Гурӯҳи кории Аврупои Марказӣ ва Шарқӣ оид ба масоили идоркунии Ташкилотҳои Ғайритиҷоратӣ (TF)

Идоракунии TF Васоит барои тақрибадорон

Мэрилин Ваятт

Гурӯҳи кории Аврупои Марказӣ ва Шарқӣ оид ба масоили идоркунии Ташкилотҳои Ғайритиҷоратӣ (ТҒ)

Идоракунии ТҒ

Васоит барои таҷрибадорон

Мэрилин Ваятт

Душанбе 2014

©МэрилинВаятт, 2012
Marilyn Wyatt. A Handbook of NGO Governance
Бори аввал соли 2004 бо забони англисӣ аз ҷониби маркази ҳуқуқи ғайритиҷоратии Европои нашр гардидааст. (ApáczaiCsereJános u. 17, Budapest 1052 Hungary)

Дизайн: Г. Лажук
Тафсиро ба ин суроға равон кунед: info@ecnl.org.hu

Васоити мазкур бо кӯмаки мардуми шарафманди амрико тавассути Оҷонси оид ба рӯшди баналмилалии ИМА (USAID) дар доираи Барномаи «Рӯшд тавассути ҳамкориҳои минтақавӣ», ки аз ҷониби «Ассотсиатсияи рушди ҷамеаи шаҳрвандӣ «АРҶШ» дар шарикӣ бо Маркази байналмилалии ҳуқуқи ғайритиҷоратӣ (ICNL) амалӣ мешавад, интишор шудааст. Муаллифон барои мазмуни васоит, ки инъикос намудани мавқеъи USAID ва Ҳукумати ИМА ҳатми нест, масъулият доранд.

Нашр аз забони русӣ ба тоҷикӣ гардонида шудааст.

ББК:67.404+65,5

И-66

Ваятт М. Идоракунии ТҒ. Васоит барои таҷрибадорон. – Душанбе, 2014.
ISBN
Адади нашр 100 нусха
Нашри нашриёти «Позитив-Сервис»

Мэрилин Ваятт
Маркази Аврупоии ҳуқуқи ғайритиҷоратӣ интишор намудааст (Apáczai Csere János u. 17,Budapest 1052 Hungary)
Созанда: Г.Лажук

Гурӯҳи кории Аврупои Марказӣ ва Шарқӣ оид ба масоили идоркунии ТҒ – ин гуруҳест доир ба омӯзиши масоили идоракунии ташкилотҳои ғайритиҷоратӣ дар кишварҳои Аврупои Марказӣ ва Шарқӣ, ки ба он сарваранони ТҒ, мумайизон ва таҷрибадорон шомиланд. Гурӯҳ соли 2001 аз ҷониби ишитирокчиёни барномаи коромӯзӣ оид ба масоили идоракунии ТҒ *Board Source* таъсис ёфтааст. Дар пешбурди фаъолият, гурӯҳи корӣ ба арзишҳои идоракунии бовиҷдононаи ТҒ пайравӣ манамояд ва барои ташаккули мақомоти идоракунии берунаи ТҒ дар Аврупои Марказӣ ва Шарқӣ заминагузор аст.

Иштирокчиёни гурӯҳи корӣ:
Нильда Буллэн, Будапешт Маркази аврупоии ҳуқуқи ғайритиҷоратӣ, Будапешт
Мэрилин Ваятт, Мушовир, Варшава
Василина Дыбайло, Маркази захиравии рушди иттиҳодияҳои ҷамъиятӣ«Гурт», Киев
Келменд Заязи, Лоиҳаи Мақдунии ислоҳоти идоракунии маҳаллӣ, Скопи
Дарина Кадункова, Институти Аврупоӣ, София
Владимир Корж, Counterpart International, Минск
Бодан Маслич, Шабакаи амали шаҳрвандӣ дар Украина,Киев
Зоран Пулжик, Фонди рушди ТҒ, Сараево
Эмилс Сталис, Мушовир, Рига
Раймонд Стивенс, мушовир, Рига
Юлия Тихомирова, Маркази Counterpart Creative, Киев
Наталья Чеботаренко, ассотсиатсяи «Драгз», Кишинев
Балаж Шатор, Фонди рушди ҷомеаи шаҳрвандии Венгрия, Будапешт

Мӯҳтаво

[*] **Сипосгузори**.....3б

[**] **Муқаддима**.....4а-4б

[*] **Тарзи истифодаи васоит**.....5а

Принсип ва тафсияҳои оид ба идораи бовиҷдононаи ТҒ 5б-29б

[1] **ТҒ дар назди иттиҳоди худ ҳисоботдеҳ аст**.....5б

[1 1] ТҒ барои сатҳи баланди ҳисоботдиҳи бояд кушиш намоянд.....5б

[2] **Идоракунии бовиҷдонона – асоси ҳисоботдиҳӣ**.....6а-6б

[2 1] Ҳисоботдиҳии ташкилот системаи амалкунандаи идоракунии дохилӣ доро мебошад.....6а-6б

[3] **Сохтори расмӣ идоракунии бовиҷдонона**.....7а-11а

[3 1] Инъикоси ҳатмии сохтори идоракуни дар ҳуҷҷатҳои таъсисӣ.....7а-8а

[3 2] Садорат-мақомоти идоракунии асосӣ.....8б

[3 3] Қабули қарори дастаҷамъонаи садорат.....9а-9б

[3 4] Ҳар як аъзои садорат ӯҳдадориҳои шахсии худро дорад.....10а-10б

[3 5] Садри садорат.....11а

[4] **Идоракунии бовиҷдонона тазияи вазифаи идоракунӣ ва менеҷментро тақозо менамояд**.....11б-16б

4 1 Садорат ва ҳайати кормандон – аз одамони гуногун иборатанд.....11б-12б
4 2 Садорат идора кунад кормандон татбиқкунандаи менеҷментанд.....13а-13б
4 3 Садорат масъулияти роҳбарро муаррифӣ менамояд.....14а-14б
4 4 Садорат ва роҳбарият дар кор ҳамшариканд.....15а
4 5 Садорат фаъолияти сарварро мунтазам баҳо медиҳад.....15б
4 6 Ба нақшагирии ивази сарвар аз ҷониби садорат.....16а-16б

5 **ТҒ – ин ташкилоте, ки аз рӯи рисолат роҳнамоӣ дорад.....17а-18б**
5 1 Ба ҷо овардани назорати садорат аз паи иҷрои рисолат.....17а-17б
5 2 Тариқи татбиқи банақшагирии бовиҷдонона боис гаштани садорат ба амали рисолат.....18а
5 3 Мусоидати садорат дар амалӣ намудани рисолат бо гузаронидани баҳодиҳии мунтазам.....18б

6 **ТҒ стандартҳои аз ҳама наҷиби касбӣ ва одобиро пеш мебарад.....19а-25а**
6 1 Садорат стандартҳои касбӣ ва одобии ташкилотро ташаккул медиҳад.....19а-19б
6 2 Кори аъзоёни садорат пардохт намешавад.....20а-20б
6 3 Садорат сиёсати ихтилофи манфиатҳоро баррасӣ менамояд.....21а-21б
6 4 Садорат қоидаҳои одоби касбиро муқаррар мекунад.....22а-22б

6 4 1 Садорат қоидаи фаъолияти худро муқаррар мекунад 22а
6 4 2 Садорат қарорҳои ососнокро қабул менамояд.....22а-22б

6 4 3 Садорат ба таври мунтазам дар ҷаласаҳо ҷамъ меояд, ки он бо риояи қоида ва талаботҳо баргузор мегардад..... 22б
6 4 4 Садорат протоколи ҷаласаро таҳия месозад.....23а
6 4 5 Садорат мақсад ва нақшаи кори солонаро дорад.....23а-23б
6 4 6 Дар садорат низоми босамари комитетҳо мавҷуд аст.....23б
6 5 Садорат оид ба рушди худ ғамхор аст.....24а-25а

7 Муносибати масъулонаи ТҒ ба сафарбаркунии манбаҳо ва идораи онҳо.....25б -27б
7 1 Садорат кори молиявии ташкилотро назорат менамояд.....25б-26а
7 2 Садорат механизми назорати дохилиро муқаррар менамояд.....26б
7 3 Садорат дар ҷалби манбаҳо иштирок меварзад.....27а-27б

8 Ҳамовозии ТҒ ба ниёзҳои иттиҳод, ки ба хотири онҳо кор мекунанд.....28а-29б 2а
8 1 Садорат манфиати ташкилот ва иттиҳодро муттаҳид менамояд.....28а
8 2 Садорат ба равобити шаффоф ҳавасманд аст.....28б
8 3 Садорат интишори ҳисоботи солонаро таҳти назорат мегирад.....29а
8 4 Садорат – ҳамчун ҷабҳае, ки ТҒ-ро бо ҷонибҳои манфиатдор ошно менамояд.....29б

Аз амал ба таҷриба 6а-28а

Ҳисоботдиҳӣ чист?.....5б 1 1
Идоракунии бовиҷдонона чист?.....6а 2 1
Тарҷумаи истилоҳӣ *governance* бо забони ЕМШ.....6б 2 1
Намудҳои асосии ТҒ дар кишварҳои ЕМШ.....7а-7б 3 1

Ҳуҷҷатҳои таъсисӣ дар бораи идораи бовиҷдонона чӣ бояд гуяд.....8а 3 1
Якчанд мақомоти идоракунӣ. Чи тавр ҳамроҳ кор мекунанд?.....8б-9а 3 2
Намунаи амалӣ: қабули қарор беруни ҷаласаи садорат.....9б 3 3
Тавсифи вазифаҳои аъзоёни садорат.....10а 3 4
Нақши махсуси муассисон.....10а-10б 3 4
Масъулияти раиси раёсат.....11а 3 5
Барои чӣ овоздиҳии кормандон дар садорат - ин ихтилофи манфиатҳост?...11б 4 1
Натиҷаҳои тадқиқот: кормандони ТҒ дар садорад.....12а 4 1
Шубҳаҳои роҳбарияти ТҒ: «Садорат ба ман чӣ лозим?» (Қисми 1)»).....12б 4 1
Вазифаҳои асосии садорат.....13а 4 2
Оё барои роҳбари ТҒ зарурати аъзои садорат шудан бо ҳуқуқи раъй имконпазир аст?...13б 4 2
Тавсифи вазифаҳои роҳбар.....14а 4 3
Намунаи муносибати дутарафаи садорат ва кормандон.....14б 4 3 2б
Шарикии калидӣ: роҳбар, ташкилот ва раиси садорат.....15а-15б 4 4
Кай роҳбар меравад.....16а-6б 4 5
Рисолат тавсиф надорад? Онро тавсият намудан лозим.....17а-17б 5 1
Ҷалби садорат дар банақшагирӣ.....18а 5 2
Нақши садорат дар баҳодиҳӣ.....18б 5 3
Намунаи амалӣ: кодекси одоб.....19а 6 1
Шубҳаҳои роҳбари ТҒ: «Ба ман садорат чи лозим?» (Қисми 2).....19б 6 1
Барои чӣ одамон аъзои садорати ТҒ мешаванд?».....20а 6 2
Намунаи амалӣ: пардохти хароҷотҳо ба аъзоёни садорат.....20б 6 2
«Ихтилофи манфиатҳо чист?».....21а 6 3

Намунаи амалӣ: сиёсати ихтилофи манфиатҳо 21б 63
Мундариҷаи роҳнамо барои садорат 22а 641
Хабари «парҳези» барои садорати шумо 22б 642
Намунаи рӯзномаи ҷаласа 23а 643
Ба чадвали ҳарсолаи кори садорат чиро дохил намудан лозим.....23б 645
Тавсияҳо оид ба ҷалби аъзоёни нави садорат 24а-24б 65
Мандати комитет оид ба инкишоф 25а 65
Нишондиҳандаҳои асосии молиявӣ, ки бояд садорат назорат барад.....25б 71
Мандати кумитаи молия 26а 71
Аҳамияти аудит.....26б 72
Чӣ гуна ҷалб намудани садорат дар ҷустуҷӯи манбаҳо барои ташкилот.....27а-27б 73
Шубҳаи роҳбари ТҒ: «Барои ман садорат чӣ лозим?» (Қисми 3).....28а 81
Намунаи амалии: равобит.....28а-28б 82 3а
Натиҷаҳои тадқиқот: ҳисоботи солона.....29а 83
Оғози дуруст: дастур барои аъзоёни нави садорат.....29а-29б 84

* **Хулоса: татбиқи идоракунии бовиҷдонона оғоз мебахшем** 30а-31б

* **Пурсишнома** 32а-33а

Сипосгузорӣ!

Васоити мазкур аз ҷониби Мэрилин Ваятт дар асоси ҷамъбасти таҷриба ва муносибати фарзӣ ба коркади гурӯҳи кории Аврупои Марказӣ ва Шарқи оид ба масъалаи идоракунии ташкилотҳои ғайритиҷоратӣ таҳия ва омодаи чоп шудааст.

Гурӯҳи корӣ ба дастрасии аввалин хонандагон сипосгузор аст, аз ҷумла:
Лори Болл, Элитцу Баракову, Жири Барта, Анну Белиа, Натали Болгерт, Адама Шиболи, Каталин Эрсти, Райну Гаврилову, Драгана Голубовича, Дженни Хьятт, Серхи Иванюк, Бирут Жатотите, Лидию Колючка-Жук, Мединy Корда, Бодана Кравченко, Джона Кубинеца, Ирину Кулинане, Нору Кунтц, Аннету Лаборе, Кристину Манд, Миклоша Маршала, Матуса Минарика, Дэвида Муре, Иеву Морику, Барбару Моздзирз, Марию Прохаску, Анну Рожика, Людмилу Ши, Марину Стародубску, Ребекку Толсон, Марианну Торок, Андреша Тота, Золтана Валшишака и Ясека Войнаровски.

Васоит бо ташаббуси Trust for civil society in Central and Eastern Europe таҳия гардидааст. Интишори он бо шарофати дастгирии фонди Чарльза Стюарта Мотта и Freedom House имкопазир гардидааст.

Муқаддима

Гурӯҳи кории Аврупои Марказӣ ва Шарқӣ оид ба масъалаи идоракунии ТҒ аз лаҳзаи таъсисёбиаш с.2001 масоили идоракунии ТҒ-ро мавриди тадқиқ қарор додаст. Ба гурӯҳ экспертҳо ва таҷрибадорон аз нуҳ кишвари ҷаҳон шомиланд, ки онҳо имконоти баррасии масоилҳоро аз назари беназирии ташкилотҳои ғайритиҷоратии (ТҒ) кишварҳои гуногуни Аврупоӣ Марказӣ ва Шарқӣ (ЕМШ) доранд.

Аз рӯи омӯзиши низоми идоракунии ТҒ дар ИМА маълум гашт, ки қолаби ғарбии идоракуни муттасил аз ҳақиқати аслии кишварҳои шарқиаврупоӣ дур аст. Зеро, ТҒ дар ин кишварҳо бо муҳити ғайриоддии гузаштаи наздики коммунистӣ ва бевосита бо сиёсати кунунии вазъи иҷтимоӣ - иқтисодӣ кор мебарад. Шарту шароити фаъолияти ҳар як созмони алоҳида вобаста аз татбиқ ва тарзи муносибат дар кишвар, таҷриба, ҳадафҳои дар пеш истодаи он бо куллӣ фарқ дорад, Гарчанде, дарёфти асосҳои умумии он душвор аст, вале баҳри устувории сектори ғайритиҷоратӣ дар ин қисмати сайёра мо тақозо дорем, ки ҳисса гузорем ва роҷеъ ба идоракунии ТҒ тавсияҳои судманд ва мантиқан ба талаботи маҳаллӣ ҷавобгӯйро пешниҳод намоем. Бояд тазаккур дод, ки истифодаи тавсияҳои мазкур ба эҳтиёҷоти амалӣ ва стратегии ТҒ мувофиқан ҷавобгӯй аст, зеро бо кӯмаки онҳо феълан ноил шудан ба идоракунии демократӣ ва босамар имкопазир аст, ки умуман ин дар ҳиссагузорӣ баҳри комёб гаштан ба шаффофият ва тобеияти сектор боис мегардад. 4а

Аз ҳамин лиҳоз, мо маҷмӯи тавсияҳоро таҳия намудем, ки то битавонанд дар васеъгардии фаҳмиши идоракунии бовиҷдонона саҳмгузор бошанд ва аз ӯҳдаи табдил додани назарияи мутлақ ба амалияи комил бароянд. Васоити мазкур – натиҷаи чунин ҷидду ҷаҳд аст. Зеро он такя ба принсипҳои бағоят муҳим асосёфтааст, ки ба андешаи мо барои идоракунии ТҒ дар тамоми ҷаҳон умдатарин ҳисобида мешавад. Дар доираи ин принсипҳо қисматҳои васоит таҳия шудааст. Принсипҳо дар тавсияҳо, зерқисматҳо ва матнҳо ҳамроҳ омада сипас маънидод шудаанд. Тавсияҳо ва хусусан қайдҳои ҷой дошта – натиҷаҳои фарзи, ки кӯшиши истифодаи онҳоро дар кишварҳои ЕМШ назар ба ИМА маънидод менамояд ва шояд ба монеъаҳои дигар дучор шудани онҳо имконпазира аст. Дар васоит мо бештар ба таҷриба ва махсусияти кишварҳои ЕМШ ва ҳалли масоилҳои ҷой доштаи ин минтақа сухан хоҳем ронд.

Мо умедворем, ки ин васоит ҳамчун роҳнамои муфид ва як тарзи босаводона идоракунии ТҒ дар тамоми кишварҳои ЕМШ ва новобаста аз сатҳи баланди таҷриба дар тамоми сектор мавриди истифода қарор дода мешавад. Мо воқифем, ки тавсияҳои баррасӣ гашта қуллан мутааллиқи ТҒ, ки бечуну чаро ба фаъолияти эҳсонкорӣ машғуланд ва омодаанд то андозае муносибатҳои мураккаби мансуб ба шуғли худро аз худ намоянд.

Ҷолиби қабул аст, ки бо амсоли ин тавсияҳо амал кардан дар он кишварҳое, ки қонунгузории онҳо номуккамаланд ё сиёсати омирона ва номураттабе нисбат ба ТҒ доранд, душвор аст. Ва мо мефаҳмем, ки шумораи ночиз ё ТҒ навбунёд бо кормандон, шарикон бо буҷети хурд ва шӯрои парасторони ғайрирасмӣ, ки аз ду ва ё се нафар наздикон ҷамъомадаанд, яқи-нан васвасаи аз амал мавқуф гузоштани ин тавсияҳо то ба як даври муайян ба миён меояд, зеро ин барои ҳаёти оддии онҳо беандоза гарон ва мушкил хоҳад гашт.

Ҳамчунин мо мӯътақидем, ки ҳар як ТҒ дар иҷрои масъулият вазифадор буда нисбат ба низоми идоракунии хеш қаблан боандеша бошад. Қаблан, низоми боандешаи идоракуни самти позитивии рушди ТҒ-ро муайян менамояд ва дар таъмини сабот ва қабули қарорҳои судманди ташкилот афзалан саҳмгузор аст. Ҳамчун идоракунии бовиҷдонона ва матлуб шоҳидии ягонаи ҳастии сектори сеюм дар кишвар маҳсуб ҳисобида мешавад. Дар кори ташкилот ҷалби садорати бомасъул такя ва пайравии ӯ аз стандарҳои роҳнамои ташкилот ва одоби худ арзишҳои базавии ТҒ-ро тасдиқ менамояд. Аз ин лиҳоз, ҳастӣ ва фаъолияти садорат барои ТҒ нисбат ба сектори хусусӣ ё давлатӣ муҳимтар пазируфта шудааст. 4б

Ҳамин тариқ, мо ташкилотҳои навбунёд ва нисбатан ботаҷрибаро даъват менамоем, ки ақаллан барои ривоҷи оянда ин васоитро истифода баранд. Мо ҳаводорони пойдоргардии сектори сеюмро дар ЕМШ лутфан писанд намуда ба онҳо баҳри комёб гаштан ба ин ҳадафҳо бурдбориҳои беназирро тамано менамоем.

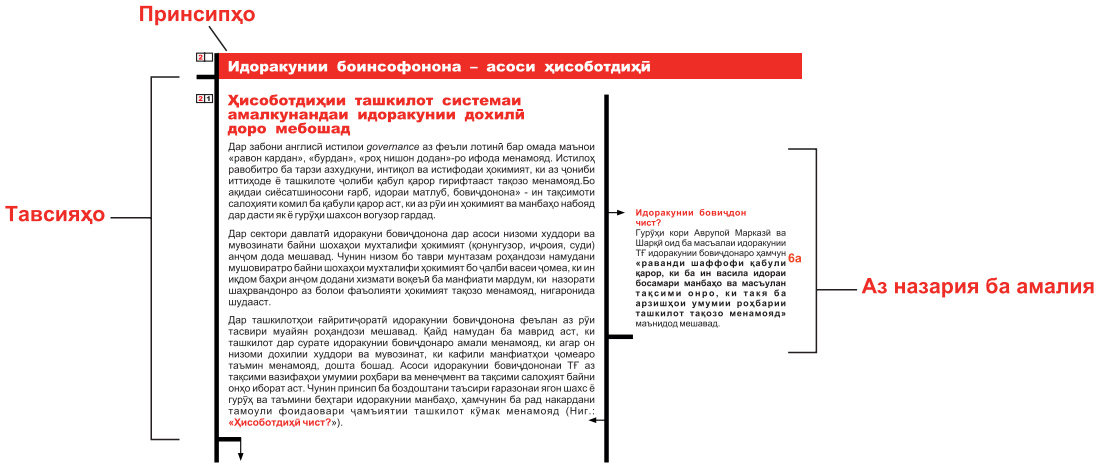
Гурӯҳи кории Аврупои Марказӣ ва Шарқӣ оид ба масъалаи идоракунии ТҒ

Тарзи истифодаи васоит

Маълумотҳо дар ин васоит ба таври гуногун ҷамъ оварда шудааст. Сарлавҳои асосӣ ба яке аз принсипҳои базавии садорати ТҒ мувофиқат дорад. Принсипҳои мазкур дар тафсияҳо рамзкушо шудааст. Ҳар як тавсия – ҳамчун қисмат бо сарлавҳа омадааст. Матни дар ҳошия омада ифодаи тарзи татбиқи амалии ин тавсияҳо бо назардошти имконоти маҳаллӣ мебошад. Дар саҳифаҳо оиди амалӣ намудани тавсияҳо дар ТҒ барои қайд кардан эзоҳот, аломат ё идеяҳо ҷойи холӣ гузошта шудааст.

Ташкилотҳое, ки хоҳиши беҳтар намудани низоми идоракунии садоратро доранд, дар сурати надонистан ё аз чӣ сар кадан кори худ маҳз таҷассуми ин тавсияҳо муҳим аст.

Қадами аввал – истифодаи пурсишнома, ки дар поёнии ин китоб баррасӣ шудааст бо мақсади баҳогузории иқтидори ташкилоти шумо истифода мешавад. Ҳамчунин дар ҷараёни фаъолият ва мувофиқ бо назардошти афзалият ва талаботи ташкилоти шумо тадриҷан тағйиротҳо имконпазир аст. Ба ин хотир, дар боби «Ба татбиқи идоракунии бовичдонона оғоз мебахшем» шумо маслиҳатҳои зиёд оид ба такмили идоракунии ТҒ пайдо мекунед, дар боби «Сарчашмаҳо» бошад, ихтибосҳо аз дигар нашрияҳо оварда шудааст. 5а



1

ТҒ дар назди иттиҳоди худ ҳисоботдеҳ аст

11

ТҒ барои сатҳи баланди ҳисоботдиҳӣ бояд кушиш намоянд

ТҒ дар асоси принсипи ҳуқуқи озодона муттаҳид шудани шаҳрвандон ба ассосиатсия ташкил мегардад. Дар аксари кишварҳои ЕМШ ин дар меъёрҳои конститутсия ва дигар қонунгузориҳо мустаҳкам гардидааст. Ҳамчунин ҳукумат метавонад ин ҳуқуқро муқаррар кунад ва тавассути васеъкунӣ бевосита ё бавосиатаи кӯмаки молиявии ТҒ, ки метавонад онро барои пурра ё қисман аз андозбандӣ озод намояд баррасӣ кунад. Дар навбати худ, ТҒ ӯҳдадор мешавад, то ки фаъолияти худро мувофиқ ба ниёзи гурӯҳ ё ҷамъият бидуни манфиатҳои тиҷоратии моликон ва стейкхолдерҳо роҳандози намояд.

Феълан ба ТҒ бавосита, ё ки бевосита кӯмаки давлати дастрас мегардад ва умед аст, ки онҳо дар назди ҷомеа ва ҷонибҳои манфиатдори хеш метавонад ҳисоботдиҳиро дар сатҳи баланд анҷом диҳад. Амсоли ҷомеа аз аъзоёни ташкилот, эҳсонгирандагон, донорон, мақомоти давлати, стейкхолдерҳо ё мизоҷ (клиент) ва дигарон иборатанд. Ҳатто, ташкилоти узви нисбатан дар назди аксари ҷамеа аз рӯи дараҷа ва тарзи тобеияти бавосита ё бевосита дастгири бояд масъулияти ҳисоботдиҳиро ба ҷо оранд.

ТҒ бояд дар кишварҳое тарзи тобеияти худро вусъат диҳад, ки дар он ҷо ҳатто аз ҷониби аксари мардум дархост нашудаанд ё вазъи сиёси ва ҳуқуқии ин кишвар барои сектори сеюм ноқулай аст. Ноқисии тарзи ҳисоботдиҳии сектори сеюм дар кишварҳои ЕМШ дар он аст, ки ТҒ талаботи томро нисбат ба худ аз ҷониби стейкхолдерҳо эҳсос намекунад: тарзи масорифи маблағи донорҳо, эҳсогирандагон ва аз ҷониби кӣ ва барои чӣ маблағгузори шудани ташкилот дархост намешавад. Гарчанде беҳтарин ТҒ афзалияти чунин талаботро тоқазо доранд – яъне имконоти хуб собит кардан, ки онҳо ба имтиёзҳои махсуси худ лоиқанд. Феълан, ТҒ фаъолияти масъулиятнокро баҳри қонеъ намудани талаботи ҷомеъ пеш мебаранд, ки ба ин васила ҳавасмадии ба манфиати ҷомеа ҳизмат карданро тантана менамояд. (нг.: **«Ҳисоботдиҳӣ чист?»**).

Ҳисоботдиҳӣ чист?

Дар луғатҳои оммавӣ ҳисоботдиҳӣ ҳамчун «масъулият ё хоҳиши ба худ гирифтани масъулият барои амалҳои худ ва бо мақсади ҳисобот додан аз рӯи он» муайян шудааст. Дар забони англисӣ ин истилоҳ бори аввал бо чунин маъно дар соли 1794 - дар даврони Маърифат, аз лаҳзаи пайдоиши чунин мафҳумҳо ба монанди «манфиати ҷамъиятӣ», «ҷомеаи шаҳрвандӣ» ва «моҳияти идоракунии матлуб» истифода шудааст.

Хоси ҳисоботдиҳӣ барои ТҒ маънои мунтазамро ифода намудани сариштаи оқилонаи манбаҳои худ ва ба сӯиистеъмоли имтиёзҳои худ, мухолифатҳои мақоми ғайритиҷоратӣ роҳ надоданро дорад. Ҳисоботдиҳии ТҒ шаффоф аст, бо омодагӣ муҳосиботи худро назди муассисон, эҳсонгирандагон ва дигарон яъне стейкхолдерҳо боз мекунад,

Ҳисоботдиҳии ТҒ такя ба арзишҳои демократии ва дар оянда – саҳмгузориро баҳри пойдогардии ҷомеаи шаҳрванди дар минтақаи ЕМШ тақозо манамояд.

Идоракунии боинсофонона – асоси ҳисоботдиҳӣ

Ҳисоботдиҳии ташкилот системаи амалкунандаи идоракунии дохилӣ доро мебошад

Дар забони англисӣ истилоҳи *governance* аз феъли лотинӣ бар омада маънои «равон кардан», «бурдан», «роҳ нишон додан»-ро ифода менамояд. Истилоҳ равобитро ба тарзи азхудкунӣ, интиқол ва истифодаи ҳокимият, ки аз ҷониби иттиҳоде ё ташкилоте ҷолиби қабул қарор гирифтааст тақозо менамояд.Бо ақидаи сиёсатшиносони ғарб, идораи матлуб, бовиҷдонона» - ин тақсимоти салоҳияти комил ба қабули қарор аст, ки аз рӯи ин ҳокимият ва манбаҳо набояд дар дасти як ё гурӯҳи шахсон вогузор гардад.

Дар сектори давлатӣ идоракуни бовиҷдонона дар асоси низоми худдорӣ ва мувозинати байни шохаҳои мухталифи ҳокимият (қонунгузор, иҷроия, суди) анҷом дода мешавад. Чунин низом бо таври мунтазам роҳандози намудани мушовиратро байни шохаҳои мухталифи ҳокимият бо ҷалби васеи ҷомеа, ки ин иқдом баҳри анҷом додани хизмати воқеъӣ ба манфиати мардум, ки назорати шаҳрвандонро аз болои фаъолияти ҳокимият тақозо менамояд, нигаронида шудааст.

Дар ташкилотҳои ғайритиҷоратӣ идоракунии бовиҷдонона феълан аз рӯи тасвири муайян роҳандозӣ мешавад. Қайд намудан ба маврид аст, ки ташкилот дар сурате идоракунии бовиҷдонаро амалӣ менамояд, ки агар он низоми дохилии худдорӣ ва мувозинат, ки кафили манфиатҳои ҷомеаро таъмин менамояд, дошта бошад. Асоси идоракунии бовиҷдононаи ТҒ аз тақсими вазифаҳои умумии роҳбари ва менеҷмент ва тақсими салоҳият байни онҳо иборат аст. Чунин принсип ба боздоштани таъсири ғаразонаи ягон шахс ё гурӯҳ ва таъмини беҳтари идоракунии манбаҳо, ҳамчунин ба рад накардани тамоули фоидаовари ҷамъиятии ташкилот кӯмак менамояд (Ниг.: «Ҳисоботдиҳӣ чист?»).

Идоракунии бовиҷдон чист?

Гурӯҳи кори Аврупой Марказӣ ва Шарқӣ оид ба масъалаи идоракунии ТҒ идоракунии бовиҷдонаро ҳамчун **«раванди шаффофи қабули қарор, ки ба ин васила идораи босамари манбаҳо ва масъулан тақсими онро, ки такя ба арзишҳои умумии роҳбарии ташкилот тақозо менамояд»** маънидод мешавад.

6а

2

Идоракунии боинсофонона – асоси ҳисоботдиҳӣ

2.1

Истилоҳи англисии *governance* феълан аниқ муайян кардан бо забони минтақаи Аврупои Марказӣ ва Шарқӣ ғайриимкон аст (Ниг.: «Тарҷумаи истилоҳи ***governance* бо забони кишварҳои ЕМШ»**). Аҳамияти гуногунрангии маҳаллӣ моҳиятан аз истилоҳи англисӣ бо ананаҳояш фарқ дорад. Ҳамчунин, аз рӯи ҳолати печ дар печ ва барзиёд дар кишварҳои ЕМШ, нисбат ба тасвири вазифаҳои гуногуни кормандон ва идоракуни, муттасилан истилои ягона истифода мебаранд. Аз ин лиҳоз, ба хотири беҳдошти идоракуни пеш аз ҳама ташкилотро лозим аст ба истилоҳо, ки барои тасвири вазифаҳои умум кормандони ташкилот мавзӯи муҳим аст ва дар баробари ин ба фарқияти байни ҳамдигарии онҳо аҳамият намудан лозим аст.

Барои қайд

Тарҷуми истилоҳи *governance* ба забони кишварҳои ЕМШ

Тарҷумаи аниқи истилоҳи *governance* бо забони кишварҳои Аврупоӣ Марказӣ ва Шарқӣ бнниҳоят душвор аст. Фаълан гап дар он аст, ки бо забони ин кишварҳо истилоҳи мазкур ҳамчун *management* истифода шуда – маънои идоракуниро дорад. Ва ин боиси нофаҳмии фарқияти ду мафҳум мегардад.

Рочеъ ба ин, файласуф Джон Локк 300 сол пеш аз ин нисбат ба маънои *governance* чунин иброз намуда буд - «идоракунии бовиҷдонона, матлуб, босамар» - ҳамчун тақсимоти ҳокимият (салоҳият) дар минтақаи Аврупои Марказӣ ва Шарқӣ бо чунин маъно танҳо аз солҳои 90 асри XX мавриди истифода қарор дода шудааст. Ҳамин тариқ, истилоҳе, ки мо барои тарҷума калимаи *governance* истифода менамоем – амсоли «идоракунӣ» (управление) аз бахши русӣ ва вариантҳои он дар дигар забонҳои славиянӣ – аз ананаи дигари сиёсӣ, ки пурра ба моҳияти пешниҳоднамудаи Дж. Локк ҷавобгӯ нест ба миён омадааст.

Ин печидаҳо водор менамояд, ки нисбат ба истилоҳи *governance* ва ҳамчунин чӣ гуна дар амал вазифаҳои садорат ва ҳайат (менеҷмент) бояд тақсим шавад, андеша намоем.

6б

3.1 Инъикоси ҳатмии сохтори идоракуни дар ҳуҷатҳои таъсисӣ

Одатан қонунгузории кишвар поягузори асоси низоми идоракунии ТҒ маҳсуб дониста мешавад, ки вобаста аз навъи ташкилот дар он сохтори идоракуни инъикос ёфтааст(см.: «Намудҳои асосии ТҒ дар кишварҳои ЕМШ»). Мувофиқи қонугузорӣ, мақомоти олии идоракунанда (ё органи) ТҒ бояд дар ҳуҷҷатҳои таъсиси – шаҳодатнома оид бақайдгири, оиннома ва дигар ҳуҷҷатҳои асоси муайян карда шавад. Хусусан кадом мақомот дар ташкилот идоракунанда бошад ва ба души, ки масъулияти қабули қарор ва назорат оид ба иҷрои вазифаҳои ташкилот вогузор шудааст, ниҳоят муҳим аст. **Баръало сруктураи идоракунӣ –ҳамчун қадами аввал ба устуворию суббот ва пешгуйии низоми баҳисобгири дар ТҒ маҳсуб аст.**

Дар кишварҳои ЕМШ таъсиси чунин сохтор аз рӯи баъзе омилҳои мавҷуда душвор аст. Басе дар кишварҳо қонунгузори нисбат ба ТҒ мавқеи ниҳоят номуайян, мухталифро даста намудааст ва ҳатто дар муносибат нисбат ба мақомоти идоракунанда ё масъулияти садорат ягон хел талабот гузошта намешавад. Гарчанде, дар қонунҳои баъзе давлатҳо сохтори идоракунанда ёдрас шудааст, вале салоҳият ва мақсади он бевосита маънидод нашудааст. Аз ин рӯ бар меояд, ки тибқи қонун ТҒ бояд аз лаҳзаи бақайдгирии худ дар таъсиси маҷмӯи мақомоти идоракунанда масъул аст, ки ин қолаби расмиёти дорад.

Мушкилии ду – ин сохтори ассотсиатсия ва фондҳо. Силсилаи ассотсиаатсияҳо дар минтақаи ЕМШ аз рӯи моҳият ҳамчун ташкилоти узвӣ ба шумор намераванд: онҳо чунин шаклро ба он хотир интихоб намудаанд, ки дар лаҳзаи бақайдгири чунин шакл ба онҳо бештар мувофиқ аст. Гарчанде ҳуҷҷатҳои таъсиси маҷлиси умумиро ҳамчун

Хелҳои асосии ТҒ дар кишварҳо ЕМШ

Дар кишварҳои ЕМШ ду навъи ТҒ бартарӣ доранд: ассотсиатсия ва фондҳо.

Ассотсиатсияҳо – ин ташкилотҳои узвиятдошта, ки маҷлиси умумии аъзоён мақомоти олии идоракунии он мебошад. Мақсади таъсиси ёфтани онҳо дар баробари пешбурди фаъолияти фоиданоки ҷамъиятӣ аз қонеъ намудани манфиати аъзоёни ассотсиатсия иборат аст. Қоида оид ба шумораи одамоне, ки метавонанд ассотсиатсияро таъсис диҳанд дар ҳар кишварҳои гуногун аст. Дар Руминия ва Латвия ассотсиатсияро шахсони ҳуқуқӣ таъсис диҳанд, дар Мекедония – не. Дар Венгрия барои таъсиси ассотсиатсия на зиёда 10 муассисон лозим, дар Эстония бошад –танҳо ду нафар пешбинӣ шудааст.

7а

Фондҳо, чун қоида барои мақсадҳои муайяни дар наздашон истода бояд моликият дошта бошанд. Фонд аъзо надорат. Фондҳо аз ҷониби шӯрои директорон идора карда мешавад, ки онҳоро муассисон тайин мекунанд. Муттасилан, муассисон ба ҳайати шӯрои директорон аъзо мешаванд. Дар баъзе кишварҳо фондҳо ба мақсадҳои хусуси хизмат мекунанд, вале дар ин бобат бисёр кишварҳо мадуд аст,ки

Сохтори расмӣ идоракунии бовиҷдонона

мақоми олии идоракуни муайян намудааст, вале ин амал рӯй намедиҳад – зеро маҷлис на ҳамеша гузаронида мешавад ва функсияҳо идоракунандаи он маҳдуд аст. Даврааи байни маҷлиси умумии ҳарсолона нақши фаъолро ба таври махсус садорати таъсис гашта мебозад, вале вазифаҳои он нисбатан хело бад баррасӣ шудааст. Беш аз ин, муттасилан чӣ маҷлиси умумӣ ва садорат аз кормандони ТҒ иборанд, ки ин ҳолат ногузири фарқиятро байни ҳайат ва сардори менеҷменти ТҒ ба миён меорад. Чунин печутовҳо дар байни функсияҳои фондҳо хусусан дар идоракунии воқеъӣ онҳо аъзоёне, ки феълан ҳуқуқ ва имтиёзҳои муайянро нисбат ба салоҳиятҳои садорат ба ҷо меоранд ҷой дорад. Дар натиҷа ҳамаи ин ба халалдоршавии функсияи идоракунӣ ва байни гурӯҳҳои гуногун партов гашта он боис мегардад ва оқибат иҷроиши он аз ҷониби ягон кас таъмин намешавад.

Ниҳоят, қисми зиёди ТҒ кишварҳои Аврупоӣ Марказӣ ва Шарқӣ сохтори идоракунии дутарафа доранд, ки ин аз ҷониби корпоратсияҳо аврупоӣ ҷолиби қабул гаштааст. Чунин низом ду мақомоти идоракунандаро тавсия менамояд – яъне назоратӣ, ки корҳои моливии ташкилотро пайгири мекунад ва мақомоте, ки ҳамчун шӯро ё садорат ном бурда мешавад. Афзалияти асосии чунин низом – татбиқи идоракунии бовиҷдонона дар хаёти рӯзмараи ташкилот мебошад. Ин ҷо, ҷой доштани проблема дар сурате имконпазир аст, ки агар садорат аз аъзоёни ташкилот иборат бошад, одатан ҳамин тавр ҳам мешавад. Ҳатто агар онҳо ташкилоти худро нисбат ба дигарон беҳтар донанд ва фаҳманд ҳам хузури кормандон дар мақомоти идоракунанда муносибати байни идоракунӣ ва менеҷмент халалдор менамояд ва ниҳоят бо тезӣ ба сар задании ихтилофи манфиатҳо боис мегардад. (нг.: қисми 4.1) Ҳамчунин вазъият дар сурате бештар масоилнок мегардад, ки агар органи нозирот соле як ва ё ду маротиба вохури мутобиқи он фондҳо танҳо ба манфиати ҷамъият хизмат мекунанд. Ҳамчунин, дар баъзе давлатҳо барои бақайдгирии фондҳо қонунан мавҷуд будани сармояи минималии оинномавӣ талаб карда мешавад. Давомнокии мавҷудиёти чунин ташкилотҳо фарқ карда мешавад: дар Словения ва Вегрия фондҳо метавонанд доим амалкунанда бошанд, дар Эстония бошад - танҳо дар як муддати кӯтоҳ.

Хелҳои дигар. Дар қисмати кишварҳои Аврупои Марказӣ ва Шарқӣ ҳад аз имкон як шакли ТҒ мавҷуд аст. Нисбат ба фондҳо, онҳо аз рӯи афзалият ҳамчун ташкилотҳои гранддиҳанда муайян шудаанд, дар як қатор кишварҳои дигар бошад ТҒ ба таҳвили хизматрасонӣ машғуланд. Ин ва шаклҳои ташкилотҳои узвият на дошта аз грант ё аз ҳисоби хизматҳои худ арзи ҳастӣ менамоянд. Чун қоида, ин беморхонаҳои хусусӣ, донишгоҳҳо, марказҳои таълимӣ ва ғ. Ин навъҳои ТҒ номҳои гуногун доранд, масалан, «компанияи фаиданоки ҷамъиятӣ» ё чи дар Чехия ва Албания ҳамчун «марказӣ» оддӣ.

Ҳамаи ТҒ бе шубҳа ё ба шубҳа ба маҳдудияти тақсимоти маблағҳо маҳсуб аст: онҳо фоида ва даромадро байни шахсони воқеъӣ тақсим намекунанд.

7б

3 1

намояд. Бо чунин «фаъолнокӣ» мақоти мазкур «дар хуфто рехта» гашта оқибат аз иҷрои вазифаҳои худ намебарояд, ки ин ба маҳрум гаштани ТҒ аз нозироти кунунии дохилӣ боис мешавад.

Дар сурати мавҷуд будани ин омилҳо ТҒ бояд низоми идоракунии худро устувор созад, ва ба ин хотир ӯро лозим аст муносибатро байни мақомоти идоракунанда баръало фаҳмо ва равон роҳандозӣ намояд. Ҳатто дар сурати номуфассали қонунҳо монеъа ё сади роҳи идоракунии бовиҷдон шуда наметавонанд аз ин нигоҳ ташкилот вақеъан метавонад барои рушди сохтори идоракунанда ва инъикоси он дар ҳуҷҷати таъсисӣ иқдоми зиёде намояд (Ниг.: «Дар ҳуҷҷатҳои муассисон дар бораи идоракунии бовиҷдона бояд чи гуфта шавад?»). Агар инро мадди назар намоем, думаъногӣ ва номуайянии низоми идоракуни ба низои дохили ё ба шакасти роҳбарият оварда мерасонад. Аз ҷониби дигар, системаи идоракунии комилан сохташуда ба ҳисоботдиҳӣ таъсири мусбат расонида асоси офариниши фаъолияти босамар ва сифатноки ташкилот мегардад.

Барои қайд

Ҳуҷҷатҳои таъсисӣ дар бораи идораи бовиҷдонона чӣ бояд гуянд?

Ҳуҷҷатҳои асосии ТҒ шаҳодатнома дар бораи бақайдгирӣ, оиннома, тартиби фаъолият – босамар истифодаи он ҳамчун асоси низоми идораи босамар имкопазир аст, ба шарте, ки дар онҳо маълумот зайл оид ба идораи мақомот нигаҳ дошта шавад (иловатан нигаҳ доштани ҳаргуна маълумот дар он бояд тибқи қонун бошад):

- номи мақомоти идоракунӣ ё мақомотҳо;
- мақомоти роҳбарикунандаи олӣ ё асосӣ ва муносибати тарафайни онҳо бо дигар воҳидҳои ташкилот;
- ӯҳдадории асосӣ ва салоҳиятҳо;
- ӯҳдадориҳои фардии аъзоёни садорат (фаъолият, риояи сирри шахсӣ ва ғ.); 8а
- шумораи минималии аъзоёни садорат;
- қоидаҳое, ки ба узвиёт ва садорат мансубанд (бо ҳамроҳ кардани тартиби интихоб, қатъ ва хориҷ кардан аз садорат);
- мӯҳлати салоҳият, маҳдудият барои аз нав интихоб кардан;
- шумораи минималии ҷаласаҳои солонаи садорат;
- шартҳои гузаронидани ҷаласа (роҳнамоии касе, тартиби муқаррар намудани сана, пешниҳоди кас оид ба рӯзнома ва ғ.);
- тартиби қабули қарор (шумораи иштирокчиён, зарурат барои кворум, тартиби ба овозмонӣ ва талабот оид ба пешбурди протоколҳо);
- мавқеи низои манфиатҳо.

Сохтори расмӣ идоракунии бовиҷдонона

Садорат – мақомоти идоракунии асосӣ

Новобаста аз он, ки кадом сохтори идоракунӣ дар ташкилот ҷонибдорӣ мешавад, бояд дар он мақомоти ягонаи идоракунӣ, ки мавқею манзалатро соҳиб бошад, назорати доимӣ ё минбаъдаро татбиқ намояд ва барои қабули қарор салоҳият дошта бошад. Мақомоти асосии идоракунӣ баъзан на ба амсоли мақомоти олӣ: масалан, дар ассотсиатсия узви ҷаласа ҳамчун барои ҳамаи аъзоён мақомоти олӣ мебошад, қарорҳои он аҳамияти муҳим ва амалӣ дорад. Гарчанд ҷамъомад барои ҷаласа якчанд соат ва маротибае дар соле баргузор шавад ҳам, вале вазифаҳои идоракунии «доимӣ ва минбаъдаро» анҷом дода наметавонад. Аз ин лиҳоз, боз як мақомоти асосии идоракунӣ лозим аст, ки вазифаҳои идоракуниро дар давраи байни маҷлиси умумӣ анҷом дода тавонад. Онро садорати идоракунанда, бюрои иҷроия ё шӯрои директорон номгузорӣ намудан мумкин аст.

Фарқият байни мақомоти олии идоракунӣ ва мақомоти асосии идоракунӣ ниҳоят муҳим аст, азбаски ТҒ дар кишварҳои Аврупои Марказӣ ва Шарқи баъзан иброз доранд, ки агар онҳо маҷлиси умумии аъзоён дошта бошанд пас барои онҳо мақомоти дигари идоракунӣ ё ба он айният дошта лозим нест. Вале ҳар як ТҒ барои сохтори доимо амалкунанда муҳтоҷ аст, зеро он идораи ташкилотро дар давраи байни маҷлиси умумӣ анҷом диҳад. Ҳамин тавр, ба ҳеҷ ваҷҳ қонунгузор ба ин мамоният надорад. Дар ҳуҷҷатҳои оинномавии ташкилоти узвиятдошта қоидаҳое, ки тибқи он маҷлиси умумӣ масъулияти мақомоти асосиро ҳомигӣ мекунад бояд қайд карда шавад (Ниг.: «Якчанд мақомоти идоракунӣ. Чи тавр ҳамроҳ кор мекунанд?»).Тасвири ташкилӣ, хомии инони (ҳокимият) ва масъулиятро аз мақомоти идоракуни ё ба воситаи мақомоти роҳбаририи ташкилот бо ходимон фарзия менамояд, ки – ин ҳам воситаи хеле муфид барои муайян кардани муносибати байниҳамдигарӣ дар ТҒ пазируфта мешавад.

Якчанд мақомоти идоракунанда. Чигунагии кори якҷоя онҳо?

Дар ТҒ, ки дар кишварҳои ЕМШ фаъолият доранд басо мақомотҳое вохурдан мумкин аст, ки якчанд функсияҳои идоракуниро анҷом медиҳанд. Онҳо дар сурате самарабахш ҳамкорӣ менамоянд, ки агар дар ҳуҷҷатҳои оинномавӣ ва низомномаҳо нақши ҳар яки он бо ҷой доштани низоми хисоботдиҳии байниҳамдигарӣ аниқ муқаррар шуда бошад. Ин мақомотҳо номҳои гуногун доранд вале аз рӯи моҳият чаҳор навъи онҳоро бо функсияҳои гуногуни идоракунӣ номбар менамоем: 8б

- **Мақомоти олии идоракунӣ: инстансияи олии қабули қарор.** Дар ассотсиатсиҳо муттасил қарорҳои муҳимро дар маҷлиси умумӣ қабул менамоянд. Ин қарорҳо аҳамияти муҳимро баҳри рушди ташкилот мебозанд ва феълан ба рисолат ё қатъгардии мавҷудияти он мутааллиқ аст. Ҷавобгарӣ барои чунин қарор муаррифӣ карда намешавад. Вале мақоми олӣ метавонат дигар қарорҳо мақоми саридораро муаррифӣ кунад.

3.3 Қабули қарори дастаҷамъонаи садорат

Арзиши асосии садорат дар он аст, ки он ҳамчун мақоми коллегиалӣ маҳсуб аст. Садорат манфиати сершумори стейкхолдерҳои ТҒ ифода менамояд ва чунин роҳбарии коллективӣ барои нигаҳ доштани рисолат ва муқобилияти манфиатҳои гурӯҳӣ алоҳида ва шахсон кӯмак мерасонад. Бо ин маъно садорат роҳбарияти ташкилотро пурра менамояд, вай ба ин восита ба роҳбарият маҳорат, қобилия, назар ва таъсири хешро илова менамояд.

Роҳбарии коллективӣ ҳмчунин афзалияти амалӣ дорад. Чунки садорат - ин гурӯҳест, ки дар муқоиса ба пешвои ягона имконяти васеъ ва таҷрибаи бой дорад. Бо вуҷуди ин, ҳамчун мақоми ягона, садорат аз маҷмӯи назарҳо, ақидаи умумро меофарад, бо ин васила ҳамчун қувваи дастаҷамъонаи ташктилот баромад менамояд.

Роҳбарияти коллегиали кори осон нест, бинобар ин ҳуҷҷатҳои асосӣ бояд тартиби қабули қарори коллегиявиро бояд муқаррар кунанд, ки он барои амал намудани садорат ҳамчун дастаи босамар кӯмак расонад. Масалан, дар ин ҳуҷҷатҳо бояд қайд гардад, ки садорат қароро дар ҷараёни маҷлиси расмӣ, ки бояд дар он қисмати зиёди аъзоён (кворум) иштирок дошта бошанд қабул намояд. Шумораи аъзоёни садорат дар кворум, тарзи даъвати маҷлис ва қабул ва қайди қарорҳоро, ҳуҷҷатҳои оинномавӣ муайян мекунад. Ин қоидаҳо иҷрои устуворонаи вазифаҳои садорат таъмин намояд аз ҷониби дигар дар бартараф намудани шубҳаҳо оид ба салоҳиятдории қарорҳои қабулшуда боис мегардад.

Аз рӯи тақсимоти стандартҳои базави услуби қабули қарор дар идоракунӣ ниҳоят фарқ дорад. Одатан, он масъалаҳои ташкилӣ – маданӣ ва характери муносибатҳои байниҳамдигарии одамонро, ки

- **Мақоми саридора: садорат (*governance*).** Одатан, ин сохтори мустақим аст, ки функсияи идоркунии ҷориро татбиқ менамояд, масалан, ҷараёни рафтор ё стратегияи ташкилотро муайян мекунад. Садорат муттасилан иҷрои қарорҳои хешро тавассути кормадони ташкилот (коргарони доими ё валантерҳо) муаррифи мекунад. Ба ҳисоботдиҳандагии назди мақоми олии идоракунӣ нигоҳ накарда садорат дар қабули силсилаи қарорҳо аз номи ТҒ салоҳият дорад.
- **Дастаи менеҷерҳо ё роҳбари ташкилот: менеҷмент.** Мақомоти иҷроия ё роҳбари ягона муттасилан қарори мақоми олӣ ва мақоми саридораро иҷро ва ҳамчунин дар ҳаёти рӯзмараи ТҒ татбиқ мекунад. Дар ассосиатсияҳо ин функсияро менеҷменти калон ба ҷо меорад. Дар фондҳо бошад, ин нақшро одатан як шахс – директория иҷроия анҷом медиҳад. Дар ҳама ҳолат ин даста ё ин шахс дар назди мақоми болоии идоракуни ҳисоботдиҳада мебошад. 9а
- **Мақомоти назорати: назорат ва аудит.** Баъзан дар ТҒ сохторҳои алоҳида арзи ҳасти доранд, ки вазифаи онҳо аз назорат бурдани қабул ва тарзи иҷрои қарор, хароҷоти воситаҳо, риояи қонунгузориҳо иборат аст. Одатан чунин мақомоти назорати нисбат ба садорат мустақим буда (чӣ дар Венгрияю ва Полша) ва бевосита дар назди мақоми олӣ ҳисоботдиҳанда аст. Барои қабули қарори асоснок, аъзоёни мақомоти назорати ҳуқуқ доранд дар ҷаласаҳо иштирок варзанд, ҳуҷҷатҳоро омӯзанд, фаъолияти ТҒ таҳти мушоҳида қарор диҳанд, мутаасифона онҳо ҳуқуқи овоз - раъй надоранд. Феълан раиси садорат аъзоёни мақомоти назоратиро, ки то битавонанд вазифаҳои худро пурра иҷро намуда бояд бо маълумотҳои дақиқ таъмин намояд.

3.3 ба идоракуни маҳсуб аст баррасӣ менамояд. Дар баъзе садоратҳо агар консенсус бо осонӣ ба даст ояд, чун дар дигарон нисбат ба овоз мондани вақҳои ҷой доштаро лозим мешуморанд. Ҳар яке аз ин воситаҳо (ё, ки мувофиқаашон) ҷолиби қабул аст, азбаски ба ҳар як аъзои садорат имконоти баробари иштирок варзидан дар қабули қарор дода мешавад.

Усулҳои қабули қарор ба замъи худи қарор бояд ҳатман дар протокол қайд карда шавад.

Қабули қарор берун аз ҷаласаҳо дар ҳолатҳои таъҷилӣ имконпазир аст. Қабули қарор тариқи почтаи электрони ё бо қисме аз садорат ва ҳатто ин қарорҳо писанди аксар гардад ҳам ба ҳуҷҷатҳои оиномавӣ мухолифат доранд, яъне шубҳанок ҳисобида бекор карда мешаванд. Барои ҳамин садорат бояд пешакӣ қоидаҳое, ки қарорҳои берун аз ҷаласа қабул шударо танзим менамояд муқаррар кунад ва қарори қабулшударо дар вохурии оянда ҳатман тасдиқ намояд (ниг.: **«Намунаи амалӣ: қабули қарор берун аз ҷаласа»**).

Барои қайд

Намунаҳои амалӣ: қабули қарори садорат бидуни ҷаласа.

Дар аксари ҳуҷҷатҳои оинномавии ТҒ қарор дар сурате қонунан эътироф мешавад, ки он аз ҷониби садорат дар ҷаласаи расмӣ бо риояи кворум қабул шудааст. Аммо дар сурати сар задани ҳолати ногувор чӣ? Фарз кардем, фавран амал кардан лозим аст, вале дар як муддати кутоҳ ҷамъ кардани ҳамаи садорат ё ҳатман таъмин намудани кворум ғайриимкон аст.

Албатта, дар ҳолатҳои ногувор садорат бояд имконоти қабули қарорро дошта бошад, ки ин боиси ҳифзи манфиатҳои ТҒ ва кормадони он гардад. Аз рӯи тартиб қабули қарори таъҷили ба аъзоёни садорат имкон медиҳад то, ки бо дарки масъулият амал намоянд, ҳатто дар ҳолати ногувор чунин икдом дошта бошанд. Ин тартиб имконоти андешидани чораҳои заруриро баъд аз маслиҳати телефонӣ, почтаи электронӣ ё вохурӣ, ки дар он на ҳамаи аъзоён иштирок намудаанд ва барои кворум воҷиб аст, бояд фароҳам оварад.

Ҳамин тариқ қабули қарор бояд пайгирона дар ҷаласаи минбаъдаи садорат тасдиқ ва дар протокол қайд гардад.

3 4 Ҳар як аъзои садорат ӯҳдадориҳо шахсии худро дорад

Гарчанде аъзоёни садорат ҳамчун қисмати мақомоти умуми коллегиалӣ амал намоянд ҳам вале онҳо ӯҳдадории шахсӣ доранд. Дар ҳуҷҷати «Интегратсия, идоракунии бовиҷдонона ва шаффофият»-и Маркази байналмилалии ҳуқуқи ғайритиҷоратӣ қайд шудааст, ки аъзоёни садорат «бояд нисбат ба ташкилот бетарафӣ зоҳир накунанд, барои иҷрои вазифаҳои худ ва дар муносибат ба он бодиққат ва бо масъул бошанд, ҳамчунин маълумоти махфии барои паҳннагардии оммавӣ тайин шудаи ташкилотро нигаҳ доранд (Ниг.: на сайте www.icnl.org). Аз аъзоёни садорат дар назар дошта мешавад, ки дар ҷаласаҳо мунтазам ширкат ва фаъолона иштирок намоянд, ҳамчунин манфиати ТҒ нисбат ба манфиатҳои шахсӣ, касбӣ ё корпоративӣ боло гузоранд. Ба таври муфассал тасвир кардани номгуи вазифаҳои аъзоёни садорат ҳамчун кӯмак ба дарки матлуби нақши худи онҳо ва чӣгунагии иҷрои беҳтари он боис мешавад (Ниг.: **«Тавсифи вазифаҳои аъзоёни садорат»**).

Дар баробари вазифаҳои худ, садорат тавассути аъзоёни алоҳида аз қабили вазифаҳои махсусро муаррифӣ менамояд. Масалан, ба мумайиз оид ба молия барои таҳияи буҷети солона салоҳияти мушоҳида бурданро вогузор менамоянд, ба ҳуқуқшинос, ки ба ҳайси аъзо ба садорат шомил аст, супориш дода мешавад, ки масалаҳои ҳуқуқиро назорат барад. Тақсими чунин салоҳият бояд аз ҷониби садорат тасдиқ шавад ва тариқи сунъӣ бо назардошти хусусиятҳои касбӣ байни аъзоёни садорат тақсим намудан манъ аст. Дар баробари ин дар соҳаи хизматрасонии касбӣ маҳдуд намудани вазифа ва салоҳияти аъзоёни садорат шояд нокофия ва нодруст бошад. Бояд тазаккур дод, ки ҳисса гузоштан ба қарори дастаҷамъонаи садорат - вазифаи асосӣ ва муҳими ҳар як аъзои он мебошад.

Аъзоёни садорат, ки ба кори ташкилот ҷалб шудаанд ба мақсадҳои

Тавсифи вазифаҳои аъзоёни садорат

Новобаста барои кори худ маош нагирифтани аъзоёни садорат, таълифи хаттӣ тавсифи вазифаҳои онҳо дар садорат ба фоидаи кор аст. Ин ба дарки амалҳои худ дар ҳайати садорат ва гузоштани афзалият дар фаъолият кӯмак мерасонад. Ҳамчунин, ин тарзи хуби муаррифи намудан ба аъзоёни нави садорат мебошад, ки оқибат аз онҳо чӣро интизор шудан мумкин. Ба тавсифи вазифаҳо чунин бандҳоро гузоштан лозим:

1) огоҳӣ доштан ва дастгирӣ намудани рисолати ташкилот;
2) иштироки мунтазам дар ҷаласаҳои садорат;
3) омодагии пешакӣ ба ҷаласаҳо;
4) риояи махфиёт;
5) пешниҳод намудани тасвияҳои асоснок ва судманд;
6) канора гирифтан аз ихтилофи манфиатҳо ва бор накардани кори ҳаррӯзаи худ;
7) ширкат варзидан дар кори комитет ва чорабиниҳои муҳим;
8) дастгирии роҳбарияти ташкилот;
9) иштирок дар рушди манбаҳои ташкилот;
10) пешбурди ташкилот бо ҷомеа.

10a

Нақши махсуси муассисон

Кор бо муассисон – шурӯъи боназокат аст. Аксари ТҒ дар кишварҳои ЕМШ то кунун вобастаи мардуманд, ки муассисаро таъсис намудаанд, - ё худ дорои ҳуқуқҳои махсусанд (чӣ дар Венгрия), аниқтараш онҳо дар ташкилот ба вазифаҳои роҳбарикунанда машғуланд – директор ё раис. Билохир масъулияти идоракунии муассисон нисбат ба ҳуқуқ ва ӯҳдадориҳо васеъ аст, ки ин аз мансаби ишғолгардида бар меояд. Андешаи

3 4

беғаразонаи худ нигоҳ накарда бояд фаромуш накунанд, ки онҳо берун аз кор дар садорат масъулияти шахсӣ надоранд. Аъзои садорат, ки ихтиёран дар яке аз барномаҳои ТҒ ширкат дорад, ба кормандон ва шарикони барномаи мазкур фармон додани ӯ манъ аст ва ва дар чунин ҳолат чӣ бояд кардани онҳо танҳо дар сурате имконпазир аст, ки агар аъзои садорат бошанд. Дар ташкилотҳои ғайритиҷоратии кишварҳои ЕМШ бисёр ҳолат ваҷҳо бо муассисон сар мезанад ва ин аз моҳияти салоҳиятҳои онҳо бар меояд, ки афзалан аз салоҳиятҳои аъзоёни дигар фарқ дорад (Ниг.: **«Нақши махсуси муассисон»**).

Манфиати пешбурди кор бо раиси садорат, роҳбари ташкилот ба он хотир аст, ки то ки аъзоёни садорат ба моҳияти салоҳиятҳои худ сарфаҳм рафта ба вайроншаваи ҳудуди он роҳ наҳиданд ва кӯшиши роҳбарии бевоситаи ТҒ-ро ба ҷо оранд. Дар ибтидо гузаронидани худбаҳодиҳӣ гуворо аст (Ниг.: қисмати 6.5).

Барои қайд

муассис вазни кофӣ дорад, шояд ин комилан аз ҳиссиёти раҳимонаи табии, хоҳиши «гуш кардани волидайн» ё ба нуфузи олии ин одам хос аст. Аз ҷониби худ, муассисон корро дар ташкилот боло меҳисобанд, ки онро сохтаанд ва омодаанд ҳамеша бо он бошанд. Фаҳмо, ки касе намехоҳад ба онҳо бигуяд вақти вуқӯъ фаро расид.

Бояд тазаккур дод, ки ТҒ стратегияи пешомад дошта, бар андешаи он аст, ки оҳиста - оҳиста имтиёзҳои дар қонун ва оинномаи ташкилот мустаҳкам нашудаи муассисонро бекор кунад. То чӣ андоза ҷой доштани арзиши ҳиссагузории муассис муҳим нест – зеро агар амал ва қарори қабулнамудаи он мухолифи қоидаҳое, ки ба дигарон тааллуқ дорад ва тавонад ба ҳаёт ва рушди ташкилот таъсири беғаразона манфӣ расонад.

10б

Яке аз воситаҳои нигаҳ доштани муассис, ки он бо таъсири худ рушди ташкилотро боз надорад – бо кор садорат рӯҳбаланд намудан ва баробар бо дигар эҳтиром намудани он (дар сурате, ки ӯ аъзои садорат бошад). Масалан, садорат қоидаҳоро ҷорӣ менамояд, ки мувофиқи он қарор танҳо дар ҷаласаҳо аз рӯи кворум бо қайди мӯҳлат ва вогузории ваколатҳо қабул мегардад. Чунин тағйироти мақом бояд бо як тарзи ҳушёрии дипломатӣ роҳандозӣ гардад, ки аз ин муассис қарор накунад, ки ба ӯ ҷанг эълон шуда ва ташкилот нисбат ба ӯ беэътимод аст. Бояд ҳатман шаҳр дод, ки минбаъд ин тағйиротҳо ба устуворгардии ТҒ боис мегардад ва ин маънои қоидаи умумии бозӣ барои ҳамаро тақозо менамояд. Басе ТҒ коркарди нақши навро барои муассис муфид меҳисобанд – ниҳоят муҳим ва пурифтихор, вале ба қабули қарор таъсири қофи намерасонад – масалан, сарвари шӯрои парастрон.

Сохтори расмӣ идоракунии бовиҷдонона

Садри садорат

Чун ҳар як гурӯҳ, пешбурди фаъолияти босамари садорат бе тайин намудани пешво ғайриимкон аст. Аз ҳама муҳим раис барои ҳамогансозии кори раёсат масъул аст, ҳамчунин ҳалқаи илтиҳоқи байни раёсат ва ҳайати он, хусусан – роҳбарият хизмат мекунад. Одатан масъулияти раис аз гузаронидани ҷаласа ва тайини аъзоёни комитетҳо иборат аст (Ниг.: **«Масъулияти раиси раёсат»**). Раис ҳуқуқи овози ҳалкунанда надорад танҳо дар сурати аз номи раёсат муаррифӣ намудани ӯ имконпазир аст.

Раисро бо тарзи гуногун тайин намудан мумкин – масалан, интихоби ӯ дар маҷлиси умумӣ ё дар маҷлиси раёсат. Миёни сифатҳои шахсӣ, ки бояд раиси раёсат доро башад – малакаи аз рӯи инсоф вале ҷиддан пешбурди муҳокима, ҳамчунин риоя намудани талаботи муқаррар ва тасдиқ гаштаи рӯзномаи маҷлис. Бо вуҷуди ин, маҳорати хуби тайм-менеҷменти ва нигоҳи стратегӣ доштан. Барои беканор намудани нофаҳмиҳо ва низоҳо, тартиби тайини раис ва вазифаҳои асосии он дар ҳуҷҷатҳои оинномавии ташкилот бояд дарҷ гардад.

Барои қайд

Вазифаҳои раиси раёсат

Нақши раиси садорат на ҳамеша равшан аст, ва ӯ дар кори худ ҳар чӣ бештар номуаяниро ҷонибдорӣ мекунад. Барои ҳамин, дар шакли хаттӣ дарҷи нақши раис муфид аст, ки ташкилот аз ӯ чиро интизор аст. Намудҳои чунин интизорӣ иборат аст:

1. Ба нақшагирии маҷлиси садорат;
2. Коркарди рӯзномаи маҷлис (якҷоя бороҳбари ташкилот);
3. Гузаронидани муҳокимарониҳо дар рафти маҷлис: риояи рӯзномаи маҷлис ва тартиби гузаронидани он; 11а
4. Ҳамоҳангсозии фаъолияти садорат дар давраи байни ҷаласаҳо;
5. Тайин намудани раисони комитетҳо ва агар вақт имконият диҳад кор ex officio (аз рӯи мансаби ишғолгашта) дар тамоми комитетҳо;
6. Роҳбарии ҷараёни ба кор қабули ва баҳодиҳии фаъолияти директори иҷроия;
7. Таъмини матлуби кори садорат, бо назардошти баҳодиҳии фаъолияти шахсии он;
8. Муаррифии омавии ташкилот.

Идоракунии бовиҷдонона тазияи вазифаи идоракунӣ ва менеҷментро тақозо менамояд

Садорат ва ҳайати кормадон – аз одамони гуногун иборатанд

Принсипи асосии идоракунии бовиҷдонона аз тақсимоти садорат ва менеҷмент иборат аст. Чунин тақсимот низоми таҳамул ва мувозинаро муқаррар мекунад ва бо шарофати ин кори матлуби ташкилот таъмин мегардад, қарорҳои муҳимро бошад бо назардошти манфиати ҷомеа қабул мекунад.

Барои мантиқан сарфаҳм рафтани ба ин мулоҳиза биёед ҳолати мутақобиларо арзёбӣ мекунем. Садорате, ки аз менеҷмент ҷудо нест (яъне, аъзоёни он аз кормадони қатории ТҒ ё мардуми ба он алоқаманд ва наздик, ё худ садорат зери таъсири сахти менеҷменти ташкилот қарор дошта иборатанд) яъне чунин садорат бо душвории воқеъӣ ва доманадор бо ифодаи бовиҷдононаи манфиатҳои стейкхолдерҳо дучор хоҳад гашт. Душворӣ сар мезанад, зеро, одамони қабулкунандаи қарор ва баҳодиҳандаи ба мавқеъ ва одамони ба он вобаста ё иҷрокунандаи ин қарор - ҳама яканд (ё ба ҳамдигар алоқаманданд). Масалан, корманди ташкилот ё ҳамангом аъзои садорат дар қабули қарор, ки бевосита ба музди меҳнат ва ба асоси баҳодиҳии фаолияти ӯ дахлдор бояд ширкат варзад! Дар ин ҷо, андозаи зиёди суиистифода ҷой дорад, зеро садорати аз функсияҳои менеҷменти ҷудо нашуда дар ҳолати ихтилофи манфиатҳои доимӣ, ки ба он функсияҳои омехтаи санҷишию-назоратӣ ва таъмини боис шудааст, фаъолият менамояд (Ниг.: **«Барои чӣ овоздиҳии кормандон дар садорат – ин ихтилофи манфиатҳост?»**).

Аз тарафи дигар, садорати мустақими аз менеҷмент ҷудо дар раҳо ёфтан аз шубҳаҳо кӯмак мерасонад, зеро амали он нисбат бо чизе асосонок мебошад, зеро он ба манфиати ҷамъият аст. Садорат

Барои чӣ кормадони овоздиҳанда дар садорат – ин ихтилофи манфиатҳост?

Тасаввур намоед, ки иштирок кардан ва ё накарданро дар озмӯнҳо бояд ТҒ ҳал намояд. Лоиҳа бо пуррагӣ дар доираи фаъолияти ташкилот навишта намешавад, вале дар сурати бурди озмун, якчанд кормандон таи чанд сол бо маош таъмин мегарданд. Ҳалли ин масъала ба садорат вогузор шудааст ва он аз моҳияти рисолати ташкилот бар меояд. Агар корманд дар садорат ҳуқуқи раъй дошта бошад, садорат дар хусуси иштироки ӯ дар озмун қарор қабул менамояд, шояд (дурустӣ ё нодурусти ин муҳим нест) ин қарор бо хоҳиши кормадон баҳри таъмини худ бо маош, бидуни кушишҳои пешбурди рисолати ТҒ дикта карда шудааст. 11б

Дигар мисол. Дар фаъолияти ТҒ масоиле дар хусуси расонидани хизмати характеран оддӣ ба миён меояд. Кормадоне, ки ба ин масъуланд ба истиснои роҳбари ташкилот дар сарзадани чунин масоил ҷой доштани амал ва иқдоми шахсиро бидуни омили беруна мадди назар манамоянд.

Аъзоёни мустақили садорат на танҳо манбаи масоилро басо равшан дарк менамоянд, балки онҳо метавонанд чораҳои қатъиро пешниҳод намоянд.

Ин ва ба ин монанд ҳалатҳо нишон медиҳад, ки барои чӣ садорати қисман аз кормандон иборат таҳамул ва мувозинати заруриро нисбат ба манфиати менеҷмент таъмин карда наметавонад **(Оид ба шаклҳои дигари низои манфиатҳо дар садорат. Ниг.: қисмати 6.3.)**.

4 Идоракунии бовиҷдонона тазияи вазифаи идоракунӣ ва менеҷментро тақозо менамояд

4.1

менеҷмениро назорат мекунад, вале ташкилот бевосита манбаҳои онро идора намекунад. Тақсимоти функсияҳо ниҳоят муҳим аст, аз ҷумла агар манбаҳои ташкилот рушд ёбад, дар чунин ҳолат фаолият мураккаб мегардад: садорати комил ва мустақим ба боварии донорон, эҳсонгирандагон ҳамчунин стейкхолдерҳо, муваффақ мешавад ва ин шаҳодати он аст, ки ТҒ-ро мутахасисон идора мекунанд ва аз ин ниёзи ихтилофи манфиатҳо рушд намеёбад. Оре, аз рӯи таҷриба садорати амалкунанда метавонад қисме аз функсияҳоро ба худ гирад, зеро яккаву-танҳо ӯ аз ӯҳдаи роҳбарӣ баромада наметавонад.

Ҳамин тариқ, издиҳо ва мувозина, дар низоми тақсимоти функсияҳо садорат ва менеҷмент панаҳ ёфтааст – ин ба мафҳуми фалсафӣ ҷалб карданро надорад, баракс аз лиҳози нигоҳи амали мантиқан ин чиз арзишнок аст.

Мутаассифона, дар кишварҳои ЕВМ ТҒ танҳо давраи ташаккулёбиро аз сар мегузаронад ва кӯмакгарон ба масъалаи идоракунии онҳо ҷиддан дахолат надоранд. Дар натиҷа, талаботи махсус оид ба тақсимоти функсияҳои садорат ва менеҷмент роҷеъ ба ТҒ пешниҳод намегардад , зеро басо садорату ташкилот қисман ё ҳато пурра аз кормандон иборатанд (Ниг.: **«Натиҷаҳои тадқиқот:кормандони ТҒ дар садорад»**). Дар ТҒ хурд ё навбунёд умуман дар ҳаёт амалӣ намудани чунин тақсимот ниҳоят душвор аст. Дар сурати танқисӣ кашида аз манбаҳои молиявӣ ва инсонӣ, одатан аъзоёни садорат ихтиёран функсияи ҳайатро ба ҷо меоранд, ки ин ба халалдор шудани чунин фарқият боис мешавад. Тақсимоти ин самтҳо ва дарёфти шумораи зарурии шахсони соҳибмаълумот ва шояд ин ҳадафи иҷронашаванда аст: дар кишварҳои ЕМШ то кунун доираи одамони мувофиқ барои ҷои кори холӣ чӣ дар садорат ва менеҷмент ниҳоят маҳдуд аст.

Яке аз масоилҳои дигар пешбурди идоракунии бовиҷдонона дар

Натиҷаи тадқиқот:кормандони ТҒ дар садорат

Шояд аз сабаби махсусияти ҷараёни бақайдгири бошад, ки ТҒ дар кишварҳои ЕМШ аксари онҳо фаъолиятро чӣ аз садорат ва ҳайат, ки – ин як ва ҳамон одамон аст, оғоз менамоянд. Дар Украина ин ҳолат як навъ аст. Аз рӯи натиҷаи тадқикоти, * баргузор гашта маълум шуд, ки дар ТҒ 90% роҳбарони ташкилот аъзоёни садоратанд. Ба ғайр аз ин боз басе назар ба се дар ҳиссаи чаҳори онҳо – сардори садоратанд. Беш аз 2/3 ба ҳайати садорати ТҒ боз кормандони дигаре, ки аксари онҳо ҳуқуқи овоздиҳи доранд шомиланд.

Баъд аз чандин кашмокашиҳои басо аз маблагузорон ва тарафдорони ТҒ дар ин ва дигар кишварҳо бевосита ба масъалаи **12a** босамари низоми идоракуни диққати махсус медиҳанд. Онҳое, ки ба маблағгузори машғуланд кафолати «инвеститсия», ҳифзи он ва харочотҳое,ки барои он пешниҳод шудааст талаб мекунанд. Чӣ тавре дар ҷаҳони иттиҳодиявӣ маълум аст, ҷонибдорони ТҒ садорати мустамандро ҳамчун кафолати баргузида бар зидди эҳтимолияти суиитеъмол ва ихтилофи манфиатҳо мепиндоранд.

Хулоса: таҷрибадорони идоракунии бовиҷдонона дар баробари беҳтар намудани фаъолияти ташкилот дар ҷалби манбаҳои нав кӯмак мерасонанд.

Nonprofit Governance Practices in Ukraine (Ниг.: «Сарчашмаҳо»).

4 Идоракунии бовиҷдонона тазияи вазифаи идоракунӣ ва менеҷментро тақозо менамояд

4.1

кишварҳои ЕМШ аз он иборат аст, ки аксари ташкилотҳое, ки фаъолияти хешро оғоз намудаанд тақсимоти чунин функсияҳоро бетағйир гузоштаанд дар ҳолати кунуни иваз намудани он гуё маъно надорад, дар ҳоле, ки корҳои онҳо хуб ба роҳ мондашудааст. Ба ин нигоҳ накарда, таъсиси садорат давом дорад, вале барои ташкилоти босамари он чизи беҳуда ва ҳатто ғалат аст.Дар ҳаққиқат роҳбарони ТҒ, ки корҳои назаррасро анҷом доданд, дар баробари сохтани ташкилот беист мепурсанд, яъне, садорат барои онҳо чӣ лозим (Ниг.: **«Шубҳаҳои роҳбарияти ТҒ: «Садорат ба ман чӣ лозим» (қисми 1)»**). Ташкилоте, ки ба тарзи гуворо рушд дорад бидуни садорат ё ҳиссаи ночизи иштироки он аз нигоҳи татбиқи таҷрибаи нав ва ҳатто дар сурати пешрафти кор ба душворию ба хатар ғут мезанад. Барои ҳамин, аксари роҳбарони бобарор қиёфаи беилтифотонаи бозхонд ва ҳузури садоратро ҷонибдори менамоянд.

Бо вуҷуди ин хавфи аз ҳад зиёди худории ташкилот аз ҷалби садорат ба кори худ дар сурате ба миён меояд, ки агар ӯ худ рушду нуму дорад. Бояд мутазаккир шуд, ки буҷети калон шумораи ҷалби стейкхолдерҳо имконпазир менамояд ва ин аз моҳияти истифодаи оқилона ва мақсадноки манбаҳои ташкилот бар меояд, ки билохир роҳбари пурққувват ба ин дучор мешавад. Чунин ҳолат дар сурате айён мешавад, ки агар ташкилот аз маблағгузории хориҷа ба маблағузории гуногун ба ҳисоби манбаҳои маҳаллӣ гузарад. Ҳавасманд намудан бо хайрияи маҳдуд дар сурате мумкин аст, ки агар стейкхолдерҳои маҳаллӣ аз фаъолияти босамари ба нафъи ҷамъият намудани ташкилот боварӣ дошта бошанд.

Ташкилотҳое, ки хоҳиши рушду нуму доранд, иқроранд, ки усутувории доманадор идоракунии бовиҷдона ва босамарро тақозо менамояд, ки он аз тақсимоти функсияи садорат ва кормандони ташкилот ибтидо мегирад.

Шубҳаи роҳбари ТҒ: «Садорат ба ман чӣ лозим?» (Қисми 1)
Чунин меҳисобад роҳбари ТҒ басе калони полияки;

«Ман маънои садоратро дарк карда наметавонам. Албата мо садорат доштем, ки он соле ду маротиба баргузор мегашт, вале ягон корро ба субут намерасонд. Оре чӣ коре ҳам мекарданд? Лоиҳаи мо хуб роҳандози мешуд ва дар мо масоили ҷалби маблағгузори ҷой надошт.

Вале вақти ворид шудани Полша ба Иттифоқи Аврупой, манбаи молии мо тағйир ёфт. Барои гирифтани маблағи нав тағйир додани рисолат зарур буд вагарна моро мебастанд. Баногоҳ ба ҳамаи маблағгузорон нақшаи стратегӣ, сохтор ва маҳакҳои баҳодҳи лозим омад. 12б

Ман аввал дар ин хусус ҳато андешаҳам намекардам ва меҳаросидам. Хушбахтона, маълум гашт, ки ду нафар аз аъзои садрат барои тиҷорати хурди худ ба гирифтани гранти аврупой дархост намудаанд, ки онҳо ба ман кӯмак расонанд.

Мо дар якҷояги сохтори ташкилии навро таҳия ва коркарди нақшаи лоиҳаро ба субут расонидем, ки он ба талабот ва низоми баҳодиҳии Иттиҳоди Аврупой мувофиқ гардонида шудааст».

4 Идоракунии бовиҷдонона тазияи вазифаи идоракунӣ ва менеҷменто тақозо менамояд

4.2 Садорат идора кунад кормандон татбиқкунандаи менеҷментанд

Аслан дар зери тақсими функсияи идоракуни тақсимотӣ вазифаҳо ва маҳдудгардонии он аз рӯи иштирок дар мақомотҳои гуногун фаҳмида мешавад. Аз рӯи қоидаҳои муқаррарӣ агар **менеҷмент ҳайати рӯзмараи ташкилотро идора кунад пас садорат сиёсат ва стратегияи ТҒ муайян ва ҳамчунин назоратро нисбат ба фаъолиятро он амалӣ менамояд. Дар аксари модели идоракунӣ самтҳои асосии масъулияти садорат чунин баррасӣ шудааст – аз ҷумла 1) назорат роҷеъ ба татбиқи маромҳои рисолати ташкилот; 2) ташаккули арзишу стандартҳо; 3) таъмини манбаҳо; 4) васеъ намудани сафи пайравон (Ниг.: «Вазифаҳои асосии садорат»).** Алабатта, ин чунин маъно надорад, ки кормандон бояд дар коркарди стратегия иштирок наварзанд ё худ аъзоёи садорат бояд дар ҳаёти рӯзмараи ТҒ ҳиссагузор набошанд. Ин ба маънои мавҷуд будани самти муҳим, ки ба ду соҳа ҷудо шудааст ва марзи он боэҳтиром аз ҳар ду ҷониб бояд ҳифз гардад баррасӣ шудаст.

Яке аз воситаҳои таъмини аз ҳамдигар ҷудо кардани идоракунӣ ва менеҷмент – ин бовар кардан ба он, ки касе яку-якбора аз ӯҳдаи иҷрои ин ду функсия баромада наметавонад. Шояд манзур дошт, ки ин талабот ба ақли солим рост намеояд: чунки нисбат ба аъзоёни садорат кормадон беҳтар кори ташкилотро медонанд ва барои ҳамин онҳо дар муайян намудани стратегия ва баҳодиҳии фаъолият ва талаботи ТҒ нақши муфидро анҷом медиҳанд. Бинобар ҳамин, чӣ хеле, ки қайд кардем дар сурати ба садорат ворид шудани кормандон аз рӯи чунин ҳолатҳо яъне агар тасдиқи буҷет, муқаррар намудани маош, баҳогузории барнома – дигар карда гуем агар корманд мониторинг ё назоратро нисбат ба фаъолияти шахсияш амалӣ намояд дар он сурат ҳатман ихтилофи манфиатҳо ба миён меояд. Бо ин сабаб кормандон ҳаргиз ва ҳеҷ гоҳ дар садорат ҳуқуқи раъй бояд надошта бошанд.

Вазифаҳои асосии садорат

Нобоваста аз андоза, рисолат, таҷриба ё буҷети ташкилот, вазифаҳои асосии он – аз муайян намудани сиёсат, роҳандозии назорат ва таъмини риояи самти стратегии дар соҳаҳои мазкур маҳсуб аст:

Рисолат: садорат кушиш ба харҷ медиҳад, ки ташкилот рисолати хешро риоя намояд, то ки моҳияти ин рисолатро фаҳманд ва аъзоёну кормандони ташкилотро аз ҳамдигар фарқ намоянд, то ки ташкилот рисолати хешро дуруст ба роҳ монад ва ба тарзи ҳатми барнома ва тарзи хизматрасонии хешро нақшабандӣ ва баҳогузорӣ намояд.

Арзиш: садорат арзишҳои хешро ташаккул медиҳад ва қоидаҳои одоби касбиро ҳамчун намунаи шахсӣ муқарар менамояд, маҳз ҳамин тавр сиёсат ва ғояҳои роҳнамои мувофиқро муккамал созад. 13а

Манбаҳо: садорат барои ба дараҷаи кофӣ соҳиб гаштани ТҒ ба маҷмӯи манбаҳо – башарӣ, моддӣ, молиявӣ бо кирои директори иҷроия мусоидат мекунад ва мониторинги вазъи молиявии ташкилотро қобили иҷро қарор дода ба сафарбаркунии манбаҳо кӯмак менамояд.

Васеъгардии шумораи пайравон: садорат ТҒ ба ҷомеа ворид месозад ва ҳамчун звено ҳамбастагиро байни аъзоён, донорон, эҳсонгирандагон ва дигар стейкхолдерҳо анҷом медиҳад.

4 Идоракунии бовичдонона тазия вазифаи идоракуни ва менеҷментро тақозо менамояд

4.2

Аксар дар ТҒ мефаҳманд, ки ин принсипи хирадмандона аст, ва ба андозае, ки сухан то роҳбарии ташкилот нарасад. Садорат ба роҳбарият басо боварӣ дорад, ба ин хотир ширкати ӯ дар садорат мутлақо табиист. Далелҳои зиёде оид ба тарафдорӣ ва муқобили ширкати роҳбар дар садорат мавҷуд мебошад (Ниг.: **«Оё барои роҳбари ТҒ зарурати аъзои садорат шудан бо ҳуқуқи раъӣ имконпазир аст?»**). Яке аз қарорҳое, ки аксари ТҒ қабул намудаанд – ин дохил намудани роҳбар ба ҳайати садорат бидуни ҳуқуқи раъӣ. Албатта, дар чунин ҳолат роҳбар бояд аз иштирок дар мунозираҳое, ки бевосита ва ба восита ба манфиати ӯ тааллуқ доранд худдорӣ намояд (Масалан, муҳокимаи музди меҳнат ё баҳогузории фаъолият).Ва новобаста аз ҳолатҳо, роҳбари ташкилот на бояд раиси садорат бошад: зеро чунин ҷамъи хокимият дар дасти нафаре моҳиятан тобеияти ташкилотро паст менамояд.

Барои қайд

Оё барои роҳбари ТҒ зарурати аъзои садорат шудан бо ҳуқуқи раъӣ имконпазир аст?

Оид ба тарафдорон ва муқобилони чунин қарор далелҳо зиёданд. Аз ҷумла, баъзеъ аз онҳо:

Тарафдор:

1. Ин ҷалби садоратро ба кори «воқеъӣ» ТҒ пурсамар месозад.
2. Ҳамчун звенои баҳамалоқаманд байни стратегия ва таҷассумёбии он ҳизмат мекунад.
3. Воситаи ҳақиқии шарикӣ байни садорат ва менеҷмент.
4. Масъулияти роҳбарро тавассути андешаи стратегӣ баланд менамояд,

Зид:

1. Ин ихтилофи манфиатҳост, агар роҳбар ба масъалаҳое овоз диҳад, ки нисбат ба он манфиатҳои шахсӣ дорад. 13б
2. Ба сар задани муносибатҳои шиддатноки байни роҳбар бо дигар аъзоёни садорат боис мегардад, агар онҳо ба хилофи ӯ оид ба ягон масъала овоз диҳанд.
3. Кушодани марзи байни вазифаҳои садорат ва роҳбарият.
4. Ба донорон ва тарафҳои дигари манфиатдорон имконият медиҳад, ки ТҒ басо тобеъ ҳисобанд, зеро ӯ чунин тавонад монд.

Созиши оддӣ дар чунин ҳолат қарор мебошад яъне вақте, ки роҳбар дар садорат ҳуқуқи раъӣ надорад. Ҳамчунин вақте, ки манфиатҳояш баррасӣ мешавад (масалан, маош ва имтиёзҳои ӯ ва ғ.), ӯ на бояд дар арафаи қабули қарор ширкат варзад,

Идоракунии бовиҷдонона тазияи вазифаи идоракунӣ ва менеҷментро тақозо менамояд

Садорат масъулияти роҳбарро муаррифӣ менамояд

Садорат салоҳияти роҳандозии кори ТҒ ва воқиф шудан аз вазъи онро дорад. Вале садорат аҳёнан ҷамъ мегардад, азбаски аъзоёни он – одатан одамони банд ва дархостианд. Бо назардошти чунин маҳдудият, садорат метавонад қисмати вазифа ва салоҳияти худро ба роҳбар вогузор намояд.

Бо чунин тарз амал кардани садорат хоҳиши аз масъулияти муайян дур кардани сиёсат, интихоби равияи стратегӣ ё таъмини назорати умумӣ даст кашиданро надорад. Садорат ҳамеша мақоми асосии қабулкунандаи қарор ва роҳбар барои амалҳои худ ба ӯ ҳисоботдиҳанда боқӣ хоҳад монд. Бо вуҷуди ин ҳама дар доираи маҳдудияти муайян ва шартҳое, ки садорат гузошташудааст, роҳбар ташкилотро аз назари диди худ идора менамояд ва мустақиман ҳамаи қарорҳои амалиро нисбат масъалаҳои соли ҷорӣ қабул менамояд.

Садорат салоҳиятҳои худро нигаҳ медорад ва роҳбарро хифз менамояд ҳамчунин дар ҳуҷҷатҳои оинномаи салоҳиятҳои вогузоршударо моҳирона муайян ва мустаҳкам менамояд. Ин лаҳзаҳои муаррифи шаванда бояд ба таври равшан дар дастурруламали мансабии роҳбар инъикос ва дарҷ шавад (Ниг.: **«Тавсифи вазифаҳои роҳбар»**). Муайян намудани дараҷаи зинагии муносибатҳои байниҳамдигарии садорат ва роҳбарият ба роҳандозии ҳамкориҳои тарафайни онҳо ва ба миқдори ниҳоят кам фуровардани шиддатҳо, ки одатан лаҳза ба лаҳза ҳатто дар сатҳи беҳтарин қарор доштани ин муносибатҳо ба вуҷуд меояд боис мегардад. Хамчунин, ин садоратро аз додани аз ҳад зиёди ҳиссаи масъулият ба роҳбар ё - дигар ифрот – аз хоҳиши назорати умум нигаҳ медорад.

Барои ТҒ кишварҳои ЕМШ махсусият ва зарурати интиқоли чунин салоҳиятро дарк намудан душвор аст, зеро дар онҳо одатан ҳамаи

Тавсифи вазифаҳои роҳбар

Ақидаи хеле хуб аст – ифодаи шаклан хаттии интизории садорат аз роҳбари ташкилот. Доираи вазифаҳои роҳбар, ки дар дастрруламалҳои мансаби ӯ, ки васеъ дарҷ шудаанд, иборат аст:

1. Озодкунӣ ва назорат аз боли кори кормандон.
2. Идоракунии барномаҳо ва фоъолияти ҷорӣ инчунин баҳодии онҳо. 14а
3. Ҷустуҷӯ, дарёфти манбаҳо ҳамчунин идоракунии онҳо.
4. Таёрии буҷети солона.
5. Тайёр кардани пешниҳод оид ба низом, барнома ва ташаббуси стратегии садорат.
6. Робита бо стейкхолдерҳо.
7. Дар назди ҷомеа муаррифи намудани маромии ташкилот.
8. Ба кори садорат кӯмак расонидан.

Идоракунии бовиҷдонона тазияи вазифаи идоракунӣ ва менеҷментро тақозо менамояд

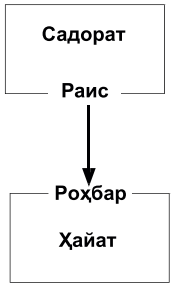
қарорҳоро роҳбар, мутассилан ғайрирасмӣ қабул менамояд. Эҳтимол дар оинномаи ташкилот шояд чизе дигар гуфта шуда бошад, чунони роҳбар дар таҷриба оид ин ё он салоҳият садоратро вакилӣ менамояд, ё худ бараск.

Аз роҳбар маҳорати аз ҳиқиқат дур пиндоштани «марифатнокии худпараст» лозим аст, ки афзалияти супоридани салоҳияти садоратро дарк карда тавонад. Гарчанде барои амалӣ намудани чунин иқдом ба роҳбар лозим аст, ки аъзоёни садоратро омӯзад ва бовар кунанад, ки онҳо тавонистан ба худ масъулияти идоракунии бовиҷдононаро гирифтаанд. Эҳтимол шояд ба таври оддӣ аз тасвири низоми муносибати дутарафа дар ташкилот оғоз намоем. (Ниг.: «Намунаи муносибати дутарафаи садорат ва кормандон»).

Беш аз ҳама, вале робитаи расмӣ ва ғайрирасмӣ танҳо баъд аз чӣ гунагии аслии киро (ё озод) кардани роҳбар аз ҷониби садорат ба роҳ монда мешавад. Бо ин сабаб аз рӯи ҳақиқат роҳбари бобарор бояд ба он манфиатнок бошад, ки садорат фаъолияти ӯро баҳо дода тавонад ва дар вақташ ӯро чун ворис киро намояд (Ниг.: Кисми 4.6).

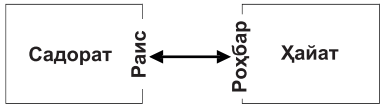
Барои қайд

Агар садорат дар ҳақиқат кор кунад, тарзи расмии супурдани салоҳият чӣ маъно дорад:



14б

Алалхусус сатҳи корӣ шарикии байни садорат ва ҳайати коргарон чунин аст:



Татбиқи ҳар ду ин тасвири муносибат дар сурати муҳайё намудани шиддати позитивӣ, ки ҷараёни қабули қарор ва имконияти васеъгардонии ташкилотро устувор мегардонад имконпазир аст.

Идоракунии бовиҷдонона тазияи вазифаи идоракунӣ ва менеҷментро тақозо менамояд

Садорат ва роҳбарият дар кор ҳамшариканд

Сарфи назар аз ин, хати муносибати омирона амуди аст, ва аз рӯи таҷрибаи садорат ва роҳбар дар сурате натиҷаи хуб медиҳад, ки муносибатҳои зичи ҳамкории онҳо дуруст роҳандозӣ шавад.

Аз ҷониби дигар, танзими ҳамкорҳои бомаҳсули байни садорат ва роҳбар меҳнати зиёдро амсоли сабру тоқат, эҳтироми тарафайн ва шӯхтабъиро тақозо менамояд. Ҳар як тараф дигареро дастгирӣ мекунад, дар сурати ба миён омадани зарурат маслиҳат ва кӯмаки хешро пешниҳод менамоянд. Ин аст калиди комёбӣ – муошират, робита ва барои сифати кори онҳо бо маънои баробар, роҳбар ва садорат ҷавобгаранд (хусусан Раис) (Ниг.: «Шарикии калидӣ: роҳбар, ташкилот ва раиси садорат»).

Роҳбар ба садорат маълумоти боэътимод, аниқ ва саривақтиро оид ба вазъи ТҒ ва атрофии он пешниҳод менамояд. Ӯ бе шакку шубҳа дар ҳолатҳои зарурӣ бояд барои кӯмак ба садорат муроҷиат намояд ва ҳамзамон оиди ҳодисае рост ба садорат хабар диҳад, бо ақидаи ӯ агар садорат ба микро-менеҷмент машғул шавад ба марзи ӯ ворид мешавад. Дар навбати худ, бояд садорат ба роҳбар дастурҳои саҳеҳу равшан, маслиҳатҳои роҳбарикунанда ва алоқаи бозгаштро таъмин намояд. Садорат бояд на танҳо кори роҳбарро назорат барад ҳамчунин уро талқин кунад. Аъзоёни садорат бояд ба кори роҳбар шавқ оваранд ва ба ҷузъиёти он таваҷҷӯҳ кунанд, ҳамчунин сарзаниш, санҷиш ва таърифи роҳбарро ба хотири он кунанд, ки аз ӯ чӣ интизоранд ва бояд ӯ ҳамаро дуруст фаҳмад ва то битавонад корро беҳтар кунад.

Барои қайд

Шарикии калидӣ: роҳбар, ташкилот ва раиси садорат

Эҳтимол, ҳеҷ як дигар муносибатро дар ТҒ аз рӯи моҳият нисбат ба равобити роҳбари ташкилот бо раиси садорат баланд гузоштан номумкин аст. Шарикии хуб байни онҳо – асоси устуворӣ ва сарварии идорашаванда барои ташкилот маҳсуб аст, муносибати ба роҳмондаи бади байни роҳбар ва раиси садорат бошад – ин нигарониест, ки на фақат барои худи онҳо, балки барои ҳамаи ТҒ.

Якчанд пешниҳод оид ба он, ки чӣ гуна хушоҳангии муносибатро байни ин ду шахси муҳим оваридан мумкин: 15а

1. Ташкил намудани ҷадвали мунтазами суҳбатҳо, аз ҳама хуб дар ин ҷо – вохуриҳои шахсӣ.
2. Ба таври фаврӣ ба занг ва мактубҳои ҳамдигар посух додан. Ин на танҳо риояи одоби муошират нест, балки нишондиҳандаи он, ки шумо ба ин ҷиддан муносибат доред, ки ӯро ба ташвиш меоред.
3. Агар сухан комилан оид ба мавзӯи махфӣ наравад, матавонед дигар аъзоёни садоратро ба нусхаи хабаррасонӣ гузоред. Махсусан ҳеҷ кас намехоҳад, ки он яке аз робитачии муҳим бошанд.

Идоракунии бовиҷдонона тазия вазифаи идоракуни ва менеҷментро тақозо менамояд

Садорат фаъолияти сарварро мунтазам баҳо медиҳад

Яке аз вазифаҳои муҳими садорат нисбат ба роҳбари ташкилот - мунтазам (беҳтараш ҳар сол) баҳо додани фаъолияти он аст. Дар баҳодиҳӣ бояд ба маҳаки маслиҳатшудаи пешакӣ такя намудан лозим, ки ин дар дастурруламали мансабӣ ва нақшаи солона дарҷ шудааст. Зеро ин барои дарки роҳбар ёрӣ мерасонад, ки аз ӯ садорат чиро интизор аст ва чӣ дар фаъолияти ӯ ба беҳтаргарди ниёз дорад. Ҳамчунин, баҳодиҳӣ барои муайян намудани дараҷаи маоши роҳбар муҳим мебошад ё ки барои қайди иҷрои номатлуби вазифаҳои ӯ барои садорат, ки оқибат боиси аз кор озод кардани ӯ мегардад.

Дар амал ташаббуси баҳогузории фаъолияти роҳбарро раиси садорат анҷом медиҳад. Зимнан, хуб мешуд, ки баҳодиҳиро аслан аъзоёни садорат, ки ҳамчун мақоми ягона маҳсуб аст, амалӣ намояд. Пеш аз ҳама, аъзоёни садорат байни худ метавонанд кори роҳбарро муҳокима намоянд, баҳогузории фаъолияти ӯ бошад мувофиқи дастурруламали мансабӣ ва ҳадафҳои тасдиқгардидаи соли ҷорӣ сурат мегирад. Баъд, раис ё садорат роҳбарро оид ба натиҷаи баҳогузорӣ якҷоя бо тавсияҳо ва интизориҳои нав ва ғ. маълумот медиҳад.

Барои қайд

4. **Барои раис**: бояд фаъолияти ташкилотро бо баҳодиҳии мунтазам ва одилона таъмин кард. Аслан, ин равандро шумо бояд саварии намоед, бо қӯмаки йарсолаи худ ба роҳбар нишондиҳандаи калидии натиҷаи фаъолияти (KPI) муайян ва бозгашти алоқаро аз аъзоёни садорат таъмин созед.
5. **Барои роҳбар:** ҳиссаи раисро, ки барои шумо муҳим аст, намоиш диҳед. Барои маслиҳат мунтазам ба ӯ муроҷиат намоед, зеро дар лаҳзаҳои муҳим ин ба шумо кӯмак хоҳад намуд. Зимнан шумо медонед, ки садорат дар бораи чӣ андеша дорад.

15б

Идоракунии бовиҷдонона тазияи вазифаи идоракунӣ ва менеҷментро тақозо менамояд

4.6 Ба нақшагирии ивази сарвар аз ҷониби садорат

Садорате, ки роҳбари боистеъдод дорад ва ба ӯ муяссар мешавад, ки якҷоя кор кунад, дар навбати худ андешаи ивази ӯро ҳоҳ но ҳоҳ бояд кунад. Аз ин лиҳоз, баэътибор нагирифтани и масоил дуруст нест. **Аз ҷониби дигар, аксари ташкилотҳои минтақаи ЕМШ дар сурати аз кор ногаҳон рафтани роҳбар ба як ҳолати ногувор дучор мешаванд** (Ниг.: **«Кай роҳбар меравад»**). Дар ҳақиқат ҳар як инсон, ҳатто ба ивазнашавандагии ӯ нигоҳ накадрда, азияти бемори мекашад, ба кори дигар мегузарад ё ба шаҳри дигар мекучад. Ба ғайр аз ин, омилҳои куҳансолӣ, ки ба сектори сеюм андешаи пешниҳоди насли нави комиилан пешворо фавран аз рӯи матлаб тақозо менамояд.

Феълан, қоидаи роҳбари босавод аз он шаҳодат медиҳад, ки новобаста аз дараҷаи боварии садорат ба роҳбар ҳатто дар сурати зарурат – таъҷилан бояд дар захира нақшаи иваз кардани ӯро дошта бошад. Нақша бояд руйхати номзадҳои эҳтимолиро ба ин мансаб дошта бошад ё маҳаке, ки аз рӯи он ҷустучӯ намудани онҳо имконпазир аст. Агар садорат зарур шуморад то метавонад ба ин нақш яке аз кормандони роҳбарикунандаи ташкилотро тайёр намояд. Ҳамчунин, ҷалби номзадро аз берун ё имконият муаввақатан иҷрокунандаи ин мансаб имконпазир аст. Дар ҳолати кунуни садорат дастурруламалҳои мансабии роҳбарро дар шакли хаттӣ бояд таъмин намояд.

Аз рӯи имконият, садорат метавонад ба таври кушод ин масоили нозукро бо роҳбар муҳокима намояд. Ӯро дар ин хусус бовар кунонидан лозим, ки мавҷуд бадани нақшаи ивази роҳбар – ин натиҷаи шубҳа афтидан ба фаъолияти ӯ нест. Дар сурати ба ӯ фаҳмонда додани ҳамаи қоидаҳо, роҳбар ба муайян намудани сифатҳои зарурӣ ва таҷрибавӣ, ки шахси довталаб ба ин мансаб дошта бошад кӯмак мекунад. Ҳамчунин, ӯ метавонад довталабони эҳтимолиро пешниҳод намояд ва ҳатто дар ҷараёни ба кор қабулкунӣ иштирок варзад.

Лаҳзаи рафтани роҳбар

Яке аз ТҒ болгари аз рӯи роҳбари ниҳоят маъруфаш ном бароварда буд. Кормандоне, ки яқҷоя бо ӯ тули ҳафт сол кор макарданд мафтуни ӯ шуда буданд ва барномаҳое, таҳти роҳбарии ӯ амали шаванда дар минтақа беҳтарин ба ҳисоб мерафт. Худ тассавур кунед изтироби аъзоёни садоратро дар он вақт, ки хонума арзи аз ташкилот рафтан кард, зимнан бетаъхир.

«Ман фаҳмидам, ки вақти он омадааст, ки чизе наверо пешниҳод кунам», - ҳамин тавр иброз дошт ӯ. Ба ин зан таклиф шуда буд, вале ин як беъэтиноӣ аҳмақона буд. Айнан дар як муддати кӯтоҳ ӯ ба қуҷое ба Ғарб ғайб зад ва барои ба кори нав шурӯъ кардан баъд аз худ ташкилотро боқимонд, ки гуё равнақ дошт - ва то лаҳзае, ки таърихи тамоман дигар ба вуқӯъ омад. 16a

Дар ин хусус, аввалин бонги пуризтироб ба садорат расид, яъне вақте, ки директории барномавӣ оид ба иҷрои вазифаи роҳбар хоҳиш намуданд, ӯ бо раиси садорат дар тамос шуд ва гуфт, ки ба назари вай дар маҷмӯъ на ҳамаи ҳуҷҷатҳои молиявӣ мавҷуд аст. Собиқ роҳбар муҳосиботро пеш мебурд ва зуд-зуд дар хона кор мекард. Бо гуфти ӯ, ин масоилеро рӯи кор оварад, зеро дере нагузашта бояд ҳисоботи аввалинро доир ба гранти калон супоридан лозим буд.

Раис аз директорияи барномавӣ хоҳиш намуд, ки ин масъаларо дида баромада аз натиҷааш гузориш диҳад. Баъд аз чанд рӯз ӯ занг зада гуфт, ки дастрас ба ҳисоби

4 Идоракунии бовиҷдонона тазияи вазифаи идоракунӣ ва менеҷментро тақозо менамояд

4.6 Дар сурати ногаҳон аз кор рафтани роҳбар, он гоҳ аз сабаби ихтилофи манфиатҳо ба ин вазифа машғул шудани сардори садорат ғайриимкон аст. Айнан, чунин ҳолат дар лаҳзаи аз вазифа рафтан роҳбар ва аъзои садорат гаштани ӯ нодуруст аст. Аслан аксари роҳбарони нав бар он ақидаанд, ки боқӣ мондани роҳбари пешина дар садорат ба табдил ёфтани омили душворӣ ва бадхоҳона боис мегардад, зеро собиқ садорон ҳар чӣ кушишро ба харҷ медиҳанд, ки қарорҳои қабулшударо мавриди санҷиш қарор диҳанд ё иҷрои онро фаромуш кунанд, зеро онҳо дигар ташкилотро роҳбарӣ надоранд. Барои роҳбари собиқ пайдо намудани ҷои корӣ бо пуррагӣ шоиста мумкин аст, ба ин вазифаи маслиҳатчии фахрӣ мисол шуда метавонад.

Барои қайд

бонкии ташкилот то ба ҳол дар дасти собиқ роҳбар боқӣ мондааст. Бояд маоши кормандон ва иҷорапулиро додан лозим буд, вале имконияти ин корро кардан набуд. Ӯ ҳамчунин мактуби донори дигарро дастрас кард бо дархости чӣ гуна маблағхои ба ташкилот ҷудо шуда харҷ гаштааст. Аммо дар файлҳои ташкилот дар ин хусус ягон хел маълумот мавҷуд намуд, ва он намедонист, ки чӣ ҷавоб гуяд.

Аз ин садорат ба хулосае омад, ки собиқ роҳбарро азиз хондаанд вале аз ин эъроз кард. Сабукфикрии ӯ дар муносибат ба муҳосибот ва ҳисоботи маблағгузорон ташкилотро ба ҷанҷол ё ба чизи аз ин ҳам бадтар рӯ ба рӯ кард.

Аз ин лиҳоз, раҳои ҷустан аз донорҳо ва иҷрои ӯдадориҳои кормандону иҷорадиҳандагон амалҳои фавъириро тақозо мекард. 16б

Хушбахтона, ин қисмат бо хубӣ анҷом ёфт. Зеро баъд аз ҳафта директории барномави маълумоти молиявии зарурироро ҷамъоварӣ кард. Раиси садорат директори барномавиро бовар кунонд, ки бонк барои онҳо назорати ҳисобҳо дастрас мегардонад.Оқибат ҳисобтҳо пешниҳод шуданд, маош пардохтаю иҷорапулӣ дода шуд. Садорат директории барномавиро роҳбари нави ташкилот тайин кард.

Дар навбати аввал директории нав ботартиб вазифаҳои шахсӣ тавсиф намуд ҳамчунин қоидаҳои молиявии навро барои ташкилот таҳия кард. Ӯ қарор дод, ки дар сурати аз кор рафтан ё аз вазифа сабукдуш гаштанаш ТҒ ба чунин ҳолат намерасонад.

5

ТҒ – ин ташкилоте, ки аз рӯи рисолат роҳнамоӣ дорад

5 1

Ба ҷо овардани назорати садорат аз паи иҷрои рисолат

Феълан фарқи ТҒ аз сохтори-тоҷирӣ дар он аст, ки ӯ на барои ба даст овардни фоидаи соҳибони ташкилот ё стейкхолдерҳо таъсис меёбад, балки ба манфиати ҷомеа ё аъзоёни худ. Аниқтар карда гуем, пас рисолати ТҒ – он чӣ ки мекунад баҳри ҳамин манфиатҳо равона мегардад. Одатан рисолат ба арзишҳои ташкилот зич алоқаманд аст – масалан, кӯшиши муҳофизати муҳити атроф ё кӯмак намудан ба камбизоатон.

Рисолат ва арзишҳо одамонро рӯбаланд ва ба кори ташкилот ҷалб менамояд, ҳамчунин ба талоши ҳадаф ва фаъолияти он кӯмак менамояд. Тавсифи рисолати ТҒ одатан – ин қисми таркибии ҳуҷҷатҳои оинномавии ташкилот маҳсуб аст.

Яке аз вазифаҳои асосии садорат – муайян, тасвият кардани рисолати ташкилот, боиси риояи кардани ин рисолат назорат бурдани ташкилот ва наздик намудани ӯ ба ҷомеа (См.: **«Рисолат тавсиф надорад? Онро тавсият намудан лозим»**). **Сдорат барои он назорат мебрад, ки ташкилот аз рисолати худ пастгардӣ накунад ва бо ин восита моҳияти худи фаъолияти ТҒ ҳифз намояд.** Вобаста ба ин вазифаҳои аз ҳама муҳими садорат – таъмини он, ки рисолат ба манфиати ҷомеа ё аъзоёни ташкилот ҷавобгӯ бошад, ТҒ бошад бояд таҳти рисолати хеш роҳбариро дар тамоми самтҳое, ки амал мекунад анҷом диҳад. Ҳамчуни садорат бояд оид ба воқеӣ будани рисолат ва миқёси он, боақлона ва комёб шудан ба натиҷаҳо ғамхорӣ намояд.

Барои ҳамин садорат бояд назорат намояд, ки рисолат кутоҳ ва яқинан тавсият шуда бошад. Рисолат – ин ҳуҷҷати итилоотгӣ ва далеловарӣ барои доираҳои гуногун, бо пиндошти эҳсогирандагон, шарикон, маблағузорон, ВАО, кормандони ташкилот.

Рисолат ҳамчун нуқтаи мазҳар дар сурати банақшагирии амал ва тақвият муфид аст ва ба ягонагии барномаҳо, коммуникатсия ва фаъолияти ҷорӣ

Набудани тавсифи рисолат (миссия): ифодаи он зарур аст

Дар сурати имконпазир нагаштани тавсияти рисолати ташкилот, шумо метавонед ба садорат муроҷиат кунед. Зеро ин беҳтарин имконияти муттаҳид намудани аъзоёни садорат баҳри коркади назари умумӣ кори якҷоя бар сари матни паёми боқира, ки барои коммуникатсияи дохила ва беруна муҳим аст, маҳсуб дониста мешавад. Тавсияти рисолат қадамҳои зеринро тақозо менамояд:

Қадами 1. Сари ду соатро ба фокускунонии мунозира дар идеали фасилитаторӣ бомаҳорат сарф намоед. Дар ин мунозира бояд роҳбарони ташкилот ва кормандони пешбари он ширкат намоянд. 17а

Қадами 2. Дар вохурӣ саволҳои зайлро диҳед, аввал ба таври фардӣ ба ҳар иштирокчӣ ва баъд якҷоя ба ҳама:

- Ба кадом шакли ташкилот шумо тааллуқ доред?
- Ба манфиате (талабот), ки шумо хизмат мекунед?
- Эҳсогирандагони мо кист?
- Чӣ ва чигуна мекунем?

ТҒ – ин ташкилоте, ки аз рӯи рисолат роҳнамоӣ дорад

қумакрасон аст. Садорат бояд боварӣ дошта бошад, ки рисолатро ҳама аз аъзоёни садорат сар карда медонанд, мефаҳманд ва дар ташкилот фарқ ҳам мекунанд.

Садорат бояд назорат намояд, ки фаъолияти ҷорӣ ва барномавии рисолати ташкилот мувофиқ бошад. Дар баъзе ҳолат бо сабабҳои гуногун фарқият байни рисолати иброзгашта ва барномаҳо ба миён меояд: ба қадри имкон, моҳиятан хизматҳои басо ноҷолиб ё раҳоиёбии молияви «васеъшавии рисолатро» тавассути гузариш ба фаъолияти дуюмдараҷа нисбати асосӣ тақозо менамояд. Садорат ба таври мунтазам бовар намояд, ки ТҒ рисолати дар оиннома иброз гаштаашро риоя мекунад, албатта ташкилот фаъолияти манъшуда, ғайриқонунӣ ва ғайриодобиро ҳеҷ гоҳ пеш намебарад.Давра ба давра ба муайян намудани рисолат таваҷҷӯҳ намуда, садорат метавонад пайбарад, ки оё рад кардан рисолат ҷой дорад ё шояд, дар чунин сурат барои аз нав якҷоя намудани фаъолият ва рисолат коре бояд кард.

Барои қайдҳо

- Дар куҷо мо инро мекунем?
- Барои чӣ мо инро мекунем?

Қадами 3. Барои муваффақ шудан ба консенсус ба ҷавобҳои ин саволҳо кӯшиш намоед. Дар сурати имконпазир нагаштан шояд шумо зиддиятҳои мавҷудаи ташкилотро, ки эътибор надодан ё онҳо номумкин аст, пайдо менамоед.

Қадами 4. Натиҷаҳои муваффақ гаштаро дар якчанд ҷумалаи кутоҳ вале аниқ баён намоед.

17б

Қадами 5. Онро ба эҳсогирандагон, кормандон ва шахсоне, ки ба ташкилоти шумо алоқа надоранд нишон диҳед. Онҳо дар ин хусус чӣ фикр доранд? Оё ҳамаи онҳо мефаҳманд,ки шумо чӣ гуфтан мехоҳед? Оё ин ба қалби онҳо таъсир мерасонад? Дар сурати ба ин саволҳо гирифтани ҷабови мусбат пас рисолати шумо муайян аст. Агар набошад боз тасвияро кор кардан зарур аст.

ТҒ – ин ташкилоте, ки аз рӯи рисолат роҳнамоӣ дорад

Тариқи татбиқи банақшагирии бовиҷдонона боис гаштани садорат ба амали рисолат

Банақшагирӣ – и фаъолияте, ки ба амали намудани рисолат ва мароқи баланд кардани ҳисоботдиҳии ташкилот нигаронида шудааст. Ин ҳамчун ҷараёни мақсадгузорӣ, ташаккули стратегия, ки барои комёб гаштани онҳо ҷалб ва тақсимоти мабаъҳо муҳим аст. Ҳуҷҷатҳои гуногун натиҷаи банақшагирӣ шуда метавонад – амсоли буҷети солона, ҷадвали воҳидҳо, нақшаи пуразриши стратегӣ. Новобаста аз ин, банақшагирӣ ҳамчун ҷараёни босамар ва мунтазам – яъне яке аз вазифаҳои садорат маҳсуб аст (Ниг.: «Ҷалби садорат дар банақшагирӣ»).

Садорат бояд боварӣ дошта бошад, ки кормандон дар назди худ мақсадҳои воқеӣ, реалӣ ва қадамҳои худро устувор гузошта барои комёбгаштани ин ҳадафҳо дар вақташ оқилона амал мекунанд. Аниқтараш, садорат одатан ва умуман раванди банақшагириро назорат мебарад, аз ин ҷо эҳтимоли бевоситаи бамиён омадани масоил дар ин самт имконпазир аст.

Азбаски садорат дар кори иртиҷоъпарастии ташкилот ширкат намеварзад, аммо ӯ метавонад дар ҷараёни банақшагирӣ арзишҳоро илова намояд, ки аз «назари буруни» ҷамъбастшудаанд ва тавассути санҷиши вазифаҳои воқеъан асосии кормандон амалӣ шавандаанд. Садорат қодир аст, ки ҷараёни ба ҳаёт таҷассумёбии нақшаро назорат намояд, ҳамчунин лозим ояд онро нав ва ислоҳ кунанд ё ҳатто руйхат кунад.

Ҳар қадар андозаи ҷидду ҷаҳди ташкилот дар ба нақшагирии фаъолияташ зиёд бошад, бо ҳамон андоза дар ин раванд садорат ҷалб мегардад. Одатан кормандон ҳуҷҷати ҷамъбастиро омода месозанд.

Ҷалби садорат дар банақшагирӣ

Ана чӣ мегуяд роҳбари яке аз ТҒ венгерӣ:

«Ман роҳбарии ТҒ на он қадар калонеро ба ӯҳда дорам, як чанд сол пеш ман ба хулосае омадам, ки ба мо нақшаи стратегӣ лозим.Чунин ҳуҷҷатро донорон пурсида буданд, ва ман худам фаҳмида будам, ки бе нақшаи дарозмӯҳлат дигар кор кардан мумкин нест. Ман қарор додам, ки онро мо бо қувваи дастаи худ бояд таҳия намоем, вале маслиҳатчӣ, ки ба мо кӯмак намуда буд хоҳиш намуд, ки ӯро ҳам ба кори садорат ҳамроҳ намоем.

Ман дарк карда будам, ки ин дар назди аъзоёни садорат вазифаи нав мебошад ва ба гумон аст, ки онҳо ба ин муносибати эҳодкорона зоҳир менамоянд. Ба вохурӣ ҷамъ намудани онҳо душвор буд. Вале дар сессияи стратегӣ, ки маслиҳатчӣ амсиласозӣ (моделрони) кард, онҳо басо фаъоли зоҳир намуданд. Ман дар тааҷҷубам, ки онҳо якчад идеяҳои аҷиберо иброз намуданд, ки барои он бояд ташкилоти мо кӯшиш намояд ва ҳатто хоҳиши зиёди ба раванд ворид намудани фандрайзингро карданд. 18а

Баъдан ман якҷоя бо раиси садорат оид ба тасвияи дарозмӯҳлати мақсади ташкилот кор намудем. Кормандон дар лоиҳаи барнома «гуштро зиёд карданд» ва мо дар якҷояги бо раис онро ба ҷаласаи минбадаи садорат барои пешниҳод омода намудем.

Аз ҳамон вақт то ин ҷониб аъзоёни садорат дар раванди банақшагирӣ мунтазам ширкат меварзанд. Ҳар сол садорат нақшаро аз сари нав дида мебарояд ва аз рӯи зарурат мақсад ва вазифаҳоро аниқ мекунад. Минбаъд дар ташкилоти мо барои банақшагирӣ садорат ҷавоб медиҳад. Ин ба ман бисёрҳам маъқул: дар ин раванд ман метавонам ба онҳо такя кунам ва акнун ман дар танҳоӣ барои ҳамаи ин масъул нестам».

ТҒ – ин ташкилоте, ки аз рӯи рисолат роҳнамои дорад

Мусоидати садорат дар амали намудани рисолат бо гузаронидани баҳодиҳии мумтазам

Баҳодиҳи – ин воситаи ба боварии садорат вогузор намудани имконият, ки ташкилот босамарона рисолати худро ба ҷо меорад. Баҳодиҳӣ ва ҳамчунин банақшагири аз садорат роҳбари ва назоратро тақозо менамояд (**«Нақши садорат дар баҳодиҳи»**).

Баҳоди аз ҷониби кормандон ё маслиҳатчиёни беруни амали мешавад, вале садорат бояд бовари ҳосил намояд, ки масъалаҳо дуруст тасвия шаванд, натиҷаи ба даст омада бошад ба таври матлуб истифода гардад. Тарзи гузаронидани баҳодиҳиро садорат ҳал мекунад – яъне, баҳо додани фаъолияти ташкилот дар умум ё танҳо самтҳои адоҳидаи он, масалан, молиявӣ.

Дар давоми баҳодиҳи садорат бояд бовар кунад, ки барои он бояд асоси кофӣ ва фаҳмо мавҷуд аст: яъне баҳогузории нишондиҳандаи зарурӣ ва истифодаи воситаҳои дурусти баҳодиҳӣ. Садорат бояд ба натиҷаи баҳодиҳӣ шинос шавад ва баҳри дар ҳаёт татбиқ гардии тавсияҳои баррасӣ гашта чораҳо андешад.

Садорат ҳамчунин ба он эътибор диҳад, ки агар натиҷаҳои баҳодиҳӣ ба раванди умумии фаъолияти ТҒ хос бошад пас ин дар ҷараёни банақшагири бояд ба назар гирифта шавад.

Барои қайд

Нақши садорат дар баҳодиҳи

Садорат чи хел метавонад кори ТҒ баҳо диҳад?

Кори ТҒ баҳо додан бениҳояд душвор - зеро он даромади моливӣ надорад, ки кори босамари ташкилотро тасдиқ намояд. Аммо чун нишондиҳандаи молиявӣ – ин ченаки комёбӣ дар тиҷорат, барои комёбии ТҒ бошад бо ном истифодаи фоидаи иҷтимоӣ имконпазир аст. Барои ҳамин сараввал садорат муайян мекунад, ки гирифтани кадом фоидаи иҷтимои барои ташкилот муносиб ва муҳим аст.

Садорат матавонад чунин саволҳоро диҳад: «Чӣ бояд дар ҷамъият тағйир ёбад?», «Кадом арзиши иловашударо мо бояд дар солҳои наздик ба даст орем?». Садорат бояд ба якчанд нишондиҳандаҳои асосии эътибор намояд, ки вақеан аз он ягон хел таъсире интизор шавад. Ва ин нишондиҳандаҳо якҷоя бо кормандон муҳокима шавад ва онҳо бовари ҳосил кунанд, ки ҳамаи онҳо баҳри комёбгарии як мақсад нигаронида шудааст. 18б

Баъдан садорат бояд муайян кунад, ки чӣ тавр натиҷа чен карда мешавад ва чунин саволҳоро дода мешавад: 1) чӣ гунагии нишондиҳандаи асосии, ки вазъи кунуниро муаррифи мекунад? 2) аз кадом манбаъҳо оид ба ин нишондиҳанада маълумот ластрас кардан мумкин? 3) аҳамияти кунунии нишондиҳанда дар чист ва ба кадом аҳамият мо ҳоҳищи комёб гаштан дорем? 4) Чӣ тавр мо тағйиротро пай мебарем ?

Басе ТҒ соҳибтаҷриба оид ба низоми сифати кафолат фаромӯҷ нахоҳад кард, зеро он якчанд нишондиҳандае, ки ба иҷрои рисолат ва ҳамчунин идоракунии ТҒ мутааллиқ аст, ҳамроҳ менамояд.

6

ТҒ стандатрҳои аз ҳама наҷиби касбӣ ва одобиро пеш мебарад

6 1

Садорат стандартҳои касбӣ ва одобии ташкилотро ташаккул медиҳад

Аз ТҒ беист риояи басе талаботҳои баландро нисбат ба ширкати тиҷоратӣ талаб карда мешавад. Азбаски, онҳо имтиёзҳо дар андозбандӣ ва дигар афзалиятҳо доранд бинобар ин ТҒ бояд ба ҷамъият, аъзоёни ташкилоти худ ва стейкхолдерҳо ҳамчун пайрав ва таҷҳасумгари қоидаҳои баланди рафтор, худро муаррифӣ намояд. Садорат бошад ҳамеша назоратро аз болои фаъолияти ташкилот, ки он аз арзишу афзалиятҳои эътироф намудааш дур нагардад анҷом медиҳад (Ниг.: **«Намунам амали: кодекси одоб»**).

Яке аз маҳаққое, ки аз рӯи он ТҒ баҳогузорӣ мешавад – ин мувофиқати фаъолияти он ба талаботи қонунгузорӣ маҳсуб аст. Садорат бояд донад, ки кадом қонунҳо нисбат ба ташкилот истифода ва ба фаъолияти вай мувофиқ аст. Дар сурати иҷро нагардидани талаботҳо, садорат вазифадор аст барои бартараф кардани номувофиқат чораҳо андешад. Дар аксари кишварҳои ЕМШ хусусан садорат барои мувофиқати фаъолияти ТҒ ба қонун ҷавоб медиҳад, гарчанде роҳбари корхона метавонад салоҳиятҳоро доир ба ин масъала вакилӣ намояд. Садорат аз болои риояи стандартҳо дар ТҒ назорат менамояд ҳамчунин бо дигар воситаҳо.

Мавзӯи мониторинг – хизмати пешниҳодшаванда, маош ва ҷоизаи роҳбар, дақиқ будани итиллоот нашр шуда. Ин ва бисёр чизи дигар – нишондиҳандаҳое, ки аз ҳисоби онҳо маҳорати ТҒ дар ҷамъият ғани мегардад.Садорат бояд аз болои ислоҳи хатогиҳое, ки дар ин соҳаҳо содир шудааст ва ба маҳорати ташкилот зарари ислоҳнашаванда нарасонидааст назорат мебарад. **Масалан, бепарвоёна иҷро кардани кор ё офиси бо ҳашамат, ки метавонад шакку шубҳаро дар миёни эҳсонгирандагон ба миён орад зеро ҳамаи маблағҳо танҳо барои иҷрои рисолат бояд сарф шавад.** Дар чунин ҳолат

Намунаи амалӣ: кодекси одоб

Чорӣ намудани кодекси рафтор – ин воситаи хуб ва сабаби андеша намудани арзишҳое, ки ташкилоти шуморо пеш мебарад ва ҳамчунин тарҳи риояи онҳоро дар ҳаёти рӯзмаро тақозо менамояд. Амсоли чунин кодекс-нишондиҳандаи муайяни далернокии ТҒ, ки ба он хотири, ки ӯ вазифаҳои стандарти рафторро ҳал мекунад ва одоби худро вобаста ба он хос менамояд.

Албатта, ин имкопазир аст, ки агар кодекс дар амал татбиқ гардад ва на дар қоғаз боқӣ монад. Аз ин сабаб бо он шинос намудани ҳайати кормандон ва нашри он дар сомонаи ташкилот зарур аст. Баъдан аъзоёни садорат якҷоя бо роҳбари ташкилот оид ба муносибати ҷидди зоҳир намудани кормандон ба ин ҳуҷҷат ва иҷрои ҳолатҳои он бояд чораҳо андешанд.

Кодекси одоб бояд аз номи садорат мураттаб шавад, зеро ҳамчун ҳуҷҷати муҳим барои ташкилот арзёбӣ мегардад. Вале коркард ва таҳияи он бошад аз ҷониби кормандон ё дар якҷоягӣ бо аъзоёни садорат роҳандозӣ мешавад. Муҳокимаи матни кодекси одоб – ин имконияти хуб барои кормандон ва аъзоёни садорат, ки дар якҷогӣ арзишҳои умум ва ҳадафҳоро муайян мекунанд. 19a

Дар шабакаи Интернет бо намунаи хуби кодексҳо вохурдан мумкин аст, ки ба сифати модели истифодаи онҳо имконпазир аст. Басе аз онҳо ба чунин масъалаҳо дахл доранд:
- рисолати ташкилот:
- ҳисоботдиҳӣ ва шаффофият;
- истифодаи манбаҳо;
-принсипи кори садорат;
- таҷрибаи менеҷмент;
- ихтиолфи манфиатҳо ва тарзи бартараф кардани он.

6

ТҒ стандартҳои аз ҳама наҷиби касбӣ ва одобиро пеш мебарад

6.1

барои ислоҳ ё бартараф кардани шубҳаҳои таъсирбахш, садорат бояд чораҳо андешад (Ниг.: **«Шубҳаҳои роҳбари ТҒ (Қисми 2)»**).Хатто дар сурати нодуруст ҷо ба ҷо кунии афзалиятҳо боиси кандашавии боварӣ аз ташкилот мегардад, ки агар ин ба андозае ҷиддӣ ва ҳамчунин бо вайрон кардани қонун хос бошад.

Каналҳои алоқаи бозгашт, ки одатан аъзоёни садорат истифода мебаранд аз каналҳои алоқаи кормандон фарқ дорад. Аъзоёни садорат бояд бо диққат онро гушдорӣ кунанд, ки дар хусуси ТҒ дар ҷомеа чӣ мегуянд, ҳамчунин таҳҷасумгари рафтори беиллатро талқин намоянд. ТҒ ҳуқуқи аз аъзоёни садорат муҳокимаи амиқона ва рафтори беиллатро на танҳо дар ҷаласаҳои садорат, ҳамчунин дар ҳаёти касбии онҳо интизор аст. Дар баъзе ташкилотҳо сиёсате ҷолиб аст, ки тибқи он барои ҷиддан вайрон кардани қонун аъзои садоратро хориҷ менамоянд.

Барои қайд

Шубҳаҳои роҳбари ТҒ: «Ба ман садорат чи лозим?» (Қисми 2)

Сухани роҳбари ташкилоти миқёси миллии яке аз кишварҳо:

«Ҳамчун директории яке аз ТҒ калидии кишвари мо, ман бо маблағгузорони асосии хориҷӣ, ки ҷамъяти шаҳрвандиро дастгирӣ мекунанд муносибати хуб ба роҳ мондам. Вале ман бо масоиле, ки ба рафтори яке аз маблағгузор алока дорад, сар ба сар шудам. Ба назарам, раиси он нисбат ба ташкилоти ман нодилона рафтор намуд ва бе ягон сабаб дастгириро бездошт.

Ман бо ӯ ҷагҷол кардан нахостам, зеро ин баракс тафсир шуданаш имконпазир буд – мисли он, ки ман танҳо барои музди меҳнати шахсии худ ғамхорӣ доштам. Барои ҳамин ман ба яке аз аъзоёни садорат муроҷиат кардам, ки он шахсан бо намояндаи ин фонд ошной дошт. Ӯ бо онҳо гуфтугӯ ва аниқ кард, ки донор ташкилотро барои корҳои ғайриодобӣ гумобар намудаст. Шукри худо, ӯ ҳамаро аниқ кард – ин тоза аз нофаҳми буд – мо аз чунин ҳолат баромадем.

Дахолат намудани аъзои садорат бениҳоят сари вақти буд. Фаҳмо, ки дар ин дастгири ӯ манфиати шахсӣ надошт, чӣ инро мо интизор будем. Оқибат дастгирӣ аз ҷониби донор роҳандозӣ гашт».

19б

ТҒ стандарҳои аз ҳама наҷиби касби ва одобиро пеш мебарад

Кори аъзоёни садорат пардохт намешавад

Дар доираи корпоративӣ ин мутлақо дурӯст аст, ки аъзоёни садорат барои кори худ маош мегиранд, вале барои сектори ғайритиҷоратӣ ин ҷолиби қабул нест. Барои чӣ? Пеш аз ҳама ин хоҳиши худи аъзоёни садорат аст, ки дар асоси ихтиёрии кор мекунанд ва шаҳодати онро дорад, ки мақсади дастгири ташкилот ба нафъи шахси онҳо алоқаманд нест.

Аз ин лиҳоз, ниҳоят муҳим аст, ки аъзоёни садорат ба ҷалби (ва ҳатто дар ин хусус нисбати онҳо шубҳа набошад) бевосита ва бавоситаи фоидаи аз кори худ дар садорат машғул нагарданд. Агар аъзоёни садорат ганорар, маош ва дигар фоидаҳои веҷеъӣ ба даст оранд ихтилофи манфиатҳо сар мезанад, дар чунин ҳолат манфиатҳои шахси (ё шояд чунин баҳогузори шудааст) нисбат ба минфиатҳои ташкилот ва эҳсогирандагони он боло мегирад. Саёҳати бароҳат, мансаб барои аъзоёни оила ва дигар тӯҳфаҳои қабул шуда (новобаста аз ночизиаш) шабоҳат медиҳад, ки стандартҳои одоб дар корхона заиф ва хароҷоти манбаъҳо аз рӯи таъинот амали намешавад. На танҳо аъзоёни садорат, ҳаичунин аъзоёни оилаи онҳо, дустон ва наздикое аз ташкилот набояд ягон хел фоида гиранд (Ниг.: Кисми 6.3).

Мутаассифона, дар кишварҳои ЕМШ бешубҳа танҳо одамон дар он ҳалат ба кори садорат майл пайдо менамоянд, ки агар аз он ягон-хел фаида ба даст оранд. Вале ташкилоте, ки ба одоб ва стандартҳои баланди касбии такя мекунад, дар назди худ чунин қарор намудааст (бисёриҳо бо чунин тарз амал мекунанд) **- одамоне, ки барои онҳо фоидаи модди водоркунанда мақсад аст – номзадҳои беҳтарин барои садорат ҳисобида намешаванд.** Вақеъан майли ворид шудани одамон ба содарати ташкилот сабабҳои худро дорад, яъне бояд онҳо дурӯст фаҳманд, ки садорат ба чӣ машғул мешавад (Ниг.: **«Барои чӣ одамон аъзои садорати ТҒ мешаванд?»**). Дар байни ин сабабҳо – ҳиссиёти

Барои чӣ одамон аъзои садорати ТҒ мешаванд?

Ин якчанд ҷавоб ба ин савол, ки мо онҳоро аз кишварҳои ЕМШ дастрас намудем:

«Бовар намудан душвор вале аъзоёни садорати мо бо ҷидду ҷаҳд тоза кор мекунанд. Мо барои кору худ тангае намегирем» (Венгрия).

«Кордони ва дар сатҳи баланд хизматрасонии ташкилот – ин аст сабаби асосии ба садорат дохил шудани ман» (Украина).

«Ман аз он лаҳзати калон мебарам, ки одамони кишварҳои гуногун дар садорати байналмилалӣ ҳамон як арзишро паҳн мекунанд. Ҳамчунин ба ман шахсан руҳи саргузашт бениҳоят наздик аст, ки аъзоёни садоратро водор менамояд аз сарҳади муқаррари бароянд». 20a

«Ман эътимодмандам, ки дар садорат кор намуда бо имкониятҳоям таъсири позитивиро ба ҳаёти ташкилот ва умуман ба ҷамъият расонам. Ман мехоҳам дар тағйиротҳо иштирок варзам» (Латвия)

«Фаъолияти ман дар садорат – на он қадар аст, чӣро ман метавонам ба ҷомеа, ки дуст медорам пардозам» (Польша)

шарикӣ ба кори хуб, хоҳиши бисёр доштан оид ба донистани доираи манфиатҳои худ ё кӯшиши бомайлонаи истифодаи малакаи худ, хулоса ба дигарон кӯмак намудан.

Баъзан аъзоёни садорат мехоҳанд фаҳманд, ки оё онҳо барои хизаматрасонии касбиашон аз ташкилот маош мегиранд. Масалан, ҳуқуқшинос – аъзои садорат ба ТҒ имконоти пешниҳоди маслиҳатро дорад, одатан хизмати ӯ пардохта мешавад. Аз рӯи қоида, хизмати пулакӣ дар чунин ҳолат номуносиб аст. Агар бе ҳаққи қалам илоҷ набошад, бояд вай мувофиқи сиёсати ихтилофи манфиатҳо пардохт намояд. Муҳим он аст, ки аъзоёни садорат, ки ба ин ҳамроҳшудаанд дар қабули қарор оид ба пардохт ё баҳодии сифати хизмати пешниҳод гашта иштирок наварзанд.

Албата, ба аъзоёни садорат хароҷотҳои оқилонае, ки ба иҷрои вазифаҳои онҳо алоқаманданд бояд пардохт гардад (Ниг.: «Намунаи амали: пардохти хароҷотҳо ба аъзоёни садорат»).

Барои қайд

Намунаи амалӣ: пардохти хароҷотҳо ба аъзоёни садорат

Азбаски аъзоёни садорат, чун қоида, - шарикон, ин маънои онро надорад, ки бояд онҳо хароҷоти садоратро аз кисаи худ пардохт намоянд. Ташкилотҳое, ки ба худ инро маъқул мешуморанд, хароҷотҳои аъзоёни садоратро вобаста ба кирои роҳ, истиқомат, тренигҳои махсус ҷуброн менамоянд ва ғ. Агар чунин таҷриба дар ҳуҷҷати муассисон ташкилот қайд нагардида бошад, садорат бояд сиёсатеро омода намояд, ки дар он кадом хароҷотҳои аъзоёни садорат ҷуброн мешавад, андозаи ҷуброн ва тарзи ҳуҷҷатгузории он бояд гуфта шуда бошад. Албатта, мавҷуд будани чунин сиёсат на бояд монеъаро барои аъзои садорат, ки бо хоҳиши худ мехоҳад воситаҳои ташкилотро дар намуди хайрия баргардонад ба вуҷуд орад.

20б

6.3 Садорат сиёсати ихтилофи манфиатҳоро баррасӣ менамояд

Ҳамаи ТҒ сиёсати ихтилофи манфиатҳоро бояд қабул намоянд ва боз нашавад, ки дар ҳалли масоилҳои одоби такя ба ким-кадом ақидаи шахсӣ намоянд. Чунин сиёсат асосан барои ташкилотҳои кишвари ЕМШ муҳим аст, ки мувофиқи Индекси ҷамъияти шаҳрвандӣ аз рӯи методикаи Civicus, ба қадри кифоя дараҷаи баланди суиистифода ва коррупсия ҷой дорад (Ниг.: ҳтсоботи Civicus оид ба кишварҳо дар сомонаи www.civicus.org). Бо қабули сиёсати ихтилофи манфиатҳо, садорат маҳорати ТҒ ба сифати шаффофият ва ҳисоботдиҳии ташкилот мустаҳкам менамояд ва бо ин барои ҷалби манбаъҳои нав кӯмак менамояд. Чунин сиёсат - боиси баромадан аз ҳолати ногуворе, ки шӯҳрати ташкилот ё одамони ба он алоқамандро халалдор менамояд.

Чунин сиёсат – барои раҳои ёфтан аз ҳолати душворе, ки метавонад ба шӯҳрати ташкилот ва ба он алоқаманд зарар расонад.

Ихтилофи манфиатҳо дар сурате ба миён меояд, ки агар инсон ба интихоби варианти рақобаткунанда ба манфиатҳои шахсӣ ва ҷамъиятӣ, ки қабули қарорро душвор мекунад ё ба он таъсир мерасонад, рӯ ба рӯ мешавад. Дар ҳолати ихтилофи манфиатҳо одатан манфиати ташкилот нисбат ба шахси муҳим ба назар мерасад. Ихтилофи манфаитҳо на ҳамеша маънои онро дорад, ки инсон ягон хел кори аҳмақи дорад. Хатар он худ дар гумонбарии суиистифода аст. Ихтилофи манфиатҳо метавонад бар сари ҳар кас ояд, вале он бештар ба аъзоёни садорат сару кордор аст, зеро онҳо шахсони мӯътабаранд бо шумораи зиёди алоқаҳо дар ҷамъият. (Ниг.: «Ихтилофи манфиатҳо чист?»).

Сиёсат дар соҳаи ихтилофи манфиатҳо барои дуруст ба роҳ мондани одоб дар дохили корхона ва аз ӯҳдаи бартараф намудани

Ихтилофи манфиатҳо чист?

Ихтилофи манфиатҳо – ин ҳамчун (ё худ таъсири чизе) таъсири манфиатҳои беруна ба кобилияти фардии қабули қарори бечунучаро одилона аз номи ТҒ пиндошта мешавад. Ихтилофи манфиатҳо дар сурати ба миён омадани имкониятҳо оид ба ба даст овардани фоида (истифода аз вазъи хизматӣ), ки ба шиносон ё наздикон фоидае дастрас мегардад ва дар сурате, ки ҳайат, алоқаҳои касбӣ ва ё дигар дар қабули бечунучаро ва одилонаи қарор ё худ агар манфиатҳои шахсӣ ё ғаразноки ба ихтилофи манфиатҳои ТҒ ворид шавандаро ба миён меояд.

Ихтилоф ба воқеъӣ ё худ зоҳири шуда метавонад – дар сурате агар шубҳае пайдо шавад, ки касе ба манфиати худ амал дорад, дар асл бошад ин хел нест: 21а

Ин мисолҳои ихтилофи манфиатҳо:

- аъзои садорати грантдиҳандаи ташкилот ҳамзамон роҳбари ташкилоти – гиранда;
- аъзои садорати яке аз ташкилотҳо ҳамзамон роҳбари дигар ТҒ, ки барои манбаъ бо ташкилоти якум дар рақобат қарор дорад;
- аъзои садорат аз ташкилот қарзи бефоиз мегирад;
- киро кардани ҳамсари аъзои садорат барои таҳвили хизмати муайяни ТҒ;
- аъзои садорат- хеши яке аз кормандони ташкилот.

6 3

ҳолате, ки дар он манфиатҳои гуногун ихтилоф ё байни ҳамдигар бархурд доранд ба садорат кӯмак мерасонад (Ниг.: «Намунаи амали: сиёсати ихтилофи манфиатҳо»). Сиёсат, чун қоида талаботи пурраи маълум намудани иқтидор ё то ин дам ҷой доштани ихтилофҳоро ва худдори намудан аз иштирок дар муҳокима ё қабули қарори касе, ки манфиати шахси дорад фаро мегирад. Басе садоратҳо аз аъзоёни худ ҳамасола имзо гузоштани аризаҳоро оид ба ошкор намудани андозаи ихтилофи манфиатҳо хоҳиш менамояд. Низомнома оид ба ихтилофи манфиатҳо бояд байни кормандон, шарикон, ҳамчунин аъзоёни оила , шарикони-тоҷири аъзоёни садорат ва ғ. паҳн карда шавад.

Албатта, агар сиёсат танҳо дар қоғаз боқӣ монад ин нокифоя аст. Аз ин лиҳоз, барои натиҷа доданаш садорат бояд оид ба риояи он кӯшиш намояд.

Барои қайд

Намунаи амалӣ: сиёсати ихтилофи манфиатҳо

Сиёсат дар соҳаи ихтилофи манфиатҳо дар лаҳзаҳои душвор ё ғайриодолатона дастёр аст. Ӯ барои ҳифзи шӯҳрати TF шумо кӯмак менамояд. Агар шумо хоҳиши коркард ва қабули Низомнома оид ба ихтилофи манфиатҳо дошта бошед намунаи ин ҳуҷҷатҳоро метавонед аз сомонаи Фонди ҷамъияти шаҳвандӣ дар ЕМШ(www.ceetrust.org) ё Фонди рушди ҷамеъаи шаҳрвандии Венгрия (www.ctf.hu) пайдо намоед.

Низомнома оид ба ихтилофи манфиатҳо бояд аз аломатҳои зерин иборат бошад.

1.Мақсадгузорӣ. Дар Низомнома мафҳуми ихтилофи манфиатҳо ва ба кӣ дахл доштани он муқаррар мегардад. 21б

2.Роҳнамоӣ амал. Садорат ва кормандон доир ба ҳолатҳои воқеъӣ, зоҳирӣ ё эҳтимолии ҷой доштани ихтилофи манфиатҳои бояд хабар диҳанд. Аз ҷониби онҳо муҳокима ё қабули қарор дар ҳолате, ки худи онҳо, хешовандон, аъзоёни оилаи онҳо, ки метвонанд бевосита ё бавосита фоида ба даст оранд бояд манъ карда шавад.

3.Изҳороти ҳарсолаи оид ба ихтилофи манфиатҳо. Аъзоёни садорат ва кормандон тасдиқ ва қабули Низомнома ба изҳорот имзо мегузоранд. Дар изҳорот онҳо аз ҳолатҳои воқеъӣ ва зоҳирии ихтилофи манфиатҳо дарак медиҳанд.

6

TF стандартҳои аз ҳама наҷиби касбӣ ва одобиро пеш мебарад

64

Садорат қоидаҳои одоби касбиро муқаррар мекунад

Қоидаҳои касбии садорат муттасилан дараҷаи касбиёти ташкилотро инъикос менамояд. Кори мураттаб ва хуби садорати коркун одатан ташкилотро бо чунин маҳорат идоракуни водор менамояд. Якчанд самтҳое маҳсуб аст, ки садорат нисбат ба онҳо ва ҳамзамон ба одоби касбии худ бо диққат бошад.

641

Садорат қоидаи фаъолияти худро муқаррар мекунад. Ба ӯ қоидаҳои коркардашуда барои амалинамудани кори худ лозим. Принсипи «волоияти ҳуқуқ» дар садорат ҳисобдиҳиро қаввӣ ва босамариро баланд мекунад ва ба асоси кори дастаҷамъона пояи мустаҳам мегузорад. Беҳтарин роҳнамои амал барои аъзои садорат – ин пурдиққатона коркарди ҳуҷҷатҳои асосии амсоли интихоби аъзоёни нав, чӣ гунагии ҷадвали ҷаласа ва тартиби қабули қароро инъикос менамояд. Садорат метавонад тартиби басе бо тафсили садорати худро – то ба худи макони ҷаласа ва андозаи рӯзномаи маҷлис мухтасар ифода намояд. Ҳамаи қоидаҳои одоб дар садорат – ва дар ҳуҷҷатҳои оинномави ва ба низомаҳо ва дастурруламалҳо мухтасар мувофиқ гардонида шудааст – бояд дар як маҷмӯа ҷамъоварӣ намудан лозим аст ва онро ҳар як аъзои садорат бояд дошта бошад (Ниг.: «Мундариҷаи роҳнамо барои садорат»). Донистани ин қоидаю тартибҳо вазифаи хубтарини раиси садорат аст, ҳамчунин иҷро ва риояи онро дар ҷойи кор аз ҷониби ҳамаи аъзоёни садорат бояд талаб намояд.

642

Садорат қарорҳои асоснокро қабул менамояд. Қабули қарорҳои дуруст аз ду омил вобаста аст: маълумоти боэътимод ва қобилияти босаводонаи истифодаи он. Аъзоёни садорат ба маълумоти пурра ва саривақт ниёз доранд ва тарзи истифобарии онро баҳри роҳбарии ташкилот ва устуворгандии он он бояд донанд. Ҳамчунин, аъзоёни садорат аз омодаги кормандонро ба ҷаласа ва пешниҳоднамудани маводҳои заруриро пешакӣ бояд талаб намояд. Кормадон бояд

Мундариҷаи роҳбарӣ барои садорат

Ин руйхати нотамом, вале тасаввуротеро манзур менамояд, ки чӣ тавр ва ба кадом Низомномаҳои ба тавсиб расида бояд садорат фаъолияти худро идора намояд.

1. Интихоби аъзоёни садорат.
2. Тартиби истеъфо ё хориҷи аъзои садорат.
3. Пурра намудани ҷойи холи дар садорат.
4. Шиносоии аъзоёни нави садорат ба моҳияти кор.
5. Ташаккули комитетҳо.
6. Худбаҳодиҳии садорат.
7. Даъвати ҷаласаи садорат.
8. Қарори таъҷилӣ.
9. Тайёрӣ ва паҳн кардани рӯзномаи маҷлис.
10. Талабот ба иштирок дар ҷаласаҳои садорат.
11. Кворум (адади иштирок - кунандагони маҷлис).
12. Тарзи овоздиҳӣ.
13. Тайёрӣ ва тасдиқи протоколи ҷаласа.
14. Коркард ва тасдиқи Низомномаи нав.
15. Подоши хароҷотҳои аъзоёни садорат.

22a

6 4 2 садоратро аз ҳодисаҳо бохабар карда истад ва вақт дар вақташ хабарҳои муҳим дастрас намояд (Ниг.: **«Хабари «парҳези» барои садорати шумо»**). Аъзоёни садорат хоҳиши аз кормандон пешниҳоди маълумоти ниҳоят саҳеҳ ё агар ин зарур бошад бо дигар шакл бояд шарм надоранд. Беш аз ин, **садорат набояд ба ҳайат ҳамчун манбаи иттилоотӣ такя намояд:** бояд ба дигар нигоҳҳо муроҷиат кард, то ки аз ҳодисаҳои руйдиҳанда воқиф гашт. Азъоёни садорат ба ҷаласа бояд бо тайёрӣ ҳозир гарданд. Ин имконият медиҳад, ба ҷойи шунидани гузориш ё маълумоти доманадор, ки аъзоёни садорат метавонанд мустақилона пешакӣ бо он шинос шаванд, мунозираро воқеан гузаронда ва ҳамзамон қарор қабул кунанд.

6 4 3 **Садорат ба таври мунтазам дар ҷаласаҳо ҷамъмеояд, ки он бо риояи қоида ва талаботҳо баргузор мегардад.** Дар ҳуҷҷатҳои оинномавӣ одатан нишон дода шудааст, ки садорат дар як сол чанд бор бояд ҷаласа баргузор намояд. Ғарчанде, ҷавоби қазои ба ба ин совол имконпазир нест, вале як бор дар як сол - дар асл ин барои он, ки аъзоёни садорат то битавонанд вазифаҳояшонро иҷро намоянд беҳад кам аст. Дар баъзе ТҒ садорат соле ду ва ё се маротиба, дар дигар ташкилотҳо зиёдтар ҷамъ машаванд. Вале маротибае чанд ё доимо ба баргузоргардии ҷаласа нигоҳ накарда аъзоёни садорат бояд пешакӣ бояд санаи вохуриро донад ва ба он омода гардад. Аксари ТҒ бар он ақидаанд, ки беҳтараш ҷадвали мунтазам чаласа бояд барои сол муқаррар шавад. Агар вохурӣ хуб ташкил карда шавад, рӯзномаи маҷлис ҳатман риоя ва ниҳоят босамарона гузаронида мешавад. Аъзоёни садорат бо мароқи том ба ҷаласа ҳозир мешаванд ва агар воқеъан ҳам онҳо хоҳиши ҳиссагузорӣ дошта бошанд, дар он ҳолат онҳоро муошират ҳақиқӣ ва шавқовар интизор хоҳад буд (Ниғ.: **«Намунаи рӯзномаи ҷаласа»**).

Хабари «парҳезӣ» барои садорати шумо

Аъзоёни садорат оид ба чӣ бояд маълумоти хуб дошта бошанд? Мана баъзе «ғизоҳо барои андеша намудан», ки мо бояд онҳоро мунтазам таъмин намоем:

- хармоҳ ё давраи тақвими шарҳи кори ташкилот (муфассал – на кам аз як саҳифа);
- иттилоияи бюллетенӣ ва варақаҳо на танҳо оид ба ташкилоти шумо ҳамчунин нисбат ба шарикон ва рақибони шумо: 22б
- иттилоот дар ВАО оид ба ташкилоти шумо, муваффақиятҳо ва донорҳои шумо;
- ҳисобот ва мақолаҳо оид ба барномаҳои нав, тамоюлҳои эҳсонкорӣ дар ҷомеа ё ноҳияи шумо:
- мақолаҳо вобаста ба мавзӯи соҳаи фаъолияти шумо;
- ихтибосҳо ба манбаи – интернет, ки аъзоёни садорат метавонанд басе маълумотҳои муфассалро пайдо намоянд.

6.4.4 **Садорат протоколи ҷаласаро таҳия месозад.** Протоколи ҷаласаи садорат – ин воситаи асосии тобеият, шакли институтсионалии хотир, ки ба ташкилот имконяти муттасил ва даркро, нотарсона, касе бо чизе пешниҳоди мавзӯъ дӯстдошта ё кӯшиши « истилои назорат» - ро нисбат ба ҷаласа мекунад. Дар протокол макон, вақти ҷаласа, ҳайати интирокчиён, рӯзномаи маҷлис ва қабули қарор қайд мешавад. Лоҳаи протокол бо розигӣ ва ҳуқуқи раъйи аъзоёни садорат қабул мешавад. Танҳо баъд аз ин нусхаи аслӣ ва тасдиқшудаи қарорро ба манзури дигарон расонидан мумкин. Қарорҳои консептуалии садоратро бояд дар як маҷмӯъа ҷамъ авардан лозим, ки барои аъзоёни садорат дастрас гардад. Роҳбари ТҒ,ки ҳамроҳ бо раиси садорат кор мекунанд барои саривақт такмили маҷаллаи консептуали масъуланд.

6.4.5 **Садорат мақсад ва нақшаи кори солонаро дорад.** Чӣ тавре, ки ташкилот нақшаи солонаро кор карда мебарояд, ҳамон тавр садорат барои соли ҷорӣ дар назди худ мақсад ва вазифаҳоро мегузорад, ки дар онҳо рушди фаъолияти садорат, ё ки дар асоси вазифаҳои бунёди ТҒ ва нақшаи стратегии пешбини шуда баррасӣ мешаванд. Сессияи ҳарсола оид ба ташаккули вазифаи садорат ба ӯ барои такя намудан ба ҳадафҳои стратегӣ ва ба кӯҳнапарастию беташаббусӣ ғутназадан кӯмак мерасонад. Дар садоратҳои хуб коркунанда чунин маҳисобанд, ки таркибсозии босамари кори садорат ба ҷадвали иҷрои вазифаҳои мавсимӣ, ки дар он ҳадафҳои доимии садорат дарҷ гардидааст, кӯмак менамояд, масалан, тасдиқи буҷет, баҳодиҳии барнома, баҳодиҳии роҳбар (Ниг.:**«Ба ҷадвали ҳарсолаи кори садорат ҷӣро дохил намудан лозим»**). Раиси садорат барои он ҷавоб медиҳад, ки ин фаъолият дар рӯзномаи ҷаласа инъикоси худро дошта бошад, ҳамчунин барои он ки садорат вақт дар вақт ҳадафҳои ҳарсолаи худро аз нав дида барояд.

Намунаи рӯзномаи ҷаласаи садорат

Душанбе, 22 сентябри соли 2003
18.00 – 21.00

17.30 Ҳозиршавии меҳмонон, чой/қаҳва
18.00 Сухани ифтитоҳии садорат
18.15 Тасдиқи протоколи маҷлис аз 18 июл (Ниг.: замимаи А)
18.20 Саволҳо оид ба ҳисоботи роҳбари ташкилот (Ниг.: ҳисобот дар замимаи Б)
18.45 Ҳисоботи комитети садорат доир ба инкишоф
- Интихоби аъзоёни нав (Ниг.: **23а** резюмеи номзадҳо дар замимаи В)
- 19.15 Ҳисоботи комитет доир ба молия
- Шарҳи индикатори калидӣ
- Мақул шуморидани иҷораи майдони иловагӣ барои идора (Ниг.: замимаи Г)

19.45 Нақшаи стратегӣ
- Мақул донистани ҳадафҳои стратегӣ барои соли 2004 (Ниг.: замимаи Д

20.30 Мақул шуморидани ҳадафҳо дар назди роҳбари корхона гузошта шуда барои соли 2004 (Ниг.: замимаи Е)
21.00 Пушида эълон шудани маҷлис

6 4 6

Дар садорат низоми босамари комитетҳо мавҷуд аст.Комитетҳо – сохтори муфид барои кори босамар. Ба кори минбаъдаи садорат мунтазир нашуда, комитетҳои садорат метавонанд кори муайянро анҷом диҳанд: омӯхтани ягон масъала (масалан, имконияти инкишоф), ҷмъоварии маълумот барои ҳайати пурраи садорат (масалан, вазъи молиявии TF), пеш бурди корҳо омодагӣ, барои иҷрои бобарори вазифаҳои садорат (масалан, ба ҳайати худ қабули аъзоён нав). Ба комитетҳо на танҳо метавонанд аъзоёни садорат дохил шаванд, ҳамчунин кормандони ташкилот, ва экспертҳо. Комитетҳо – ин воситаи хуби ошкор ва эътироз намудани аъзоёни фаъоли садорат ва ҷалб намудани онҳо ба ҳаёти воқеъии ташкилот маҳсуб аст. Кори доимо амалкунандаи комитетҳоро одатан ҳуҷҷатҳои оинномавӣ танзим менамояд, комитетҳои мувақатиро бошад, вобаста аз вазъият раис таъин мекунад. Ҳар як комитетро дастуруламали аниқ оид ба он, ки чиро бояд иҷро кунад зарур аст. Одатан чунин дастуруламалҳо дар шакли мандат навишта мешаванд, ки онҳо талаботро нисбат ба комитетҳо ва ҷаласаҳои онҳо, вақти зарурии кор ва ҳисобот баррасӣ менамоянд. Ба ғайр аз ин, комитетҳо бояд ба хотир гиранд, ки вазифаҳои онҳо - пешбурди кор аз номи садорат ва набояд аз номи худ қарор қабул намоянд. Аз ҳама бештар, ба чунин комитетҳо вохурдан мумкин - молия ва комитет оид ба рушди садорат.

Барои қайд

Ба ҷадвали солонаи кории садорат чӣ ворид намудан мумкин

Ҷадвали кории садорат барои мадди назар гаштани вазифаҳои муҳим кӯмак мерасонад. Ворид кардани лаҳзаҳои зайлро ба он фаромӯш насозед:

- баҳодиҳии роҳбари ташкилот;
- тасдиқи буҷети солона;
- таъин ва шиносои аъзоён ба кори садорат;
- гузоштани вазифаҳои солона;
- баррасӣ ва тасҳеҳи (ислоҳи) нақшаи стратегӣ; 23б
- фаъолияти фандрайзингии садорат;
- худбаҳодиҳии садорат;
- фаъолияти ҷамъиятии аъзоёни садорат.

Садорат оид ба рушди худ ғамхор аст

Дар аксар вақт садорат ҳисоб мекунад, ки ҷойивазкунии аъзоён афзалият ва камбудиҳои худро дорад.Ҷониби заифии он – паст шудани босамарӣ. Аъзоёни садорат бояд кушиши хешро барои дарёфти ҳамдигарфаҳмӣ ва ҳамчун як даста намудан харҷ намоянд. Ва агар ин даста ҷамъ шуда бошад, дар сурати вазнин омадан ё рафтани аъзоёни кӯҳна ҳисобро вайрон мекунад. Бинобар ин, ҷустуҷӯи аъзои арзанда шояд ҳамчун вазифа барои садорат гардад: ҳамаи одамони хуб дар талош ва алакай банданд аз ин касе вақти зиёди озод дорад ва дар гумон аст, ки чӣ зеро медонанд. Аз лиҳози ин гуфтаҳо бар меояд, ки барои чӣ аксари садоратҳои TF дар кишвари ЕМШ солҳои сол иваз намешаванд.

Аз ҷониби дигар, ҷойивазкуни афзалиятҳои зиёд дорад. Одамони нав – ин имконотҳо ва захираҳои нав, онҳо садоратро аз бозистҳои зарурӣ нигаҳ медоранд ва барои TF дарро ба ҷомеаи нав боз мекунад. Ин афзалиятҳоро эътироф намуда, ҳар чӣ бештари TF ҷойивазкунии аъзоёни садоратро мунтазам ворид месозанд. Аз ин лиҳоз, барои ба сдорат ворид шудани одамони мувофиқ, кӯшиши зиёд намудан лозим аст, ки ташкилоти шумо ин масоирро ҳамчун ҷараёни беист баррасӣ намояд. Агар садорат ба ин масала ҳар чӣ вақт худро дар ҷаласаҳо сарф намояд, ин ҳисса подош мешавад

Дар ҳуҷҷати оинномавии TF бояд қайд шуда бошад: тартиби қабули аъзоёни нави садорат, мӯҳлат ва ваколатҳои онҳо, шумораи ниҳоии ин мӯхлатҳо. Дар ҳолати мавҷуд набудани маҳдудиятҳои муқаррарӣ, агар ба шарте, ки ротацияи аъзоёни садоратро ҳар 5-6 сол гузаронад, ташкилот аз ин бурд мекунад. Дар ҳуҷҷатҳо ҳамчунин бояд маҳакҳо ишора шуда бошанд, чунин талаботҳо ба аъзоёни ассотсияатсияҳо хос аст, ки дар онҳо бояд номзад ба аъзогии садорат мувофиқ гардонида шавад. Байни дигар самтҳо, ки садорат дар сурати интихоби аъзоёни нав метавонад баррасӣ намояд – ин малакаи касбӣ, сифатҳои шахсӣ ва

Тавсияҳо доир ба ҷалби аъзоёни нави садорат

Мушкилии ҷалби аъзоёни нав, эҳтимол ин монеаҳои калон дар роҳи ташкили босамари садорати коркунанда баҳисоб меравад. Албата, ҳолатҳое мешаванд, ки интихоб воқеан кам ва имконнопазир аст. Ҳамчунин, сабаби дигар дар он аст, ки гуё аз рӯи боварии аксари TF аъзоёни хубтарини садорат - одамони мутабаранд. Барои ҳамин онҳо ба одамоне муроҷиат менамоянд, ки яқинан онҳо барои ин фаъолият вақти холи надоранд. Мо баъзе тавсияҳоро барои сарҷамъ намудани садорати коршоям пешниҳод менамоем.

24а

1.Одамонро аз рӯи дараҷаи ихтитсос интихоб намоед на ин ки аз барои обрӯ. Ба ҷои он, ки андеша куни : «Чӣ гуна маъруферо мо бояд ҷалб намоем?» худ бипурс: «Чӣ гуна малакаи касби ба аъзоёни садорати мо лозим?». Комилан ба шумо муҳосибчӣ, ки дар рухсатии ҳомиладорӣ қарор дошта аз собиқ сарвазир муфидтар аст.

2.Пеш аз ҳама нақши садоратро дар ташкилоти худ муайян намоед, баъдан одамонро чида гиред. Аксари ВИП вақт ва хоҳиши воқеан ҳам бо ташкилот машғул шуданро надоранд. Вале, агар қарор намудед, ки барои шумо чӣзи асоси – ин кори садорат аст, пас ба хотири манфиати мутахасиси

6 5 яқинан ҷой надоштани ихтилофи манфиатҳо (Ниг.: **«Тавсияҳо оид ба ҷалби аъзоёни нави садорат»**).

Зимнан принсипи гуногунхели муҳим аст, аммо нафақат синусолӣ, гендерӣ ва ахлоқӣ. Одатан дар садоратҳои TF кишварҳои ЕМШ танҳо намояндагони сектори ғайритиҷоратӣ кор мекунанд. Имрӯз, вақте ки масоили фандрайзинг ниҳоят сахт бамиён оамадааст бо ин сабаб масоили ихтилофи манфиатҳо боиси нигарони ҷидди гардидааст, ташкилотҳои пешбар ҳар чӣ бештар кӯшиш доранд ба садорат намояндагони сектори хусусӣ ва давлатиро ҷалб намоянд. Аъзоёни нави садорат, ки аз дигар сектор омадаанд, барои бартараф намудани тафаккури цехи кӯмак намуда ҳамзамон имкониятҳои навро ва доимо вазифаҳои басе хусуматнокро баррасӣ менамоянд.

Дар сурати интихоби аъзоёни нав на танҳо хусусияти касбӣ ба ҳисоб гирифтан мешавад ва ҳамчунин дар дастаи мавҷуда бо чӣ манзалат номнавис мешаванд. Ҳар як коллектив характери худро дорад ва ба ин хотир садорат истисно намегардад. Муҳим он аст, ки одамони мувофиқ ва дар даста тавоноӣ доштани корро пайдо намудан лозим.

Пайдо гаштани аъзоёни нав дар садорат ба халалдор намудани муносибатҳои таҳҷоӣ боис гардад, барои ҳамин пешбурди бодиққатона ва сарфакоронаи дарки кор бо тезӣ ба наздикшавии муҳит сабаб мегардад. Бояд вақтро ҳатман барои он сарф намудан лозим аст, ки ҳамкори нав бо барнома, сиёсат ва масъалаҳои стратегии ташкилот шиносоӣ пайдо намояд, ва ин бо ҳиссиёти худи инсон дар TF ва самаранокии кори он подош мешавад. Чунин мундариҷа дар кори ташкилот ба аъзоёни садорат имконят медиҳад, ки бо ҳамдигар шинос гарданд ва паҳлуҳои тавоно ва нотавони хешро омӯзанд. Садорат ниҳоят ҳайати муттафиқ аст, ва аъзоёни он аз шарикӣ ба TF лаззати калон мечашанд

устувор, ки барои ташкилоти шумо омодааст остин фармад, шумо бо осонӣ аз ВИП даст кашида метавонед.

3. Ба ҷамоеи – тоҷирон муроҷиат намоед. Дар аксари TF садорат аз намояндагони дигар ба ин монанд TF иборат аст. Вале намояндагони тиҷоратӣ хурд, ки барои шумо ниҳоят муҳим аст ба малакаи идоракуни соҳибианд. Воқеан ҳам, менеҷерҳои хурди басе корхонаи калон, ки арзиши иштирокро дар рушди ҷомеа эътироф менамоянд., метавонанд аъзои садорати шумо гарданд.

4. Ҷалби креативона. Стратегиаи 24б боандешаи ҷалби одамон ба ташкилоти шумо метавонад самараи худро диҳад. Муносибати эҷодӣ барои ташкилии муносибати ба боварӣ асосёфта – ин чорабинии оддӣ нест, зеро тавассути он шумо нишон медиҳед, ки чӣ кор мекунед ва чӣ нигоҳе ба маълумотҳои дасисакорона нисбати номзадҳои болаёқат дар садорат доред. Ҳатто баъзе TF оид ба қабули номзадҳо эълон намудаанд. Истифода аз усулҳои нав шумо истеъдоди навро боз мекунед, ки он барои садорати шумо кори муфидеро анҷом медиҳад.

Шиносои аъзоёни нави садорат ва ҳайати муттаҳиди он ба моҳияти кор – ин масъулияти комитет оид ба инкишоф мебошад (**Ниг.:«Мандати комитет оид ба инкишоф»**). Боз яке аз вазифаҳои ин комитет – давра ба давра гузаронидани худбаҳодиҳӣ. Худбаҳодиҳӣ – ҳамчун раванди муҳиме, ки садорат чӣ гуна дар оина ба худ гуё менигарад ва фаъолияти худро баҳо медиҳад. Худбаҳодиҳӣ барои фаҳмиши нақши роҳбарикунанда ва он ҳиссае, ки ӯ метавонад баҳри рушди ташкилот гузорад кӯмак менамояд.

Агар худбаҳодӣ ҳамасола ва ба мақсадҳои пешбини намудаи ҳаминсола асоснокшуда амалӣ гардад, идеалӣ ҳисобида мешавад. Чунин баҳодиҳиро метавон ба таври оддӣ ташкил намуд, масалан, дар қолаби сӯҳбати нимсоатаи кушод ё худ ба тариқи мураккабтар яъне баррасии мавзӯъ дар ҷаласаи сайёр бо даъвати фасилитаторӣ бегона. Садорати шумо метавонад фаъолияти шахсии худро ба воситаи саволнома, ки дар поёни ин китоб пешниҳод шудааст, баҳо диҳад.

Барои қайд

Мандати комитет доир ба инкишоф

Аксари садоратҳо бар он ақидаанд, ки мавҷуд будани комитет доир ба инкишоф (дар баъзе маврид ӯро комитет доир ба идоракунӣ ном мебаранд) ба баланд бардоштани маҳорати идоракуни садорат боис мешавад.Вазифаҳои асосии он иборатанд:

- ҳамоҳангсозии ҷараёни ҷайивазкунии аъзоён;
- шиносоии аъзоёни садорат ба кори садорат;
- масъулият барои муайян кардани мақсади солонаи худи садорат;
- гузаронидани ҳудбаҳодиҳии фаъолияти садорат; 25а
- назорат бурдан аз болои иҷроиши резолютсия ва қарорҳои қабулнамуда оид ба натиҷаи баҳодиҳии садорат.

Ҳамчунин комитет риояи қоидаҳои ба фаъолияти садорат вобаста (масалан, тартиби барқарор намудани хароҷотҳо, ошкор шудани ихтилофи манфиатҳо) ва назоратро оид ба ҳолатҳои, ки зарурати аз нав дида баромадани онҳоро тақозо менамояд, ба ҷо меорад.

7

Муносибати масъулонаи ТҒ ба сафарбакунии манбаҳо ва идораи онҳо

7.1

Садорат кори молиявии ташкилотро назорат менамояд

Вазифаи муҳими дигари садорат, баъд аз муайян намудани рисолати ташкилот таъмин устуворияти молиявӣ ва идоракунии дупусти он иборат аст. Сиҳатии ҳаррӯзаи ташкилот ва устуворӣ доманадори он муттасилан аз ин масоили муҳим иборат аст, ки он ҳамеша таҳти назари садорат қарор дорад.

Ғамхории асосии садорат – додани кафолат аз он, ки ташкилот манбаҳои кофии анҷоми рисолати худро доро мебошад. Агар буҷет набошад, садорат бояд аз роҳбар хоҳиш намояд, ки онро омода намояд. Садорат боваркунонда мешавад, ки хароҷотҳо вақеӣ ва оқилона аст, ки воситаҳо мувофиқ бо тартиби тасиқгардида сарф мегарданд ва инвеститсия бо тарзи матлуб идора ва муҳосибот пурра ва дақиқ пешбурда мешавад ҳамчунин барои доштани манбаҳои молиявии гуногун ташкилот қадамҳои устувор мегузорад. Дар ташкилотҳои узвӣ ҳамчунин садорат андозаи ҳаққи аъзогиро муқаррар менамояд.

Агар ин барои садорат ниҳоят кори беандоза бошад, ҳеҷ кор намекунӣ! Ҳатто агар дар ТҒ комитети назоратӣ бошад ҳам, садорат бояд назорати доимии молиявиро на соле як бор амалӣ намояд. Садорат на танҳо ба маълумоти хуб аҳамият диҳад, ҳамчунин ба бонги хатар низ. Ҳушёр шудан ва савол додан бояд, яъне вақте ки фоидаи ташкилот паст шавад ё дар китоби муҳосибот қайди нофаҳмо пайдо шавад.

Дар аксари садоратҳо барои осонгардии ҳадафҳо танҳо гузаронидани маниторинги нишондиҳадаи асосии молиявӣ имконпазир аст (Ниг.: **«Нишондиҳандаҳои асосии молиявӣ, ки бояд садорат назорат барад»**). Ҳисоботи муфассал доир ба ин нишондодҳо ба рӯзномаи

Нишондиҳандаҳои асосӣ, ки бояд садрат назорат намояд

Садорат бояд ҳамеша аз вазъи моливии шумо огаҳ бошад. Зеро то битавонанд аъзоёни садорат онро баҳодиҳанд, онҳоро бо ҷузъиёт бор кардан лозим нест. Ба ҷои он, ки ҳамаи ҳисобҳои худро барои намоиш онҳо дастрас намояд, беҳтараш ба ҳар як ҷаласа ҳисобот доир ба нишондиҳандаҳои асосӣ омода намояд. Ин нишондиҳандаҳо дар бар мегиранд:

- мавҷуд будани воситаҳо дар ташкилот (басандаанд, ки пардохти маоши коргарон ва пардохти хароҷҳои ҷорӣ); 25б
- пешгӯйии воридоти васитаҳо (то ки донист, то чӣ андоза нақшаҳои молиявӣ воқеёнаанд);
- даромад ва хароҷотҳо (барои он ки бовар кард ТҒ бозёфт ва ҳароҷотро аз рӯи дараҷаи ҷолиб анҷом медиҳад);
- таносуби буҷети банақшагирифта шуда ва воқеӣ (барои он ки бовар кард бозёфт ва хароҷотҳои интизорӣ ба воқеият мувофиқ аст, дар сурати нодуруст буданаш рӯй додани онро аниқ намудан лозим);
- ҳисоби захираҳо (барои он ки бовар кунем онҳо набояд кашондани дараҷаи муқаррарии пастро вайрон кунанд).

7 Муносибати масъулонаи TF ба сафарбакунии манбаҳо ва идораи онҳо

7.1

ҷаласаи садорат ворид намудан мумкин аст. Барои он ки иҷрои мутақобили ин кор, аъзоёни садорат пешакӣ ба ҳисоботи молиявӣ бояд шинос бошад, на ин ки бевосита дар ҷаласа. **Агар далелҳо нопурра ё шарҳдиҳиро талаб намояд, садорат ҳуқуқ дорад – аниқтараш, бояд - дар намуди нисбатан ҷолиб пешниҳоди онро талаб намояд.** Но гуфта намонад, ки ҳамаи аъзоёни садорат бояд дарк намоянд, ки ин далелҳо чӣ маънӣ доранд: агар барои кадоми онҳо тайёр намудан зарур бошад, бояд онро гузаронд.

Садорат тез-тез комитети молияро тақвият мебахшад, ки нисбатан ҷузъан корҳои молиявии ташкилотро зери назар кунад (Ниг.: «Мандати комитети молия»).

Барои қайдҳо

Мандати комитети молия

Комитети молия одатан ҷараёни ташаккули буҷеиро назорат мебарад. Феълан бояд онро мутахассис роҳбари намояд. Агар чунин одам дар садорати мо набошад, чунинро шумо метавонед ба ҳайси эксперти комитет даъват намоед.

Вазифаҳои асосии комитети молия аз инҳо иборатанд:

- доштани масъулият оид ба тайёр ва пешниҳод намудани буҷети солона барои тасдиқ ба садорат;
- доштани масъулият оид ба тайёр ва пешниҳод намудани ҳисобот соли ҷорӣ барои тасдиқ ба аъзоёни садорат; 26a
- амалӣ намудани мониторинги даромад ва хароҷот;
- муқоиса намудани нишондиҳандаи молиявии ҷорӣ бо нақшабанди шуда:
- омодагӣ ба аудит.

Фаромуш накунед, ки комитет бояд бо дараҷаи кифоя ба корҳои молиявии ташкилот ҷалб гардад, вале он на бояд кормандонро ночизона таъмин намояд.

7 Муносибати масъулонаи ТҒ ба сафарбакунии манбаҳо ва идораи онҳо

7.2 Садорат механизми назорати дохилиро муқаррар менамояд

Назорати дохилии молиявӣ дороии ТҒ ҳифз намуда тавассути танзими амалиёти молиявӣ ба ягонагии ташкилот ва босамарии он боис мегардад. Агар механизми назорати дохилӣ амал кунад ва дар дастуруламалҳои садорат аниқ дарҷ гардад он вақт аз ин боварии маблағгузорон ва дигар стейкхолдерҳо оид ба истифодаи оқилона ва дурусти мабаҳои ТҒ дучанд мегардад.

Коркард ва татбиқи механизми назорати дохилии молиявӣ – ин масъулияти садорат. Садорат метавонад ба ташкилот пешбурди ҳисоби муҳосибӣ касбиро пешниҳод намояд, тақсимоти масъулият дар назди транзаксияҳо (масалан, қабули ҳисобҳо ва интиқоли бонкӣ), сиёсати инвеститсионии оқилона, аудити солона (Ниг.: **«Аҳамияти аудит»**).

Садорат бояд назорат барад, ки механизми назорати дохилии молияви аз ҷаниби ҳамаи аъзоён мавриди истифода қарор дода шавад.

Аҳамияти аудит

Барои аксари ташкилотҳо аудити мустақил –на балки таҷрибаи хуб ва ҳамчунин талаботи қонун аст. Вале баъзе ташкилотҳо дар кишвари ЕМШ санҷиши аудитиро намегузаронад, зеро имконияти молиявии онҳо басанда нест. Фирмаҳои калони муҳосибӣ ва аудитӣ аҳёнан чунин хизматро pro bono мерасонанд. Барои ҳамин хароҷоти калони аудитӣ ин ифодаи сарфи нооқилонаест, ки хусусан агар ба он ҷудо кардани қисми назарраси буҷет лозим ояд.

Аммо хулосаи аудитии хуб бо боварии том ба маълумоти донор меасонад, ки ба шумо умед бастан мумкин аст. Аудиту хуб на танҳо ҳисоботи молиявии шуморо баҳо медиҳад ҳамчунин барои беҳтар намудани он кӯмак мерасонад. Агар шумо барои пардохти аудит маблағ надошта бошед, то ки ба ассосиатсияи аудиторон ва дарёфти мутахассис муроҷиат карда бинед, ки шояд ин корро ройгон анҷом медиҳад. Ҳамчунин, муттаҳид шудан бо дигар ТҒ барои арзон намудани хизмати аудитӣ боис мегардад. 26б

Пардох ё напардохтани шумо ба аудит муҳим нест, ӯ бе ҳеҷ тарз бо ташкилоти шумо алоқа бояд надошта бошад. Баъдан, аудит на бояд аз ҷониби кормандони ташкилот гузаронида ё ташкил карда шавад – зеро ин вазифаи садорат аст.

Вақте ки аудит хотима меёбад, ташвиши садорат – бовар кунад, ки тавсияҳои аудиторҳо иҷрошаванда буда натиҷаҳои молиявӣ бо ҷамъбасти аудит ба ҳисоботи солонаи ташкилот ворид карда мешавад.

Барои қайд

Муносибати масъулонаи ТҒ ба сафарбакунии манбаҳо ва идораи онҳо

Садорат дар ҷалби манбаҳо иштирок меварзад

Барои аксари аъзоёни садорат шояд тасодуфӣ гардад, ки онҳо бояд ба ҷалби манбаҳо барои ташкилот машғул шаванд. Аммо, маҳз ин аз масъулияти садорат, ки ӯ таъмини манбаҳои ташкилотро бояд назорат намояд бармеояд. Дар кишварҳои ЕМШ ширкати садорат дар рушди манбавии ташкилот ниҳоят муҳим аст. Азбаски маблағгузорони байналмилали ин минтақаро тарк мекунанд, барои аксари ташкилотҳо ҷалби маблағҳо аз манбаҳои маҳаллӣ афзалиятнок аст ва аъзоёни садорат метавонанд фандрайзинги босамар дар ТҒ худ гарданд.

Аввалан, барои он ки худи онҳо таваҷҷуҳи шахсӣ ба ин маблағҳо надоранд. Онҳо барои маоши худ, офиси худ ва барои дигар мақсадҳои «ғаразнок» маблағро пайдо карда наметавонанд. Баракс, **аъзоёни садорат, ба дарёфти маблағ машғул гашта ба рисолати ташкилот такя менамоянд ва ин басе асосӣ боварикунанда барои даргирӣ мебошад.**

Ҳамчунин, онҳо доираи алоқаҳои ТҒ ва иқтидори манбаҳои молиявии васеъ менамоянд. Ва охирон, иштироки онҳо дар рушди манбаъҳои ташкилот, шаҳодати садорати фаъол ва ҷалбнамо маҳсуб аст – нишондиҳандаи умедбахши ташкилот, ки он фаъолияти хуб дорад ва тобеъ буда дар гумон аст, ки маблағҳоро берун аз тайиноташ сарф мекунад.

Иштироки садорат дар фандрайзинг маънои онро надорад, ки аъзоёни садорат бояд гарданд ва пул пурсанд. Барои аксар ин на он қадар машғулияти хуб аст. Вале, ба ташкилот тавсиҳо намудан имконпазир аст, ки мактубҳои дастгириро имзо монанд, ҳайрияҳоро дар шакли матлуб кобанд ё майдон барои ҷорабиниҳоро ройгон пайдо намоянд – гуё ин баъзе васитаҳои кӯмак аст. Аммо, бо таклифи аъзоёни нав , садорат бояд онҳоро огоҳ намояд, ки дар ҳолате, ки фандрайзинг ба истиснои ҷустуҷӯи якҷояи мабалағузорӣ бо роҳбари ташкилот ё худ бо касе аз кормандон

Чи тавр барои дарёфти манбаҳои ташкилот садорат ҷалб гардад

Дар поён се лаҳзаи муҳим, ки доир ба ҷалби бомуваффақияти садорат барои фандрайзинг зарур аст, номбар гардидаанд.

1.Сабабият.
Барои он ки аъзоёни садорат баҳри дарёфти маблағ ба шумо кумак намоянд, ба онҳо фаҳмондан лозим, ки ин барои шумо муҳим аст, зеро онҳо ба души худ масъулияти навро гирифтаанд. Бифаҳмонед, ки ин барои чӣ ба онҳо муҳим аст. Агар шумо сабаби таҳқирро баррасӣ карда натавонед, пас аз ҷониби шумо ҷалби садорат дар фандрайзинг шояд шарт нест.

27a

- Аниқ намоед, ки оё шумо аз онҳо чӣ хоҳиш доред, барои интихоб якчанд имкониятҳоро пешниҳод намоед: барқарор намудани алоқаи зарурӣ, дар чорабиниҳо баромад намудан, таҳияи мактуби дастгирӣ, дар якҷоягӣ бо шумо дар вохӯрӣ бо маблағузорӣ боиқтидор ширкат намудан, додани маслиҳат доир ба маводҳои – PR ё худ чизе дигар ба ҳайси қадами аввал.
- Дар баъзе кишварҳои ЕМШ чунончи он ҷо бо ном қонуни як ё ду фоиза мавҷуд аст, ки он имконияти интиқоли қисме андоз аз даромадро ба ТҒ интихоби пешбинӣ менамояд, ки аввалан,

7

Муносибати масъулонаи ТҒ ба сафарбакунии манбаҳо ва идораи онҳо

7.3

ҳамчун яке аз вазифаҳои онҳо маҳсуб шуморида мешавад. Дар ин маврид, ҳамоҳангсозии ин фаъолият бо кормандон муҳим аст, барои он ки ТҒ бояд якаву ягона баромад кунад. Роҳбари ташкилот бояд чораҳое андешад, ки кормандон садоратро ҳамчун зарурат барои кӯмаки фандрайзинг муаррифӣ намоянд (Ниг.: «Чӣ гуна ҷалб намудани садорат дар ҷустуҷуи манбаҳо барои ташкилот»).

Садорат ҳамчунин барои манбаҳои инсонӣ дар ташкилот ҷавобгӯ мебошад.Гарчанде садорат раёсатро бо воҳиди роҳбар таъмин намояд ҳам, вале он риояи қонунгузории меҳнатро бояд назорат намояд ва ҷавобан ба кормандон маош диҳанд, муносибати эҳтиромона намоянд, барои рушди касабави имкониятҳо фароҳам ованранд. Яке аз вазифаҳои худи садорат тасдиқ намудани тартиби баррасии баҳсҳои меҳнатӣ мебошад, ки аризаҳоро таҳқиқ ва баҳсҳоро одилонаю беғаразона ҳал намояд.

Барои қайд

аъзоёни садорат чӣ бояд мекарданд – ботадбир фоизи муносиби андоз аз даромади шахсии он ҳо ба бӯҷети ташкилоти шумо интиқол дода мешавад.

- Интизории воқеиёнаро дарёбед ва ба маълумоти аъзоёни садорат расонед, ки шуио чӣ гуна ба ҳадафҳои ниҳоӣ қадам мезанед.

2.Дарсгирӣ

Барои он ки манфиати аъзоёни садорат,ки дар фандрайзинг ширкат меварзанд дастгирӣ ёбад, кӯшиш намоед, ки барои онҳо чунин раванд ба таври осон баррасӣ шавад. Барои маводҳои зурурирро омода кунанд, кормадонро тақсим намоед, масалан, саҳнаеро барои чӣ бояд гуфтан таҳия намоянд, бо маводҳои маълумотдиҳанда таъмин намоянд, аъзоёни садорат ба таври кофӣ соҳиби маълумот бошанд, ки то битавонанд доир ба ташкилот ва лоиҳаҳои шумо сухане гӯянд.

27б

3.Смпосгузорӣ.

Садорати хешро сипосгузорӣ кунед ва манзур намоед, ки даргирии он чӣ гуна муҳим аст. Онҳо аз ҳамкори бо ташкилоти шумо фахр мекунанд ва дар ин хусус чизе ба дигарон бояд бигуянд.

8

Ҳамовозии ТҒ ба ниёзҳои иттиҳод, ки ба хотири онҳо кор мекунанд

8 1

Садорат манфиати ташкилот ва иттиҳодро муттаҳид менамояд

Садорати бовичдононаи ТҒ бевосита манфитҳои ташкилотро ба манфиатҳои иттиҳод муттаҳид менамояд. Назоратро барои манбаҳо ва пайгирии рисолат, муқаррар намудани стандарт ва баҳодиҳии натичаҳо амалӣ намуда, ҳамзамон садорати мушфиқ бешубҳа ташкилотро ҳамчун лоиқи таваччӯҳ будан ва шарики масъулиятнок, ки умуман ба манфиати чамеа хизмат мекунад баррасӣ менамояд (Ниг.: «Шубҳаи роҳбари ТҒ»).

Умуман карда гӯем, садорат – ин ба маънои дарест байни чаҳони ботинии ТҒ ва иттиҳод, ки аз онҳо вобастаю ва ба ҳарду хизмат мекунад. Ин дар ба ҳарду чониб боз мешавад. Садорат матин аст, ки ТҒ бозррасии манфиатҳои итиҳод, ки ба он хизмат макунад бояд инро иттиҳод донад ва дарк намояд. Феълан ин вазифаҳои ба он хотири муҳим, ки ба рисолат ва банақшагирии стратегии ташкилот хос аст. Садорат бояд моҳияти ҳастии ташкилотро мунтазам масъалагузорӣ намояд: оё рисолати мо зарур аст? Оё мо вақеан ҳам талаботи чамъиятро қонеъ менамоем? Оё одамон ба чӣ ва кардаи мо сарфаҳм мераванд?

Барои қайд

Шубҳаи роҳбари ТҒ: «Барои ман садорат чи лозим?» (Қисми 3)

Аз таҷрибаи роҳбари ташкилоти яке аз кишварҳои Аврупои Ҷанубӣ – Шарқӣ:

«Ман ба ҳайси роҳбари яке аз аввалин фондҳо, ки дар кишвари мо бо шикасти сотсиализм ва баъд аз чанг ба вуҷуд омад, таъйин шудам. Дар ин вақт одамон бо як ноумеди ба хамаи тағйиротҳои нав ва «ғайр» муносибат доштанд. Вақте ки ташкилоти мо аввалин грантро тақсим кард пас якчанд шахс маро ба хотири пуштибонии ТҒ гунаҳгор намуданд, ки дар онҳо одамони мансубияти этникӣ кор мекунанд

Ба садорати фонди мо одамони гуногун шомил буданд – аз назари эътиқоди сиёсӣ, ахлоқӣ ва аз назари гендерӣ. Ҳамаи садорат ва хусусан намояндагони он халқиятҳое, ки маро барои суиистифода аз вазъи хизматӣ гунаҳкор хонада буданд, шитобкорӣ намуданнд, зеро чараёни тақсимоти грантҳо бовичдона, объкетивӣ ва дар асоси интихоб маҳақи муайян гузаронида шуда буд. Ва агар садорат намешуд, фонди мо метавонист ҳамон вақт мавҷудияти хуро қатъ кунад» 28а

Намунаи амалӣ: равобит

Яке аз ғояҳои асоси, ки бояд аз чониби садорат омода мешуд ба ТҒ рушднамо – ин ғояҳои равобити берунӣ ва дохилӣ. Садорат бояд арзишҳои асосиро муайяе намуда, дар асоси онҳо равобитиро бознамудан лозим, ки онҳо аз бошарафӣ, боистетодӣ, боодобӣ ва шаффофӣ иборатанд. Дар ин чодда боварӣ муҳим аст, ки тарзи истифодаи ин принситҳо ба ҳамагон маълум. Масалан: кадом маълумот бояд махфӣ

8 Ҳамовозии ТҒ ба ниёзҳои иттиҳод, ки ба хотири онҳо кор мекунанд

8.2 Садорат ба равобити шаффоф ҳавасманд аст

Ӯҳдадории тобеияти ТҒ дар назди ҷамеа аз як чанд шакл иборат аст. Масалан, ТҒ дар пешниҳоди ҳисобот ба мақомотҳои давлатӣ ё аз бақайдгирии даврӣ гузаштан вазифадор аст. Донорон ҳам ба мисле доир ба хароҷоти васитаҳо ва чӣ гунагии натиҷаи фаъолият ҳисобот медиҳанд. Эҳсонгирандагони ТҒ хизмати худро бо фаҳмонда додани паҳлуҳои зарурӣ ва ба талаботҳои иттиҳод ҷавобгӯ буданашон тавсиф менамоянд.

Доираи васеъи мақсадҳо аз ТҒ шаффофияти сатҳи баланди ғайриоддиро тақозо менамояд. Имтиёзи ҷалб ва истифодаи маблағҳои ҷамъиятӣ маънои онро дорад, ки ташкилот бояд бо ору номус тарзи кори худро аниқ нишон диҳад. Ин маънои онро надорад, ки ташкилот бояд худро дар намуди идеалӣ муаррифӣ намояд – зеро камбудиҳои ҷойдоштаро паноҳ карда на ҳамеша имконпазир аст.

Садорат назоратро доир ба он мебарад, ки ташкилот ғояҳоро дар соҳаи равобит ва ҳамаи маводҳои оммавӣ, дархост барои грант, мактубҳои фандрайзингӣ, ҳисоботҳои молияви ва маърӯзаҳо, сомона, номгӯи хизматҳои воқеъиро матлубан пешниҳод намояд (Ниг.: **«Намунаи амалии: равобит»**). Барои аз ӯҳдаи ин кор баромадан, садорат метавонад ба ҳайати худ шахсӣ таҷрибадори PR даъват намояд. Агар таъҷилан пешниҳоди ягон хел мавод ба миён ояд, хусусан агар ин ҳуҷҷатҳои ҳуқуқӣ бошад, садорат бояд инро таҳти назорат гирад, зеро он бояд дуруст пуркада шуда ва маълумоти дақиқ ва ҳақиқиро баррасӣ намояд.

нигаҳ дошт шавад, ҳатто агар ташкилот кӯшиши шаффафиятро карда бошад ҳам?
Ғояҳои рушди равобит ҳамчуни дар бар мегирад:

Стандартҳои базавӣ. Чӣ гунагии минималии аломатҳои зарурии баронмаи рушди равобит? Онҳо аз ҳисоботи солона, иштироки аъзоёни садорат дар форумҳои гуногун, гирифтании иҷозат аз эҳсогирандагон барои истифодаи акси онҳо.

Тартиботи умумӣ ва муҷозот. Чӣ гунагии қоидаҳои умумии равобит (масалан: тариқи почтаи электронӣ баргардонидани ҷавоби мактуб на дерта аз се рӯз).

Равобит бо садорат. Тарзи муошират садорат бо кормандон? Оё ба аъзоёни садорат мустақиман тариқи мактуб равобит намудан лозим аст? Оё дар сурати ба миён омадани нофаҳмӣ бо роҳбар, кормадон метавонанд бевосита ба аъзоёни садорат муроҷиат кунанд? 28б

Равобити буҳронӣ. Дар кадом ҳолат ТҒ ба ҳолати ғайриштатӣ омода аст? Одатан дар чунин ҳолат садорат пешвоиро ба ӯҳда мегирад , хусусан дар сурати муошират бо омма. Вале дар сурати аз номи ТҒ на зиёда ду спикер баромад намоянд ин компродуктона хоҳад шуд. Дар чунин ҳолат, ки бояд баромад кунад – роҳбар ё раиси садорат?

Равобит тариқи франдрайзинг. Чӯ гунагии тарзи муайян намудани ҳиссаи аъзоёни садорат дар фандрайзинг? Оё истифодаи сухани ошкорои аъзоёни садорат дар маводҳои фандрайзингӣ мумкин аст ё онҳо метавонанд «шахсони ТҒ» дар иттиҳоди–тоҷирон бошанд? Агар ин имконпазир бошад пас чунин ҳолатро дар сиёсат бояд аниқ тасвир намудан лозим аст.

Ҳамовозии TF ба ниёзҳои иттиҳод, ки ба хотири онҳо кор мекунанд

Садорат интишори ҳисоботи солонаро таҳти назорат мегирад

Ҳисоботи солона – ин воситаи пешниҳод намудани маълумоти молиявӣ ва дигар хабарҳо доир ба фаъолияти TF ба оммаи васеъ мебошад. Ҳисоботи солона нишон медиҳад, ки чӣ миқдор маблағ ба ташкилот ворид шудааст ва аз ҷониби кӣ ин воситаҳо пешкаш шудаанд ва онҳо барои кадом барномаҳо ва эҳтиёҷоти маъмурӣ сарф гаштаанд. Одатан дар ҳисоботи солона натиҷаи аудити молиявӣ ё нишодиҳандаҳои молиявӣ санҷида шуда ворид карда мешаванд. Ҳисоботи солона – ҳамчунин ин воситаи беҳтарин барои нашри маълумот оид ба фаъолият ва барномаи TF мебошад.

Таҳияи мунтазами ҳисобот ва дастрас гаштани он дар шакли чопӣ ё онлайн ба шахсони манфиатдор бояд ташвиши садорат бошад (Ниг.: **«Натиҷаҳои тадқиқот: ҳисоботи солона»**).

Барои қайд

Натиҷаи тадқиқот: ҳисоботи солона

Тадқиқоте, ки соли 2002 дар Венгрия * гузаронида маълум шуд, ки 81% TF ҳисоботҳои солонаи худро баровардаанд.Чӣ ин хабари хуб аст, зеро ташкилотҳои ба нафъи ҷомеа (ин 68% аз ҳисоби иштирочиёни тадқиқот) мувофиқи қонун бояд ҳар сол ҳисоботи худро интишор намоянд. Зимнан, муаллифони тадқиқот ба он назаранд, ки аксарияти TF муносибати минималиро нисбат ба шаффофият ва тобеъият, ки асосан бо риояи талаботи қонун анҷом меёбад, даст гирифтаанд. Дигар карда гуем, танҳо 32% респондентҳо барои паҳн намудани ҳисоботҳо чараҳо андешиданд. Аксарияти ҳисоботҳо дар офисҳо нохонда зери чанг мондаанд. 29a

Хулоса: садорат бояд кӯшиш ба харҷ диҳад, ки ҳисоботҳо саривақт таҳия шаванд ва ба мақсадҳои суроғавии худ комёб гардад.

* *Nonprofit Governance Practices in Hungary* (Ниг.:. «Манбаҳо»).

Оғози дуруст: дастур барои аъзоёни нави садорат

Дареғ надоштани ним рӯз барои бо кор шинос намудани аъзоёни нави садорат арзанда аст. Ҳамкорони нави шумо бо даста шинос шуда оид бо масоилҳое, ки дар назди ташкилот қарор ёфта ошно мегарданд. Онҳо оид ба арзишҳо ва фарҳанги корӣ тасаввурот пайдо

8

Ҳамовозии ТҒ ба ниёзҳои иттиҳод, ки ба хотири онҳо кор мекунанд

8 4

Садорат – ҳамчун ҷабҳае, ки ТҒ-ро бо ҷонибҳои манфиатдор ошно менамояд

Гарчанде садорат дар сатҳи баланд диққати худро ба кори дохилии ташкилот сарф намояд ҳам вале ӯ ҳамеша инкишофи муносибатҳои ТҒ-ро бо иттиҳод мушоҳида менамояд. Садорат ТҒ дар фазои ниёзмандии зарурӣ ба хоҳиши стейкхолдерҳо ва назари онҳо оид ба ташкилот нигаҳ медорад. Аъзоёни садорат имконоти басе бевосита ва шарафонаи гирифтани дархостро доранд ва назар ба кормандон бо як андоза тартиб додани манзарараро саришта мекунанд. Садорат ҳамчун воситаи алоқаманди байни стейкхолдерҳо ва ТҒ маҳсуб аст ва ҷараёни машваратиро татбиқ менамояд, ки яке аз хусусиятҳои фарқкунандаи идоракунии бовиҷдона мебошад.

Аъзоёни садорат маълумотҳо ТҒ ба доираи васеъ паҳн менамояд. Онҳо ташкилотро метавонанд дар доираҳои гуногун муаррифӣ намоянд – дар ассотсиасияи –тоҷирон, иттиҳодияҳои шаҳрванди, мақомоти давлатӣ ва ғ. – ва ташабусси онҳо метавонад зебоӣ эҳё кунад. Барои ин воситаҳои зайл мавҷуд аст: навиштани мактуби дастгирӣ, баромад дар мурофиаҳо, барои алоқа расонидани кӯмак ба кормандон, занги зарурӣ задан. Аъзоёни садорат бояд кӯшиш намоянд, ки садои овози онҳоро шунаванд ва якдилона ба саҳнаҳои гуногун тариқи паёми маслиҳатшуда расонанд.

Кормандон бояд ба аъзоёни садорат кумак намоянд ва аз ӯҳдаи ин нақш бо гузоштани аксент, пешниҳоди тезис бояд бароянд, Нақши муҳими рисолатонаи садорат бояд ба аъзоёни нави содорат, ки ба вазифаҳояшон худ акнун шурӯъ мекунанд фаҳмонда дода шавад (Ниг.: **«Оғози дуруст: дастур барои аъзоёни нави садорат»**).

менамоянд. Шояд ин ҳама муносибати онҳоро ба кор дар садорат бо як ташабусскорӣ ифода намояд.

Омодагӣ дида ба чунин вохурии шиносшавӣ, маҷмӯи маводҳоро оид ба ташкилоти худ ҷамъ намоед – аз ҷумлаи маҷмӯи маводҳо барои аъзоёни садорат, амсоли ҳуҷҷатҳои оинномавӣ, ихтибосҳо аз қонунгузориҳо оид ба вазифаҳои садорат, суратмаҷлисҳои ҷаласаҳои гузашта, тавсифи вазифаҳои роҳбар, нақшаи стратегӣ, буҷети солона, ҳисоботи молиявии соли пешин.

Одатан барномаи чунин вохурӣ бо чунин тартиб гузаронида мешавад:

29б

9.00 Сухани ифтитоҳи (расис)
9.30 Шарҳи барнома ва ҳолати молиявӣ (роҳбар)
10.15 Мухтасар доир ба масоил ва ҳадафҳои дурнамо (роҳбар)
10.45 Танаффус
11.00 Нақш ва вазифаҳо дар садорат (раис)
11.30 Тартиб ва усулҳои кор дар садорат–ҷадвали маҷлис, талабот нисбат ба иштирокчиён, ва дигар қоидаҳои муқаррар гашта, ихтилофи манфиатҳо (раис)
12.15 Саволу ҷавоб (раис ва роҳбар)
13.00 Хотима

Хулоса: татбиқи идоракунии бовиҷдонона оғоз мебахшем

Роҷеъ ба назария, садорат нуфуз ва омодагиро ҳамчун ТҒ мустақим зиёд менамояд, оре секторҳо бошад дар маҷмӯъ ба талаботи тағйирёбандаи иттиҳод масъуланд.

ТҒ дар ЕМШ дар ҳолати пайдо намудани сарчашмаҳои нави кӯмаки маҳаллӣ қарор дорад, дар ин сурат садорат ниҳоят нақши муҳим мебозад, пайравоноро бовар мекунонад, ки воқеъан сектори ғайритиҷоратӣ ба манфиати ҷомеа кор мекунад. Ташкилоте, ки мақсадҳои он ба ташкили ҷамъияти гулшукуфон ва одилонаи демократӣ нигаронида шудааст, бояд нишон диҳанд, ки идоракунии бовиҷдодонона аз онҳо ибтидо мегирад, ки феълан ҷалби садорати масъул дар фаъолияти ташкилот тақозо менамояд.

Вале чӣ тавр вазифаҳои сохтмони идоракунии бовиҷдононаро ҳал менамоянд? Пешвоёни ТҒ, ки то кунун таҷрибаи корӣ бо садорат надоранд вале дар ташкилотҳои худ ин навовариро чӣ тавр татбиқ менамоянд?

Чӣ ба роҳбари ташкилот ва чӣ ба садорат ин вазифа ҳамчун шаст гардони шояд ифода гардад. Вале одатан ӯро бо осонӣ ва бо ёрии қадамҳои зиёду хурд на балки ба як ҷаҳиши калон татбиқ менамоянд. Агар шумо ба ҳафт маслиҳат такя диҳед, ки онҳо дар поён оварда шудаанд, имкониятҳои шумо барои комёб гаштан зиёд мешавад, худи раванд бошад ба назар басе фаҳмо ва ҳатто гуворо намоён мегардад. 30a

1. Бо садорат оид ба нақши он дар ташкилот гуфтугӯ гузаронед. Баъзан чунин мунозираҳо метавонан имконоти навро боз кунанд ва баҳри раҳоӣ ёфтан садорат аз касодӣ ва иртиҷоъпарастӣ кӯмак намояд. Гуфтугӯро ба он хотир сар кунед, ки муносибати нав метавонад ТҒ устувор ва кори роҳбарро сабук кунад. Кушиши ҳаволаро ба тенденсияи боло хондани нақши садорат дар доираи корпоративи ҳамчунин ба ТҒ- иттиҳод намоед.
Баъд аз аъзоёни садорат рӯи рост пурсон шавад, ки онҳо метавонанд беҳтар ё басе бо дигар тарз дар рушди ТҒ иштирок варзанд.

2. Чӣ гунагии мароми аъзои садорати худро муайян намоед. Агар аз аввали оғоз ба консенсус оид ба зарурати тағйирот, ки ин беҳтар аст, расида бошед. Вале басо одамон розигии худро оид ба вазъи мавҷуда ифода менамоянд ва ҳоҳиши боқимондани онро ҷонибдорӣ ҳам менамояд.

Хулоса: татбиқи идоракунии бовиҷдонона оғоз мебахшем

Муқобилияти тағйирот метавонад асоси аз ибтидо ба садорат ворид шудани одамон гардад. Масалан, касе ба садорат барои он ворид шуд, ки ӯ бо кӯдакон хоҳиши кор кардан дорад ва акнун дар ҳарос афтодааст, ки вазифаҳои нави идоракуни ба ин хоҳиш монеъа хоҳад гашт. Дар чунин ҳолат бояд аъзоёни садоратро бовар кунонидан лозим аст, ки новобаста аз тағйир ёфтани фокуси вазифаҳо ӯ чун пештара метавонад бо кӯдакон кор кунад. Зеро иштироки фаъоли аъзоёни садорат дар идоракунӣ, боиси ҷонибдори бо эътиқоти чунин шакли фаъолияти онҳо хоҳан гашт.

3 Ҳамаро даврa банди ва бартариро ҷо ба ҷо кунед. Муайян намоед, ки дар навбати аввал ва бо назардошта талаботи ташкилот бояд чиро дар садорат тағйир диҳед, Шояд аз ҳама муҳим – ин фандрайзинг? Набошад ба садорат имконияти дар ҷалби манбаҳо иштирок намуданро пешниҳод намоед. Маблағгузорон шоҳидии идоракунии бовиҷдононаро дархост менамоянд? Бо ин маъно, ки дар қоғаз сохтори муносибатҳои тарафайнро аниқ тавсиф намоед ва баҳри татбиқи он дар ҳаёт кӯшиш кунед. Тағйиротро аз як нуқта оғоз кунед, зеро ин муҳим аст ва баъдан комёбмҳои басе калонро ҳамчун таҳкурси барои тағйироти мибаъда истифода намоед.

30б

4 Ба садорат бештар вақтро барои мулоҳизаи нақшаи рушди худ фароҳам оваред. Вале беҳтараш ба ҷараёни вохуриҳои мунтазам эътибор надиҳед. Зеро мунозира басе мавзӯёна, стратегӣ, креативӣ мебошад, ки муҳайё намудани шароити басо махсусро тақозо менамояд. Барои ҳамин, чунин вохуриро барвақт нақшабандӣ намудан лозим аст, ки то битавонанд дар он ҳамаи аъзоёни садорат ҳозир шаванд. Роҷеъ ба ин таклиф намудани фасилиатори касбӣ хуб аст. Аз иштирокчиён хомуш намудани телефонҳоро хоҳиш намоед. Дар охири ин китоб пурсишномае, ки дар он тавсияҳо оид ба тарзи оғози чунин гуфтугӯ бо садоратро дарёфтан мумкин аст, оварда шудааст.

5 Чӣ роҳбар ва ё чӣ садорат дар мувофиқа бояд амал намоянд. Раванди пурқуватгардии нақши садорат бояд вазифаи умумӣ бошад ва дар асоси боварӣ ва дастгирии тарафайн роҳандозӣ шавад. Раис садорат ва роҳбар бояд тез-тез ин равандро муҳокима, стратегия ва вазифаҳои умумиро ҷонибдори намоянд. Дар сурати намбудани ҳамдигарфаҳмии байни онҳо, раванд ба душворӣ рӯ ба рӯ хоҳад гашт.

Хулоса: татбиқи идоракунии бовиҷдонона оғоз мебахшем

6 Ба садорат одамони мувофиқро ҷалб намоед. Садорати бовиҷдонона дар сохтори расмӣ ва қоидаҳо метавонад мустаҳкам гардад ва дар сурате ӯ вақеъан шинохтат мешавад, ки агар аъзоёни садорат аз кори худ қаноатманд гарданд. Дар садорат бояд шахсоне бошанд, ки ба арзишҳои ташкилоти шумо сарфаҳм раванд, қобилияти дар даста кор кардан ва хоҳиши иштирок намудан дар қабули қарорро дошта бошанд. Дарёфти чунинҳо – қадами аввале, ки ташкилот мегузорад бошад. Одамоне, ки вақт ва қуввае надоранд ва ё ки худро ба кори садорат сарф кунанд тез ва ё зуд ба кӯшишҳои чӣ зеро тағйир додани шумо монеъа мешавад.

7 Баъзе манбаҳои ташкилиро барои инкишофи садорат истифода намоед. Идоракунии бовиҷдоднона сарфи маблағро талаб намекунад вале манбаҳои ташкилиро тақозо менамояд. Оё шумо аъзоёни садоратро агар ба вохӯрӣ баъди кор шаб оянд бо чой ва кулчақанд меҳмондорӣ менамоед. Дар натиҷа ба бӯчети солона дар сархати алоҳида ҳамроҳ намудани ҳароҷоти аъзоёни садорат лозим аст. Васитаҳоро барои гузаронидани вохурии ду рӯза яъне таклифи фасилитаторҳо ё мутахисисонро оид ба баҳодиҳӣ метавонанд талаб кунанд. Новобаста аз он ки шумо барои рушди садорат маблағ сарф намудаед ин ҳамчун инвестисияи хуб пазируфта мешавад

31a

8 Омодаи он бошед, ки раванд вақтро талаб менамояд. Сохтор, ҷараёнҳо, муносибатҳо бояд аз дохил иваз гардад. Тағйиротҳои босурат бар зарари кор аст. Одамонро ба чӣ нав одат намудан лозим. Барои омӯхтани идеяҳои нав ба садорат вақт диҳед.

Хулоса: татбиқи идоракунии бовиҷдонона оғоз мебахшем

Пурсишномаи, ки дар поёнии китоб манзури шумо гаштааст барои оғози гуфтугӯи бовиҷдононаи идоракунӣ, бо ҷалби диққати он лаҳзаҳое, ки шояд кори садорат метавонад дар он пурзӯр гардад кӯмак менамояд. Аз ҳар як аъзои садорат хоҳиш намоед, ки ба ин саволҳо ҷавоб диҳанд ва баъдан натиҷаи онро муқоиса намоед. Ба соволҳо ҷавоб додани ҳама дар якҷоягӣ мумкин аст ва баъдан дар бораи он ки садорат бояд бо тарзи дигар кор кунанд ва барои чӣ мулоҳизаро тақозо менамояд. Пурсишномаро аз нигоҳи худ кӯтоҳ намудан мумкин аст, хусусан шумо агар ТҒ навкор бошед ва дар андешаи татбиқи ин таҷриба қарор доред. Дар сурати калон будани ташкилот илова намудани баъзе саволҳои хос имконпазир аст.

Вақте ки садорати шумо ин қоидаҳои худбаҳодиҳиро мегузарад, хоҳиши қадам ба қадам ҷори намудани таҷрибаи нав ба миён меояд. Пай дар паи ва суръате, ки бо тавсияҳои ин китоб баррасӣ шудааст дар ҳаёт татбиқ гардидани он аз омилҳои зиёде вобаста аст, аз ҷумла аз беназирии ниёзи ташкилоти шумо, ки ба давраи рушди он пайваста аст.

Масалан, тавсияи «Садорат ва ҳайат – ин одамони гуногунанд» (дар қисмати «Идоракунии бовиҷдонона тақсимоти вазифаҳои садорат ва менеҷментро тавсия мекунад») вазифаи аввалин дараҷа бошад. Иҷрои тавсияи «Садорат ивази роҳбарро ба нақша мегирад» - ро бошад, андак то аз садорат хориҷ кардани ҳамаи кормандон мавқуф гузоред. 31б

Манзури назар намудани имконяти таклифи фасилитатор ба сохторсозии раванди тағйирот кӯмак мерасонад ва басе муҳим аст, ки диққати махсусро ба талаботи соҳаҳо ва коркарди нақшаи амалро доир ба татбиқи таҷрибаи нав пешниҳод намудааст. Филисиатори хуб дар коркарди афкори умум, равшан ё дар роҳандозии тавсияҳои дар ин китоб баррасӣ гашта кӯмак хоҳад кард.

Ва пеш аз ҳама дар хотир дошта бошед, ки ҳар як ташкилот дар муносибат ба идоракунии бовиҷдонона роҳи худро дорад. Бо додани савол, муҳокима, шарҳ ва роҳандозии эҷодкоронаи тавсияҳои мо ТҒ шумо дар идоракнии бовиҷдонона ба натиҷаҳои хуб ноил мешавад ва ба ин восита метавонад ҳиссаи мавҷударо дар роҳи инкишофи сектори ғайритиҷоратӣ гузорад.

Ба шумо бурдбориҳоро хоҳонем!

Пурсишнома

Оё ташкилоти шумо ба идоракунии бовиҷдонона омода аст? Пурсишҳои зайл барои баҳо додани кори садорати шумо кӯмак мерасонад. Дар ҳатакҳо оид ба ҳар як нуқта навиштани тафсир имконпазир аст. Баъдан аъзоёни садорат ҷавобҳои баррасӣ гаштаро муқоиса намуда ва ҳамзамон ҷонибҳои заиф ва қавии онро муайян менамоянд. Баъд аз ин нақшаи амалро доир ба рушди функсияи садорат таҳия намудан лозим аст.

	Ҳа	Ба ягон - андоза	Не	
1.	○	○	○	Дар ташкилоти мо сохтори қабул шудаи расмии идоракунӣ мавҷуд аст
2.	○	○	○	Садорати мо қарорҳоро дастаҷамъона қабул мекунад
3.	○	○	○	Дар садорати мо пешвои расмӣ ё раис ҳаст.
4.	○	○	○	Роҳбари ташкилоти мо дар шакли хаттӣ дастурруламали мансабӣ дорад, ки дар он ҳадаф ва натиҷаҳои чашмдошти корӣ он тавсиф шудааст
5.	○	○	○	Садорати мо ҳар сол ба фаъолияти роҳбар баҳо медиҳад.
6.	○	○	○	Кормандони ташкилот ба истиснои роҳбар бо доштани ҳуқуқи раъӣ аъзои садорат ба шумор намераванд.
7.	○	○	○	Роҳбари ташкилот раиси садорат ба шумор намеравад
8.	○	○	○	Мо тавсифи рисолатро дорем, ки аз он ҳама дар ташкилот хабар дорад.
9.	○	○	○	Садорати мо ба роҳнамои стратегӣ ва мулоҳизакорона ба ҳадафҳои дунёигарой такя мекунад.
10.	○	○	○	Садорати мо бе назардошти зарурӣ ба ҷузъиёт ва кори ҷори идоракуни дахолат намекунад.
11.	○	○	○	Садорати мо тасмин гирифтаст, ки ташкилот фаъолияти худро муносибан ба нақша гирад.
12.	○	○	○	Садорати мо тасмин гирифтааст, ки барнома ва кори ташкилот мунтазам баҳогузорӣ шавад ва аз рӯи натиҷаи он тасҳеҳӣ гардад.
13.	○	○	○	Садорати мо аз ҳолати молиявии ташкилот бохабар аст ва ҳамеша онро баҳогузорӣ мекунад.

Пурсишнома

	Ҳа	Ба ягон - андоза	Не	
14.	○	○	○	Садорати мо таъмини ҳастӣ ва риояи назорати молиявии дохилиро ба ӯхда дорад.
15.	○	○	○	Садорат мунтазам ҳуҷҷатҳои молиявиро бо аудит таъмин менамояд.
16.	○	○	○	Садорат дар раванди ҷалби манбаъҳо барои ташкилот иштирок меварзад.
17.	○	○	○	Садорат нашри саривақтӣ ва паҳнкунии ҳисоботи солонаи ташкилотро таъмин менамояд.
18.	○	○	○	Аъзоёни садорат барои кори худ маош намегиранд ва ягон хел даромади бевосита ё бавосита надоранд
19.	○	○	○	Садорати мо низомномаро оид ба ихтилофи манфиатҳо таҳия ва мавриди истифода қарор додааст.
20.	○	○	○	Садорати мо стандартҳои олии касбӣ ва одобиро муқаррар менамояд.
21.	○	○	○	Садорати мо дорои маҷмӯи аниқи талаботҳо, ки аз рӯи он кор пеш мебарад.
22.	○	○	○	Садорати мо мунтазам ҷамъ мегардад ва санаи ҷаласа ба аъзоёни садорат пешакӣ хабар дода мешавад.
23.	○	○	○	Ҳамаи аъзоёни садорат сари вақт ва бо омодагии масъалаи муҳокимашаванда ба ҷаласа ҳозир мешаванд.
24.	○	○	○	Ҷаласаи садорат ба масъалаҳои консептуалӣ, назорати умумӣ ва ба самти стратеги такя мекунад.
25.	○	○	○	Аъзоёни садорат дар мунозираҳо ва қабули қарорҳо на фақат беихтиёрона ба ҳисоботи кормандон гуш медиҳанд ё маъқул мешуморанд, балки фаъолона иштирок меварзанд.
26.	○	○	○	Раиси мо тарзи гузаронидани мунозираро бо риояи интизом ва ба кори он ҳамроҳ намудани ҳамаи аъзоёни садорат пеш мебарад.

Пурсишнома

	Ҳа	Ба ягон - андоза	Не	
27.	○	○	○	Ҷаласаи садорат мувофиқи рӯзнома мегузарад.
28.	○	○	○	Садорати мо протоколҳои ҷаласаҳои худро пеш мебаранд.
29.	○	○	○	Ҳамаи аъзоёни садорат тавсияҳои хаттӣ, ки дар онҳо интизорӣ аз фаъолият дар садорат дарҷ шудааст, доранд.
30.	○	○	○	Садорати мо ҳамчун як даста кор мекунад.
31.	○	○	○	Садорати мо ҳар сол дар назди худ вазифа мегузорад.
32.	○	○	○	Садорати мо мунтазам фаъолияти худро баҳогузорӣ мекунад.
33.	○	○	○	Аъзоёни садорат бояд қоидаҳои муқаррар гардидаи ситемаи ротатсияи мунтазамро риоя намоянд.
34.	○	○	○	Садорати мо ба интихоби аъзоёни нав муносибати стратегӣ менамояд.
35.	○	○	○	Аъзоёни нави садорати мо бо пуррагӣ ба корҳои ташкилот ва кори садорат пайравӣ менамоянд.
36.	○	○	○	Аъзоёни садорати мо бо як рӯҳбаландӣ ба нақши «сафирони» ташкилоти мо муносибат менамоянд.

33а

Манбаҳо

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

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

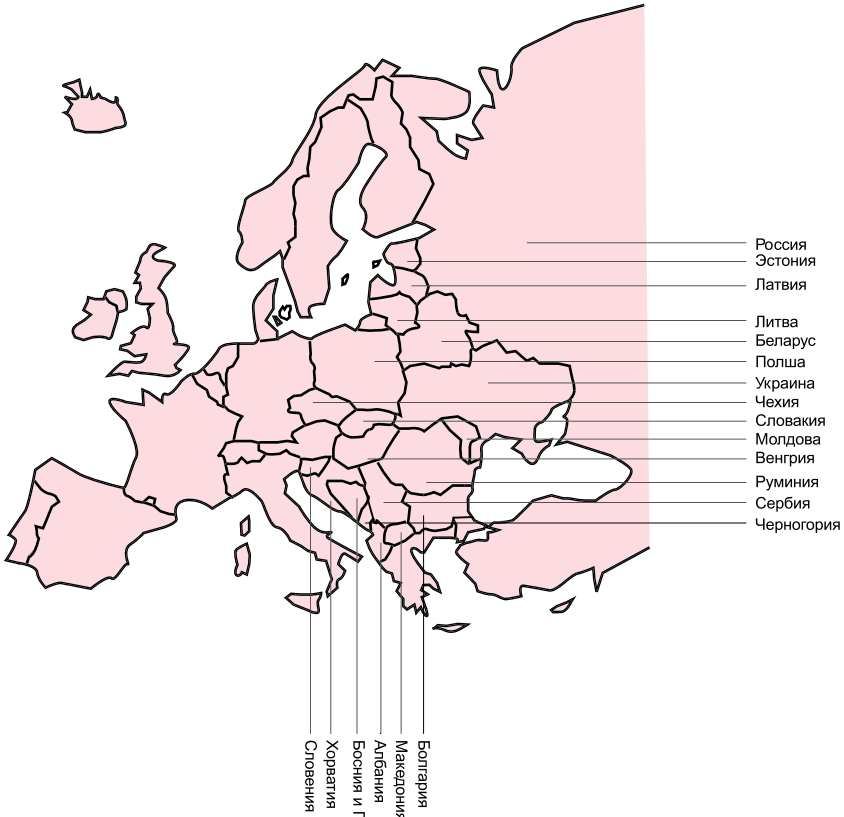
International Center for Not-for-Profit Law. **Integrity, Good Governance, and Transparency. Rules for Self Regulation.** www.icnl.org/gendocs/selfreq.htm

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

Sátor, Balázs. **Introducing the Concept of Governance.** Alliance 8:4 (December 2003), 38–39. www.allavida.org/cgi-bin/click.cgi?id=29

Wyatt, Marilyn. **Access, Accountability, and Advocacy: The Future of Nonprofit Governance.** Global Connections 4 (August 2002). www.resource-alliance.org/documents/Issue_4_August_2002.pdf

New Approaches to Governance in Central and Eastern Europe. Alliance 8:4 (December 2003), 36–37. www.allavida.org/cgi-bin/click.cgi?id=28


Россия
Эстония
Латвия
Литва
Беларус
Полша
Украина
Чехия
Словакия
Молдова
Венгрия
Руминия
Сербия
Черногория
Словения
Хорватия
Босния и Герцеговина
Албания
Македония
Болгария

Агентство Социальной Информации

Агентство социальной информации (АСИ) – некоммерческая организация и независимое агентство по продвижению гражданских инициатив и обеспечению информационной поддержки деятельности некоммерческих организаций. Агентство, с озданное в 1994 году, вносит вклад в повышение осведомленности общества о деятельности НКО, гражданских инициативах, в развитие корпоративной социальной ответственности и расширение межсекторного диалога. АСИ способствует развитию гражданской активности, информируя людей о различных возможностях участия в волонтерской и благотворительной деятельности. Агентство оказы вает информационную поддержку социально значимым проектам НКО, консультирует и обучает сотрудников НКО в PR-сфере, реализ ует собственные социальные программы и кампании, способствующие решению важных социальных проблем.

Ресурсы Агентства социальной информации:

- www.asi.org.ru: оперативные и достоверные новости российского некоммерческого сектора
- www.tak-prosto.org: Так просто! – сайт о добрых делах и возможностях их делать
- http://te-st.ru: Теплица социальных технологий. Краудсорсинг, технологии для третьего сектора
- www.nkozakon.ru НКО: законы развития. Как сделать работу НКО эффективной
- www.nashi-deti.ru Наши дети. Продвижение семейных форм устройства детей-сирот
- www.soc-otvet.ru Социальная ответственность бизнеса