**1. 4. Критерії оцінки ефективності роботи ради.**

Наше загальне обговорення проблеми ефективності роботи ради є доброю основою, що дає змогу конкретизувати критерії та питання, на підставі яких можна оцінювати раду. Список цих питань не може бути коротким, адже в ньому слід урахувати сукупний вплив усіх чинників, що створюють умови, за яких рада може зробити свій реальний внесок. Ми розробимо й обговоримо ці критерії за трьома категоріями:

директори, їхні функції та організація роботи ради.

Конкретно питання сформульовані й подані далі. Список питань має слугувати основою тільки для усного обговорення.

Склад директорів

Голова спостережної ради та головний виконавчий директор (ГВД) створюють умови для діяльності ради й виводять раду на властивий їй рівень ефективності. Їхня впливовість залежить від структури ради (унітарна чи дворівнева) й від того, суміщені чи розділені функції голови та ГВД. Голова і ГВД, що надають великого значення використанню можливостей ради, можуть створити умови для таких дискусій, які сприятимуть підвищенню компетентності й досвіду членів ради та підвищенню якості суджень виконавчого керівництва. Рада й ГВД намагатимуться уникати боротьби за владу; якщо ГВД прагне домінувати над радою, директори змушені будуть або звільнити його, або самі піти з посад, або ж примиритися. Допоки ГВД не веде компанію до провалу, ймовірніше, що члени ради змиряться і не змагатимуться з ним.

*Вибір кандидатів на посади директорів, призначення та увільнення.* Важливо обирати на посади директорів таких службовців, які б до всієї компанії та її акціонерів ставилися прихильніше, ніж до окремих осіб. Якщо цінність судження ГВД визначається його увагою до якісного керування компанією, то комісія з невиконавчих директорів, вірогідніше, зробить неупереджене запрошення. Директори можуть ввійти до ради, маючи багатий досвід і глибокий розум, але їм все одно бракуватиме обізнаності в справах компанії. Кожного нового члена ради слід зорієнтувати належним чином, подавши основні відомості як про історію компанії та її ефективність, так і про технології та економічні цикли всіх основних галузей діяльності.

Одним з найскладніших завдань є оцінка індивідуального внеску директорів. Оцінка роботи виконавчих директорів звичайно становить частину здійснюваної радою загальної оцінки ефективності роботи компанії. Але оцінка роботи невиконавчих директорів викликає труднощі, оскільки звичайно ці люди посідають поважне становище в діловому світі, мають багатий досвід. Конфлікт із стороннім директором, що працює зле, — ще неприємніша. Коли рада директорів неспроможна подолати цю проблему, то тим директорам, що працюють ефективно, може загрожувати зменшення особистого задоволення від роботи, крім того може відбутися знецінення внеску активних членів ради.

Ради директорів, які стикаються з такою проблемою, застосовують в основному два способи її розв'язання: дотримання залізного правила стосовно *звільнення директорів, що досягли пенсійного віку,* й *формулювання умов членства в раді, зокрема в особистій бесіді з головою*. Хоча проблема неефективності роботи директора є серйозною, доля невиконавчого директора, що незадовільно виконує свої обов'язки, має розв'язуватися обережно й делікатно. Якщо директор не припустився аморальності, не скоїв злочину, то звільнення його з посади не мусить бути таким терміновим, щоб підривати його репутацію.

Звільнення ГВД з посади — остання зброя ради директорів. Рідше обговорюється необхідність заміни голови. Становище, як і згуртованість невиконавчих директорів, визначає дієздатність ради:

1) невиконавчим директорам необхідно переконатися шляхом неофіційного спілкування, що їхні негативні думки щодо голови або ГВД збігаються;

2) повинні бути розроблені механізми, котрі дали б змогу невиконавчим дирекорам діяти як група, а не як гурт роздратованих осіб.

Звільнення директорів з посад дуже часто свідчить про недієздатність ради як узгодженого цілого.

*Склад ради директорів і рівновага.*

Бажані характеристики директорів — ерудиція, чесність, мужність, ентузіазм, досвідченість і компетентність. Збалансоване поєднання названих чотирьох позицій дає змогу раді виносити критичні й незалежні судження, а це є найголовнішою характеристикою вдалого складу ради. Щоб рада могла виробити критичне й незалежне судження, до її складу повинні входити і сторонні, і внутрішні директори в певному співвідношенні. У складі ради повинно бути достатньо невиконавчих членів, щоб вони були спроможні усунути з посади голову чи ГВД, що не виконує своїх обов'язків.

Портфель обов'язків: проблема правильної дії

Чи визначила рада директорів портфель обов'язків — набір функцій і видів діяльності, що сприятиме зростанню авторитету компанії? Є три сфери, успіх яких визначається роботою ради: розробка стратегії, верховний контроль і визначення норм ефективності роботи компанії. Чотири ключові функії ради директорів: формулювання стратегії, розробка політики, контроль над роботою виконавчого керівництва і дотримання підзвітності. Зростання авторитету компанії може бути сукупним результатом дії названих функцій, але для підвищення ефективності роботи ради необхідною є її оцінка.

*Визначення портфеля обов'язків членів ради.* Оцінюючи портфель обов'язків директорів, слід звернути увагу на його обсяг і на визначення тих конкретних сфер, успішність яких залежить від роботи ради. В оцінку роботи ради повинна входити систематична перевірка порядку денного, її засідань у зіставленні з контрольним списком економічних питань та проблем управління.

*Встановлення пріоритетів.* Не всі питання вимагають однакової уваги, та й часу в ради директорів обмаль. Одні сфери потребують регулярної перевірки радою, інші слід контролювати зрідка. Наприклад, фінансове становище компанії (капітальні витрати), ефективність роботи у зіставленні із затраченими зусиллями і стеження за станом довкілля слід контролювати регулярно. Розширення технологічних ліній, призначення вищого керівництва (або членів ради) й основні питання реорганізації, навпаки, треба обговорювати негайно по виникненню. Оцінка повинна визначити, чи приділяє рада директорів цим питанням достатньо уваги. Переконавшись, що портфель обов'язків належно сформований, рада директорів мусить визначити найдоцільніші види діяльності ради.

*Рівновага між радою директорів та виконавчим органом.* Рівновага між владою ради й виконавчого органу повинна чітко враховуватись, щоб не допустити невиконання своїх обов'язків виконавчим органом. Рада може утримувати цю рівновагу кількома способами, в будь-якому разі це сприятиме зростанню авторитету компанії. Буде позиція ради діяльною чи пасивною? Ухвалення яких рішень доручається виконавчому органу, а які є прерогативою ради? Можна виділити п'ять видів діяльності ради: досягнення цілісного бачення, аналіз альтернатив, втілення в життя стратегії, моніторинг та оцінка результатів. Рада сама обирає види своєї діяльності. Ряд супутніх обставин впливає на цей вибір, і, таким чином, залежно від рівноваги між радою і менеджментом види діяльності ради, якими забезпечується її ефективна робота, можуть варіюватися в різних компаніях та в різний час. Хоча загальна криза — найочевидніший зовнішній чинник, подібні супровідні обставини впливають на розподіл обов'язків і влад між радою і менеджментом. Вони справляють вплив на організацію роботи ради, визначення її портфеля обов'язків, на добір директорів.

Організація роботи: правильні дії

Існують певні базові процеси, які забезпечують ефективну роботу безвідносно до призначення ради та її становища, допоки вона намагається бути сильною. Мінімальні умови ефективної роботи: кількість часу та уваги, що приділяються компанії, кількість та якість інформації, врівноважений склад ради, комісії, необхідні для забезпечення охорони інтересів компанії. Рада директорів, яка визначає свій портфель обов'язків з активної чи честолюбної позиції, потребує для виконання своїх завдань більшої за мінімальну кількості часу, інформації та комісій.

*Інформація.* Щоб скласти своє судження, різним директорам потрібна дуже різноманітна за кількістю й формою інформація, тому можна порушувати лише "зорієнтовані на ринок" питання: "Чи одержують члени ради необхідну їм інформацію?", "Чи подається інформація стосовно важливих рішень своєчасно, — щоб члени ради встигли обміркувати її та поставити питання?" Одержує рада директорів спеціально зібрану й оформлену інформацію чи дістає ті ж необроблені щомісячні звіти, що й виконавчі органи, — це справа смаку. Проте, якщо рада одержує лише оперативні звіти, їй може бракувати інформації, необхідної для стратегічного контролю. Якщо інформація надходить лише з других рук і ніколи — з особистих поїздок на місця, судження втрачають безцінну інтуїтивність, яка виникає лише при безпосередньому спостереженні за станом фарики або за взаємодією керівників окремих галузей чи підрозділів.

*Психологічний клімат.* Призначення ради директорів — виносити судження. Психологічний клімат мусить сприяти конструктивній критиці та надійним рішенням, що засновані на точному осягненні фактів та альтернатив. Інакше кажучи, ефективний психологічний клімат ради директорів такий же, як і ефективної команди з маркетингу чи команди вищого керівництва. Чинники, що створюють такий клімат, варіюються від малопомітних до очевидних, вони виявляються і в окремих деталях, і в загальному спрямуванні. Психологічний клімат групи можна описати такими словами: байдужість, холодність, ввічливість, критичність, несприйняття критики, правдивість, офіційність, відвертість, схильність до гри, відкритість, політизованість, скритність, неформальність, цілеспрямованість, напруженість.

Деякі характеристики психологічного клімату, скажімо несприйняття критики, схильність до гри, байдужість, скритність і політизованість, не сприяють ефективній роботі ради. Інші особливості є справою смаку: офіційні стосунки чи неформальні Ще інші характеристики можуть визначатися темою: взаємини напружені чи забарвлені гумором. Однак деякі характеристики е істотно важливими: щирість, відкритість, ввічливість, критичність, зацікавленість, правдивість, залученість, взаємодопомога. Визначаючи портфель обов'язків і утверджуючи порядок денний, проектуючи дизайн приміщення засідань ради і встановлюючи вимоги до ефективності роботи виконавчих членів, рада директорів повинна зробити все необхідне для створення такого психологічного клімату, який сприяв би плідній взаємодії директорів.

**Проведення оцінки ефективності роботи ради**

Потрібно порушити два основних питання: хто має здійснювати оцінку та коли потрібно це робити? Слід також розуміти, що мета оцінки не лише перевіряти та критикувати, а й розробити конкретні рекомендації, щоб рада поліпшила методи своєї роботи.

Хто має це робити?

Чи слід раді здійснювати самооцінку, чи треба запросити консультанта? Це основна альтернатива: або оцінку здійснюють люди із ради, або це роблять запрошені спеціалісти. Переваги та вади обох варіантів подано нижче.

Свої *люди.* У розпорядженні ради велика кількість варіантів:

бесіди віч-на-віч або спільні обговорення. Голова може, та, напевне, й повинен, поговорити спочатку з виконавчими та невиконавчими директорами про особисті внески директорів та їхнє задоволення діяльністю ради. Важливі пункти можна внести на розгляд усієї ради або спочатку їх можуть обговорити разом виконавчі та невиконавчі директори. Голова — основний виконавець у цьому сценарії.

Ще один варіант:

невиконавчі директори можуть запропонувати та провести низку дискусій із головою, виконавчими директорами та між собою. Складні питання, що виникають, можна послідовно вносити на розгляд усієї ради. У будь-якому разі оцінка буде неповною, якщо рада не обговорить значущі питання і не буде вжито заходів, щоб їх вирішити. Обговорення оцінки без реальних змін навряд чи варте зусиль, але певним чином може знищити довіру до самого процесу.

Коли оцінку здійснює сама група, то найголовніша перевага в тому, що це може значно збільшити почуття згуртованості групи та відданості завданням ради. Рекомендації будуть швидше виконуватись у тому разі, якщо група виробила їх сама в процесі тривалих обговорень та копіткої праці. Проте в той же час є небезпека уникнення болючих місць. Проведення такої самооцінки вимагає чималого вміння гасити конфлікти та правильно поводитися з групою. Дозволити голові керувати цим процесом — значить зіткнутися з проблемами, до яких може спричинити його особиста поведінка. Щоб провести всебічний розгляд цього питання, голові або невиконавчим директорам необхідно витратити неабиякий час. Як альтернативу можна запропонувати раді здійснювати оцінку постійно протягом усього року.

*Запрошення консультанта.* Запрошені консультанти можуть зробити багато корисного для груп та організацій, особливо коли ситуація потребує розгляду болючих питань, які можуть набути персонального характеру. У випадку запрошення людини ззовні необхідно з'ясувати, для кого працює консультант. Як і в процесі самооцінки, консультант може працювати передусім з головою або ж із невеличкою групою невиконавчих директорів (або з якимось їх поєднанням). Хто тут клієнт — голова чи рада? Хтось мусить визначити доручення та обсяг роботи консультанта, а також вирішити, кому треба складати звіт.

Людина ззовні — це нейтральна особа, з якою директори можуть обговорити свої проблеми приватним шляхом. Консультант, що як слід обізнаний із специфікою роботи в групі та вміє вирішувати конфлікти, повинен уміти пом'якшити обговорення навіть діткливих питань. У той же час, необхідно уникнути двох пасток:

1) консультант перетворюється на "людину голови" і втрачає довіру ради;

2) ніхто не несе відповідальності за впровадження рекомендацій в дію.

Кваліфікований консультант та пильні клієнти легко можуть уникнути обох цих небезпек. Щоб користуватися допомогою консультанта, необхідно з'ясувати: Хто встановлює обсяг роботи та доручення для оцінки? Хто є клієнтом? Хто зобов'язаний вжити відповідних заходів після обговорення? Хто вирішує, коли слід запросити консультанта?

Коли слід це робити?

Обговорення з окремими директорами слід проводити щорічно. Раді належить перевіряти ефективність роботи виконавчих директорів та ГВД за будь-яких обставин. Голова та невиконавчі директори мають знайти час, щоб поговорити про своє загальне задоволення чи незадоволення радою в цілому, а також про те, чи вважають вони, що роблять корисний внесоку раду.

Проводити всебічний огляд діяльності ради кожного року буде, напевно, занадто, особливо якщо цей процес охоплює також розробку планів роботи ради. Залежно від кількості засідань протягом року буде потрібен час, щоб запровадити зміни та оцінити ефективність їх. Однак директорам необхідно завжди мати змогу висловити свої побажання та внести пропозиції щодо вдосконалення роботи. Із плином часу, коли переконання в тому, що ефективність роботи є важливою темою для обговорення, будуть поділяти всі директори, вони стануть більш схильними до порушення питань, не передбачених у робочій процедурі.

Щоб заохотити раду до оцінки своєї роботи, запрошений консультант може проводити всебічний огляд ефективності роботи ради кожних три роки. Консультантові слід перевіряти успішність роботи ради у стислих внутрішніх обговореннях, спочатку серед окремих директорів та невиконавчих директорів, щоб оцінити особливі справи, а потім із усією радою обговорити запровадження рекомендованих змін. Особливо бажана участь консультанта в перших стадіях здійснення оцінки; рада буде цілком задоволена оцінкою, обговорюючи окремі питання, які інколи можуть бути дуже болючими, але не намагаючись керувати процесом розслідування. Для успішного проведення оцінки роботи рада може запропонувати консультантові не займатися всіма питаннями одночасно, а розпочати з завдань ради, щоб потім перейти до обговорення її методів роботи або її складу. Згодом рада може продовжити роботу консультанта в процесі самоперевірки.

**Запровадження змін**

Надзвичайно важливо, що рада ще до початку оцінки бере на себе відповідальність за внесення змін на підставі результатів перевірки. Коли надано рекомендації, слід точно визначити плани виконання обов'язків. Деякі рекомендації легко можна запровадити в дію. Певні зміни можна внести безпосередньо. Можна переробити порядок денний, ймовірно, змінивши низку пунктів або залучивши до презентацій менеджерів нижчої ланки. Можна сформувати комісії та визначити доручення. Розклади засідань можна узгодити з обсягом інформації, що потрапляє до ради, часом, коли це відбувається, та колом питань, які охоплює ця інформація.

Більше мороки завдають ті питання, що вимагають змін у культурі й методах роботи ради та її членів. Звички змінити важкувато, а зміна звичок, що спирається на бажання контролювати (свідоме чи несвідоме), може завдати чималого клопоту. Якщо члени ради виявлять незадоволення її складом, зміни можливо внести лише у певні проміжки часу, і робити це слід досить обережно. Потрібно буде відповідально поставитись до зауважень щодо необхідності переформувати стосунки між головою та ГВД. Такі докорінні зміни слід запроваджувати дуже обережно, можливо користуючись при цьому досвідом інших рад. Подібні зміни потребують часу та великих зусиль усієї ради.

Рада, як і будь-яка інша складова апарату, не може нічого покращити, якщо тільки не займається перевіркою ефективності своєї роботи. Щоб справді щось змінити, необхідно розпочати з того, на що спирається вся система.

Що є мірилом ефективності роботи ради? На наш погляд, його цілком логічно можна вивести. Першим критерієм є те, що рада виконує значущу роль, що вона корисна для компанії та виконавчих органів. Друга ознака: рада організовує свою роботу так, щоб добре виконувати цю роль. *Форма наслідує функції.* По-третє, рада уникає нефункціональної поведінки, притаманної більшості маленьких угруповань, тобто рада мусить бути здатною впоратися з суперечностями в своїй структурі. Є багато способів виконувати корисну керівну роль і багато способів організувати раду так, щоб цю діяльність підтримувати. Деякі структури та організація роботи більш надійні, ніж інші. Рада має вирішити, яку суміш гнучкості та стабільності вона обирає. Чи буде це рада з великими успіхами, але нестабільна, або ж надійна та стабільна, але, можливо, непоказна? (Непоказна рада не означає непоказну компанію!).

**Запитання до оцінки роботи ради:**

**план обговорення**

**А. Портфель обов'язків**

1. Чи визначила рада чіткий портфель обов'язків, який збільшує її авторитет?

2. Чи переконані рада та виконавчі органи, що вона інформована і бере участь в основних видах діяльності у всіх важливих для компанії галузях? Зокрема, рада та виконавчі органи мають поставити собі два запитання щодо кожного з наступних пунктів: які головні стратегічні питання пов'язані із [назва пункту]; яким чином рада може підвищити здатність виконавчих органів брати участь у таких справах?

а. технологія

б. організація компанії

в. контрольні та робочі плани

г. маркетінг та розповсюдження

д. продукти та послуги, що виробляє компанія

е. ефективність роботи особового складу і, зокрема, вищого керівництва, а також передача посад

є. межі компанії, особливо спільні підприємства, надбання, дивестиції

ж. географічне поширення бізнесу

з. фінансові, технологічні та майнові активи корпораціїй. стосунки з працівниками та службовцями

і. здоров'я, добробут та захищеність робочих сил компанії

ї. особисті права службовців

й. внутрішня та зовнішня торгівля

к. інтереси національної безпеки рідної країни компанії та країни (або країн) найзначніших операцій

л. освіта як складова бізнесу

м. зобов'язання перед споживачами

н. використання природних ресурсів та навколишнє середовище

о. розподіл матеріальних цінностей, включаючи податки, дивіденди, розташування заводів та робочих місць

п. вплив, який справляє компанія на грошову ситуацію в інших країнах

3. Чи виділяєте ви першорядні завдання серед завдань, які ставить перед собою рада?

4. Чи визначили рада та правління "пусковий механізм" для проблем, що потребують розгляду ради?

5. Чи обговорила докладно рада свою мету?

а. чи встановила рада собі завдання?

б. чи запроваджено сплановану перевірку виконання завдань?

в. чи узгоджується завдання ради з тими цінностями, на які рада спирається?

**Б. Організація роботи**

6. Чи існує задовільне вирішення структури обов'язків голови та ГВД?

7. Чи існують аудиторська перевірка, адміністративний нагляд та комісія з питань компенсації?

8. Чи достатньо додаткових комісій, щоб забезпечити обов'язки, які взяли на себе рада та виконавчі органи?

9. Чи мають комісії чіткі доручення?

10. Чи є чітке розуміння змісту різноманітної інформації та часу її надходження до ради (тобто регулярні фінансові звіти та підготовка рішень щодо надбань)?

11. Чи допомагає отримувана інформація проводити моніторинг оперативного управління та стратегічний контроль?

12. Чи має рада змогу отримати додаткову інформацію для основних стратегічних питань та головних рішень (наприклад, від зовнішніх експертів)?

13. Чи має рада змогу зустрічатися з менеджерами нижчого, ніж рада, рівня?

14. Чи проводиться протягом року хоча б шість засідань?

15. Чи передбачено окреме засідання з питань загальної перевірки стратегії компанії?

16. Чи сприяє розмір ради виконанню завдань, що їх вона ставить перед собою?

17. Чи правильно встановлене робоче навантаження окремих директорів?

18. Чи сприяє психологічна атмосфера в раді щирому обговоренню і чи дозволяє вона виконавчим та невиконавчим директорам ставити гострі питання?

19. Чи можуть директори не погоджуватись із головою чи впливати на рішення, які приймає голова?

20. Чи всі директори мають змогу вносити нові пункти до порядку денного?

21. В який спосіб виконавчі директори можуть узгоджувати складні питання з ГВД чи ГВД/головою?

22. Яким чином рада приходить до схвалення рішення:

визначає шляхом голосування чи шукає спільної згоди?

23. Чи існують умови для неофіційного спілкування серед невиконавчих директорів, а також між виконавчими та невиконавчими директорами?

24. Чи має голова змогу зустрітися з невиконавчими директорами?

25. Чи визначено спосіб, в який рада перевіряє організацію своєї роботи згідно з визначеним розпорядком, включаючи перевірку особистого внеску сторонніх директорів?

**В. Склад директорів**

26. Чи сформована комісія невиконавчих директорів, що має визначений портфель обов'язків і справляє вплив на передачу посад? Якщо так, то чи має ця комісія

а. прерогативи обирати голову та ГВД?

б. вирішальний вплив на відбір нових невиконавчих

директорів?

в. істотний вплив на відбір виконавчих директорів?

27. Чи орієнтують нових сторонніх членів ради, постачаючи допоміжну інформацію та влаштовуючи відвідування певних підрозділів?

28. Чи всіх директорів забезпечують своєчасною інформацією щодо їхніх зобов'язань та правової відповідальності?

29. Чи врівноважує рада склад виконавчих директорів сторонніми директорами за кількістю, статусом та досвідом?

30. Чи встановлено зручні канали комунікації між виконавчими та невиконавчими директорами для отримання додаткової інформації чи поради?

31. Чи працюють директори за призначенням на певний термін?

32. Чи встановлено вік виходу на пенсію?

33. Чи має змогу голова перевіряти згідно з визначеним розпорядком особистий доробок сторонніх директорів?

34. Чи проводять голова та невиконавчі директори регулярну сплановану перевірку роботи виконавчих директорів?

35. Чи є загроза того, що у сторонніх директорів виникнуть конфлікти інтересів?