyyət ödənişləri.

İRB bankın məcburi olan əlavə mükafatları üzrə apardığı siyasətə nəzarət edərək, onun Əmək Məcəlləsinə uyğun olmasını təmin etməlidir.

Əlavə faydalar işdən işçi axınının qarşısını alan üsullardan biri olub və məhz sahibkarın təqdiri əsasında tətbiq edilir. Bəzi faydalar bütün işçilərə verilə bilər; digər faydalar isə yalnız müəyyən işçilərə (məsələn yüksək və orta səviyyəli rəhbərlərə) verilə bilər. Bütün işçi heyətinə verilən faydalar aşağıdakılar ola bilər:

- tibbi sığorta (ailə üzvləri üçün tibbi sığorta daxil olmaqla);
- əlavə məzuniyyət günləri;
- yemək xərcləri /ödənilmiş nahar yeməyi.

Yüksək və orta rütbəli rəhbərlər üçün əlavə faydalar:

- bankın avtomobili;
- səyahət sığortası;
- həyat/əlillik sığortası;
- biznes klass təyyarə səyahəti, sağlamlıq mərkəzinə illik abunələr.

Əlavə faydalar işçini bankda saxlamaq üçün mühüm bir üsuldur və bu səbəbdən bankın hər işçi kateqoriyası üzrə faydalar paketinin bazar təcrübəsinə uyğun olmasını təmin etmək çox vacibdir.

## **5. İşdən azad olunma və istefaya çıxma**

İşçilərin bankdan ayrılması könüllü və qeyri-könüllü ola bilər.

Bank “ayrılma mü sahibələrini” keçirməklə könüllü ayrılımlar üzrə məlumat toplamalıdır. Bu mü sahibələr “ayrılma mü sahibləri” formasına uyğun olaraq İRB tərəfindən keçirilməlidir. Bunun nəticəsində İRB işdən azad olunma səbəbləri haqqında obyektiv məlumat əldə edəcəkdir ki, bu da eyni səbəblərə görə digər işçilərin işdən çıxmasının qarşısını almaq üçün bankda müvafiq tədbirlərin görülməsinə kömək edə bilər.

Qanunla müəyyən edilmiş tələblərə (məsələn, müəyyən müddət ərzində bildiriş) tam uyğun olmaqla bərabər, işlərini tərk etmək istəyən işçilər üçün bank əlavə şərtlər və tələblər qoya bilər. Bunlara aşağıdakılar daxil ola bilər:

- müəyyən prosedurlara riayət etmə (məsələn, xüsusi formaları doldurmaq);
- məxfilik/açıqlamama müqaviləsini imzalama;
- şirkətə məxsus əşyaların qaytarılması (məsələn İşçilər üzrə Təlimat Kitabçası, 7-ci Hissəyə nəzər yetirin).

Banklar həmçinin işdən azad olunan işçilərə iş axtarmaqda köməklik göstərə bilər və adətən gələcək işçilərin faydası üçün tövsiyə məktubları verə bilər.

## 6. Xidməti fəaliyyətin qiymətləndirməsi

Xidməti fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi proqramları insan resurlarının idarə olunmasının mühüm hissəsidir. Onlar fərdi işçi səviyyəsində, həm də bank səviyyəsində fəaliyyəti təkmilləşdirmək üçün əhəmiyyətli imkanlar yaradır. Bank üçün xidməti fəaliyyətin qiymətləndirilməsi, hər işçini gördüyü işə görə qiymətləndirmənin ən əsas yoludur və eyni zamanda əməkdaşın gələcək inkişafı üçün lazım olan treyninqlərin təyin olunması və karyera inkişafının müzakirəsi üçün əhəmiyyətli bir imkan verir..

Xidməti fəaliyyətin qiymətləndirilməsi rəsmi olaraq ildə bir və ya iki dəfə keçirilir. Bu proses, normal olaraq aşağıda hər biri haqqında daha ətraflı məlumat verilən üç mərhələdən ibarət olmalıdır:

- fəaliyyət vəzifələrinin, məqsədlərinin və tələblərinin müəyyənləşdirilməsi;
- fəaliyyət nəticələrinin qiymətləndirilməsi üzrə görüşlərin həyata keçirilməsi;
- fəaliyyətin mükafatlarla, o cümlədən əmək haqqı, stimullaşdırma proqramları və s. ilə əlaqələndirilməsi

İRB bu prosesin idarə olunmasında və əlaqələndirilməsində məsuliyyətlidir. Ayrı-ayrı fəaliyyət hədəf və məqsədlərinin yaradılması, departament rəhbərləri tərəfindən birbaşa olaraq işçilərlə birgə həmin vəzifə və məqsədləri departamentin və bankın strateji məqsədləri ilə əlaqələndirilməklə yerinə yetiriləcəkdir. İşçilərin qiymətləndirilməsi prosesi departament səviyyəsində həyata keçiriləcəkdir. İRB bütün sənədlərlə (kağız və ya elektron formada), cədvəllərlə və digər inzibati elementlərlə düzgün rəftar edilməsini təmin etmək üçün əlaqələndirici vəzifəsində çıxış edəcəkdir. Bu, prosesin işçi və təşkilat üçün əhəmiyyətini tam başa düşərək onun obyektiv keçirilməsini təmin edir.

### 6.1. *Xidməti fəaliyyətin qiymətləndirilməsi üçün tələblərin müəyyənləşdirilməsi*

Xidməti fəaliyyətin qiymətləndirilməsi, planlaşdırılmış məqsədlər, standartlar və səriştəlik tələbləri çərçivəsində fəaliyyəti idarə etməklə və başa düşülməklə, işçilər, işçi qrupları və bankdan ən yaxşı nəticələrin əldə edilməsi üsuludur. Bu proses işçilərin əmək nəticələrinin bir hissəsi kimi diqqətlə sənədləşdirilməli və nələyə nail olunması haqqında birgə anlayışın yaranması üçün vacib sayılır. Əlavə olaraq o, işçilərin ixtisasının artırılmasının qısa və uzun müddət ərzində nail olunacağı ehtimalını artırır və onların idarə edilməsi üçün yanaşmanı müəyyən edir. Xidməti fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi effektiv əks əlaqə və məqsədlərin tənzimlənməsi, o cümlədən mükafatlar, əmək haqqlarının artırılması və vəzifələrin böyüdülməsi ilə bağlı qərarların qəbul edilməsi imkanını yaradır.

İşçilər onlardan gözlənilən fəaliyyətin qiymətləndirilməsi metodu, yaxşı, orta və zəif fəaliyyətin müəyyənləşdirilməsi meyarı və fəaliyyətin müxtəlif səviyyələrini hansı hərəkət/mükafat müşayiət edəcəyi barədə məlumatlandırılmalıdır. İşçilərlə fərdi hədəflər üzərində razılaşarkən, yadda saxlamaq lazımdır ki, yaxşı ifadə edilmiş məqsədlər SMART olmalıdırlar:

- Spesifik – aydın, birmənalı, düzgün, başa düşülən və təşviqedicidir;
- Ölçülə bilən – kəmiyyət, keyfiyyət, vaxt və pul;



- Yerinə yetirilə bilən – tələbkar, lakin səriştəli və etibarlı şəxs tərəfindən yerinə yetirilən;
- İşə aidiyyəti olan - işçilərin məqsədlərinin korporativ məqsədlərlə eyni olması üçün bankın məqsədlərinə uyğun ;
- Vaxta bağlı – razılaşdırılmış vaxtda tamamlanmalı.

## 6.2. Xidməti fəaliyyətin qiymətləndirilməsinin həyata keçirilməsi

### Müddət

Banklar qiymətləndirmə proseslərini yarım illik və ya illik keçirməyi nəzərdə tutmalıdırlar. İllik qiymətləndirmə prosesi adətən maliyyə ili ilə uyğun olmalıdır ki, müvafiq mükafatlandırma bu prosesin bir hissəsi kimi meydana çıxsın. Bir çox hallarda, ilin ortasında aparılan qiymətləndirmə fikir söyləmək və məqsədləri yeniləşdirmək üçün imkan yaradır, son qiymətləndirmə isə mükafatları, treyninq ehtiyaclarını, vəzifə yüksəlişini müəyyənləşdirir.

### Qiymətləndirmə prosesi

Qiymətləndirmə prosesini asanlaşdırmaq üçün İRB aydın və istifadə üçün asan olan qiymətləndirmə formasını yaratmalıdır. Bu forma ilin başlanğıcında yaradılan sənədlərlə yaxından əlaqələndirilməlidir. Belə formanı ən yaxşı dizaynla yaratmaq üçün qiymətləndirənin və qiymətləndirilənin mülahizələrinə ayrılmış sahələr daxil olmaqla məcburi seçimlərdən ibarət olan yoxlama cədvəli tərtib etmək olar. İRB həmçinin, qiymətləndirmə nəticələrinin fəaliyyəti qiymətləndirənlə müzakirə olunmasını və imzalanmasını təmin etmək üçün bütün formaların düzgün doldurulmasına və vaxtında təhvil verilməsinə nəzarət etməlidir. İRB fəaliyyətin qiymətləndirilməsi prosesi üçün təlimatlar hazırlamalı və işçilərə çatdırmalıdır.

Əksər təşkilatlarda, qiymətləndirmə forması hər məqsəd və ya səriştəyə dərəcələrin verilməsini tələb edir. Adətən, bu daha sonra ümumi reytingdə xülasələşdirilir.

### Xidməti fəaliyyətin qiymətləndirilməsi

Qiymətləndirmələr, işçinin birbaşa hesabat verdiyi müdiri tərəfindən həyata keçirilir.

Özünü-qiymətləndirmə prosesində işçi vəzifə və məqsədlərin necə yerinə yetirildiyi barədə onların şəxsi qiymətləndirməsini qeyd etməklə, qiymətləndirmə formasını dolduracaqdır. Bu zaman, lazım olduqda işçinin rəhbərliyi altında işlədiyi digər işçilər tərəfindən verilən məlumat daxil ediləcəkdir. Müdir sonradan işçinin fərdi qiymətləndirilmə nəticələrini qeyd edəcək və onunla müzakirə edəcək.

İşçilərin qiymətləndirilməsini aparan şəxslər, effektiv və obyektiv qiymətləndirmə strukturunu təmin etmək üçün lazımi təlim və səriştələrə malik olmalıdır. Qiymətləndiricilər, qiymətləndirmə iclaslarından əvvəl bütün zəruri material və məlumatları hazırlamalı və işçilərə məlumat verməlidirlər. İRB hər 2 tərəf: qiymətləndiricilər və qiymətləndirilənlər üçün rəsmi təlim və təlimat materialları hazırlayır.

### Qiymətləndirmə prosesinin nəticəsi

Fəaliyyətin qiymətləndirilməsinin nəticəsi adətən aşağıdakılardan təşkil olunan tamamlanmış qiymətləndirmə formasından ibarətdir:

- Fəaliyyətin əvvəlcədən razılaşdırılmış hədəf/məqsədlərə qarşı qiymətləndirilməsi. Buraya adətən maliyyə (məsələn gəlir və biznesin inkişafı və s) və keyfiyyət (məsələn, kredit portfelinin keyfiyyəti) məqsədləri daxildir. Bundan əlavə, cari bacarıqların/səriştənin qiymətləndirilməsi (məsələn texniki səriştələr, problem həll etmə, səlahiyyət vermə, qərar qəbul etmə, yaradıcılıq, rabitə, qrup işi, və s.) aparılmalıdır. Yayınmalar üzrə səbəblər qeyd olunmalıdır;
- İşçilərin intensivliyinin və ixtisas artırma tələblərinin vəzifə və səlahiyyət tələblərinə və əvvəlcədən razılaşdırılmış hədəflərə qarşı müəyyən edilməsi;
- Təlimlərə xüsusi ehtiyacı vurğulayan və işçinin karyera məqsədləri ilə uyğun gələn ixtisas artırma planı. Buraya həmçinin menecerin işçi haqqında onun vəzifə kateqoriyasının qaldırılmasına hazır olması haqqında rəyi daxil ola bilər;
- Bankın hədəf və məqsədlərini dəstəkləyən, tamamlayan, həyata keçirən növbəti qiymətləndirmə müddəti üçün razılaşdırılmış fərdi məqsədlər;

### 6.3. Xidməti fəaliyyətin qiymətləndirilməsinin mükafatlarla əlaqələndirilməsi

Fəaliyyətin idarə edilməsi aşağıdakılarla əlaqəlidir:

- **Fəaliyyətin təkmilləşdirilməsi** – korporativ və fərdi məqsədlərə çatmaq üçün
- **İşçinin inkişafı** – işçiyə öz məqsədlərinə çatmaq üçün imkan vermək üçün
- **Ünsiyyət və qoşulma** – rəhbərlər və işçilər arasında qarşılıqlı anlaşmaya imkan yaratmaq, məlumat mübadiləsi və gözlənilən nəticələrin müəyyənəlməsi.

Bu səbəbdən, fəaliyyətin idarə olunması sisteminin səmərəli olması, yəni, işçiləri fərdi və korporativ məqsədlərə çatmağa ruhlandırmaq üçün, onların fəaliyyəti birbaşa maddi mükafatlara bağlı olmalıdır. Mükafatlar aşağıdakı şəkillərdə ola bilər:

- Fəaliyyətə görə ödəniş (maaş artımı və stimullar);
- Kadr qərarları (yüksəlmələr, üfqü hərəkətlər və fəaliyyətin dayanması);
- Təlim və ixtisas artırma tədbirləri.

### 6.4. Xidməti fəaliyyətin qiymətləndirilməsi, təlim və ixtisas artırma tələbləri ilə əlaqələndirilməsi

- Xidməti fəaliyyətin qiymətləndirilməsi prosesi işçilərin təlim və ixtisas artırma tələbləri haqqında əsas məlumat mənbəyi olmalıdır.

## 7. **İşçilər üçün Təlimat Kitabçası, Etika və Peşəkar Davranış Məcəlləsi**

### 7.1. İşçilər üçün təlimat kitabçası

İşçilər üzrə Təlimat Kitabçasının əsas məqsədi işçiləri, onların bankdakı işlərinə aid olan bankın ümumi siyasət və prosedurları barədə və bank işçiləri üçün nəzərdə tutulan mükafat proqramları haqqında məlumatlarla təmin etməkdən ibarətdir. İşçilər üçün

Təlimat Kitabçaları İR siyasəti və prosedurlarını cəmləşdirir və işçiləri bu prosedurlara riayət etmək üçün lazım olan göstərişlərlə tanış edir.

### *İşçilər üçün Təlimat Kitabçasının Məzmunu*

İşçilər üzrə Təlimat Kitabçaları adətən bankda yeni işçilərə verilir. Orada açıq və sadə formada, onların bank haqqında bilmələri lazım olan bütün qaydalar barədə məlumatlar verilir. İşçilər üzrə Təlimat Kitabçalarında əhatə olunan mövzular adətən aşağıdakılardan ibarətdir:

- **Bankın qısa təsviri** – onun tarixi, missiyası, dəyərləri, xidmətləri, strukturu və rəhbərliyi;
- **İşə götürmə şərtləri və qaydası** – iş növü, birinci iş günündə tələb olunan sənədlər, əmək müqaviləsinə xitam verilməsi, xəbərdarlıq müddəti;
- **İş vaxtı** – iş saatları və əlavə iş saatlarına görə ödəniş, işə gəlmə/gəlməmə, xəstəliyə görə məzuniyyət/analiq ödənişi, bayramlar, məzuniyyət;
- **Əmək haqqı** – maaş, təltif və əlavə ödənişlər, məvacib ödənişləri (bank köçürmələri, vergi tutulmaları və s.), ezamiyyə xərclərinin ödənilməsi;
- **Sosial təminat və rifahın təmin olunması** – sığorta və əlavə faydalar;
- **Karyera inkişafı** – təlim və təhsil imkanları; təlim seçimlərinin mövcudluğu; ezamiyyət və internatura;
- **Bank daxili qaydalar** – geyim qaydası; telefondan istifadə, elektron poçt və İnternet; siqaret çəkmə üzrə qaydalar;
- **Səhhət və təhlükəsizlik tədbirləri;**
- **Nizam-intizam qaydaları və mübahisələrin aradan qaldırılması prosedurları**

Bəzən kiçik banklarda məlumat kitabçasının hazırlanması və kitabça şəklində çap olunması özünü doğrultmur. Bu halda banklar bu informasiyanın vərəqlər şəklində çap olunmuş xülasəsini hazırlaya bilərlər.

### *İşçilər üçün Təlimat Kitabçasının Müddəalarının İdarə edilməsi*

İşçilər üçün Təlimat Kitabçasının müddəaları tam şəkildə Əmək Məcəlləsinə müvafiq olmalıdır. Bankın siyasət və prosedurlarında baş verən hər hansı dəyişikliklər üzrə bankın təlimat kitabçasını daima təzələmək yaxşı təcrübə sayılır. Bankın işçiləri bu dəyişikliklər barədə vaxtaşırı məlumatlandırılmalıdırlar. İşçilər üzrə Təlimat Kitabçasının tərtib olunması və onların dəyişdirilməsi barədə işçilərə məlumat verilməsi İR bölməsinin vəzifəsidir.

Şirkətlər bu təlimat kitabçalarını məxfi sənəd sayırlar və işçilərdən bankdakı işlərini tərk etdikdə, onu qaytarmağı tələb edirlər.

## *7.2. Etik Davranış Məcəlləsi*

Etik Davranış Məcəlləsinin hazırlanması və dərc edilməsi banklarda geniş qəbul edilən təcrübədir. Bankın Etik Davranış Məcəlləsi onun missiya və dəyərləri ilə bağlıdır və bank öz fəaliyyətini həyata keçirdikdə və öz ətrafındakı tərəflərə – işçilərə, müştərilərə,

səhmdarlara, təchizatçılara və ümumiyyətlə cəmiyyətdə münasibətdə riayət etdiyi əsas prinsipləri vurğulayır. Bu məcəllə həmçinin işçi tərəfindən, etika qaydalarının pozulması halında, görə bilcəyi tədbirləri qısa formada izah edir, bunlardan bəziləri:

- **Maraqların toqquşması** – şəxsi maraqların bank, müştəri və ya əlaqəli tərəflərin maraqları ilə toqquşması; bankı kənar biznes məqsədləri üçün təqdim etmək; bankın əlaqələrindən istifadə edərək, bankın, onun müştərisinin və ya filialının hesabına öz şəxsi biznesini inkişaf etdirmək;
- **Hədiyyələrin verilib və alınması** – biznes fəaliyyətini artırmaq və ya ona təsir etmək üçün istənilən şəxsə/təşkilata rüşvət və ya başqa oxşar haqq verilməsi; biznes fəaliyyətinə təsir etmək üçün hədiyyələrdən, pul mükafatlarından və artıq dərəcədə əylənmələrdən çəkinmək;
- **Məxfilik** – banka, müştəriyə və ya əlaqəli tərəfə məxsus məxfi və bizneslə əlaqəli olan məlumatları saxlanılmaq, qiymətli kağızların alınıb-satılması ilə əlaqədar insayder məlumatını istifadə etməmək;
- **Bərabər imkanlar** – diskriminasiya yol verməmək və başqalarının işlərində onlara hörmət bəsləmək və məsuliyyətli olmaq;
- **Siyasi fəaliyyət** – bankın etika məcəlləsinə zidd olan (yəni maraqların toqquşmasına səbəb olan) siyasi tədbirlərə cəlb olunmamaq.

Etik Davranış Məcəlləsi İdarə Heyəti tərəfindən tərtib edilir və Müşahidə Şurası tərəfindən təsdiq edilir.

Bəzən Etik Davranış Məcəlləsinin bütün və ya bəzi müddəaları bankın işçilər üzrə Təlimat Kitabçasına daxil olunur.

### 7.3. *Peşəkar Davranış Məcəlləsi*

Bir çox banklar eyni zamanda İR bölməsinin işçiləri üçün ətraflı Peşəkar Davranış Məcəlləsinə malik olurlar. Peşəkar Davranış Məcəlləsi, bank daxilində İR işçiləri üçün əsas prinsipləri və davranış dəyərlərini müəyyən edir. Peşəkar Davranış Məcəlləsində işçilərin aşağıdakı davranış qaydalarına əməl etməsi tələb olunur:

- **Dəqiqlik** – İR bölməsinin işçiləri işə götürənlərə və işçilərə olduqca dəqiq məlumatlar və məsləhətlər verməlidirlər;
- **Məxfilik** – İR bölməsinin işçiləri bankın məxfilik tələblərinə hörmət etməli və bütün işçilər haqqında məlumatların (o cümlədən hazırkı, keçmiş və gələcək işçilər haqqında məlumatlar) məxfi saxlanılmasını təmin etməlidirlər;
- **Məsləhət verilməsi** – Lazımi səriştəyə malik olan İR bölməsinin işçiləri bankın işçiləri üçün məsləhətçi olmalıdırlar;
- **Digər işçilərin hazırlanması** – İR bölməsinin işçiləri öz-özünü inkişaf etdirməni genişləndirməli və bankın cari və gələcək ehtiyaclarını yerinə yetirən işçilərin tam inkişafına xidmət etməlidirlər;
- **Bərabər imkanlar** – İR bölməsinin işçiləri düzgün, bərabər hüquqlu iş təcrübəsinin yaradılmasına köməklik göstərməlidirlər;
- **Düzgün davranış** – İR bölməsinin işçiləri işçilərlə davranarkən ədalətli, mütərəqqi və nəzakətli davranış qaydalarından istifadə etməlidirlər;

- Öz-özünü inkişaf etdirmə – İR bölməsinin işçiləri öz fəaliyyətlərini daima yaxşılaşdırmalı və səriştə və biliklərini yeniləşdirməlidirlər

Peşəkar Davranış Məcəlləsi İdarə Heyəti tərəfindən tərtib edilir və Müşahidə Şurası tərəfindən təsdiq edilir.

Analoji davranış qaydaları, eləcə də korporativ dəyərlərin və davranış metodlarının təsdiqlənməsi, ayrı-ayrı departamentlər üçün spesifik elementləri daxil etməklə bütövlükdə bank üçün tərtib oluna bilər. İRB bu qaydaların hazırlanmasına köməklik göstərməlidir.

## **8. Riayət etmə prosedurları**

Riayət etmə prosedurlarının əsas məqsədi işçiləri məlumatlandırmaq və onlara, riayət etmə məsələləri üzrə açıqlamalar əldə edilməsi prosedurlarını və pozuntular barədə hesabat verməyi izah etməkdir. Riayət etmə prosedurları bankın ümumi qayda və prosedurlarının tərkib hissəsidir və aşağıdakıları əks etdirir:

- Bankın siyasətini/Etik Davranış Məcəlləsini pozan halların təsvirini;
- Bankın siyasətinin/Etik Davranış Məcəlləsinin pozulmasının qarşısını alma yollarını;
- Bankın siyasətinin/Etik Davranış Məcəlləsinin pozulması görə intizam tədbirlərini.

Məsələn, “maraqların toqquşması” siyasətində bank maraqların münaqişəsi yarana bilən halları təsvir edə bilər; məsələn:

- Məhsul/xidmət satınalması üzrə cavabdeh olan işçinin şəxsi və ya ailə üzvlərinin maraqları olduğu şirkətlərdən satınalınmanın həyata keçirilməsinə təsir göstərməsi;
- İşçilərin bankda tutduqları vəzifələrinə mane olan kənar fəaliyyətlə məşğul olmaları;
- İşçilərin, bankın adından və ya bankın resurslarından, o cümlədən təchizat, işçilər və ya avadanlıqlarından öz şəxsi məqsədləri üçün istifadə etmələri.

Riayət proseduraları bankın qaydalarının pozulmasının qarşısını almaq üçün işçilərin nə edə biləcəklərini göstərməlidir. Belə tədbirlər aşağıdakılardır:

- müəyyən tədbirlər görməzdən əvvəl əsaslı faktları təmin etmək;
- birbaşa məsul olan şəxslə məsləhətləşmək;
- bankın baş rəhbərliyinə hesabat vermək.

İşçilərdən həmçinin, bankın qaydalarına və Etik Davranış Məcəlləsinə riayət edəcəklərini təsdiq etmək üçün xüsusi sənədləri (məsələn, açıqlamama və/və ya məxfilik müqaviləsi) imzalamaq tələb oluna bilər.

*Riayət Prosedurlarının idarə edilməsi*

Banklar tərəfindən “Biznes etikası və davranışın açıqlanması” adlı sənəd hazırlana bilər. Bu sənədin əsas məqsədi işçilərə hər hansı qeyri-etik, vicdansız, saxtakar, qeyri-qanuni davranış və ya bankın qayda və prosedurlarının, habelə Əmək Məcəlləsinin pozulması halları barədə hesabat verməyin onların vəzifəsi olmasını başa salmaqdır. Bu sənəd elə bir qaydada tərtib edilir ki, işçilər belə pozuntular barəsində məlumat verə bilmək imkanına malik olsunlar.

Bu bildiriş bankın işçi üzrə təlimat kitabçasına əlavə edilə bilər və yaxud bankın ayrıca bir sənədi kimi tərtib oluna bilər.