

Лидерство мирового класса

Основы системы управления организаций,
принадлежащих Церкви АСД

Правовая информация и условия использования

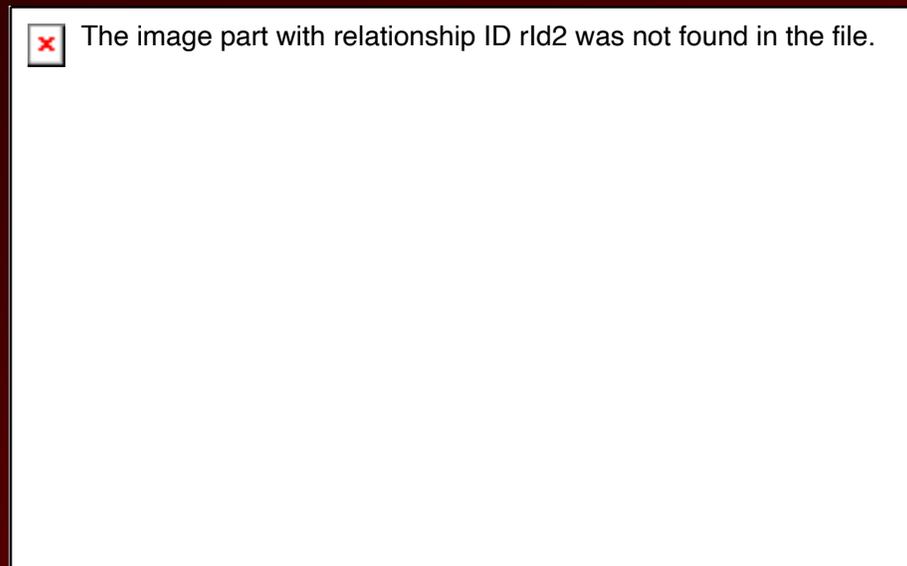
Информация, содержащаяся в данной презентации предоставляется только в некоммерческих образовательных целях и не предназначена для использования в качестве юридической консультации. Данный материал не может быть использован или переформулирован в каких-либо коммерческих целях; он также не может быть опубликован каким-либо лицом или учреждением, помимо официального организационного подразделения Церкви Христиан Адвентистов седьмого дня ® при наличии предварительного письменного разрешения от Университета Лома Линда. В соответствии с вышеизложенными условиями, разрешение на копирование или использование этих слайдов исключительно для некоммерческого использования в образовании настоящим предоставляется после включения настоящего уведомления. Использование всей или любой части данной презентации означает принятие Пользователем настоящих условий.

Цели обучения

1. Понять организационную и управленческую структуру учреждений здравоохранения Церкви Адвентистов Седьмого дня.
2. Понять полномочия и ответственность руководящего Совета учреждения.
3. Знать и принимать различия между системой управления и менеджментом.
4. Реализовать и проявлять приверженность передовым практикам управления в стремлении к совершенству в работе учреждения (учреждений), где каждый служит в качестве доверительного управляющего.

Проблема эффективности работы Совета Попечителей

«...для всех советов характерна общая черта,
независимо от их правового положения.
Они не работают» — Питер Друкер



Почему процессы управления имеют важное значение:

1. Ответственность за успех организации в конечном счете лежит на Совете Попечителей.
2. Наиболее важные решения в организации принимаются группой – Советом Попечителей.
3. Эффективные групповые решения не принимаются спонтанно. Они требуют продуманности в структуре и социальной динамике.
4. Хорошая система управления укрепляет доверие; неэффективная - разрушает.

План:

Раздел 1. Организационная структура АСД—церковная и организационная.

Раздел 2. Положение и роль Совета Попечителей в организационной структуре.

Раздел 3. Руководящие функции Совета Попечителей.

Раздел 4. Предварительные условия эффективного управления.

План:

Раздел 1. Организационная структура АСД—церковная и организационная.

Раздел 2. Положение и роль Совета Попечителей в организационной структуре.

Раздел 3. Руководящие функции Совета Попечителей.

Раздел 4. Предварительные условия эффективного управления.

Организационная структура Церкви АСД

Церковные Организации

- Поместные церкви
- Конференции
- Унионы
- Генеральная конференция и ее отделы
- Местные церковные школы
- Общественное служение местных общин

Организации специального назначения:

- Имущественные ценности организации
- Учреждения (образование, здравоохранение, издательское дело...)
- Доверительные фонды
- Пенсионный фонд (если это требуется законом)
- Обслуживающие организации (ADRA, Адвентистское Управление рисками, Адвентистское Всемирное радио, телеканал «Надежда»...)

Юридические структуры в организации АСД:

- Основная часть церковной деятельности (церковные функции, такие как проведение богослужений, проповедь, свидетельство и служение обществу) осуществляется через неинкорпорированные организации.
- Предпринимательская деятельность Церкви (владение имуществом, финансовые вложения, функционирование учреждений—колледжей, университетов, больниц, издательств и медиацентров) осуществляется через инкорпорированные организации.

Спонсируемые Церковью, официально зарегистрированные юридические лица:

- Поддержка общей идентичности и миссии Церкви— они представляют Церковь.
- Действуют в согласии с Церковью, но не несут прямой ответственности перед церковной администрацией.
- Обладают отдельной от Церкви и друг от друга правосубъектностью.
- Утверждаются специальным решением должностного лица института АСД.
- Регулярно проводят уполномоченные членские собрания.
- При роспуске—активы/ресурсы переходят к другому учреждению Церкви АСД.

Обособленная правовая принадлежность не является основанием для менталитета независимости.

Согласно этике Церкви Адвентистов Седьмого дня степень самоопределения, присущая любой организации, должна регулироваться с учетом взаимозависимости и уважения других церковных организаций и их роли во всемирной идентичности и миссии Церкви.

Организации АСД в Поместной Церкви:

1. Организация и Поместная Церковь обладают организационной самостоятельностью, осуществляя при этом совместную деятельность.
2. Поместная Церковь принадлежит Миссии/Конференции.
3. Пастор Поместной Церкви является сотрудником Конференции.
4. Здание Церкви может быть расположено на территории более крупной церковной организации.
5. Сложности в согласовании графиков организации и поместной церкви подчеркивают важность выстраивания поддерживающих отношений между двумя организациями.

Две системы управления АСД:

Церковная система

- “Исполнительный комитет” - ИК
- Члены избираются ИК
- Руководители избираются ИК....
- Каждая организация является звеном в цепочке организации
- Многие сотрудники являются членами ИК
- Председатель ИК—внутренний
- Сотрудники отчитываются перед ИК
- Более активное участие со стороны сотрудников в управлении
- Имеет некорпорированный статус
- Предпринимательская деятельность—внутренняя направленность

Организационная система

- “Совет попечителей/директоров”
- Члены избираются Советом
- Руководители избираются Советом
- Каждая организация – «отдельная» организация
- В работе попечительского совета задействовано немного сотрудников
- Председатель Совета—внешний
- Генеральный директор отчитывается перед Советом
- Меньшая вовлеченность в управление
- Имеет инкорпорированный статус
- Предпринимательская деятельность—внешняя направленность

Структурная схема организаций АСД:



Уполномоченное собрание:

1. Если местные правила (например, Устав организации) не требуют иного, уполномоченное собрание выбирается из представителей спонсорских организаций (например, унияон, дивизион, ГК), и все его члены должны быть членами АСД или аффилированными с АСД организациями.
2. Наделено правом собственности и обязанностями.
3. Поддерживает тесные отношения со спонсирующим органом.
4. Основные функции:
 - Оценка прогресса в соответствии с идентичностью и миссией АСД
 - Назначение Совета Попечителей с правом управления учреждением
 - Принятие/внесение изменений в руководящие документы (Устав и Уставные положения) юридического лица

План:

Раздел 1. Организационная структура АСД—церковная и организационная.

Раздел 2. Положение и роль Совета Попечителей в организационной структуре.

Раздел 3. Руководящие функции Совета Попечителей.

Раздел 4. Предварительные условия эффективного управления.

Structural pattern for SDA organizations:



Совет Попечителей:

- Обладает абсолютным правом управления
- Абсолютная власть в сочетании с полной подотчетностью
- Может быть заменен/смещен только «владельцами» организации или государством. (В структуре АСД владельцем является уполномоченное собрание, или «членство», определенное в уставе.)
- Регулирующие органы (лицензирующие органы, аккредитующие органы и т. д.) могут оказывать значительное влияние на осуществление Советом своих полномочий.

Руководящие документы:

- Основные вероучения Церкви Адвентистов Седьмого дня
- Рабочий курс Генеральной конференции/Дивизиона/Униона
- Устав и Уставные положения
- Организационная регистрация/лицензия
- Местные нормативные акты (город/район/округ)
- Решения уполномоченного собрания
- Политика, учрежденная Советом (принимаемая/изменяемая время от времени)

Первичные руководящие документы:

- Устав и уставные положения
 - основополагающие документы с соблюдением юридических требований и подлинности
 - определяют идентичность и природу организации (чем занимается организация)
 - описание оперативных процедур (как работает организация)

Устав и Уставные положения – Кто? Что? Почему?

- Наименование юридического лица
- Вид юридического лица и регистрационные данные
- Цель(и)
- Отношение (к униону, дивизиону и т.д.)
- Уполномоченное собрание (кто выступает в качестве владельца)
- Уставные положения—процессуальный орган (кто может вносить изменения)
- Что происходит с активами в случае ликвидации организации
- Поправки к Уставу/Уставным положениям

Уставные положения – функционирование организации

- Главный офис
- Уполномоченное собрание
- Делегирование полномочий
 - Совет Попечителей—членство, заседания, обязанности, полномочия
 - Сотрудники—численность, обязанности, полномочия
- Внутренняя структура—отделы, дочерние предприятия и т. д.
- Финансы, бюджет, оплата труда работников, аудит
- Компенсация доверенным лицам, должностным лицам, служащим, агентам
- Поправки к Уставным положениям

Сравнение системы управления и менеджмента

Система управления

Отражение интересов владельца
(владельцев) при утверждении
стратегического плана
и политики

«Делать правильные вещи»

Общий надзор за учреждением

Формирование долгосрочного
видения по выполнению миссии

Отбор/оценка управляющего
персонала

Менеджмент

Осуществление стратегического
плана и политики управления

«Делать вещи правильно».

Ежедневные операции

Инициирование и координация
деятельности по выполнению
миссии

Отбор/оценка функционального
персонала

Система управления или менеджмент?

- Разработка стратегического плана организации
- Трудоустройство/увольнение сотрудников
- Назначение/увольнение администраторов
- Утверждение строительства новых объектов
- Подбор рентгеновского оборудования
- Утверждение контрактов с врачами
- Утверждение рабочего курса организации
- Утверждение годового операционного и капитального бюджетов
- Утверждение сотрудничества/партнерства с другими организациями
- Реконструкция помещения Отделения неотложной помощи

Система управления & Менеджмент?

Не всегда существует четкая грань, отделяющая систему управления от менеджмента. Размер организации, сложность и стабильность предпринимательской деятельности влияют на их взаимоотношения.



Закон гравитации системы управления:

При отсутствии намеренного контроля и оценки работы системы управления, задачи руководящего органа будут смещаться от управления к менеджменту.

Полномочия Совета Попечителей:

- Совет обладает полномочиями при проведении собраний/заседаний.
- В период между заседаниями Совет не имеет никаких полномочий, кроме тех, которые были утверждены и задокументированы.
- В период между заседаниями отдельные члены Совета не обладают какими-либо полномочиями, если только они не были утверждены решением Совета или Уставными положениями.
- В период между заседаниями Председатель Совета и руководитель учреждения являются официальными представителями организации.

Заседания Совета – 3 вида:

1. Общее заседание—Рассмотрение общих пунктов повестки дня. Присутствие избранных сотрудников, советников и приглашенных лиц.
2. Исполнительное заседание —Рассмотрение пунктов повестки дня, касающихся конфиденциальной информации. Присутствие только членов Совета попечителей (и советников, при необходимости).
3. Привилегированное заседание —Рассмотрение пунктов повестки дня, требующих привилегии адвоката и клиента (защищенная информация). Присутствие только членов Совета и адвокатов.

Подотчетность Совета Попечителей:

- Совет может делегировать часть своих полномочий комитетам и администрации.
- Однако Совет не может передать свою подотчетность. Совет попечителей в конечном счете несет ответственность за организационный успех, соблюдение норм или ошибки в деятельности организации.

Структура Совета Попечителей – комитеты

Комитеты Совета повышают эффективность и результативность работы полного состава Совета, помогая ему выполнять свои обязанности

- Разбор сложных вопросов/задач
- Проведение подготовительной работы для Совета
- Обеспечение тщательного обсуждения сложных вопросов
- Разрешение членам вносить существенный вклад

Структура Совета – комитеты:



Назначения комитета Совета:

- Совет должен определить:
 - Статус—временный или постоянный
 - Членство—количество попечителей и приглашенных лиц
 - Полномочия —круг ведения или обязанности комитета

План:

Раздел 1. Организационная структура АСД—церковная и организационная.

Раздел 2. Положение и роль Совета Попечителей в организационной структуре.

Раздел 3. Руководящие функции Совета Попечителей.

Раздел 4. Предварительные условия эффективного управления.

Обязанности Совета:

- Своевременный надзор за организационной деятельностью и тенденциями
- Согласование с церковной миссией и целью организации
- Утверждение и рассмотрение заявления о миссии организации
- Утверждение стратегических и оперативных планов
- Разработка и утверждение ключевых политик и процедур
- Обеспечение адекватных ресурсов—операционные/капитальные бюджеты
- Назначение/оценка руководящего персонала (президент, вице-президенты)
- Утверждение и мониторинг программы обеспечения качества и безопасности
- Проведение оценки управления Советом и повышение образования членов Совета
- Обеспечение надлежащего управления корпоративными рисками

Что членам Совета необходимо знать:

- Устав и Уставные положение организации
- Миссия организации
- Организационная структура
- Организационно-правовая структура учреждения, филиалов, дочерних обществ...
- Имущество (недвижимость) в собственности/аренде/лизинге...
- Руководство по политике совета директоров
- Доступ к протоколам, отчетам и другой информации
- Фидуциарные обязательства доверительных управляющих
- Расписание заседаний Совета на ближайшие 12 месяцев

Фидуциарные обязательства попечителей:



Определение термина «фидуциарный»

- Тот, кто действует от лица и по поручению другого в доверительных отношениях.
- Требуется действия во все времена исключительно в интересах того, кто доверяет.
- Таким образом, «Совет попечителей» действует не в своих собственных интересах, а в интересах «владельцев» учреждения (т. е. тех, кто спонсирует учреждение)

Забота:

- Что это значит:
 - Порядок, в котором Совет принимает решения и осуществляет надзор за учреждением.
- На что обращать внимание:
 - Образование и ориентация Совета Попечителей для новых членов
 - Попечители регулярно посещают собрания
 - Попечители получают справочные материалы заранее
 - Решения отражают наилучшие интересы организации
 - Своевременное представление материалов
 - Доступ к экспертам и мнениям

Преданность:

- Что это значит:
 - Верность организации и ее миссии
- На что обращать внимание:
 - Должность не используется для личной выгоды
 - Осведомленность о конфликте интересов и раскрытие информации
 - Безраздельная преданность при принятии решений
 - Сохранение конфиденциальности секретной информации

Повиновение:

- Что это значит:
 - Верность корпоративной цели, миссии и решениям.
- На что обращать внимание:
 - Соблюдение положений руководящих документов
 - Соблюдение законов и правил
 - Выполнение обязательств (перед собственниками, работниками, клиентами, обществом, правительством)

Политика Совета:

- Ряд стратегий, принятых Советом для его собственного руководства и справочной информации. Руководство по вопросам политики Совета устанавливает план действий для надлежащего функционирования.
- Политика Совета включает в себя следующее: конфликт интересов, вознаграждение руководителей, документация о принятых решениях, запрет на ответные действия, хранение записей, лимиты расходов руководителей, ожидания попечителя, описание должностных обязанностей Совета, заполнение вакансий Совета, оценка членов правления и руководителей...

План:

Раздел 1. Организационная структура АСД—церковная и организационная.

Раздел 2. Положение и роль Совета Попечителей в организационной структуре.

Раздел 3. Руководящие функции Совета Попечителей.

Раздел 4. Предварительные условия эффективного управления.

Основные проблемы, обозначенные членами Совета Попечителей

- Механическое принятие решений.
- Отсутствие письменного плана преемственности.
- Недостаток внимания к собственной работе в Совете.
- Сложность в оценке работы руководства.
- Отсутствие официального набора и ориентации доверенных лиц.
- Нежелание заменять неквалифицированных членов Совета.
- Нежелание решать конфликты интересов.
- Недостаточные инвестиции в образование членов Совета.
- Слишком много времени на прослушивание отчетов.
- Слишком много информации, слишком мало долгосрочного планирования.

Что может пойти не так:

1. Затраченное время не пропорционально результатам.
2. Тенденция уклонения от стратегии к операциям, от долгосрочных задач к краткосрочным результатам.
3. Движение вперед, опираясь на прошлый опыт.
4. Реактивная позиция вместо проактивной.
5. Поток данных и неспособность понять всю картину целиком.

Эффективность управления – 4 ключевых элемента:

1. Компетенция директоров/попечителей
2. Культура деловых совещаний
3. Забота о выполнении фидуциарных обязательств
4. Выполнение основных функций

Компетенция членов Совета:

- Относится к личным и профессиональным навыкам членов Совета Попечителей.
- Относится к коллективному спектру профессиональных навыков, представленных в Совете Попечителей при оценке в сравнении с деловой деятельностью, проводимой организацией.

Компетенция членов Совета:

Личные

- Репутация
(целостность)
- Время и посвященность
- Объективность
мышления
- Способность
действовать
в интересах других
- Работа в команде
или в одиночку
- Социальное поведение

Профессиональные

- Обучение/образование
- Опыт
- Навыки и способность
к анализу

Таблица компетенции Совета - ЛЛУ

Церковное представительство
Администрация Центра
здоровья ЛЛУ
Администратор лечебного
учреждения
Клиническая практика/
оборудование
Образование/научные
работники
Медсестренская служба
Исследования
Стратегическое планирование
Финансы и инвестиции

Информационные технологии
Юридические вопросы
Человеческие ресурсы
Представители в обществе
Отношения с правительством
Филантропия/благосворительность
Общественное здоровье
Разнообразии
Культурное/этническое/Гендерное

Эффект численности Совета:

Численность

Вовлеченность

Избирайте в члены Совета тех, кто:

- Имеет необходимую квалификацию
- Регулярно посещает собрания
- Делает домашнюю работу, приходит подготовленным
- Сообщает о потенциальных конфликтах интересов
- Понимает миссию и цель организации
- Распознает/реагирует на предупреждающие сигналы
- Сохраняет конфиденциальность «внутренней» информации
- Критически анализирует предположения и воздерживается от чрезмерного почтения к руководству

Эффективность управления – 4 ключевых элемента:

1. Компетенция директоров/попечителей
2. Культура деловых совещаний

 The image part with relationship ID rld2 was not found in the file.

Стратегии/Процедуры/
Программы/Политика

Организационная
культура

Элементы культуры совещаний:

Отношение

- Стремление к совершенству
- Энтузиазм в отношении миссии

Внимание

- Эффективное использование времени
- Сосредоточенность на стратегически важных моментах

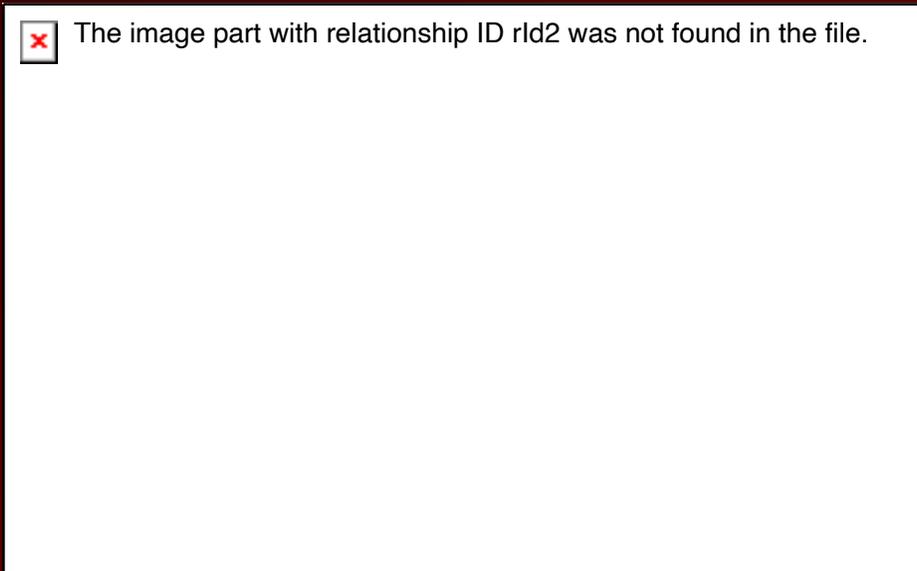
Атмосфера

- Безопасная для общения среда
- Хорошая групповая динамика

Вершина

- Управление, не менеджмент
- Картина в целом/перспектива будущего

«...в эффективно работающих компаниях члены Совета директоров довольно часто спорят и рассматривают разногласия как одну из своих обязанностей, при этом считая, что нет таких вопросов, которые нельзя было бы обсудить»



Зонненфельд

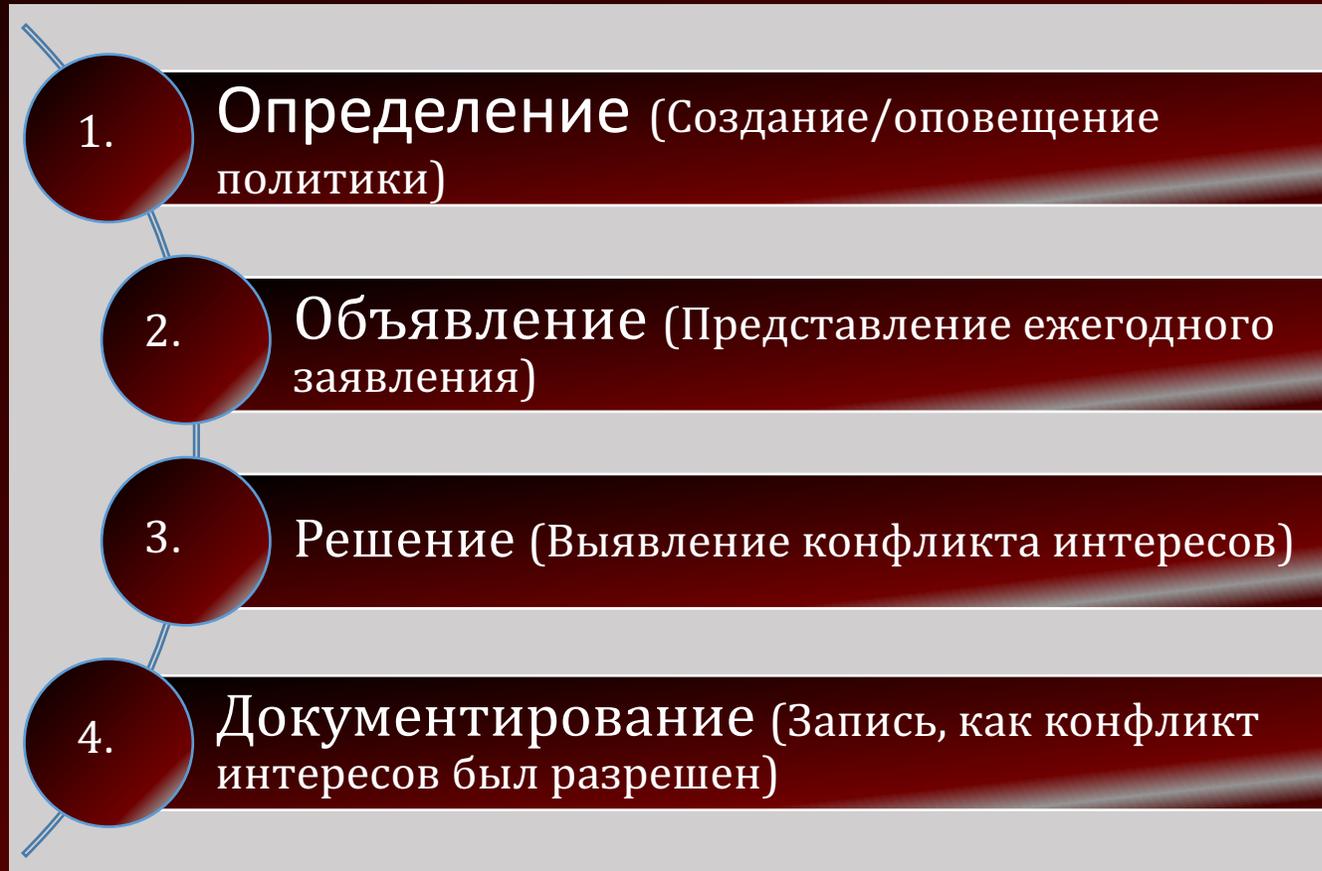
Риски «группового мышления»:

- Уважение к мнению лидера или влиятельного представителя
- Слепая поддержка популярной идеи
- Нежелание выслушать противоположную точку зрения
- Нежелание выражать иное мнение с целью сохранения благоприятной репутации

Эффективность управления – 4 ключевых элемента:

1. Компетенция директоров/попечителей
2. Культура деловых совещаний
3. Забота о выполнении фидуциарных обязательств

Конфликт интересов – четыре основных правила:



Конфликт интересов:

- Из-за общих целей, охватываемых различными организационными подразделениями... членство одновременно в нескольких... комитетах или правлениях само по себе не представляет собой конфликта интересов при условии соблюдения требований политики всех подразделений. Во время совершения служения... в нескольких церковных организациях/учреждениях, и это всем известно и всеми принимается ... ожидается, что руководитель будет действовать в наилучших интересах этой организации и ее роли в деноминационной структуре.

Эффективность управления – 4 ключевых элемента:

1. Компетенция директоров/попечителей
2. Культура деловых совещаний
3. Забота о выполнении фидуциарных обязательств
4. Выполнение основных функций

Деятельность Совета – среда:

- Частота проведения заседаний Совета Попечителей способствует своевременному управлению
- Представление отчетов Совету до начала заседания
- Физическая обстановка для встречи поддерживает хорошую групповую динамику
- Достаточность времени для обсуждения и принятия решений
- Подготовка повестки дня и определение приоритетов пунктов
- Своевременное документирование и последующее утверждение решений

10 заповедей Совета:

1. Сделайте зал заседаний безопасным местом для разговоров.
2. Запланируйте лучшее время для самого важного вопроса.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.

Деятельность Совета – выбор лидеров:

- Одной из основных задач управления является отбор и постоянная оценка работы исполнительного руководства
- При отборе руководителей следует учитывать потребности организации и квалификацию кандидатов. Регулярная (ежегодная) исполнительная оценка является эффективным способом выявления их сильных сторон и возможностей для развития.
- Каждый Совет Попечителей должен иметь план преемственности руководства.

Деятельность Совета – оценка работы

- Совершенство в управлении не достигается автоматически! Оно требует постоянного обучения, анализа и улучшения.
- Периодическая (не реже одного раза в два года) самооценка результатов работы Совета служит внутренней обратной связью.

5 КЛЮЧЕВЫХ ВЫВОДОВ:

1. Сложность организационной деятельности и поведение ее членов в обществе требует все большего совершенства и внимательности к управлению. Члены Совета Попечителей должны работать усерднее, быстрее, мудрее и дольше.

5 КЛЮЧЕВЫХ ВЫВОДОВ:

2. Совершенство в управлении не достигается автоматически! Оно требует постоянного обучения, анализа и улучшения. Периодическая (не реже одного раза в два года) самооценка результатов работы Совета служит в качестве внутренней обратной связи.

5 КЛЮЧЕВЫХ ВЫВОДОВ:

3. Совет Попечителей ответственен за эффективность своей работы

5 КЛЮЧЕВЫХ ВЫВОДОВ:

4. Эффективность управления отличается от продуктивности — способности делать все хорошо без потерь.

5 КЛЮЧЕВЫХ ВЫВОДОВ:

5. Попечители должны быть бдительны к признакам «уклонения от миссии»:
 - Члены Совета Попечителей часто не могут четко сформулировать свою миссию
 - Погоня за деньгами и создание программ нацеленных на деньги
 - Нарушение этических и юридических норм
 - Основная группа членов Совета продвигает работу учреждения в определенном направлении
 - Большая текучесть кадров/членов Совета

Достижение совершенства в системе управления вполне возможно. Оно требует сознательности, знаний и практики. Результаты будут стоить затраченных усилий.