Эффективные и продуктивные заседания Совета

—формирование привычки к совершенству

“Беседы по управлению”
Университет Лома Линда
24 октября, 2021

Права 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 образовательных целях настоящим предоставляется после включения настоящего уведомления. Использование всей или любой части данной презентации означает принятие Пользователем настоящих условий.

Примечание: Изображения на слайдах 1, 4, 6, 7, 15, 25, 35, 37, 38 были приобретены для данной презентации. Они не подлежат копированию и использованию в других целях. Другие изображения в данном файле являются стоковыми изображениями Microsoft или были созданы самостоятельно.

Цели:

1. Изучить методы, способствующие проведению эффективных и продуктивных заседаний.
2. Осознать личную ответственность за то, что я, как член Совета, могу сделать для обеспечения эффективного управления организацией.
3. Признать, что эффективные и продуктивные заседания укрепляют доверие и чувство уверенности в организации и ее руководстве.

Самый важный человеческий ресурс в организации - это доверие!

Два вида доверия:

Личное доверие: доверие, которое сотрудники и клиенты испытывают к людям в организации.

Доверие к организации: убежденность в важности целей организации и справедливой реализации политики организации в соответствии с данными целями.

Эффективные и результативные заседания Совета попечителей оказывают огромное влияние на уровень доверия в организации.

Проблема эффективности работы Совета:

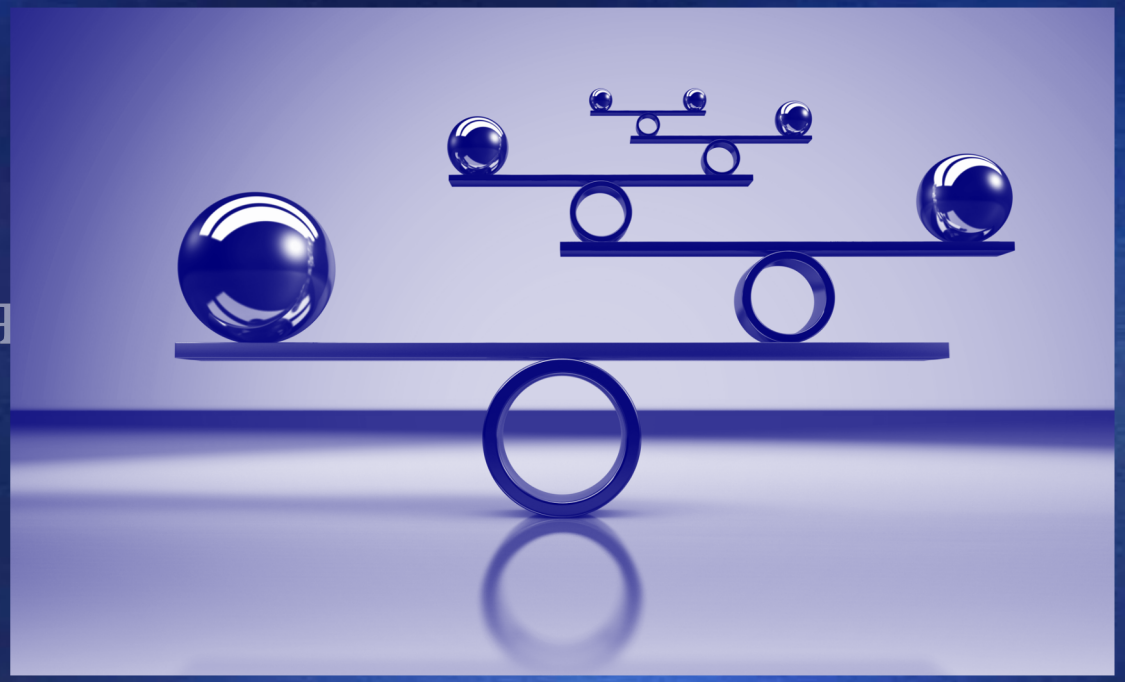
“...все советы, независимо от их правового статуса, обладают общей чертой. Они не эффективны.”

—Питер Друкер

В вашей организации все может быть по-другому!

Заседания Совета - балансирующие компоненты

1. До заседания
2. Во время заседания
3. После заседания



1. До заседания:

- Создать защищенный паролем веб-сайт Совета попечителей
  - Список членов Совета попечителей
  - Состав комитетов Совета попечителей
  - Календарь заседаний Совета попечителей
  - Информация и материалы, необходимые для заседаний
  - Архив протоколов заседаний
  - Архив финансовых отчетов
  - Устав и уставные положения учреждения
  - Схема организационной структуры
  - Политика Совета попечителей
  - Архив ресурсов для учебных материалов членов Совета попечителей

1. До заседания: (прод.)

- Ориентация членов Совета—“Что нужно знать членам”
  - Устав и уставные положения учреждения
  - Миссия учреждения
  - Организационная структура
  - Юридическая структура учреждения
  - Имущество (недвижимость), находящееся в собственности/аренде/лизинге учреждения
  - Фидуциарные обязательства попечителей
  - Расписание заседаний Совета на следующие 12 месяцев
  - Стратегическое руководство Совета
  - Доступ к протоколам и другой информации

1. До заседания: (прод.)

- Предварительное уведомление членов: время и место
- Рассылка необходимой информации перед заседанием
- Протокол последнего заседания
  - Отчет администрации
  - Актуальная финансовая информация
  - Отчеты комитетов (при наличии)
- Разработка и рассмотрение повестки дня
  - Председатель Совета и администрации проводят консультации по содержанию и последовательности повестки дня. Основное правило: «Никаких сюрпризов!”
- Подготовка материалов для раздачи на собрании

1. До заседания:(прод.)

- Осведомленность председателя Совета и администраторов о потенциальных конфликтах интересов:
  - Если до начала заседания становится известной возможность возникновения конфликта интересов, председатель может предупредить соответствующую сторону (стороны) и выбрать предпочтительный метод разрешения конфликта.
  - В конечном счете, Совет имеет право определить, как будет урегулирован потенциальный конфликт интересов:
    1) конфликт интересов в данном случае отсутствует;
    2) сторона (стороны) может оставаться в зале, но не имеет права выражать мнение и голосовать по данному вопросу;
    3) сторона (стороны) должна быть удалена из зала на время рассмотрения вопроса.

1. До заседания:(прод.)

- Физические условия для проведения встречи:
  - Мебель, освещение, звук, расположение мест и т.д.

1. До заседания:(прод.)

- Расположение мест:

Стиль“Аудитория”

Стиль“Консультация”

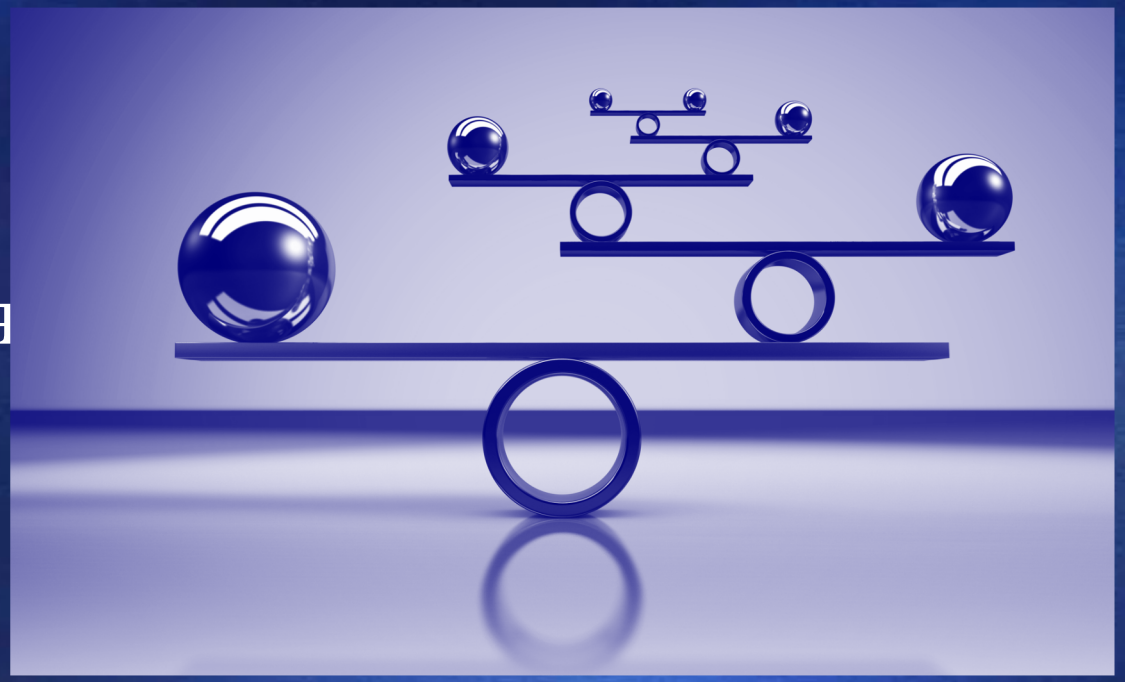
- Меняйте расположение мест (кто где сидит), чтобы минимизировать формирование идеологических и узких группировок

1. До заседания:(прод.)

Достаточное пространство для ознакомления с документами

Заседания Совета - балансирующие компоненты

1. До заседания
2. Во время заседания
3. После заседания



2. Во время заседания:

- Место проведения - важность встреч на месте
  - Повышение осведомленности членов Совета директоров об учреждении
  - Участие приглашенных сотрудников
- Предварительная подготовка:
  - Начните вовремя!
  - Подтверждение кворума
  - Представление новых членов/приглашенных/гостей
  - Вступительное слово председателя задает тон заседанию
  - Запланируйте перерыв, если заседание или какая-либо его часть запланирована более чем на 2 часа
- Начните с миссии (рассказы об актуализации миссии учреждения)

2. Во время заседания: (прод.)

- “Заседания Совета, которые начинаются с вдохновенных идей, способны взрастить вдохновленных людей. Неотъемлемой частью повестки должен быть пункт о миссии, напоминающий людям, почему важна их личная работа, а также работа организации. Людям нужен шанс поделиться с другими моментами, когда цель организации и их личная связь с ней стали реальностью.”

—Джеффри Р Уилкокс, Бизнес-журнал Лонг-Бич

2. Во время заседания: (прод.)

- Какая из трех конфигураций заседания Совета?
  - Общая сессия - рассмотрение общих пунктов повестки заседания. Присутствуют избранные сотрудники, консультанты и приглашенные лица.
  - Исполнительное заседание - рассмотрение пунктов повестки, содержащих конфиденциальную информацию. Присутствуют только члены Совета (и консультанты, если необходимо).
  - Привилегированное заседание - рассмотрение вопросов повестки, требующих соблюдения адвокатской тайны (защищенная информация). Присутствуют только члены Совета и адвокат(ы).

2. Во время заседания: (прод.)

- Уважать и сохранять права членов Совета:
  - Доступ к информации (документы, протоколы, записи)
  - Доступ к управлению
  - Доступ к собраниям (с правом выражения мнения и голосования)

2. Во время заседания: (прод.)

Типичный шаблон повестки дня:

1. Подтверждение кворума
2. Духовные наставления и молитва
3. Утверждение повестки дня
4. Замечания председателя
5. Отчет генерального директора учреждения
6. Утверждение предыдущего протокола Совета
7. Вопросы, вытекающие из предыдущих протоколов Совета
8. Отчеты комитетов: (Финансы, Медицинские вопросы, Качество, Контроль и надзор и т.д.)
9. Новые вопросы для данного заседания Совета
10. Обучение/подготовка членов Совета
11. Закрытие заседания

2. Во время заседания: (прод.)

- Основной принцип:

Обсудите самый важный пункт повестки дня до середины совещания!

2. Во время заседания: (прод.)

- Регламент работы
  - Проведение собрания в организованном порядке
  - Члены признают полномочия председателя по внедрению соответствующего кодекса поведения для принятия групповых решений
  - Председатель не должен отказываться от роли "управления собранием" в угоду "следования пунктам повестки".
  - Поощрение участия членов, не допуская при этом доминирования лиц или формирования узких группировок.
  - Предоставление справедливой возможности для выражения всех точек зрения.
  - Призыв к голосованию («За" в первую очередь, но также должен призывать к голосованию «Против").
  - Объявление результатов голосования

2. Во время заседания: (прод.)

- Регламент работы
  - Для эффективного функционирования группы при принятии групповых решений необходим набор процедурных правил. Малые группы могут довольно хорошо работать на неформальной основе. Более крупные группы (церковные членские собрания, институциональные советы, исполнительные комитеты, собрания избирателей) функционируют продуктивно только при наличии тщательно разработанных правил и процедур.

2. Во время заседания: (прод.)

- Регламент работы
  - Регламент работы способствует упорядоченному принятию групповых решений.
  - Официальные документы, такие как Церковное руководство, Устав Генеральной конференции, Уставные положения и Рабочий курс, имеют приоритет над Регламентом работы, если они противоречат друг другу.
  - Председатель может выносить решения по вопросам, не оговоренным в Регламенте работы. Если решение обжалуется, группа решает вопрос большинством голосов.
  - Дела ведутся по одному вопросу за раз.
  - Поддерживается вежливость, справедливость, беспристрастность и равенство.
  - Решение принимается большинством, при этом права меньшинств защищаются.

2. Во время заседания: (прод.)

- Регламент работы
  - Некоторым лицам, не являющимся членами группы, может быть предоставлено "право мнения", но не "право голосования". Значение "право мнения" должно быть четко определено. Лица с "правом мнения" могут комментировать предложения, но не имеют права их вносить или поддерживать.
  - Воля большинства представляет собой решение организации.
  - Требования для изменения предыдущего решения могут быть значимее, чем требования для выполнения этого решения вначале (защищает от злоупотребления процессом).

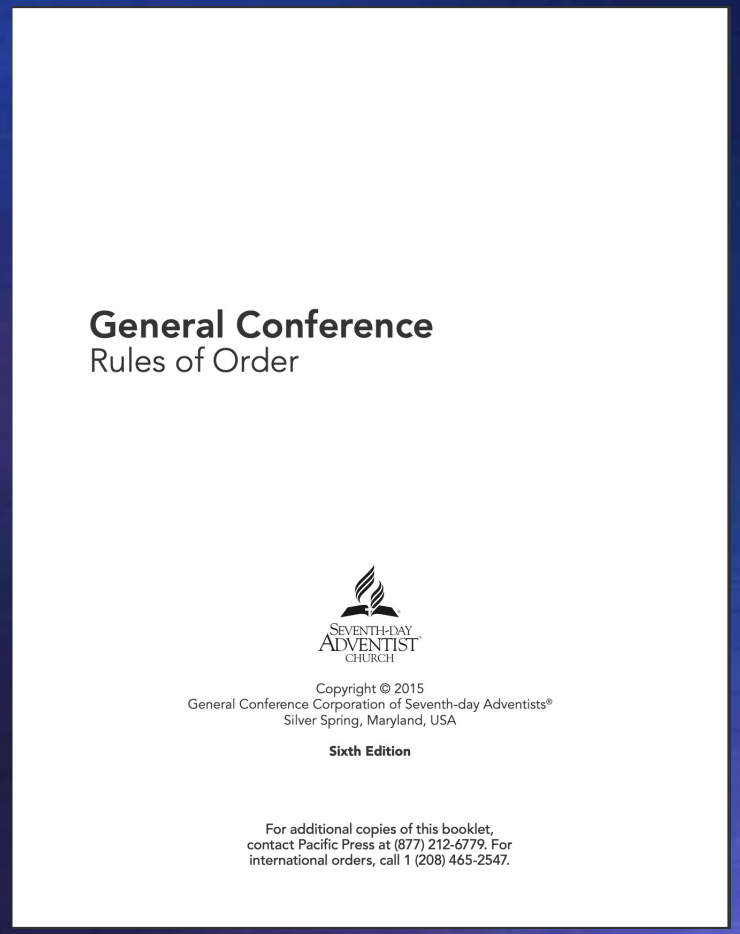
2. Во время заседания: (прод.)

Регламент работы защищает:

- Права большинства
- Права значительного меньшинства
- Права отдельных членов
- Возможность полного и свободного обсуждения
- Собрание от нестабильности

2. Во время заседания: (прод.)

- Регламент работы Генеральной конференции



General Conference
Rules of Order

SEVENTH-DAY ADVENTIST CHURCH

Copyright © 2015
General Conference Corporation of Seventh-day Adventists®
Silver Spring, Maryland, USA

Sixth Edition

For additional copies of this booklet, contact Pacific Press at (877) 212-6779. For international orders, call 1 (208) 465-2547.

An electronic file of this document may be requested from ghiconference@llu.edu

2. Во время заседания: (прод.)

- Регламент работы

Rules of Order--Summary
General Conference of Seventh-day Adventists

Action Proposed in Motion	Type of Motion	Rank 10=highest	Precedence on the floor	Second Required	Debatable	Amendable	Majority Required	Reconsider
Fix time/place of further mtng	Privileged	10	Cannot interrupt spkr	Yes	No	Yes	Simple	Yes
Adjourn/recess	Privileged	9	Cannot interrupt spkr	Yes	No	No	Simple	No
Question of privilege re: organization of mtng re: comfort of members re: conduct of attendees	Privileged	8	Can interrupt spkr	No	No	No	Chair rules--appeal by 2 persons	Yes
Table/Lay on the table	Subsidiary	7	Over present motion	Yes	No	No	Simple	No
Previous question, calling of	Subsidiary	6	Over present motion	Yes	No	No	2/3 majority	Yes
Limit/extend debate	Subsidiary	5	Over present motion	Yes	Yes	Yes	2/3 majority	Yes
Refer to Committee	Subsidiary	4	Over present motion	Yes	Yes	Yes	Simple	Yes
Amend the motion	Subsidiary	3	Over present motion	Yes	Yes	Yes	Simple	Yes
Postpone indefinitely	Subsidiary	2	Over present motion	Yes	Yes	No	Simple	Yes
Main motion	Main	1	If no other motion under consideration	Yes	Yes	Yes	Simple	Yes
Appeal re: point of order	Incidental	No rank	Can interrupt spkr	Yes	Yes	No	Simple	Yes
Divide the question	Incidental	No rank	Cannot interrupt spkr	Yes	No	Yes	Simple	Yes
Reconsider a voted action	Incidental	No rank	Cannot interrupt spkr	Yes	Yes	No	Simple	No
Refer back to Nom Comm	Incidental	No rank	Cannot interrupt spkr	Yes	No	No	Simple	No
Rescind/amend earlier action	Incidental	No rank	Cannot interrupt spkr	Yes	Yes	Yes	See note 1	Yes
Take from the table	Incidental	No rank	Cannot interrupt spkr	Yes	No	No	Simple	Yes
Withdraw or modify motion	Incidental	No rank	Cannot interrupt spkr	No	No	No	Simple	No

2. Во время заседания: (прод.)

- Регламент работы

Basic principles for adopting Rules of Order:

1. Rules of order facilitate a group's discovery of, and response to, God's will.
2. Official documents such as The Church Manual, General Conference Constitution, Bylaws and Working Policy take precedence over the Rules of Order, should there be any conflict.
3. The Chair may rule on issues not specifically covered in the Rules of Order. Any delegate can appeal the ruling. In such cases the group shall decide the matter by majority vote.
4. Business is conducted one item at a time.
5. Courtesy, justice, impartiality and equality are maintained.
6. The majority rules while protecting the rights of the minority.

Classification of motions:

1. Main motion: Presents new business to be considered.

2. Secondary motions: Help the group to decide what to do with the main motion or how to get things done in a meeting. Some carry a ranking value to indicate the order in which they are considered (i.e. a motion with a higher ranking number is considered before, or has precedence over, a motion with a lower ranking number). There are three types of secondary motions.
   a. Subsidiary motions: Pertain to the handling of the main motion.
   b. Privileged motions: Relate to special matters of immediate importance rather than to the main motion.
   c. Incidental motions: Relate to questions of procedure on the pending business, but do not directly affect the pending business. These motions are considered immediately upon presentation by a member and thus not ranked.

_____

Note 1: Needs 2/3 majority unless prior notice has been given that a motion to rescind a previous action will be proposed.

2. Во время заседания: (прод.)

- Культура зала заседаний:
  - Атмосфера "безопасного общения" - ответственность каждого
  - Соблюдение фидуциарных обязательств (забота, преданность и послушание)
  - Фокус на управлении, сопротивление желанию руководить
  - При разногласиях сохранение акцента на идеях, а не на личностях
  - Сохранение конфиденциальности
  - Соответствующее управление конфликтами интересов
  - “… компании с самыми высокими показателями отличаются самыми конфликтными членами Совета, которые рассматривают несогласие в качестве обязательства и считают все темы важными.”
    - —Зонненфельд

2. Во время заседания: (прод.)

- Голосование:
  - Голосование по доверенности запрещено. Для голосования важно личное присутствие.
  - " Позднее голосование" после объявления подсчета не допускается.
  - При равенстве председатель может внести решающий голос, если он еще не проголосовал.
  - Председатель в первую очередь собирает голоса "в пользу" решения.
  - Председатель должен всегда предлагать вариант " против", даже если ясно, что большинство "за".

2. Во время заседания: (прод.)

- Голосование:
  - Совет может определить способ голосования: голосом, физическим сигналом (поднятием руки) или тайным голосованием.
  - Тайное голосование - наиболее эффективный способ избежать группового давления.
  - Члены совета не обязаны голосовать; воздержание от голосования не влияет на исход голосования.
  - Мнение большинства ("за", "против") голосующих представляет собой решение группы.
  - В некоторых юрисдикциях подсчет голосов должен быть зафиксирован:
  - # за ___. #против ___. # воздержался ___.

2. Во время заседания: (прод.)

- Шкала самооценки членов Совета:

Governing Boards Self-Assessment Questionnaire
Name of institution _____
Date: _____

Please complete the questionnaire by circling one element of the response scale (N 1 2 3 4 5) for each of the core governance responsibilities and indicators. Opportunity for comments is provided at the end of the questionnaire.

Core Governance Responsibilities and Indicators	Practices typical of "Distinctive" rating	Trustee/Advisor Evaluation N = No knowledge/not applicable 1 = Poor, 2 = Fair, 3 = Good, 4 = Very Good, 5 = Distinctive
		Using the scoring definitions above, circle the most appropriate response below
1. Shaping mission and strategic direction	Board members have a common understanding of the organization's mission and vision. Mission and vision are used in policy and strategy decisions. The denominational identity and spiritual mission of the organization are kept in high profile and the success of the organization is evaluated against these.	N 1 2 3 4 5
2. Strategic planning and policy decisions.	Board has established a process for strategic planning and the board has quality engagement in the process.	N 1 2 3 4 5
3. Select, evaluate and develop executive leadership.	The Board has a leadership succession plan. The Board follows a regular executive evaluation system. The Board follows systematic search processes to fill vacancies in top leadership positions.	N 1 2 3 4 5
4. Ensure adequate financial resources.	The Board knows the long-range financial needs of the institution. Board members individually support the institution.	N 1 2 3 4 5
5. Provide expertise, access and influence to support organizational objectives.	Board membership has broad range of expertise and is thus capable of addressing most needs. Board members proactively engaged and effective in achieving access and influence goals.	N 1 2 3 4 5

2. Во время заседания: (прод.)

- Шкала самооценки членов Совета:

Core Governance Responsibilities and Indicators	Practices typical of "Distinctive" rating	Trustee/Advisor Evaluation N = No knowledge/not applicable 1 = Poor, 2 = Fair, 3 = Good, 4 = Very Good, 5 = Distinctive
		Using the scoring definitions above, circle the most appropriate response below
6. Protect and enhance reputation of the organization.	Board members are effective ambassadors, proactive in building awareness and goodwill for organization.	N 1 2 3 4 5
7. Oversee financial performance and ensure risk management.	Board is active in preparing/reviewing multi-year financial plan. Board monitors financial statements regularly; ensures timely, independent audit of financial results and internal controls; understands compliance issues with various regulatory bodies. Organization maintains compliance and receives maximum period of accreditation.	N 1 2 3 4 5
8. Monitor performance and ensure accountability.	Board routinely monitors and evaluates performance, using the results to inform the strategic plan, resource allocation, and evaluation of officers. Where possible the performance is compared to comparable institutions.	N 1 2 3 4 5
9. Improve board performance.	Board evaluates its performance regularly (annually) and uses the information to develop plans to improve board effectiveness. Directors believe current size adequately balances coverage of roles, diversity, cohesiveness in meetings, and workload. Formal process for identifying/recruiting directors. Chairs of board and committees have the necessary skills for effective leadership of meetings. Healthy atmosphere for effective discussion and efficient use of time. Directors feel involved and that their contributions are needed and valued. Annual calendar of board meetings known well in advance. Quality background materials sent in advance. Directors arrive well prepared for meetings. Minutes are circulated in a timely manner.	N 1 2 3 4 5

Comments: (General or specific comments about any aspect of governance or board performance on any of the three boards are welcome.)

2. Во время заседания: (прод.)

- Шкала оценки заседаний Совета:

Board Meeting Assessment Tool

Name of institution: _____

Date: _____

Indicate with a checkmark (✓) your evaluation of this Board meeting using a scale of 1 through 5 where 1 = "unsatisfactory" and 5 = "excellent".

1. Physical arrangements: Seating and room space accommodations are comfortable; table space for documents/materials review; lighting and sound systems adequate; no ambient noise; room temperature appropriate; access to restrooms, etc.

   My assessment: __ 1 __ 2 __3 __ 4 __ 5

   Observations: _____

2. Agenda and materials: Agenda and appropriate materials received in advance; draft minutes for approval; access to archived documents; reports concise and informative; agenda reflects governance focus; ready access to governance document, etc.

   My assessment: __ 1 __ 2 __3 __ 4 __ 5

   Observations: _____

3. Role of Chairperson: Effective meeting management; engagement of all members; maintains meeting decorum; conflicts of interest managed; agenda management optimized; facilitates, not dominates, good group discussion and decision-making; etc.

   My assessment: __ 1 __ 2 __3 __ 4 __ 5

   Observations: _____

4. Boardroom culture: Safe to talk; absence of groupthink; respectful dialog; room for thoughtful dissent; conflicts of interest managed; adequate information for decision-making; regard for rules of order; respect for majority vote as 'group decision'; efficient use of time; etc.

   My assessment: __ 1 __ 2 __3 __ 4 __ 5

   Observations: _____

5. Governance expertise and focus: The Board understands and respects the boundary between governance and management; the full range of governance responsibilities is addressed; Board expertise is appropriate for the institution; etc.

   My assessment: __ 1 __ 2 __3 __ 4 __ 5

   Observations: _____

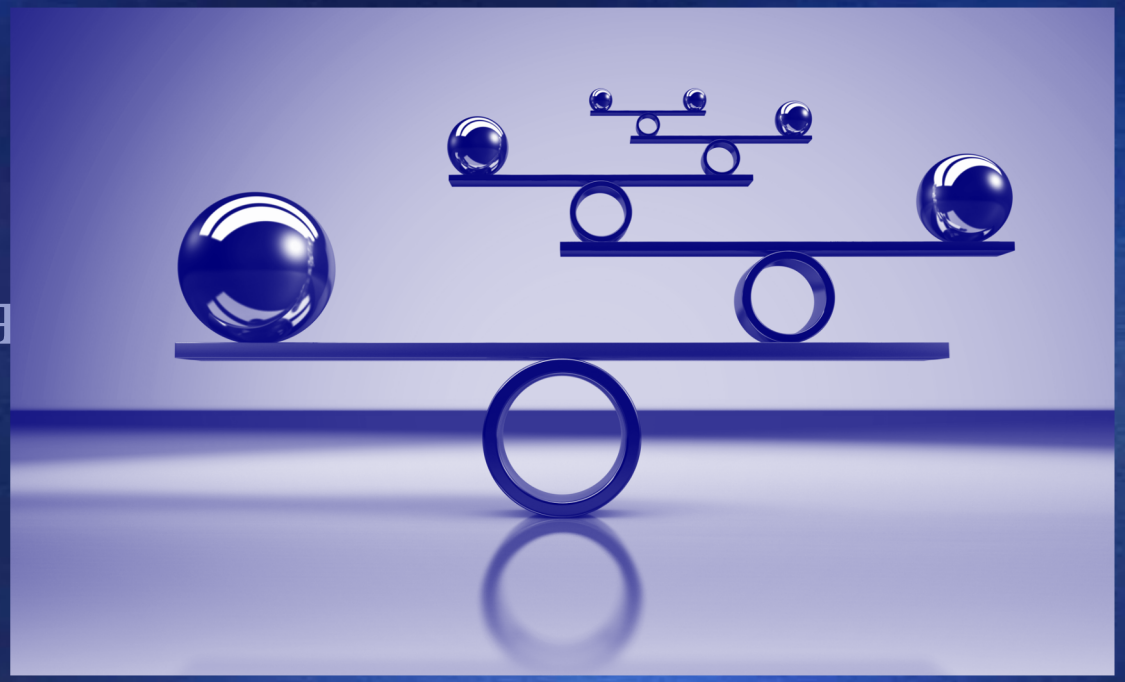
6. My role in the Board meeting: My presence makes a difference; my contributions to discussion are valued; I feel my time is well-spent; I am excited about the mission and future of this institution; I willingly invest time and energy for the institution between Board meetings; etc.

   My assessment: __ 1 __ 2 __3 __ 4 __ 5

   Observations: _____

Заседания Совета - балансирующие компоненты

1. До заседания
2. Во время заседания
3. После заседания



3. После заседания:

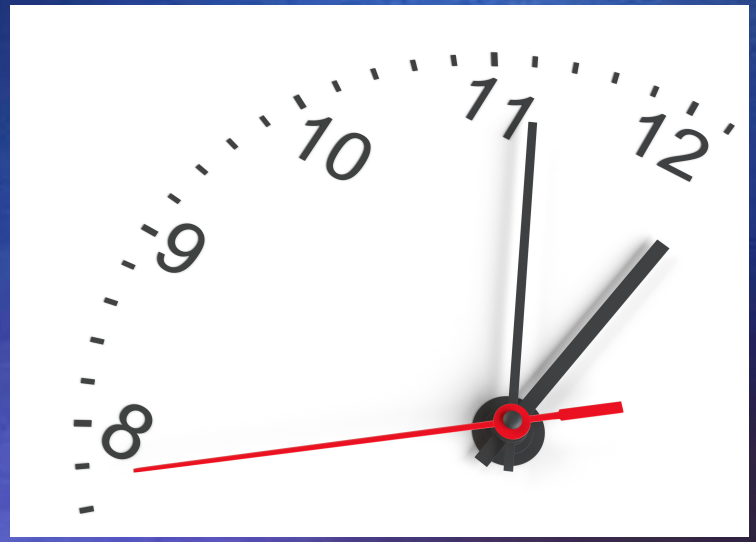
- Протокол заседания Совета: (информация должна включать)
  - Дата и время проведения собрания
  - Фамилии участников
  - Тип заседания (общее/исполнительное/привилегированное заседание)
  - Обсужденные пункты повестки и темы
  - Принятые решения
  - Дата и место проведения следующего заседания
  - Вспомогательные документы, использованные в ходе заседания

3. После заседания:(прод.)

- Протокол заседания:
  - За содержание протоколов отвечает Совет
  - Решения могут быть изложены кратко, но должны содержать важную и актуальную информацию: Кто? Что? Где? Когда? Как? Почему?
  - Не всегда необходимо подводить итоги обсуждения, хотя краткие вступления к решениям могут обеспечить соответствующий контекст.
  - Протоколы, после их утверждения, являются юридическими документами, поэтому необходимо внимательно относиться к тому, что они содержат/не содержат.
  - Основная предпосылка: "Если это не записано, значит, этого не было".
  - Приложите подтверждающую документацию к постоянному протоколу.

3. После заседания:(прод.)

Своевременное документирование протоколов
Кто должен проверять протоколы перед публикацией
Протоколы имеют статус "черновика" до утверждения на следующем заседании
Безопасный веб-сайт Совета для архивирования протоколов
Выполнение решений Совета: кто несет ответственность
Протоколы (после их утверждения) являются юридическими документами



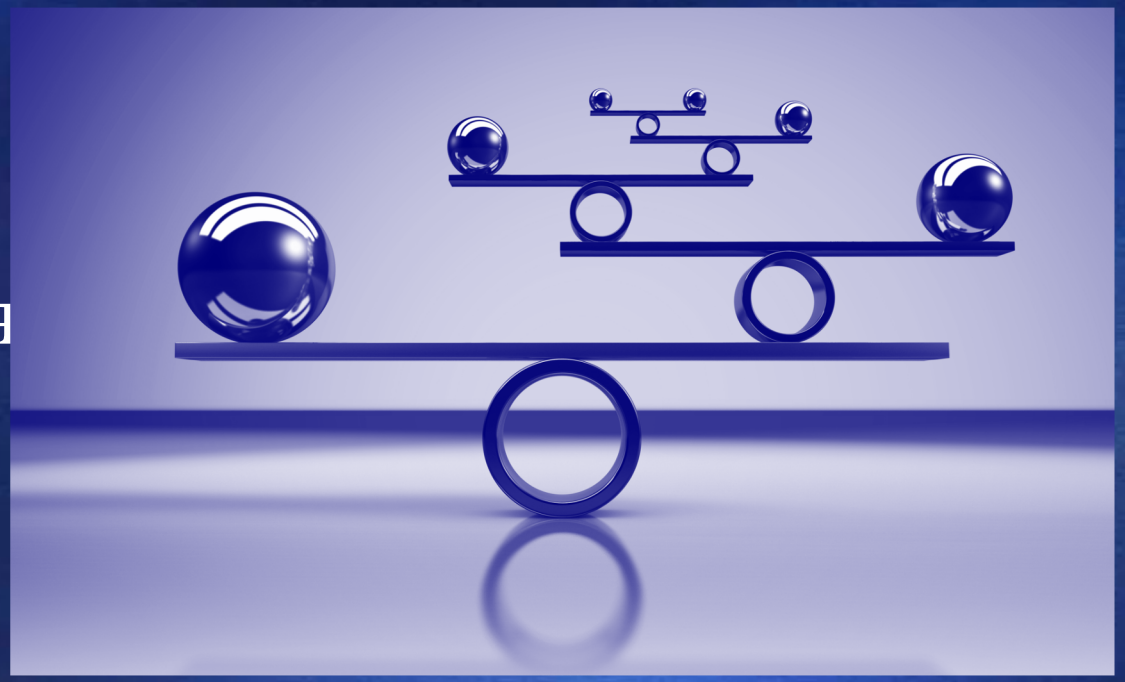
Своевременность записи протоколов:

И в то время как великие люди уходят на обед, остается день ото дня тающий секретарь.
Он ломает голову над тем, как записать и изложить то, о чем, по его мнению, великие люди должны были подумать.

Лондонский институт директоров
Стандартное руководство 1971 года

Заседания Совета - балансирующие компоненты

1. До заседания
2. Во время заседания
3. После заседания



Три важных вывода:

1. Совершенство управления может казаться настолько далеким и труднодостижимым, что энтузиазм в отношении прогресса ослабевает.

2. Улучшение управления вполне достижимо!

3. У каждого члена Совета попечителей есть возможность и ответственность изменить ситуацию к лучшему уже сейчас.

Эффективные и продуктивные заседания Совета

—формирование привычки к совершенству

Начните с чего-то сейчас!