



Հաստատված է  
«ՀԱՅԷԿՈՆՈՄԲԱՆԿ» ԲԲԸ Խորհրդի թիվ 8/11-27.02.2017թ. որոշմամբ

Ուժի մեջ է մտնում 09.03.2017թ.

Խորհրդի նախագահ

----- Ս. Սուքիասյան

**ԿԱՐԳ**  
**«ՀԱՅԷԿՈՆՈՄԲԱՆԿ» ԲԲԸ ՎԱՐՔԱԿԱՆՈՆՆԵՐԻ**

**ԵՐԵՎԱՆ 2017**

«ՀԱՅԷԿՈՆՈՄԲԱՆԿ» ԲԲԸ ՎԱՐՔԱԿԱՆՈՆՆԵՐԻ» ԿԱՐԳ

<b>ՓԱՍՏԱԹՂԹԻ ՓՈՓՈԽՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՊԱՏՄՈՒԹՅՈՒՆ</b>			
<b>Հ/Հ</b>	<b>Որոշման/Հրամանի ամսաթիվ</b>	<b>Որոշման/Հրամանի համար</b>	<b>Փաստաթղթի նույնականացուցիչը</b>
1	01.10.2013թ.	31/02-01.10.2013թ.	R/K/0/015/01.10.2013/1
2	25.03.2015թ.	07/04-25.03.2015թ.	R/K/0/015/25.03.2015/2
3	30.03.2016թ.	15/02-30.03.2016թ.	R/K/0/015/30.03.2016/3
4	27.02.2017թ.	8/11-27.02.2017թ.	R/K/0/015/27.02.2017/4

## 1. ԸՆԴՀԱՆՈՒՐ ԴՐՈՒՅԹՆԵՐ

- 1.1 «ՀԱՅԷԿՈՆՈՄԲԱՆԿ» ԲԲԸ (այսուհետ՝ Բանկ) Վարքականոնների կարգը (այսուհետ՝ կարգ) սահմանում են այն տիպօրինակը (ստանդարտը), որի համապատասխան Բանկի անձնակազմը (ծառայողներ, աշխատակիցներ) կատարում է իր պաշտոնական պարտականությունները:
- 1.2 Սույն կարգով սահմանված կանոնները հավասարապես տարածվում են Բանկի բոլոր պաշտոնյաների վրա՝ սահմանելով գործարար պահվածքի ֆիրմային տիպօրինակ (ստանդարտ):
- 1.3 Բանկի Վարչությունը պատասխանատվություն է կրում Բանկի համակարգում թափանցիկության և պատասխանատվության այնպիսի մթնոլորտի ձևավորման համար, որի պայմաններում ինչպես ղեկավար, այնպես էլ շարքային աշխատակազմը ոչ միայն ձեռնպահ է մնում անօրինական և կասկածելի գործողությունների կատարումից, այլև ակտիվ արձագանքում է բարոյականության տեսակետից կասկածելի գործարքների կատարման դեմ:
- 1.4 Բանկի բոլոր մակարդակների ղեկավարները անձնական պատասխանատվություն են կրում կատարվող գործարքների ինչպես արդյունավետության, այնպես էլ Բանկի վարքականոններին համապատասխանության համար:
- 1.5 Բանկի յուրաքանչյուր աշխատակից իր գործունեության ընթացքում պարտավորվում է համապատասխանել Բանկում սահմանված բարոյականության նորմերին, ինչը ենթադրում է ոչ միայն գործարար, այլ նաև կենցաղային համապատասխան չափանիշների պահպանում (բացառել թմրամոլությունը, խաղատներ և նման այլ վայրեր հաճախումը և խաղամոլությունը, հասարակական վայրերում, կենցաղում ոգելիչ խմիչքի չարաշահումը):
- 1.6 Բանկի փոխհարաբերությունները գործընկերների, հաճախորդների, պետական և այլ օղակների հետ կառուցվում են համապատասխան սույն վարքականոնների, Բանկում սահմանված գործարար բարոյականության նորմերի, ինչը ենթադրում է ազնվություն, թափանցիկություն, վստահություն բոլոր, նույնիսկ լայն մեկնաբանում ունեցող և օրենսդրությամբ ամբողջությամբ չկարգավորված իրավիճակներում:

## 2. ԾԱՀԵՐԻ ԲԱԽՈՒՄ

- 2.1 Բանկը, համաձայն գործող օրենսդրության պահանջների, գործունեությունը կազմակերպում է խուսափելով գործարար իրավիճակներում շահերի բախումից, ինչը ենթադրում է որոշումների ընդունման ժամանակ անձնական և ընտանեկան շահերի անտեսում՝ Բանկի շահի գերակայության պայմաններում:
- 2.2 Բանկի աշխատակիցները պարտավորվում են Բանկի գործընկերներին և հաճախորդներին սպասարկելիս բացառել իրենց և նրանց ընտանիքի անդամների շահագրգռվածությունը (մասնակցություն վերջիններիս կապիտալում, շահույթներում, նվերների և այլ աջակցությունների ստացում), իսկ նման շահագրգռվածության առկայության դեպքում անհապաղ տեղեկացնել անմիջական ղեկավարությանը և առաջնորդվել Բանկի շահերով:
- 2.3 Բանկի ծառայողները պարտավորվում են զեկուցել Բանկի ղեկավարությանը Բանկից դուրս ցանկացած աշխատանքային, խորհրդատվական բնույթի գործունեության մտադրության վերաբերյալ և այնուհետ գործել, համաձայն ստացված թույլտվության:
- 2.4 Բանկի ծառայողները պարտավորվում են զեկուցել Բանկի ղեկավարությանը (տնօրինությանը, Խորհրդին, Խորհրդի նախագահին) Բանկի բնականոն արդյունավետ գործունեությունը խաթարող ցանկացած իրավիճակի, ռիսկի առաջացման, հնարավոր վնասի և պաշտոնատար անձի գործողության (անգործության) վերաբերյալ՝ անկախ սուբօրդինացիայի պահանջներից:

## 3. ՊԱՅՔԱՐ ԿԱՇԱՌՔԻ ԵՎ ԿՈՌՈՒՊՑԻԱՅԻ ԴԵՄ

- 3.1 Բանկը կաշառքի և կոռուպցիայի դեմ պայքարի ներքո հակազդում է քիզնեսի բոլոր ոլորտներում կաշառքի և կոռուպցիայի ինչպես գործընկերների, այնպես էլ սեփական աշխատակիցների նկրտումներին:

- 3.2 Բանկի անձնակազմը պարտավորվում է գործունեության ընթացքում բացառել ուղղակի կամ անուղղակի կաշառքի առաջարկը կամ ընդունումը՝ կաշառքի առաջարկի ցանկացած դեպքի վերաբերյալ զեկուցելով ղեկավարությանը: Բանկը չի մասնակցում կաշառք ենթադրող և ոչ մի գործարքում:
- 3.3 Նշված կանոնը տարածվում է ինչպես հաճախորդների, գործընկերների, այնպես էլ պետական կառույցների հետ համագործակցության վրա: Եթե վերը նշված անձանցից որևէ մեկի գործողությունները հակադրվում են Բանկի գործարար բարոյականության սկզբունքներին, ապա նշված անձը տեղյակ է պահվում Բանկի անհամաձայնության և կապերը խզելու իրավունքին:
- 3.4 Բանկը իր գործունեության ընթացքում խստագույնս առաջնորդվում է փողերի լվացման դեմ գործող օրենսդրությամբ և ներքին կարգով՝ Բանկը գործարքներ է կնքում հիմնականում իրեն հայտնի գործընկերների հետ, ձգտելով բոլոր հնարավոր միջոցներով պարզաբանել և հսկել կասկածելի իրավիճակները և գործարքները:

#### 4. ՀԱՐԳԱՆՔ ԱՇԽԱՏԱԿԻՑՆԵՐԻ, ԳՈՐԾԸՆԿԵՐՆԵՐԻ ԵՎ ՄՐՑԱԿԻՑՆԵՐԻ ՆԿԱՏՄԱՍԲ

- 4.1 Բանկում հարգանքով են վերաբերում բոլոր մարդկանց, անկախ նրանց տարիքից, սեռից, քաղաքացիությունից, ազգությունից, դավանանքից և այլն: Բանկում հարգում են բոլորի մասնավոր կյանքի իրավունքը:
- 4.2 Բանկը ակնկալում է նման վերաբերմունք նաև իր հանդեպ, բացառելով որևէ ճնշում իր աշխատակիցների նկատմամբ:
- 4.3 Բանկում ակնկալում և նպատում են աշխատակիցների միջև բաց և ազնիվ փոխհարաբերությունների ծավալմանը: Բացառվում է որևէ աշխատակցի թրոթությունների կամ սխալ վարքի քննարկում (բամբասանք): Ցանկացած խնդրահարույց իրավիճակ, երբ կասկածների վերաբերյալ առկա են հիմնավոր փաստեր, հանգուցալուծվում է պատասխանատու ստորաբաժանումների ներգրավմամբ:
- 4.4 Աշխատատեղին առնչվող ողջամիտ մտահոգությունների գրավոր (բանավոր) արտահայտման նպատակով Բանկում գործում է աշխատակիցների բողոքների (առաջարկների) քննարկման հետևյալ ընթացակարգը.
  - 4.4.1 Աշխատակիցների բողոքների (առաջարկների) վերաբերյալ դիմումները ընդունում է աշխատակազմի ղեկավարը՝ գրանցելով դրանք համապատասխան մատյանում, որում կարող է նշվել դիմումատուի անուն ազգանունը կամ վերջինիս առաջարկով մատյանում կարող է կատարվել անանուն գրանցում՝ պահպանելով դիմումները (այդ թվում էլ եկտրոնային եղանակով ստացված) հատուկ թղթապանակում: Բանավոր (նաև հեռախոսազանգով) բողոքները (առաջարկները) համառոտ գրանցվում են համապատասխան մատյանում վերը նշված կարգով:
  - 4.4.2 Ելնելով դիմումի բնույթից՝ աշխատակազմի ղեկավարը դիմումը ստանալու օրվանից 5 աշխատանքային օրվա ընթացքում տեղեկացնում է դիմողին ձեռնարկված միջոցառումների կամ խնդրի լուծման ընթացքի վերաբերյալ՝ անհրաժեշտության դեպքում ներկայացնելով այն Բանկի Վարչության (գործադիր տնօրենի) քննարկմանը:
  - 4.4.3 Աշխատակազմի ղեկավարը պարտավոր է դիմումը ստանալու օրվանից առավելագույնը 2 ամսվա ընթացքում տեղեկացնել դիմողին Բանկի վարչության (գործադիր տնօրենի) կողմից քննարկված խնդիրների լուծման արդյունքների վերաբերյալ:
  - 4.4.4 Բացառիկ դեպքերում աշխատակիցները կարող են դիմել Խորհրդին:
  - 4.4.5 Բանկի իրավասու մարմնի արձագանքը աշխատակցի բողոքների (առաջարկների) վերաբերյալ բացառում է աշխատակցի որևէ պատիժ կամ հետապնդում:
- 4.5 Բանկի անձնակազմը առաջնորդվում է սույն կարգին կից ««ՀԱՅԷԿՈՆՈՄԲԱՆԿ» ԲԲԸ արժեքներ»-ի և «Բանկի կառավարչական հիմնական սկզբունքներ»-ի դրույթներով: Բանկի նպատակն է՝ համակարգում փոխվստահության այնպիսի մթնոլորտի ստեղծում, որտեղ սխալները, հիմնախնդիրները և վիճելի իրավիճակները ենթարկվում են բաց քննարկման, բացահայտելով պատճառները և լուծման ուղիները և ամենակարևորը չանդրադառնալով և չազդելով հիմնախնդիրը բարձրացրած աշխատակցի նկատմամբ վերաբերմունքի վրա:
- 4.6 Բանկի առավելագույնս թափանցիկ ներքին և արտաքին գործելակերպը կոչված է Բանկի նկատմամբ վստահության մթնոլորտի մշտական պահպանմանը և ամրապնդմանը:

4.7 Բանկը երաշխավորում է գործունեության ընթացքում իր մրցակիցների, հաճախորդների և գործընկերների վերաբերյալ հայտնի դարձած կոնֆիդենցիալ տեղեկատվության չիրապարակումը:

## 5. ՊԱՏԱՍԽԱՆԱՏՈՒ ԱՆՁԱՆՅ ՏԵՂԵԿԱՑՈՒՄԸ

5.1 Բանկի աշխատակիցները պարտավորվում են գործունեության ընթացքում բոլոր միջադեպերի և կասկածելի իրավիճակների վերաբերյալ (շահերի բախում, կոռուպցիա, փողերի լվացում և այլն) տեղեկացնել պատասխանատու անձանց: Բանկում դատապարտվում են անպատասխանատվության, մոռացկոտության, երևույթը ծածկելու համար փաստաթղթերի կորուստների և նման այլ բնույթի դրսևորումները:

5.2 Վերը նշված և նման ցանկացած երևույթի վերաբերյալ տեղյակ աշխատակցի հիմնավորված զեկուցագրերի ուղղումը պատասխանատու ղեկավար անձանց, չի կարող որակվել որպես փոխվստահության խարխուլում, այլ դիտվում է որպես աշխատակցի՝ իր պարտականությունների և Բանկի նկատմամբ նվիրվածության և պատասխանատվության դրսևորում:

## 6. ՎԱՐՔԱԿԱՆՈՆՆԵՐԻ ՊԱՀԱՆՁՆԵՐԻ ԿԱՏԱՐՈՒՄԸ ԵՎ ԴՐԱ ՆԿԱՏԱԱՄԲ ՀՄԿՈՂՈՒԹՅՈՒՆԸ

6.1 Յուրաքանչյուր աշխատակից անհատական պատասխանատվություն է կրում սույն կարգի պահանջների կատարման համար:

6.2 Սույն կարգով սահմանված կանոնների կատարման հսկողությունը իրականացվում է Բանկի պատասխանատու ստորաբաժանումների կողմից:

6.3 Դեկավարները պատասխանատվություն են կրում իրենց աշխատակիցների սույն կարգով սահմանված կանոնների պահանջների յուրացման և պահպանման համար՝ վերահսկելով աշխատակիցների վարքագիծը աշխատանքային օրվա ընթացքում:

## 7. ԱՅԼ ԴՐՈՒՅԹՆԵՐ

7.1 Իր գործունեության ընթացքում Բանկը աջակցում է շրջակա միջավայրի աղտոտման դեմ պայքարին:

7.2 Սույն կարգի անբաժանելի մասն են հանդիսանում կից «ՀԱՅԷԿՈՆՈՄԲԱՆԿ» ԲԲԸ արժեքները»- և «Բանկի կառավարչական հիմնական սկզբունքները»:

7.3 Սույն կարգով սահմանված կանոնների խախտողների նկատմամբ կկիրառվեն կարգապահական տույժեր, համաձայն Բանկում գործող կարգի:

## **«ՀԱՅԷԿՈՆՈՄԲԱՆԿ» ԲԲԸ արժեքները**

Սույնով սահմանվում են Բանկի արժեքները և գերակայությունները բնորոշող կարգախոսները և հիմնադրույթները:

### ***Գնահատելով առկա արժեքները, մենք ստեղծում ենք նորերը***

Բանկի կարևորագույն արժեքը՝ Բանկի թիմն է: Շնորհիվ Բանկի թիմի գերազանց աշխատանքի ապահովվում է վստահությունը Բանկի նկատմամբ, Բանկի գործարար համբավը, Բանկի արդյունավետ գործունեությունը՝ նպատակատուղված Բանկի հաճախորդների պահանջարկի բավարարմանը և բաժնետերերի սպասումների իրականացմանը՝ ներդրած կապիտալների աճի առումով:

Բանկի առաջընթացի գրավականը՝ աշխատակիցների բարձր որակավորումն ու ստեղծագործ աշխատանքի միտվածությունն է:

### **Բանկի արժեվորումը**

### ***Վաճառելով գրավիչ բանկային պրոդուկտներ, Բանկը ինքն է հանդիսանում գրավիչ ներդրումային կառույց***

Բանկի հաջողությունը մեծապես պայմանավորված է Բանկի արժեվորմամբ, բաժնետերերի տեսակետից, ինչը իր հերթին պայմանավորված է անձնակազմի մասնագիտական բարձր որակավորմամբ և գործնական ունակություններով՝ այսինքն, մեկ բառով ասած Բանկը դա Մենք ենք:

Մեզանից յուրաքանչյուրի լավ աշխատանքով է ապահովվում Բանկի բարգավաճումը, ինչը դրդում և խթանում է բաժնետերերին ներդրումներ կատարելու, իսկ այդ ամենը միասին Բանկը դարձնում է հուսալի գործատու:

### **Մեր հաճախորդները**

### ***Հոգա սեփական հաճախորդների մասին՝ այլապես դա կանեն ուրիշները***

Հաճախորդի գոհունակությունը Բանկից՝ մեր հաջողության կարևորագույն չափանիշն է: Մեր կարգախոսն է՝ ոչ միայն հստակ պատկերացնենք և ամբողջությամբ բավարարենք մեր հաճախորդների առկա պահանջարկները, այլ գործենք մի քայլ առաջ՝ ձևավորելով նոր պահանջարկներ, առաջարկելով նոր ծառայություններ:

Այս տեսակետից, մենք ձգտում ենք հնարավորինս մոտենալ հաճախորդին թե տարածքային՝ մասնաճյուղերի տեղաբաշխման, թե ընդգրկուն բանկային ծառայությունների փաթեթի առաջարկի առումով, մշտապես հիշելով, որ հաճախորդի բարօրությամբ է պայմանավորված Բանկի, հետևապես նաև յուրաքանչյուր աշխատակցի բարօրությունն ու բարգավաճումը:

### **Պատասխանատվություն**

### ***Անկախ դիրքից մեզ մոտ գերակայում է պատասխանատվությունը կատարված աշխատանքի համար***

Պատասխանատվությունը ենթադրում է յուրաքանչյուրի պատրաստակամությունը կրելու անձնական պարտավորություններ և գործելու դրանց համաձայն:

Մենք հարգում ենք մեր գործընկերներին, ձգտում ենք նպաստել մեր հաճախորդների տնտեսական առաջընթացին, տրամադրելով բարձրորակ ծառայություններ և խորհրդատվություն, ինչպես նաև նպատակադրված ենք մշտապես ապահովելու Բանկի արժքի աճը:

### **Վստահություն**

**Փոխադարձ վստահությունը սկսվում է քեզանից**

Ստանձնելով պատասխանատվությունը, մենք ձևավորում ենք վստահության մթնոլորտ մեր հաճախորդների և բաժնետերերի շրջանում: Նման վստահությունը Բանկի, մեր գործելակերպի նկատմամբ հիմնվում է մեր ազնվության, աշխատանքի նկատմամբ լուրջ և պատասխանատու մոտեցման և օրինապահության վրա:

Առանց վստահության չի կարելի կրել պատասխանատվություն:

**Հաղորդակցություն**

**Հաղորդակցությունը երկկողմանի ճանապարհ է**

Հաղորդակցությունը դա վստահություն ներշնչող տեղեկատվության ուղղակի փոխանակման գործընթաց է, որը բացահայտում է իրական պատկերը, նպաստելով միասնական թիմային աշխատանքին:

Տեղեկատվության արդյունավետ փոխանակումը ենթադրում է ոչ կողմնակալ մոտեցում, ինչը իրեն հերթին պահանջում է ազնվություն, քաղաքացիական արիություն և պատրաստակամություն ինչպես քննադատել, այնպես էլ ընդունել քննադատությունը, գտնվելով ցանկացած պաշտոնական մակարդակում:

Մեզանից յուրաքանչյուրը ստանում է բավարար տեղեկատվություն պաշտոնական պարտականությունների կատարման և որոշումների ընդունման համար:

Վճիռ կայացնելիս, մենք կշռում ենք բոլոր «կողմերը» և «դեմերը», այլ ոչ թե մեղադրում կամ արդարացնում, ուշադիր լսելով ուրիշներին, ձգտելով հասկանալ նրանց:

**Համագործակցությունը և աշխատանքը միասնական թիմով**

**Մեր ուժը և առավելությունը մեր միասնության մեջ է**

Մենք հանդիսանում ենք համախոհների միասնական կազմավորում, այլ ոչ թե առանձին կառույցների հավաքածո, համատեղ կատարելով ընդունված որոշումները և լուծելով ծառայած խնդիրները:

Գործելով որպես միասնական թիմ, մենք գիտակցում ենք, որ Բանկի հաջողությունը մշտապես գերակայելու է առանձին ստորաբաժանման շահերին: Անհատական հաջողությունը կարժեկորվի որպես ընդհանուր թիմի հաջողության բաղկացուցիչ մաս:

Համագործակցությունը պահանջում է ազնվություն և փոխադարձ հարգանք, և առաջին հերթին օգնության գալու փոխադարձ պատրաստակամություն, ինչը չի բացառում տեսակետների առողջ պայքար, նպատակաուղղված առավել արդյունավետ որոշումների կայացմանը, ուղիների և լուծումների ընտրությանը:

**Մխալներ և միջադեպեր**

**Առավել վտանգավոր է ոչ թե սխալի կատարումը, այլ այն թաքցնելը**

Աշխատանքի ընթացքում սխալներ պատահում են և, ամենակարևորը, դրանց բաց և անմիջական քննարկումն է: Մենք առաջնորդվում ենք հետևյալ մոտեցումներով՝ ավելի կարևոր է բացահայտել սխալի պատճառները, քան գտնել մեղավորին: Նպատակը սխալի հետևանքների վերացումն է, դրա կրկնման բացառումը, ինչպես նաև դրանից քաղած դասերը:

Բանկի ղեկավարությունը ձևավորում է այնպիսի աշխատանքային մթնոլորտ և պայմաններ, որտեղ կարելի լինի բաց և անվախ խոստովանել սխալը:

Միջադեպերի դեպքում դրանք լուծվում են Բանկի դիրքերը ամրապնդող միջոցներով, Բանկի ներսում: Միջադեպի հանգուցալուծումը ուղղված է լինում նաև այն ծնող պատճառների վերացմանը և կանխարգելմանը:

## Նպատակներ և գնահատում

### **Նպատակին հասնելու կարևոր նախապայմանը՝ դրան հասնելու ճանապարհների հստակ պատկերացումն է**

Մենք առաջնորդվում ենք այնպիսի պարզ սկզբունքով, որ յուրաքանչյուր նպատակ պետք է դասակարգվի ըստ կատարող օղակի, հստակ սահմանելով դրան հասնելու ճանապարհները, պատասխանատուները, հսկողությունը: Այս տեսակետից մենք առաջնորդվում ենք գործունեության և նպատակների հստակ ծրագրավորման համակարգով:

Մենք կարևորում ենք նպատակների հասնելու 3 հասարակ սկզբունք՝ աշխատակցին տալ գործելու առավել ազատ հնարավորություն, աջակցել այնքանով, որքան դրա կարիքը կա, մինևույն ժամանակ տալով հնարավորինս քիչ ցուցումներ:

Բանկի յուրաքանչյուր աշխատակից իրավունք ունի սեփական աշխատանքի արդարացի գնահատման և աշխատակցի վարձատրությունը կախված է Բանկի առջև դրված նպատակներին հասնելու գործին իր անձնական ներդրումից:

Մենք գնահատում ենք պայմաններին արագ ընտելացող նպատակասույց և ունակ աշխատակիցների, որոնք գտնում են ողջամիտ փոխզիջում աշխատանքի և անհատական կյանքի միջև:

## Ուսուցում, զարգացում, առաջընթաց

### **Յուրաքանչյուր մասնագիտական որակավորում պահանջում է մշտական զարգացում և կատարելագործում**

Մենք ձգտում ենք յուրաքանչյուր աշխատակցի համար ստեղծել մասնագիտական և անձնական հատկանիշների զարգացմանն ուղղված պայմաններ:

Հաշվի առնելով բանկային մասնագետի աշխատանքի բնույթը, մենք կարևորում ենք այնպիսի աշխատակիցների հավաքագրում, որոնք ունենալով բարձր մասնագիտական որակավորում սիրում են իրենց աշխատանքը, ձգտում են մշտական կատարելագործման, հակված են ուսանելու և նորությունների յուրացմանը:

Գիտակցելով հարցի կարևորությունը Բանկի առաջընթացի տեսակետից, մենք որդեգրել ենք նշված գործընթացի հստակ ծրագրավորման, աշխատակիցների պարբերական վերապատրաստման և ուսուցման, ատեստավորման արդյունավետ համակարգի կիրառում:

Առաջընթաց ապահովելու համար մենք մշտապես համապատասխանեցնում ենք մեր ունակությունները, գործողությունները և կիրառվող տեխնոլոգիաները շուկայի պահանջներին: Մենք միշտ փնտրում ենք լավագույն լուծման ուղիները, գերադասելով որակը քանակին:

Առաջընթացը մեզ համար նշանակում է նորի ներդրում, եթե նույնիսկ ստիպված ենք բաժանվել հին սովորություններից՝ ստանձնելով նոր պարտականություններ, ինչը հաջողության կարևոր նախապայման է:



## **ԲԱՆԿԻ ԿԱՌԱՎԱՐՉԱԿԱՆ ՀԻՄՆԱԿԱՆ ՄԿՁԲՈՒՆՔՆԵՐԸ**

### **1. ԸՆԴՀԱՆՈՒՐ ԴՐՈՒՅԹՆԵՐ**

- 1.1 Սույն հիմնական սկզբունքների նպատակն է՝ սահմանել և առավել արդյունավետ լուծել Բանկում կորպորատիվ կառավարման խնդիրները, ղեկավարների կառավարչական ունակության նվազագույն պահանջները:
- 1.2 Հիմնական սկզբունքները նկարագրում են ղեկավար պաշտոններ զբաղեցրող անձանց կառավարչական խնդիրները և կոչված են նպաստելու փոխհամագործակցության վրա հիմնված ֆիրմային կառավարման ոճի ձևավորմանը, որը ենթադրում է և պետք է խթանի Բանկի աշխատակիցների նախաձեռնության, շահագրգռվածության, համագործակցելու ցանկության դրսևորումը:
- 1.3 Ղեկավարելու ունակությունը ոչ պակաս կարևոր է, քան առանձին բնագավառի ղեկավարների մասնագիտական որակավորումը, ուստի Բանկի ղեկավարները պարտավոր են առաջնորդվել սույն սկզբունքներով:

### **2. ՊԱՐՏԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ ԵՎ ԱՇԽԱՏԱՆՔԱՅԻՆ ԳՈՐԾԸՆԹԱՅԻ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒՄԸ**

- 2.1 Ղեկավարների պարտականությունն է հանդիսանում ղեկավարվող ստորաբաժանումների գործունեության, խնդիրների կատարման գործընթացների այնպիսի պլանավորումը և կատարումը, որը կապահովի առավելագույն արդյունք, նվազագույն ծախսումներով:
- 2.2 Ղեկավարների հիմնական խնդիրներն են՝ աշխատանքի մտածված բաժանումը, յուրաքանչյուրի գործողության ոլորտի և պատասխանատվության աստիճանի սահմանումը և գործընթացների կոորդինացումը՝ առավելագույն ընդհանուր արդյունք ստանալու համար:

### **3. ԳՈՐԾԱՌՈՒՅԹՆԵՐԻ ՊԱՏՎԻՐԱԿՈՒՄ, ԿԱՏԱՐՄԱՆ ՎԵՐԱՀՄԿՈՂՈՒԹՅՈՒՆ, ՓՈՒՆԱՐԻՆՈՒՄ**

- 3.1 Ղեկավարները կատարում են հանձնարարականների անհրաժեշտ բաշխում, առանձնացնելով պատասխանատու անձանց, սահմանելով նրանց գործողության ոլորտը, պատասխանատվության շրջանակը և համապատասխան իրավասությունները: Ղեկավարները պատասխանատու են հանձնարարականների կատարման աշխատակիցների ընտրության համար: Միևնույն ժամանակ ղեկավարից չի հանվում իր աշխատակիցների կողմից հանձնարարականների կատարման պատասխանատվությունը՝ աշխատակիցները հանձնարարականների կատարման կամ չկատարման համար կրում են կատարողական պատասխանատվություն:
- 3.2 Անհրաժեշտ որակավորումը և վստահության առկայությունը հանդիսանում են գործառնությունների պատվիրակման պարտադիր պայմանները, միևնույն ժամանակ ոչ պակաս կարևոր է ղեկավարի կողմից իրականացվող համապատասխան վերահսկողությունը: Հանձնարարականների կատարման արդյունքները պետք է դառնան քննարկման առարկա անձնակազմի գործունեության գնահատման ժամանակ: Դրանք կարող են էապես ազդել աշխատակցի որակավորման բարձրացման անհրաժեշտության որոշման ընդունման վրա:
- 3.3 Ղեկավարները, իրենց բացակայության ժամանակ, պարտավոր են իրենց պարտականությունները դնել տեղակալների կամ ստորաբաժանման կանոնակարգ-աշխատատեղի նկարագրով սահմանված աշխատակիցների վրա, որոնք, հանդիսանալով որակյալ մասնագետ պետք է ունենան կառավարման ունակություններ:

### **4. ՀԱՄԱԳՈՐԾԱԿՑՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ԱՇԽԱՏԱՆՔԱՅԻՆ ՄԹՆՈՂՈՐՏ**

- 4.1 Մենք ձգտում ենք ձևավորել հարգանքի և հանդուրժողականության մթնոլորտ միմյանց հետ փոխհարաբերություններում: Այդ իսկ պատճառով ղեկավարները նպաստում են համագործակցությանը և տեղեկատվության փոխանակմանը, ինչպես ստորաբաժանման ներսում, այնպես էլ ստորաբաժանումների միջև:
- 4.2 Ղեկավարներից մենք ակնկալում ենք այնպիսի աշխատանքային մթնոլորտի ստեղծում, որը կբարձրացնի աշխատակցի նվիրվածությունը գործին, կխրախուսի ցուցանիշների բարելավումը, այդպիսով նպաստելով կատարվող աշխատանքով բավարարմանը: Ղեկավարը աշխատակցի համար պետք է ծառայի աշխատելու, պատասխանատվության, վարքագծի օրինակ:

## **5. ԱՇԽԱՏԱԿԻՑՆԵՐԻ ՏԵՂԵԿԱՑՎԱԾՈՒԹՅԱՆ ԱՊԱՀՈՎՈՒՄԸ, ԽՆԴԻՐՆԵՐԻ ԱՌԱՋԱԴՐՈՒՄԸ, ՈՐՊԵՍ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԳՈՐԾԻԸ**

- 5.1 Ղեկավարները պետք է ժամանակին տեղեկացնեն աշխատակիցներին վերջիններիս գործունեության հետ կապված բոլոր խնդիրների վերաբերյալ, ներառյալ ներքին կարգերը և հրահանգները: Դա նպաստում է աշխատակիցների տեղեկացվածությանը Բանկի շահերի, ծրագրերի և իրենցից ակնկալվող գործողությունների վերաբերյալ:
- 5.2 Ղեկավարները աշխատակցին տալիս են հստակ հանձնարարական՝ ելնելով ստորաբաժանման առջև դրված առաջադրանքներից: Այդ պարագայում ղեկավարը պետք է նկատի ունենա աշխատակցի որակավորումը:
- 5.3 Հանձնարարականի կատարման ընթացքում ղեկավարը պետք է ցուցաբերի աջակցություն՝ ապահովելով անհրաժեշտ հսկողություն:

## **6. ԱՇԽԱՏԱԿԱԶՄԻ ԳՆԱՀԱՏԱԿԱՆԸ, ԱՇԽԱՏԱՎԱՐՁ**

- 6.1 Պարբերաբար ղեկավարները կատարում են իրենց աշխատակազմի գնահատում, համապատասխան ատեստավորման համակարգի միջոցով:
- 6.2 Ղեկավարները կարող են ազդել իրենց աշխատակիցների վարձատրության վրա՝ ելնելով պարտականությունների շրջանակներից և աշխատանքի արդյունքներից, առաջնորդվելով ստորաբաժանման ներսում աշխատավարձի արդարացի մակարդակով: Նախաձեռնությունը, նորարարությունը պետք է պարտադիր վարձատրվեն:

## **7. ՈՐԱԿԱՎՈՐՄԱՆ ԲԱՐՉՐԱՑՈՒՄ**

- 7.1 Որքան ավելի որակյալ են Բանկի աշխատակիցները, այնքան ավելի արհեստավարժ է Բանկը ամբողջությամբ: Այդ իսկ պատճառով բոլոր ղեկավարները պարտավոր են մշտապես կատարելագործել իրենց գիտելիքները և ապահովել իրենց աշխատակիցների որակավորման բարձրացումը՝ նպատակային ուսուցումների միջոցով: Աշխատակիցները պետք է բարձրացնեն որակավորումը՝ ելնելով ապագա խնդիրներից և մասնագիտական համապատասխանությունից:
- 7.2 Ղեկավարները պատասխանատու են նաև նոր ընդունված աշխատակիցների մասնագիտական ուսուցման համար, օգնելով նրանց բացահայտել սեփական ունակությունները, որպեսզի նրանք ամբողջությամբ օգտագործեն իրենց առջև բացվող հնարավորությունները: Ղեկավարի նախաձեռնող և առաջընթաց աշխատանքն է նպաստում Բանկի որպես գործիմաց, իրավասու և բարեկիրթ գործընկերոջ համբավի ամրապնդմանը: