

Təşkilati Davranış

Mövzu Əsaslı Tələb

İstifadə üzrə Təlimat

(Topical Requirement)



The Institute of
Internal Auditors

Tərəfindən tərcümə olunmuşdur



The Institute of
Internal Auditors
Azerbaijan

Mündəricat

Mövzu Əsaslı Tələblərin İcmalı.....	2
Uyğunluq, Risk və Peşəkar Mühakimə	2
Bölmələr	5
Nəzərə alınmalı məqamlar	6
Əlavə A. Tətbiq Ssenariləri	19
Əlavə B. Tətbiq Ssenarilərinə Əsaslanan Nümunəvi Audit Tapşırıqları	22
Əlavə C. Könüllü sənədləşdirmə aləti	26
Əlavə D. COSO Çərçivəsinə İstinadlar	29
Əlavə E. Davranışa yönəlik Audit və Əminlik Təminatı Fəaliyyətləri	33

Mövzu Əsaslı Tələblərin İcmalı

Mövzu Əsaslı Tələblər Qlobal Daxili Audit Standartları™ (Global Internal Audit Standards™) və Qlobal Təlimatlarla birgə Peşəkar Təcrübələr üzrə Beynəlxalq Çərçivənin® (International Professional Practices Framework®) ayrılmaz hissəsi sayılır. Daxili Auditorlar İnstitutu (“DAİ”) Mövzu Əsaslı Tələblərin müvafiq praktikanın tətbiqi zamanı etibarlı istinad mənbəyi olan Qlobal Daxili Audit Standartları ilə birlikdə tətbiq edilməsini tələb edir. Standartlara istinadlar bu təlimatın müxtəlif hissələrində daha ətraflı məlumat mənbəyi kimi yer alır.

Mövzu Əsaslı Tələblər daxili auditorların mövcud risk istiqamətlərinə necə yanaşdıqlarını daxili audit peşəsi kontekstində keyfiyyət və ardıcılığı təşviq etmək məqsədilə rəsmi çərçivəyə salır. Daxili Audit Mandatı daxili audit funksiyası tərəfindən həyata keçirilən xidmətlərin həcmi və növlərini, eləcə də Mövzu Əsaslı Tələblərin (Standart 6.1 “Daxili Auditin Mandatı”) nəzərə alınması zərurətini aydın şəkildə müəyyən edir. Mövzu Əsaslı Tələblər baza xəttini müəyyən edir və Mövzu Əsaslı Tələblərə dair əminlik xidmətlərinin həyata keçirilməsi üçün müvafiq meyarlar formalaşdırır (Standart 13.4 “Qiymətləndirmə Meyarları”). Mövzu Əsaslı Tələblərə uyğunluq əminlik xidmətləri üçün məcburi, məsləhət xidmətləri zamanı isə nəzərə alınması tövsiyə olunandır. Mövzu Əsaslı Tələblər əminlik fəaliyyətlərinin icra edilməsi zamanı nəzərə alınmalı olan bütün mümkün aspektləri əhatə etmək üçün nəzərdə tutulmayıb və sadəcə olaraq mövzunun ardıcıl və etibarlı qiymətləndirilməsini təmin etmək üçün minimum tələblər toplusunu təqdim etmək məqsədi daşıyır.

Mövzu Əsaslı Tələblər aydın şəkildə DAİ-nin Üç Xətt Modeli və Qlobal Daxili Audit Standartları (“Standartlar”) ilə əlaqələndirilmişdir. İdarəetmə, risklərin idarə edilməsi və nəzarət prosesləri Mövzu Əsaslı Tələblərin əsas komponentləridir və Standart 9.1 “İdarəetmə, Risklərin İdarə Edilməsi və Daxili Nəzarət Proseslərinin Başa Düşülməsi” ilə uzlaşdırılmışdır. Üç Xətt Modelinə görə, idarəetmə Şura/idarəedici orqanla, risklərin idarə edilməsi ikinci xəttlə, nəzarət və ya nəzarət prosesləri isə birinci xəttlə əlaqələndirilir. Rəhbərliyin birinci və ikinci səviyyələrdə təmsil olunmasına baxmayaraq, daxili audit funksiyası üçüncü səviyyədə müstəqil və obyektiv əminlik təminatı verən tərəf qismində təsvir edilir və Şuraya/idarəedici orqana hesabat verir (Prinsip 8: “Şura Tərəfindən Nəzarətin Həyata Keçirilməsi”).

Uyğunluq, Risk və Peşəkar Mühakimə

Mövzu Əsaslı Tələblər mövcud olduqda daxili audit funksiyaları həmin mövzularla bağlı əminlik təminatı üzrə tapşırıqları yerinə yetirərkən və ya digər təminat tapşırıqları çərçivəsində Mövzu Əsaslı Tələblərin aspektləri müəyyən ediləndə göstərilən bu tələblərə riayət etməlidirlər.

Standartlarda təsvir edildiyi kimi, riskləri qiymətləndirmək baş audit icraçısının planlaşdırma fəaliyyətinin vacib hissəsidir. Daxili audit planına daxil ediləcək əminlik təminatı tapşırıqlarını müəyyən etmək üçün təşkilatın strategiyalarını, məqsədlərini və risklərini ən azı illik qiymətləndirmək tələb olunur (Standart 9.4 “Daxili Audit Planı”). Fərdi təminat tapşırıqlarını planlaşdırarkən daxili auditorlar tapşırıqla əlaqəli riskləri qiymətləndirməlidirlər (Standart 13.2 “Audit Tapşırığı Çərçivəsində Risklərin Qiymətləndirilməsi”).

Risk əsaslı daxili audit planının hazırlanması zamanı Mövzu Əsaslı Tələbin mövzusu müəyyən edilərək audit planına daxil edildikdə, aid olduğu müvafiq yoxlamalarda həmin mövzunun qiymətləndirilməsi üçün Mövzu Əsaslı Tələbdə göstərilən tələblərdən istifadə olunmalıdır. Bundan əlavə, daxili auditorlar (plana daxil edilib-edilmədiyindən asılı olmayaraq) hər hansı bir audit yoxlamasını icra edərkən Mövzu Əsaslı Tələbin



elementləri ortaya çıxdıqda, həmin Mövzu Əsaslı Tələb yoxlamanın bir hissəsi kimi tətbiq olunma baxımından qiymətləndirilməlidir. Nəhayət, əgər planlaşdırılmamış, lakin tematik mövzunu əhatə edən hər hansı bir audit tapşırığının icrası tələb olunarsa, Mövzu Əsaslı Tələbin tətbiq olunma baxımından qiymətləndirilməsi təmin olunmalıdır.

Mövzu Əsaslı Tələbi tətbiq edərkən peşəkar mühakimə əsas rol oynayır. Risk qiymətləndirmələri daxili audit planına hansı tapşırıqların daxil edilməsi barədə baş audit icraçılarının qərarlarını müəyyən edir (Standart 9.4). Bundan əlavə, daxili auditorlar peşəkar mühakimədən istifadə edərək hər bir yoxlama çərçivəsində hansı aspektlərin əhatə olunacağını (Standartlar 13.3 “Audit Tapşırığının Məqsədləri və Əhatə Dairəsi”, 13.4 “Qiymətləndirmə Meyarları” və 13.6 “İş Proqramı”) müəyyən edir və yoxlama məqsədlərinə çatmaq üçün zəruri resursları (Standart 13.5 “Audit Tapşırığının İcrası üçün Tələb Olunan Resurslar”) müəyyən edirlər.

Mövzu Əsaslı Tələbin hər bir müddəasının tətbiq ediləbilən olmasının qiymətləndirildiyini təsdiq edən, o cümlədən hər hansı bir tələbin istisnasının zəruri olması ilə bağlı sübutlar sənədləşdirilməli və saxlanılmalıdır. Mövzu Əsaslı Tələbə riayət edilməsi Standart 14.6 “Audit Tapşırığının Sənədləşdirilməsi”-də təsvir edildiyi kimi auditorların peşəkar mühakiməsindən istifadə etməklə sənədləşdirilməlidir.

Təşkilati Davranış üzrə Mövzu Əsaslı Tələb nəzərə alınmalı olan nəzarət proseslərinin minimal səviyyəsini təsvir etsə də, müvafiq sahədə riski çox yüksək qiymətləndirən təşkilatlar əlavə aspektləri də qiymətləndirməli ola bilərlər.

Əgər baş audit icraçısı daxili audit funksiyasının Mövzu Əsaslı Tələb çərçivəsində vacib olan audit işlərini yerinə yetirmək üçün zəruri biliyə malik olmadığını müəyyən edərsə, bu işlər kənar xidmət təminatçısına həvalə edilə bilər (Standartlar 3.1 “Səriştə və Bacarıqlar”, 7.2 “Baş Audit İcraçısının İxtisas Tələbləri”, 10.2 “İnsan Resurslarının İdarə Olunması”). Baş audit icraçıları DAI-nin Daxili Audit Səriştələri Çərçivəsindən TM istifadə edərək fayda əldə edə bilərlər. Standartlar təşkilatın daxili auditorları birbaşa işə götürməsindən, kənar xidmət təminatçısı vasitəsilə müqavilə bağlamasından və ya hər ikisindən asılı olmayaraq, daxili audit xidmətləri göstərən istənilən şəxsə və ya funksiyaya tətbiq edilir. Baş audit icraçısı standartlara uyğunluğun təmin olunması üzrə son məsuliyyəti öz üzərinə götürür. Bundan əlavə, baş audit icraçısı daxili audit resurslarının kifayət etmədiyini müəyyən etdikdə, resurs çatışmazlığının təsirləri və hər hansı resurs kəsirlərinin necə aradan qaldırılacağı barədə Şurani məlumatlandırmalıdır (Standart 8.2 “Resurslar”).

İcra, Sənədləşdirmə və Hesabatlılıq

Mövzu Əsaslı Tələbləri tətbiq edərkən daxili auditorlar da Standartlara riayət etməli və işlərini V Fəsil: Daxili Audit Xidmətlərinin Göstərilməsi bölməsinə uyğun şəkildə aparmalıdırlar. V Fəsildəki standartlar tapşırıqların planlaşdırılmasını (Prinsip 13: “Audit Tapşırıqlarının Səmərəli Planlaşdırılması”), icrasını (Prinsip 14: “Audit Tapşırıqlarının İcra Olunması”) və nəticələrinin təqdim olunmasını (Prinsip 15 “Audit Tapşırığının Nəticələri barədə Məlumatlandırma və Tədbirlər Planının Təqibi”) təsvir edir.

Mövzu Əsaslı Tələblər ardıcıl və yüksək keyfiyyətli daxili audit praktikasını dəstəkləmək üçün nəzərdə tutulmuşdur. Onlar müvafiq yerli qanunvericilik, normativ aktlar, nəzarət orqanlarının tələbləri və digər peşəkar səviyyədə tanınmış çərçivələrlə birlikdə tətbiq edilməlidir; bu çərçivələr əlavə və ya daha konkret tələblər irəli sürə bilər. Daxili auditorlar artıq bu tənzimləmələrə və çərçivələrə əsaslanaraq tapşırıq üzrə iş proqramlarını və test prosedurlarını hazırlamış ola bilərlər. Daxili auditorlar yetərli həcmdə əhatəni təmin etmək üçün nəzərdə tutulan təşkilati davranışla bağlı nəzarət testlərini və digər daxili və kənar əminlik təminatçıları tərəfindən təqdim olunan istənilən etibarlı testləri (Standart 9.5 “Koordinasiya və Etimad”) Mövzu Əsaslı Tələblərə uyğunlaşdırmalıdırlar.



Mövzu Əsaslı Tələbin əhatəsi auditorların peşəkar mühakiməsinə əsasən daxili audit planında və ya tapşırıq üzrə iş proqramında sənədləşdirilə bilər. Bir və ya bir neçə daxili audit tapşırığı bu tələbləri əhatə edə bilər. Bundan əlavə, bütün tələblərin tətbiq oluna bilmədiyi hallar da mövcud ola bilər. Mövzu Əsaslı Tələbin tətbiq olunma imkanına görə qiymətləndirildiyinə dair sübutlar, eləcə də istənilən istisnaların əsaslandırmasını izah edən dəlillər saxlanmalıdır.

Keyfiyyət Təminatı

Standartlar baş audit icraçısından daxili audit funksiyasının bütün aspektlərini əhatə edən keyfiyyət təminatı və təkmilləşdirmə proqramı hazırlamağı, tətbiq etməyi və saxlamağı tələb edir (Standart 8.3 “Keyfiyyət”). Nəticələr Şuraya və yüksək rəhbərliyə bildirilməlidir. Təqdimatlar daxili audit funksiyasının Standartlara uyğunluğunu və performans hədəflərinə çatmasını hesabat şəklində əhatə etməlidir.

Mövzu Əsaslı Tələblərə uyğunluq, tapşırıq səviyyəsində aparılan nəzarət fəaliyyətləri zamanı (Standart 12.3: “Audit Tapşırıqlarının İcrasına Nəzarət və Təkmilləşdirilməsi”) nəzərə alınmalı və keyfiyyət qiymətləndirmələrində dəyərləndirilməlidir.

Təşkilati Davranış

Təşkilati Mədəniyyətin Auditinə Yeni Yanaşma

Təşkilati mədəniyyətin auditini mücərrəd və qeyri-müəyyən mövzu kimi qəbul etməkdən təşkilati davranışın strukturlaşdırılmış və dəqiq qiymətləndirilməsinə doğru keçid, daxili audit peşəsinin zəruri və zamanında edilmiş transformasiyasını təmsil edir. Əhəmiyyətli nəzarət çatışmazlıqlarının kökündə çox vaxt mədəniyyətlə bağlı nöqsanların dayandığı geniş şəkildə qəbul edilsə də, bu sahəyə daxili audit praktikasında hələ də nəzərəcarpacaq dərəcədə diqqət ayrılımayıb. “Mədəniyyət”-in auditinə yanaşmanı “təşkilati məqsədlərlə uzlaşmayan təşkilati davranışların” audit şəklinə yenidən formalaşması daha aydın, strukturlaşdırılmış, dəqiq və yoxlana bilən əsas yaradır. Digər bütün risklər kimi, təşkilatlar müvafiq nəzarət mexanizmləri hazırlayaraq və onları effektiv şəkildə tətbiq edərək bu riski də idarə edə bilərlər.

Qeyd

Mövzu Əsaslı Tələblər Qlobal Daxili Audit Standartlarında müəyyən edilmiş ümumi daxili audit terminologiyasından istifadə edir. Oxucular Standartların lüğət və terminlər bölümündəki təriflərə müraciət etməlidirlər.

Təşkilati Davranışa dair Mövzu Əsaslı Tələb bu fəlsəfəni qəbul edir, risk qiymətləndirməsi nəticəsində bu riskin əhəmiyyətli risk təsnifləşdirilməsinə daxil olduğu müəyyən edildikdə davranışın qiymətləndirilməsi üçün minimum məcburi tələbləri müəyyən edir. Bu tələblər ənənəvi risklərə əsaslanan audit yanaşması ilə tam uyğun gəlir və minimal uyğunlaşdırma ilə bütün audit funksiyalarında tətbiq oluna bilər. Təqdim olunan istifadə üzrə təlimat vəsaiti bu yanaşmanın standart audit tapşırıqlarına necə daxil edilə biləcəyinə dair praktik nümunələr təqdim edir, həmçinin daha geniş təşkilati davranış çərçivəsini və ya onun fərdi komponentlərini nəzərdən keçirmək üçün göstərişlər verir. Bu mövzunun təşkilati məqsədlərə əhəmiyyətli təsirinin olması onun aktiv şəkildə nəzərə alınmasını və qəbul edilməsini tələb edir.

Aşağıdakı əsas terminlərin tərifləri Mövzu Əsaslı Tələbi başa düşmək və tətbiq etmək üçün zəruridir. Mövzunun yetkinlik səviyyəsinin aşağı olması səbəbindən təşkilatlar bu terminləri müxtəlif şəkildə istifadə edirlər. Təqdim olunan təriflər istifadəçilərə təşkilatlarının terminologiyasını Mövzu Əsaslı Tələbdə və bu istifadə üzrə təlimatda göstərilən terminologiya ilə uyğunlaşdırmağa kömək etməlidir.



- **Davranış stimullaşdırıcıları** – davranışı təşviq etmək üçün verilə bilən hər şey, o cümlədən maaş artımı, bonuslar və ya səhm opsiyonları kimi maddi mükafatlar və ya tərifnamələr, tapşırıqlar üzrə prioritetlər və ya əlavə istirahət günləri kimi qeyri-maddi mükafatlar.
- **Davranış nümunələri** – davranışda təkrarlanan və ya daha tez-tez baş verən nümunələr. Nümunələr daha geniş mənada “işlərin adətən necə görüldüyü” kimi müəyyən edilir, tək-tək hallarda baş vermiş davranışlara aid edilmir.
- **Davranış riski** – davranışın təşkilati məqsədlərlə ziddiyyət təşkil etmə riski.
- **Davranış riski göstəriciləri** – tədbir görülmə bilən davranışla bağlı idarəetmə məlumatları.
- **Şura** – təşkilatın ən yüksək səviyyəli idarəetmə orqanı.
- **Peşəkar Davranış** – tənzimləyici tələblər və gözləntilərlə əlaqədar davranış.
- **Təşkilati Mədəniyyət** – işçilərin işlərini yerinə yetirərkən və başqaları ilə işləyərkən etdikləri seçimlər, eləcə də bu təşkilati davranışları hərəkətə gətirən amillər. Bu amillərə rəsmi mexanizmlər, məsələn, stimullar və hədəflər, eləcə də qeyri-rəsmi mexanizmlər, məsələn, kollektiv dəyərlər və inanclar daxildir.
- **Təşkilati davranış** – işçilərin işlərini yerinə yetirərkən etdikləri müşahidə edilə bilən seçimlər və başqaları ilə necə işləmələri. Bu davranış, işçilərin performansına və təşkilati məqsədlərə nail olunmasına təsir göstərir. Sadə ifadə olunduqda, təşkilati davranış “işləri görmə tərzimizdir” və təşkilati mədəniyyətin bir alt elementi hesab olunur.
- **Performans dəyərləndirmələri** – fərdi və ya qrup şəklində işin uyğunluğuna dair qiymətləndirmələr.
- **Maraqlı tərəf** – Təşkilatın fəaliyyətində və nəticələrində birbaşa və ya dolaylı şəkildə marağı olan tərəf. Maraqlı tərəflərə şura, rəhbərlik, işçilər, müştərilər, təchizatçılar, səhmdarlar, tənzimləyici orqanlar, maliyyə institutları, kənar auditorlar, ictimaiyyət və digərləri daxil ola bilər.
- **Dəyərlər** – insanlardan hansı davranış gözlənildiyini göstərən prinsiplər.

Bölmələr

Təşkilati Davranış Mövzu Əsaslı Tələbdə təqdim olunmuş məcburi tələblər və bu istifadəçi təlimatında əlavə edilmiş məcburi olmayan mülahizələr üç bölmədən ibarətdir:

- **İdarəetmə** – təşkilatın məqsəd, siyasət və prosedurlarının reallaşdırılmasına dəstək verən, aydın şəkildə müəyyən edilmiş əsas davranış məqsədləri və strategiyaları.
- **Risqlərin idarə edilməsi** – təşkilati davranışlara təhdidləri müəyyən etmək, təhlil etmək, idarə etmək və izləmək, eləcə də davranışla bağlı hadisələri dərhal eskalasiya etmək üçün proseslər.
- **Nəzarət** – rəhbərlik tərəfindən müəyyən edilmiş, təşkilati davranış risklərini həll etmək üçün dövrü olaraq qiymətləndirilən nəzarət prosesləri.

Mövzu Əsaslı Tələbə və bu istifadəçi təlimatına əlavə olaraq, daxili auditorlar təşkilati davranışla bağlı əlavə peşəkar təlimatlara, məsələn, PTBÇ-nin Qlobal Təlimatlarına və sahəyə xas digər resurslara müraciət edə bilərlər.



Nəzərə alınmalı məqamlar

Daxili auditorlar Təşkilati Davranış üzrə Mövzu Əsaslı Tələbdəki vacib olan tələblərin qiymətləndirilməsində kömək məqsədilə aşağıdakı məqamları nəzərə ala bilərlər. Hər bir nəzərə alınmalı olan məqamın işarələnməsi Mövzu Əsaslı Tələbdəki müvafiq tələb ilə çarpaz istinad təşkil edir. Bu mülahizələr nümunə xarakterlidir, onların tətbiqi məcburi deyil. Daxili auditorlar qiymətləndirmələrinə nəyi daxil edəcəklərini müəyyən edərkən peşəkar mühakimələrinə əsaslanmalıdırlar.

Qanunvericilik, dövlət quruluşu və ya siyasi mühit səbəbindən dövlət sektorunda daxili audit fəaliyyətlərindəki məhdudiyyətlər bu işin müəyyən aspektlərinin həllinə potensial maneələr kimi tanınır. Dövlət sektorunda daxili auditorlar risk qiymətləndirmə prosesinin bir hissəsi olaraq əhatə dairəsi üzrə belə məhdudiyyətləri sənədləşdirməli və audit tapşırığının fərdiləşdirilmiş əhatəsini aydın şəkildə müəyyən etmək və çatdırmaq üçün peşəkar mühakiməni tətbiq etməlidirlər.

İdarəetmə üzrə nəzərə alınmalı məqamlar

İdarəetmə proseslərinin davranış məqsədlərinə necə tətbiq olunduğunu qiymətləndirmək məqsədilə daxili auditorlar aşağıdakı dəlilləri nəzərdən keçirə bilərlər:

- A. Təşkilatın davranış meyarları üzərində Şuranın istiqamətləndirməsini və təsirini təmin etmək üçün strukturlaşdırılmış rol və məsuliyyətlər. Müvafiq dəlillər aşağıdakılardan ibarət ola bilər:
 - İdarəetmə komitəsi:
 - Təşkilati davranışa yönəlmiş, təşkilati davranışın nəzarətini strateji icra ilə əlaqələndirən aydın mandatı olan bu istiqamət üzrə səlahiyyətləndirilmiş şura və ya alt komitələr yaradır və fəaliyyət göstərir.
 - Uzunmüddətli biznes məqsədləri ilə uzlaşan davranış riski göstəricilərini müntəzəm olaraq nəzərdən keçirir. Davranış riski göstəriciləri davranışın təşkilati hədəflər, əlaqəli dəyərlər və təşkilatın məqsədi ilə uyğun qalmasını təmin etmək üçün tədbir görülməli olub-olmadığını müəyyən edən ölçülərdir.
 - Rəhbərliyin performans qiymətləndirmələrinə və mükafatlandırma sxemlərinə davranışa dair məqsədləri daxil edir.
 - Şura hesabatlılıq çərçivələri:
 - Strukturlaşdırılmış idarəetmə panellərindən istifadə edərək davranış riski göstəriciləri barədə anlayışlar təqdim edir (məsələn, işçilərin cəlb olunması, insidentlərin dinamikası, müştəri məmnunluğu, dəyərlərə əsaslanan təqdir).
 - Mədəniyyətlə bağlı göstəricilərin Şura səviyyəsində strateji performans hesabatlarına daxil edir.
 - Maraqlı tərəflərin rəyinin alınması mexanizmləri, məsələn sorğuların keçirilməsi:
 - Şuranın işçilərdən, müştərilərdən və digər maraqlı tərəflərdən dəyərlər və strategiya ilə bağlı davranış uyğunluğu üzrə birbaşa rəy almasına şərait yaradır.
 - Strateji istiqamətin və davranışların yönləndirilməsi üzrə müdaxilələrin formalaşmasına kömək edən məlumatların alınmasına imkan verir.



- B. Təşkilati davranışın effektiv idarə edilməsi təşkilat üzrə aydın müəyyən edilmiş məsuliyyət vasitəsilə həyata keçirilir. Şura son nəticədə təşkilatın öz məqsəd və hədəflərinə uyğun davranışın təşviqini və davamlılığını təmin etməyə görə məsuliyyət daşıyır. Bu fəaliyyətlərə davranış üçün aydın gözləntilərin müəyyən edilməsi, davranış risklərinin hesabatına nəzarət və uyğunsuzluq aşkar edildikdə yüksək rəhbərliyin çağırışları necə ünvanladığının təhlil edilməsi daxildir. Müvafiq sübutlar aşağıdakılardan ibarət ola bilər:

■ Şura:

- Təşkilatın davranış riski üzrə iştahasını və mədəni mühit ilə bağlı əsas məqsədlərini təsdiqləyir.
- Davranış riski göstəriciləri (məsələn, tendensiyalar, insidentlər üzrə nümunələr, xəbər verənlərin əhatə etdikləri mövzular) üzrə müntəzəm hesabat tələb edir.
- Mükafatlandırma mexanizmləri və “yüksək rəhbərliyin mövqeyi” əsasında rəhbərlik komandasını təşkilati mədəniyyət göstəricilərinə görə məsuliyyətə cəlb edir.
- Davranış risklərinin artması, nəzarət boşluqları və düzəldici tədbirlərin kifayətliliyi ilə bağlı məsələlər üzrə ikinci və üçüncü səviyyə funksiyaları ilə görüşür.

■ Biznes bölmələri və əməliyyat idarəçiliyi davranış gözləntilərini gündəlik fəaliyyətə daxil edir, qərarların, ünsiyyətin və komanda dinamikasının təşkilatın bəyan etdiyi dəyərləri əks etdirməsini təmin edir. Bu, aşağıdakı məsələlər üzrə məsuliyyəti üzərinə götürməyi əhatə edə bilər:

- Arzu olunan davranışları nümunə göstərmək və psixoloji cəhətdən təhlükəsiz mühiti qorumaq.
- Davranışa təsir edən istiqamətlərdə məsələn, işə qəbul, mükafatlandırma, ünsiyyət və liderliklə bağlı nəzarət mexanizmlərini tətbiq etmək.
- Əməliyyat mühitində yaranan yeni davranış risklərini proaktiv şəkildə müəyyən edib eskalasiya etmək.
- Komandalar daxilində uyğunlaşmamış davranışın nəticəsi olan davranış risklərini və nəzarət (rəsmi və qeyri-rəsmi) ehtiyacını azaltmaq.

■ Risk, komplayens (uyğunluq), insan resursları və əlaqəli nəzarət funksiyaları aşağıdakılar da daxil olmaqla təşkilatın davranış riski çərçivəsini işləyib hazırlayır və onun müvafiq qaydada icrasını təmin edir:

- Davranışa nəzarət üçün müəyyən edilmiş rol və məsuliyyətlər.
- Eskalasiya kanalları və data analitikası prosesləri.
- Təşkilat daxilində davranış şəraitinə dair gələcəyə yönəlik anlayış təmin etmək üçün idarəetmə panelləri, tematik təhlillər və dövri qiymətləndirmələr.
- Həvəsləndirmə, ünsiyyət və ya liderlik davranışları bəyan edilmiş məqsədlərdən sapdıqda təcrübələri sorğulamaq bacarıqlarının mövcudluğu,
- Təşkilati mədəniyyətə təsir göstərə biləcək insan resursları ilə bağlı nəzarət mexanizmlərində, idarəetmə çərçivələrində və ya strateji transformasiya təşəbbüslərindəki bütün əsas dəyişikliklər üzrə məsləhətləşmələrin aparılması.



- Hadisə hesabatlarından, audit tapıntılarından və digər əminlik təminatı mexanizmlərindən əldə olunan və davranışla bağlı problemləri göstərən yeni meyllərin təhlil edilməsi.
- c. Davranışa nəzarət, müntəzəm monitorinq, qiymətləndirmə və davranış nümunələrinin təşkilati məqsədlər ilə uyğunlaşdırılmasını təmin edən idarəetmə prosesinin mövcudluğu. Prosesə aşağıdakılar daxil edilə bilər:
 - Əsas məlumatların müvafiq mənbələrdən (məsələn, işçi məmnunluğu və dürüstlük sorğularının nəticələri, işdən ayrılma və işə gəlməmə səviyyələri, rəy bildiriş kanalı məzmunu, insidentlə bağlı məlumatları və performans və innovasiya göstəriciləri kimi mənbələrdən) toplanmasını təmin etmək üçün idarəetmə panelindən istifadə etmək. Səmərəli təşkilati davranış göstəricilərini əks etdirən panelin xüsusiyyətlərinə aşağıdakılar daxildir:
 - Davranışın yaxşılaşdırılması imkanlarını müəyyən etmək üçün müvafiq hədd göstəricilərinin müəyyən edilməsi.
 - Davranış məlumatlarının (məsələn, məlumat vermə kanalları üzrə əldə edilən məlumatlar) səbəb məlumatlarından (məsələn, rolların və məsuliyyətlərin aydınlığı) və nəticə məlumatlarından (məsələn, müştəri şikayətləri) ayrılması.
 - Məsələn, sorğulardan əldə olunan kəmiyyət məlumatlarının fokus qrupları və məlumat vermə kanalları kimi keyfiyyət məlumatları ilə inteqrasiyası.
 - Şuranın təşkilati davranışın cari aspektlərinin təşkilatın effektivliyini və performansını artırmaq üçün necə tətbiq edilə biləcəyini anlaması. Bu aspektlərə aşağıdakılar aiddir:
 - Qərarlar necə verilir, o cümlədən fərqli baxışlar və çağırışlar necə idarə olunur.
 - İşçilər bir-biri ilə necə ünsiyyət qurur, o cümlədən narahatlıqlarını və gözləntilərini necə bildirirlər.
 - İşçilər öz aralarında, eləcə də komandalar arasında və münaqişələri idarə edərkən necə əməkdaşlıq edirlər.
 - İşçilər uğursuzluğa necə reaksiya verirlər, məsələn səhvlərdən öyrənməklə və ya günahlandırmaq və inkar etməklə.
 - Orta və yüksək rəhbərliyin liderlik davranışı digər davranış kateqoriyalarına necə təsir edir (məsələn, liderlərin səhvlərə necə reaksiya verməsi və qərar qəbulunda müqaviməti necə təşviq etməsi).
 - Strategiya və biznes modeli qərar qəbul etməni, davranış qaydalarını və stimullaşdırıcı/çəkindirici performans idarəçiliyini necə müəyyən edir.
 - Şuranın təkmilləşdirmə imkanlarını müəyyən edən və onları fəal və ölçülə bilən şəkildə həll edən davamlı öyrənmə sistemini aşağıdakılar vasitəsilə tələb etməsi:
 - Faktiki işçi davranışına əsaslanan sübutlara müvafiq olan anlayışlardan istifadə olunması.
 - Niyət edilən və ya arzu olunan məsələlərə deyil, təşkilat daxilində baş verdiyi bilinən məsələlərə fokuslanmaq.

- Adətən sorğular, şikayət kanalları, məxfi söhbətlər və fokus qrupları vasitəsilə əldə edilən keyfiyyət və kəmiyyət məlumatlarının qarışığını dəyərləndirmək.
 - Məlumatları tətbiq edərək təşkilati davranışın müəyyən aspektlərini gücləndirəcək və mövcud çatışmazlıqları aradan qaldıracaq tədbirləri müəyyənləşdirmək.
 - Kritik sahələrdə hədəfli müdaxilələri (məsələn, kommunikasiya strategiyası, təlim, liderlik inkişafı və komanda səviyyəsində müzakirələr) koordinasiya etmək üçün tədbirlər planının işlənilib hazırlanması.
- D.** Davranış riski protokollarını əhatə edən siyasət və prosedurlar müəyyən edilir, mütəmadi olaraq nəzərdən keçirilir, effektiv şəkildə kommunikasiya olunur və biznes əməliyyatlarına və qərar qəbul etmə prosesinə inteqrasiya olunur. Siyasət və prosedurlar etika, insan resursları, komplayens (uyğunluq), risk, əməliyyatlar və qərarvermə funksiyalarını əhatə edərək aşağıdakıları təmin edir:
- Davranış gözləntiləri müvafiq siyasətlərdə (məsələn, davranış kodeksində və/və ya etika, insan resursları, təşviqlər və səlahiyyətlərin ötürülməsi siyasətlərində) rəsmi şəkildə ifadə olunur. Belə siyasətlər təşkilatın risk iştahasına uyğun olaraq qəbul edilə bilən və edilə bilməyən davranışları praktik nümunələrlə müəyyən etməlidir.
 - Risk idarəetmə funksiyaları davranış gözləntilərini — işə qəbul, performans qiymətləndirmələri, iş başlama prosesi və müştəri idarəçiliyi kimi əsas əməliyyat prosesləri ilə əlaqələndirir və onların gündəlik qərarlarda əks olunmasını təmin edir. Əminlik məqsədi ilə aparılan təhlillər zamanı bu gözləntilərin faktiki davranışlara necə təsir etdiyini yoxlanılmalı və buna uyğun olaraq idarə heyətinə hesabat verilməlidir.
 - Şura təşkilatın siyasətlərinin müxtəlif kanallar (məsələn, intranet, təlimlər, ümumi yığıncaqlar) vasitəsilə əlçatan və aydın şəkildə çatdırıldığına dair təminat tələb edir və alır. Təcrübə nümunələrini və qərar sxemlərini daxil etmək davranış gözləntilərini kontekstləşdirməyə kömək edir. Məlumat panelləri qavrama və istifadə göstəricilərinin izlənməsinə kömək edə bilər.
 - Bütün davranış siyasətləri və prosedurlar planlaşdırılmış icmal müddətinə tabe tutulur və baş vermiş insidentlərə, sorğu nəticələrinə və ya tənzimləyici dəyişikliklərə cavab olaraq yenilənir. İkinci xətt funksiyaları faktiki davranışla təşkilati məqsədlər arasında yaranan boşluqları müəyyən etmək üçün öyrənilmiş dərslər reyestrini işləyib hazırlamalıdır.
 - Şura siyasətin əhatəsi, aydınlığı və effektivliyi barədə müntəzəm yeniləmələr alır. İkinci xətt funksiyaları pozuntuları, siyasətin təsirlərini və arzu olunan davranışlarla uyğunluğu təhlil etməlidir. Siyasətin effektivliyi keyfiyyətli rəy və davranış riski göstəriciləri əsasında qiymətləndirilməlidir.

Risqlərin idarə edilməsi üzrə nəzərə alınmalı məqamlar

Risqlərin idarə edilməsi proseslərinin təşkilati davranış məqsədlərinə necə tətbiq olunduğunu qiymətləndirmək üçün daxili auditorlar aşağıdakı sübutları nəzərdən keçirə bilərlər:



- A. Davranış risklərinin idarə edilməsi prosesi aydın şəkildə müəyyən edilib və təşkilati məqsədlərin həyata keçirilməsi üçün kritik əhəmiyyət kəsb edən davranış xüsusiyyətlərini əhatə edir. Risk idarəçiliyi xüsusiyyətlərinə aşağıdakılar daxil edilə bilər:
- Rol və məsuliyyətlər müəssisənin risk və idarəetmə çərçivələrinə uyğun gəlir və hesabat xətləri müstəqillik və təsir imkanı yaradır.
 - Qərarlara etiraz etmək və davranışla bağlı risk məsələlərini qorxu, cəza və ya zəiflədilmə riski olmadan eskalasiya etmək səlahiyyəti.
 - Əməliyyat idarəçiliyindən müstəqillik və yüksək rəhbərliyə və şuraya birbaşa çıxışın təmin olunması.
 - Müvafiq, vaxtında və müxtəlif mənbələr arasında təsdiqlənmiş çoxmənbəli davranış riski məlumatlarına çıxış. Bu məlumat həm strukturlaşdırılmış (məsələn, sorğu nəticələri, siyasət pozuntuları), həm də strukturlaşdırılmamış (məsələn, rəylərin verilməsi üzrə hesabatlar, fokus qrup müşahidələri) formaları əhatə edir. Məlumat mənbələrinə insan resursları (məsələn, işdən ayrılma, işdə qalma və sorğu məlumatları), məlumat verənlərdən alınan informasiyalar, müştəri şikayətləri və audit tapıntıları daxildir.
 - Trendləri, anomaliyaları və yaranan riskləri müəyyən etmək üçün məlumat analitikasının istifadəsi.
 - Rəhbərliyə və Şuraya məlumat vermək üçün göstərici panellərindən və risk göstəricilərindən istifadə.
 - Təşkilati məqsədlərlə əlaqəli davranış riski göstəricilərindən istifadə.
 - Davranış uğursuzluqlarının və mədəni uyğunsuzluğun kök səbəblərinin təhlilini aparmaq və ya bunu kənar xidmət təminatçlarına həvalə etmək.
 - Davranışın həm rəsmi, həm də qeyri-rəsmi hərəkətverici amilləri (məsələn, stimullar, psixoloji təhlükəsizlik və liderlik tonu) ilə tanışlıq.
 - Qərar qəbul etməyə real vaxt rejimində təsir etmək qabiliyyəti ilə birlikdə, əməliyyat komandalarının yüksək rəhbərliyin nümayəndələri ilə bağlı etibar və etimadı.
 - İnsan resursları ilə bağlı nəzarət mexanizmlərinin hazırlanmasında və nəzərdən keçirilməsində fəal iştirak (məsələn, təşviqlər, işə qəbul və təlim).
 - Strateji dəyişiklik proqramları və transformasiya təşəbbüslərində məsləhətçilik rolu.
 - Təşkilati mədəniyyəti yalnız məcbur etməklə deyil, həm də təsir gücü ilə formalaşdırmaq üçün biznes rəhbərliyi ilə əməkdaşlıq.
 - Aşağıdakıları əhatə edən davamlı məlumatların toplanması və təhlili:
 - İşçilərin cəlb olunması və rifah sorğuları.
 - Dəyərlərə əsaslanan davranış təqdir etmə və mükafatlandırma məlumatları.
 - Məlumat verənlər və şikayətlər üzrə hesabatlar.
 - Həm məmnunluğu, həm də narazılığı vurğulayan müştəri rəyləri.
 - Əməkdaşlıq, dürüstlük və innovasiyanı əks etdirən performans qiymətləndirmələri.



- Zəiflikləri müəyyən etmək və tendensiyaları aşkar etmək üçün məlumat analitikasının istifadəsi.
 - Təşkilati məqsədlərlə uyğun gəlməyən risklərin və davranışların dərhal eskalasiya edilməsi üçün aydın şəkildə müəyyən edilmiş proses.
 - Riskləri aradan qaldırmaq və tələb olunan davranışları gücləndirmək üçün rəhbərliyin formalaşdırdığı tədbirlər planlarının müəyyən edilməsi və icrasına nəzarət.
- B. Təşkilati davranış üzrə vaxtında monitoring proseslərinə maraqlı tərəflərə nəticələrin hesabat şəklində təqdim edilməsi daxildir. Davranış, səbəb və nəticə kateqoriyalarındakı risk göstəricilərinin və hesabat şəklində təqdim olunmalı çatışmazlıqlar üzrə nümunələr aşağıda təqdim olunmuşdur:
- Qərar qəbul etmə: Səmərəli etirazın olmaması və ya müxtəlif baxışların kifayət qədər daxil edilməməsi.
 - Ünsiyyət: Fərdlərin bildirdiyi məsələlərə kifayət qədər diqqət yetirilməməsi.
 - Əməkdaşlıq: Əməkdaşların yalnız öz işlərinə fokuslandığı parçalanmış iş mühitləri.
 - Hadisələrə cavab olaraq: Qəsdərsiz xətalara görə günahlandırmaq və cəza kəsmək.
 - Rəsmi səbəblər: Qeyri-müəyyən rollar və məsuliyyətlər və ya ziddiyyətli hədəflər.
 - Qeyri-rəsmi səbəblər: Üç xətt funksiyaları arasında aşağı psixoloji təhlükəsizlik səviyyəsi və ya səmərəsiz dinamika.
 - Performans göstəriciləri: Müştəri şikayətlərinin həddindən artıq çox olması və ya innovasiyanın və ya rəqəmsallaşmanın tıxanması.
 - İnsan resursları üzrə məlumatlar: İşdən ayrılma və işə gəlməmə səviyyələrinin yüksək və aparılmış sorğuların nəticələrində məmnunluq səviyyəsinin aşağı olması.
 - Risk və hüquqi məlumatlar: Araşdırmaların, siyasət pozuntularının, xəbərdarlıqların və son anda qarşısı alınmış halların sayının yüksək olması.
- C. Gözlənilən və müşahidə olunan davranışlar arasındakı kənarlaşmaların müəyyən edilməsi və tədbir görmək səlahiyyətinə və imkanına malik şəxslərə çatdırılması üçün proseslər. Daxili auditorlar aşağıdakıları təhlil edə bilərlər:
- Səmərəli ünsiyyət vaxtında baş verir, dəlillərə əsaslanan və əsas hərəkətverici amillər və kök səbəblərin təhlili ilə dəstəklənir.
 - Ünsiyyət səylərinin dizaynı və işləmə effektivliyi səthi həllərdən, nüfuz zədələnməsindən və ya təkrarlanan uğursuzluqlardan təsirlənmir.
 - Məlumatlar işçi rəyləri, məlumat verənlər üzrə hesabatlar, audit nəticələri və insidentlərin təhlili də daxil olmaqla bir neçə mənbədən toplanır və konsolidasiya olunur.
 - Strukturlaşdırılmış təhlil texnikaları — mövzuya görə icmallar, davranış elmi modelləri və kök səbəb çərçivələri kimi — səthi simptomlardan kənara çıxaraq uyğunsuzluğun əsas səbəblərini (məsələn, qeyri-müəyyən təşviqlər, aşağı psixoloji təhlükəsizlik və ya rəhbərliyin mövqeyinin təsirli olmamasını) müəyyən edir.



- Boşluqlar yalnız tələblərə əməl edilməməsi halları və ya təcrid olunmuş hadisələr kimi təqdim edilmir, əksinə mədəni, sistemli və/və ya rəhbərlik problemlərini əks etdirən, davranışa əsaslanan kök səbəblərə malik hadisələr kimi göstərilir.
 - Kommunikasiyalar nə baş verdiyini və niyə baş verdiyini vurğulayır, nəticələri dəstəkləmək üçün kəmiyyət və keyfiyyət məlumatlarından istifadə edir.
 - Təşkilat davranış nümunələrini, davranışa təsir edən amillərdən irəli gələn zəiflikləri və təşkilati nəticələri (məsələn, performans təsiri, maraqlı tərəflərin etimadı) bir-birindən ayırır, bu da davranışın və onun səbəblərinin ayrıca nəzərdən keçirilməsinə imkan verir. Nəticələr düzgün auditoriyaya, uyğun təfəssilatda çatdırılır:
 - Prosesin dərhal düzəldilməsi üçün əməliyyatlar üzrə rəhbər heyətə.
 - Resursların ayrılması, məlumatların təşkilatda ötürülməsi və müvafiq mövqeyin nümayiş etdirilməsi üzrə yüksək rəhbərliyə.
 - Nəzarət və strateji təsirlər üçün şura və ya müvafiq komitələrə.
 - İdarəetmə panelləri, hərəkət xəritələri və ya iş nümunəsi üzrə xülasələr kimi vizual və mətn əsaslı vasitələr tapıntıları izah edir və tövsiyələri və/və ya tədbirlər planlarını dəstəkləyir.
 - Proses təhlillərinə riskə məruz qalma və nəzarət mühitinin dayanıqlılığına dair yaşana biləcək problemlər daxil edilir.
 - Boşluqların bildirilməsi prosesi düzəldici tədbirlərlə bağlıdır və tədbirlər planının icrasına nəzarət olunur.
 - Müdaxilələrin nəticələri qiymətləndirilərək və paylaşılaraq, öyrənmə dövrü tamamlanır.
 - Məlumat paylaşımı əsassız təsirlərdən azaddır və qiymətləndirmələrin müstəqilliyini və etibarlılığını qorumaqla müəyyən edilmiş eskalasiya protokollarına uyğun gəlir.
- D. Gözlənilən və faktiki davranışlar arasındakı fərqlər strukturlaşdırılmış və iştirakçı yanaşma əsasında aradan qaldırılır ki, düzəliş maraqlı tərəflərin baxışına əsaslansın, tamamlanana qədər izlənilsin və effektivliyi qiymətləndirilsin. Daxili auditorlar aşağıdakıları təhlil edə bilirlər:
- Həll prosesi məsələyə ən yaxın maraqlı tərəfləri – əməliyyat menecerləri, insan resursları, işgüzar tərəfdaşlar, işçi nümayəndələri, uyğunluq (komplayens) məsləhətçiləri və təsirlənmiş şəxslər və ya komandaları – müvafiq şəkildə cəlb edir. Onların rəyi tədbirlərin aşağıdakılara cavab verməsini təmin edir:
 - Məzmun olaraq əsaslandırılmış: Fərqə səbəb ola biləcək əməliyyat reallıqlarına və qeyri-rəsmi normalara həssaslığın təmin olunması.
 - Etibarlı və qəbul edilən: Əgər fəaliyyətlər birbaşa iştirak edənlər tərəfindən formalaşdırılsa, onların dəstəklənməsi və inteqrasiya olunması daha çox ehtimal olunur.
 - Konstruktiv şəkildə çağırışlar ehtiva edən: Liderlik davranışlarına, nəzarət mühitinin dizaynındakı zəifliklərə və ya qrup dinamikasına dair səmimi düşüncə mübadiləsinə imkan yaradılır.
 - Maraqlı tərəflərin fikirləri toplanır, konsolidasiya olunur və tədbirlər planlarına daxil edilir. Əks əlaqə mexanizmlərinə mü sahiblər, fokus qruplar, sorğu diaqnostikası və digər üsullar daxil ola bilər.

- Həll tədbirləri müəyyən edilmiş məsul şəxslər, vaxt çərçivələri və uğur meyarları ilə birlikdə sənədləşdirilir:
 - Tədbirlər problemin ciddiliyinə mütənasibdir.
 - Zərurət olduqda, tədbirlər rəsmi səbəbləri (məsələn, siyasətlər, təşviqlər) və qeyri-rəsmi səbəbləri (məsələn, psixoloji təhlükəsizlik, komanda dinamikası) hədəfləyir.
 - Bir neçə funksiya iştirak edəndə (məsələn, təlim üçün insan resursları, nəzarət üçün risk idarəçiliyi), funksiyalararası icra və öhdəliklər əlaqələndirilir və aydınlaşdırılır.
- Prosesin dinamikası hədəflər tamamlanana qədər izlənilir, öhdəliklərin yerinə yetirilməsi və yeni praktikanın davam etdirilməsi təmin edilir. Buna aşağıdakılar daxildir:
 - Davranış problemləri/tədbirləri üzrə qeydiyyatın aparılması və ya ekvivalent mexanizmin təşkili.
 - Statusu təsdiqləmək üçün tədbir sahibləri ilə müntəzəm yoxlama görüşlərinin keçirilməsi.
 - Gecikmələrin, tədbirlərin qismən icra olunması və ya onlara müqavimət göstərilməsi hallarının müvafiq idarəetmə orqanlarına eskalasiya edilməsi
- Qərarın fərqi aradan qaldırmaq və davranış risklərini azaltmaq üzrə effektivliyi qiymətləndirilir. Buna aşağıdakılar daxildir:
 - Tətbiqdən sonra davranış riski göstəricilərinin yenidən qiymətləndirilməsi.
 - Təsirə məruz qalmış maraqlı tərəflərdən müşahidə olunan dəyişikliklər barədə rəy toplanılması.
 - Davranışdakı dəyişikliklərin müşahidə, sorğu və ya audit vasitəsi ilə yoxlanılması.
 - Nəticələrin zəif və ya qeyri-müəyyən qaldığı yerlərdə tədbirləri tənzimləmək və ya əlavə gücləndirmə tədbirləri tətbiq etmək.

Nəzarət prosesinin təşkili üzrə nəzərə alınmalı məqamlar

Nəzarət proseslərinin təşkilati davranış məqsədlərinə necə tətbiq olunduğunu qiymətləndirmək üçün daxili auditorlar aşağıdakı dəlilləri nəzərdən keçirə bilərlər:

- A. Cari təşkilati davranışdan yaranan riski (yəni işlərin görülmə tərzinin mümkün arzu olunmayan nəticələrini) anlamaq üçün davranış risklərinin təhlil olunması. Belə təhlillərin nümunələri layihələrin tamamlandıqdan sonra qiymətləndirilməsi, kök səbəb təhlilləri və praktikada ətraflı əməliyyatların icmallarından ibarətdir.
- B. Rəhbərliyin davranış gözləntilərinə təşkilat daxilində çatdırmaq üçün hansı mexanizmlərdən istifadə etdiyini (məsələn, ümumi iclaslar, elektron poçt və fərdlərlə onların rəhbərləri arasında keçirilən görüşlər) və təşkilatda rəhbərliyin mövqeyinin davranışa təsirinin effektivliyini anlamaq üçün strukturlaşdırılmış rəy toplanması proseslərinin təşkil olunması. Bu, işçilərin şura və yüksək rəhbərliyin mesajlarını necə qəbul etdiklərini və başa düşdükələrini müəyyən edən və təhlil edən proseslərin təhlil edilməsi ilə həyata keçirilə bilər. Daxili auditorlar aşağıdakı əsas nəzarət mexanizmlərini nəzərdən keçirərək təşkilatlara kommunikasiya strategiyalarını davamlı



təkmilləşdirməyə və rəhbərliyin mövqeyinin bütün səviyyələrdə effektiv rezonans yaratmasını təmin etməyə köməklik edə bilirlər:

- Müntəzəm sorğuların, müsahibələrin və işçilərlə fokus qrupu müzakirələrinin aparılması, rəhbərliyin kommunikasiyalarının aydınlığı, ardıcılığı və təsiri barədə məlumat toplanılması və mesajların təşkilatın müxtəlif səviyyələrində nə dərəcədə qəbul edilib başa düşüldüyünə dair kəmiyyət və keyfiyyət məlumatlarının əldə edilməsi.
 - İşçilərin qorxmadan dürüst fikirlərini bölüşə bilməsi üçün anonim rəy toplamaq məqsədilə açıq kanalların yaradılması. Bu kanallar real vaxt rejimində rəy və təkliflər verməyə imkan verən rəqəmsal platformalar vasitəsilə asanlaşdırılmalıdır. Bu kanallardan əldə olunan məlumatlar yüksək rəhbərliyin mövqeyinin bütün səviyyələrdəki işçilər tərəfindən yaxşı başa düşülüb-düşülmədiyini müəyyən etmək məqsədilə təhlil edilməlidir.
 - Sorğular, müsahibələr, fokus qruplar, protokollar və anonim kanallar vasitəsilə toplanan yüksək rəhbərliyin iclasları üzrə əldə edilmiş məlumatlar, yüksək rəhbərliyin səmərəsiz kommunikasiyalardan, anlaşılmazlıqlardan və təkmilləşməyə ehtiyacı olan sahələrdən xəbərdar olmasını təmin edir. Yüksək rəhbərlik əməkdaşların fikirlərinin dəyərləndirildiyini göstərmək üçün əks-əlaqələrə fəal şəkildə cavab verir və onlara əsasən hərəkət edir. Bu baş vermədikdə, işçilər vəziyyətin dəyişməyəcəyini düşündükləri üçün gələcəkdə rəy verməyə daha az meylli ola bilirlər.
 - Yüksək rəhbərliyin fəaliyyətinə dair rəylər, rəhbər göstərişlərinin qəbulu barədə davamlı məlumat əldə etmək üçün onların fəaliyyət qiymətləndirmələrinə daxil edilir. Bu, rəhbərliyin ötürdüyü mesajların əhəmiyyətini gücləndirir və onların gündəlik əməliyyatlarda əks olunmasını təmin edir.
- c. Təşkilat daxilində məsələlərin eskalasiyası riskin erkən aşkarlanması və aradan qaldırılması, eləcə də əməkdaşların qorxu hiss etmədən problemləri rahatlıqla bildirmələri üçün psixoloji cəhətdən təhlükəsiz mühitin yaradılması məqsədilə təşviq edilir. Daxili auditorlar effektiv risk idarəçiliyini gücləndirməyə kömək etmək üçün aşağıdakı məsələlər üzrə əsas nəzarət mexanizmlərini təhlil edə bilirlər:
- Asan istifadə olunan əks-əlaqə mexanizmləri, o cümlədən birbaşa hesabat və anonim seçimlər, daxili və kənar fırıldaqçılıq və ya pozuntular barədə məlumat vermə xətləri, sorğular, təklif qutuları və şəxslərin açıq şəkildə bildirməkdən çəkindikləri məsələləri gizli şəkildə bildirməyə və qeydə almağa imkan verən rəqəmsal platformalar.
 - Məsələləri bildirmək üçün aydın və asan başa düşülən proseslər, bir neçə birbaşa və anonim daxili və xarici kanallar, eləcə də işçilərin məlumatlılığını artırmaq üçün səylər. Məlumat vermə kanallarının xüsusiyyətlərinə aşağıdakılar daxil edilməlidir:
 - Məxfilik təminatları, problemləri bildirən şəxslərin kimliklərinin qorunması.
 - Məsələləri bildirən şəxsləri qorumaq üçün aydın şəkildə riayət olunan və ardıcıl şəkildə tətbiq olunan qisas alma əleyhinə ciddi siyasətlər.
 - Məsələləri anonim şəkildə bildirməyən şəxslərlə, səbəbindən və nəticəsindən asılı olmayaraq, əks-əlaqənin qurulması.
 - Məsələlərin bildirilməsi və onlara reaksiya verilməsinin nümayiş etdirilməsi və əks-əlaqəyə cavab olaraq görülmə tədbirlər barədə şəffaflığın təmin edilməsi üçün keçmişdə



bildirilmiş məsələlərin və onların nəticələrinin təşkilat səviyyəsində müntəzəm xülasələrinin təqdim olunması.

- Rəhbərlik tərəfindən açıq ünsiyyətin və problemlərin bildirilməsinin vacibliyini vurğulayan və rəhbərliyin öz davranışı ilə buna necə nümunə olduğunu göstərən müntəzəm kommunikasiya.
 - Psixoloji təhlükəsizliyin vacibliyini vurğulayan, fərdləri problemləri bildirməyə təşviq edən və məsələləri düzgün şəkildə yuxarı instansiyalara çatdırmaq üçün təlimatlar təmin edən müntəzəm təlim sessiyaları. Təlimlər arzu olunan davranışları zamanla möhkəmləndirmək üçün mütəmadi olaraq təkrarlanmalıdır.
 - Məsələləri bildirən şəxslər üçün şifahi və ya yazılı təşəkkür və ictimai təqdir kimi qeyri-rəsmi mükafatlar.
 - Eskalasiya prosesinin effektivliyini və səmərəliliyini təmin etmək üçün onun müntəzəm olaraq təhlil edilməsi, o cümlədən hesabat verməyə mane olan amillərin müəyyən edilməsi və onların dərhal aradan qaldırılması məqsədilə işçilərin rəylərinin toplanılması.
 - Əks-əlaqə nəticəsində həyata keçirilmiş tədbirlər haqqında məlumatların təqdim edilməsi.
- D. Stimullaşdırıcı-çəkindirici proqramlar təşkilatın istədiyi davranışlarla və təşkilati məqsədlərlə uyğunlaşır və düzgün kommunikasiyası təmin edilir. Daxili auditorlar aşağıdakı nəzarət mexanizmlərini nəzərdən keçirə bilərlər:
- Təşviqlər — həm maliyyə (məsələn, bonuslar, vəzifə irəliləyişi), həm də qeyri-maliyyə (məsələn, təqdir, inkişaf imkanları) — təşkilati məqsədlər ilə uyğunlaşdırılır və arzu olunan davranışların nümayişinə bağlıdır.
 - Balanslı performans qiymətləndirmə meyarları məqsədlərin necə əldə edildiyini (məsələn, əməkdaşlıq, dürüstlük və müştəri yönümlü) və həmçinin ənənəvi nailiyyət ölçülərini (məsələn, maliyyə hədəfləri) əhatə edir.
 - Qərəzliliyin və nəzərdə tutulmayan nəticələrin qarşısını almaq üçün təşviq meyarları və cəza hədləri aydın şəkildə müəyyən edilir, ardıcıl tətbiq olunur və rəhbərlik və ya insan resursları tərəfindən nəzərdən keçirilir.
 - Funksiyalararası qruplar biznes bölmələri üzrə stimullaşdırma qərarlarının ardıcılığını və ədalətliliyini təsdiqləyir.
 - Qanunazidd davranışlara və təşkilati mədəniyyət normalarının pozulmasına görə nəticələrə aydın, mütənasib çəkindirici tədbirlər daxildir (məsələn, bonusların azaldılması və vəzifədə irəliləyişin məhdudlaşdırılması), tədbirlər şəffaflığı təmin etmək üçün izah edilir və sənədləşdirilir.
 - Qeyri-maddi təqdiretmə proqramları etik qərar qəbul etmə və psixoloji təhlükəsizlik kimi təşkilati mədəniyyət dəyərlərinə nümunəvi şəkildə əməl edən işçiləri təlqin edir.
 - Mükafat mexanizmlərini təkmilləşdirmək və ya yenidən balanslaşdırmaq üçün işçilərin rəyləri və davranış göstəriciləri əsasında təşviq proqramlarının təsirləri müntəzəm olaraq dəyərləndirilir. Təşviq proqramları aşağıdakıları təmin etmək üçün qiymətləndirilməli və tənzimlənməlidir:
 - Məqsədlər nə çox dar, nə də çox genişdir.



- Məqsədlər reallaşdırıla biləndir.
 - Qısa müddətli məqsədlər uzunmüddətli nəticələrə neqativ təsir göstərmir.
 - Qəbul edilə bilən səviyyədə risk götürmə səviyyələri aydın şəkildə ifadə olunur.
 - Məqsədlərə çatarkən etik davranışın təmin edilməsi üçün tədbirlər görülür (məsələn, liderlərin etik davranış nümunəsi göstərməsi, qaydaları pozmağın nəticələrinin əldə ediləcək faydadan qat-qat ağır olması və güclü nəzarət mexanizmləri).
 - Ədalətlik qorunmaqla, məqsədlər fərdi bacarıqlara və şəraitə uyğunlaşdırılır.
 - Komanda məqsədləri fərdi məqsədlərlə ziddiyyət təşkil etmir.
 - Daxili motivasiya təhlil edilir və rəhbərlik bəzi məqsədlərin daxili motivasiyanı məhdudlaşdırma biləcəyinin fərqləndirir.
 - Təşkilatın son məqsədləri nəzərə alınır və məqsədin növü (məsələn, performans və ya öyrənmə) uyğunluq baxımından qiymətləndirilir.
- Təşkilat müsbət gücləndirmə və düzəldici tədbirləri birləşdirərək öz təşkilati məqsədləri və tənzimləyici tələbləri ilə uyğun gələn proaktiv təşkilati davranışın formalaşmasını təmin edir. Əsas nəzarət tədbirləri aşağıdakılardan ibarət olmalıdır:
- İşçilərin problemləri bildirməyin vacibliyini və qaydalara əməl etməməyin nəticələrini anlamalarını, eləcə də problemləri bildirməyə təşviq olunmalarını təmin etmək məqsədilə kommunikasiya və təlim proqramlarının effektivliyini mütəmadi qiymətləndirmək.
 - Monitorinq və hesabat sistemləri uyğunluğu izləyir və hesabatların potensial olaraq məhdud olması hallarını müəyyən edir.
 - İntizam tədbirləri ardıcıl və ədalətli şəkildə tətbiq olunur və işçiləri hesabat verməkdən çəkindirmək üçün o qədər də sərt deyil, eyni zamanda qeyri-etik davranışın qarşısını ala bilməyəcək qədər də yumşaq deyil.
 - İşçilərə problemləri anonim şəkildə bildirməyə imkan verən əks-əlaqə mexanizmləri effektivliyi təmin etmək və dürüst hesabat verməyi təşviq etmək üçün müntəzəm olaraq nəzərdən keçirilir.
- E. Təşkilatın problemlərin idarə edilməsi prosesi təşkilati məqsədlərlə uyğun gəlməyən davranışları müəyyən edir və zəruri hallarda arzuolunmaz nəticələrin riskini azaltmaq üçün onları eskalasiya edərək tədbirlər planı hazırlayır. Daxili auditorlar effektiv davranış dəyişikliyi müdaxilələri formalaşdırmaq üçün aşağıdakı əsas nəzarət mexanizmlərini nəzərdən keçirə bilirlər:
- Sübutlara əsaslanan yanaşmalar: Tədbirlər planı davranışı dəyişdirmək üçün davranış elmi, davranış modelləri və dəyişiklik idarəçiliyinə uyğun sübutlara əsaslanan yanaşmaları özündə birləşdirir. Əgər yanaşma açıq şəkildə müəyyən bir davranış dəyişikliyi modelinə əsaslanmırsa, yanaşma aşağıdakı müdaxilə strategiyalarını özündə birləşdirməlidir:
- Ünsiyyət: Əməkdaşlar və rəhbərlik arasında davranış dəyişikliyinə zəruriliyi barədə məlumatlılığı davamlı artırmaq, transformasiyanı qəbul etmək və dəstəkləmək.
 - İşçilərin təlim və inkişafı: Fərqli rollara uyğun hazırlanmış təlim proqramlarına investisiya qoymaq və işçiləri seminarlar, elektron platformalarda öyrənmə və davamlı inkişaf imkanları vasitəsilə zəruri bacarıq və davranışlarla təmin etmək. Bu, təşkilatın istədiyi



dəyişiklikləri əldə etmək üçün tələb olunan yeni bacarıqları və davranışları öyrənməyi və onları effektiv şəkildə tətbiq etmək bacarığını əhatə edir.

- Rəhbərliyin inkişafı: Bütün səviyyələrdəki rəhbərlər gündəlik vəziyyətlərdə davranış dəyişikliklərini necə mümkün etmək və nümayiş etdirmək barədə düşünürlər. Bu, rəhbərliyin yeni davranışları tətbiq edən işçilərin özlərini daha rahat hiss etmələri üçün öz davranışını tənzimləməsini, işçilərdən birbaşa yeni davranışları tətbiq etmələrini istəməsini və hələ də lazım olan bacarıq və davranışlarla bağlı öyrənməni təşviq edib təlim tələb etməsini əhatə edə bilər. Liderlik proqramları və kouçinq sessiyaları özünə inamı daha da artırmaqla.
 - Gündəlik situasiyalarda ardıcıl təkrarlamalar: Yeni vərdişlər formalaşdırmaq və onları gündəlik iş rutininə daxil etmək üçün fərdlər dəstəyə, təşviqə və müntəzəm xatırlatmalara ehtiyac duyurlar.
 - Uyğun gücləndirmə mexanizmi: Müdaxilə planı istənilən dəyişikliyi gücləndirmək üçün rəhbərliyin mesajları, prosesləri, sistemləri, kouçinqi və qeyri-rəsmi əks-əlaqə mexanizmləri arasında uyğunlaşdırılmalıdır. Bu uyğunlaşdırma qeyri-müəyyənlik və çaşqınlığı aradan qaldırır, işçilərin istənilən davranış dəyişikliklərini, onları necə mənimsəmələrini və onların əhəmiyyətini başa düşmələrini təmin edir.
 - Davranışların səbəblərinin hədəflənməsi: Davamlı davranış dəyişikliyi yalnız davranışların özünə deyil, onların əsas hərəkətverici səbəblərinə (Risklərin idarə olunması, C bölməsinə baxın) diqqət yetirməyi tələb edir.
 - Ölçülmə: Müdaxilələrin gedişatını və effektivliyini ölçmək onların arzu olunan təsiri göstərər-göstərmədiyini və tənzimləmələrin zəruri olub-olmadığını müəyyən etməyə kömək edir. Müntəzəm yeniləmələr müsbət katalizator rolunu oynayır və maraqlı tərəflərə irəliləyiş dinamikası barədə məlumat verir. Səmərəli ölçülmə yanaşması sorğular və müsahibələr kimi keyfiyyət və kəmiyyət yanaşmalarını birləşdirir və irəliləyiş barədə hərtərəfli məlumat təmin edir.
- F. Davranışa təsir göstərmək məqsədilə hazırlanmış təlim proqramları aydın şəkildə müəyyən edilmiş davranış gözləntilərinə və ya risk iştahası bəyanatlarına bağlıdır. Təlim mövzularına nümunələr olaraq etika, kompayens (uyğunluq), liderlik, inklüzivlik, risk məlumatlılığı və qərar qəbul etmə kimi məsələlər daxildir. Daxili auditorlar təlim proqramlarının aşağıdakılara uyğun olduğunu yoxlaya bilərlər:
- Arzu olunan davranış və münasibətləri əks etdirir və aydın, sənədləşdirilmiş öyrənmə məqsədlərini daxil edir.
 - Davranış sübutlarına və ya hadisə əsaslı öyrənmə modelinə əsaslanır (məsələn, audit tapıntıları, kök səbəb təhlilləri və əks-əlaqə mexanizmləri).
 - Yüksək rəhbərlik, birbaşa rəhbərlər və işçilər üçün xüsusi hazırlanmış modullarla bütün müvafiq rol qruplarına keçirilir.
 - Müvafiq hallarda (məsələn, yüksək riskli proseslər, tənzimlənən öhdəliklər və nəzarət rolları) məcburidir.
 - Müntəzəm olaraq yenilənir, məzmunu isə aktualıq və effektivliyi təmin etmək üçün ən azı ildə bir dəfə nəzərdən keçirilir.



- Aşağıdakılar nəzərə alınmaqla işlənilib hazırlanmışdır:
 - Davranışla bağlı gözləntiləri konkretləşdirmək üçün real dünya ssenarilərini və ya iş nümunələrini daxil edir.
 - Öyrəniləri cəlb edən texnikalardan istifadə edir (məsələn, hekayələşdirmə və düşündürücü suallardan istifadə).
 - Rəhbərliyin mövqeyini nümayiş etdirmək və əməkdaşları davranış dəyişikliklərini mənimsəməyə təşviq etmək üçün yüksək rəhbərliyin fəal iştirakını təmin edir.
- Aşağıdakıları təmin etmək məqsədilə təsir və əminlik nəzarətlərini daxil edir:
 - Məcburi təlimlərin icrasının izlənilməsi və istisnalar barədə hesabat verilməsi.
 - Davranışların təsirinin və davamlılığının qeyri-rəsmi sorğular, sadə testlər və ya müşahidəyə əsaslanan qiymətləndirmələr vasitəsilə ölçülməsi.
 - Strukturlaşdırılmış rəy prosesləri vasitəsilə iştirakçıların baxışları və təlimlərin effektivliyi barədə məlumatların toplanılması.
 - Təlimlərin məzmununun risk çərçivələri və nəzarət tələbləri ilə uyğun olmasının, həmçinin rəsmi icmal və təsdiq proseslərini əhatə etməsinin təmin olunması.
- G. İşə qəbul prosesləri təşkilatın davranış gözləntiləri ilə uyğunlaşır və davranış səriştələrini özündə birləşdirir. Daxili auditorlar aşağıdakı nəzarət xüsusiyyətlərini nəzərdən keçirə bilərlər:
 - Strukturlaşdırılmış müsahibə bələdçiləri və ssenari əsaslı suallar da daxil olmaqla, namizədlərin təşkilatın dəyərləri ilə uyğunluğunun qiymətləndirilməsinə imkan verən alətlər.
 - Davranış yönümlü müsahibələr və həmkar rəyləri empatiya, etik mühakimə və hesabatlılıq kimi xüsusiyyətlərin qiymətləndirilməsində istifadə olunur.
 - İşə qəbul elanları və işəgötürənin işgüzar nüfuzu təşkilatın mədəni cəhətdən uyğun namizədləri cəlb etmək istəklərini əks etdirir.
 - Uyğunsuzluqların erkən aradan qaldırılması məqsədi ilə əks-əlaqə mexanizmləri yeni işə götürülən şəxslərin mədəni inteqrasiyasını qiymətləndirməyə imkan verir.
 - Sənədləşmələr (məsələn, müsahibə dəyərləndirmə sistemi və müvafiq qeydlər) işə qəbul zamanı ardıcıl qərarvermə meyarlarının tətbiq olunduğunu göstərir.
 - İnsan resursları funksiyası və yüksək rəhbərlik işə qəbul nümunələrini tərəfkeşlik, qərəz və ya davranış standartlarına riayət edilməməsi kimi risklərin mövcudluğu baxımından təhlil edirlər.
 - İşə qəbul və vəzifə irəliləyişi üzrə siyasətlər təşkilati dəyərlərə uyğunluq və praktik effektivlik baxımından müntəzəm olaraq nəzərdən keçirilir.



Əlavə A. Tətbiq Ssenariləri

Aşağıdakı ssenarilər Təşkilati Davranış üzrə Mövzu Əsaslı Tələbin hansı vəziyyətlərdə tətbiq olunacağını təsvir edir.

Ssenari 1: Təşkilatın davranış modeli çərçivəsinin müstəqil şəkildə təhlili

Daxili audit funksiyası davranış risklərinin idarə edilməsinə dair təşkilatın ümumi çərçivəsinin dizaynını və əməliyyat effektivliyini qiymətləndirmək məqsədilə müstəqil yoxlama keçirməyə başlamışdır. Bu tapşırığın əhatə dairəsi təşkilat daxilində düzgün koordinasiyanı təmin edən idarəetmə strukturlarını, risklərin idarə edilməsi fəaliyyətlərini və davranışa nəzarət mexanizmlərini əhatə edir.

Daxili auditorlar davranışa nəzarət öhdəliklərinin aydın şəkildə müəyyən edilib-edilmədiyini və maraqlar toqquşmasından azad olub-olmadığını qiymətləndirmişdir. Komanda Şuranın iş prinsiplərini nəzərdən keçirmiş və heyətin davranış riski göstəriciləri, məsələn sorğu nəticələri və etiraz tendensiyaları barədə müntəzəm hesabat aldığını təsdiqləmişdir. Təhlil prosesinə, xəbərdarlıq etmə və etik davranışa dair mədəniyyətlə bağlı siyasətlərin müntəzəm olaraq yenilənib-yenilənmədiyini və tətbiq olunub-olunmadığını qiymətləndirmək kimi bir sıra məsələlər daxil edilmişdir.

Daxili auditorlar həmçinin risk idarəetmə elementlərini qiymətləndirmiş, ikinci xətt tərəfindən idarə olunan davranış risklərinin idarəetmə çərçivəsindən başlayaraq, əsas davranış riski yaradan səbəbləri (məsələn, aşağı psixoloji təhlükəsizlik və ya uyğun olmayan performans hədəfləri) müəyyən edib-etmədiyinə diqqət yetirmişlər. Göstəricilər təşkilatın gözlənilən və müşahidə olunan davranışlar arasındakı fərqi necə izləyib həll etdiyini, o cümlədən davranış anomaliyalarının sistemli şəkildə eskalasiya olunaraq həll olunub-olunmadığını vurğulamışdır.

Rəsmi proseslərin davranışla bağlı gözləntiləri dəstəkləyib-dəstəkləmədiyini müəyyən etmək üçün nəzarət mühiti araşdırılmışdır. Auditorlar dəyərlərə əsaslanan qiymətləndirmə üçün işə qəbul protokollarını, işə başlama ilə bağlı hazırlanmış məlumat toplusunun təşkilatın mədəniyyət normaları ilə uyğunluğunu və təşviqlərin (maddi və qeyri-maddi) gözlənilməz nəticələrə görə nə dərəcədə yoxlanıldığını qiymətləndirmişdir. Təlim proqramları, rəy bildirmə kanalları, rəhbərliyin mesajları və davranışla bağlı narahatlıqları aşkar etmək üçün istifadə olunan məlumat analitikası da sınaqdan keçirilmişdir.

Bu tapşırıq təşkilat səviyyəsində davranış risklərinin necə idarə olunduğu barədə əhatəli baxış təqdim etmiş və təşkilatın davranış infrastrukturunun təkmilləşdirilməsi üçün tövsiyələr vermək sahəsində əsas təşkil etmişdir.

Ssenari 2: Təşviq təcrübələrinin tematik təhlili

Bu audit yoxlaması təşkilatın stimullaşdırma mexanizmlərinin davranışa necə təsir etdiyini və onların təşkilatın məqsədlər, dəyərlər və tənzimləyici tələblər ilə uyğun olub-olmadığını qiymətləndirməyə yönəlmişdir. Sui-istifadə riski ilə bağlı narahatlıqların artması və biznes bölmələrində təzyiq əsaslı davranışlara dair yeni sübutların ortaya çıxması nəticəsində daxili audit funksiyası bu mövzunu seçmişdir.



Təhlil, stimullaşdırıcı strukturların hazırlanması və təsdiqi üçün idarəetmə mexanizmlərinin qiymətləndirilməsi ilə başlamışdır. Audit funksiyası idarəetmə qərarlarının həyata keçirilməsinə cavabdeh olan, məsələn, insan resursları və ya əməkhaqqı komitələrinin təşviqlərin dizaynı üzərində rəsmi nəzarətin olub-olmamasını və onların işinin risk, komplayens (uyğunluq) və ya audit funksiyaları tərəfindən müstəqil şəkildə gözdən keçirilməsini qiymətləndirmişdir.

Təşviqedici strukturların formalaşdırılmasının onların davranışa təsirini nəzərə alıb-almadığını anlamaq üçün risk idarəçiliyi perspektivi tətbiq edilmişdir. Auditorlar təşkilatın mükafat strukturları ilə bağlı ssenariləri sınaqıb-sınamadığını və ya davranış risklərini təhlil edib-etmədiyini araşdırmışlar. Onlar həmçinin əməkdaşlıq səviyyəsi kimi davranış əsaslı performans göstəricilərinin izlənilib-izlənmədiyini və nəticələri qiymətləndirmək üçün istifadə olunub-olunmadığını araşdırmışlar.

Nəzarət testi mükafatla bağlı davranışları formalaşdırmaq üçün nəzərdə tutulmuş müxtəlif mexanizmləri əhatə etmişdir. Bunlara nailiyyətləri və onların necə əldə edildiyini ölçən performans meyarlarını əhatə edən balanslaşdırılmış qiymət kartları, malus (əməkhaqqından cəza və ya azaldılma) və/və ya geri alma müddəalarının tətbiqi, eləcə də 360 dərəcə rəy proseslərinin mövcudluğu daxil edilmişdir. Auditorlar həmçinin bölüm rəhbərlərinə davranışa dair rəy vermə bacarıqları üzrə keçirilən təlimləri araşdırmış və dəyərlərə əsaslanan davranışları mükafatlandıran qeyri-maddi təqdir etmə proqramlarını təhlil etmişlər.

Audit tapşırığı boyunca daxili auditorlar təşviqedici təcrübələrin qeyri-ixtiyari olaraq həddindən artıq risk götürmə, qısa yollar seçmə və ya məsələləri yuxarı rəhbərliyə çatdırmaqdan çəkinmə kimi arzuolunmaz davranışlara səbəb olub-olmadığını müəyyən etməyə çalışmışlar. Şəffaflığı artırmaq, dəyərlərə əsaslanan məqsədləri daha ardıcıl şəkildə daxil etmək və mükafatların planlaşdırılması prosesində ikinci səviyyə rəhbərliyin müstəqil icmallarını gücləndirmək üçün tövsiyələr verilmişdir.

Ssenari 3: Ənənəvi auditə inteqrasiya – kibertəhlükəsizlik risklərinin idarə edilməsi

Bu nümunədə daxili audit funksiyası kibertəhlükəsizlik riskinin idarə olunmasını qiymətləndirmək üçün aparılan ənənəvi yoxlamaya davranış risklərini daxil etmişlər. Bir çox kibertəhlükəsizlik uğursuzluğunun təkcə texniki problemlərdən deyil, həm də insan davranışından qaynaqlandığını nəzərə alaraq, auditorlar yoxlama prosesinin hər mərhələsində davranışa dair məsələlərin təhlilini aparmışlar.

Əməkdaşlıq kibertəhlükəsizlik dayanıqlılığının idarəçiliyində davranış risklərinin nə dərəcədə qəbul edildiyini qiymətləndirməklə başlanmışdır. Auditorlar kibertəhlükəsizlik strategiyasına dair Şüaranı və yüksək rəhbərliyin həyata keçirdiyi nəzarəti təhlil etmiş, təşkilati məqsədlərlə uyğunluq baxımından davranış uyğunluğunu – məsələn, təhlükəsiz təcrübələrə riayət edilməsini və ya rəhbərliyin təhlükəsiz davranış nümunəsi göstərməsini – izləyib-müzakirə etdiklərinə dair dəlillər axtarmışlar.

Risk idarəçiliyi baxımından komanda təşkilatın kibertəhlükəsizlik üzrə qiymətləndirmələrində insan amillərinin nəzərə alınıb-alınmadığını qiymətləndirmişdir. Bu, davranış məlumatlarının (məsələn, fişinq testlərinin uğursuzluq tezliyi, sistemə giriş pozuntuları və ya təlimlərin tamamlanma dərəcəsinin aşağı olması) riski izləmək və eskalasiya etmək üçün istifadə olunub-olunmadığını qiymətləndirməyi əhatə etmişdir. Tapşırıq həmçinin məsuliyyətin qeyri-müəyyən olması və ya rəhbərliyin mövqeyi kimi potensial davranış amillərinin müəyyən edilməsi məqsədilə əvvəlki təhlükəsizlik hadisələrinin kök səbəbinin aydınlaşdırılıb-aydınlaşdırılmadığını araşdırmışdır.

Nəzarət mexanizmlərinin testləri davranış dizaynı və əməliyyatların təhlükəsizliyinin təhlilinə yönəldilmişdir. Auditorlar imtiyazlı girişi olan rollar üçün işə qəbul proseslərinə davranış yoxlamasının daxil edilib-edilmədiyini araşdırmışlar. Təşviq strukturlarının onlayn təhlükəsiz təcrübələri təşviq edib-



etmədiyini və ya qeyri-ixtiyari olaraq təhlükəsizlikdən daha çox riskli davranışa üstünlük verib-vermədiyini müəyyən etmək məqsədi ilə dəyərləndirilmişdir. Kiber təhlükəsizlik təlimi həmçinin onun cəlbədar olub-olmadığını, müntəzəm yenilənib-yenilənmədiyini və fişinqə və sosial mühəndisliyə davranış reaksiyalarını yoxlayan simulyasiyaları əhatə edib-etmədiyini müəyyən etmək üçün qiymətləndirilmişdir.

Nəhayət, araşdırma idarənin ünsiyyət vasitəsilə təhlükəsiz davranışları necə gücləndirdiyini və işçilərin təhlükəsiz olmayan kiber davranışları bildirməkdə özlərini rahat hiss edib-etmədiklərini araşdırmışdır. İşçiləri fikirlərini bildirməyə təşviq edən təşkilati mədəniyyət dayanıqlılığın vacib təminatçısı hesab olunmuşdur.

Bu kibertəhlükəsizlik auditı zamanı davranış aspektlərinin daxil edilməsi daha dərin anlayışlar və faydalı tövsiyələrə gətirib çıxarmış, təşkilatın ən kritik sahələrindən birində riskləri idarə etmək qabiliyyətini gücləndirmişdir.



Əlavə B. Tətbiq Ssenarilərinə Əsaslanan Nümunəvi Audit Tapşırıqları

Ssenari 1: Mənzil Departamenti (Dövlət sektoru)

Bu nümunəvi audit tapşırığı dövlət agentliyinin ictimaiyyətə ədalətli mənzil xidmətləri göstərmək məqsədinə necə çatdığını qiymətləndirmək məqsədilə həmin qurumun daxili audit funksiyasının Təşkilati Davranış üzrə Mövzu Əsaslı Tələbi necə tətbiq edəcəyini nümayiş etdirir. Daxili auditorlar dövlət sektorunda çalışan məmurların prioritetlərinin, siyasi həssaslıqlarının, büdcə ayrılımlarının və bəzi siyasət seçimlərinin onların səlahiyyət dairəsindən kənarda olduğunu qəbul etməlidirlər. Lakin audit dəyərləndirməsinin tam çərçivəsinə yüksək səviyyəli rəsmilərin və idarəçilərin bu siyasətləri necə şərh edib tətbiq etməsi, eləcə də departamentin daxili mədəniyyəti aid edilə bilər.

İdarəetmə

- A. Rol və məsuliyyətlər – departamentin aydın təşkilati strukturu var, siyasətin hazırlanması (yüksək vəzifəli şəxslər) ilə mənzil təminatı üzrə məsuliyyət ayrı-ayrı bölmələrə bölünüb. Daxili audit funksiyasının bu yoxlama üzrə məqsədlərindən biri strukturda maraqlar toqquşmalarının qarşısının alınıb-alınmadığını müəyyən etməkdir: məsələn, siyasətə riayət edilməsinə görə məsuliyyət təchizatçılara nəzarət funksiyasından ayırdırımı?
- B. Hesabatlılıq – Təşkilatın rəhbəri və yüksək rəhbərlik mədəni nəticələrə, məsələn, mənzil bölgüsündə ədalətlik və işçilərin rifahı kimi təşkilati məqsədlərlə bağlı məsuliyyətlər daşıyırlar. Daxili audit funksiyası hesabatlılığın görünən və qəbul edilən olub-olmadığını qiymətləndirir.
- C. Nəzarət və monitoring – yüksək rəhbərliyin nümayəndəsinin sədrliyi ilə fəaliyyət göstərən “mədəniyyət komitəsi” hər rüb işçi sorğularını, məlumat verənlərin təmin etdiyi informasiyalı və maraqlı tərəflərin şikayətlərini nəzərdən keçirir. Auditorlar bu proseslərin uyğun olmayan davranış barədə erkən xəbərdarlıq verib-vermədiyini qiymətləndirirlər.
- D. Siyasətlər və prosedurlar – Müvafiq icazə verilmiş davranış qaydaları, mənzil bölgüsü qaydaları və maraqlar toqquşması hallarının qeydiyyatı mövcuddur və mütəmadi (məsələn, ən azı ildə iki dəfə) nəzərdən keçirilir. Daxili audit funksiyası yeniləmələrin mənzil qalmaqallarından və ictimai audit hesabatlarından öyrənilən dərsləri əks etdirib-etdirmədiyini qiymətləndirir.

Risk idarəetməsi

- A. Davranış riskləri çərçivəsi – Departament ictimai xidmət proqramlarının həyata keçirilməsinə təsir göstərə biləcək təşkilati mədəniyyətlə bağlı riskləri müəyyən edir, məsələn, mənzil bölgüsündə tərəfkeşlik, həddindən artıq bürokratikləşmə və ya işçilərin dövlət məmurlarının göstərişlərinə etiraz etməkdən çəkinməsi. Daxili audit funksiyası bu risklərin rəsmi olaraq risk reyestrində qeydə alınmasını, idarə heyəti tərəfindən nəzərdən keçirilməsini və zərurət yarandıqda tədbir görülməsini təmin edir.
- B. Göstəricilər və analitika – İdarəetmə panelləri davranış məlumatlarını izləyir, məsələn, işçi dövryyəsi, şikayətlər, kirayəçilərdən və ictimaiyyətdən gələn qeyri-rəsmi şikayətlərin sayı və ictimai qeydlərə və ya məlumat azadlığı sorğularına cavabvermə sürəti. Auditorlar göstəricilərin



və təhlilin etibarlı olub-olmadığını və agentlik daxilində müzakirə edilib-edilmədiyini qiymətləndirirlər.

- C. Kənarlaşmaların idarə edilməsi – Kənarlaşmalar yarandıqda (məsələn, ədalət prinsiplərindən kənara çıxmağı göstərən məlumatvermə hallarında) onlar yüksək rəhbərliyə eskalasiya edilir. Auditorlar kənarlaşma təhlilinin düzəldici tədbirlərə səbəb olub-olmadığını yoxlayırlar.
- D. Məsələnin həllinə maraqlı tərəflərin töhfəsi – Təşkilati mədəniyyətlə bağlı problemlər (məsələn, müştərilərlə birbaşa işləyən işçilərin kobudluğu və ya mənzil bölgüsündə tərəfkeşliyi) müəyyən edildikdə səlahiyyətli orqanlar, mənzil assosiasiyaları, ittifaqlar və vətəndaş panelləri ilə məsləhətləşmələr aparılır. Auditorlar məsləhətləşmə rəylərinin həll planlarına təsir etdiyini təsdiqləyirlər.

Nəzarət mexanizmləri

- A. Davranış risklərinin təhlili – Yaşayış layihələrinin icrasında uğursuzluqlardan sonra (məsələn, sosial mənzillərin tikintisində gecikmələr) retrospektiv qaydada təhlillər aparılır. Auditorlar davranışa dair kök səbəblərin (məsələn, əməkdaşlıq səviyyəsinin zəif olması, günahlandırma mədəniyyəti) qiymətləndirilib-qiymətləndirilmədiyini yoxlayırlar.
- B. Rəhbərlik mövqeyinin təyin edilməsi – Yüksək rəhbərliyin nümayəndələri ədalət, qərəzsizlik və xidmət keyfiyyəti ilə bağlı gözləntiləri ümumi iclaslar və intranet videoları vasitəsilə təşkilatın əməkdaşlarına çatdırırlar. Daxili auditorlar bu gözləntilərin şüurlu şəkildə bilinməsi və tətbiq edilməsinin vəziyyətini yoxlayırlar.
- C. Eskalasiya mexanizmləri – departament ictimaiyyət üçün əlçatan məlumatvermə telefon xətti və kirayəçilər, işçilər və ümumi ictimaiyyətin üzvləri üçün şikayət etmək imkanlarının yaradılmasını təmin edir. Auditorlar hesabatların vaxtında təqdim edilməsini, məxfiliyi və qisas alınmadan hesabat verilməsinə dair sübutları yoxlayırlar.
- D. Təşviqlər – Performans qiymətləndirmələri işçi əməkdaşlığına, maraqlı tərəflərin cəlb olunmasına və kirayəçi ilə qarşılıqlı əlaqələrdə ədalətliyi vurğulayır. Auditorlar təşviqlər və mükafatların bu davranışları gücləndirməsinə dair sübutları yoxlayırlar.
- E. Davranışların monitorinqi – Birbaşa rəhbərlər illik qiymətləndirmələr zamanı işçiləri davranış standartlarına (dürüstlük, həssas kirayəçilərə empatiya) əsasən qiymətləndirirlər. Auditorlar nəticələrin ardıcıl olub-olmadığını və pis davranış nümunələrinin aradan qaldırılıb-qaldırılmadığını müəyyən edirlər.
- F. Təlimlər – Məcburi proqramlar şüuraltı qərəz, münaqişələrin həlli və mənzil bölgüsündə etik qərar qəbul etməni əhatə edir. Auditorlar tamamlama dərəcələrinin yüksək olub-olmadığını yoxlayır və təlimdən sonrakı sorğuların nəticələrini qiymətləndirirlər.
- G. Düzəldici proseslər – Təşkilati mədəniyyətlə bağlı pozuntu halları (məsələn, mənzil gözləmə siyahılarının saxtalaşdırılması) aşkar edildikdə, kök səbəb təhlilləri aparılır və tədbirlər planları izlənilir. Auditorlar düzəldici tədbirlərin effektiv olub-olmadığını və davamlılığını yoxlayırlar.

Əsas anlayışlar

Dövlət məmurlarının istiqamətləndirilməsi və yüksək səviyyədə siyasətin tərtibi daxili audit funksiyasının səlahiyyət və nəzarət dairəsindən kənarda olsa da, departamentin davranışa dair idarəetmə, risk və nəzarət strukturları audit edilə bilər. Təşkilati Davranış Mövzu Əsaslı Tələbi üzrə mövcud olan bütün 15 tələbi tətbiq etmək daxili auditorların siyasi kontekstə baxmayaraq təşkilati davranışın mənzil



xidmətlərinin ədalətli, şəffaf və dəyərlərə uyğun şəkildə göstərilməsinə təsir edib-etmədiyini qiymətləndirmələrini təmin edir.

Ssenari 2: Kiçik İnşaat Şirkəti (Kiçik Daxili Audit Funksiyası)

Xəyali 50 nəfərlik tikinti şirkətinin daxili audit funksiyası Təşkilati Davranış üzrə Mövzu Əsaslı Tələbin böyük, mürəkkəb təşkilatlar üçün nəzərdə tutulduğu barədə narahatlıqlarla üzləşir. Buna baxmayaraq bu halda da ölçüyə uyğunlaşdırılmış şəkildə eyni prinsiplərin tətbiqi təmin olunur. Hətta Şuranın altkomitələri və ya mürəkkəb göstəricilərə malik məlumat panelləri olmasa belə, şirkət Mövzu Əsaslı Tələbin bütün 15 tələbinə uyğunluğunu nümayiş etdirə bilər.

İdarəetmə

- A. Rol və məsuliyyətlər – Şirkətin baş meneceri insan resursları üzrə məsuliyyəti rəsmi olaraq ofis menecerinə, layihənin nəzarətini isə sahə menecerlərinə həvalə etmişdir. Daxili auditorlar rolların aydın olub-olmadığını və ziddiyyətlərin (məsələn, hər iki rolun podratçı xərclərini həm təsdiqləməsi, həm də yoxlaması) qarşısının alınıb-alınmadığını qiymətləndirirlər.
- B. Hesabatlılıq – Hər bir rəhbər komandanın davranışına, o cümlədən təhlükəsizlik qaydalarına riayət olunmasına və subpodratçılarla rəftarına görə məsuliyyəti təsdiq edən rüblük hesabatları təsdiqləyir. Auditorlar bu bəyanatların məntiqi olub-olmadığını və onların nəzarətdə saxlanılıb-saxlanılmadığını qiymətləndirirlər.
- C. Nəzarət və monitorinq – Rəhbərlik ayda bir dəfə işçi dövriyyəsinə, müştəri şikayətlərinə və layihənin təhlükəsizlik hesabatlarını nəzərdən keçirmək üçün görüşür. Auditorlar təşkilati mədəniyyətlə bağlı məsələlərin qaldırılıb izlənilməsinə yoxlayırlar.
- D. Siyasətlər və prosedurlar – Auditorlar yazılı davranış qaydalarının, təhlükəsizlik protokollarının və zorakılığa qarşı təlimatların hər il nəzərdən keçirilməsini və işçilərə çatdırılmasını təmin edirlər.

Risk idarəetməsi

- A. Davranış riskləri çərçivəsi – Şirkət son müddətləri yerinə yetirmək üçün tələb olunan bütün təhlükəsizlik prosedurlarını tələsik və ya tamamilə buraxmaq, əlavə iş saatlarının bölgüsündə tərəfkeşlik etmək və tikinti sahələrində təqib kimi riskləri müəyyən edir. Auditorlar bu risklərin risk reyestrinə daxil edildiyini təsdiqləyirlər.
- B. Göstəricilər və analitika – Məlumat panelləri əvəzinə şirkət işə gəlməmə hallarını, şikayətləri və təhlükəsizlik hadisələrini izləmək üçün sadə elektron cədvəllərdən istifadə edir. Auditorlar bu təqdimatların nəzərdən keçirilməli olan sahələri tam əhatə edib-etməməsini qiymətləndirirlər.
- C. Kənarlaşmaların idarə olunması – Əgər işçi sorğularında “gözlənilən hörmət” ilə “həqiqi təcrübə” arasında fərq aşkar edilərsə, bölüm rəhbərləri növbəti iclasda düzəldici tədbirlər təqdim etməlidirlər. Auditorlar tədbirlərin icra edilib-edilmədiyini və yekunlaşıb-yekunlaşmadığını müəyyən edirlər.
- D. Məsələnin həllinə maraqlı tərəflərin töhfəsi – Təşkilati mədəniyyətlə bağlı problemlər ortaya çıxdıqda səlahiyyətli orqanlar, işçi nümayəndələri və bəzən əsas müştərilər şərh verməyə dəvət olunur. Auditorlar cavabın formalaşan rəyi əks etdirib-etdirmədiyini müəyyən edirlər.



Nəzarət mexanizmləri

- A. Davranış risklərinin təhlili – Hər hansı layihə uğursuzluğundan sonra (məsələn, əməkdaşlıq səviyyəsinin zəif olması səbəbindən xərclərin artması), baş menecer “öyrənilmiş dərslər” sessiyası keçirir. Auditorlar təşkilatın mədəniyyət səviyyəsi ilə bağlı səbəblərin (təqsirləndirmə, zəif ünsiyyət) qeydə alınıb-alınmadığını və gələcəkdə fəaliyyətlərin düzəldilməsi üçün nəzarət mexanizmlərinin tətbiq edilib-edilmədiyini yoxlayır.
- B. Rəhbərlik mövqeyinin təyin edilməsi – Baş menecer hər rüb ədalət, keyfiyyət və hörmət dəyərlərini gücləndirmək məqsədi ilə əməkdaşlarla qısa toplantılar keçirir. Daxili auditorlar rəhbərlik mövqeyinin rezonans yaratdığını yoxlamaq üçün işçilərin rəylərini toplayırlar.
- C. Eskalasiya mexanizmləri – Rəsmi qaynar xətt olmadığından, kilidlənmiş təklif qutusu və yüksək rəhbərliyin nümayəndəsinə birbaşa çıxış məlumatvermə kanalları kimi istifadə olunur. Auditorlar işçilərin onlardan istifadə edib-etmədiyini və qısas siyasətlərinin mövcud olub-olmadığını yoxlayırlar.
- D. Təşviqlər – Mükafat ödənişləri cəlbədidir, lakin yalnız layihə müddətlərini yerinə yetirməklə deyil, həm də komanda işi və müştəri rəyləri əsasında formalaşır. Auditorlar mükafat bölgüsünün ardıcıl və məntiqli olub-olmadığını yoxlayırlar.
- E. Davranışların monitorinqi – Rəhbərlər performans müzakirələri zamanı işçilərin davranışına qeyri-rəsmi rəy bildirirlər. Auditorlar rəyin komandalar arasında ardıcıl tətbiq olunub-olunmadığını qiymətləndirirlər.
- F. Təlimlər – İş yerində hörmət və sahə təhlükəsizliyi üzrə qısa seminarlar hər il keçirilir. Auditorlar ani müsahibələr vasitəsilə iştirak səviyyəsini və təlimlərin effektivliyini təsdiqləyirlər.
- G. Düzəldici proseslər – Əgər zorakılıq və ya məqbul olmayan davranış baş verərsə, baş menecer (və ya lazım gələrsə daha yüksək səlahiyyətli şəxs) məsələni araşdırır, işi sənədləşdirir və nəticələri tətbiq edir. Auditorlar cəza mexanizmlərinin və ya düzəldici tədbirlərin vaxtında və mütənasib olub-olmadığını yoxlayırlar.

Əsas anlayışlar

İkinci müdafiə xətti və ya Şuranın altkomitələri olmasa belə, kiçik bir şirkət sadələşdirilmiş mexanizmlər – sadə qeydiyyat reyestri, yüksək rəhbərliyin birbaşa nəzarəti, qeyri-rəsmi təhlillər və müvafiq təlimlər – vasitəsilə Təşkilati Davranış üzrə Mövzu Əsaslı Tələbin bütün 15 tələbini tətbiq edə bilər. Bu, ölçüsündən asılı olmayaraq bütün təşkilatlar üçün Mövzu Əsaslı Tələbin praktik və müvafiq olduğunu göstəricisidir.



Əlavə C. Könüllü sənədləşdirmə aləti

Daxili auditorlardan tələblərin tətbiq olunma imkanını risk qiymətləndirməsinə əsaslanaraq müəyyən etdikdə peşəkar mühakimə yürütmələri və bəzi tələblərin istisnalarını müvafiq şəkildə sənədləşdirmələri gözlənilir. Mövzu Əsaslı Tələb auditorun peşəkar mühakiməsinə əsasən daxili audit planında və ya yoxlama tapşırığı üzrə iş sənədlərində rəsmiləşdirilə bilər. Bir və ya bir neçə daxili audit tapşırığı bu tələbləri əhatə edə bilər. Bundan əlavə, bütün tələblərin tətbiq olunması mümkün olmayan tapşırıqlar da ola bilər. Bu çap edilə bilən forma Təşkilati Davranış üzrə Mövzu Əsaslı Tələbə uyğunluğu sənədləşdirmək üçün bir seçim təqdim edir, lakin onun istifadəsi məcburi deyil.

Təşkilati Davranış – İdarəetmə

Tələb	İcra edilən elementlərin əhatəsi və ya istisna üçün əsaslandırma	Sənədləşdirməyə istinad
A. Yüksək rəhbərlik uyğunsuz təşkilati davranış nəticəsində yaranan arzuolunmaz nəticələrin qarşısını almaq üçün rolları və məsuliyyətləri müəyyən edir və Şura buna nəzarəti həyata keçirir. Arzuolunmaz nəticələrə maraqlar toqquşması və ya qərar qəbuletmə proseslərinin qeyri-müəyyənliyi daxildir.		
B. Rollara və məsuliyyətlərə sahib çıxılmasının, onların başa düşülməsinin və təşkilati məqsədlərlə davamlı olaraq uyğunlaşmasının təmin olunması məqsədilə, yüksək rəhbərlik davranışla bağlı gözləntilərə görə fərdi və kollektiv hesabatlılığı müəyyən edir və qoruyub saxlayır, Şura isə buna nəzarəti həyata keçirir.		
C. Davranışa dair anlayışlarla təşkilati məqsədlər arasındakı uyğunluğun müntəzəm monitorinqi, qiymətləndirilməsi və yoxlanılması, eləcə də hər hansı uyğunsuzluqlara qarşı tədbirlərin görülməsini təmin etmək məqsədilə idarəetmə prosesləri mövcuddur.		



Tələb	İcra edilən elementlərin əhatəsi və ya istisna üçün əsaslandırma	Sənədləşdirməyə istinad
D. Davranış riski üzrə protokolları əhatə edən siyasət və prosedurlar müəyyən edilir və müvafiqliyi və düzgünlüyü baxımından mütəmadi olaraq nəzərdən keçirilir. Bu siyasət və prosedurlar təşkilatın əməliyyat və qərar qəbul etmə proseslərinə effektiv şəkildə ötürülür və inteqrasiya olunur.		

Təşkilati Davranış – Risklərin İdarə Edilməsi

Tələb	İcra edilən elementlərin əhatəsi və ya istisna üçün əsaslandırma	Sənədləşdirməyə istinad
A. Təşkilat davranış risklərinin, o cümlədən təşkilati məqsədlərin yerinə yetirilməsi üçün kritik əhəmiyyət kəsb edən davranış xüsusiyyətlərinin idarə edilməsi üçün uyğun olan yanaşmanı müəyyən edib.		
B. Təşkilati davranışların monitorinqi uyğun şəkildə və vaxtında aparılır, nəticələr isə maraqlı tərəflərə müvafiq olaraq çatdırılır.		
C. Davranış gözləntiləri ilə faktiki davranışlar arasındakı fərqlər və bu fərqlər üzrə kök səbəb təhlilləri maraqlı tərəflərə effektiv və ardıcıl şəkildə çatdırılır.		
D. Davranış gözləntiləri ilə cari təcrübələr arasındakı fərqlər maraqlı tərəflərin iştirakı ilə aradan qaldırılır. Məsələlər həllini tapana qədər izlənilir və kifayət qədər tədbirlərin görülməsini təmin etmək üçün effektiv şəkildə ölçülür.		

Təşkilati Davranış – Nəzarət Mexanizmləri

Tələb	İcra edilən elementlərin əhatəsi və ya istisna üçün əsaslandırma	Sənədləşdirməyə istinad
A. Təşkilat daxilində təşkilati məqsədlərin reallaşmasına risk yarada biləcək davranış nümunələrinin müəyyənləşdirilib aradan qaldırılması üçün bir yanaşma hazırlanmışdır. Davranışa yönəldilmiş performans qiymətləndirmələri və əməliyyat riski təhlilləri belə nümunələrə misal olaraq göstərilə bilər.		
B. Təşkilat gözlənilən davranışlarla bağlı aydın və ardıcıl mövqe müəyyən edir və bu gözləntiləri etibarlı və əlçatan kanallar vasitəsilə çatdırır. İşçilərin qavrama səviyyəsini və prosesə dəstəyini qiymətləndirmək, eləcə də zərurət yarandıqda dəyişikliklər etmək üçün onların strukturlaşdırılmış rəyinin alınması mexanizmi tətbiq edilir.		
C. Təşkilati məqsədlərə nail olunmasına zidd olan təşkilati davranışlar haqda məlumat verilməsini təşviq etmək üçün proseslər müəyyən edilmişdir. Müvafiq proseslərə məlumat verənin qorunması və məsələlərin həlli üzrə müvafiq protokollar daxildir.		
D. Maddi və qeyri-maddi formada təsis edilmiş mükafatlar tətbiq edilir, müvafiq qaydada işçilərə bununla bağlı məlumat verilir və təşkilati məqsədlərə, eləcə də tənzimləyici tələblərə uyğunlaşdırılır. Bu qaydalara arzuolunmaz təşkilati davranış üçün nəzərdə tutulmuş cəkindirici tədbirlər və müvafiq nəticələr də daxil edilmişdir.		
E. Məsələlərin idarə edilməsi üçün təşkilati məqsədlərə uyğun gəlməyən davranış nümunələrini müəyyən edib düzəltmək və zərurət yarandıqda məsələləri eskalasiya etməkdən ibarət olan müəyyən bir proses mövcuddur.		
F. Təşkilati davranışla təşkilati məqsədlər arasında uyğunluğu təmin etmək üçün nəzərdə tutulmuş təlim və maarifləndirmə proqramları mütəmadi və effektiv şəkildə həyata keçirilir.		
G. İstedadların cəlb edilməsi və işə başlama prosesləri təşkilatın davranış gözləntiləri ilə uyğunlaşır və davranış səriştələrini özündə birləşdirir.		



Əlavə D. COSO Çərçivəsinə İstinadlar

Aşağıdakı cədvəl Təşkilati Davranış Mövzu Əsaslı Tələbinin idarəetmə, risklərin idarə edilməsi və nəzarət mexanizmləri üzrə tələblərini *COSO Daxili Nəzarət – İnteqrasiya olunmuş Çərçivə (2013)* və *COSO Korporativ Risk İdarəçiliyi (ERM) Çərçivəsi (2017)* ilə əlaqələndirir. Bu əlaqələndirilmiş istinadlar auditorlara COSO çərçivələrinə uyğunlaşdırılmış sınaq testlərini Təşkilati Davranış üzrə Mövzulu Əsaslı Tələbin əhatə etdiyi məsələlərlə uzlaşdırmağa imkan verir.

İdarəetmə tələbləri

Tələb	COSO Daxili Nəzarət (2013) Çərçivəsinə İstinad	COSO ERM (2017) Çərçivəsinə İstinad
A. Yüksək rəhbərlik uyğunsuz təşkilati davranış nəticəsində yaranan arzuolunmaz nəticələrin qarşısını almaq üçün rolları və məsuliyyətləri müəyyən edir və Şura buna nəzarəti həyata keçirir. Arzuolunmaz nəticələrə maraqlar toqquşması və ya qərar qəbul etmə proseslərinin qeyri-müəyyənliyi daxildir.	Nəzarət Mühiti — Prinsiplər 2 (Şuranın müstəqilliyi və eskalasiya kanallarına nəzarət), 3 (struktur, səlahiyyət və məsuliyyət).	İdarəetmə və Təşkilati Mədəniyyət — Prinsiplər 1 (Şura risk nəzarətini həyata keçirir), 2 (əməliyyat strukturlarını müəyyən edir).
B. Rollara və məsuliyyətlərə sahib çıxılmasının, onların başa düşülməsinin və təşkilati məqsədlərlə davamlı olaraq uyğunlaşmasının təmin olunması məqsədilə, yüksək rəhbərlik davranışla bağlı gözləntilərə görə fərdi və kollektiv hesabatlılığı müəyyən edir və qoruyub saxlayır, Şura isə buna nəzarəti həyata keçirir.	Nəzarət mühiti — Prinsiplər 1 (dürüstlük və etik dəyərlər), 5 (hesabatlılıq və performans göstəriciləri).	İdarəetmə və Təşkilati Mədəniyyət — Prinsiplər 4–5 (əsas dəyərlərə bağlılığı nümayiş etdirir; bacarıqlı fərdləri cəlb edir, inkişaf etdirir və saxlayır).
C. Davranışa dair anlayışlarla təşkilati məqsədlər arasındakı uyğunluğun müntəzəm monitorinqi, qiymətləndirilməsi və yoxlanılması, eləcə də hər hansı uyğunsuzluqlara qarşı tədbirlərin görülməsini təmin etmək məqsədilə idarəetmə prosesləri mövcuddur.	Monitorinq — Prinsiplər 16 (davamlı/fərdi dəyərləndirmələr), 17 (nöqsanları qiymətləndirir və bildirir); Məlumat və Kommunikasiya — Prinsiplər 13 (müvafiq məlumatdan istifadə edir), 14 (daxili kommunikasiya edir), 15 (müvafiq hallarda kənar kommunikasiya edir).	İdarəetmə və Təşkilati Mədəniyyət — Prinsip 1 (Şura risk nəzarətini həyata keçirir); Performans — Prinsiplər 10–14 (riski müəyyən edir, şiddətini qiymətləndirir, risklərə prioritet verir, riskə cavab tədbirlərini həyata keçirir); Məlumat, Kommunikasiya və Hesabatlılıq — Prinsiplər 18–20 (təlim/maarifləndirmə üzrə hesabat).



Tələb	COSO Daxili Nəzarət (2013) Çərçivəsinə İstinad	COSO ERM (2017) Çərçivəsinə İstinad
D. Davranış riski üzrə protokolları əhatə edən siyasət və prosedurlar müəyyən edilir və müvafiqliyi və düzgünlüyü baxımından mütəmadi olaraq nəzərdən keçirilir. Bu siyasət və prosedurlar təşkilatın əməliyyat və qərar qəbul etmə proseslərinə effektiv şəkildə ötürülür və inteqrasiya olunur.	Nəzarət fəaliyyətləri — Prinsiplər 10 (nəzarət fəaliyyətlərini seçir və işləyib hazırlayır), 12 (siyasətlər və prosedurlar vasitəsilə tətbiq edir).	Təhlil və Yoxlama — Prinsiplər 15–17 (dəyişikliyi qiymətləndirir; fəaliyyəti nəzərdən keçirir; təkmilləşdirməni davam etdirir).

Risk idarəetməsi tələbləri

Tələb	COSO Daxili Nəzarət (2013) Çərçivəsinə İstinad	COSO ERM (2017) Çərçivəsinə İstinad
A. Təşkilat davranış risklərinin, o cümlədən təşkilati məqsədlərin yerinə yetirilməsi üçün kritik əhəmiyyət kəsb edən davranış xüsusiyyətlərinin idarə edilməsi üçün uyğun olan yanaşmanı müəyyən edib.	Risk qiymətləndirilməsi — Prinsiplər 6 (uyğun məqsədləri müəyyən edir), 7 (riski müəyyən edir və təhlil edir), 8 (fırıldaqcılıq riskini qiymətləndirir), 9 (əhəmiyyətli dəyişikliyi müəyyən edir və təhlil edir).	İdarəetmə və Təşkilati Mədəniyyət — Prinsiplər 3–5 (əsas dəyərlərə sadıqlığı nümayiş etdirir; bacarıqlı fərdləri cəlb edir, inkişaf etdirir və saxlayır); Strategiya və Hədəflərin Təyini — Prinsiplər 6–9 (risk iştahasını müəyyən edir, alternativ strategiyaları qiymətləndirir, məqsədlərdə riski nəzərə alır).
B. Təşkilati davranışların monitorinqi uyğun şəkildə və vaxtında aparılır, nəticələr isə maraqlı tərəflərə müvafiq olaraq çatdırılır.	Məlumat və Kommunikasiya — Prinsiplər 13 (müvafiq məlumatdan istifadə edir), 14 (daxili ünsiyyət qurur); Monitorinq — Prinsiplər 16 (davamlı/fərdi dəyərləndirmələr), 17 (nöqsanları qiymətləndirir və bildirir).	Performans — Prinsiplər 10–14 (riski müəyyən edir, şiddətini qiymətləndirir, riskləri prioritetləşdirir, riskə cavab tədbirlərini həyata keçirir); Məlumat, Kommunikasiya və Hesabatlılıq — Prinsiplər 18–20 (təlim/maarifləndirmə üzrə hesabat).
C. Davranış gözləntiləri ilə faktiki davranışlar arasındakı fərqlər və bu fərqlər üzrə kök səbəb təhlilləri maraqlı tərəflərə effektiv və ardıcıl şəkildə çatdırılır.	Məlumat və Kommunikasiya — Prinsiplər 14 (daxildə kommunikasiya edir), 15 (müvafiq hallarda kənar kommunikasiya edir).	Məlumat, Kommunikasiya və Hesabatlılıq — Prinsiplər 19 və 20 (risk məlumatını çatdırır; risk, mədəniyyət və performans barədə hesabat verir).
D. Davranış gözləntiləri ilə cari təcrübələr arasındakı fərqlər maraqlı tərəflərin iştirakı ilə aradan qaldırılır. Məsələlər həllini tapana qədər izlənilir və kifayət qədər tədbirlərin görülməsini təmin etmək üçün effektiv şəkildə ölçülür.	Nəzarət fəaliyyətləri — Prinsiplər 10 (nəzarət fəaliyyətlərini seçir və hazırlayır), 12 (siyasət və prosedurlar vasitəsilə tətbiq edir); Monitorinq — Prinsiplər 16 (davamlı/fərdi dəyərləndirmələr), 17 (nöqsanları qiymətləndirir və bildirir).	Təhlil və Yoxlama — Prinsiplər 15–17 (dəyişikliyi qiymətləndirir; fəaliyyəti nəzərdən keçirir; təkmilləşdirməni davam etdirir).



Nəzarət prosesi tələbləri

Tələb	COSO Daxili Nəzarət (2013) Çərçivəsinə İstinad	COSO ERM (2017) Çərçivəsinə İstinad
A. Təşkilat daxilində təşkilati məqsədlərin reallaşmasına risk yarada biləcək davranış nümunələrinin müəyyənləşdirilib aradan qaldırılması üçün bir yanaşma hazırlanmışdır. Davranışa yönəldilmiş performans qiymətləndirmələri və əməliyyat riski təhlilləri belə nümunələrə misal olaraq göstərilə bilər.	Risk qiymətləndirilməsi — Prinsiplər 7 (riski müəyyən edir və təhlil edir), 8 (fırıldaqqılıq riskini qiymətləndirir), 9 (əhəmiyyətli dəyişikliyi müəyyən edir və təhlil edir); Monitoring — Prinsiplər 16 (davamlı/fərdi dəyərləndirmələr), 17 (nöqsanları qiymətləndirir və bildirir).	Performans — Prinsiplər 10–14 (riski müəyyən edir, şiddətini qiymətləndirir, riskləri prioritetləşdirir, riskə cavab tədbirlərini həyata keçirir); Təhlil və Yoxlama — Prinsiplər 15–17 (dəyişikliyi qiymətləndirir; fəaliyyəti nəzərdən keçirir; təkmilləşdirməni davam etdirir).
B. Təşkilat gözlənilən davranışlarla bağlı aydın və ardıcıl mövqe müəyyən edir və bu gözləntiləri etibarlı və əlçatan kanallar vasitəsilə çatdırır. İşçilərin qavrama səviyyəsini və prosesə dəstəyini qiymətləndirmək, eləcə də zərurət yarandıqda dəyişikliklər etmək üçün onların strukturlaşdırılmış rəyinin alınması mexanizmi tətbiq edilir.	Nəzarət Mühiti — Prinsiplər 1 (dürüstlük və etik dəyərlər), 5 (hesabatlılıq və performans göstəriciləri); Məlumat və Kommunikasiya — Prinsiplər 13 (müvafiq məlumatdan istifadə edir), 14 (daxili kommunikasiya edir), 15 (zəruri hallarda kənar kommunikasiya edir).	İdarəetmə və Təşkilati Mədəniyyət — Prinsiplər 1 (Şura risk nəzarətini həyata keçirir), 4 (əsas dəyərlərə bağlılığı nümayiş etdirir), 5 (bacarıqlı fərdləri cəlb edir, inkişaf etdirir və saxlayır); Məlumat, Kommunikasiya və Hesabatlılıq — Prinsiplər 18–20 (təlim/maarifləndirmə üzrə hesabat).
C. Təşkilati məqsədlərə nail olunmasına zidd olan təşkilati davranışlar haqda məlumat verilməsini təşviq etmək üçün proseslər müəyyən edilmişdir. Müvafiq proseslərə məlumat verənin qorunması və məsələlərin həlli üzrə müvafiq protokollar daxildir.	Məlumat & Kommunikasiya — Prinsip 14 (daxili kommunikasiya kanalları); Nəzarət Mühiti — Prinsip 2 (şuranın müstəqilliyi və eskalasiya kanallarına nəzarət).	İdarəetmə və Təşkilati Mədəniyyət — Prinsiplər 1 Şura risk nəzarətini həyata keçirir), 4 (əsas dəyərlərə bağlılığı nümayiş etdirir), 5 (bacarıqlı fərdləri cəlb edir, inkişaf etdirir və saxlayır); Məlumat, Kommunikasiya və Hesabatlılıq — Prinsiplər 19–20 (risk məlumatını çatdırır; risk, mədəniyyəti və performans barədə hesabat verir).
D. Maddi və qeyri-maddi formada təsis edilmiş mükafatlar tətbiq edilir, müvafiq qaydada işçilərə bununla bağlı məlumat verilir və təşkilati məqsədlərə, eləcə də tənzimləyici tələblərə uyğunlaşdırılır. Bu qaydalara arzuolunmaz təşkilati davranış üçün nəzərdə tutulmuş çəkindirici tədbirlər və müvafiq nəticələr də daxil edilmişdir.	Nəzarət Mühiti — Prinsiplər 1 (dürüstlük və etik dəyərlərin tamlığı), 5 (hesabatlılıq və performans göstəriciləri).	İdarəetmə və Təşkilati Mədəniyyət — Prinsiplər 4 (əsas dəyərlərə bağlılığı nümayiş etdirir), 5 (bacarıqlı fərdləri cəlb edir, inkişaf etdirir və saxlayır); Performans — Prinsiplər 10–14 (riski müəyyən edir, şiddətini qiymətləndirir, risklərə prioritet verir, riskə cavab tədbirlərini həyata keçirir).



Tələb	COSO Daxili Nəzarət (2013) Çərçivəsinə İstinad	COSO ERM (2017) Çərçivəsinə İstinad
E. Məsələlərin idarə edilməsi üçün təşkilati məqsədlərə uyğun gəlməyən davranış nümunələrini müəyyən edib düzəltmək və zərurət yarandıqda məsələləri eskalasiya etməkdən ibarət olan müəyyən bir proses mövcuddur.	Monitorinq — Prinsip 16 (davamlı/fərdi dəyərləndirmələr), 17 (nöqsanları qiymətləndirir və bildirir); Məlumat və Kommunikasiya — Prinsip 13 (müvafiq məlumatdan istifadə edir).	Təhlil və Yoxlama — Prinsiplər 15–17 (dəyişikliyi qiymətləndirir; fəaliyyəti nəzərdən keçirir; təkmilləşdirməni davam etdirir); Performans — Prinsiplər 10–14 (riski müəyyən edir, şiddətini qiymətləndirir, riskləri prioritetləşdirir, riskə cavab tədbirlərini həyata keçirir).
F. Təşkilati davranışla təşkilati məqsədlər arasında uyğunluğu təmin etmək üçün nəzərdə tutulmuş təlim və maarifləndirmə proqramları mütəmadi və effektiv şəkildə həyata keçirilir.	Nəzarət Mühiti — Prinsip 4 (səriştələrə bağlılıq öhdəliyi); Məlumat və Kommunikasiya — Prinsip 13 (müvafiq məlumatlardan istifadə).	İdarəetmə və Təşkilati Mədəniyyət — Prinsip 5 (bacarıqlı fərdləri cəlb edir, inkişaf etdirir və saxlayır); Məlumat, Kommunikasiya & Hesabatlılıq — Prinsiplər 18–20 (təlim/maarifləndirmə üzrə hesabat).
G. İstedadların cəlb edilməsi və işə başlama prosesləri təşkilatın davranış gözləntiləri ilə uyğunlaşır və davranış səriştələrini özündə birləşdirir.	Dürüstlük mühiti — Prinsiplər 1 (dürüstlük və etik dəyərlər), 4 (səriştələrə bağlılıq öhdəliyi).	İdarəetmə və Təşkilati Mədəniyyət — Prinsip 5 (bacarıqlı fərdləri cəlb edir, inkişaf etdirir və saxlayır).



Əlavə E. Davranışa yönəlik Audit və Əminlik Təminatı Fəaliyyətləri

Daxili auditorlar artıq yerinə yetirilmiş olan işlərin Təşkilati Davranış üzrə Mövzu Əsaslı Tələbin tətbiqinə dair əminlik yaratdığını görə bilirlər. Bu cədvəl tələblərə uyğunlaşdırıla bilən və tətbiq olunduqda uyğunluğu göstərmək üçün istifadə edilə bilən bir neçə konkret istiqamətli audit yoxlamaları və ümumi audit elementlərini təqdim edir. Bu nümunələr tələb olunan audit elementləri kimi qəbul edilməməlidir, əksinə adətən aparılan audit fəaliyyətlərinin bu Mövzu Əsaslı Tələbin elementlərini potensial olaraq əhatə edə biləcəyini göstərmək məqsədi daşıyır.

Davranış məsələlərini birbaşa və ya dolayı şəkildə əhatə edə bilən audit və əminlik təminatı fəaliyyətlərinin nümunələri aşağıdakılardır:

Sahə	Konkret İstiqamətli Audit	Auditlərdə əhatə olunan ümumi yoxlama elementləri
İdarəetmə	- Risk mədəniyyəti - Korporativ idarəetmə - Şura/yüksək rəhbərliyin effektivliyinin təhlili - Tənzimləyici tələblərə cavab tədbirləri - Stimullaşdırıcı paketlər - Performans dəyərləndirilməsi - Korporativ strategiya və planlama - Transformasiya planlaşdırılması - Birləşmə və satınalmalar	- Korporativ siyasət və prosedurlar - Təşkilat səviyyəsində/rəhbərlik tərəfindən həyata keçirilən nəzarət mexanizmləri - Təşkilat səviyyəsində tənzimləmə məsələlərinin idarə olunması (məsələn, biznesin inkişafı planı) - Səlahiyyətlərin ötürülməsi
Risk idarəçiliyi	- Hüquq və komplayens (uyğunluq) funksiyası - Risk idarəçiliyi çərçivəsi - Etika və komplayens (uyğunluq) proqramı - Ətraf mühit, sosial və idarəetmə məsələləri - Fırıldaqçılığın araşdırılması/məlumatvermə qaynar xəttləri	- Risk və nəzarət reyestrlərinin işlənilib hazırlanması - Rəhbərliyin özünü dəyərləndirmə prosesi - Nəzarət uğursuzluqlarına və audit/digər yoxlamalar nəticəsində aşkar edilmiş məsələlərlə bağlı cavab tədbirləri
Nəzarət Mexanizmləri	- İnsan resursları (işə götürmə və saxlama fəaliyyətləri də daxil olmaqla) - Satış prosesi (məsələn satışların təşkili və tələblərə uyğunluq) - Satınalma prosesi (məsələn, təchizatçıların müstəqilliyi, əyləncə xarakterli xərclər) - Filial/təşkilat (məsələn, idarəetmə və nəzarət) - Fırıldaqçılıq/məlumatvermə qaynar xəttləri	- Vəzifələrin ayrılması - Nəzarət mexanizmlərinin təhlil və monitorinqinin idarə olunması - Fərdi fırldaqçılıq riskləri - Səriştəyə uyğun bacarıqlar və risk maarifləndirməsi - Proseslərin və nəzarət mexanizmlərinin təkmilləşdirilməsi



Daxili Auditorlar İnstitutu haqqında

Daxili Auditorlar İnstitutu ("IIA"), qeyri-kommersiya təşkilatı olaraq dünyanın müxtəlif ölkələrində 265,000-dən artıq üzvünə xidmət göstərən və 200,000 nəfərdən çox şəxsə "Sertifikatlaşdırılmış Daxili Auditor" (Certified Internal Auditor®) sertifikatı təqdim etmiş, daxili auditorların beynəlxalq peşəkar assosiasiyasıdır. Əsası 1941-ci ildə qoyulmuş Daxili Auditorlar İnstitutu ("IIA"), daxili audit sahəsində standartlaşdırma, sertifikatlaşdırma, təlimlərin keçirilməsi, tədqiqatların aparılması və texniki təlimatların hazırlanması ilə bağlı fəaliyyət göstərən lider təşkilat kimi tanınır. Əlavə məlumat almaq üçün www.theiia.org internet sahifəsinə müraciət edə bilərsiniz.

Məsuliyyətdən imtina

Daxili Auditorlar İnstitutu ("IIA") bu sənədi məlumat və tədris məqsədləri ilə dərc etmişdir. Bu material müəyyən fərdi hallara dair qəti cavablar vermək üçün nəzərdə tutulmayıb və buna görə də yalnız təlimat kimi istifadə olunmaq məqsədi daşıyır. Daxili Auditorlar İnstitutu ("IIA") hər bir konkret vəziyyətlə bağlı birbaşa olaraq müstəqil ekspertdən məsləhət almağı tövsiyə edir. Daxili Auditorlar İnstitutu ("IIA") yalnız bu materiala əsaslanaraq və güvənərək qərar vermiş hər hansı bir şəxsə görə heç bir məsuliyyət daşımır.

Müəllif hüquqları

© 2025 Daxili Auditorlar İnstitutu ("IIA"). Bütün hüquqlar qorunur. Bu sənədi istənilən formada çoxaltmaq üçün icazənin əldə edilməsi ilə bağlı copyright@theiia.org



The Institute of
Internal Auditors

Global Headquarters

The Institute of Internal Auditors
1035 Greenwood Blvd., Suite 401
Lake Mary, FL 32746, USA
Phone: +1-407-937-1111
Fax: +1-407-937-1101