



Ոչ առևտրային կազմակերպությունների  
կառավարման Կենտրոնական և  
Արևելյան Եվրոպայի Աշխատանքային Խումբ

# Հասարակական կազմակերպությունների կառավարման ձեռնարկ

Խմբագիր՝ Մերիլին Ուայյաթ

© Մերիլին Ուայթ, 2004թ. բոլոր իրավունքները պաշտպանված են:

Այս գրքի որևէ հատված չի կարող օգտագործվել մասնագիտական աշխատանքներում և/կամ որպես հակիրճ մեջբերում առանց հեղինակին և ECNL-ին հղման:

Սույն ձեռնարկը առաջին անգամ անգլերենով հրատարակվել է Ոչ առևտրային իրավունքի Եվրոպական կենտրոնի կողմից (Apáczai Csere János utca 17., Budapest 1052 Hungary, [www.ecnl.org](http://www.ecnl.org)).



Դիզայնը՝ Գրգեգորգ Լասզուկի Կախվելի Ի Սթրոնի

Ինդրում ենք ուղարկել ձեր մեկնաբանությունները կամ հավելյալ օրինակների համար դիմումները [andrea@ecnl.org](mailto:andrea@ecnl.org) էլ-հասցեին:

ISBN 963-216-963-8

Սույն ձեռնարկի թարգմանությունը հնարավոր է դարձել Ամերիկայի ժողովրդի աջակցությամբ՝ ԱՄՆ Միջազգային զարգացման գործակալության միջոցով իրականացվող «Պահանջատեր հասարակություն՝ հանուն պատասխանատու կառավարման» ծրագրի շրջանակում: Թարգմանության համար պատասխանատու է Քաղաքացիական զարգացման և համագործակցության հիմնադրամը, և այն պարտադիր չէ, որ արտահայտի ԱՄՆ ՄՁԳ կամ ԱՄՆ կառավարության տեսակետները:

«Պահանջատեր հասարակություն՝ հանուն պատասխանատու կառավարման» ծրագրի նպատակն է ակտիվացնել քաղաքացիների ներգրավվածությունն ու վերահսկողությունը Հայաստանում թափանցիկություն ու հաշվետվողականություն խթանող բարեփոխումների գործընթացներում:

Ծրագիրը ֆինանսավորվում է ԱՄՆ Միջազգային զարգացման գործակալության կողմից և իրականացվում «Թրանսփարենսի Ինթերնեշնլ հակակոռուպցիոն կենտրոն» ՀԿ կողմից՝ «Հետաքննող լրագրողներ» ՀԿ, «Ժողովրդի ստեղծագործության կենտրոն» ՀԿ, «Մարտի 18» ՀԿ, «Ժողովրդի ստեղծագործության կենտրոն» ՀԿ, Քաղաքացիական զարգացման և համագործակցության հիմնադրամի, Բազելի կառավարման ինստիտուտի (Շվեյցարիա) և Շահույթ չհետապնդող իրավունքի եվրոպական կենտրոնի (Հունգարիա) հետ համատեղ:

Ոչ առևտրային կազմակերպությունների (ՈԱԿ) կառավարման Կենտրոնական և Արևելյան Եվրոպայի աշխատանքային խումբը կազմված է ոչ առևտրային կազմակերպության ղեկավարներից, փորձագետներից և մասնագետներից, ովքեր զբաղված են Կենտրոնական և Արևելյան Եվրոպայում ոչ առևտրային կազմակերպությունների կառավարման հարցերի ուսումնասիրմամբ: Հիմնադրվելով 2001թ-ին ոչ առևտրային կազմակերպությունների կառավարման BoardSource Միջազգային ընկերակցության ծրագրի մասնակիցների կողմից՝ Աշխատանքային խումբը խթանում է լավ կառավարումը և ռեսուրսներ հայթայթում տարածաշրջանի ոչ առևտրային կազմակերպությունների խորհուրդների համար: Սույն հրատարակմանը նպաստող աշխատանքային խմբի անդամներն են՝

**Նիլդա Բուլայն**, Ոչ առևտրային իրավունքի եվրոպական կենտրոն, Բուդապեշտ  
**Նատալյա Չեքոտարենկո**, «Դրագգ» ասոցիացիա, Քիշնև  
**Վասիլինա Դյաբայլո**, GURT ՀԿ ռեսուրս կենտրոն, Կիև  
**Դարինա Կադունկովա**, Եվրոպական ինստիտուտ, Սոֆյա  
**Վլադիմիր Կորժ**, Քաունթերփարթ ինթերնեշնլ, Մինսկ  
**Բոհդան Մասլիչ**, Ուկրաինայի քաղաքացիական գործողության ցանց, Կիև  
**Ջորան Պուլժիչ**, ՀԿ Ջարգացման հիմնադրամ, Սարանո  
**Բալաշ Սատոր**, Քաղաքացիական հասարակության զարգացման հիմնադրամ, Բուդապեշտ  
**Էմիլյ Ստալիս**, խորհրդական, Ռիգա  
**Ռայմոնդ Ստեֆենս**, խորհրդական, Ռիգա  
**Յուլյա Տիխամիրովա**, Քաունթերփարթ ստեղծագործական կենտրոն, Կիև  
**Մերիլին Ուայսթ**, խորհրդական, Վարշավա  
**Քելմենդ Ջաջագի**, Մակեդոնիայի տեղական կառավարման բարեփոխման ծրագիր, Սկոպյե

Ոչ առևտրային կազմակերպությունների կառավարման Կենտրոնական և Արևելյան Եվրոպայում աշխատանքային խմբի մասին լրացուցիչ տեղեկություն ստանալու համար այցելեք [www.ngogovernance.org](http://www.ngogovernance.org) կայքը:

# Բովանդակություն

*	<b>Երախտագիտության խոսք</b> .....	2բ
*   *	<b>Ներածություն</b> .....	3ա
*	<b>Ձեռնարկն օգտագործելու մասին</b> .....	4ա
<b>ՀԿ լավ կառավարման սկզբունքներ և ուղենիշներ 4բ-29բ</b>		
1	<b>ՀԿ-ները հաշվետու են իրենց համայնքների առջև</b> .....	4բ-5ա
	ՀԿ-ները պարտավորվում են իրականացնել բարձր մակարդակի հաշվետվողականություն .....	4բ
2	<b>Լավ կառավարումը հաշվետվողականության հիմնական ձևն է</b> .....	5բ-6ա
2   1	Հաշվետու կազմակերպությունն ունի ներքին կառավարման գործուն համակարգ .....	5բ-6ա
3	<b>Լավ կառավարումն ունի ֆորմալ կառուցվածք</b> .....	6բ-10բ
3   1	ՀԿ-ի հիմնական փաստաթղթերը պաշտոնապես սահմանում են իր կառավարման կառուցվածքը .....	6բ-7բ
3   2	Խորհուրդը գլխավոր կառավարման մարմինն է .....	8ա
3   3	Խորհուրդը որոշումները կայացնում է կոլեկտիվ սկզբունքով .....	8բ-9ա
3   4	Խորհրդի առանձին անդամներ ունեն որոշակի պարտականություններ .....	9բ-10ա
3   5	Խորհուրդն ունի նախագահ .....	10բ
4	<b>Լավ կառավարումը ներառում է տարանջատում կառավարման և ղեկավարման միջև</b> .....	11ա-15բ
4   1	Խորհուրդն անջատ է աշխատակազմից .....	11ա-12ա
4   2	Խորհուրդը կառավարում է, իսկ անձնակազմը՝ ղեկավարում .....	12բ-13ա
4   3	Խորհուրդը պարտականություններ է պատվիրակում գործադիր տնօրենին .....	13բ-14ա
4   4	Խորհուրդը և գործադիր տնօրենն աշխատում են գործընկերային սկզբունքով .....	14բ
4   5	Խորհուրդը պարբերաբար գնահատում է գործադիր տնօրենին .....	15ա
4   6	Խորհուրդը պլանավորում է, թե ով է լինելու հաջորդ գործադիր տնօրենը .....	15բ
5	<b>ՀԿ-ները առաքելության վրա հիմնված կազմակերպություններ են</b> .....	16ա-18ա
5   1	Խորհուրդը երաշխավորում է կազմակերպության առաքելությունը .....	16ա-16բ
5   2	Խորհուրդն աջակցում է առաքելությանը՝ արդյունավետ պլանավորման միջոցով .....	17ա-17բ
5   3	Խորհուրդն աջակցում է առաքելությանը՝ կանոնավոր գնահատում իրականացնելով .....	18ա



<b>6</b>	<b>ՀԿ-ները խթանում են ամենաբարձր մասնագիտական և էթիկական չափորոշիչները.....</b>	<b>18բ-25ա</b>
6 1	Խորհուրդը սահմանում է կազմակերպության մասնագիտական և էթիկական չափորոշիչները .....	18բ-19ա
6 2	Խորհրդի անդամներն իրենց աշխատանքի դիմաց չեն վճարվում .....	19բ-20ա
6 3	Խորհուրդը սահմանում է շահերի բախման քաղաքականությունը .....	20բ-21ա
6 4	Խորհուրդը սահմանում է պրոֆեսիոնալ վարքագծի չափորոշիչները՝ .....	21բ-23բ
6 4 1	գործունեության կանոններ, .....	21բ
6 4 2	տեղեկացված որոշումների կայացում, .....	22ա
6 4 3	կանոնավոր և պրոֆեսիոնալ ձևով անցկացվող ժողովներ, .....	22ա
6 4 4	վարույթների փաստաթղթավորում, .....	22բ
6 4 5	տարեկան նպատակներ և գործողության պլաններ, .....	23ա
6 4 6	արդյունավետ գործող հանձնաժողովի կառուցվածք: .....	23ա-23բ
6 5	Խորհուրդը հետևում է իր սեփական զարգացմանը. ....	24ա-25ա

**7 ՀԿ-ները պատասխանատվությամբ իրականացնում են ռեսուրսների կառավարում և համակենտրոնացում .....25բ-27բ**

7 1	Խորհուրդը վերահսկում է կազմակերպության ֆինանսական հարցերը .....	25բ
7 2	Խորհուրդը սահմանում է ներքին վերահսկման միջոցները .....	26բ
7 3	Խորհուրդը մասնակցում է ռեսուրսների հայթայթման գործին .....	27ա-27բ

**8 ՀԿ-ները ականջալուր են համայնքներին, որոնց ծառայում են .....28ա-30ա**

8 1	Խորհուրդն ինտեգրում է կազմակերպության և համայնքային շահերը .....	28ա
8 2	Խորհուրդը խրախուսում է թափանցիկ հաղորդակցումը .....	28բ
8 3	Խորհուրդն ապահովում է, որ տարեկան հաշվետվությունը իրատարակվի և բաժանվի .....	29ա
8 4	Խորհուրդը ծառայում է որպես կապի միջոց կազմակերպության շահագրգիռ մարմինների համար .....	29բ-30ա

**Տեսությունից դեպի գործնական աշխատանք**

Ինչ է հաշվետվողականությունը .....	5ա
Ինչ է լավ կառավարումը .....	5բ
Թարգմանել “governance”-ը ԿԱԵ լեզուներով.....	6ա
ԿԱԵ-ում ՀԿ կառավարման հիմնական ձևերը.....	6բ-7ա
Ինչ պետք է նշեն հիմնական փաստաթղթերը լավ կառավարման մասին.....	7բ
Մեկից ավելի կառավարման մարմի՞ն: Ինչպես կարող են նրանք համագործակցել.....	8ա-8բ
Քաղաքականության նմուշ. Խորհրդի որոշումները կանոնավոր ժողովներից դուրս.....	9ա
Խորհրդի անդամների աշխատանքային պարտականությունները.....	9բ

1	1
2	1
2	1
3	1
3	1
3	2
3	3
3	4

Հիմնադիրների հատուկ դերը.....	10ա-10բ	3 4
Նախագահի դերը.....	10բ	3 5
Ինչու՞ է խորհրդի կազմում աշխատակազմի ներկայությունը շահերի բախում հանդիսանում.....	11ա-11բ	4 1
Հետազոտության արդյունքներ. Աշխատակազմի անդամները խորհրդի կազմում .....	11բ	4 1
Գործադիր տնօրենի «գանգատը». «ինչի՞ համար է ինձ պետք խորհուրդը» (մաս 1).....	12ա	4 1
Խորհրդի հիմնական աշխատանքը .....	12բ	4 2
Գործադիր տնօրենը պետք է լինի խորհրդի՝ ծայնի իրավունք ունեցող անդամ .....	13ա	4 2
Գործադիր տնօրենի աշխատանքային նկարագիր.....	13բ	4 3
Սովորական խորհուրդ-աշխատակազմ հարաբերություններ .....	14ա	4 3
Կարևոր գործընկերություն. գործադիր տնօրեն և նախագահ .....	14բ	4 4
Երբ գործադիր տնօրենը հեռանում է .....	15ա-15բ	4 5
Առաքելություն չկա: Ահա թե որտեղից սկսել .....	16ա-16բ	5 1
Պլանավորման մեջ խորհրդի ներգրավումը .....	17ա-17բ	5 2
Խորհրդի դերը գնահատման մեջ .....	18ա	5 3
Քաղաքականության նմուշ. Վարքագծի կանոն .....	18բ-19ա	6 1
Գործադիր տնօրենի «գանգատը». «ինչի՞ համար է ինձ պետք խորհուրդը» (մաս 2) .....	19ա	6 1
Ինչու՞ են խորհրդի անդամները աշխատում խորհրդում .....	19բ	6 2
Քաղաքականության նմուշ.Խորհրդի անդամի վճարումը .....	20ա	6 2
Ինչ է շահերի բախումը.....	20բ	6 3
Քաղաքականության նմուշ. Շահերի բախում .....	21ա	6 3
Բովանդակություն ձեր քաղաքականության ձեռնարկի համար .....	21բ	6 4 1
Տեղեկատվական նիստ խորհրդի համար .....	22ա	6 4 2
Խորհրդի ժողովի օրակարգի նմուշ .....	22բ	6 4 3
Խորհրդի գործունեության ամենամյա ժամանակացույց .....	23ա	6 4 5
Հուշումներ խորհրդի անդամների համալրման համար.....	24ա-24բ	6 5
Հանձնաժողովի մանդատը խորհրդի զարգացման համար .....	25ա	6 5
Կարևոր ֆինանսական ցուցանիշներ, որոնց պետք է հետևել .....	25բ	7 1
Ֆինանսական հանձնաժողովի մանդատը .....	26ա	7 1
Աուդիտների կարևորությունը .....	26բ-27ա	7 2
Հորդորել, որ խորհուրդը սկսի ռեսուրսներ հայթայթել .....	27ա-27բ	7 3
Գործադիր տնօրենի «գանգատը». «ինչի՞ համար է ինձ պետք խորհուրդը» (մաս 3).....	28ա	8 1
Քաղաքականության նմուշ. Կապ .....	28բ-29ա	8 2
Հետազոտության արդյունքները: տարեկան հաշվետվություններ .....	29ա	8 3
Ճիշտ մեկնարկելը.խորհրդի անդամին կողմնորոշելը .....	29բ-30ա	8 4

2ա

<b>Եզրակացություն. Պատրաստվել լավ կառավարման մեկնարկին.....</b>	<b>30բ</b>
<b>* Իրականացման ստուգաթերթիկ .....</b>	<b>32ա</b>
<b>* Աղբյուրներ .....</b>	<b>34ա</b>



## Երախտագիտության խոսք

Այս հրատարակումը գրվել է Մերիլին Ուայթի կողմից՝ Կենտրոնական և Արևելյան Եվրոպայի Ոչ առևտրային կառավարման աշխատանքային խմբի անդամների աջակցությամբ՝ հիմք ընդունելով՝ տարածաշրջանային պատկերը, փորձը, հեռանկարային մոտեցումները:

Աշխատանքային խումբը շնորհակալություն է հայտնում սույն ձեռնարկի առաջին մեծաքանակ ընթերցողներին, հատկապես **Լաուրի Բոլլին, Ելիզա Բարակովային, Ջիրի Բարտային, Աննա Բելիային, Նատալի Բուգերտին, Ադամ Քզիբոլին, Կաթալին Երսթեյին, Ռայնա Գավրիլովային, Դռազան Գոլուբովիչին, Ջեննի Հայաթին, Սերիլյ Իվանյուկին, Բիրուտե Ջատաուախտեին, Լիդիա Կոլուցկա-Ջուկին, Մեդինա Կորոբային, Բոհդան Կրավչենկոյին, Ջոն Կուբինիեկեին, Իրինա Կուլիտանեին, Նորա Կունտզին, Անետ Լաբորեյին, Կրիստինա Մանդին, Միկլոս Մարշալին, Մատուա Մինարիկին, Դեվիդ Մուրին, Իեվա Մորիկային, Բարբարա Մոզդիերզին, Մարիա Պրոհասկային, Աննա Ռոզիցկային, Լյուդմիլա Ռուդենկո-Կարոզչին, Նիրաժ Սառաֆին, Ռախսա Սինելնիկովային, Կեթի Շիին, Մարինա Ստարուդոբսկային, Ռեբեկկա Տոլսոնին, Մարիաննա Տորոկին, Անդրաս Ֆ. Տոթին, Ջոլտան Վալսիսակին և Ջեսել Վոյնարովսկին:**

Սույն հրատարակությունը հանդիսանում է Կենտրոնական և Արևելյան Եվրոպայում քաղաքացիական հասարակության հանդեպ վստահության նախաձեռնությունը: Այն իրականություն դարձավ Շառլ Ստյուարտ Մոտտ հիմնադրամի և Ֆրիդըմ հաուսի լիակատար աջակցությամբ:

# Ներածություն

2001թ-ից՝ իր հիմնադրումից ի վեր, Ոչ առևտրային կառավարման Կենտրոնական և Արևելյան Եվրոպայի աշխատանքային խումբը ուսումնասիրում է այն մարտահրավերները, որոնց բախվում են ոչ առևտրային խորհուրդները: Ինը երկրներից փորձագետներին և մասնագետներին մեկտեղելով՝ Աշխատանքային խումբը անդրադառնում է ոչ առևտրային և հասարակական կազմակերպությունների (<Կ) կառավարման հարցին՝ Կենտրոնական և Արևելյան Եվրոպայի (ԿԱԵ) հասարակական կազմակերպությունների ուրույն շահերի տեսանկյունից: Տարածաշրջանի <Կ-ները աշխատում են ընդհանուր միջավայրում, որը ձևավորվել է կոմունիստական անցյալով և վերջին տարիների քաղաքական, սոցիալական և տնտեսական անցումներով: Սակայն նրանց առանձին կարիքները և պայմանները էապես տարբերվում են՝ կախված տարածաշրջանի պատմությունից, վերաբերմունքից, հնարավորություններից և նպատակներից:

ԱՄՆ-ում BoardSource-ի հետ ունեցած մեր փորձը մեզ սովորեցրեց, որ Արևմտյան կազմակերպությունների կողմից արդյունավետորեն կիրառվող կառավարման մոդելները և մեթոդները մեր սեփական երկրների իրականությունից հաճախ շատ են հեռացած:

Այնուամենայնիվ, շատ կարևոր ենք համարում աշխարհի այս հատվածում <Կ-ների կառավարման ամրապնդումը: Մեր կազմակերպություններում թափանցիկության և հաշվետվողականության բարելավումը մենք դիտարկում ենք որպես գործնական և ռազմավարական անհրաժեշտություն և կառավարման խորհրդի դերը համարում ենք շատ կարևոր այդ բարելավման համար:

Այդիսկ պատճառով մենք ձեռնամուխ ենք եղել մշակելու ուղեցույցներ, որոնք առաջ կքաշեն լավ կառավարման ընդհանուր ընկալումը և խորհուրդների աշխատանքը՝ միևնույն ժամանակ ցույց տալով, թե ինչպես մեր սեփական միջավայրում կառավարման տեսությունը դարձնել կիրառելի գործելակերպ: Այս ձեռնարկը մեր ջանքերի արդյունքն է: Ձեռնարկը հիմնված է ութ հիմնական սկզբունքների վրա, որոնք մենք կարևոր ենք համարում <Կ լավ կառավարման համար ամբողջ աշխարհում: Այս սկզբունքները, որոնք ներկայացված են ձեռնարկի ութ կարևոր գլխագրերում, սահմանում են լավ կառավարման համար մի խումբ ուղեցույցների կամ «ոչ բանակցելի հարցերի» շրջանակը, ինչը ծավալուն կերպով ներկայացված է ձեռնարկի ենթագլուխներում և ուղեկցվող տեքստերում:



Ոչ բանակցելի հարցերն արտացոլում են մեր ընկալումն առ այն, որ միգրացե անհրաժեշտ լինի լավ կառավարման սկզբունքներ ԿԱԵ-ում կիրառել այլ կերպ, քան Միացյալ Նահանգներում կամ որևէ այլ վայրում: Ամբողջ ընթացքում մեր նպատակը եղել է ԿԱԵ-ի բնորոշ միջավայրը արտացոլելը և անդրադառնալը որոշ հատուկ մարտահրավերների և մտահոգությունների, որոնք տարածաշրջանի ՀԿ-ներն ունեն:

Համոզված ենք, որ ձեռնարկը որպես ուղեցույց կձառայի ամբողջ ԿԱԵ-ի համար՝ անկախ երկրի ոչ առևտրային ոլորտի հասունության մակարդակից կամ առանձին կազմակերպության հատուկ կարիքներից: Մենք ակնկալում ենք, որ որոշ ընթերցողներ կվիճարկեն սա՝ ասելով, որ ձեռնարկը հարմար է միայն բարդ կառուցվածք ունեցող կազմակերպություններին, որոնք աշխատում են աջակցող միջավայրում, որոնք մեծ են և բավականին կայացած են ներքին կառավարման բարդ համակարգը ներառելու համար: Համաձայն ենք, որ այս էջերում պարունակվող որոշ խորհուրդներ կարող են դժվարիրականանալի թվալ այնտեղ, որտեղ օրենքն անկատար է, և տեղական ավանդույթը ձևավորել է առաջնորդության այլ մոտեցում: Եվ գիտենք, որ ավելի փոքր և նոր կազմակերպությունները՝ կամավորներով, փոքր բյուջեով և երկու-երեք ընկերներից կազմված ոչ ֆորմալ կառավարման մարմիններով, գայթակղված կլինեն մի կողմ դնել այս ուղեցույցները որպես գերհավակնոտ և չափազանց դժվար իրենց պարզ աշխատանքների համար:

Բայց համոզված ենք, որ նույնիսկ նոր ՀԿ-ը պետք է ի սկզբանե և խորը մտածի իր ներքին կառավարման մասին: Ի սկզբանե դրված լավ կառավարումը դրական ուղի է սահմանում առաջիկա տարիների ընթացքում կազմակերպության զարգացման համար: Այն խթանում է կենսունակություն՝ ընդլայնելով կազմակերպական կայունությունը, ապահովելով հավասարակշռված և հաշվետու որոշման կայացումը, խթանելով առաքելության և էթիկայի խորը ընկալումը և խուսափելով մրցակցային առաջնորդության դերերում ժամանակի և ջանքերի վատնումից:

3բ

Լավ կառավարումը նաև վկայում է երկրի ՀԿ ոլորտի օրինավարության մասին: Սահմանելով կազմակերպական արժեքները և առաջնորդության չափորոշիչը՝ խորհուրդները որոշում են ՀԿ-ների հիմնարար հարաբերությունները իրենց շրջապատող համայնքների համար: Այս պատճառով մենք կարծում ենք, որ լավ կառավարումը բոլոր առումներով նույնքան կարևոր է ոչ առևտրային ոլորտի, որքան որ մասնավոր և հանրային ոլորտի համար:

Այս էջերում պարունակվող ուղղորդումը շատ ընդհանրական է, և յուրաքանչյուր կազմակերպություն ինքն է որոշում՝ ինչպես լավագույնս այն կիրառել իրեն բնորոշ իրավիճակում: Ցանկանում ենք ձեզ ամենայն հաջողություն և ողջունում ենք ձեր հանձնառությունը ամբողջ ԿԱԵ-ում արդյունավետ կառավարման համար:

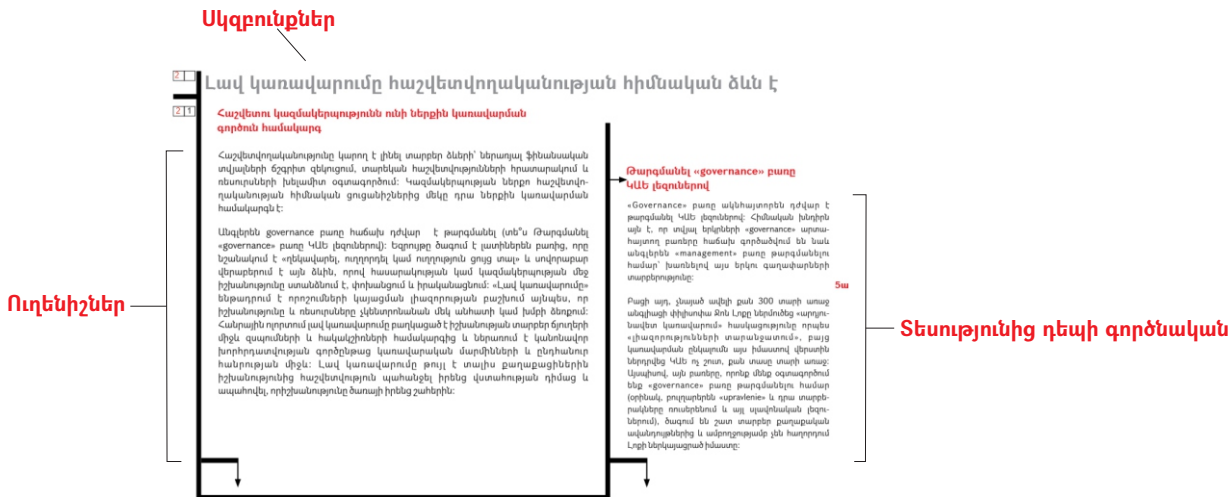
**-Ոչ առևտրային կազմակերպության կառավարման Կենտրոնական և Արևելյան Եվրոպայի աշխատանքային խումբ**

## Այս ձեռնարկն օգտագործելու մասին

Այս ձեռնարկն առաջարկում է տեղեկատվության մի քանի տարբեր տեսակներ: Հիմնական գլխագրերը նշում են ոչ առևտրային ոլորտի՝ բոլորի կողմից ընդունված **Սկզբունքներ**: Այս սկզբունքները հանդիսանում են մեկնակետ ուղեցույցների կամ **Լավ կառավարման ոչ բանակցելի հարցերի համար**, որոնք արտացոլված են ենթագույններում և ընդգրկվան ներկայացված են ուղեկցվող տեքստերում: Եզրային սյունակները ցույց են տալիս, թե ինչպես անցում անել **Տեսությունից գործնականին** ուղեցույցներն իրականացնելիս, հաճախ տարածաշրջանային համատեքստում: **Լրացուցիչ գրված հատվածներում** կարող եք կատարել նշումներ, գրել մեկնաբանություններ և մտքեր ձեր սեփական ՀԿ հանդեպ ուղեցույցները կիրառելու վերաբերյալ:

Իրենց կառավարումն ամրապնդել ցանկացող կազմակերպություններին միզուցե հետաքրքրի, թե որտեղից սկսել կիրառել ձեռնարկում պարունակվող խորհուրդը: Առաջին քայլն է օգտագործել ձեռնարկի վերջում գտնվող **Իրականացման ստուգաթերթիկը**՝ գնահատելու համար ձեր կազմակերպության կառավարման կարողությունը: Այնուհետև աստիճանական մոտեցումն ամենաիմաստալիցը կլինի՝ առաջնորդություն տալով ուղեցույցներին և մեկ առ մեկ ներկայացնելով դրանք՝ համաձայն յուրաքանչյուր կազմակերպության կարիքների: Տես **Պատրաստվել լավ կառավարման մեկնարկին** բաժինը՝ ձեր ՀԿ կառավարումն ամրապնդելու առաջարկների համար: Վերջում թվարկված **Ռեսուրսները** լրացուցիչ տեղեկություն են տալիս ԿԱԵ-ում ՀԿ կառավարման վերաբերյալ:

4ա



# ՀԿ-ները հաշվետու են իրենց համայնքների առջև

## ՀԿ-ները պարտավորվում են իրականացնել բարձր մակարդակի հաշվետվողականություն

ՀԿ-ները հիմնադրվում են այն սկզբունքով, որ քաղաքացիները իրավունք ունեն ազատորեն միավորվելու: ԿԱԵ շատ երկրներ ընդունում են այս իրավունքն իրենց սահմանադրություններում: Նրանք կարող են նաև հաստատել դա՝ տրամադրելով ուղղակի կամ անուղղակի ֆինանսական աջակցություն ՀԿ-ներին, որը կարող է ներառել հարկերից մասնակի կամ ամբողջական ազատում: Այս աջակցության դիմաց ՀԿ-ները խոստանում են իրականացնել գործառույթներ, որոնք կբավարարեն համայնքի կարիքները, այլ ոչ թե սեփականատերերի կամ բաժնետերերի մասնավոր շահույթ ստանալու շահերը: **Քանի որ նրանք ուղղակիորեն կամ անուղղակիորեն օգտվում են պետական ոլորտի աջակցությունից, ակնկալվում է, որ ՀԿ-ները կդրսևորեն բարձր աստիճանի հաշվետվողականություն իրենց աջակցող համայնքի առջև:** Դրանց մեջ են մտնում կառավարությունը, ընդհանուր հանրությունը, դոնորները, շահառուները և այլ շահագրգիռ մարմիններ կամ դրանց մաս կազմող այլ միավորներ:

Հաշվետու լինել նշանակում է, որ ՀԿ-ը կանոնավոր կերպով ցույց է տալիս, որ այն պարտավորված է իր առաքելության համար, խելամտորեն օգտագործում է իր ռեսուրսները և չի չարաշահում իր հատուկ արտոնությունները այնպիսի գործողություններ կատարելու համար, որոնք հակասում են իր ոչ առևտրային լինելու կարգավիճակին: Հաշվետու ՀԿ-ը թափանցիկ է, պատրաստակամորեն բացում է իր հաշիվները և արձանագրություններ ֆինանսավորողների և այլոց մանրագնին ընտրության համար:

Եզումներ

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---





# Լավ կառավարումը հաշվետվողականության հիմնական ձևն է

## Հաշվետու կազմակերպությունն ունի ներքին կառավարման գործուն համակարգ

Հաշվետվողականությունը կարող է լինել տարբեր ձևերի՝ ներառյալ ֆինանսական տվյալների ճշգրիտ զեկուցում, տարեկան հաշվետվությունների հրատարակում և ռեսուրսների խելամիտ օգտագործում: Կազմակերպության ներքո հաշվետվողականության հիմնական ցուցանիշներից մեկը դրա ներքին կառավարման համակարգն է:

Անզվերեն governance բառը հաճախ դժվար է թարգմանել: Եզրույթը ծագում է լատիներեն բառից, որը նշանակում է «ղեկավարել, ուղղորդել կամ ուղղություն ցույց տալ» և սովորաբար վերաբերում է այն ձևին, որով հասարակության կամ կազմակերպության մեջ իշխանությունը ստանձնում է, փոխանցում և իրականացնում: «Լավ կառավարումը» ենթադրում է որոշումների կայացման լիազորության բաշխում այնպես, որ իշխանությունը և ռեսուրսները չկենտրոնանան մեկ անհատի կամ խմբի ձեռքում: Հանրային ոլորտում լավ կառավարումը բաղկացած է իշխանության տարբեր ճյուղերի միջև զսպումների և հակակշիռների համակարգից և ներառում է կանոնավոր խորհրդատվության գործընթաց կառավարական մարմինների և ընդհանուր հանրության միջև: Լավ կառավարումը թույլ է տալիս քաղաքացիներին իշխանությունից հաշվետվություն պահանջել իրենց վստահության դիմաց և ապահովել, որ իշխանությունը ծառայի իրենց շահերին: **(տես Ինչ է լավ կառավարումը):**

## Ինչ է լավ կառավարումը

Կենտրոնական և Արևելյան Եվրոպայում ՀԿ կառավարման աշխատանքային խումբը լավ կառավարումը սահմանում է որպես թափանցիկ որոշման կայացման պրոցես, որտեղ շահույթ չհետապնդող կազմակերպության ղեկավարությունը արդյունավետ և հաշվետու եղանակով ուղղորդում է ռեսուրսները ընդհանուր արժեքների վրա:

# Լավ կառավարումը հաշվետվողականության հիմնական ձևն է

Ոչ առևտրային կազմակերպություններում լավ կառավարումը գրեթե նույն կերպ է աշխատում: **Կազմակերպությունը լավ կառավարում է դրսևորում, երբ այն ունի զգալի մեծացումներ և հակակշիռների ներքին համակարգ:** Լավ կառավարումը հիմնված է ղեկավարման և կառավարման մարմնի միջև տարանջատման և նրանց միջև որոշումների կայացման լիազորությունների բաշխման վրա: Այս դասավորությունը սահմանափակում և չափավորում է ցանկացած անձի կամ խմբի կողմից հսկողությունը՝ միևնույն ժամանակ օգնելով ապահովել, որ կազմակերպության ռեսուրսները արդյունավետ ղեկավարվեն, դրանց ոչ առևտրային առաքելությունը իրականացվի և դրանք համայնքի շահերին արդյունավետորեն և պատասխանատվությամբ ծառայեն **(տես Թարգմանել «governance» բառը ԿԱԵ լեզուներով):**

Եզրմներ

## Թարգմանել «governance» բառը ԿԱԵ լեզուներով

«Governance» բառը ակնհայտորեն դժվար է թարգմանել ԿԱԵ լեզուներով: Հիմնական խնդիրն այն է, որ տվյալ երկրների «governance» արտահայտող բառերը հաճախ գործածվում են նաև անգլերեն «management» բառը թարգմանելու համար՝ խառնելով այս երկու գաղափարների տարբերությունը:

Բացի այդ, չնայած ավելի քան 300 տարի առաջ անգլիացի փիլիսոփա Ջոն Լոքը ներմուծեց «արդյունավետ կառավարում» հասկացությունը որպես «լիազորությունների տարանջատում», բայց կառավարման ընկալումն այս իմաստով վերստին ներդրվեց ԿԱԵ ոչ շուտ, քան տասը տարի առաջ: Այսպիսով, այն բառերը, որոնք մենք օգտագործում ենք «governance» բառը թարգմանելու համար (օրինակ, բուլղարերեն «upravlenie» և դրա տարբերակները ռուսերենում և այլ սլավոնական լեզուներում), ծագում են շատ տարբեր քաղաքական ավանդույթներից և ամբողջությամբ չեն հաղորդում Լոքի ներկայացրած իմաստը: Այս շփոթմունքը կարող է դժվարացնել կառավարման մասին պատկերացումը և բարդացնել խորհրդի և աշխատակազմի գործառույթները տարանջատելու ջանքերը:

6ա

# Լավ կառավարումն ունի ֆորմալ կառուցվածք

## Հ4 հիմնական փաստաթղթերը պաշտոնապես սահմանում են իր կառավարման կառուցվածքը

Հ4 կառավարման հիմքը սովորաբար երկրի օրենսդրությունն է, որը նշանակում է ներքին կառավարման կառուցվածք՝ կախված կազմակերպության տեսակից (**տես ԿԱԵ-ում Հ4-ների հիմնական ձևերը**): Ավելի ստույգ, կազմակերպության կառավարման մարմինը (կամ մարմինները) անունով պետք է տարբերակվի/տարբերակվեն իրենց «հիմնական փաստաթղթերում», այսինքն՝ գրանցման վկայագիր, օրենսդրական ակտեր, կանոնադրություն, քաղաքականության մասին հայտարարություն և գործունեության կանոններ (սահմանված ներքին փաստաթղթում, որը հայտնի է որպես «ենթաօրենսդրական ակտեր»): Կառավարման մարմնի հստակ նշանակումը կարևոր է, քանի որ այն հստակեցնում է, թե կազմակերպության մեջ որտեղ են հիմնարար որոշումների կայացման և վերահսկողության պարտականությունները: Կառավարման հստակ կառուցվածքը **Հ4-ում հաշվետվողականության համար կայուն և կանխատեսելի հենքի ստեղծման առաջին քայլն է:**

ԿԱԵ-ում մի քանի գործոններ կարող են բարդացնել Հ4 կառավարման կառուցվածքը: Տարածաշրջանում Հ4-ների մասին օրենքները, որոնք դեռ լրամշակվում են, հաճախ անորոշ են, հակասական կամ ոչինչ չեն ասում կառավարման և խորհուրդների պատասխանատվության մասին: Օրենքում կարող են նշվել տարբեր տեսակի կառավարման մարմիններ, առանց որևէ բացատրության նրանց նպատակի կամ լիազորության մասին: Արդյունքում, իրավական պատասխանատվությունը կարող է թույլ նշանակված լինել, և Հ4 խորհուրդը կարող է չունենալ որևէ հստակ տարանջատվող պարտականություն, բացի գրանցման պահին գոյություն ունենալուց:

## ԿԱԵ-ում Հ4-ների հիմնական ձևերը

ԿԱԵ-ում Հ4-ների երկու իրավական տեսակ կա՝ սոցիալազգիաներ և հիմնադրամներ **Ասոցիացիաները** անդամության վրա հիմնված կազմակերպություններ են, որի անդամները կազմում նրա կառավարման բարձրագույն մարմինը: Դրանք կարող են ձևավորվել ծառայելու համար հանրային օգտին և հիմնված լինեն անդամների փոխադարձ հետաքրքրությունների վրա: Ռումինիայում և Լատվիայում իրավաբանական անձինք կարող են ստեղծել ասոցիացիա, իսկ Մակեդոնիայում՝ ոչ: Հունգարիայում ասոցիացիա ստեղծելու համար պետք է տասը հիմնադիր, Էստոնիայում՝ միայն երկուսը:

6բ

**Հիմնադրամները** ավանդաբար պետք է ունենան մեկ հատուկ նպատակ: Հիմնադրամները չունեն անդամներ: Փոխարենը նրանց ղեկավարում է Հոգաբարձուների խորհուրդը, որը նշանակվում է հիմնադիրների կողմից: Որոշ երկրներում հիմնադրամները կարող են ունենալ մասնավոր նպատակներ, բայց շատ դեպքերում դրանք կոչված են ծառայելու միայն հանրային օգտին: Որոշ երկրներում կա հստակեցված նվազագույն գումարի չափ գրանցման համար: Գործունեության ժամկետը նույնպես կարող է տարբեր լինել: Սլովենիայում և Հունգարիայում հիմնադրամները մշտական են, մինչդեռ Էստոնիայում դրանք կարող են ստրեղծվել սահմանափակ ժամանակով:

## Լավ կառավարումն ունի ֆորմալ կառուցվածք

Երկրորդ բարդությունը ասոցիացիաների և հիմնադրամների կառուցվածքն է: ԿԱԵ-ում շատ ասոցիացիաներ չեն գործում որպես իրական անդամակցող կազմակերպություն: Նրանք ընդունել են այս ձևը զուտ գրանցման նպատակով: Չնայած նրան, որ հիմնական փաստթղթերը միգուցե ցույց տան ընդհանուր ժողովը որպես ամենաբարձր կառավարման մարմին, իրականում ժողովներ հազվադեպ են գումարվում և դրանք կատարում են կառավարման մի քանի գործառույթ: Տարեկան ժողովների միջև առանձին մարմինը, որը հայտնի է որպես գործադիր խորհուրդ, կարող է ստանձնել կառավարման ավելի ակտիվ դեր, սակայն նրա պարտականությունները նույնպես կարող են վատ սահմանված լինել: Ընդհանուր ժողովը և գործադիր խորհուրդը հաճախ բաղկացած են լինում ավագ կազմի աշխատակիցներից և այդպիսով քիչ են տարբերվում ավագ ղեկավար թիմից: Հիմնադրամներում էլ կարող է նման շփոթմունք լինել. հիմնադիրներն ունեն որոշակի իրավունքներ և արտոնություններ, որոնք, խիստ ասած, կառավարման բնույթի են:

Վերոնշյալը կարող է հանգեցնել իրական կառավարման գործառույթի փոխանցմանը զանազան խմբերի, սակայն ոչ մեկի կողմից պատշաճորեն չիրականացվի:

Վերջիվերջո, ԿԱԵ-ում շատ ՀԿ-ներ ունեն երկակի կառավարման կառուցվածք, որը տարածված է եվրոպական միավորումներում: Այստեղ փաստորեն կան կառավարման երկու մարմիններ՝ վերահսկող խորհուրդ, որը հիմնականում վերահսկում է կազմակերպության ֆինանսական հարցերը, և մի առանձին մարմին, որը հայտնի է որպես ղեկավար խորհուրդ: Այս երկակի կառուցվածքն ունի մեծ առավելություն՝ ինտեգրելու կառավարումը կազմակերպության առօրյա կյանքի մեջ:

**Այլ ձևերը.** ԿԱԵ երկրների մոտ կեսը ունեն ամենաբարձր մեկ այլ ձևի ՀԿ: Տարբերակում են դրամաշնորհային կազմակերպություններ, իսկ որոշ երկրներ ներկայացնում են ծառայություն մատուցող ՀԿ-ներ: Սրանք տարբեր են անդամակցություն չունեցող, դրամաշնորհ պահանջող կամ եկամուտ ստեղծող կազմակերպություններից՝ մասնավոր հիվանդանոցներ, ինստիտուտներ, դասընթացների կենտրոններ և այլն: Դրանք ունեն բազմազան անուններ՝ "հանրային օգուտի կազմակերպություն"-ից՝ Չեխիայի հանրապետությունում մինչև "կենտրոններ" Ալբանիայում: Բոլոր ՀԿ-ները ուղղակիորեն կամ անուղղակիորեն պարտավորված են կրել "ոչ բաշխմանը" խոչընդոտը, այլ խոսքերով նրանք չեն հատնեիրից:



# Լավ կառավարումն ունի ֆորմալ կառուցվածք

Սակայն այն կարող է խնդիր առաջացնել, եթե ղեկավար խորհուրդը բաղկացած լինի հիմնականում աշխատակազմից, ինչպես և սովորաբար լինում է: Չնայած նրանք կազմակերպությունը լավ են հասկանում, բայց կառավարման մարմնում անձնակազմի ներկայությունը անորոշ է դարձնում կառավարման և ղեկավարման տարանջատումը և արագ հանգեցնում է շահերի բախման: Իրավիճակն անգամ առավել խնդրահարույց է դառնում, եթե վերահսկող խորհուրդը հավաքվում է տարեկան միայն մեկ կամ երկու անգամ: Նման հազվադեպ ակտիվությամբ վերահսկող խորհուրդն արագ դառնում է քնած և հաճախ անտեսում իր առաջադրանքները՝ զրկելով ՀԿ-ն իրական ներքին վերահսկողական գործառույթից:

Երբ այս բարդացնող գործոններն առկա են, ՀԿ-ը պետք է ուժեղացնի իր կառավարումը՝ հստակեցնելով և պարզեցնելով առաջնորդող մարմինների միջև հարաբերությունները: Նույնիսկ եթե օրենքներն անորոշ են, դրանք չեն խոչընդոտում կամ արգելում լավ կառավարումը, և կազմակերպությունը շատ բան կարող է անել ուժեղացնելու համար իր կառավարման կառուցվածքը՝ սկսած հիմնական փաստաթղթերից **(տես Ինչ պետք է հիմնական փաստաթուղթն ասի կառավարման վերաբերյալ):**

Բարձրթողի վիճակում մնալով՝ անորոշ կառավարման կառուցվածքը կարող է հանգեցնել ղեկավարության հակամարտությանը կամ անգամ ղեկավարման փլուզմանն ամբողջությամբ: Լավ ձևավորված կառավարման կառուցվածքը, մյուս կողմից, ուժեղացնում է հաշվետվողականությունը, նպաստում կազմակերպության ավելի արդյունավետ և պատասխանատու գործելուն: :

## Ինչ պետք է հիմնական փաստաթղթում նշված լինի կառավարման մասին

Ձեր ՀԿ հիմնական փաստաթղթերը՝ գրանցման վկայագիրը, օրենսդրական ակտերը, կանոնադրությունը և գործունեության կանոնները, կարող են արդյունավետ կառավարման համար հիմքեր ստեղծել՝ ներառելով ձեր կառավարման մարմնի կամ մարմինների մասին տեղեկությունը (ի լրումն օրենքով պահանջված ցանկացած այլ տեղեկության)։

- Կառավարման մարմնի կամ մարմինների անունը/անունները
- Ամենաբարձր և կառավարման գլխավոր մարմիններ՝ այլ կազմակերպական միավորների հետ ունեցած իրենց հարաբերությամբ
- Հիմնական պարտականություններ և լիազորություններ
- Խորհրդի առանձին անդամների պարտականությունները, օրինակ՝ հավատարմություն և գաղտնիություն
- Խորհրդի անդամների նվազագույն քանակ
- Անդամության կանոններ (ներառյալ ընտրվելու իրավունքը, դադարեցումը և հեռացումը)
- Պաշտոնավարման ժամկետներ (ժամկետի տևողությունը, վերընտրվելու սահմանափակումները)
- Խորհրդի տարեկան ժողովների նվազագույն քանակը
- Ժողովների հրավիրելու մեթոդը (ով է նախաձեռնում, ինչպես ամսաթիվը որոշել, ով է որոշում օրակարգը և այլն)
- Որոշումների կայացման ընթացակարգեր (քվորումի համար անհրաժեշտ քանակ, ինչպես քվեարկել և արձանագրել որոշումները)
- Շահերի բախման դրույթներ

# Լավ կառավարումն ունի ֆորմալ կառուցվածք

## Խորհուրդը գլխավոր կառավարման մարմինն է

Անկախ կազմակերպության կառավարման կառուցվածքից, պետք է լինի կառավարման մեկ մարմին, որը տիրապետում է հաստատուն և մշտական վերահսկողության և որոշում կայացնելու լիազորությամբ: Այս կառավարման գլխավոր մարմինը կարող է տարբերվել կառավարման գերագույն մարմնից: Անդամակցային ասոցիացիաներում, օրինակ, կառավարման գերագույն մարմինը ընդհանուր անդամությունն է, որի որոշումները և հրահանգները միշտ գերիշխում են կազմակերպության մյուս մասերի որոշումների նկատմամբ: Սակայն, եթե անդամությունը հավաքվում է տարեկան մի քանի ժամով, ղեկավար կլինի անսել, որ այն «տիրապետում է հաստատուն և մշտական» կառավարման լիազորությամբ: Երկրորդ՝ անհրաժեշտ է, որ կառավարման գլխավոր մարմինը սովորաբար իրականացնի կառավարման պարտականություններ ընդհանուր աշխատակազմի ժողովների միջև ընկած ժամանակահատվածում: Այս կառավարման գլխավոր մարմինը կարող է հայտնի լինել որպես գործադիր խորհուրդ, ղեկավար խորհուրդ կամ տնօրենների խորհուրդ: Այս ձեռնարկում դրան անվանում ենք պարզապես «խորհուրդ»:

Կառավարման գերագույն մարմնի և կառավարման գլխավոր մարմնի միջև այս տարբերակումը կարևոր է, քանի որ ԿԱԵ ՀԿ-ներում աշխատող մարդիկ երբեմն ենթադրում են, որ եթե իրենք ունեն ընդհանուր անդամություն, ապա իրենց պետք չէ, կամ անգամ չեն կարող ունենալ կառավարման որևէ մարմին: Սակայն բոլոր ՀԿ-ներին անհրաժեշտ է կանոնավոր կերպով աշխատող կառավարման մարմին, որը կկարողանա առաջնորդել կազմակերպությանը ընդհանուր ժողովների միջև ընկած ժամանակահատվածում, և սովորաբար չի լինում օրենքի արգելք նման միավոր ստեղծելու համար: Ասոցիացիայի հիմնական փաստաթղթերը պետք է հստակեցնեն, թե երբ է ընդհանուր ժողովը պատվիրակում կառավարման պարտականությունները երկրորդ՝ կառավարման գլխավոր մարմնին **(տե՛ս Մեկից ավելի կառավարման մարմին: Ինչպե՛ս կարող են նրանք համագործակցել)**

## Մեկից ավելի կառավարման մարմին: Ինչպե՛ս կարող են նրանք համագործակցել

Կենտրոնական և արևելյան Եվրոպայի ՀԿ-ների շրջանում տարածված է ունենալ մեկից ավելի մարմին՝ օժտված առաջնորդության պարտականություններով:

Այդ մարմինները կարող են արդյունավետորեն աշխատել համատեղ, եթե ձեռք են բերում փաստաթղթերն ու քաղաքականությունները հստակ են դրանցից յուրաքանչյուրի հիմնական դերի, ինչպես նաև դրանց միջև պարտականությունների բաշխման և հաշվետվությունների ներկայացման վերաբերյալ: Մինչդեռ դրանց անվանումները կարող են տարբերվել, առկա է առաջնորդության տարանջատված դերակատարություն ունեցող հիմնական մարմինների չորս հիմնական տեսակ.

- **Կառավարման բարձրագույն մարմին՝** որոշումներ կայացնելու գերագույն կարողությամբ: Ասոցիացիաներում ամենակարևոր որոշումները հաճախ ընդունվում են անդամության գագաթաժողովի կողմից: Նման որոշումները կարևորագույն նշանակություն ունեն ՀԿ-ի գործունեության համար և ներառում են այնպիսի կողմեր, ինչպիսիք են կազմակերպության առաքելությունն ու լուծարումը: Նման որոշումներ կայացնելու պատասխանատվությունը չի կարող փոխանցվել մեկ այլ մարմնի: Սակայն, կառավարման բարձրագույն մարմինը կարող է փոխանցել այլ պատասխանատվություններ կառավարման հիմնական մարմնին:
- **Կառավարման հիմնական մարմին.** կառավարում: Սովորաբար, առկա է առանձին մարմին, որն իրականացնում է կառավարման ընթացիկ գործառնություններ, ինչպիսիք են կազմակերպության քաղաքականությունների և ռազմավարությունների մշակումը:

8ա

# Լավ կառավարումն ունի ֆորմալ կառուցվածք

## Խորհուրդը որոշումները կոլեկտիվ սկզբունքով է կայացնում

Խորհրդի հիմնական կարևորությունն այն է, որ նա կոլեկտիվ ղեկավար մարմին է: **Խորհուրդը ներկայացնում է ՀԿ բազում շահառուների շահերը, և իր կոլեկտիվ ղեկավարումը օգնում է կազմակերպությանը չչեղվել իր առաքելությունից:** Որպես կոլեկտիվ մարմին՝ խորհուրդը նաև օգնում է ՀԿ-ը՝ դիմակայելու կոնկրետ անհատների կամ խմբերի հատուկ օրակարգերին: Կոլեկտիվ ղեկավարումն ունի նաև գործնական շահեր: Որպես մեծ թվով մարդկանց ժողով՝ խորհուրդն ունի լայն հեռանկարային և խորը փորձ՝ մեկ առաջնորդի կարողությունները գերազանցելու համար: Սակայն որպես մեկ մարմին՝ խորհուրդը կարող է համադրել բազմաթիվ տեսակետներ ընդհանուր տեսլականի և նպատակների մեջ՝ այդպիսով ծառայելով որպես ուժ կազմակերպության մեջ միասնության համար:

Հիմնական փաստաթղթերը պետք է օգնեն խորհրդին արդյունավետորեն գործել որպես թիմ՝ սահմանելով պարամետրեր խմբային որոշումներ կայացնելու համար: Օրինակ, դրանք պետք է սահմանեն, որ խորհուրդը որոշումներ է կայացնում միայն պաշտոնական ժողովների ժամանակ, որում անադմների մեծամասնությունը (հայտնի որպես քվորում) ներկա է: Հիմնական փաստաթղթերը պետք է հատկանշեն, թե քանի անդամ են ապահովում քվորումը, ժողովներն ինչպես են իրավիքվում, և որոշումներն ինչպես են կայացվում և արձանագրվում: Նման ուղղորդումն օգնում է խորհրդին հետևողականորեն իրականացնելու իր առաջադրանքները և խուսափելու իր որոշումների վավերության հանդեպ կասկածներից:



Սա ընդհանրապես այն է, ինչը մենք անվանում ենք “խորհուրդ”: Այս մարմինը հաճախ փոխանցում է իր որոշումների փաստացի կատարումը վճարովի կամ անվճար հիմունքներով ներգրավված պրոֆեսիոնալ աշխատակազմին: Թեպետ այն հաշվետու է կառավարման բարձրագույն մարմնին, միևնույն ժամանակ այն իրավասու է ՀԿ-ի անունից բազմաթիվ որոշումներ կայացնել:

- **Կառավարման թիմ կամ գլխավոր տնօրեն.** կառավարում: Առանձին մարմին կամ անհատ իրականացնում է կառավարման բարձրագույն և հիմնական մարմինների որոշումները, ինչպես նաև կառավարում է ՀԿ-ի ամենօրյա գործողությունները: Ասոցիացիաներում այս մարմինը սովորաբար բաղկացած է բարձրաստիճան աշխատակազմից: Հիմնադրամներում մեկ անձը, ինչպես օրինակ գործադիր տնօրենը, սովորաբար ստանձնում է այդ դերը: Ցանկացած դեպքում, մարմինը կամ անհատը հաշվետու է իրեն վերադաս կառավարման մարմիններին:
- **Վերահսկման խորհուրդ.** Երահսկողություն և աուդիտ: Երբեմն ՀԿ-ներն ունեն լրացուցիչ մարմին, որը մշտադիտարկում է, թե ինչպես են կայացվում և իրականացվում որոշումները, ինչպես են օգտագործվում ֆունդերը և արդյոք չեն խախտվում օրենքները: Վերահսկման այս մարմինը սովորաբար անկախ է խորհրդից, ինչպես օրինակ Հունգարիայում և Լեհաստանում, և հաշվետվություններ է ներկայացնում ուղղակիորեն կառավարման բարձրագույն մարմնին: Տեղեկացված որոշումներ կայացնելու համար, այն սովորաբար իրավունք ունի հաճախելու խորհրդի նիստեր, ուսումնասիրելու փաստաթղթեր և հետևելու ՀԿ-ի գործողություններին, սակայն չունի քվեարկելու իրավունք: Խորհրդի նախագահը սովորաբար պետք է ապահովի, որ վերահսկման խորհուրդը լիովին տեղեկացված է և ունակ է կատարել իր պարտականությունները:

## Լավ կառավարումն ունի ֆորմալ կառուցվածք

Այս բազային հրահանգներով հանդերձ, խորհրդի որոշումներ կայացնելու ոճը մեծապես տարբերվում է: Այն սովորաբար կազմակերպական մշակույթի արդյունք է, ինչպես նաև սեղանի շուրջ նստած անհատների փոխըմբռնում: Որոշ խորհուրդներ լավագույնս աշխատում են՝ համաձայնության գալով, մինչդեռ մյուսները յուրաքանչյուր որոշում քվեարկում են: Երկու մեթոդներն էլ/կամ դրանց համակցությունը, ընդունելի է, քանի որ այն հնարավորություն է տալիս խորհրդի յուրաքանչյուր անդամի մասնակցելու հավասար հիմունքներով: Որոշում կայացնելու ձևն իր արդյունքով միշտ պետք է նշվի ժողովի արձանագրություններում:

Խորհուրդները պետք է հազվադեպ որոշում կայացնեն ժողովից դուրս, սովորաբար արտակարգ դեպքերում: Էլ-փոստով կամ խորհրդի ենթախմբերով կայացրած որոշումները չնայած շատ հարմար են, սակայն կարող են խախտել հիմնական փաստաթղթերում գրվածը և ենթակա լինել վիճարկման կամ որակագրկման: Երբ խորհուրդը ստիպված է լինում որոշում կայացնել ժողովից դուրս, այն պետք է հիմնվի ընթացակարգերի վրա, որոնք նախապես սահմանված են, և պետք է արձանագրել որոշումները՝ հաջորդ նիստին պաշտոնապես հաստատելու համար: **(Տե՛ս Քաղաքանության նմուշ: խորհրդի որոշումները հանդիպումներից դուրս)**

### Քաղաքանության նմուշ: խորհրդի որոշումները հանդիպումներից դուրս

Հիմնական փաստաթղթերի մեծ մասում նշված է, որ խորհուրդը կարող է իր գործունեությունը ծավալել միայն պաշտոնական այն ժողովների ժամանակ, որոնց քվորումն ապահովված է: Իսկ ի՞նչ պետք է անել արտակարգ իրավիճակում: Անհրաժեշտ է անմիջապես գործել, սակայն խորհրդի անդամները ժամանակ չունեն անձնապես հանդիպելու կամ բավարար քանակությամբ մարդիկ չեն գալիս շտապ հրավիրված ժողովին:

Ծայրահեղ իրավիճակներում խորհուրդը պետք է ի վիճակի լինի որոշումներ կայացնելու ՀԿ կամ իր աշխատակիցների շահերը պաշտպանելու համար: Արտակարգ իրավիճակներում որոշումների վերաբերյալ հստակ քաղաքականությունը թույլ է տալիս խորհրդին գործելու պատասխանատու կերպով նույնիսկ արտակարգ իրավիճակների պարագայում: Քաղաքականությունը պետք է խորհրդին հնարավորություն տա հրատապ միջոցներ ձեռնարկելու հեռախոսով կամ էլ-փոստով կամ այնպիսի ժողովում քննարկումներից հետո, որին քվորումի համար անհրաժեշտ անդամներից ավելի քիչն են ներկա:

Երբ խորհուրդը ստիպված է գործել այս կերպ, նրա որոշումները պետք է վավերացվեն խորհրդի հաջորդ ժողովում և արձանագրվեն:

# Լավ կառավարումն ունի ֆորմալ կառուցվածք

## Խորհրդի առանձին անդամներ ունեն որոշակի պարտականություններ

Չնայած խորհրդի անդամները կառավարում են որպես կոլեկտիվ ղեկավարման մարմնի մաս, սակայն նրանք ունեն նաև անհատական պարտականություններ: Իր «Օրինավարություն, լավ կառավարում և թափանցիկություն» փաստաթղթում Ոչ առևտրային իրավունքի միջազգային կենտրոնը նշում է, որ խորհրդի անդամները «պարտավոր են դրսևորել անձնվիրություն կազմակերպությանը, հոգատարությամբ և ջանասիրաբար կատարել իրենց պարտականությունները կազմակերպության առջև և պահպանել կազմակերպության վերաբերյալ հանրության համար չնախատեսված տեղեկության գաղտնիությունը» (տե՛ս [www.icnl.org](http://www.icnl.org)): Այս պարտականությունները կատարել նշանակում է, որ խորհրդի անդամներից ակնկալվում է կանոնավոր կերպով հաճախել ժողովներին, ակտիվորեն մասնակցել քննարկումներին և ՀԿ շահը վեր դասել ցանկացած անձնական, մասնագիտական կամ կազմակերպական շահից: Գրավոր շարադրված մանրամասն ակնկալիքները կօգնեն խորհրդի առանձին անդամներին հասկանալու իրենց դերը, և թե ինչպես դա լավագույնս իրականացնել **(տե՛ս Խորհրդի անդամների աշխատանքի նկարագիր):**

Բացի այս հիմնական պարտականություններից, խորհուրդները կարող են պատվիրակել լրացուցիչ, հատուկ պարտականություններ անհատ անդամներին: Ֆինանսական փորձագետին, ով խորհրդի անդամ է, օրինակ, կարող են լիազորել վերահսկել տարեկան բյուջեի նախապատրաստումը, կամ խորհրդի անդամ իրավաբանին կարող է լայն լիազորություն տրվել՝ վերահսկելու ՀԿ-ի իրավաբանական հարցերը: Խորհրդի կողմից նման պատվիրակումները պետք է լինեն հստակ և չպետք է ինքնըստինքյան ենթադրվեն՝ համաձայն առանձին խորհրդի անդամների մասնագիտական որակավորումների: Եվ բավարար չէ, որ խորհրդի անդամները սահմանափակեն իրենց ծառայությունները միայն մասնագիտական ծառայություններով:

## Խորհրդի անդամների պաշտոնի նկարագիր

Չնայած խորհրդի անդամները չպետք է վճարվեն իրենց աշխատանքի համար, բայց «պաշտոնի նկարագիր» գրավոր տարբերակը օգտակար է: Դա կարող է օգնել խորհրդի անդամներին հասկանալու, թե ինչպիսի վարքագիծ դրսևորել խորհրդում և առաջնահերթություն սահմանել իրենց գործողությունների համար: Սա նաև արդյունավետ գործիք է խորհրդի նոր անդամներին տեղեկացնելու, թե ինչ է նրանցից ակնկալվում: Դրանք ներառում են.

1. Իմանալ կազմակերպության առաքելությունը և օժանդակել դրան,
2. Կանոնավոր կերպով մասնակցել խորհրդի նիստերին,
3. Նախապես պատրաստվել նիստերին,
4. Պահպանել գաղտնիություն,
5. Առաջարկել տեղեկացված և անկողմնակալ ուղղորդում,
6. Խուսափել հատուկ օրակարգերից և շահերի բախումից,
7. Մասնակցել հանձնաժողովներին և հատուկ միջոցառումներին,
8. Աջակցել գլխավոր գործադիրին,
9. Մասնակցել ռեսուրսների հայթայթմանը,
10. Համայնքում գովազդել կազմակերպությունը:

# Լավ կառավարումն ունի ֆորմալ կառուցվածք

Խորհրդի յուրաքանչյուր անդամի առաջին և ամենակարևոր պարտականությունը խորհրդի՝ որպես ամբողջության, կոլեկտիվ քննարկումներին ներդրում ունենալն է: **(Տես հիմնադիրի հատուկ դերը)**

Խորհրդի այն անդամների համար, ովքեր խորասուզված են կազմակերպության կյանքի մեջ, երբեմն դժվար է հիշելը, որ իրենք, խորհրդին մասնակցելուց բացի, այլ անձնական լիազորություններ չունեն: Խորհրդի անդամը, ով կամավոր կերպով ցանկանում է աշխատել ՀԿ ծրագրերի վրա, իրավունք չունի ծրագրի անձնակազմին ուղղորդելու՝ ելնելով այն բանից, որ նա պարզապես խորհրդի անդամ է: Գործադիր տնօրենը, աշխատելով նախագահի հետ, պետք է հավաստիանա, որ խորհրդի անդամները հասկանում են իրենց լիազորության բնույթը և չեն անցնում դրա սահմանը՝ փորձելով ուղղակիորեն ղեկավարել ՀԿ-ը:

## Հիմնադիրների հատուկ դերը

Հիմնադիրների հետ գործ ունենալը նուրբ հարց է: ԿԱԵ-ում շատ ՀԿ-ներ դեռ կախված են այն անհատներից, ովքեր հիմնել են կազմակերպությունը, կամ որովհետև այդ անհատներն ունեն հատուկ օրինական իրավունքներ (ինչպես Հունգարիայում), կամ որովհետև նրանք զբաղեցնում են ղեկավար պաշտոններ ՀԿ-ում, ինչպես, օրինակ, գործադիր տնօրենի կամ նախագահի պաշտոնը: Վերջինիս դեպքում հիմնադիրի անձնական լիազորություններն անցնում են հատուկ պաշտոնի իրավունքների և պարտականությունների սահմանը: Հիմնադիրի կարծիքն ուղղակի ավելի ծանրակշիռ է, միզուցե նրա համար, որ կա բնական երախտագիտության կամ հնազանդության զգացումը դեպի ՀԿ «ծնողը», կամ հիմնադիրն ունի արտասովոր պրոֆեսիոնալ ազդեցություն: Իրենց մասով, հիմնադիրները հաճախ մեծ հոգածությամբ են վերաբերվում իրենց հիմնադրած կազմակերպության աշխատանքին և պատրաստ են անորոշ ժամանակով մնալ նրա հետ: Մյուսները հասկանալիորեն դժկամ են՝ մատնանշելով, թե երբ է իրենց դերը փոխելու ժամանակը:

Լյդուիանդերձ, ռազմավարական հեռանկարներով ՀԿ-ները հասկանում են, որ իրենք պետք է աստիճանաբար վերացնեն հիմնադիրների համար հատուկ արտոնությունները, եթե դրանք օրենքով կամ օրենսդրական ակտերով լիազորված չեն:

Անկախ նրա արժեքավոր լինելու չափից, հիմնադիրը, ով գործում կամ որոշում է կայացնում մյուսների նկատմամբ կիրառվող կանոններից դուրս, կարող է ոչ դիտավորությամբ կանխել առողջ գործողությունների իրականացումը և խոչընդոտել կազմակերպության աճը:

10ա

# Լավ կառավարումն ունի ֆորմալ կառուցվածք

## Խորհուրդն ունի նախագահ

Ինչպես ցանկացած այլ խումբ, խորհուրդը չի կարող արդյունավետորեն գործել առանց նշանակված առաջնորդի: Նախագահը հիմնականում պատասխանատու է խորհրդի աշխատանքը համակարգելու համար և ծառայելու որպես կապ հաստատող անձ աշխատակազմի, մասնավորապես, գործադիր տնօրենի հետ: Նախագահի պարտականությունները սովորաբար ներառում են ժողովներ հրավիրելը և վարելը, ինչպես նաև հանձնաժողովի անդամներ նշանակելը

Ձանազան մեթոդներ կարող են կիրառվել նախագահ նշանակելու համար, օրինակ, կազմակերպության կամ խորհրդի անդամներից ընտրությունը: Ունեցած հատկանիշների առումով՝ նախագահը պետք է կարողանա արդարաբար, սակայն խստորեն վարել քննարկումները ու չչեղվել սահմանված ընթացակարգերից և օրակարգից: Նախագահի նշանակման մեթոդը և հիմնական պարտականությունները պետք է նկարագրված լինեն հիմնական փաստաթղթերում՝ թյուրընկալումից խուսափելու համար: **(տես Նախագահի դերը):**

Ձեր ՀԿ զարգացմանը խոչընդոտող հիմնադիրին հեռու պահելու ուղիներից մեկն այն է, որ պետք է ոգևորել նրան՝ եթե խորհրդի անդամ է, աշխատել խորհրդի մյուս անդամների հետ հավասարի պես: Օրինակ, խորհուրդը կարող է վերահաստատել, որ որոշումները կայացվում են ժողովների ժամանակ միայն, եթե կա քվորում, և ներկայացնել պաշտոնավարման ամրագրված ժամկետներ: Նման փոփոխությունները պետք է ներկայացվեն դիվանագիտորեն, այնպես, որ հիմնադիրները չենթադրեն, թե իրենք անձնական հարձակման տակ են, կամ կազմակերպությունը երախտամոռ է: Անպայման բացատրեք, որ փոփոխությունների նպատակն է ուժեղացնել կազմակերպությունը, և դա հավասարապես վերաբերելու է բոլորին: Որոշ ՀԿ-ներ գտնում են, որ օգտակար է ստեղծել մի նոր, բարձր պրոֆիլի, սակայն ոչ որոշում կայացնող դեր հիմնադիրների համար, օրինակ՝ խորհրդատվական խորհրդի ղեկավարը:

## Նախագահի դերը

Նախագահի դերը միշտ չէ, որ հստակ է, բայց սովորաբար, վերջին բանը, որ նախագահը կուզենար նշել, դա իր աշխատանքի ոչ հստակությունն է: Շատ մեծ օգնություն է այն, որ նախագահից բոլոր սպասելիքները ամրագրվում են գրավոր ձևով: Դրանք ներառում են.

1. Խորհրդի անդամների հանդիպումների պլանավորում
2. Հանդիպման օրակարգերի կազմում (գործադիր տնօրենի հետ)
3. Ղեկավարել հանդիպումների օրակարգերը, հատկապես օրակարգին հետևելը և հաշվի առնել բոլոր կանոնակարգերը
4. Կորդինացնել խորհրդի գործունեությունը հանդիպումներից դուրս
5. Նշանակել հանձնաժողովի նախագահներին
6. Գործադիր տնօրենի ընդունման և կատարման վերահսկում և գնահատում
7. Ապահովել, որպեսզի խորհուրդը իր աշխատանքը լավ կատարի և գնահատել այդ աշխատանքը
8. Հասանելի դարձնել կազմակերպությունը հանրության համար:

# Լավ կառավարումը ներառում է տարանջատում կառավարման և ղեկավարման միջև

## Խորհուրդն անջատ է աշխատակազմից

Լավ կառավարման չափանիշն այն է, որ ղեկավարումն ու կառավարումը տարանջատ են: Հիմնական ենթադրությունն այն է, որ շահագրգիռ մարմինների շահերը լավագույնս պաշտպանվեն, երբ կարևոր որոշումները կանոնակարգվում են վերահսկողության և հսկողության ներքին համակարգով: Խորհուրդը, որը տարանջատ չէ ղեկավարումից, այսինքն՝ մի խորհուրդ, որի անդամությունը մեծապես նույնն է կամ սերտորեն կապված է աշխատակազմի հետ, չի կարող մշտապես ապահովել, որ կազմակերպությունը լավ ղեկավարվի, որովհետև որոշում կայացնող մարդիկ նույն իրականացնողներն են և արդյունավետության վերաբերյալ դատողություն անողները: Խորհուրդը, որը տարանջատ չէ ղեկավարումից, գործում է շահերի բախման անվերջ կարգավիճակում: **(Տե՛ս Ինչո՞ւ է խորհրդի կազմում աշխատակազմի ներկայությունը շահերի բախում հանդիսանում):**

Նման բախման լավագույն օրինակ է, երբ կազմակերպությունը պետք է որոշում կայացնի մասնակցե՛լ խոշոր գերատեսչության հայտարարած մրցույթին, թե՛ ոչ: Ծրագիրը միգուցե ամբողջությամբ համահունչ չէ կազմակերպության մինչ այժմ իրականացրածի հետ, դրա համար, հիմնվելով առաքելության գործառնությունների վրա, ունենում ենք շահերի բախում աշխատակիցների եկող տարվա աշխատավարձերը ապահովելու առումով:

Հակասությունը կարող է նաև ծագել, երբ Հ4 մատուցած ծառայություններն ունենան խնդիրներ, սակայն պլանավորման և ծառայությունների մատուցման մեջ ներգրավված անձնակազմը (ներառյալ՝ գործադիր տնօրենը) չի տեսնում, որ խնդիրներն ավելի շուտ առնչվում են իրենց կատարողականին, այլ ոչ թե արտաքին հանգամանքներին:

## Ինչո՞ւ է խորհրդի կազմում աշխատակազմի ներկայությունը շահերի բախում հանդիսանում

Պատկերացրեք, որ Հ4-ը պետք է որոշում կայացնի՝ արդյոք մասնակցե՛լ մի խոշոր գերատեսչության հայտարարած մրցույթին, թե՛ ոչ: Նախագիծը ամբողջությամբ համահունչ չէ մինչև հիմա Հ4 կատարածի հետ, սակայն եթե այն հաղթի մրցույթում, ապա աշխատողների աշխատավարձերը ապահովված կլինեն մի քանի տարի: Հարցը ներկայացվում է խորհրդին՝ որոշում կայացնելու համար, քանի որ այն անդրադառնում է Հ4 առաքելության վրա: Եթե աշխատակազմի անդամները քվեարկեն խորհրդում, և խորհուրդը որոշի դիմել մրցույթին, ապա մյուսները կարող են ենթադրել (ճիշտ կամ սխալ), որ որոշումը մոտիվացված էր զուտ աշխատակազմի ցանկությամբ՝ ապահովելու իր սեփական եկամուտը, այլ ոչ այն բանով, թե ինչն է լավ Հ4 առաքելության համար: **11ա**

Ներկայացնենք մեկ այլ օրինակ, իր առաջարկած ծառայությունների հարցում խնդիր ունեցող Հ4-ը, ծրագրերի համակարգման համար պատասխանատու աշխատակազմը՝ ներառյալ գործադիր տնօրենը, չեն կարող տեսնել, որ խնդիրներն ավելի շուտ իրենց կատարողականի, այլ ոչ թե արտաքին պատճառների արդյունք են: Խորհրդի անկախ անդամները ոչ միայն ավելի պարզորեն են տեսնում խնդրի արդյուրը, այլև ավելի լավ են կարողանում դժվարին որոշումներ կայացնել աշխատակազմի անդամներին հեռացնելու վերաբերյալ:

Սա և նման իրավիճակները ցույց են տալիս, թե ինչու, թեկուզ մասամբ, աշխատակազմի անդամներից բաղկացած խորհուրդը չի կարողանում համոզիչ գործել որպես զսպում և հակակշիռ ղեկավարման շահերին: (Խորհուրդները նաև հանդիպում են շահերի բախման այլ ձևերի: Թեմայի վերաբերյալ լրացուցիչ տեղեկությունների համար տե՛ս Բաժին 6.3):



# Լավ կառավարումը ներառում է տարանջատում կառավարման և ղեկավարման միջև

Երկու դեպքում էլ խորհուրդը, որն անկախ է ղեկավարումից, կարող է առաջարկել ավելի օբյեկտիվ և այդպիսով, ավելի օգտակար հեռանկար, քան խորհուրդը, որն ամբողջությամբ կամ մասամբ բաղկացած է աշխատակազմից: Այս պատճառով ՀԿ շահագրգիռ մարմինները և, ամենակարևորը, շահառուներն ուղտորները, ղեկավարման և կառավարման տարանջատմանը կարող են վերաբերվել որպես հաշվետվողականության ամենակարևոր միջոցներից մեկի: Դժբախտաբար ԿԱԵ-ում ոչ շահառուները և ոչ էլ դոնորները այնքան էլ ուշադրություն չեն դարձնում այս հարցին, այն իմաստով որ դեռ ճնշում կա ՀԿ-ների վրա այս գործառույթները տարանջատելու համար: **(Տե՛ս Հետազոտության արդյունքները. աշխատակազմի անդամները խորհրդի կազմում):**

Իհարկե, ԿԱԵ-ում առավել փոքր և ավելի նոր կազմակերպություններում ղեկավարման ու կառավարման տարանջատումը շատ դժվար կլինի: Եթե Ֆինանսական և մարդկային ռեսուրսները սահմանափակ են, ապա խորհրդի անդամները հաճախ ինքնակամ կատարում են աշխատակազմի պարտականությունները: Հաճախ, նաև կամավորները և աշխատակազմի վճարովի անդամները, ովքեր կարող են նաև ՀԿ հիմնադիրները լինել, քիչ թե շատ մշտապես ծառայում են խորհրդում: Այս պաշտոնները տարանջատելը և դրանք ռոտացիոն սկզբունքով զբաղեցնելու համար բավարար որակավորմամբ մարդիկ գտնելը կարող է անհնար առաջադրանք թվալ: ԿԱԵ շատ երկրներում առկա տաղանդների խումբը բավականաչափ մեծ չէ այս պաշտոններում առանձին մարդիկ ունենալու համար:

Բացի դրանից, շատ կազմակերպություններ, որոնք սկսել են ղեկավարումն ու կառավարումը միախառնված, որևէ պատճառ չեն տեսնում փոփոխության համար, եթե կազմակերպությունը լավ է գործում: Փոքր և ողջամտորեն արդյունավետ կազմակերպության ներսում խորհրդի ակտիվացումը կարող է թվալ ոչ անհրաժեշտ կամ նույնիսկ հանդուգն գործողություն:

Ինչպես և կորպորատիվ աշխարհում, աջակցողները խորհրդի անկախ անդամներին դիտարկում են որպես որակյալ գործողությունների և պաշտոնական դիրքի չարաշահումից կամ շահերի բախումից պաշտպանության առաջին երաշխիք:

Քաղա՞ծ դասը՝ արդյունավետ կառավարման պրակտիկան, կարող է բարելավել գործողությունները՝ միևնույն ժամանակ օգնելով, որ ՀԿ-ը նոր ռեսուրսներ հայթայթի:

*\*Nonprofit Governance Practices in Ukraine (տես Աղբյուրներ):*

**Հետազոտության արդյունքները. աշխատակազմի անդամները խորհրդի կազմում**

Միգուցե գրանցման գործընթացի պատճառով ԿԱԵ-ում ՀԿ-ները հաճախ սկսում են աշխատակազմի և խորհրդի պաշտոններով, որոնք զբաղեցնում են նույն անհատները: Այս առումով իրավիճակն Ուկրաինայում բավականին բնորոշ է: Վերջերս կատարված մի ուսումնասիրություն ցույց տվեց, որ ՀԿ-ների ավելի քան 90 տոկոսում գործադիր տնօրենները կառավարման մարմնի անդամներ են: Նրանցից ավելի քան երեք քառորդը նաև խորհրդի նախագահներ են: ՀԿ խորհուրդների ավելի քան երկու երրորդը նաև ներառում են աշխատակազմի այլ անդամների՝ գրեթե միշտ ձայնի իրավունքով:

Այդուհանդերձ, կորպորատիվ խայտառակություններով ոգևորված՝ ավելի ու ավելի շատ դոնորներ և այլ աջակցողներ Ուկրաինայում և ամենուր հարց են բարձրացնում ՀԿ կառավարման որակի վերաբերյալ:

Նրանք, ովքեր ռեսուրսներ են տրամադրում, փնտրում են երաշխիքներ, որ «ներդրումը» պաշտպանված կլինի և կճառայի իր նախատեսված նպատակին:

# Լավ կառավարումը ներառում է տարանջատում կառավարման և ղեկավարման միջև

Իսկապես, ԿԱԵ գործադիր տնօրենները, ովքեր հրաշալի աշխատանք են կատարել իրենց ՀԿ-ները ստեղծելիս, հարցնում են, թե ինչու խորհուրդը պետք է մտահոգության առարկա լինի. կազմակերպությունը լավ է գործել խորհրդի նվազագույն միջամտությամբ, և դրա խթանումը, երբ կազմակերպությունը գտնվում է հաջողության շեմին, կարող է վտանգել՝ առաջացնելով խառնաշփոթություն: Այս պատճառով տարօրինակ չէ բացահայտել, որ ամենահաջողակ գործադիր տնօրենները կարող են լինել ամենաանտարբերները խորհուրդ ունենալու իրենց կարիքի հանդեպ **(տես Գործադիր տնօրենի «գանգատը»․ «ինչի՞ համար է ինձ պետք խորհուրդը» (մաս 1):**

Այնուամենայնիվ, ավելի մեծ ռիսկը խորհուրդ ակտիվացնելը չէ, հատկապես երբ կազմակերպությունը աճում և հասունանում է: Երբ ՀԿ-ն աշխատանքի է վերցնում վճարովի աշխատողի, ներդնում է ավելի բարդ ծրագրեր և գործում ավելի մեծ բյուջեով, կայունությունը, արդյունավետությունը և էթիկան՝ բոլորը պահանջում են զպլանների և հակակշիռների ներքին համակարգ: Ակտիվ և անկախ խորհուրդը դոնորների, շահառուների և շահագրգիռ այլ մարմինների համար ևս մեկ անգամ հաստատում է, որ կազմակերպությունը արհեստավարժորեն է ղեկավարվում, գործադիր տնօրենի հսկողությունը հավասարակշռվում է խորհրդի հսկողությամբ, և շահերի բախումը ահագնացող չէ: Այլ կերպ ասած՝ որքան պարտավորություններն աճում են և հաշվետվողականությունն ավելի կարևոր է դառնում, այնքան ավելի ծայրահեղ մտահոգություն է դառնում խորհրդի և աշխատակազմի տարանջատումը:

**Գործադիր տնօրենի գանգատը՝ «ինչի՞ համար է ինձ պետք խորհուրդը:» (մաս 1)**

Սա գրված է Լեհաստանում մի փոքր ՀԿ գործադիր տնօրենի կողմից. «Ես երբեք խորհրդի կարիքը չեմ տեսել: Իհարկե ունեցել եմ խորհուրդ, որը հանդիպում էր տարին երկու անգամ, սակայն նրանք ոչինչ չէին անում: Եվ ինչո՞ւ պիտի անեին: Մեր ծրագրերը լավ ընթանում էին, և մենք երբեք ֆոնդերի հայթայթման խնդիր չենք ունեցել: Բայց երբ Լեհաստանը միացավ ԵՄ-ին, մեր ֆոնդերի հոսքերը փոխվեցին: Մենք ստիպված էինք վերափոխել մեր առաքելության ուղղությունը և գնալ նոր գումարների հետևից, այլապես կծախողեինք: Շատ պատահական դոնորներ սկսեցին մեզնից պահանջել մեր ռազմավարական պլանը, տրամաբանության շրջանակը և գնահատման չափանիշները:

12ա

Ես երբեք նման բաների վրա ուշադրություն չէի դարձրել և սկսեցի խուճապի մատնվել: Սակայն բարեբախտաբար պարզեցի, որ իմ խորհրդի երկու անդամ իրենց սեփական բիզնեսներից որոշակի փորձ ունեին ԵՄ-ին առաջարկներ ներկայացնելու վերաբերյալ և պատրաստ էին ինձ օգնել իրավիճակից դուրս գալ: Միասին մենք մտածեցինք մի նոր կազմակերպական կառուցվածք, մի նոր նախագծի պլան, որը կտեղավորվի ԵՄ պահանջների մեջ, և մեր ծրագրերը գնահատելու համար մի համակարգ: Չգիտեմ՝ ես ինչ պիտի անեի, թե՛ նրանք չլինեին»:

## Լավ կառավարումը ներառում է տարանջատում և կառավարման և ղեկավարման միջև

### Խորհուրդը կառավարում է, իսկ անձնակազմը՝ ղեկավարում

Ղեկավարման և կառավարման տարանջատումը ներառում է պարտականությունների և անձնակազմի բաժանում: Սովորական ոսկե կանոնը հետևյալն է, որ **ղեկավարությունը ղեկավարում է կազմակերպությունը ամենօրյա կտրվածքով, մինչդեռ խորհուրդը սահմանում է քաղաքականություն, վերահսկում և ռազմավարական առումով ուղղորդում կազմակերպությանը:** Կառավարման շատ մոդելներ շեշտադրում են, որ խորհրդի պարտականության հիմնական ոլորտներն են (1) երաշխավորել առաքելությունը, (2) սահմանել էթիկական և մասնագիտական չափորոշիչներ, (3) ապահովել ռեսուրսներ և (4) տրամադրել օժանդակություն (**սենսիտիվ խորհրդի հիմնական աշխատանքը**): Իհարկե սա չի նշանակում, որ աշխատակազմը ռազմավարության հետ կապ չունի, կամ որ խորհրդի անդամները ամենօրյա աշխատանքին երբեք չեն նպաստում: Այլ նշանակում է, որ կա մի բարակ, սակայն կարևոր գիծ այս երկու ոլորտների միջև, որը պետք է հոգատարությամբ հսկվի երկուսի կողմից էլ:

Ղեկավարման և կառավարման միջև տարբերությունը պահպանելու ձևերից մեկը ապահովելն է, որ երկու աշխատանքները նույն մարդիկ չկատարեն: Այս ակնկալիքը կարող է առողջ բանականությանը դեմ թվալ, քանի որ աշխատակազմը սովորաբար իմանում է ավելին ՀԿ մասին, քան խորհուրդը, և այդպիսով կարող են ավելի լավ կարգավիճակում գտնվել ռազմավարական ուղղություն տալու կամ ՀԿ կատարողականը և կարիքները գնահատելու համար: Այնուամենայնիվ, ինչպես արդեն նշեցինք, անհանգստացնող շահերի բախումները ծագում են, երբ խորհրդում ծառայող աշխատակազմի անդամները հաստատում են իրենց սեփական բյուջեն, սահմանում իրենց աշխատավարձերը, գնահատում իրենց սեփական ծրագրերը և փորձում են մշտադիտարկել և վերահսկել իրենց սեփական գործողությունները: Սա է պատճառը, որ աշխատակազմի անդամները երբեք չպետք է ծառայեն որպես խորհրդում ծայնի իրավունք ունեցող անդամներ:

### Խորհրդի հիմնական աշխատանքը

Անկախ ՀԿ չափից, առաքելությունից, տարիքից կամ բյուջեի հնարավորությունից, նրա խորհրդի հիմնական պարտականություններն են՝ մշակել քաղաքականություն, իրականացնել վերահսկողություն և տրամադրել ռազմավարական ուղղություն հետևյալ ոլորտներում.

**Առաքելություն.** Խորհուրդը երաշխավորում է ՀԿ առաքելությունը՝ հոգալով, որ ամբողջ կազմակերպությունում հստակ հասկանան առաքելությունը, կազմում է արդյունավետ առաքելության հայտարարություն, և պատշաճորեն պլանավորված և գնահատված ծրագրեր և ծառայություններ:

**Արժեքներ.** Խորհուրդը սահմանում է կազմակերպության արժեքները և որոշում է պրոֆեսիոնալ վարքագծի կանոնների չափորոշիչներ իր սեփական վարքագծով, ինչպես նաև ստեղծված քաղաքականության մեջ, որին բոլորը պետք է հետևեն:

**Ռեսուրսներ.** Խորհուրդն ապահովում է, որ ՀԿ-ն ունենա բավարար ռեսուրսներ՝ մարդկային, նյութական և ֆինանսական՝ վարձելով գլխավոր գարձադիրին, մշտադիտարկելով կազմակերպության ֆինանսական առողջությունը, ապահովելով բավարար ռեսուրսների ձեռքբերումը և օժանդակելով ռեսուրսների կենտրոնացմանը:

**Իրազեկության բարձրացում.** Խորհուրդը համայնքում գովազդում է ՀԿ-ը և ծառայում որպես կապի միջոց անդամների, դոնորների, շահառուների և այլ շահագրգիռ մարմինների հետ:

## Լավ կառավարումը ներառում է տարանջատում կառավարման և ղեկավարման միջև

ՀԿ-ների մեծ մասը հասկանում է այս կետի իմաստնությունը, մինչև գործը հասնում է գործադիր տնօրենին: Խորհուրդը կարող է այնպես հենվել գործադիրի վրա, որ խորհրդի սեղանի շուրջ նստելը սովորական թվա: Շատ փաստարկներ կան խորհրդում գործադիր տնօրեն ունենալուն կողմ և դեմ լինելու (**տե՛ս Գործադիր տնօրենը պետք է լինի խորհրդի՝ ձայնի իրավունք ունեցող անդամ**): Լուծումը, որի վրա շատ ՀԿ-ներ կարող են հենվել, հետևյալն է՝ խորհրդում ընդգրկել գլխավոր գործադիրին՝ որպես ձայնի իրավունք չունեցող անդամի: Իհարկե, այս դեպքում գործադիր տնօրենը ստիպված կլինի զերծ մնալու այն թեմաների քննարկումից, որոնք ուղղակիորեն վերաբերում են իրենց, ինչպես, օրինակ, աշխատավարձը կամ կատարողականի գնահատումը: Ոչ մի դեպքում գործադիր տնօրենը չի կարող միևնույն ժամանակ հանդես գալ որպես խորհրդի անդամ. լիազորության նման կենտրոնացումը մեկ անձի ձեռքում լրջորեն քայքայում է հաշվետվողականությունն ամբողջ ՀԿ-ում:

### ➔ Գործադիր տնօրենը պետք է լինի խորհրդի՝ ձայնի իրավունք ունեցող անդամ

Շատ դեմ և կողմ պատճառաբանություններ կան այս մտքին: Ահա դրանցից մի քանիսը:

#### Կողմ

1. Խորհրդին ներագրավում է ՀԿ «իրական» աշխատանքի մեջ:
2. Կամրջում է ռազմավարությունը և իրականացումը: Խթանում է իրական գործընկերություն կառավարման և ղեկավարման միջև:
3. Բարձրացնում է գործադիր տնօրենի պատասխանատվությունը և ստիպում նրան ռազմավարական ռճով մտածել:

#### Դեմ

1. Ստեղծում է շահերի բախում, երբ գործադիր **13ա** տնօրենը քվեարկում է այն հարցերի վերաբերյալ, որոնցում ինքն ուղղակի շահ ունի:
2. Լարում է գործադիր տնօրենի հարաբերությունները խորհրդի այլ անդամների հետ, երբ ինքը որոշակի հարցերի վերաբերյալ նրանց դեմ է քվեարկում:
3. Շփոթում է խորհրդի և գործադիր տնօրենի պարտականությունների տարբերությունը:
4. Պատճառ է հանդիսանում, որ դոնորները և մյուսները ՀԿ-ը դիտարկեն որպես ավելի պակաս հաշվետու, քան այն կարող է լինել:

Տարածված փոխզիջումային լուծում կլինի, եթե գործադիր տնօրենը լինի խորհրդում՝ առանց ձայնի իրավունքի: Նա չպետք է մասնակցի որևէ հարցի վերաբերյալ որոշումների կայացմանը, որոնցում նա ուղղակի շահ ունի, օրինակ՝ իր վճարումը կամ այլ օգուտներ:

# Լավ կառավարումը ներառում է տարանջատում կառավարման և ղեկավարման միջև

## Խորհուրդը պարտականություններ է պատվիրակում գործադիր տնօրենին

Խորհուրդը լիազորություն ունի ղեկավարելու և մշտադիտարկելու կազմակերպությունը: Սակայն սա միայն հազվադեպ է հանդիպում, քանի որ խորհրդի անդամները խիստ զբաղված անհատներ են: Բախվելով նման գործնական սահմանափակումների՝ խորհրդի կողմից պարտականությունները կատարելու լավագույն ձևերից մեկը գործադիր տնօրենին լիազորություն պատվիրակելն է: Դա անելով՝ խորհուրդը չի դադարեցնում քաղաքականություն սահմանելու, ռազմավարական ուղղություն ապահովելու կամ վերահսկողություն իրականացնելու իր պարտականությունը: Այն մնում է գլխավոր որոշում կայացնող մարմինը, և գործադիր տնօրենը հաշվետու է խորհրդին իր գործողությունների համար:

Խորհուրդը և՛ պահում է իր լիազորությունը, և՛ պաշտպանում գործադիր տնօրենին՝ ապահովելով, որ հիմնական փաստաթղթերը հստակ արտացոլեն լիազորությունների պատվիրակումը գործադիր տնօրենին: Այս հստակ պատվիրակումը կարող է կրկնվել գրավոր ձևով՝ գործադիր տնօրենի աշխատանքի նկարագրի մեջ (**տե՛ս** **Գործադիր տնօրենների աշխատանքի նկարագիր**): Խորհրդի և գործադիր տնօրենի միջև հիերարխիկ/ենթաստորակարգ հարաբերությունների պարզաբանումը օգնում է նրանց միջև սահուն համագործակցությանը և թեթևացնում է լրավածությունը, որը ծագում է անգամ լավագույն հարաբերությունների պայմաններում: Այն նաև խորհրդին զերծ է պահում գործադիր տնօրենին կամ աշխատակազմի անդամներից չափազանց շատ պատասխանատվություն տալուց, կամ տանում է մեկ այլ ծայրահեղության՝ նրանց միկրո-ղեկավարելու ձգտմանը:

## Գործադիր տնօրենների աշխատանքի նկարագիր

Շատ լավ գաղափար է գրավոր տեսքով ներկայացնել Հոգաբարձուների խորհրդի սպասելիքները գործադիր տնօրենից:

Գործադիր տնօրենների մեծ մասի աշխատանքային նկարագրերի պարտականությունները ներառում են.

1. Ընդունել, ազատել և վերահսկել աշխատակազմին
2. Ղեկավարել և գնահատել ծրագրերն ու գործողությունները
3. Բացահայտել, ձեռք բերել և ղեկավարել ռեսուրսները
4. Պատրաստել տարեկան բյուջե
5. Առաջարկել քաղաքականություն և ռազմավարական նախաձեռնություններ խորհրդին:
6. Հաղորդակցվել շահագրգիռ կողմերի հետ
7. Համայնքում կազմակերպության խրախուսում
8. Աջակցել հոգաբարձուների խորհրդին իրենց աշխատանքում

13բ



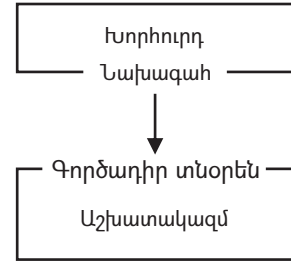
# Լավ կառավարումը ներառում է տարանջատում կառավարման և ղեկավարման միջև

Հասկանալով, որ պատվիրակման այս գիծը առավել կարևոր և դժվար է ԿԱԵ ՀԿ-ներում, որոնցում, հաճախ ոչ ֆորմալ կերպով, տարածված է, որ գործադիր տնօրենը միայնակ իրականացնի որոշում կայացնելու լիազորությունը, արդյունքում, պատվիրակել պատասխանատվությունը խորհրդին: Գործադիր տնօրենից ծայրաստիճան շահասիրություն է պահանջվում լիազորությունների հարաբերության փոփոխման օգուտները ճանաչելու համար: Այս փոփոխումը կարող է նշանակել, որ գործադիր տնօրենը պետք է կրթի և լիազորի խորհրդին ստանձնելու իր կառավարման պարտականությունները: **(Տես Սովորական խորհուրդ աշխատակազմ հարաբերություններ):** Շատ հաճախ լիազորության ֆորմալ և ոչ ֆորմալ գծերը կարգավորված կլինեն այն բանից հետո, երբ խորհուրդը իրականում աշխատանքի վերցնի (վերջիվերջո հեռացնի) գործադիր տնօրենին: Իսկապես հաջողված գործադիր տնօրենը միգուցե կարիք ունենա լիազորել խորհրդին գնահատել իր կատարողականը, նաև աշխատանքի վերցնել իր փոխարինողին (Տես 4.5 և 4.6. կետերը ստորև):

Եզրույթներ

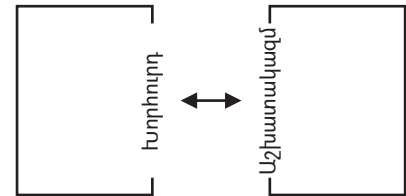

## Սովորական խորհուրդ-աշխատակազմ հարաբերություններ

Երբ խորհուրդը գործում է, ՀԿ դասական բյուրոկրատիան այսպիսի տեսք է ունենում.



14ա

Աշխատանքային մակարդակում, սակայն, խորհրդի և աշխատակազմի միջև գործընկերությունը հաճախ այս տեսքն ունի.



# Լավ կառավարումը ներառում է տարանջատում կառավարման և ղեկավարման միջև

## Խորհուրդը և գործադիր տնօրենն աշխատում են գործընկերային սկզբունքով

Չնայած լիազորությունների գիծը կարող է ուղղահայաց լինել, գործնական մակարդակում խորհուրդը և գործադիր տնօրենը լավագույնս աշխատում են միասին, երբ հարաբերությունները սերտ են և համագործակցային: Խորհրդի և գործադիր տնօրենի միջև արդյունավետ հարաբերությունը պահանջում է տքնաջան աշխատանք, համբերություն, փոխադարձ հարգանք և հումոր: Մեկը մյուսի համար օժանդակող դեր ունի՝ առաջարկելով խորհրդատվություն և քաջալերում, երբ դա անհրաժեշտ է: Հաջողության ամենակարևոր բանալին արդյունավետ հաղորդակցումն է, որի համար գործադիր տնօրենը և խորհուրդը, մասնավորապես, նախագահը, կիսում են պատասխանատվությունը **(տե՛ս Կարևոր գործընկերություն. գործադիր տնօրեն և նախագահ):**

Գործադիր տնօրենը պարտավոր է խորհրդին ներկայացնել ճշգրիտ, մանրամասն և պատեհաժամ տեղեկություն Հ4 և դրա միջավայրի մասին: Նա պետք է անկեղծ լինի խորհրդի կողմից ուղղորդման և այն ժամանակի վերաբերյալ, երբ խորհուրդը միկրո-ղեկավարում է: Խորհուրդը, իր մասով, պետք է հստակ և ստույգ լինի իր տված հրահանգներում, ուղղորդումներում, որոնք նա տալիս է գործադիր տնօրենին՝ պահելով հետադարձ կապը: Խորհուրդը պետք է մշտադիտարկի գործադիր տնօրենին, ինչպես նաև ուղղորդի նրան: Խորհրդի անդամները պետք է հարցումներ անեն, քննադատեն, հետաքննեն և գովաբանեն այնպես, որ գործադիր տնօրենը կասկածներ չունենա առ այն, թե ինչ է ակնկալվում իրենից և մոտիվացված լինի լավագույնս աշխատելու համար:

## Կարևոր գործընկերություն. գործադիր տնօրեն և նախագահ

Երևի թե կազմակերպությունում չկա ավելի կարևոր կապ, քան գլխավոր տնօրենի և խորհրդի նախագահի միջև եղածը: Լավ գործընկերությունն ամուր և կազմակերպական ուղղորդված առաջ-տրողության հիմքն է, մինչդեռ վատը կարող է վերածվել մղձավանջի՝ ոչ միայն ներգրավված մարդկանց, այլ նաև ընդհանուր առմամբ ողջ Հ4-ի համար:

Ստորև բերվում են մի քանի առաջարկություններ այդ երկու առանցքային անհատների միջև լավ փոխ-հարաբերություններ կառուցելու ուղղությամբ.

1. Կանոնավոր կերպով պլանավորել համատեղ գրույցներ, նախընտրաբար անձամբ հանդիպելու միջոցով:
2. Արագ արձագանքել յուրաքանչյուրի հեռախոսազանգերին և էլեկտրոնային հաղորդագրություններին: Սա ոչ միայն հարգանքի նշան է, այլ նաև վկայում է այն մասին, որ յուրաքանչյուրի մտահոգություններն ընդունվում են լրջորեն:
3. Բացառությամբ այն դեպքերի, երբ հարցը հույժ գաղտնի է, միմյանց միջև էլեկտրոնային նամակագրության մեջ ընդգրկել նաև խորհրդի այլ անդամներին: Ոչ ոք չի գանկանում գիտակցել, որ դուրս է մնացել կարևոր հաղորդակցությունից:
4. **Խորհրդի նախագահի համար.** շատ կարևոր է ապահովել, որ գլխավոր տնօրենի կատարողականը գնահատվում է կանոնավոր կերպով և արդարացիորեն: Իրականում դուք պետք է առաջատար դիրք զբաղեցնեք այս գործընկերացում՝ օգնելով ձեր գլխավոր տնօրենին ամրագրել կատարողականի տարեկան նպատակներն ու հաղորդել խորհրդի արձագանքը:
5. **Գլխավոր տնօրենի համար.** դրսևորել այնպես, որ դուք արժևորում եք խորհրդի նախագահի ներդրումը: Կանոնավոր կերպով նախագահի խորհրդին դիմելը կարող է ձեզ ապահովել ձեր աշխատանքի ամենաբարդ բաղադրիչների օգտակար պատկերով և հնարավորություն ընձեռել տեղեկանալու առ այն, թե խորհուրդն իրականում ինչ ուղղությամբ է մտածում:

14բ

# Լավ կառավարումը ներառում է տարանջատում կառավարման և ղեկավարման միջև

## Խորհուրդը պարբերաբար գնահատում է գործադիր տնօրենին

Որպես գործադիր տնօրենին տրվող հետադարձ կապի մաս՝ խորհուրդը պետք է կանոնավոր կերպով վերանայի նրա աշխատանքը, նախընտրելի է՝ ամեն տարի: Վերանայումը պետք է հիմնված լինի նախապես սահմանված չափանիշների վրա, ինչպես, օրինակ, գրված աշխատանքի նկարագիրը և սահմանված տարեկան նպատակները: Վերանայումը կօգնի գործադիր տնօրենին հասկանալու, թե խորհուրդն ինչ է ակնկալում իրենից, և ինչ բարելավման ոլորտներ կան: Վերանայումը կարևոր է փոխհատուցման հիմքեր ստեղծելու համար և, երբ անհրաժեշտ է, անբավարար կատարողականը արձանագրելու համար, ինչը կարող է հանգեցնել հեռացման:

Որպես գործնական միջոց՝ նախագահը ստանձնում է գործադիր տնօրենի վերանայման ղեկավարումը: Այնուամենայնիվ, կարևոր է, որ խորհուրդը՝ որպես մարմին, գնահատում իրականացնի: Խորհրդի անդամները կարող են սա անել՝ նախապես իրենց մեջ քննարկելով գործադիր տնօրենի կատարողականը, իրենց մեկնաբանությունները կենտրոնացնելով աշխատանքի նկարագրի և տարեկան նպատակների վրա: Նախագահը կամ խորհուրդն ամբողջապես կարող է իր գնահատման արդյունքները հաղորդել գործադիր տնօրենին՝ կատարելով առաջարկներ և սահմանելով նոր ակնկալիքներ: **(Տե՛ս Երբ գործադիր տնօրենը հեռանում է):**

## Երբ գործադիր տնօրենը հեռանում է

Բուլղարիայում մի կազմակերպություն հայտնի էր իր խարիզմատիկ գործադիր տնօրենով: Յոթ տարի այդ բարձր պաշտոնում մնալուց հետո նրա (կին) աշխատակազմը պաշտում էր նրան և Հ4 ծրագրերը լավագույնն էին տարածաշրջանում: Պատկերացրե՛ք նրա խորհրդի զարմանքը, երբ նա հայտարարեց, որ հրաժարական է տալիս, որն անմիջապես ուժի մեջ է մտնում:

«Ես ուղղակի զգում եմ, որ ժամանակն է առաջ անցնելու», - բացատրել է նա: Մի հնարավորություն էր բացվել նրա առջև, որը չափազանց լավ էր մերժելու համար: Մի քանի օրերի ընթացքում նա նոր աշխատանքի անցավ Արևմուտքում: Նա իր ետևում թողեց մի Հ4, որը կարծես թե ծաղկում էր, մինչև որ բոլորովին մի նոր պատմություն սկսվեց:

Խորհուրդն իր առաջին խնդիրն ունեցավ, երբ ծրագրերի տնօրենը, ում խնդրել էին ստանձնել այդ գործը, զանգեց նախագահին և ասաց, որ ֆինանսական փաստաթղթերը թերի են թվում: Նախկին գործադիր տնօրենը ինքն էր վարում հաշվապահությունը և հաճախ աշխատում էր տանը: Ծրագրերի տնօրենը անհանգստացած էր, որ այդ կինը լքել էր քաղաքը՝ առանց բոլոր ֆայլերը գրասենյակ վերադարձնելու: Սա կարող է խնդիր առաջացնել, ասաց նա, քանի որ շուտով պետք է ներկայացնե՞ք մի խոշոր դրամաշնորհի հաշվետվություն: Նախագահը հորդորեց ծրագրերի տնօրենին շարունակել փնտրելը և խորհրդին տեղեկացնել իր հայտնաբերածի մասին: Մի քանի օր հետո նա հետ զանգեց և ասաց, որ միայն նախկին գործադիր տնօրենը հասանելություն ունի Հ4 բանկային հաշիվներին:

15ա



## Լավ կառավարումը ներառում է տարանջատում կառավարման և ղեկավարման միջև

### Խորհուրդը պլանավորում է, թե ով է լինելու հաջորդ գործադիր տնօրենը

Խորհուրդները, որոնց բախտ է վիճակվում աշխատել տաղանդավոր գործադիր տնօրենի հետ, հաճախ վերջում են մտածում հնարավոր փոխարինողի մասին: Այդուհանդերձ նրանք ռիսկի են դիմում՝ անտեսելով այս հարցը: **ԿԱՆ-ում շատ կազմակերպություններ բախվել են աղետի, երբ բարձր մակարդակի գործադիր տնօրենը կտրուկ լքել է աշխատանքը:** Ցանկացած անհատ, անկախ կարևորության աստիճանից, կարող է հանկարծակի հիվանդանալ, անցնել մեկ այլ աշխատանքի կամ տեղափոխվել մեկ այլ քաղաք: Մեր ՀԿ ղեկավարության տարիքը հաշվի առնելով՝ տարածաշրջանում բարձր որակավորում ունեցող ղեկավարների նոր սերնդի կարիք ավելի շուտ կլինի, քան շատերն ակնկալում են:

Շրջահայաց ղեկավարումը թելադրում է, որ անկախ այն բանից, թե որքանով է խորհուրդը վստահում գործադիր տնօրենին, այն պետք է պլան մշակի տվյալ անձին փոխարինելու համար, անհրաժեշտության դեպքում նաև արագ ծանուցմամբ: Պլանը պետք է ներառի թեկնածուների հնարավոր ցանկ այդ պաշտոնի համար կամ գոնե նրանց նույնականացնելու որևէ ձև: Խորհուրդը միգուցե մտածի ավագ անձնակազմի անդամների նախապատրաստել՝ այս հնարավոր կարիքը բավարարելու համար: Արտաքին ռեսուրսներ կամ ժամանակավոր ղեկավարման ծառայություններ նույնպես կարող են ենթադրվել: Խորհուրդը պետք է հավաստիանա, որ գործադիր տնօրենի նորացված աշխատանքի նկարագիրը գրավոր կերպով միշտ հասանելի կլինի:

Եթե իրավիճակը պահանջի, ապա խորհուրդը չպետք է խուսափի նեկայիս գործադիր տնօրենի հետ անկեղծորեն քննարկել փոխարինողի պլան մշակելու կարիքը: Գործադիր տնօրենը պետք է վերահաստատի, որ այս ջանքը կասկած չի առաջացնի իր կատարողականի նկատմամբ: Պատշաճ խորհրդատվության դեպքում գործադիր տնօրենը կարող է օգտակար դերակատարում ունենալ այդ պաշտոնի համար անհրաժեշտ հատկանիշները նկարագրելիս՝ առաջարկելով հնարավոր թեկնածուներ և նույնիսկ ուղղություն տալով փոխարինողին:

Եթե գործադիր տնօրենը հանկարծակի հեռանում է, ապա, շահերի բախումից ելնելով, ցանկալի չէ, որ նախագահը զբաղեցնի այդ պաշտոնը:

Աշխատակազմը հիշեցրել է նրան, որ հասնում է աշխատավարձերի և վարձավճարի ժամանակը, սակայն նա չի կարողանում վճարումներ իրականացնել: Նա նաև բացահայտեց մի նամակ մեկ այլ դոնորից, որը բացատրություն էր պահանջում, թե ինչպես է դրամաշնորհի գումարի որոշ մասը ծախսվել: Սակայն ֆայլերի մեջ դրամաշնորհի մասին որևէ տեղեկություն չկար, և նա չգիտեր, թե ինչպես պատասխաներ:

Այս ժամանակ խորհուրդը հասկացավ, որ նախկին գործադիր տնօրենն այնքան էլ կատարյալ չէր, ինչպես թվում էր: Ֆինանսներին և դրամաշնորհին նրա անփոյթ վերաբերմունքը ՀԿ-ը հասցրել է խայտառակության եզրին, անգամ ավելի վատ: Շտապ միջոցներ պետք էր ձեռնարկել դոնորների հետ ՀԿ հարաբերությունները փրկելու և իր աշխատակազմի և այլոց դեմ պարտավորությունները կատարելու համար:

15բ

Բարեբախտաբար այս պատմությունը երջանիկ ավարտ ունեցավ: Մի քանի շաբաթների ընթացքում ծրագրերի տնօրենը կարողացավ հավաքել ֆինանսական տեղեկության անհրաժեշտ մասերը և միացնել դրանք: Նախագահը համոզեց բանկին, որ իրեն և ծրագրերի տնօրենին հաշիվները համատեղ վերահսկելու իրավունք տա: Հաշվետվությունները կազմվեցին և վճարվեցին աշխատակազմի աշխատավարձերը ու տարածքի վարձավճարները: Խորհուրդը ծրագրերի տնօրենին նշանակեց որպես գործադիր տնօրեն:

Որպես ՀԿ ղեկավար՝ նրա առաջին գործողությունը հետևյալն էր. նա իր համար գրեց աշխատանքի նկարագիր և մանրամասն շարադրեց նոր ֆինանսական ընթացակարգեր: Նա համոզված էր՝ երբ իր հեռանալու ժամանակը գա, նա ՀԿ-ը նույն դրության մեջ չի դնի:

# ՀԿ-ները առաքելության վրա հիմնված կազմակերպություններ են

## Խորհուրդը երաշխավորում է կազմակերպության առաքելությունը

ՀԿ-ները տարբերվում են առևտրային կազմակերպություններից այն առումով, որ նրանք ստեղծված են համայնքի կամ հասարակության կարիքը բավարարելու համար, այլ ոչ թե սեփականատերերի կամ բաժնետերերի համար շահույթ հետապնդելու: ՀԿ առաքելությունն իր կատարած գործողություններն են՝ որպես կարիքի բավարարում: Առաքելությունը սովորաբար կապված է լինում մի շարք հիմնական, խորը պահված արժեքների հետ, ինչպես, օրինակ, հարգանքը շրջակա միջավայրի հանդեպ և աղքատներին օգնությունը: Առաքելությունը և արժեքները ոգեշնչում են կազմակերպության մեջ ներգրավված մարդկանց՝ միևնույն ժամանակ ուշադրությունը կենտրոնացնելով աշխատանքների և նպատակների վրա: ՀԿ առաքելության հայտարարությունը սովորաբար ներառված է լինում հիմնական փաստաթղթի մեջ:

Խորհրդի հիմնական պարտականություններից մեկն է բացահայտել, արտաբերել, երաշխավորել և խթանել ՀԿ առաքելությունը (**տե՛ս Առաքելության չկամ: Ահա թե որտեղից սկսե՛լ**) Աչքն առաքելության վրա պահելով՝ ինչ որ իմաստով, խորհուրդը պաշտպանում է կազմակերպության սիրտը: Խորհրդի ամենակարևոր պարտականությունն այս առումով ապահովելն է, որ առաքելությունն անցնի համայնքի կարիքը բավարարելու փորձությունը, և ՀԿ-ը հարգանքի է արժանացնում այն ամենը, ինչը առաքելությունն անում է: Խորհուրդը նաև պետք է հոգա, որ առաքելությունն իրատեսական շրջանակ, համապատասխան ծախսեր և ակնկալվող ազդեցություն ունենա:

## Առաքելության չկամ: Ահա թե որտեղից սկսե՛լ

Եթե Ձեր ՀԿ-ն չի որոշել իր առաքելությունը, խնդրեք խորհրդին, որպեսզի ղեկավարի այդ գործընթացը: Սա շատ լավ միջոց է խորհրդին համախմբելու մեկ ընդհանուր տեսլականի շուրջ: Առաքելությունը գրե՛լիս շատ հեշտ կլինի, եթե հետևեք այս քայլերին:

**Քայլ 1.** Կազմակերպե՛ք երկու ժամանոց քննարկում. Իդեալական կլինի, եթե այն վարի հմուտ մասնագետ: Անպայման ներգրավե՛ք տնօրինությանը և աշխատակազմին:

**Քայլ 2.** Հանդիպման ժամանակ ինքներդ ձեզ հարցրե՛ք՝ սկզբում անհատապես, և հետ որպես խումբ. **16ա**

- Ինչպիսի՞ կազմակերպություն ենք մենք
- Ինչպիսի՞ կարիքներն են մեզ հասցեագրված
- Ովքեր են մեր շահառուները
- Ինչ ենք մենք անում, և ինչպե՞ս ենք մենք դա անում
- Որտե՞ղ ենք մենք անում դա
- Ինչու՞ ենք մենք անում դա

## ՀԿ-ները առաքելության վրա հիմնված կազմակերպություններ են

Խորհուրդը պետք է հետևի, որ առաքելությունն արտահայտված լինի հակիրճ և համոզիչ հայտարարության մեջ: Առաքելության հայտարարությունը տեղեկատվական և մոտիվացնող ուղերձ է բազմաքանակ լսարանի համար՝ ներառյալ շահառուներ, կամավորներ, դոնորներ, լրատվամիջոցներ և աշխատակազմ: Առաքելության հայտարարությունը պլանավորման և ջանքեր գործադրելու մեկնակետ է ապահովում և միասնականություն է մտցնում ծրագրերի, հաղորդակցման և այլ առանցքային միջոցառումների մեջ: Խորհուրդը պետք է ապահովի, որ առաքելության հայտարարությունը կազմակերպությունում հայտնի լինի բոլորին և ընդունվի բոլորի կողմից՝ սկսած խորհրդի անդամներից:

Խորհուրդը նաև պետք է կանոնավոր կերպով վերանայի առաքելությունը՝ ապահովելու համար, որ այն համահունչ լինի գոյություն ունեցող կամ պլանավորված գործառնությունների: Առաքելության և ծրագրերի միջև անհամապատասխանություն կարող է ի հայտ գալ զանազան պատճառներով՝ միզուցե սկզբնական ծառայության կարիքն այլևս չկա, կամ առկա ֆինանսավորումը տարել է «առաքելությունից շեղման», կամ աշխատանքների, որոնք առաջնային առաքելության տարածքի համար եզրային են և այլն: Խորհուրդը պետք է պարբերաբար հաստատի, որ ՀԿ-ը դեռ իրականացնում է սկզբնական նպատակը, որն արտահայտված է հիմնական փաստաթղթերում, և, իհարկե, որ կազմակերպությունը ներգրավված չէ որևէ ապօրինի, ոչ էթիկական կամ չթույլատրված աշխատանքում: Առաքելության հայտարարության կանոնավոր վերանայման միջոցով խորհուրդը կարող է որոշել՝ արդյոք անհամապատասխանություն կա, և ինչ քայլեր է հնարավոր ձեռնարկել առաքելությունն ու ծրագրերը ներդաշնակեցնելու համար:

**Քայլ 3.** Փորձեք հասնել համաձայնության ձեր պատասխաններում: Եթե դա հնարավոր չէ, ուրեմն Ձեր կազմակերպությունում կա որոշակի լարվածություն, որը պետք է վերացնել:

**Քայլ 4.** Արտահայտեք ձեր համաձայնությունը մեկ կամ երկու կարճ, բայց կազդուրող նախադասություններով:

**Քայլ 5.** Ցույց տվեք ձեր արդյունքները որոշ հաճախորդներին, անձնակազմին և մարդկանց, ովքեր որևէ կերպ կապված չեն ձեր ՀԿ-ի հետ: Ինչ են նրանք մտածում: Արդյոք հասկանալի է: Արդյոք որևէ մեկին չի վիրավորում: Եթե այս հարցերի պատասխանները "Այո՛ է, ապա դուք արդեն ունեք նոր առաքելություն, իսկ եթե՝ "ոչ", դուք պետք է մի փոքր էլ աշխատեք բառերի վրա:

# ՀԿ-ները առաքելության վրա հիմնված կազմակերպություններ են

## Խորհուրդը աջակցում է առաքելությանը՝ արդյունավետ պլանավորման միջոցով

Պլանավորումը առաքելությամբ թելադրված գործողություն է, որն ընդլայնում է հաշվետվողականությունը: Պլանավորումը ցույց է տալիս, թե ինչպես են իրականացվելու ցանկալի նպատակները՝ ռեսուրսներ ձեռք բերելով և տեղաբաշխելով: Այն կարող է բազում ձևեր ընդունել՝ տարեկան բյուջե, համալրման օրինաչափություն կամ ամբողջական ռազմավարական պլան: Անկախ ձևից կամ շրջանակից, խորհրդի պարտականությունն է հոգալ, որ արդյունավետ պլանավորում իրականացվի: Խորհուրդը սովորաբար իրականացնում է այս պարտականությունը՝ հավաստիանալով, որ աշխատակազմն իրատեսական նպատակներ կսահմանի իր համար և կձևակերպի կոմպետենտ ռազմավարություն՝ ողջամիտ ժամկետներում այս նպատակներին հասնելու համար: **(ՏեսՊլանավորման մեջ խորհրդի ներգրավումը):** Այլ կերպ ասած՝ ավելի շուտ խորհուրդը սովորաբար վերահսկում և մշտադիտարկում է պլանավորման գործընթացը, քան թե ուղղակիորեն մտնում պլանավորման մանրամասների մեջ: Քանի որ հեռացված է ամենօրյա աշխատանքներից, խորհուրդը կարող է արժեքավոր հեռանկարային «մեծ պատկեր» ներդնել պլանավորման մեջ՝ ստուգելով աշխատակազմի հիմնական ենթադրությունները և հավաստիանալով, որ պլանը գործարկվում է, և, որը հավասարապես կարևոր է, կարգաբերվում է անհրաժեշտության դեպքում:

## Պլանավորման մեջ խորհրդի ներգրավումը

*Սկորրև ներկայացված է Հունգարիայից մի գործադիր տնօրենի փորձը:*

«Որպես միջին չափի ՀԿ գործադիր տնօրեն՝ ես մի քանի տարի առաջ հասկացա, որ մենք պետք է ռազմավարական պլան մշակենք: Դոնորները պահանջում էին դա, և ես հասկացա երկարաժամկետ հայեցակարգային նախագիծ ունենալու օգտակարությունը: Չնայած կարծում էի, որ դա կլիներ աշխատակազմի նախագիծ, խորհրդականը, ով եկել էր ինձ օգնելու, առաջարկեց, որ մենք գործընթացի մեջ ներգրավենք նաև խորհրդին:

Ես գիտեի, որ սա նոր պահանջ կլինի խորհրդի անդամների համար և կանխատեսում էի, որ նրանք խանդավառությամբ չեն ընդունի դա: Վերջապես, բավականին դժվար է նրանց ստիպել, որ գան ժողովներին:

Բայց խորհրդականի վարած ժողովին մեր խորհրդի անդամները զարմանալիորեն ներգրավված էին: Ի գարմանս ինձ՝ նրանք լավ գաղափարներ ունեին, թե որ ուղղությամբ ՀԿ-ը պետք է գնա, և անգամ առաջարկեցին ավելի շատ ներգրավվել ֆոնդերի հայթայթման մեջ:

17ա

# ՀԿ-ները առաքելության վրա հիմնված կազմակերպություններ են

Որքան մեծ է լինում պլանավորման ջանքը, սովորաբար այնքան ավելի է ներգրավված լինում խորհուրդը: Աշխատակազմը սովորաբար տալիս է վերջնական պլանավորման փաստաթուղթ:

Եշուաներ

Ժողովից հետո ես աշխատեցի նախագահի և խորհրդի մեկ այլ անդամի հետ ՀԿ երկարաժամկետ նպատակներ մշակելու ուղղությամբ: Իմ աշխատակիցների հետ մենք հստակեցրինք պլանը, հետո նախագահին ու ես ներկայացրինք այն խորհրդի հաջորդ նիստին:

Այդ ժամանակվանից ի վեր խորհուրդը պնդում է, որ ինքը լինի պլանավորման գործընթացի մասը: Ամեն տարի խորհուրդը վերանայում է պլանը և թարմացնում նպատակները՝ ըստ անհրաժեշտության: Մեր ՀԿ-ում պլանավորումը դարձել է խորհրդի կողմից առաջ մղվող գործընթաց: Ես բավականին լավ եմ զգում այդ առումով. գիտեմ, որ կարող եմ հույսս դնել նրանց վրա և ստիպված չեմ լինի ամբողջ պատասխանատվությունը վերցնել ինձ վրա»:



# ՀԿ-ները խթանում են ամենաբարձր մասնագիտական և էթիկական չափորոշիչները

## Խորհուրդը սահմանում է կազմակերպության մասնագիտական և էթիկական չափորոշիչները

Հաճախ ՀԿ-ների համար ավելի բարձր չափորոշիչներ են սահմանվում, քան շահույթ հետապնդող հիմնարկների համար: Քանի որ նրանք հարկերից ազատվում և այլ արտոնություններ են ստանում, ՀԿ-ներից սովորաբար ակնկալվում է դրսևորել հանձնառություն համայնքի առջև, որն առաքելության հայտարարությունից էլ այն կողմ է և ցուցադրվում է կազմակերպությունում որպես գերազանց վարքագիծ: **(Տե՛ս Քաղաքականության նմուշ: Վարքագծի կանոն):**

Ամենակարևոր միջոցը, որով ՀԿ մասին դատողություն է արվում, իրավական պահանջներին նրա հետևելն է: Խորհուրդը պետք է իմանա, թե ինչ օրենքներ են կիրառվում, և արդյո՞ք գործողությունները դրանց համահունչ են: Եթե իրավական պահանջները չեն բավարարվում, ապա խորհուրդը պետք է հոգա, որ անհրաժեշտ ուղղումներ կատարվեն: Չնայած կոնկրետ պարտականություններ կարող են պատվիրակվել գործադիր տնօրենին, բայց վերջում գրեթե միշտ խորհուրդն է հաստատում կազմակերպության օրինական լինելը:

Խորհուրդը նաև այլ կերպ է հաստատում ՀԿ որակը: Մատուցվող ծառայությունների ծավալը, աշխատավարձերը և վերադաս անձնակազմի օգուտներն ու հրապարակվող տեղեկության ճշգրտությունը մի քանի կարևոր միջոցներ են, որոնցով հանրությունը դատողություն է անում ՀԿ ազնվության վերաբերյալ: Վատ կամ թերի կատարված աշխատանքներն այս ոլորտում կարող են անդառնալիորեն վնասել ՀԿ համբավը ոչ թե որևէ օրենքի խախտման, այլ պարզապես կազմակերպական առաջնահերթությունների՝ կարծես թե սխալ տեղում լինելու առումով:

## Քաղաքականության նմուշ: Վարքագծի կանոն

Վարքագծի կանոն գրելը լավ միջոց է այն արժեքների մասին մտածելու համար, որոնց նպատակին ծառայում է ձեր ՀԿ-ն և այն մասին: Թե ինչպես են դրանք իրականացվում ամենօրյա գործողությունների միջոցով: Կանոնի առկայությունը ցույց է տալիս, որ ձեր կազմակերպությունը խիզախություն ունի վարքագծի չափորոշիչներ սահմանելու համար և պատրաստ է իր հեղինակությունը կոնին դնել հանուն դրանց:

Իհարկե, սա հնարավոր է, միայն եթե կանոնն ավելին է անում, քան լոկ թղթի վրա գոյություն ունի: Այն պետք է բաժանվի ողջ աշխատակազմին և պետք է հրապարակվի ՀԿ կայք էջում: Դրանից հետո խորհուրդը, աշխատելով գործադիր տնօրենի հետ, պետք է հավաստիանա, որ վարքագծի կանոններին լուրջ են մոտենում կազմակերպությունում և, անհրաժեշտության դեպքում, դրանք խստորեն կիրարկվում են:

18բ

Հաշվի առնելով դրա կարևորությունը՝ վարքագծի կանոնը պետք է խորհրդի նախաձեռնությունը լինի, այսինքն՝ այն պետք է թողարկվի խորհրդի անունից: Կանոնների փաստացի գրելը կարող է փաստորեն խորհրդի կազմի նախաձեռնումը լինի: Դրա բովանդակության քննարկումը հարմար առիթ է խորհրդի և առանցքային աշխատակազմի համար, որպեսզի հավաքվեն և բացահայտեն իրենց ունեցած ընդհանուր արժեքները և նպատակները:

## ՀԿ-ները խթանում են ամենաբարձր մասնագիտական և էթիկական չափորոշիչները

**Օրինակ, անփոյթ աշխատանքը կամ չափազանց շատ գումար ծախսելը ճոխ գրասենյակների վրա կարող են հուշել շահառուներին կասկածի տակ դնել՝ արդյո՞ք ռեսուրսները իսկապես ծառայում են ՀԿ առաքելության իրականացմանը:** Մխալ տեղում գտնվող առաջնահերթությունները կարող են նվազեցնել կազմակերպության հանդեպ վստահությունը նույն հաջողությամբ, ինչպես իրական հանցանքը: **(Տես Գործադիր տնօրենի գանգառը. «Ինչն է ինձ պետք խորհուրդը» (մաս 2)):**

Խորհուրդը պետք է հավաստիանա, որ կազմակերպությունը կսահմանի այն արժեքները և առաջնահերթությունները, որոնք նա ցանկանում է, որ հայտնի լինեն: Խորհրդի անդամները հաճախ ՀԿ մասին այլ աղբյուրների հետադարձ կապն են ունենում, որը տարբերվում է աշխատակազմի ունեցածից, և նրանք պետք է լսեն, թե մյուսներն ինչ են ասում կազմակերպության և նրա համբավի մասին: Խորհրդի անդամներն իրենք նաև կարևոր օրինակ են ծառայում իրենց վարքագծով, և սա չպետք է կշտամբանքի ենթարկվի: ՀԿ-ն իրավունք ունի ակնկալելու խորհրդի անդամներից, որ նրանք դրսևորեն բացառիկ դատողություն և վարքագիծ ոչ միայն խորհրդի սենյակում, այլև մասնագիտական ողջ կյանքում:

Ինտերնետային որոնումները ցույց կտան վարքագծի բազմաթիվ կասնուններ, որոնք կարող են որպես մոդել կիրառվել: Դրանցից թերևս շատերը ներառում են հայտարարություններ հետևյալի մասին՝

- ՀԿ առաքելությունը
- Հաշվետվողականություն և թափանցիկություն
- Ռեսուրսների օգտագործում
- Խորհրդի ղեկավարություն
- Ղեկավարման արակտիկա
- Շահերի բախումից խուսափում

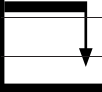
**Գործադիր տնօրենի գանգառը.**  
**«Ինչն է ինձ պետք խորհուրդը» (մաս 2)**

*Սա գրված է Վիշեգրադի ազգային աջակցման մի խոշոր կազմակերպության գործադիր տնօրենի կողմից:*

«Որպես իմ երկրի կարևոր կազմակերպության գործադիր տնօրեն՝ ես ստեղծել եմ ընկերական հարաբերություններ օտարերկրյա կարևոր դոնորների հետ, ովքեր աջակցում են քաղաքացիական հասարակությանը: Սակայն մի անգամ ես խնդիր ունեցա դոնորներից մեկի վարքագծի հետ: Իմ կարծիքով, նրա ներկայացուցիչն անարդար էր մեր կազմակերպության հանդեպ և առանց որևէ հիմնավոր պատճառի հրաժարվեց մեզ աջակցելուց: Ես չէի ցանկանում ուղղակիորեն հակառակվել նրանց հետ, որովհետև զգում էի, որ դա անպատշաճ կդիտվի՝ կարծես թե ուղղակի ես ցանկանում էի հավաստիանալ, որ իմ աշխատավարձը վճարվի: Ուստի դրա փոխարեն ես դիմեցի մեր խորհրդի անդամներից մեկին, ով անձնապես ճանաչում էր այս դոնորի ներկայացուցչին: Նա հարցը բարձրացրեց նրանց առջև և պարզեց, որ դոնորը կասկածում էր մեր կազմակերպությանը որոշ ոչ էթիկական գործելակերպի մեջ: Փառք Աստծո, նա կարողացավ պարզաբանել իրավիճակը, որում թյուրըմբռնում կար, և մենք կարողացանք կարգավորել խնդիրը: Իմ խորհրդի անդամի միջամտությունը կարևոր էր: Պարզ էր, որ նա ուղղակի շահ չունեիր այդ օժանդակությունը ձեռք բերելուց, ինչի կարիքը ունեինք, և դրան արժանի էինք: Վերջում դոնորը վերականգնեց մեր կազմակերպությանը տրվող օժանդակությունը:»

19ա

Լշումներ





## ՀԿ-ները խթանում են ամենաբարձր մասնագիտական և էթիկական չափորոշիչները

### Խորհրդի անդամներն իրենց ծառայության համար չեն վճարվում

Խորհրդի անդամների վճարումը սովորական է կորպորատիվ ոլորտում, սակայն ոչ առևտրային ոլորտում համարվում է անտեղի: Ինչո՞ւ: Որովհետև խորհրդի անդամի կամավոր ծառայելու պատրաստակամությունը դիտարկվում է որպես ապացույց, որ կազմակերպությունը ծառայում է հանրության կարիքին, և դրանում աշխատող անհատները մոտիվացված չեն անձնական շահի հնարավորություններով:

Այս պատճառով կարևոր է, որ խորհրդի անդամները չստանան կամ ենթադրվի, որ ստանում են անուղղակի օգուտ խորհրդում ծառայությունից: Երբ խորհրդի անդամները հոնորար, աշխատավարձ կամ այլ նյութական օգուտ են ստանում, իրական կամ ընկալված շահերի բախում է ի հայտ գալիս, որովհետև անձնական շահի հնարավորությունները կարող են գերակշռել կազմակերպության և իր շահառուների շահը կամ դիտվել այդպիսին: Ճոխ ճամփորդությունը, ընտանիքի անդամների համար աշխատանքի հնարավորությունները և այլ լրացուցիչ եկամուտներն ու օգուտները (անկախ չափից) նույնպես կարող են ենթադրել, որ կազմակերպության էթիկական չափորոշիչները թույլ են կամ ռեսուրսները ծառայում են ոչ հասարակական նպատակներին: Ոչ միայն խորհրդի անդամները, այլև նրանց ընտանիքի անդամները, ընկերները կամ մոտ բարեկամները պետք է խուսափեն իրական կամ ենթադրվող շահառու դառնալուց կամ ՀԿ-ից ցանկացած ձևով ուղղակի կամ անուղղակի օգուտ ստանալուց: **(Տես Ինչո՞ւ են խորհրդի անդամներն աշխատում խորհրդում):**

Ցավոք, ԿԱԵ-ում հաճախ ենթադրվում է, որ մարդիկ մտնում են ՀԿ խորհուրդ, միայն եթե գայթակղվում են նյութական օգուտ ստանալու հնարավորությամբ:

### Ինչո՞ւ են խորհրդի անդամներն աշխատում խորհրդում

*Ահա որոշ պարասխաններ ԿԱԵ-ից:*

«Կարող է փոքր-ինչ խելագար հնչել, բայց մեր խորհրդի անդամներն աշխատում են պարտավորության զգացումից դրդված, և ուրիշ ոչինչ: Մենք ոչ մի կոպեկ չենք ստանում մեր աշխատանքի դիմաց»: *(Հունգարիա)*

«Պրոֆեսիոնալ հանձնառությունը և կազմակերպության մատուցած բարձր մակարդակի ծառայությունները հիմնական պատճառն էին, որոնց համար ես միացա խորհրդին»: *(Ուկրաինա)*

«Ես մեծագույն հաճույք եմ ստանում նման բազմազան միջազգային խորհրդի ներսում ընդհանուր արժեքների օճակալությունից: Ինձ համար անձնապես հետաքրքիր է արկածների ռիսկ, որն անդամներին ուղղորդել է իրենց սահմաններից այն կողմ աշխարհն ուսումնասիրելու»: *(Չեխիայի Հանրապետություն)*

«Ես կարծում եմ՝ որպես խորհրդի անդամ՝ ես հնարավորություն ունեմ դրական փոփոխություն մտցնել մեր կազմակերպությունում և հասարակությունում ընդհանրապես: Ես ցանկանում եմ ներգրավված լինել փոփոխությունների իրականացման մեջ»: *(Լատվիա)*

«Խորհրդում իմ աշխատանքը մի փոքրիկ հնարավորություն է իմ սիրելի համայնքին որևէ բան վերադարձնելու համար»: *(Լեհաստան)*

## ՀԿ-ները խթանում են ամենաբարձր մասնագիտական և էթիկական չափորոշիչները

Սակայն բարձր մասնագիտական և էթիկական չափորոշիչներին հետևող կազմակերպությունը կարող է որոշել, ինչպես և շատերն են արել, որ **մարդիկ, ով համար նյութական շահը շարժառիթ է խորհրդի անդամ դառնալու համար, միզուցե ամենահարմարը չեն համայրելու համար**: Իրականում մի շարք դրոշմապատճառներ կան, որ մարդիկ ստանձնում են խորհրդի ծառայությունը, երբ հասկանում են, թե կազմակերպությունն ինչ է անում: Դրանք ներառում են կարևոր նպատակի համար ներդրում ունենալու զգացումը, հետաքրքրության ոլորտի մասին ավելին իմանալը, սեփական հմտություններով այլոց օգտակար լինելը:

Երբեմն խորհրդի անդամները հարցնում են՝ արդյոք տեղին է վճարվել մասնագիտական պարտականությունների համար, որոնք կատարվել են կազմակերպության անունից: Խորհրդի անդամը, ով իրավաբան է, կարող է ՀԿ-ը իրավաբանական խորհրդատվություն առաջարկել, որի համար նա սովորաբար կվճարվեր: Սովորաբար, մասնագիտական ծառայությունների համար խորհրդի անդամներին վճարելը լավ գործելակերպ չէ: Եթե կան հարկադրված պատճառներ խորհրդի անդամին վճարելու համար, ապա գործարքը պետք է կատարվի շահերի բախման քաղաքականությանը խիստ համապատասխան: Կարևոր է, որ խորհրդի ներգրավված անդամները չմասնակցեն որևէ քննարկմանը կամ որոշումների կայացմանը, որոնք վերաբերում են փոխհատուցմանը և տվյալ անձի մասնագիտական ծառայության գնահատմանը:

Խորհրդի անդամները, իհարկե, կարող են փոխհատուցում ստանալ ողջամիտ ծախսերի դիմաց, որոնք առաջացել են խորհրդում պարտականությունները կատարելիս: Դրանք ներառում են ճամփորդական և կեցության ծախսեր, ինչպես նաև հաղորդակցում և հատուկ նյութեր: **(Տես Քաղաքականության նմուշ խորհրդի անդամի վճարումը):**

### Քաղաքականության նմուշ. խորհրդի անդամի վճարումը

Չնայած ՀԿ խորհրդի անդամները սովորաբար կամավորներ են, սա չի նշանակում, որ նրանք պետք է վճարեն խորհրդի ծառայության ծախսերն իրենց սեփական գրպանից: Այն կազմակերպությունները, որոնք ֆինանսապես հնարավորություն ունեն, կարող են վճարել խորհրդի անդամների ճանապարհածախսը, կեցությունը, հատուկ վերապատրաստումները և նմանատիպ ծախսեր:

Եթե այս գործելակերպը շարադրված չէ հիմնական փաստաթղթերում, ապա խորհուրդը պետք է ձևակերպի քաղաքականություն՝ նշելով, թե ինչի համար խորհրդի անդամները կարող են վճարվել, վճարման սահմանը, և ինչպես նրանք պետք է փաստաթղթավորեն այդ պահանջը: Իհարկե, նման քաղաքականության առկայությունը չպետք է խորհրդի անդամներին ետ պահի իրենց վճարները ՀԿ-ին նվիրաբերելուց:

20ա

# ՀԿ-ները խթանում են ամենաբարձր մասնագիտական և էթիկական չափորոշիչները

## Խորհուրդը սահմանում է շահերի բախման քաղաքականությունը

Էթիկական հարցերը անձնական դատողությանը թողնելու փոխարեն բոլոր ՀԿ-ները պետք է ընդունեն շահերի բախման քաղաքականություն: Նման քաղաքականությունը հատկապես կարևոր է ԿԱԵ-ի կազմակերպությունների համար, որոնցում համաձայն Սիվիկոս քաղաքացիական հասարակության ինդեքսի՝ ՀԿ-ների միջև ղեկավարման և կոոուպցիայի ընկալված մակարդակը հարաբերականորեն բարձր է (տե՞՞ս Սիվիկոսի գեկույցը երկրի մասին [www.civicus.org](http://www.civicus.org)): Շահերի բախման քաղաքականություն ստեղծելով՝ խորհուրդն ընդլայնում է կազմակերպության համբավը թափանցիկության և հաշվետվողականության համար: Այն նաև ուղեցույց ունի այն իրավիճակներում վարվելու համար, որոնք, հավանական է, բացասաբար անդադառնան կազմակերպության կամ դրա հետ առնչվող անհատների վրա:

**Շահերի բախում գոյություն ունի, երբ անհատը բախվում է մրցող այլընտրանքների հետ, որոնք կարող են ազդել կամ ազդում են որոշումների կայացման վրա:** Շահերի բախման իրավիճակներն այնպես են անում, որ սովորաբար կազմակերպության շահերը պակաս կարևոր են թվում, քան այլ խիստ անձնական շահերը: Շահերի բախման իրավիճակն ավտոմատ կերպով չի նշանակում, որ տվյալ անհատը որևէ սխալ բան է կատարել: Վտանգը կարող է ավելի շատ արտաքինը լինել, քան թե սխալ կատարելու իրական փաստը: Շահերի բախումը կարող է ներառել ցանկացած անձի, սակայն այն հատկապես տարածված է այն խորհրդում, որի անդամներն ազդեցիկ մարդիկ են և շատ կապեր ունեն համայնքում **(տես Ինչ է շահերի բախումը):**

## Ինչ է շահերի բախումը

Շահերի բախումը մի իրավիճակ է, որտեղ դրսի հետաքրքրությունները ազդում են կամ ընկալվում են որպես ազդեցություն ՀԿ-ի անունից արդար և անկողմնակալ որոշումների կայացման վրա: Շահերի բախում կարող է գոյություն ունենալ այն ժամանակ, երբ նյութական հնարավորությունները յուրացվում են (հայտնի է նաև որպես "ինքնուրույն գործ"), երբ հարազատներից կամ մտերիմներից մեկը դառնում է շահառու, երբ անձնական, մասնագիտական կամ պաշտոնի գործոնը ազդում է անկողմնակալ ընտրության վրա, երբ անձնական հետաքրքրությունները բախման մեջ են մտնում ՀԿ-ի հետաքրքրությունների հետ: Շահերի բախումը կարող է լինել **իրական և թվայայ:** Վերջին դեպքը ներառում է այն իրավիճակները, երբ թվում է, թե անձնական շահը գերակշռող է, բայց որևէ սխալ գործողություն չի արվել: Շահերի բախման ընդհանուր օրինակներ են.

20p

- Երբ գրանտ սովոր ՀԿ-ի խորհրդի անդամը նաև դրամաշնորհառու կազմակերպության ղեկավար է:
- Երբ խորհրդի անդամը մի դրամաշնորհի համար մրցակցող մեկ այլ ՀԿ-ի ղեկավար է:
- Երբ խորհրդի անդամը ձեռք է բերում անտուկոս վարկ կազմակերպությունից:
- Երբ խորհրդի անդամի ամուսինը/կինը վարձատրվող որոշակի մասնագիտական ծառայություններ է մատուցում ՀԿ-ին:
- Երբ խորհրդի անդամը աշխատակազմից որևէ մեկի բարեկամն է:

## ՀԿ-ները խթանում են ամենաբարձր մասնագիտական և էթիկական չափորոշիչները

Շահերի բախման քաղաքականությունը օգնում է խորհրդին մշտադիտարկելու վարքագիծը կազմակերպության ներսում և անկողմնակալորեն վերաբերվել այն իրավիճակներում, որոնցում անհատի բազմակի շահերը մրցում են կամ բախվում **(տե՛ս Քաղաքականության նմուշ. շահերի բախում):**

Քաղաքականությունը սովորաբար ներառում է պահանջ, որ հավանական կամ փաստացի բախումներն ամբողջությամբ բացահայտվեն, ինչպես նաև քննարկումներից և որոշումներից ձեռնպահությունները, որոնցում որևէ անհատ ունի անձնական շահ: Շատ խորհուրդներ պահանջում են անդամներին ստորագրել շահերի բախումը բացահայտելու տարեկան հայտարարություն: Այս քաղաքականությունը պետք է վերաբերի աշխատակիցներին, կամավորներին, ինչպես նաև ընտանիքի անդամներին, քիզնես գործընկերներին և այլ մոտ բարեկամների/առնչվող մարդկանց: Իհարկե, բավարար չէ, որ քաղաքականությունը գոյություն ունենա զուտ թղթի վրա: Արդյունավետ լինելու համար խորհուրդը պետք է հավաստիանա, որ քաղաքականությունը խստորեն կիրարկվում է:

### Քաղաքականության նմուշ. շահերի բախում

Շահերի բախման քաղաքականությունը ուղեցույց է տրամադրում անհարմար և անարդար իրավիճակներին լուծում տալու համար և օգնում է պաշտպանել ձեր ՀԿ հեղինակությունը: Եթե ձեր ՀԿ-ը ցանկանում է ընդունել շահերի բախման քաղաքականություն, ապա դուք կարող եք քաղաքականությունների մոդելներ գտնել Կենտրոնական և Արևելյան Եվրոպայում քաղաքացիական հասարակության վստահության ինտերնետ կայք էջում ([www.ceetrust.org](http://www.ceetrust.org)) և Հունգարիայի քաղաքացիական հասարակության զարգացման հիմնադրամի կայք էջում ([www.ctf.hu](http://www.ctf.hu)):

Շահերի բախման քաղաքականությունները պետք է ներառեն հետևյալ տարրերը.

21ա

- 1.Նպատակի մասին հայտարարություն.** Քաղաքականությունը նշում է, թե ինչ նկատի ունի շահերի բախում ասելով, և ում վրա է դա տարածվում:
- 2.Վարքագծի ուղեցույց.** Խորհրդից և աշխատակազմից պահանջվում է անմիջապես բացահայտել ցանկացած իրական, ենթադրվող կամ հավանական շահերի բախում: Նրանց պետք է արգելել մասնակցելու այնպիսի քննարկումներին և որոշումներին, որոնք ներառում են իրավիճակներ, երբ իրենք կամ իրենց ընտանիքի անդամները և մերձավորները կարող են ուղղակի կամ անուղղակի օգուտ ստանալ:
- 3.Տարեկան բացահայտում.** Խորհրդի և աշխատակազմի անդամները հայտարարություն են ստորագրում, որ տեղյակ են քաղաքականությունից և կբացահայտեն ցանկացած իրական կամ հավանական շահերի բախում, որում իրենք միգուցե ներգրավված լինեն:

# ՀԿ-ները խթանում են ամենաբարձր մասնագիտական և էթիկական չափորոշիչները

## Խորհուրդը սահմանում է պրոֆեսիոնալ վարքագծի չափորոշիչները

Խորհրդի պրոֆեսիոնալ չափորոշիչները հաճախ արտացոլում են կազմակերպության՝ որպես ամբողջության, պրոֆեսիոնալիզմի մակարդակը: Խորհուրդը, որը կազմակերպված է և բարեկիրթ, սովորաբար կազմակերպությանը գլխավորում է նմանատիպ համբավով: Կան մի քանի ոլորտներ, որոնցում խորհուրդը պետք է հատուկ ուշադրություն դարձնի իր պրոֆեսիոնալ վարքագծին:

**Գործունեության կանոններ.** Խորհրդին անհրաժեշտ են սահմանված ընթացակարգեր իր աշխատանքը կատարելու համար: Հստակ և հետևողական աշխատանքի կանոնները ամրապնդում են հաշվետվողականությունը, ընդլայնում արդյունավետությունը և ամուր հիմք ապահովում թիմային աշխատանքի համար: Խորհրդի աշխատանքների համար լավագույն ուղեցույցը մի խումբ լավ գրված բազային փաստաթղթեր են, որոնք հրահանգներ են տալիս այնպիսի հարցերի վերաբերյալ, ինչպիսիք են անդամների ընտրությունը, ժողովների ժամանակացույցը և որոշումների կայացման ընթացակարգերը: Խորհուրդը կարող է ձևակերպել ավելի մանրամասն քաղաքականության հայտարարություններ մի շարք այլ հարցերի անդրադառնալու համար, ինչպես, օրինակ, խորհրդի անդամների ժողովի վայրը, օրակարգի ձևը և այլն: Խորհրդի համար աշխատանքի բոլոր կանոնները, լինեն դրանք հիմնական փաստաթղթում թե քաղաքականությունների մեջ, պետք է հավաքվեն մի ձեռնարկի մեջ և բաժանվեն խորհրդի անդամներին: **(Տես Բովանդակություն ձեռնարկի համար):** Լավ նախագահը լրջորեն կհետևի աշխատանքի կանոններին, որպեսզի խորհրդի քննարկումները կենտրոնացած լինեն և չչեղվեն:

## Բովանդակություն ձեռնարկի համար

Հետևյալ բովանդակությունը սպառիչ չէ, բայց այն պատկերացում կտա ձեզ այն տեսակի քաղաքականությունների վերաբերյալ, որոնք ձեր խորհուրդը կարող է հաշվի առնել իր գործողություններում ներդնելու համար.

1. Անցկացնել խորհրդի անդամների ընտրություն
2. Խորհրդի անդամի հրաժարականը և պաշտոնից հեռացումը
3. Խորհրդում թափուր տեղերի լրացումը
4. Խորհրդի անդամին կողմնորոշելը
5. Խորհրդի հանձնաժողովներ
6. Խորհրդի ինքնագնահատում
7. Խորհրդի ժողովների հրավիրում
8. Արտակարգ իրավիճակում որոշումներ կայացնելը
9. Ժողովի օրակարգի նախապատրաստում և բաժանում
10. Ժողովին մասնակցելը
11. Քվորում
12. Քվեարկության մեթոդներ
13. Ժողովի արձանագրությունների նախապատրաստում և հաստատում
14. Նոր քաղաքականությունների մշակում և հաստատում
15. Խորհրդի անդամին վճարումը

21բ

## ՀԿ-ները խթանում են ամենաբարձր մասնագիտական և էթիկական չափորոշիչները

**Տեղեկացված որոշումների կայացում.** Որոշումների սահուն կայացումը կախված է երկու գործոնից՝ ճշգրիտ տեղեկություն և դրա կիրառման կարողություն: Խորհրդի անդամներին անհրաժեշտ է ամբողջական և պատեհաժամ տեղեկություն, և նույնքան կարևոր է, որ նրանք իմանան ինչպես օգտագործել դա՝ կազմակերպությունը ուղղորդելու և ամրապնդելու համար: Խորհրդի անդամները պետք է խնդրեն աշխատակազմին օգնել իրենց պատրաստվելու ժողովներին՝ տալով հակիրճ, լավ ընտրված նյութերը նախապես: Աշխատակազմը կարող է օգնել խորհրդի անդամներին տեղեկացված լինել՝ ժամանակ առ ժամանակ տալով ավելի ընդհանրական տեղեկություն (**տե՛ս Տեղեկատվական նիստ խորհրդի համար**): Խորհրդի անդամները աշխատակազմին լրացուցիչ կամ այլ կերպ ներկայացված տեղեկություն ստանալու համար դիմելուց չպետք է ամաչեն, եթե իրենք զգում են, որ դա անհրաժեշտ է հիմնավոր դատողություն անելու համար: Բացի դրանից, **խորհուրդները չպետք է հույսը դնեն միայն աշխատակազմի վրա՝ որպես տեղեկության միակ աղբյուր.** նրանք պետք է այլ կարծիքներ և տեսակետներ գտնեն՝ հավաստիանալու համար, որ իրենք ամբողջական պատկերն են տեսնում: Խորհրդի յուրաքանչյուր անդամից ակնկալվում է ժողովներին գալ բոլոր նախնական նյութերը կարդացած: Սա հնարավորություն կտա, որ ժողովները կազմված լինեն քննարկումներից և որոշումների կայացումից, այլ ոչ թե տեղեկության ներկայացումից, ինչը խորհրդի անդամները կարող են ինքնուրույն կարդալ:

**Կանոնավոր և պրոֆեսիոնալ ձևով անցկացվող ժողովներ.** Բազային փաստաթղթերը սովորաբար հատկանշում են խորհրդի տարեկան ժողովների նվազագույն քանակը: Քանի որ չկա կատարյալ քանակ. տարին մեկ անգամը հաճախ բավարար չէ, որ խորհուրդն իր պարտականություններն ամբողջությամբ կատարի:

### Տեղեկատվական նիստ խորհրդի համար

Ինչ է պետք ձեր խորհրդի անդամներին, որպեսզի մշտապես տեղեկացված լինեն: Ահա մի քանի “մտածելու մթերք”, որպեսզի կանոնավոր մատուցեք նրանց:

- Ձեր գործունեության ամսական կամ եռամսյակային հաշվետվությունները (համառոտ, 1 էջից ոչ ավել)
- Կազմակերպության ամսագրեր կամ թուցիկներ (ոչ միայն ձերը, այլ նաև գործընկերներինը, կամ որևէ մրցույթների)
- Ամսագրեր կամ թերթեր, որոնք գրել են ձեր, ձեր շահառուների և դոնորների մասին: Ձեր տարածաշրջանում կամ համայնքում տեղի ունեցած միջոցառումների կամ ծրագրերի հաշվետվություններ:
- Ձեր առաքելությանը կամ դրան առնչվող խնդիրների մասին հոդվածները, ինչպիսին է օրինակ ԵՄ ընդլայնումը:
- Ինտերնետ կայքերի ցուցակ, որտեղ խորհրդի անդամները կարող են ստանալ ավելի շատ ինֆորմացիա:

22ա

# ՀԿ-ները խթանում են ամենաբարձր մասնագիտական և էթիկական չափորոշիչները

Որոշ խորհուրդներ կարծում են, որ իրենք կարող են իրենց աշխատանքը կատարել տարեկան երկու կամ երեք երկար ժողովների ընթացքում, մինչդեռ մյուսները նախընտրում են հանդիպել ավելի հաճախ: Անկախ ընտրությունից, խորհրդի անդամները պետք է նախօրոք տեղեկացված լինեն ժողովների ամսաթվերի մասին և ունենան բավարար հնարավորություն դրանց պատրաստվելու համար: Շատ ՀԿ-ներ կարծում են, որ խորհրդի ժողովներին մասնակցելը ավելի լավ է, եթե ժողովների ժամանակացույցը սահմանվում է տարվա սկզբին: Ժողովներն ավելի արդյունավետ են լինում մանրամասն պատրաստված և խիստ պահպանվող օրակարգով:

Ավելի հավանական է, որ խորհրդի անդամները ներկա կլինեն ժողովին, եթե ակնկալվում է ակտիվ մասնակցություն և իրական քննարկումներ **(տե՛ս Խորհրդի ժողովի օրակարգի նմուշ):**

**Վարույթների փաստաթղթավորում.** Խորհրդի ժողովների արձանագրումը հաշվետվողականության հիմնական գործիքն է: Արձանագրություններն ինստիտուցիոնալ հիշողության ձև են, որոնք հնարավորություն են տալիս կազմակերպությանն աշխատելու հետևողականորեն և նպատակասլացությամբ, առանց խոցելի լինելու որևէ անհատի հատուկ օրակարգերից կամ վերահսկողությունն իր ձեռքը վերցնելու ջանքից: Խորհուրդը պետք է մի անձ նշանակի (օրինակ՝ խորհրդի քարտուղար), ով բոլոր պաշտոնական վարույթների գրագրությունը կկատարի՝ ներառյալ ժամանակը և վայրը, հաճախումը, օրակարգը և ընդունված որոշումները: Այս արձանագրությունները հաստատվում են նախագծային տարբերակով խորհրդի ձայնի իրավունք ունեցող անդամների կողմից, ովքեր ներկա են ժողովին, նախքան դրանք վերջնական տարբերակով կբաժանվեն: Խորհրդի կողմից քաղաքականության որոշումները պետք է հավաքել քաղաքականության ձեռնարկի մեջ, որը հասանելի է ամբողջ կազմակերպությանը: Քարտուղարը, աշխատելով խորհրդի նախագահի հետ, պատասխանատու է քաղաքականության ձեռնարկի թարմացման համար՝ ըստ անհրաժեշտության:

## Խորհրդի ժողովի օրակարգի նմուշ

*Տնօրենների խորհրդի ժողով  
Երկուշաբթի, սեպտեմբերի 22, 2003*

### 18.00 – 21.00

- 17.30 Ժամանում և զովացուցիչ ըմպելիք
- 18.00 Նախագահի նկատառումները
- 18.15 Հունիսի 18-ի ժողովի արձանագրության հաստատում (միջոցառում—տե՞ս Հավելված A)
- 18.20 Գործադիր տնօրենի զեկույցը (միայն հարցեր— ամբողջական զեկույցի համար տե՞ս Հավելված B)
- 18.45 Խորհրդի զարգացման հանձնաժողովի զեկույցը
  - Նոր անդամների ընտրություն (միջոցառում—CV-ների համար տե՞ս Հավելված C)
- 19:15 Ֆինանսական հանձնաժողովի զեկույցը
  - Առանցքային ցուցիչների ամփոփում
  - Նոր գրասենյակային տարածքը վարձակալության հանձնելու հաստատումը (միջոցառում—տե՞ս Հավելված D)
- 19.45 Ռազմավարական պլան
  - 2004թ ռազմավարական խնդիրների հաստատում (միջոցառում—տե՞ս Հավելված E)
- 20.30 Գործադիր տնօրենի 2004թ նպատակների հաստատում (միջոցառում —տե՞ս Հավելված F)
- 21.00 Նիստի ավարտը

22բ

# ՀԿ-ները խթանում են ամենաբարձր մասնագիտական և էթիկական չափորոշիչները

**Տարեկան նպատակներ և գործողության պլաններ.** Հենց որ կազմակերպությունը մշակում է տարեկան աշխատանքային պլանը տվյալ տարվա համար, խորհուրդը պետք է իր համար սահմանի տարեկան նպատակները: Այս նպատակները կարող են առնչվել խորհրդի սեփական զարգացմանը կամ կարող են կառուցված լինել ՀԿ ավելի մեծ կարիքի շուրջ, ինչպես, օրինակ, նրանք, որոնք ուրվագծված են ռազմավարական պլանի մեջ: Խորհրդի նպատակները սահմանելու համար տարեկան նիստերը խորհրդի ուշադրությունը կենտրոնացնում են իր ռազմավարական խնդիրների վրա և գերծ պահում նրան դժվարին վիճակում հայտնվելուց, մանր բաների հետևից ընկնելուց կամ անգործության մեջ հայտնվելուց: Հայտնի խորհուրդները գտնում են, որ կրկնվող գործողությունների կանոնավոր ժամանակացույցը՝ ներառյալ բյուջեի հաստատումը, ծրագրի գնահատումը և գործադիր տնօրենի կողմից վերանայումը, օգնում են իր աշխատանքի արդյունավետ կազմակերպմանը **(տե՛ս Խորհրդի գործողության ամենամյա ժամանակացույց):** Նախագահը պետք է հավաստիանա, որ այս կանոնավոր գործողություններն իրենց տեղն են գտնում ժողովների օրակարգում, և խորհուրդը պարբերաբար վերանայում է իր տարեկան նպատակները:

**Արդյունավետ գործող հանձնաժողովի կառուցվածք.** Հանձնաժողովները կատարելի կառույց են արդյունավետ աշխատելու համար: Խորհրդի հանձնաժողովը կարող է կատարել որոշակի աշխատանքներ, որոնք չեն կարող կամ չպետք է սպասեն մինչև հաջորդ խորհրդի նիստը, այն է՝ որոշակի խնդիր հետազոտելը (օրինակ՝ զարգացման հնարավորությունները), տեղեկության հավաքելը՝ ամբողջ խորհրդին ներկայացնելու համար (օրինակ՝ կազմակերպության ֆինանսների վերաբերյալ) կամ նախապատրաստական աշխատանքներ տանելը, որպեսզի խորհուրդը կարողանա կատարել կարևոր պարտականություն (օրինակ՝ խորհրդի նոր անդամների ընտրություն):

## Խորհրդի գործողության ամենամյա ժամանակացույց

Ունենալով կանոնավոր պլանավորված գործողությունների ցուցակ, ձեր խորհուրդը թույլ չի տա, որ որևէ կարևոր պարտականություն բաց թողնվի: Այդ ամենը պետք է նշվի մշտական օրացույցում:

- Գործադիր տնօրենի գնահատում
- Տարեկան բյուջեի հաստատում
- Խորհրդի նոր անդամների ընդունում և կողմնորոշում
- Խորհրդի տարեկան նպատակների ձևակերպում
- Ռազմավարական պլանի վերանայում և թարմացում **23ա**
- Խորհրդի ֆոնդահայթայթման գործողություններ
- Խորհրդի ինքնագնահատում
- Սոցիալական ակտիվություն խորհրդի անդամների համար



## ՀԿ-ները խթանում են ամենաբարձր մասնագիտական և էթիկական չափորոշիչները

Պարտադիր չէ, որ հանձնաժողովները կազմված լինեն միայն խորհրդի անդամներից. աշխատակազմ կարող են հրավիրվել և դրսի մարդիկ՝ ներառյալ փորձագետներ այն ոլորտից, որում հանձնաժողովն աշխատում է: Իրականում հանձնաժողովները լավ միջոց են բացահայտելու և «փորձելու» համար ապագա խորհրդի անդամներին՝ ներգրավելով նրանց կազմակերպության կյանքի մեջ: Մշտական հանձնաժողովները սովորաբար հատկանշվում են հիմնական փաստաթղթում, մինչդեռ ժամանակավոր հանձնաժողովները կամ հատուկ/աշխատանքային խմբերը ժամանակավոր նշանակվում են խորհրդի նախագահի կողմից: Յուրաքանչյուր հանձնաժողովի անհրաժեշտ է տալ հստակ հրահանգներ, թե այն ինչ պետք է կատարի: Սովորաբար դա լինում է գրավոր մանդատի տեսքով, որը ներառում է ժողովների և անդամության ուղեցույցներ և ժամանակացույցի զեկուցում: Բացի դրանից, հանձնաժողովները պետք է հիշեն, որ իրենց գործը խորհրդի անունից աշխատելն է, այլ ոչ թե ինքնուրույն որոշումներ կայացնելը: Խորհրդի ամենատարածված հանձնաժողովները ֆինանսական և խորհրդի զարգացման հանձնաժողովներն են:

Նշումներ

# ՀԿ-ները խթանում են ամենաբարձր մասնագիտական և էթիկական չափորոշիչները

## Խորհուրդը հետևում է իր սեփական զարգացմանը

Շատ խորհուրդներ կարծում են, որ իրենց անդամների փոփոխումն ունի առավելություններ և թերություններ: Հիմնական թերությունն անարդյունավետությունն է: Խորհրդի անդամները տքնաջան աշխատում են, որպեսզի միասին թիմով աշխատելու համար ընդհանուր հիմքեր գտնեն: Այդ նպատակին հասնելուց հետո հավասարակշռությունը խախտվում է նոր անդամի ավելացմամբ կամ հին անդամների դուրս գալով: Բացի դրանից, խորհրդի անդամներին հարմար փոխարինող գտնելն անհնար է թվում. լավագույնները զբաղված են, և դրա համար շատ ժամանակ ունեցող մարդիկ ամենաքիչ մասնագիտական հմտություններն ունեն: Հաշվի առնելով այս մարտահրավերները՝ զարմանալի չէ ԿԱԵ-ում գտնելը շատ խորհուրդներ, որոնք տարիներ շարունակ նույն անդամներին են պահում:

Այդուհանդերձ, խորհրդի անդամների փոփոխումն ունի իր առավելությունները: Արդյունավետ կառավարում հաճախ նշանակում է ճիշտ մարդկանց ունենալ խորհրդում, և սա շարունակական գործընթաց է: **Նոր անդամները բերում են նոր հեռանկարներ, խորհուրդը զերծ են պահում լճացումից և օգնում են ՀԿ-ին ընդարձակվելու դեպի ավելի լայն համայնքներ:** Գիտակցելով այս առավելությունները՝ ԿԱԵ-ում խորհուրդներն ավելի շատ են կիրառում խորհրդի անդամների կանոնավոր փոփոխման ցիկը, որպեսզի զարգացնեն իրենց կառավարման կարողությունը:

ՀԿ հիմնական փաստաթղթերում պետք է նշվի, թե ինչպես են նոր անդամներն ընտրվում, խորհրդում լինելու ժամկետը և թե յուրաքանչյուր անդամ ընդհանուր քանի ժամկետ կարող է ծառայել: **(Տե՛ս Հուշումներ խորհրդի անդամների համարման համար):**

## Հուշումներ խորհրդի անդամների համարման համար

Հավանաբար արդյունավետ խորհրդի համար, առավել մեծ խոչընդոտ չկա, քան նոր անդամներ գտնելը: Իհարկե շատ համայնքներում տաղանդի հանդիպելու հավանականությունը շատ փոքր է: Այս խնդրի մեկ այլ պատճառ կարող է լինել այն, որ շատ ՀԿ-ներ մտածում են, որ խորհրդի ամենավավ անդամները դրանք հայտնի մարդիկ են: Այսպիսով՝ նրանք իրենք իրենց թակարդն են գցում՝ թիրախ վերցնելով նման մարդկանց, ովքեր հավանաբար ժամանակ չեն ունենա նման գործունեությամբ զբաղվելու համար:

- 1. Առաջնորդվել հմտություններով, և ոչ հեղինակությամբ:**“Ո՛վ է ամենահայտնի մարդը, ում մենք կարող ենք գտնել.” հարցնելու փոխարեն, պետք է հարցնել “Ինչպիսի մասնագիտական հմտություններ են պետք մեր խորհրդի անդամներին լավ աշխատելու համար”: Հավանական է, որ հաշվապահը, ով մայրական արձակուրդում է, ավելի շատ բան անի ձեր կազմակերպության համար, քան նախարարը:
- 2. Սահմանել խորհրդի դերը մինչև խորհրդի հավաքագրելը, այլ ոչ թե հետո:** Շատ VIP խորհուրդներ չունեն ժամանակ և հետաքրքրություն կառավարելու կազմակերպությունը: Բայց, եթե նրանց ասվի, որ սա է խորհրդի գործը, հետագայում ավելի հեշտ կլինի ավելի բարձր մակարդակի գործեր անել միասին:

24ա

## ՀԿ-ները խթանում են ամենաբարձր մասնագիտական և էթիկական չափորոշիչները

Եթե նույնիսկ չկան հստակ սահմաններ, ապա կազմակերպության շահերից է բխում հինգ կամ վեց տարի հետո խորհրդի անդամներին ռոտացիա անելը: Հիմնական փաստաթղթերը պետք է հատկանշեն խորհրդի անդամության ցանկացած չափանիշ, ինչպես, օրինակ, ասոցիացիայի անդամությունը: Մասնագիտական հմտությունները, անձնական արժեքները և ակնհայտ շահերի բախումից զերծ մնալն այլ որակներ են, որոնք խորհուրդը կցանկանա հաշվի առնել նոր անդամներ ընտրելիս (տե՞ս Հուշումներ խորհրդի անդամների համալրման համար):

Բազմազանությունը նույնպես շատ կարևոր է. և ոչ միայն տարիքի, գենդերի կամ էթնիկական ծագման առումով: ԿԱԵ-ում ՀԿ-ները ավանդապես ունեցել են խորհուրդներ, որոնք բաղկացած են եղել միայն ոչ առևտրային աշխարհի մարդկանցից: Այսօր, քանի որ ֆոնդերի հայթայթման ճնշումները մեծանում են, և շահերի բախումը դառնում է աճող մտահոգություն, լավագույն կազմակերպությունները մասնավոր և պետական ոլորտից փնտրում են խորհրդի անդամներ: Խորհրդի նոր անդամները սովորական շրջանակներից դուրս ներկայացնում են նոր ցանցային հնարավորություններ և հաճախ՝ ավելի հավակնոտ ակնկալիքներ և նպատակներ:

Մինչդեռ խորհրդում նոր անդամներ ներգրավելը կարող է խանգարող հանգամանք լինել, ուշադիր կողմնորոշումն օգնում է նրանց արագ ինտեգրել թիմի մեջ: Անհրաժեշտ է ժամանակ հատկացնել և նոր անդամների ներկայացնել ծրագրերը, քաղաքականությունները, ռազմավարական հարցերը և կատարողականի ակնկալիքները, որը կտա ցանկալի արդյունք՝ խորհրդի արդյունավորության և համախմբվածության առումով:

1. **Թիրախ վերցնել գործարար հանրությանը:** Շատ ՀԿ-ներ, ունեն խորհուրդներ, որոնց անդամները ևս ՀԿ ոլորտից են: Բայց գործարարները, կամ համայնքից, որևէ կին կարող է կառավարման արժեքավոր հմտություններ ունենալ, որոնց օգտագործումը շատ օգտակար կարող է լինել: Մեծ կազմակերպությունները, որոնք ընդունում են համայնքի ռազմավարական կարևորությունը նույնպես կարող են համաձայնվել և ժամանակ տրամադրել Ձեր խորհրդին:

2. **Ստեղծագործ մշակույթ:** Ձեր ՀԿ-ի՝ միտումնավոր մարդկանց գրավելու համար ստեղծված ռազմավարությունը կարող է հաջողակ հավաքագրման սկիզբ լինել: Ստեղծագործ մշակույթը կարող է տարածվել անսովոր միջոցառում կազմակերպելուց մինչև կարճ, բայց հետաքրքիր ամսագրի հրատարակում, որը անպայման ուշադրության կարժանանա խորհրդի պոտենցյալ թեկնածուների կողմից: Որոշ ՀԿ-ներ նույնիսկ հայտարարություն են տարածում խորհրդի նոր անդամների ընտրության համար: Օգտագործելով նոր մոտեցումներ՝ դուք կարող եք մեծ հաջողություններ ունենալ ձեր խորհրդի համար:

# ՀԿ-ները խթանում են ամենաբարձր մասնագիտական և էթիկական չափորոշիչները

Կողմնորոշումը և այլ թիմ ստեղծելու աշխատանքները սովորաբար խորհրդի զարգացման հանձնաժողովի պարտականություններն են **(տես Հանձնաժողովի մանդատը խորհրդի զարգացման համար):**

Խորհրդի զարգացման հանձնաժողովը նաև վերահսկում է խորհրդի կողմից պարբերաբար կատարվող ինքնագնահատումը: Սա այն գործընթացն է, որով խորհուրդը նայում է հայելու մեջ և չափում իր սեփական կատարողականը: Ինքնագնահատումներն օգնում են խորհրդին հստակեցնելու առաջնորդության իր տեսլականը և սահմանել, թե ինչ ներդրում է ինքն անելու ՀԿ-ում: Իդեալական պայմաններում դրանք կատարվում են տարին մեկ անգամ՝ հիմնվելով խորհրդի կողմից իր համար սահմանված տարեկան նպատակների վրա: Ինքնագնահատումը կարող է լինել պարզ՝ խորհրդի կողմից ժամանակ հատկացնելով իր կատարողականը և ձգտումները անկեղծորեն քննարկելու համար, կամ բարդ՝ շաբաթվա վերջում աշխատանքային սեմինարի թեմա հրավիրված ֆասիլիտատորի հետ միասին: Այս ձեռնարկի վերջում ներկայացված աշխատանքային ստուգաթերթիկը գործիք է առաջարկում ձեր խորհրդին, որպեսզի սկսի գնահատել իր սեփական կատարողականը:

## Հանձնաժողովի մանդատը խորհրդի զարգացման համար

Շատ հոգաբարձուների խորհրդի անդամներ գտնում են, որ խորհրդի զարգացման հանձնաժողով ունենալը (այսպես կոչված կառավարման հանձնաժողով) օգնում է ուժեղացնել իրենց կառավարման կարողությունը: Դրա հիմնական պարտականություններն են.

- Կորդինացնել խորհրդի անդամների ուղտացիան
- Պատրաստել կողմնորոշման ծրագիր խորհրդի նոր անդամների համար
- Համոզվել, որ խորհուրդը սահմանում է տարեկան նպատակներ
- Իրականացնել խորհրդի ինքնագնահատումը
- Ապահովել, որ խորհուրդը հետևի ինքնագնահատման արդյունքներին:

25ա

Հանձնաժողովը կարող է նաև վերահսկել խորհրդին առնչվող քաղաքականությունը, ինչպիսիք են՝ ծախսերի փոխհատուցումը, շահերի բախման բացահայտումները՝ համոզված լինելով, որ դրանք պարբերաբար իրականացվում, վերանայվում և թարմացվում են:

# ՀԿ-ները իրականացնում են ռեսուրսների խելամիտ կառավարում և համակենտրոնացում

## Խորհուրդը վերահսկում է կազմակերպության ֆինանսական հարցերը

Կազմակերպության առաքելությունը որոշելուց հետո, խորհրդի համար ամենակարևոր պարտականություններից մեկն է հավաստիանալ, որ կազմակերպությունը ֆինանսապես կայացած է և լավ ղեկավարվում է: ՀԿ-ի կարճաժամկետ առողջությունը և երկարաժամկետ կայունությունը կախված են այն բանից, թե խորհուրդը որքան ուշադրություն է դարձնում այս կարևոր հարցին:

Խորհրդի հիմնական աշխատանքն այս ոլորտում ապահովելն է, որ կազմակերպությունն ունենա բավարար ռեսուրսներ իր ոչ առևտրային առաքելությունն իրականացնելու համար: Եթե բյուջե գոյություն չունի, ապա խորհրդի առաջին անելիքն է խնդրել գործադիր տնօրենին, որ պատրաստի բյուջե: Այնուհետև խորհուրդը կհաստատի, որ ծախսերը տեղին են և ողջամիտ, հիմնադրամները ծախսվում են՝ համաձայն հաստատված ընթացակարգերի, ներդրումները մանրամասնորեն կառավարվում են, ֆինանսական գործարքների ամբողջական և ճշգրիտ գրագրությունը կատարվում է, ֆինանսական պլանավորումը հստակ նշում է ակնկալիքները և բավարար քայլեր են ձեռնարկվում դիվերսիֆիկացված ֆինանսական ռեսուրսներ հայթայթելու և պահպանելու ուղղությամբ: Խորհուրդը կարող է նաև վճարներ սահմանել անդամ կազմակերպություններում:

Եթե թվում է, որ խորհրդից շատ բան է ակնկալվում, ապա դա իրոք այդպես է: Ֆինանսական վերահսկողության իրենց պարտականությունները կատարելիս շատ խորհուրդներ իրենց գործը հեշտ են համարում, եթե կանոնավոր կերպով հետևում են առանցքային ֆինանսական ցուցանիշներին: **(Տե՛ս Կարևոր ֆինանսական ցուցանիշներ, որոնց պետք է հետևել):**

## Կարևոր ֆինանսական ցուցանիշներ, որոնց պետք է հետևել

Ձեր խորհուրդը միշտ պետք է իմանա ձեր ՀԿ ընդհանուր ֆինանսական դրությունը: Որպեսզի խորհրդի անդամները կարողանան այս աշխատանքը կատարել, հաճախ օգտակար է, երբ նրանց տալիս են ոչ շատ տեղեկություն: Ամբողջ հաշվապահությանը անդրադառնալու փոխարեն շատ խորհուրդներ յուրաքանչյուր ժողովի ժամանակ հետևում են մի խումբ կարևոր ցուցանիշների: Դրանք կարող են լինել.

- Դրամարկղում առկա գումարը (հոգալ, որ բավարարի աշխատավարձերի և ծախսերի համար),
- Կանխիկի հոսքի կանխատեսումներ (հոգալ, որ ֆինանսական պլաններն իրատեսական և համարժեք լինեն),
- Եկամուտ և ծախսեր (հոգալ, որ ՀԿ-ը պատշաճ մակարդակներով վաստակի և ծախսի),
- Փաստացի և պլանավորված բյուջեի հարաբերություն (հոգալ, որ ակնկալվող եկամուտը և ծախսերը իրականում բավարարվեն կամ հասկանալ տատանումների իրական պատճառը),
- Պահուստների հաշվեկշիռ (հոգալ, որ դրանք սահմանված մակարդակից ցածր չլինեն):<sup>25բ</sup> Եթե սահմանված մակարդակից ցածր չլինեն):

25բ



# ՀԿ-ները իրականացնում են ռեսուրսների խելամիտ կառավարում և համակենտրոնացում

Սրանք կարող են ներառել ձեռքի տակ եղած կանխիկ գումարը (հավաստիանալու համար, որ բավարար է աշխատավարձերի և ծախսերի համար), կանխիկի հոսքի կանխատեսումները (հավաստիանալու համար, որ դրանք իրատեսական են և բավարար), եկամուտը և ծախսերը (հավաստիանալու համար, որ կազմակերպությունը ստանում և ծախսում է պատշաճ մակարդակով), պահուստային հաշվեկշիռը (հավաստիանալու համար, որ դրանք սահմանված մակարդակից ցածր սպառված չեն), պլանավորված ու իրական բյուջեի հարաբերությունը (հավաստիանալու համար, որ ակնկալվող եկամուտը և ծախսերը բավարարված են):

Խորհուրդը նաև կցանկանա իմանալ, թե երբ է կազմակերպությունը խնդիր ունենում: Նախագգուշացնող նշանները, ինչպես, օրինակ, նվազող շահույթը կամ անբացատրելի հաշվապահական մուտքերը պետք է նկատվեն և ուսումնասիրվեն: **Եթե ֆինանսական տվյալները ամբողջական չեն կամ հեշտ հասկանալի չեն, ապա խորհուրդն իրավունք ունի, իրականում պարտավոր է, պահանջելու այն ավելի կիրառելի ձևով:** Քննարկման ենթակա չէ, որ խորհրդի բոլոր անդամները պետք է իմանան, թե ինչպես մեկնաբանել ֆինանսական տվյալները, որոնք տրամադրվում են գործադիր տնօրենի կողմից: Եթե անհրաժեշտ է, ապա նրանք համար պետք է բազային վերապատրաստում անցկացնել այդ առաջադրանքը կատարելու համար: Հաճախ խորհուրդը ցանկանում է ձևավորել ֆինանսական հանձնաժողով՝ ֆինանսական հարցերը ավելի հետևողականորեն վերահսկելու համար **(տես Ֆինանսական հանձնաժողովի մանդատը):**

## Ֆինանսական հանձնաժողովի մանդատը

Ֆինանսների հանձնաժողովը սովորաբար վերահսկում է բյուջետային գործընթացը: Իդեալում այն ղեկավարում է ֆինանսների մասնագետը: Եթե դուք չունեք նման մարդ է ձեր խորհրդի կազմում, հաշվի առեք, որ պետք է գտնեք նման փորձառու մասնագետի որպես խորհրդի անդամ: Հանձնաժողովի հիմնական պարտականություններն են:

- Ապահովել, որ ամենամյա բյուջեն պատրաստվի և ներկայացվի խորհրդի հաստատմանը
- Ապահովել, որ ընթացիկ տարվա հաշվետվությունները պատրաստվեն և ներկայացվեն խորհրդի հաստատմանը
- Վերահսկել եկամուտն ու ծախսերը
- Համեմատեք ընթացիկ ֆինանսական պայմանները ֆինանսական կանխատեսումների հետ
- Պատրաստվել աուդիտին

26ա

Հիշեք, մինչ հանձնաժողովը բավարար չափով ներգրավվում է ֆինանսական գործընթացների մեջ, այն չպետք է աչքաթող անի անձնակազմի ղեկավարումը:

# ՀԿ-ները իրականացնում են ռեսուրսների խելամիտ կառավարում և համակենտրոնացում

## Խորհուրդը սահմանում է ներքին վերահսկման միջոցները

Ներքին ֆինանսական հսկողությունը հետևում է ՀԿ գույքին՝ կանոնակարգելով ֆոնդերի կառավարումը: Ներքին հսկողությունները խթանում են արդյունավետությունը և վերահաստատում դոնորներին և անդամ ընկերություններին, որ ներդրումներն օգտագործվեն խելամտորեն և արդյունավետ կերպով:

Խորհրդի աշխատանքն է հավաստիանալ, որ ներքին հսկողության միջոցները տեղում են և նկատելի ամբողջ կազմակերպությունում: Ներքին հսկողության ամենակարևոր կետերից են մասնագիտական հաշվետվության չափորոշիչները, գործարքային պարտականությունների տարանջատումը (օրինակ՝ հաշիվ պարանքագրի հաստատումը և բանկային փոխանցումները), գնումները, ողջամիտ ներդրումների քաղաքականությունները և տարեկան աուդիտները: **(Տե՛ս Աուդիտների կարևորությունը):**

Աուդիտները սովորաբար անցկացվում են կազմակերպությունից դուրս մասնագետների կողմից: Մեծ կազմակերպություններում անկախ աուդիտը ուղղակի լավ գործելակերպ չէ, այլ օրենքի պահանջ: Եթե կազմակերպությունը փոքր է կամ չի կարողանում վճարել արտաքին աուդիտի համար, ապա մասնագիտական որակավորում ունեցող կամավորները կարող են այս աշխատանքը կատարել: Անկախ վճարովի կամ կամավոր լինելուց՝ ձեր աուդիտորները երբեք չպետք է վտանգված լինեն այլ կազմակերպությունների հետ հարաբերություններ ունենալով: Աշխատակազմի անադմները չպետք է աուդիտ կատարեն:

Ավարտելուց հետո խորհրդի գործն է հավաստիացնել, որ աուդիտորների կատարած առաջարկները կիրականացվեն:

## Աուդիտների կարևորությունը

Մեծ կազմակերպություններում անկախ աուդիտն ուղղակի լավագույն գործելակերպ չէ, այլ սովորաբար պահանջվում է օրենքով: Սակայն ԿԱԵ-ում շատ կազմակերպություններ չեն կատարում աուդիտ, որովհետև ծախսերը մեծ են: Տարածաշրջանի խոշոր հաշվապահական ընկերությունների համար անսովոր է ՀԿ-ներին անհատույց ծառայություն առաջարկելը: Այնպես որ արտաքին աուդիտորի ծախսերը հազիվ թե արժի ձեռնարկել, հատկապես, երբ դա քրոյուցեից մեծ կտոր է տանում:

Սակայն, մաքուր աուդիտը դոնորներին շատ բան է ասում ՀԿ ֆինանսական հուսալիության մասին: Բացի դրանից, լավ աուդիտորը ուղղակի չի վերահսկում ձեր ֆինանսները, այլ նաև օգնում է դրանք ավելի արդյունավետ դարձնել: Եթե կոմերցիոն աուդիտոր գտնելու խնդիր ունեք, ինչը կկարողանաք ֆինանսապես թույլ տալ, ապա փորձեք ճշտել աուդիտորների ազգային մասնագիտական ասոցիացիայից, թե արդյո՞ք որևէ որակավորված անհատ կցանկանա այդ ծառայությունն անվճար մատուցել: Կամ ինչ-որ աուդիտոր միգուցե համաձայնվի աշխատել իջեցված գներով, եթե մի խումբ ՀԿ-ներ միասին դիմեն իրեն:

# ՀԿ-ները իրականացնում են ռեսուրսների խելամիտ կառավարում և համակենտրոնացում

## Խորհուրդը մասնակցում է ռեսուրսների հայթայթման գործին

Խորհրդի շատ անդամներ զարմանում են, երբ լսում են, որ ռեսուրսներ հայթայթելը իրենց գործի մասն է կազմում: Սակայն այս պարտականությունը խորհրդի պարտականության բնական արդյունքն է՝ հավաստիացնելու, որ ՀԿ-ն ունի բավարար ռեսուրսներ: ԿԱԵ-ում ռեսուրսների հայթայթման մեջ խորհրդի ներգրավումը շատ կարևոր է: Քանի որ միջազգային ֆինանսավորողները հեռացան տարածաշրջանից, աջակցման տեղական ռեսուրսներ հայթայթելը գերազույն առաջնահերթություն է շատ կազմակերպությունների համար, և խորհրդի անդամները կարող են լինել ՀԿ-ների ամենաարդյունավետ ֆոնդեր հայթայթողները:

Սա ճիշտ է. նախևառաջ, որովհետև խորհրդի անդամները չունեն որևէ անձնական շահ ստացված որևէ աջակցությունից: Նրանք այդ գումարները չեն հայթայթում իրենց աշխատավարձի, գրասենյակային տարածքի կամ այլ նպատակների համար, որոնք, միգուցե, թվան ուղղակի կամ անուղղակի եկամտի ձև: Փոխարենը **խորհրդի անդամներն արտահայտում են անձնական հանձնառությունները առաքելության հանդեպ, որը ուժեղացնում է աջակցության տրամադրումը:** Նրանք կարող են նաև ընդլայնել կազմակերպության շփումների շրջանակը՝ ներառելով ֆինանսավորման նոր հավանական աղբյուրներ: Ի վերջո, նրանց մասնակցությունը ռեսուրսների հայթայթման գործին ցույց է տալիս, որ խորհուրդն ակտիվ է և ներգրավված և վստահություն է ստեղծում, որ ՀԿ-ը լավ է ղեկավարվում, հաշվետու է և քիչ հավանական է նվիրաբերած ռեսուրսների սխալ օգտագործումը: **(տես Հորդորել, որ խորհուրդը սկսի ռեսուրսներ հայթայթել):**

Անկախ վճարովի կամ կամավոր լինելու փաստից, ձեր աուդիտորները երբեք չպետք է կասկածի տակ դրվեն կազմակերպությունում ունեցած այլ հարաբերություններով: Բացի դրանից, աշխատակազմի անդամները չպետք է աուդիտներ իրականացնեն կամ լինեն հիմնական կապող անձ կազմակերպության և աուդիտորի միջև. սա խորհրդի գործն է: Ավարտվելուց հետո խորհրդի գործն է, որ աուդիտորի կատարած առաջարկներն իրականացվեն, և աուդիտի ելքարկված ֆինանսական տվյալները հրապարակվեն տարեկան հաշվետվության մեջ:

### Հորդորել, որ խորհուրդը սկսի ռեսուրսներ հայթայթել

Ստորև բերվում են երեք բաղադրիչներ, որոնք ձեզ անհրաժեշտ են ձեր խորհրդի հետ հաջողված ֆոնդահայթայթում կազմակերպելու համար.

27ա

#### Բաղադրիչ #1. Մտփվացի

Որպեսզի խորհրդի անդամներն սկսեն գործել այդ ուղղությամբ, դուք պետք է խոսեք այն մասին, թե ինչ է նշանակում ներառել ֆոնդահայթայթումը որպես խորհրդի համար նոր ղեկավարություն: Բացատրեք, թե ինչու է կարևոր նրանց ներգրավվածությունը: (Եթե դուք ձգտում եք լինել լիովին թափանցիկ, հաղորդակցության վերաբերյալ քաղաքականությունը կարող է նաև ներառել.)





## ՀԿ-ները իրականացնում են ռեսուրսների խելամիտ կառավարում և համակենտրոնացում

Խորհրդի մասնակցությունը ռեսուրսների հայթայթման գործին չի նշանակում, որ խորհրդի անդամները պետք է մոտենան դոնորներին և «խնդրանքով դիմեն»։ Աս անդամներից շատերին անհարմար վիճակում կոչի։ Ներկայացումներ անելը, նամակներ ստորագրելը, բնամթերքով նվիրատվություններ հավաքելը և հանրային միջոցառումների հյուրընկալելը միայն մի քանի միջոցներ են խորհրդի անդամների համար, որոնցով նրանք կարող են ներգրավվել ռեսուրսների հայթայթման գործում։ Սակայն նոր անդամ ընդունելիս խորհուրդները պետք է հաշվի առնեն՝ արդյոք ֆոնդերի հայթայթման ակտիվ մասնակցությունը պահանջվող պարտականություն պետք է լինի՝ ներառյալ գործադիր տնօրենի կամ աշխատակազմի այլ անդամների համար «խնդրանքով դիմելը» : Աշխատակազմի հետ համակարգելը կարևոր է, քանի որ ՀԿ-ը պետք է խոսի մեկ ձայնով։ Գործադիր տնօրենը պետք է ապահովի, որ աշխատակազմը բոլոր միջոցներով աջակցի խորհրդին ֆոնդերի հայթայթման գործում։

Խորհուրդները նաև ունեն կադրային ռեսուրսների ընդհանուր վերահսկման պարտականություն։ Թեև խորհուրդը աշխատակազմի ղեկավարումը պատվիրակում է գործադիր տնօրենին, խորհուրդն ինքը պետք է ապահովի, որ կիրառվող աշխատանքային օրենքները պահպանվեն և աշխատակիցները հարգվեն, բավականաչափ վճարվեն և հնարավորություն ունենան մասնագիտական զարգացման համար։ Որպես քաղաքականության մաս՝ խորհուրդը պետք է սահմանի բողոքարկման ընթացակարգ, որպեսզի անդրադառնա գանձատներին և լուծի հակասությունը արդար և անկողմնակալ ձևով։

- Եղեք կոնկրետ, թե ինչ եք ուզում իրենցից և առաջարկեք գործունեության ընտրություն։ Դուք կարող եք միասին մտքերի գրոհ անել՝ պարզելու, թե ինչպես նրանք կարող են օգնել։ Նրանք կարող են լավ կապեր հաստատել, ելույթներ ունենալ, խորհուրդներ տալ հանրային կապերի վերաբերյալ, կամ տարբեր փոքր բաներ անել որպես առաջին քայլ։
- Մի շարք երկրներում, որտեղ կա, այսպես կոչված, «1%» կամ «2%» օրենք, առաջին բանը, որ նրանք կարող են անել, դա, իրենց եկամտի որոշ մաս կազմակերպությանը նվիրաբերելն է։
- Դիտարկեք իրատեսական սպասումները և տեղեկացրեք խորհրդին առաջիկա նպատակների մասին։

**Բաղադրիչ #2. Աջակցություն.** Աջակցե՛ք ձեր խորհրդի անդամներին նրանց ջանքերում, նրանց ներգրավվածությունը դարձրե՛ք հնարավորինս հեշտ։ **27բ** Օրինակ, ապահովե՛ք խորհրդի անդամներին բոլոր նյութերով, որոնց մասին նրանք պետք է իմանան կամ պետք է ելույթ ունենան ՀԿ-ի կամ ծրագրի մասին։

**Բաղադրիչ #3 Երախտագիտություն.** Ծնորհակալ եղե՛ք խորհրդի անդամներին և ցույց տվե՛ք, որ նրանց օգնությունը փոփոխությունների է հանգեցնում։ Եթե նրանք հայարտություն զգան ձեր ՀԿ-ի հետ կապված լինելու համար, նրանք հետևողական կլինեն ուրիշներին այդ մասին տեղեկացնելու համար։

## ՀԿ-ները ականջալուր են համայնքներին, որոնց ծառայում են

### Խորհուրդն ինտեգրում է կազմակերպության և համայնքային շահերը

Արդյունավետ ոչ առևտրային խորհուրդը ներկայացնում է այն կետը, որտեղ ՀԿ շահերը համընկնում են շրջապատող համայնքի շահերին: Ռեսուրսները երաշխավորելով և առաքելությունը մշտադիտարկելով, չափորոշիչներ սահմանելով և արդյունքները գնահատելով՝ լավ խորհուրդը ՀԿ-ը դարձնում է աշխարհում հայտնի, հուսալի և պատասխանատու գործընկեր, որն ամբողջությամբ ծառայում է համայնքի շահերին: **(Տես Գործադիր տնօրենի գանգատը.«Ինչի՞ համար է ինձ պետք խորհուրդը» (մաս 3)):**

**Ինչ-որ առումով խորհուրդը ծառայում է որպես դուռ ՀԿ ներքին աշխարհի և արտաքին այն համայնքի միջև, որին ծառայում է և որից կախված է:** Սա մի դուռ է, որը բացվում է երկու կողմով: Խորհուրդն ապահովում է, որ ՀԿ-ը թափանցիկ լինի իրեն շրջապատող համայնքի համար, և որ համայնքը հայտնի և հասկանալի լինի ՀԿ կողմից: Վերջինս հատկապես կարևոր է առաքելության տարածքներում և ռազմավարական ուղղությամբ: Խորհուրդը պետք է մշտապես առանցքային հարցեր տա. այնպիսի հարցեր, ինչպիսիք աշխատակազմը սովորաբար չէր տա՝ մեր առաքելությունը կարևոր է, մենք իրական կարիք բավարարում ենք, արդյոք մենք արդյունավետորեն օգնում ենք ճիշտ մարդկանց:

Նշումներ

### Գործադիր տնօրենի գանգատը. «Ինչի՞ համար է ինձ պետք խորհուրդը» (մաս 3)

Սա Հարավարևելյան Եվրոպայում մի գործադիր տնօրենի փորձառությունն է.

«Ես նորանշանակ տնօրեն էի հետսոցիալիստական, հետպատերազմյան մեր երկրի առաջին հիմնադրամներից մեկում: Այդ ժամանակ գանգավածային անվտանգություն էր տիրում ցանկացած նոր և անձանոթ երևույթի նկատմամբ: Երբ հիմնադրամը շնորհեց իր առաջին դրամաշնորհները, մի քանի հոգի ինձ անհիմն մեղադրեցին իմ սեփական էթնիկական խմբից ՀԿ-ների հանդեպ բարեհաճության մեջ:

28ա

Մեր հիմնադրամի խորհուրդը քաղաքականության, էթնիկ ծագման և սեռերի առումով բազմազան էր: Ամբողջ խորհուրդը, հատկապես այն անդամները, ովքեր նույն էթնիկական ծագում ունեին, ինչպես այն մարդիկ, ովքեր ինձ մեղադրում էին սխալ ղեկավարման մեջ, արագ բարձրաձայնեցին և բացատրեցին, որ դրամաշնորհներ հանձնելու գործընթացն արդար էր, օբյեկտիվ և հիմնված էր ընտրման ամրագրված չափանիշների վրա: Եթե չլիներ խորհուրդը, ապա մեր հիմնադրամը կարող էր այդ ժամանակ խորտակվել»:

# ՀԿ-ները ականջալուր են համայնքներին, որոնց ծառայում են

## Խորհուրդը խրախուսում է թափանցիկ հաղորդակցումը

ՀԿ՝ հանրության առջև հաշվետվողականության պարտականությունն ընդունում է մի քանի ձև: Կառավարությանը այն ներկայացնում է ֆինանսական հաշվետվություն կամ պարբերական գրանցում: Դոնորներին այն ներկայացնում է հաշվետվություն ֆոնդերի օգտագործման և ծրագրերի ազդեցության գնահատումների վերաբերյալ: Շահառուներին այն ներկայացնում է ծառայությունների նկարագիրը, և թե ինչպես է կազմակերպությունը բավարարում համայնքի կարիքը:

ՀԿ համար այս լայն լսարանը պահանջում է ծայրաստիճան թափանցիկություն: Հանրության համար ֆոնդեր խնդրելը և դրանք տնօրինելը նշանակում է, որ ՀԿ-ը պետք է անկեղծորեն և ճշգրտությամբ ցույց տա իր ներքին աշխատանքները: Սա չի նշանակում, որ ՀԿ-ը պետք է իրեն ներկայացնի որպես կատարյալ կազմակերպություն, այլ այն, որ կազմակերպությունը չի կարող և չպետք է թաքցնի իր՝ ինչպիսին լինելը:

Խորհուրդը հոգ է տանում, որ կազմակերպության կողմից բոլոր փաստաթղթերը՝ հրապարակման նյութերը, դրամաշնորհային առաջարկները, ֆոնդերի հայթայթման նամակները, ֆինանսական հայտարարությունները, հանրային մարմիններին հաշվետվությունները, ինտերնետ կայքերը, ծառայությունների նկարագիրը, պարունակեն ստույգ տեղեկություն: **(Տե՛ս Քաղաքականության նմուշ. կապ):** Ինչ վերաբերում է ժամանակի առումով կարևոր նյութերին, հատկապես իրավական բնույթի, խորհուրդը պետք է հատուկ ուշադրություն դարձնի, որ դրանք ճիշտ ժամանակին կազմվեն և պարունակեն ամբողջական և ճշգրիտ տեղեկություն:

## Քաղաքականության նմուշ. կապ

Կարևոր քաղաքականությունը, որին աճող ՀԿ-ների խորհուրդները պետք է անդրադառնան, վերաբերում է ներքին և արտաքին կապին: Խորհուրդը պետք է որոշի կարևոր արժեքները, որոնք պետք է լինեն կապի հիմքում, ինչպես, օրինակ, ազնվությունը, արժանահավատությունը, հավատարմությունը և թափանցիկությունը: Խորհուրդը նաև պետք է հոգա, որ այս արժեքների կիրառման ուղեցույցները հստակ բացատրված լինեն: Օրինակ, ինչ տեղեկություն ՀԿ մասին պետք է մնա գաղտնի, նույնիսկ եթե կազմակերպությունը ձգտում է ամբողջությամբ թափանցիկ լինել:

Կապի վերաբերյալ քաղաքականության մեջ կարող են լինել հետևյալ կետերը.

**Հիմնական չափորոշիչներ.** Որոնք են ՀԿ կապի/հաղորդակցման ծրագրի նվազագույն տարրերը: Սրանց մեջ կարելի է ներառել տարեկան հաշվետվություն, խորհրդի անդամների մասնակցություն զանազան ֆորումներին և շահառուներից թույլտվություն իրենց լուսանկարներն օգտագործելու համար:

**Ընդհանուր ընթացակարգեր և լիազորություններ.** Որոնք են անհրաժեշտ ընդհանուր քաղաքականությունները (օրինակ՝ բոլոր էլ-նամակներին պետք է պատասխանել երեք աշխատանքային օրվա ընթացքում) և լիազորությունները (օրինակ՝ գործադիր տնօրենը պետք է հաստատի լրատվամիջոցների հետ բոլոր կապերը):

**Կապը/հաղորդակցումը խորհրդում.** Ինչպես է խորհուրդը հաղորդակցվում աշխատակազմի հետ: Պետք է խորհրդի անդամները ունենան էլ-փոստերի առանձին ցանկ: Աշխատակազմի անդամները կարող են ուղղակիորեն կապ հաստատել խորհրդի հետ, եթե խնդիր ունեն գործադիր տնօրենի հետ: Հաղորդակցումը ճգնաժամային պայմաններում. Ինչպես է ՀԿ-ը պատրաստվում այս հատուկ իրավիճակներին:

28բ

# ՀԿ-ները ականջալուր են համայնքներին, որոնց ծառայում են

## Խորհուրդն ապահովում է, որ տարեկան հաշվետվությունը հրատարակվի և բաժանվի

Տարեկան հաշվետվությունը մեքենա է կազմակերպության ֆինանսական և այլ տեղեկությունը ընդհանուր հանրությանը հասանելի դարձնելու համար: Տարեկան հաշվետվությունը ցույց է տալիս, թե որքան գումար է մտել կազմակերպություն, ով է տվել այդ գումարը, և ինչ ծրագրերի ու վարչական ծախսերի համար է գումարը հատկացվել: Սովորաբար տարեկան հաշվետվությունները պարունակում են առդիտի ենթարկված ֆինանսական հայտարարություններ կամ ամենաճշգրիտ հասանելի ֆինանսական տվյալներ: Տարեկան հաշվետվությունը նաև հարմար վայր է ՀԿ գործողությունների և ծրագրերի մասին տեղեկություն հրապարակելու համար:

Խորհուրդը պետք է հոգա, որ տարեկան հաշվետվությունը կանոնավոր կերպով հրատարակվի և առցանց կամ տպված տարբերակի բաժանման միջոցով հասանելի լինի առնչվող կազմակերպություններին: **(Տե՛ս Հետազոտության արդյունքները- տարեկան հաշվետվություններ):**

Սովորաբար խորհուրդը առաջնորդող դեր է ստանձնում, հատկապես հանրության հետ: Սակայն մեկից ավելի խոսնակը կարող է անարդյունավետ լինել: Գործադիր տնօրենը փետք է լինի, թե՛ նախագահը:

**Հարդրակցումը ֆոնդերի հայթայթման համար.** Ինչպես է հնարավոր որոշել խորհրդի կենսական ներդրումը: Խորհրդի անդամները կարող են մեջբերումներ անել ֆոնդերի հայթայթման բրոշյուրի համար կամ լինել ՀԿ դեմքը բիզնես համայնքում: Եթե այսպես է, ապա հստակ քաղաքականությունները նրանց մասնակցությունն ավելի արդյունավետ կդարձնեն:

### Հետազոտության արդյունքները. տարեկան հաշվետվություններ

Հունգարական ՀԿ-ների\* 2002թ հետազոտությունը պարզեց, որ կազմակերպությունների 81%-ը նախապատրաստում են տարեկան հաշվետվություն: Սա լավ իրազեկում էր, քանի որ հասարակական կազմակերպությունները (հետազոտության պատասխանողների 68 տոկոսը) Հունգարիայի օրենքներով պարտավոր են ամեն տարի հաշվետվություն հրապարակել:

29ա

Սակայն հետազոտության հեղինակները նշեցին, որ բացի այս օրինական պահանջները կատարելուց, շատ ՀԿ-ներ կիրառում են «մինիմալիստական մոտեցում» թափանցիկության և հաշվետվողականության նկատմամբ: Այլ կերպ ասած՝ պատասխանողների միայն 32 տոկոսն է իրականում մեծ ջանք գործադրում իրենց տարեկան հաշվետվությունները հասանելի դարձնելու համար: Մեծ քանակությամբ տարեկան հաշվետվություններ կարծես թե մնում են գրասենյակներում՝ առանց ընթերցելու:

Խորհուրդը պետք է հավաստիանա, որ տարեկան հաշվետվությունները ոչ միայն պատրաստվեն, այլև իրականում հասնեն հանրային լսարանին տպված կամ առցանց տարբերակով:

\*Nonprofit Governance Practices in Hungary (տես Աղյուսակներ)

# ՀԿ-ները ականջալուր են համայնքներին, որոնց ծառայում են

## Խորհուրդը ծառայում է որպես կապի միջոց կազմակերպության շահագրգիռ մարմինների համար

Թեև խորհրդի գործը մեծապես կենտրոնացած է կազմակերպության ներսի վրա, բայց այն կարևոր նպատակի է ծառայում՝ մեկ աչքը միշտ պահելով իր համայնքի հետ ՀԿ հարաբերության վրա: Խորհուրդ այնպես է անում, որ ՀԿ-ն ականջալուր լինի շահագրգիռների կարիքներին և ցանկություններին՝ ծառայելով որպես մեքենա տեղեկությունը աշխատակազմին հասցնելու համար: Խորհրդի անդամները կարող են սա անել՝ հարցնելով, թե մյուսները կազմակերպության մասին ինչ են մտածում, և լսել, թե ինչ են նրանք ասում: Խորհրդի անդամները հաճախ ունենում են ավելի ուղիղ, քնական կարծիքներ, քան աշխատակազմը, ուստի ունենում են տարբերվող և շատ արժեքավոր մակարդակի խորաթափանց տեսակետ:

Խորհրդի անդամները կարող են նաև ՀԿ մասին նորությունները հասցնել հանրությանը: Նրանք կարող են տարատեսակ լսարանի առջև՝ քիզնես հանրություններ, համայնքային խմբեր և պետական պաշտոնյաներ, հանդես գալ որպես խանդավառ դեսպաններ: Բազմաթիվ մեթոդներ կան դա անելու համար՝ նամակներ գրել աջակցողներին, խոսել լրատվամիջոցների հետ, դռները բացել աշխատակազմի ծանոթների համար կամ ֆոնդերի հայթայթման զանգեր կատարել: Աշխատակազմը կարող է օգնել խորհրդի անդամներին՝ հարմարավետորեն ստանձնելու այս դերակատարումները՝ տրամադրելով նրանց նյութական օժանդակություն: **(Տես Ճիշտ մեկնարկելը. խորհրդի անդամին կողմնորոշելը):**

Խորհրդի անդամները պետք է միշտ խոսեն մեկ ձայնով՝ առաջարկելով հետևողական և համաձայնեցված ուղերձ զանազան լսարանների: Արտակարգ կամ ճգնաժամային իրավիճակներում հատկապես կարևոր է, որ խորհուրդն ունենա համակարգված ուղերձ, և որ մեկ հոգի, սովորաբար գործադիր տնօրենը կամ նախագահը, նշանակվի հիմնական կապ հաստատող անձ:

## Ճիշտ մեկնարկելը. խորհրդի անդամին կողմնորոշելը

Իսկապես արժի օրվա կեսը հատկացնել խորհրդի նոր անդամներին իրազեկելու/կողմնորոշելու համար: Ձեր նոր անդամները կհանաչեն թիմի մյուս անդամներին, միևնույն ժամանակ կիմանան, թե ձեր ՀԿ-ն ինչ խնդիրների է բախվում: Նրանք նաև պատկերացում կկազմեն ձեր ՀԿ մշակույթի և արժեքների մասին: Դրանից հետո նրանք միզուցե ձեր խորհրդի ծառայության ավելի մեծ խանդավառությամբ կմոտենան:

Իրազեկմանը պատրաստվելիս հոգացեք, որ ձեր ՀԿ մասին հղման նյութերի գրավիչ փաթեթ պատրաստվի: Դրանք հնարավոր է հավաքել մեկ «խորհրդի ձեռնարկի» մեջ, որը պարունակում է բոլոր փաստաթղթերը, որոնց խորհրդի անդամները պետք է ծանոթ լինեն՝ ՀԿ հիմնական փաստաթղթերը, քաղվածք համապատասխան օրենսդրությունից (օրինակ՝ կապված խորհրդի պատասխանատվությունների և պարտավորությունների հետ), նախորդ խորհրդի ժողովների արձանագրությունները, գործադիր տնօրենի աշխատանքի նկարագիրը, ռազմավարական պլանը, օպերատիվ պլանը և ընթացիկ տարվա բյուջեն և նախորդ տարվա ատդիտի ենթարկված հաշիվները): Իրազեկման տիպային ծրագիրը միզուցե այս տեսքն ունենա:

29բ

# ՀԿ-ները ականջալուր են համայնքներին, որոնց ծառայում են

Խորհրդի անդամները պետք է միշտ խոսեն մեկ ձայնով՝ առաջարկելով հետևողական և համաձայնեցված ուղերձ զանազան լսարանների: Արտակարգ կամ ճգնաժամային իրավիճակներում հատկապես կարևոր է, որ խորհուրդն ունենա համակարգված ուղերձ, և որ մեկ հոգի, սովորաբար գործադիր տնօրենը կամ նախագահը, նշանակվի հիմնական կապ հաստատող անձ:

Նշումներ

- 9.00 Ողջույնի խոսք նախագահի կողմից
- 9.30 Ծրագրերի և ֆինանսների ընդհանուր ակնարկ (գործադիր տնօրեն)
- 10.15 Երկարաժամկետ հարցերի և նպատակների մանրամասն դիտարկում (նախագահ/ գործադիր տնօրեն)
- 10.45 Ընդմիջում
- 11.00 Խորհրդի դերն ու պարտականությունները (նախագահ)
- 11.30 Խորհրդի քաղաքականությունները և ընթացակարգերը (ժողովների ժամանակացույց, մասնակցության պահանջներ, կատարողականի այլ ակնկալիքներ, շահերի բախում) (նախագահ)
- 12.15 Հարց ու պատասխան (նախագահ / գործադիր տնօրեն)
- 13.00 Եզրակացություն

30ա

## Եզրակացություն: Պատրաստվել արդյունավետ կառավարման մեկնարկին

Սովորաբար խորհուրդները զարգացնում են առանձին կազմակերպությունների և ընդհանրապես ՀԿ ոլորտի կարողությունները՝ բավարարելու համար փոխակերպվող հասարակության կարիքները:

Այն դեպքում, երբ ՀԿ-ները ԿԱԵ-ում փնտրում են տեղական աջակցության նոր և կայուն աղբյուրներ, խորհուրդները ունենալու են կարևոր դերակատարում՝ հավաստիացնելու աջակցողներին, որ ոչ առևտրային ոլորտն աշխատում է ավելի մեծ համայնքային նպատակների ուղղությամբ: Կազմակերպությունները, որոնք ձգտում են կառուցել բարգավաճ և արդար ժողովրդավարական հասարակություններ, պետք է ցույց տան, որ արդյունավետ կառավարումը սկսվում է իրենցից՝ կառավարմանը ներգրավված և պատասխանատու խորհուրդներով:

Սակայն ինչպիսի մոտեցում դրսևորել արդյունավետ կառավարման մարտահրավերներին: Փորձ չունեցող ՀԿ առաջնորդներն ինչպե՞ս կարող են կառավարման մասին անծանոթ մտքեր նույնիսկ սկսել ներկայացնել իրենց կազմակերպություններին: Արդյունավետ կառավարման առաջադրանքը կարող է վախեցնող թվալ: Սակայն հաճախ ավելի հեշտ է իրականացնել բազմաթիվ փոքր քայլերով, քան մեկ հսկա քայլով: Ստորև ներկայացված յոթ քայլերին հետևելով՝ դուք կմեծացնեք ձեր հաջողության հնարավորությունները և կնախաձեռնեք ու կհասնեք ավելի մեծ հաջողությունների:

**1** **Սկսեք գրուցել ձեր խորհրդի հետ կազմակերպության մեջ նրա դերի մասին:** Երբեմն ուղղակի քննարկում նախաձեռնելը կարող է նոր հնարավորություններ ընձեռել և թույլ տալ խորհրդին խուսափելու լճացող ծրագրերից: Կարող եք այդ գրույցը սկսել՝ ձեր խորհրդին առաջարկելով, որ աշխատանքին իր նոր մոտեցումները կօգնեն ուժեղացնելու ՀԿ-ը և կիեշտացնեն գործադիր տնօրենի աշխատանքը: Ամբողջ աշխարհում առևտրային և ՀԿ ոլորտների ավելի մեծ միտումները վերհանելու փորձը ավելի կարևոր է դարձնում խորհրդի դերը: Այնուհետև բացահայտ հարցրեք ձեր խորհրդի անդամներին, թե իրենց կարծիքով որտեղ նրանք կկարողանան այլ կերպ կամ ավելի լավ ներդրում ունենալ ձեր ՀԿ զարգացման մեջ:

## Եզրակացություն: Պատրաստվել արդյունավետ կառավարման մեկնարկին

**2 Պարզեք, թե ինչն է շարժառիթ հանդիսանում ձեր խորհրդի անդամների ծառայության համար:** Հրաշալի կլինի հենց սկզբից ընդհանուր համաձայնության գալ այլ կերպ գործելու կարիքի շուրջ: Սակայն որոշ մարդկանց միշտ բավարարում է ստատուս քվոն և ցանկանում են, որ ամեն ինչ մնա նույնը: Փոփոխություններին դիմադրության նվազումը կարող է նշանակել ձեր խորհրդի անդամների մոտիվացման ուժեղացում խորհրդում կամավոր ծառայելու համար: Օրինակ, ձեր խորհրդում կարող է մարդ լինել, ով պարզապես սիրում է աշխատել երեխաների հետ: Նա կարող է ծրագրայինից կառավարման պարտականությունների անցումը որպես վտանգ դիտել այս բավարարող շփման համար: Նման դեպքերում դուք կցանկանաք վերահաստատել խորհրդի անդամին, որ եթե նույնիսկ նրա ներգրավման ուղղությունը շեղվի, նա դեռ կկարողանա կապ հաստատել երեխաների հետ կառավարման իր նոր դերում: Հենց որ խորհրդի անդամները մեկ անգամ մասնակցում են ակտիվ կառավարմանը, նրանք համոզվում են նման տեսակի ներգրավման հաջողության մեջ:

**3 Ձեռնարկել լրացուցիչ մոտեցում և սահմանել նպատակների գերակայություն:** Բացահայտել խորհրդում փոփոխության ամենակարևոր ոլորտները՝ հիմնվելով ձեր ՀԿ ավելի մեծ կարիքների վրա: Արդյո՞ք ֆոնդերի հայթայթումը գերազույն առաջնահերթություն է: Այնուհետև սկսեք՝ առաջարկելով փոքր ուղիներ, որով խորհուրդը կարող է ներգրավվել ռեսուրսների հայթայթման մեջ: Արդյո՞ք դոնորները փնտրում են կոմպետենտ կառավարման ապացույց: Հետո պարզաբանեք կազմակերպական հարաբերությունները թղթի վրա և հավաստիացեք, որ դրանք գործնականում կկիրառվեն: Կարևորը *ինչ-որ* տեղից սկսելն է, ապա օգտագործել փոքր ձեռքբերումները որպես ձեր փոփոխության համար հարթակ:

31ա

**4 Շատ ժամանակ հատկացրեք խորհրդին սեփական զարգացման պլան մշակելու համար:** Ավելի լավ է սա չանել սովորական գործնական հանդիպման ժամանակ: Քննարկումն այլ ուղղությամբ կզնա, ավելի ռազմավարական, առավել թերի ձևակերպված, եթե հատուկ ժամանակ և կարգաբերումներ հասանելի չլինեն ստեղծագործ մտքերի համար: Հանդիպումը պլանավորեք բավականաչափ շուտ, որպեսզի խորհրդի բոլոր անդամները կարողանան ներկա լինել: Եվ հոգացեք, որ նրանք անջատեն իրենց քջջային հեռախոսները: Միգուցե օգտակար լինի դրսից ֆասիլիտատոր հրավիրելը: Այս ձեռնարկի վերջում տրված իրականացման ստուգաթերթիկը կառավարման և իր սեփական դերի մասին խորհրդի քննարկումը մեկնարկելու լավ միտք է առաջարկում:

**5 Հոգ տարեք, որ խորհուրդը և գործադիր տնօրենը փոփոխման գործընթացին մոտենան որպես համատեղ նախաձեռնություն:** Նրանցից ոչ մեկը չի կարող փոփոխության գործընթացը մենակ առաջ տանել. Ձեր խորհրդի կատարողականի ուժեղացումը պետք է լինի համատեղ ջանք՝ հիմնված երկկողմանի վստահության և աջակցության վրա: Ձեր նախագահը և գործադիր տնօրենը կցանկանան խոսել փոփոխության գործընթացի մասին շուտ և հաճախ՝ համաձայնության գալով պատշաճ ռազմավարությունների և ընդհանուր նպատակների շուրջ: Եթե նրանք տարաձայնություններ ունենան, ապա գործընթացի բարդ լինելու հավանականությունները շատ ավելի մեծ կլինեն:



## Եզրակացություն: Պատրաստվել արդյունավետ կառավարման մեկնարկին

**6 Ճիշտ մարդկանց ունեցեք ձեր խորհրդում:** Արդյունավետ կառավարումը կարելի է արմատավորել ինստիտուցիոնալացված կառույցներում և ընթացակարգերում, սակայն այն կենդանանում է որպես դինամիկ ղեկավարություն, միայն եթե ձեր խորհրդի մարդիկ գիտեն, թե ինչպես կիրառել այն որպես առիթ անձին բավարարող աշխատանքի համար: Ձեր կազմակերպության արժեքներն ընդունող խորհրդի նոր անդամների ներգրավվելը, ովքեր լավ թիմային խաղացողներ են և պատրաստակամ են մասնակցելու ակտիվ կառավարմանը, կարող է լինել առաջին քայլերից մեկը, որ ձեր ՀՎ-ը կարիք ունի կատարելու: Մարդիկ, ովքեր ժամանակ և էներգիա չունեն խորհրդին հասուկացնելու համար, հավանաբար հոգս կդառնան փոփոխության ձեր ջանքերի համար:

**7 Նվիրեք կազմակերպչական ռեսուրսներ խորհրդի զարգացմանը.** Լավ կառավարումը չպետք է գումար արժենա, բայց Ձեր կազմակերպության ռեսուրսների մի փոքր մասը պետք կգա, եթե այն պատրաստվում է լավ աշխատել: Այդ գումարները կարող է անհրաժեշտ լինեն օրինակ խորհրդի երեկոյան նիստի հյուրասիրության համար, երբ անդամները քաղցած լինեն աշխատանքից հետո: Ավելի ուշ դուք կարող է ցանկանաք ներառել ձեր խորհրդին որպես առանձին տող ձեր տարեկան բյուջեի մեջ: Այս գումարը կարող է օգտագործվել հանդիպումների կազմակերպման կամ ինքնագնահատման համար ֆասիլիտատոր վարձելու համար: Այսպիսով՝ որքան շատ գումար դուք նվիրաբերեք խորհրդին, այդքան լավ ներդրում կլինի դա:

**8 Ընդունեք այն փաստը, որ դա ժամանակ է պահանջում:** Կառույցները, գործընթացները և վերաբերմունքները պետք է փոխվեն ներսից: Միանգամից չափազանց շատ փոփոխությունը կարող է կործանիչ լինել: Մարդիկ պետք է հարմարվեն նոր մտածելակերպին և հարմարավետ զգան նոր մտուցումների կիրառման պայմաններում: Ինքներդ ձեզ շատ ժամանակ հատկացրեք խորհրդի զարգացման ծրագիրը ներկայացնելու համար:

31բ

Իրականացման ստուգաթերթիկը, որը հետևում է այս հատվածին, կարող է ձեզ օգնել սկսելու զրոյց կառավարման մասին՝ ձեր խորհրդի ուշադրությունը հրավիրելով այն ոլորտների վրա, որտեղ դրա կատարողականը կարող է ավելի ուժեղ լինել: Կարող եք խնդրել ձեր խորհրդի անդամներին անհատապես պատասխանել հարցերին և հետո համեմատել արդյունքները, կամ պատասխանել դրանց միասին և փորձել համաձայնության գալ առ այն, թե խորհուրդն ինչը պետք է այլ կերպ անի, և ինչու: Հանգիստ կրճատեք ձեր ցանկն ավելի նոր և փոքր կազմակերպությունում՝ ուղղակի սկսելով անդադառնալ դրանց կառավարման փորձերին: Եթե ձերն ավելի մեծ կազմակերպություն է, ապա կարող եք լրացուցիչ հարցեր ավելացնել՝ մատնանշելով որոշակի մտահոգող ոլորտներ:

**Հեջ որ ձեր խորհուրդն ավարտի ինքնագնահատումը, միզուցե այն ցանկանա աստիճանաբար ներդնել նոր գործելակերպ:** Այս ձեռնարկում ներկայացված ուղեցույցներին մոտեցման կարգը կախված է բազմաթիվ գործոններից՝ ներառյալ ձեր կազմակերպության ուրույն կարիքները և զարգացման փուլը: Օրինակ, «խորհուրդը տարանջատ է աշխատակազմից» ուղեցույցը (*«Արդյունավետ կառավարումը ներառում է կառավարման և ղեկավարման փարանջափում»* սկզբունքի ներքո) պետք է ցանկացած կազմակերպության համար առաջին նպատակը լինի: Սակայն հաջորդ ուղեցույցի իրականացումը՝ *«խորհուրդը պլանավորում է, թե ով է լինելու հաջորդ գործադիր րնօրենը»*, միզուցե կարիք լինի դադարեցնել, մինչև խորհրդում այլևս չգերիշխի աշխատակազմը:

Ձեր կազմակերպությունը պետք է քննարկի դրսից ֆասիլիտատոր հրավիրելու հարցը, ով կօգնի ձեզ ձևավորելու փոփոխության գործընթաց, բացահայտելու ուշադրության արժանի ոլորտները և կկազմի գործողության կամ նոր գործելակերպերը ներդնելու համար: Փորձված ֆասիլիտատորը կարող է միջնորդել ձեր կազմակերպությունում կարծիքների տարբերությանը և պարզաբանել կամ պարզեցնել այս ձեռնարկում պարունակվող ուղեցույցները:

Բացի վերնոշյալից, կարևոր է հիշել, որ յուրաքանչյուր կազմակերպություն պետք է ստեղծի արդյունավետ կառավարման իր սեփական ուղին: Այս ձեռնարկում պարունակվող ուղեցույցները վիճարկելով, քննարկելով, մեկնաբանելով և ստեղծագործաբար պարզեցնելով, ձեր ՀՎ-ը կարող է իսկապես ունենալ արդյունավետ կառավարում և ստանձնել իմաստալից պարտավորություն ԿԱԵ-ում ամբողջ ոչ առևտրային ոլորտի հանդեպ: Դա կլինի խնդրահարույց, սակայն շատ հուզիչ և ոգևորիչ ճամփորդություն:

Ցանկանում եմք ձեզ ամենայն հաջողություն:



## Իրականացման ստուգաթերթիկ

Ձեր կազմակերպությունը հանձն է առել արդյունավետ կառավարումը: Օգտագործեք այս ստուգաթերթիկը ձեր խորհրդի կատարողականը գնահատելու համար:

	Այո	Մասամբ	Ոչ	
1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Մեր կազմակերպությունն ունի պաշտոնապես ստեղծված կառավարման մարմին:
2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Մեր խորհուրդը որոշումները կայացնում է կոլեկտիվ կերպով:
3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Մեր խորհուրդն ունի նշանակված առաջնորդ կամ նախագահ:
4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Մեր գործադիր տնօրենն ունի գրավոր աշխատանքային պարտականությունների նկարագիր, որն ուրվագծում է ակնկալիքները և նպատակները:
5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Մեր խորհուրդն ամեն տարի գնահատում է գործադիր տնօրենին:
6	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Մեր խորհրդում աշխատակազմի անդամները ձայնի իրավունք ունեցող անդամներ չեն:
7	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Գործադիր տնօրենը խորհրդի նախագահը չէ:
8	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Մեր կազմակերպությունն ունի առաքելության հայտարարություն, որը հայտնի է ամբողջ կազմակերպությանը:
9	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Մեր խորհուրդը կենտրոնացած է ռազմավարական առաջնորդության և «մեծ պատկերը տեսնելու» մտածելակերպի վրա:
10	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Մեր խորհուրդը մի կրո- մակարդակում չի ղեկավարում կամ անհարկի ներգրավվում օպերատիվ մանրամասների մեջ:

# Իրականացման ստուգաթերթիկ

- 11    Մեր խորհուրդը հոգ է տանում, որ բավարար պլանավորում տեղի ունենա ամբողջ կազմակերպությունում:
- 12    Մեր խորհուրդը հոգ է տանում, որ ծրագրերի և աշխատանքների կանոնավոր գնահատում իրականացվի և անհրաժեշտ քայլեր ձեռնարկվեն:
- 13    Մեր խորհուրդը հասկանում է կազմակերպության ֆինանսական հարցերից և կանոնավոր կերպով մշտադիտարկում է ֆինանսական վիճակը:
- 14    Մեր խորհուրդը ապահովում է, որ ներքին ֆինանսական հսկողության միջոցները լինեն ներդրված և գործուն:
- 15    Մեր խորհուրդը ապահովում է, որ կազմակերպության հաշիվները կանոնավոր կերպով աուդիտի ենթարկվեն:
- 16    Մեր խորհուրդը մասնակցում է ռեսուրսների հայթայթման գործընթացին: 32բ
- 17    Մեր խորհուրդը հոգ է տանում, որ տարեկան հաշվետվությունը պատրաստվի և տարածվի:
- 18    Մեր խորհրդի անդամները չեն վճարվում իրենց ծառայության համար և չունեն որևէ ուղիղ կամ անուղղակի օգուտ/շահ խորհրդում իրենց ծառայությունից:
- 19    Մեր խորհուրդը ստեղծել և կիրարկում է շահերի բախման քաղաքականություն:
- 20    Մեր խորհուրդը սահմանում է բարձր պրոֆեսիոնալ և էթիկական չափորոշիչներ:

# Իրականացման ստուգաթերթիկ

- 21    Մեր խորհուրդն ունի իր սեփական գործողությունների համար սահմանված կանոններ:
- 22    Մեր խորհուրդն անցկացնում է կանոնավոր հանդիպումներ, որոնց ամսաթվերը որոշվում են նախապես:
- 23    Խորհրդի բոլոր անդամները ճիշտ ժամանակին գալիս են ժողովներին և պատրաստված մասնակցում դրանց:
- 24    Խորհրդի ժողովներն ուշադրություն են դարձնում քաղաքականության, վերահսկման և ռազմավարական ուղղության վրա:
- 25    Խորհրդի ժողովներին ավելի շատ ակտիվ քննարկում և որոշումների կայացում է լինում, քան թղթերի վրա կնիք դնել և աշխատակազմի հաշվետվություններ լսել:
- 26    Մեր նախագահը գիտի՝ ինչպես քննարկումներ վարել, կարգով կանոն պահպանել և ներառել խորհրդի բոլոր անդամներին անհրաժեշտ աշխատանքի կատարման մեջ: **33ա**
- 27    Խորհրդի ժողովները պահպանում են օրակարգը:
- 28    Մեր խորհուրդը պահում է բոլոր ժողովների արձանագրությունները:
- 29    Խորհրդի բոլոր անդամներն ունեն գրավոր ուղեցույցներ, որոնք ուրվագծում են խորհրդում նրանց ծառայությունից ակնկալիքները:
- 30    Մեր խորհուրդը՝ որպես թիմ, լավ է աշխատում:

## Իրականացման ստուգաթերթիկ

- 31    Մեր խորհուրդն իր համար սահմանում է տարեկան նպատակներ:
- 32    Մեր խորհուրդը պարբերաբար գնահատում է իր կատարողականը:
- 33    Խորհրդի առանձին անդամներ խորհրդում լինում են կանոնավար ռոտացիոն համակարգում սահմանված ժամկետով:
- 34    Մեր խորհուրդը ռազմավարական ձևով է ընդունում նոր անդամներին:
- 35    Խորհրդի նոր անդամներին մանրամասն ներկայացնում են կազմակերպությունը և խորհրդի ծառայությունը:
- 36    Մեր խորհրդի անդամները խանդավառությամբ աշխատում են որպես կազմակերպության դեսպաններ:

BoardSource. *The BoardSource Governance Series* (Washington: BoardSource, 2003).

Hnat, Volodymyr, Olena Houmenyuk, Marilyn Wyatt, Edward Zahkarchenko. *Nonprofit Governance Practices in Ukraine* (Washington: BoardSource, 2003). [www.icps.kiev.ua/doc/ngo\\_governance\\_eng.pdf](http://www.icps.kiev.ua/doc/ngo_governance_eng.pdf).

International Center for Nonprofit Law. “Integrity, Good Governance, and Transparency. Rules for Self Regulation.” [www.icnl.org/gendocs/selfreq.htm](http://www.icnl.org/gendocs/selfreq.htm).

Levente Mura-Mészáros, Judith R. Saidel, Balázs Sátor, Marilyn Wyatt. *Nonprofit Governance Practices in Hungary* (Washington: BoardSource, 2002). <http://www.csdh.hu/angol/ngo.doc>.

Sátor, Balázs. “Introducing the concept of governance.” *Alliance* 8:4 (December 2003), 38-39.

34ս

Wyatt, Marilyn. “Access, Accountability, and Advocacy: The Future of Nonprofit Governance.” *Global Connections* 4 (August 2002). [www.resource-alliance.org/documents/Issue\\_4\\_August\\_2002.pdf](http://www.resource-alliance.org/documents/Issue_4_August_2002.pdf).

----- . “New Approaches to Governance in Central and Eastern Europe.” *Alliance* 8:4 (December 2003), 36-37.

