

Центр международного частного предпринимательства

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ РЕФОРМА

Информационная служба®

25 лет

на службе демократии посредством рыночных реформ

31 марта 2009 года

Грамотное управление и успешные предприятия

Майкл Олсон,
«Глобал ассосиейшен консалтинг»

Коротко о главном

- Высокое качество управления неправительственными организациями и объединениями способствует укреплению демократии.
- Прозрачность и доверие – атрибуты управления, необходимые для создания успешных объединений.
- Необходимо четкое распределение ролей: плохая организация ведет к непродуманным решениям.

Поделиться мнением об этой статье можно в блоге на сайте Центра международного частного предпринимательства: www.cipe.org/blog



Опубликовано

Центром международного частного предпринимательства,
партнерской организацией Торговой палаты США

1155 Fifteenth Street NW • Suite 700 • Washington, DC 20005 • USA
ph: (202) 721-9200 • www.cipe.org • e-mail: cipe@cipe.org

Введение

Эффективное управление неправительственными организациями укрепляет их и тем самым способствует укреплению демократии. Предпринимательские и профессиональные объединения часто оказываются движущими силами модернизации отраслей, развития профессиональных стандартов и критериев репутации, создания возможностей профессионального и карьерного роста, образования и обучения, развития этических норм и успешных моделей управления. Чтобы справиться с этими важными задачами, объединения предпринимателей в своей повседневной деятельности должны руководствоваться принципами эффективного управления, внедряя в практику передовой опыт в этой области. Лидерские навыки, приобретенные в ходе работы в объединениях, неправительственных комиссиях и советах директоров, зачастую находят применение и в государственном управлении, поскольку лидеры общественных организаций со временем становятся лидерами государства, занимая должности в государственных учреждениях и выборных органах власти.

Государственные руководители всех уровней, как избранные, так и назначенные, опираются в своей работе на неправительственные объединения и профессиональные сообщества, благодаря которым получают информацию, экономические модели, достоверные статистические данные, результаты работы аналитиков и, наконец, рационализаторские идеи, что позволяет этим государственным деятелям принимать правильные решения. Во многих странах те или иные законопроекты часто является прямым результатом лоббирования, организованного торговыми палатами, профессиональными обществами, союзами и благотворительными организациями в защиту своих прав и интересов. Отстаивая интересы своих членов, объединения тем самым отстаивают и принципы демократического управления. Широкая представительность таких объединений объясняется тем, что они отражают и выражают интересы своих членов и спонсоров и выдвигают предложения от их имени.

Чтобы объединения действовали еще эффективнее, необходимо лучше понимать, что именно должны делать их руководители и профессиональные администраторы и чего им следует ждать друг от друга. Многие организации в самых разных странах оказались заложниками противоречий между правлением и дирекцией, т.е. ситуаций, в которых советы директоров выполняют обязанности

администраторов, а администраторы берут на роль совета директоров. Уяснить различия в ответственности и подотчетности этих двух структур – первый шаг на пути к устойчивому равновесию, отражающему единство взглядов и представлений о будущем организации. Задача главного администратора организации – обеспечить бесперебойную работу совета директоров, и в первую очередь председателя, дать им возможность плодотворно выполнять их добровольную миссию.

Как правило, совет директоров стремится внести значительный и положительный вклад в деятельность организации, закрепить свои достижения и продолжать сотрудничать с организацией и служить ее благу даже после окончания срока собственных полномочий. С этой точки зрения чрезвычайно важно продуктивное и согласованное сотрудничество правления организации (совета директоров) с её администрацией. Чем выше уровень взаимного уважения, поддержки и сотрудничества между правлением и администрацией, тем больше успехов и достижений у организации. Баланс между смелым руководством и разумным управлением – залог успеха и устойчивости предпринимательских объединений и неправительственных организаций. В любой отрасли людей привлекает возможность сотрудничества с сильными лидерами, действия которых опираются на принципы, достойные подражания. Такая обстановка создается благодаря добросовестному управлению и хорошей организации, учету ожиданий всех, кто так или иначе зависит от этого управления, а также благодаря правильному и разумному распределению ролей.

Компоненты грамотного управления

Чтобы система управления пользовалась авторитетом у подчиненных, она должна быть прозрачной и вызывать доверие. В правлении предпринимательских объединений и общественных организаций обычно работают добровольцы, не получающие оплаты за свой труд, избранные теми, кем они руководят. Они сотрудничают с администрацией и внешними организациями. Члены и спонсоры организаций имеют все основания ожидать, что эти руководящие органы будут действовать в атмосфере открытости и что все желающие члены организации смогут ознакомиться с протоколами любых собраний. Редчайшими исключениями из этого правила гласности могут быть только кадровые решения, переговоры, касающиеся собственности, и деликатные финансовые вопросы. Доверие между

руководящими органами и спонсорами и между комиссиями и членами организации возможно лишь при том условии, что все стороны получают интересующую их информацию о деятельности и целях организации.

Избранные и назначенные руководители должны постоянно демонстрировать личную преданность организации, которой они призваны служить. Это означает готовность решать любые проблемы, стоящие перед организацией, следить за ее финансовым состоянием и обеспечивать наличие квалифицированных кадров в администрации. Кроме того, это означает обязательное участие в заседаниях правления и комиссий. Добросовестное управление требует, чтобы члены правления работали добровольно. Их добрая воля особенно наглядно проявляется в регулярном посещении всех собраний правления. Как правило, отсутствие кворума в правлении приводит к неудачным решениям. Когда директора, выбранные в правление благодаря своим лидерским качествам, пропускают заседания правления, они тем самым демонстрируют коллегам в правлении и рядовым членам свое равнодушие к делам организации. Члены правления должны стремиться принимать активное участие в работе отдельных комиссий и правления в целом. Образцовый стиль руководства, в том числе регулярное посещение собраний, поощряет их в этом устремлении.

Еще одно необходимое условие качественного управления – сотрудничество между сотрудниками и руководством, как избранным, так и назначенным. Если все, от кого зависит деятельность и успех организации, понимают, что относится к компетенции рядовых сотрудников, а что находится в ведении руководителей, то руководители смогут посвящать время и силы решению перспективных задач, а не повседневным административно-хозяйственным заботам. Сотрудничество означает и взаимную поддержку. Если сотрудники ощущают поддержку и доверие руководства, то и руководство пользуется уважением и поддержкой сотрудников.

По мере развития сотрудничества администрация и правление достигают общего взгляда на будущее организации. В любом деле партнеры должны иметь согласованные представления о текущем состоянии дел, проблемах и рисках, стоящих перед организацией, важнейших стратегических целях; у них должен быть совместно разработанный и финансово обоснованный бизнес-план. Общность взглядов и подходов позволяет правлению и администрации работать согласованно; если же у

каждого из них есть своя программа, и эти программы расходятся, а то и противоречат друг другу, деятельность организации будет парализована.

Члены и спонсоры организации имеют все основания ожидать от руководства безупречного соблюдения этических требований. Члены правления должны отличаться образцовым поведением. Они всегда находятся в центре внимания: рядовые члены организации пристально наблюдают за ними и хотят видеть в них пример для подражания. Решения и действия, основанные на крепком фундаменте этичности и подотчетности, позволят руководству организации удержаться на пути добросовестного управления.

Члены и спонсоры организации рассчитывают, что организация будет чутка к переменам и готова при необходимости изменить курс, даже если это будет означать отход от тех позиций, на которых она некогда была основана. В постоянно меняющемся мире руководство просто обязано прислушиваться к новым идеям и идти в ногу со временем. Многие организации распались из-за неспособности или нежелания реагировать на проблемы и замечать опасности. Кратчайший путь к поражению – игнорировать чужие идеи и инициативы.

Для руководства организации очень важна оценка собственной деятельности, которая должна осуществляться регулярно – например раз в год, в конце финансового года. При этом избранные руководители анализируют работу правления. Успешным ли оказался выбор нанятого на работу штата? Насколько хороши финансовые дела организации? Удалось ли правлению достичь стратегических целей? Выполняет ли организация свою миссию? Насколько активно она участвует в законодательном процессе? Попытка ответить на все эти вопросы – хорошая возможность продемонстрировать прозрачность и стремление к постоянному совершенствованию управления.

Ожидания тех, для кого важно грамотное управление

Трудно даже представить себе, сколько организаций и частных лиц затрагивает динамика управления в отдельно взятой организации. Очевидно, что члены организации, занимающие назначаемую или выборную должность, рассчитывают на высокий уровень управления, который обогатит их новым опытом и укрепит их отношения с организацией. Если к концу срока пребывания в должности сотрудник сохраняет добрые чувства к организации и

по-прежнему предан ей, то высока вероятность, что он и впредь будет активно привлекать к ее работе новых членов и лидеров. Опыт, полученный в организации, может пригодиться ему и в собственном бизнесе или при выполнении профессиональных обязанностей: ведь ему уже хорошо известно, насколько это тяжелый, но и благодарный труд – вести организацию по пути добросовестного управления.

У штатных сотрудников организации тоже, разумеется, есть определенные ожидания по отношению к руководству. Они надеются, что руководство стремится к плодотворному сотрудничеству и ясно понимает распределение ролей и ответственности среди назначенных и избранных лидеров. Штатные сотрудники рассчитывают, что в каждом новом правлении окажутся представители лидеров нового типа, которые принесут с собой новые интеллектуальные ресурсы, новый опыт, новые навыки организационной работы. Кроме того, сотрудники понимают и ценят важность ежегодных собраний, на которых руководство оценивает свою деятельность и свой вклад в успехи организации.

У организаций нередко возникают проблемы в отношениях с регуляторными и выборными государственными органами. Для решения подобных проблем необходима прочная связь между этими органами и теми, чью деятельность они призваны регулировать. Органы государственного регулирования должны заботиться о том, чтобы предпринимательские и профессиональные объединения, с которыми они взаимодействуют, предоставляли достоверную, точную и объективную информацию, что позволит улучшить процесс принятия решений органами государственной власти. Чем лучше организовано управление в объединении, тем больше доверия к нему со стороны государственных регулирующих органов.

Репутация любой организации является предметом внимания со стороны общества; и если организация соблюдает принципы добросовестного управления и демонстрирует ответственность в своих решениях, то ее репутация крепнет. Занимаясь любой деятельностью вне объединения, члены его правления и штатные сотрудники должны постоянно «держат марку» и думать об имидже своей организации.

Наконец, нельзя забывать о том, что существует множество других организаций и заинтересованных сторон, так или иначе связанных с той же отраслью или профессией, и все они не могут не оценивать качество руководства и управления в данной конкретной организации. По мере того как все больше организаций объединяются в ассоциации и коалиции

или просто вступают в тактические союзы, все участники таких объединений неизбежно оценивают друг друга и пристально следят за тем, насколько честно и открыто ведут дела их партнеры.

Структура грамотного управления

В работе некоммерческих организаций применяются разнообразные формы управления, однако их, как правило, можно свести к нескольким основным структурным моделям. В уставных документах организации должно быть указано минимальное и максимальное число избираемых руководителей. В разное время и в зависимости от обстоятельств в состав правления могут входить от 9 до 19 человек.

Еще одно оптимальное решение, подсказанное опытом, – назначить из числа членов правления исполнительный комитет, в который войдут председатель, заместители председателя, секретарь, казначей и предыдущий председатель. В некоторых организациях ежегодно избирают председателя на следующий год, и в этом случае будущий председатель известен заранее; в некоторых – должности секретаря и казначея занимает один человек. Директор обязан присутствовать на всех заседаниях правления, однако, согласно принципам и правилам добросовестного управления, он имеет право лишь совещательного голоса. Включение директора в правление в качестве «внештатного» члена ясно показывает, что правление учитывает в своей работе мнение наемных сотрудников.

В каждой организации ежегодно должна происходить частичная смена руководства. Это позволяет обеспечить стабильный приток новых идей и подходов, а также свежий взгляд на авторитет организации среди ее участников. Оптимальный и очевидный механизм смены руководства – внести в устав предельный срок полномочий руководителей и штатных сотрудников. Обычно в объединениях предусмотрен трехлетний срок пребывания в должности для членов правления с ежегодной ротацией одной трети состава правления. При создании новой организации для этого необходимо избрать одну треть правления на один год, одну треть на два года и оставшуюся треть на три года.

В зависимости от величины организации и, следовательно, от «резерва» членов правления бывает уместно разрешить членам правления переизбираться еще на один трехлетний срок. По той же модели штатных администраторов обычно нанимают на один год без права продления их полномочий. Благодаря

этому каждый год перед новыми членами организации открывается возможность занять в ней высшие должности. Единственным исключением из этой модели может быть разрешение казначею переизбираться многократно, если он хорошо справляется со своими обязанностями и не претендует на более высокие должности.

В правлениях многих неправительственных организаций резервируются одно-два места для представителей общественности. Как правило, это те, кто хорошо разбирается в работе и сфере интересов организации, но не участвует в ее повседневной деятельности и не занят на данный момент в отрасли, являющейся предметом интереса организации. Представителем общественности в правлении может быть ученый, специалист на пенсии, юрист, бухгалтер; иными словами, человек, который благодаря своему опыту и квалификации может выразить объективное и независимое мнение, внося тем самым позитивный вклад в процесс принятия решений.

В уставных документах объединения должен быть также указан порядок выборов. Обычно исполнительный комитет организации утверждает состав комиссии по номинациям, задача которой – определить кандидатов на все вакансии, открывающиеся в правлении и штате. Во многих объединениях выдвигают всего одного кандидата на каждое место, что существенно упрощает процесс выборов. Но и тогда рядовые члены организации должны иметь возможность создать дополнительный список кандидатов – на случай, если кто-то захочет оспорить имеющийся список. Почти всегда организация заблаговременно – за 60-90 дней – представляет список кандидатов, составленный комиссией по номинациям, чтобы у рядовых членов было время выдвинуть дополнительных кандидатов. Если альтернативные кандидатуры не выдвигаются, то основной список объявляется утвержденным, а кандидаты – вступившими в должность; обычно это происходит на ежегодном общем собрании организации.

Во многих объединениях и неправительственных организациях рядовые члены выбирают правление, после чего правление, в свою очередь, назначает штатных сотрудников. Если в организации выдвинуто больше одного кандидата на место, начинается предвыборная конкуренция, итоги которой зависят от того, как члены организации оценивают руководящие способности кандидатов. В уставе должна быть указана доля голосов, необходимых для избрания: например, «простое большинство», «две трети» и т. п.

Распределение ролей

Выше уже говорилось о том, насколько важно распределение обязанностей между избранным руководством и штатной администрацией. Эти соображения подкрепляются опытом наблюдений за тем, как в разных организациях распределяются главные обязанности, от которых зависит само существование организации. Особое значение имеет механизм найма сотрудников, который часто понимают неправильно. В организации, которая руководствуется принципами добросовестного управления, правление или назначенный им исполнительный комитет уполномочены нанимать, оценивать и увольнять директора. В обязанности же директора входит прием на работу, оценка и увольнение всех остальных штатных сотрудников. Благодаря этой модели правление и/или отдельные его члены избавлены от необходимости нанимать и оценивать персонал (кроме директора). Если же работа какого-то сотрудника вызывает беспокойство членов правления, они сообщают об этом директору, и тот немедленно принимает соответствующие меры.

В важнейшей сфере принятия решений задача штатных сотрудников – исследовать вопрос и представить рекомендации, а задача правления – вынести коллективное решение по каждому вопросу. После того, как правление приняло решение, задача штатных сотрудников – добросовестно исполнить это решение. Главный критерий оценки качества работы директора – то, как он выполняет решения правления по основным вопросам.

Соответствующие сотрудники отвечают за управление финансами и финансовый учет в организации. При этом устав оговаривает их подотчетность казначею организации (избранному члену правления). При соблюдении принципов прозрачности организацию оценивают по ее финансовой деятельности больше, чем по какой-либо другой. Своевременность финансовых отчетов, разумная бюджетная политика, строгий контроль над финансовыми средствами – все это меры, отличающие деятельность хорошей администрации и одобряемые хорошим правлением.

Избранный казначей организации должен быть способен отчитаться о состоянии финансов на каждом заседании правления и ответить на вопросы членов правления. В отношениях между штатными сотрудниками и казначеем особенно проявляется необходимость согласованной работы. Эти отношения должны быть открытыми, честными, основанными на чувстве общей ответственности. Казначей должен

иметь возможность всегда, без исключения, рассчитывать на точность и честность любой финансовой информации, сообщенной ему. Правление же должно быть уверено в том, что казначей предоставит ему верные данные о финансовом состоянии организации в любой момент финансового года.

Есть и другие функции, которые могут быть успешно и плодотворно разделены между правлением и администрацией. Это, в частности, выдвижение кандидатур в комиссии и рабочие группы, вынесение рекомендаций кандидатам на избрание в правление, подготовка публичных заявлений и речей, а также соавторство в работе над статьями, поиск финансирования у сторонних организаций и лиц.

Чем четче распределены и лучше уяснены роли штатной администрации и правления, тем легче организации удастся наилучшим образом представлять интересы своих членов, спонсоров и сторонников. Высокая квалификация и активная деятельность правления и штата продлевают срок жизни организации и повышают ее авторитет.

Объединения, профессиональные общества, фонды, благотворительные организации – все зависят от добросовестного управления и квалифицированного подбора сотрудников. Именно в процессе управления осуществляется руководство организацией. Добросовестное управление позволяет воспитать подлинных лидеров, работа которых, в свою очередь, тоже будет определяться высоким уровнем управления. Опираясь на работоспособную структуру и уважение своих членов, организация всегда сможет поддерживать у себя действенную и интерактивную модель управления.

Майкл С. Олсон, руководитель объединения «Глобал ассосиейшен консалтинг» с самого начала своей профессиональной деятельности работает в сфере управления организациями и объединениями. С 2004 по 2007 г.г. был вице-президентом компании «СмитБаклин», крупнейшей международной компании, консультирующей некоммерческие объединения в вопросах управления. До этого пять лет был президентом и исполнительным директором Американского общества руководителей ассоциаций (ASAE). В этот же период был президентом и директором Фонда ASAE – ведущего аналитического центра в области анализа тенденций, влияющих на деятельность общественных объединений, а также компании «ASAE сервисез», предлагающей членам

объединений разнообразные финансовые и страховые услуги. Основал и возглавил фирму «Олсон менеджмент груп» В 1974 году получил сертификацию специалиста по руководству некоммерческими объединениями, а в 1989-м – высшую почетную награду ASAE. Майкл Олсон окончил Ленуар-Райн колледж в г. Хикори, штат Северная Каролина, и аспирантуру Атлантического университета штата Флорида в Бока-Ратон со специализацией в области управления ассоциациями.

Взгляды, высказанные автором, могут не совпадать с официальной точкой зрения Центра международного частного предпринимательства. Центр международного частного предпринимательства (CIPE) разрешает воспроизведение, перевод и публикацию оригинала статей «Экономического бюллетеня» при соблюдении следующих условий: 1) указания имени автора и ссылки на CIPE; 2) уведомление CIPE об издании, в котором воспроизведена статья, и направление в Вашингтонское отделение CIPE экземпляра издания посредством почты, электронной почты или факсимильного сообщения.

Информационная служба «Экономические реформы» — это интернет-центр распределения электронных изданий CIPE. На сайте центра содержатся научные статьи, предназначенные для представителей государственной власти, предпринимателей, общественных деятелей, ученых и прочих лиц, интересующихся проблемами экономических реформ и их связью с демократическим развитием. Статьи отправляются по электронной почте и выкладываются на сайт дважды в месяц. Желающие подписаться на бесплатную рассылку статей CIPE, пожалуйста, оставьте адрес своей электронной почты на сайте CIPE по адресу www.cipe.org. CIPE с удовольствием принимает статьи, написанные нашими читателями. Принимаются статьи объемом не более 3–7 страниц (от 1000 до 3000 слов) на тему, отвечающую основным задачам CIPE: создание ответственных, демократических институтов путем рыночных реформ. Публикуются статьи принятые редакцией службы.

Задача Центра международного частного предпринимательства (CIPE) – укрепление демократии во всем мире посредством развития частной коммерческой инициативы и рыночных реформ. CIPE – один из четырех основных

институтов Национального фонда поддержки демократии и некоммерческий филиал Торговой палаты США. Вот уже 25 лет CIPE в сотрудничестве с лидерами делового сообщества, политиками и журналистами служит созданию институтов гражданского общества, без которых невозможна подлинная демократия. Основные

программы CIPE связаны с противостоянием коррупции, предпринимательскими объединениями, корпоративным и демократическим управлением, доступом к информации, проблемами теневой экономики и имущественных прав, а также положением женщин и детей.