

სიმწიფის მოდელი მოქმედებაში

მმართველობა

სახელმძღვანელო მითითებები
ბუღალტერთა პროფესიული
ორგანიზაციების განვითარებისთვის

შინაარსი

წინასიტყვაობა

5

სიმწიფის მოდელი

მმართველობა და სიმწიფის მოდელი

მმართველობის სახელმძღვანელო

რატომ: კარგი მმართველობის დასაბუთება

9

რა: ძირითადი კომპონენტები

დაინტერესებული მხარეების და წევრების მოლოდინების შესწავლა

სამართლებრივი და კონსტიტუციური ჩარჩოს შექმნა

ოპერაციული სტრუქტურის განსაზღვრა

მმართველობის განხორციელება

11

მოწინავე მოსაზრებები

19

როგორ: ინსტრუმენტები, შაბლონები და მაგალითები

23

1: მაღალი დონის შემოწმება

2: პროფესიული ორგანიზაციების საწესდებო დოკუმენტებისა და
განკარგულებების სტანდარტული მონახაზი

3: პროფესიული ორგანიზაციების მმართველობისა და პოლიტიკის
სახელმძღვანელო

4: გამჭვირვალე ანგარიშგება

5: სანიმუშო მითითებები საბჭოსა და კომიტეტის წევრების შესარჩევად

6: პასუხისმგებლობები: საბჭო და მენეჯმენტი

7: საკონტროლო კითხვარი საბჭოს წევრებისთვის კარგი
მმართველობის დასანერგად

აზისა და წყნარი ოკეანის ბუღალტერთა კონფედერაციის (CAPA) შესახებ

აზისა და წყნარი ოკეანის ბუღალტერთა კონფედერაცია (CAPA) წარმოადგენს ბუღალტერთა საერთაშორისო ფედერაციის (IFAC) მიერ აღიარებულ რეგიონულ ორგანიზაციას აზისა და წყნარი ოკეანის რეგიონში.

CAPA-ს მისიაა რეგიონში ბუღალტრული პროფესიის განვითარება, კოორდინაცია და გაუმჯობესება შემდეგი ღონისძიებების განხორციელებით:

- ბუღალტერთა ძლიერი და მდგრადი პროფესიული ორგანიზაციების ჩამოყალიბება და განვითარების ხელშეწყობა;
 - ბუღალტრული აღრიცხვის ერთიანი პროფესიის გაძლიერება რეგიონში;
 - ფინანსური და საქმიანობის მართვის და ანგარიშგების მაღალი ხარისხის სარგებელის გაცნობა საზოგადოებისთვის, არაკომერციული და კერძო სექტორებისთვის, ბუღალტრული აღრიცხვის, აუდიტის, ეთიკისა და ბუღალტრული განათლების საერთაშორისო სტანდარტების ჩათვლით;
- * რეგიონში პროფესიონალ ბუღალტერთა მნიშვნელობის ადვოკატიერება და საზოგადოებრივი დაინტერესების საკითხებზე საუბარი

მხარდაჭერა

ბუღალტერთა საერთაშორისო ფედერაცია (IFAC) გლობალური პროფესიული ორგანიზაციაა, რომელიც პროფესიის გაძლიერებით და მდგრადი საერთაშორისო ეკონომიკის განვითარების ხელშეწყობით საზოგადოების ინტერესებს ემსახურება.

ბუღალტერთა საერთაშორისო ფედერაციის (IFAC) მთავარი ამოცანაა პროფესიული ბუღალტრული ორგანიზაციების განვითარების ხელშეწყობა. IFAC-ი მხარს უჭერს ამ პუბლიკაციას და რეკომენდაციას უწევს მსოფლიოში არსებულ და დამწყებ პროფესიულ ორგანიზაციებს მის გამოყენებასთან დაკავშირებით, რომელთაც სურ საკუთარი მმართველობითი სისტემების განვითარება და გაძლიერება.



სახელმძღვანელო მითითებების სერიის შესახებ

სახელმძღვანელო მითითებების სერია მომზადდა პუბლიკაციის „სიმწიფის მოდელი ბუღალტერთა პროფესიული ორგანიზაციების განვითარებისთვის“ მხარდასაჭერად. სერია გამოცემულია CAPA-ს ბუღალტერთა პროფესიული ორგანიზაციის განვითარების კომიტეტის (PAODC) ხელშეწყობით, რომელიც ორიგინტირებულია ძლიერი და მდგრადი პროფესიული ბუღალტრული ორგანიზაციების ჩამოყალიბებაზე, შესაბამისი ცოდნის, ინსტრუმენტებისა და მითითებების მოძიების, შემუშავებისა და გაზიარების მეშვეობით.

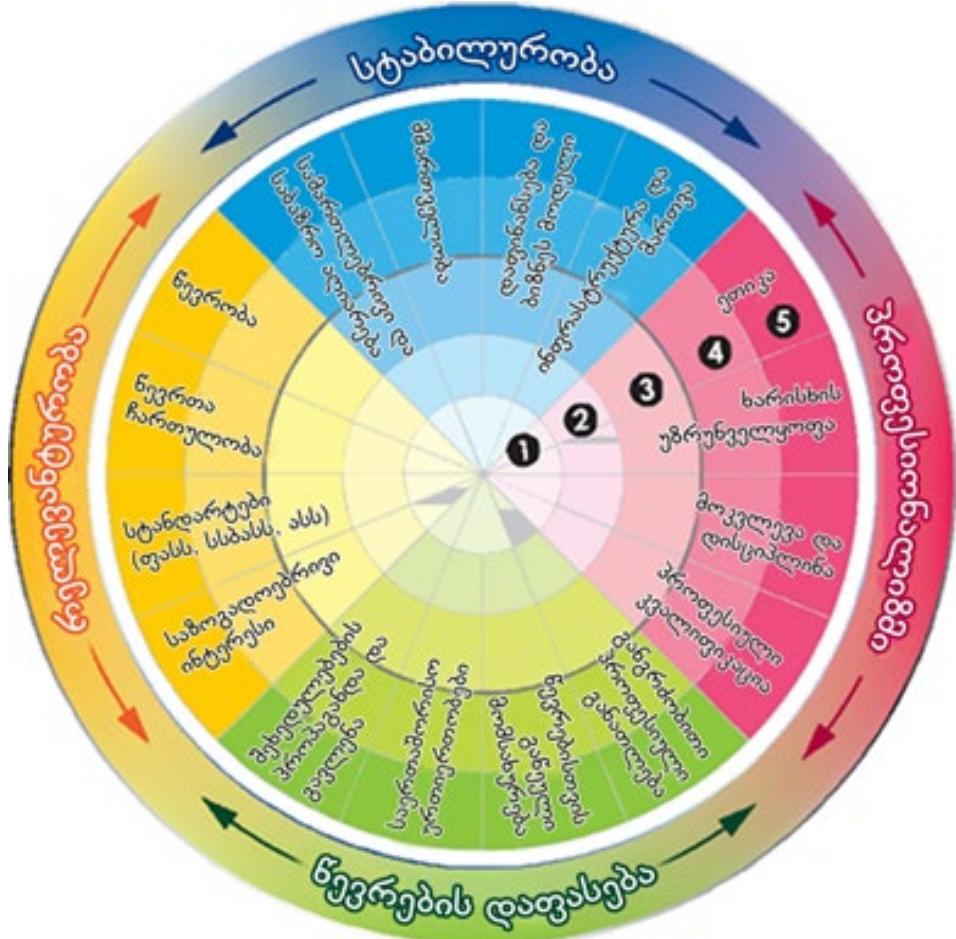
სახელმძღვანელო მითითებების სერიის და განვითარების მიმართულებით სხვა მასალების ნახვა და ჩამოტვირთვა შესაძლებელია CAPA-ს ვებგვერდიდან: www.capa.com.my. ამ პუბლიკაციასთან ან მასთან დაკავშირებული სხვა მასალების შესახებ წებისმიერი კომენტარი უნდა გაეგზავნოს CAPA -ს სამდივნოს შემდეგ ელექტრონულ მისამართზე: admin@capa.com.my

IFAC-ის მიერ გამოქვეყნებული მსგავსი პუბლიკაციები

- ამ სახელმძღვანელოს მომხმარებლებისთვის ასევე საინტერესო იქნება შემდეგი პუბლიკაციები:
- „მმართველობის შეფასება და გაუმჯობესება ორგანიზაციებისთვის“ (2009)
 - „ტიკური სახელმძღვანელო ბუღალტერთა პროფესიული ორგანიზაციებისთვის“ (2011) და თანდართული თვითშეფასების ინსტრუმენტი, რომელიც ეყრდნობა გაერთიანებული სამეცნიერო საზოგადოებრივ საწყისებზე მოქმედი ორგანიზაციების ეროვნული საბჭოს კარგი მმართველობის კოდექსს მოხალისეობრივი და საზოგადოებრივი სექტორებისთვის.
 - „მმართველობის ჩამოყალიბება- სახელმძღვანელო მითითებები ბუღალტერთა პროფესიული ორგანიზაციებისთვის“ (2013)
 - „ფოკუსირება საქმიანობის შედეგებზე - ბუღალტერთა პროფესიული ორგანიზაციების ეფექტური მართვის პრინციპები“ (2018)
- ეს პუბლიკაციები მოხსენიებულია ამ სახელმძღვანელოს შესაბამის განყოფილებებში.

სიმწიფის მოდელი

სიმწიფის მოდელი¹ არის დამხმარე ინსტრუმენტი, რომელიც ბუღალტერთა პროფესიულ ორგანიზაციებს აძლევს თავიანთი ორგანიზაციული განვითარების მიმართ სისტემური მიდგომის გამოყენების საშუალებას. სიმწიფის მოდელის ღია მიდგომა და მომხმარებელზე ორიენტირებული ინტერესისი წარმოადგენს მნიშვნელოვან შეთავაზებას, რომელიც უნიკალურია საერთაშორისო პროფესიული ორგანიზაციების განვითარების ეტაპზე. გარდა ამისა, სიმწიფის მოდელი პროფესიულ ორგანიზაციებს ეხმარება სრულყოფილების მიღწევაში და პროგრესის მონიტორინგში. ის უზრუნველყოფს ყოვლისმომცველი, დადასტურებული და მასშტაბირების შესაძლებლობის მქონე მარტივი ჩარჩოს შექმნას, რომლის ინტერვერტაცია პროფესიულ ორგანიზაციებს შეეძლებათ თავისი კონტექსტის შესაბამისად. ეს მოქნილობა შესაძლებელს ხდის, რომ პროფესიულმა ორგანიზაციებმა გადაწყვეტილება მიღლონ საკუთარი მიზნის და გაუმჯობესების ღონისძიებების ტემპის შესახებ.



¹ პუბლიკაცია „ბუღალტერთა პროფესიული ორგანიზაციების სიმწიფის მოდელი“ შეგიძლიათ გადმოწეროთ შემდეგი



“

შესაძლებელია მიზანშენონილი იყოს ...
‘PAO-ს სიმწიფის მოდელის’ გამოყენება ...
ყოვლისმომცველი შეფასების დასრულების და
თითოეული პროფესიული ორგანიზაციის
ადგილობრივი კონტექსტის გათვალისწინებით
შესაძლებლობების განვითარების შესაბამისი
მიდგომის გამოყენების უზრუნველსაყოფად”

”

- მსოფლიო ბანკის პუბლიკაცია
„Current Status of the accounting
and auditing profession in ASEAN”
(2014 წლის სექტემბერი)

სიმწიფის მოდელი შეიცავს წარმატების თექვსმეტ ძირითად სფეროს

(KSA), ოთხი ფართო მახასიათებლების მიხედვით. ეს მახასიათებლებია-მდგრადობა, რელევანტურობა, პროფესიონალიზმი და წევრების მნიშვნელობა, რომლებიც წარმოდგნილია ბორბლის ფორმის მქონე მოდელის გარე შრეზე. წარმატების ძირითადი სფეროები ჩამოთვლილია შიგნით. თითოეული სფერო მნიშვნელოვნად ითვლება, თუმცა, აქცენტები კეთდება ორგანიზაციის კონკრეტული მოთხოვნების გათვალისწინებით. მმართველობა ჩართულია წარმატების ძირითადი სფეროების რიცხვში.

მახასიათებელი ნიშანი	წარმატების ძირითადი სფეროები	აღწერა
მდგრადობა	სამართლებრივი და საბამრო აღიარება	აღიარებული მიმეზი
	მმართველობა	ზედამხედველობა, მიმართულებისა და კონტროლის საშუალებები
	დაფინანსება და ბიზნესმოდელი	სტრატეგია და გეგმები სიცოცხლისუნარისანობის შესანარჩუნებლად გრძელვადინ პერიოდში
	ინფრასტრუქტურა და მართვა	შესაბამისი სისტემები, პროცესები და პერსონალი
რელევანტურობა	წევრობა	წევრად მიღების კრიტერიუმები და წევრობის დონეები
	წევრთა ჩართულობა	აღიარებულია წევრთა საჭიროებები და შეხედულებები
	სტანდარტები*	მიღებული და დანერგილი საერთაშორისო სტანდარტები
	სამოგადოებრივი ინტერესი	სარგებელი მთელი სამოგადოებისთვის
პროფესიონალიზმი	ეთიკა*	პროფესიონალ ბუღალტერთა ქცევის დადგენილი ნორმები
	ხარისხის უზრუნველყოფა*	სამოგადოებისათვის მომსახურების მინიდების სტანდარტები
	მოვლენა და დისციპლინა*	წევრობის სტანდარტების დაცვა
	პროფესიული კვალიფიკაცია*	დადგენილი კრიტერიუმები საჭირო კომპეტენციასთან დაკავშირებით
წევრების მნიშვნელობა	განვითარებითი პროფესიული განვითარება*	წევრთა კომპეტენციის მხარდაჭერა
	წევრებისთვის განეული მომსახურება	წევრთა საჭიროებებზე რეაგირება; უზრუნველყოფილია წევრთა მნიშვნელობა
	საერთაშორისო ურთიერთობები	საერთაშორისო კავშირების არსებობა და უწყვეტი გაუმჯობესება
	ინტერესების დაცვა და გავლენა	შესაბამის საკითხებთან დაკავშირებით აღიარებული მოსაზრება

* წარმატების ეს ძირითადი სფეროები (KSAFs) უკავშირდება IFAC-ის წევრობის ვალიდებულების პრინციპებს (SMOs)

მმართველობა და სიმწიფის მოდელი

სიმძინების მოდელის ფარგლებში წარმატების თითოეულ ძირითად სფეროს თან ერთვის დამახასიათებელი წინების (ატრიბუტების) ცხრილი¹, რომელიც ეხმარება ბუღალტერთა პროფესიულ ორგანიზაციებს მათი სიმძინების მიმდინარე დონის შეფასებასა და სასურველი დონის განსაზღვრაში, რომლის მიღწევაც მათ სურთ წარმატების თითოეული ძირითადი სფეროსთვის.

დამახასიათებელი ნიშნების ცხრილი მოცემულია ქვემოთ. თითოეულ მახასიათებელთან დაკავშირებით გამოყოფილია სიმწიფის ხუთი შესაძლო დონე. ბუღალტრული ორგანიზაციების სიმწიფის ზრდასთან ერთად, ისინი, როგორც წესი, გადაინ განვითარების თითოეულ დონეს, რომელიც შეიძლება დახასიათდეს შემდეგი ნიშნებით:

1. მოუწესრიგებელი პრაქტიკა ან პრაქტიკის არარსებობა
 2. არაფორმალური პრაქტიკა
 3. კარგი პრაქტიკა
 4. მტკიცე პრაქტიკა
 5. საუკეთესო პრაქტიკა

რეკომენდებულია, ორგანიზაციებმა წარმატების თითოეულ ძირითად სფეროში შეინარჩუნონ კარგი პრაქტიკით დაგენილი მინიმალური დონე.

მახასიათებლების (ატრიბუტების ცხრილი)

მმართველობა - სათანადო მართვის პრინციპების დაცვა, მთა შორის, უკილებლობის შემთხვევაში, ზედა მხედველობის

ମ୍ୟାନିନିର୍ବଳୀରେ, ରାଜ୍ୟାଧିକାରୀଙ୍କ ବିପରୀତ ଦେଶରେ ଅନୁଭବ ହେଉଥିଲା, ଯାହାରେ ଆମେ ଏହାରେ ଉପରେ ଥିଲାମୁଁ।

ასპექტი	1	2	3	4	5	
წესდება	არ არსებობს ოფიციალური წესდება	ორგანიზაციის მართვის არაოფიციალური დოკუმენტაცია	მართვის დამტკიცებული დოკუმენტაცია, მაგალითად, წესდება, შინაგანნების, პოლიტიკა და პროცედურები	მართვის ქმედითი და სრული დოკუმენტაცია	ყოვლისმომცველი ჩარჩოები, მათ შორის უწყებელი შემზნ- მებისა/მიმოხილვისა და თვითშეფასებისთვის	
ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა და კორპორაციული მართვა	არ არსებობს ორგანი- ზაციის ხელმძღვა- ნელობისა და მართველობის დამტკიცებული სტრუქტურა	ხელმძღვანელობა სამოგადოებრივ საწყისძინებელი კორპორაციული მართვის პრინციპებით შემცული ადმინისტრირების პირობებში	დამტკიცებული კომიტეტი ან საბჭო ჩართული არიან მინვენელოვანი დაინტერესებული მთარებები	განცალკევებულია მეთვალყერებაშე პასუსისმეცენტრი პირებისა და ხელმძღვანელობის როლები და ანგარიშვალდებულება	ნათლად არის შეცნობილი და გამიკნული სამოგადოებრივ სანყისებზე მიმუშავეთა და სამდიკნოს როლები	არსებობს საქმიანობის შედეგების ეფუძნებული მიმოხილვის, მონიტორინგისა და გაუმჯობესების პროცედურები საბჭოებისა და კომი- სიების/კომიტეტების სუშაობაში ჩართული არიან სამოგადოების დამოუკიდებელი წევრები
წევრთა ჩართულობა	არ არსებობს წევრობის სტრუქტურის ან მთი ჩართულობის კრიტიკულები	ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის პრეცესში წევრების შემცულები ჩართულია, გარდა სამოგადოებრივ საწყისებში მონაწილეობისა	წარმომადგენლობაში ჩართული არიან წევრები და არსებობს კანდიდატურების წარდგენის, ხელახალი დაინიშვნისა და არჩევის თუმცალური პროცედურები	კომიტეტის გაფართოებული სტრუქტურა, წევრთა უფლბამოსი- ლებების ფორმალური განაპილებით	არსებობს საბჭოსა და კომიტეტის საქმიანობის შედეგების მიმოხილვის სტრუქტურა/პროცედურები	
ანგარიშება	არ ხდება წლიური ანგარიშების მომზადება და ნარდგენა	შემცულებული წარადგენს ანგარიშებას, მათ შორის ფინანსურ ანგარიშებას	ოფიციალურად წარადგენს ანგარიშებას, მათ შორის აუდიტირებულ ფინანსურ ანგარიშებას	წარადგენს ფინანსური და არაფინანსური შედეგების დეტალურ ანგარიშებას	არსებობს აუდიტისა და რისკების მართვის კომისიის/კომიტეტის ოფიციალური სრუქტურა	

“ ნარმატების თითოეულ ძირითად
სფეროში საუკეთესო პრაქტიკით
დადგენილი დონის მიღწევა
ყოველთვის არ ნარმოადგენს
შესაფერის მიზანს; იგი
განსხვადება კონტექსტის ან
მარეგულირებელი გარემოს
შესაბამისად ”

– CAPA

მმართველობის სახელმძღვანელო

ეს სახელმძღვანელო მიზნად ისახავს ბუღალტერთა პროფესიული ორგანიზაციების უზრუნველყოფას ინფორმაციით მმართველობის შესახებ (რატომ, რა და როგორ). ის განმარტავს, თუ რატომ არის კარგი მმართველობისადმი ერთგულება მნიშვნელოვანი; როგორი უნდა იყოს აღიარებული კარგი საერთაშორისო პრაქტიკის პრინციპებზე დაფუძნებული მტკიცე მმართველობის ძირითადი კომპონენტები; და როგორ უნდა იქნეს გამოყენებული შესაბამისი ინსტრუმენტები, შაბლონები და მაგალითები კარგი მმართველობის დასახურგად.

ის შექმნილია ბუღალტერთა ნებისმიერი პროფესიული ორგანიზაციისთვის, რომელსაც, სულ მცირე, მმართველობის კარგი პრაქტიკის ნიშნების მქონე სისტემის შექმნის სურვილი აქვს. ბუღალტერთა ბევრ წამყვან პროფესიულ თრგანიზაციას გრძელი ისტორია აქვს თუ როგორ ვითარდებოდა და იზრდებოდა ათწლეულების განმავლობაში, და განვითარებადმა პროფესიულმა ორგანიზაციებმა შეიძლება აიღონ მაგალითი უფრო გამოცდილი ორგანიზაციებისგან. ამასთან, სანიმუშო მოდელის არსებობის მიუხედავად, მმართველობის ჭანსაღი სისტემის ჩამოყალიბებას და დანერგვას შეიძლება მაინც მრავალი წელი დასჭირდეს. ზუსტი ვადა დამოკიდებული იქნება დაწყების დროზე, როდესაც უნდა მოხდეს კარგი მმართველობის როგორც ფუნდამენტური მოთხოვნის ძირითადი აღიარება ნებისმიერი პროფესიული ორგანიზაციის მიერ რომელსაც წყვრბი ჰყავს. ეს ასევე დამოკიდებული იქნება არსებული რესურსების დონეზე და ნებისმიერ სამართლებრივ ან მარეგულირებელ მოსაზრებებზე, რომლებიც გავლენას ახდენს მმართველობასთან დაკავშირებული პასუხისმგებლობის განაწლებაზე.

მმართველობის ეს სახელმძღვანელო, უპირველეს ყოვლისა, შექმნილია იმ პროფესიული ორგანიზაციებისთვის, რომლებსაც არ გააჩნიათ მმართველობის ჩამოყალიბებული ან სრულყოფილი სისტემები. სახელმძღვანელოში აქცენტი კვეთდება პრატიკულ მითითებებზე მოქმედი სისტემის მინიმალური მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად. თუმცა, მასში შეტანილია განყოფილება მოსახრებებით გაცილებით მოწინავე სისტემების შესახებ, და აღნიშნულია, რომ მმართველობის წილი მიიღო სასტატისტიკური და სირთულეობის შემსახური.

არაკომერციული ორგანიზაციების მსგავსად, რომლებიც ძირითადად ხელმძღვანელობენ წევრობის პრინციპით, პროფესიული ორგანიზაციებიც განსხვავდებიან მოგებაზე-ორიენტირებული ორგანიზაციებისგან, მათ შორის ბუღალტრული ფირმებისგან, და შესაბამისად მათი მმართველობის სისტემა უნდა ითვალისწინებდეს ამ ფაქტს. ანალიგიურად, ეს სახელმძღვანელო მიზნად არ ისახავს მმართველობის ისეთი კონკრეტული საკითხების განხილვას, რომლებიც შეიძლება ეხებოდეს პროფესიული ორგანიზაციების მიერ განხორციელებულ ნებისმიერ დაკავშირებულ ან კომერციულ საქმიანობას.

ამ სახელმძღვანელოში გამოყენებული ტერმინოლოგია ასახავს გლობალური ბუღალტრული პროფესიის მიერ მის საერთო გამოყენებას. სხვა ტერმინოლოგიის გამოყენება შეიძლება მიზანშეზონილი იყოს განსხვავებული კონტექსტის და კულტურის პირობებში.

² აქ მოცემული მახასიათებლები არ არის ამომწურავი და ონდა წავთვალოთ მხოლოდ მაგალითად.

რატომ: კარგი მმართველობის დასაბუთება

მაღალეფექტური ორგანიზაციის შესაქმნელად საჭიროა...

- საბჭოსა და მენეჯმენტის შესაძლებლობების გაუმჯობესება ორგანიზაციის გრძელვადიანი წარმატების მხარდასაჭერად
 - დადგენილი სტრატეგიული მიზნების დაცვა
 - ორგანიზაციაში ზედამხედველობის მკაფიო და სათანადო ფუნქციის დამკვიდრება სასიკეთო გადაწყვეტილების მიღების მხარდასაჭერად
 - რისკის მართვა პრობლემების თავიდან აცილების მიზნით და უკეთესი შესაძლებლობების გამოსაყენებლად
 - ისეთი კულტურის შექმნა, რომელიც უზრუნველყოფს სოციალური ფასეულობის ჩამოყალიბებას და იზიდავს წევრებს, თანამშრომლებსა და მომწოდებლებს, შესაბამისი ფასეულობებისა და ქცევის მოდელების დაწერგვის საშუალებით
 - ყველა დაინტერესებული მხარის წინაშე ანგარიშვალდებულების უზრუნველყოფა

მიუხედავად იმისა, რომ პროფესიულ ორგანიზაციებს სხვადასხვა ქვეყანაში და კულტურულ კონტექსტში უწევთ არსებობა, თითოეული მათგანი ჩვეულებრივ იზიარებს ძირითად საერთო მახასიათებლებს: ბუღალტურული აღრიცხვა ითვლება პროფესიად და, არსებული მოლოდინის შესაბამისად უნდა აკმაყოფილებდეს კეთილსინდისიერების და კომპეტენციის მაღალ კრიტერიუმებს ყველა მოქმედებაში, მათ შორის, საკუთარი ოპერაციების განხორციელებაში. კარგი მმართველობა ზუსტად იმაში მდგომარეობს, რომ ბუღალტურულ პროფესიულ ორგანიზაციებს შეიძლოთ ამგვარად თუნდაციონირება.

მისი სამართლებრივი და კონსტიტუციური მოწყობიდან გამომდინარე, პროფესიული ორგანიზაცია შეიძლება ანგარიშვალდებული იყოს მხოლოდ მისი წევრების წინაშე, ან ანგარიშვალდებულება შეიძლება ითვალისწინებდეს პასუხისმგებლობას სახელმწიფო უწყებების და სხვა დაინტერესებული მხარეების წინაშეც. ანგარიშვალდებულების პასუხისმგებლობა ნებისმიერ შემთხვევაში ითვალისწინებს პროფესიული ორგანიზაციის უნარს აჩვენოს თავისი რესურსების გრინვრული გამოყენება, წევრებისთვის სათანადო სერვისების გაწევა და საზოგადოების ინტერესების გულმომადგრინი დაცვა.

မცირး სიდიდის და შედარებით ახალ პროფესიულ ორგანიზაციებს, მოხალისე პერსონალით, არაფორმალიზებული მმართველი ორგანოებით და შეზღუდული ბიუკეტით, ხშირად შეიძლება არ სურდეთ სანიმუშო მართვის პრინციპების გამოყენება. თუმცა, ადრეული ეტაპიდანვე ერთგულება კარგი მართვის მიმართ განაპირობებს პროფესიული ორგანიზაციის წარმატებულ

ლიდერობის პერსპექტივა

ჩემი პრეზიდენტობის ერთ-ერთი მთავარი თემა პროფესიისადმი ნდობა იყო. დღეს პროფესია უპრეცედენტო დატვირთვას განიცდის მარეგულირებელი სისტემის მხრიდან. მაგრამ ნულოვანი რეგულირება არ არის ზედმეტი რეგულირებისგან თავდაცვის მექანიზმი. ბუღალტრული პროფესია პროფესიონალიზმს გულისმობრძანს. ICAEW-ს ასევე ყოფილმა პრეზიდენტმა ლორდმა ბენსონმა პროფესიის განსაზღვრისას საბოგადოების ნდობის შენარჩუნება მთავარ ამოცანად დაასახელა. ნდობა იწყება კლიენტებისთვის საიმედო მრჩევლის როლის შესრულებით. ამდენად გადამცვეტი მნიშვნელობისაა, რომ ჩვენი მართვა ხორციელდებოდეს პროფესიული ორგანიზაციის მიერ, რომელიც ინდივიდუალური ინტერესებისაგან და კალვილური ფინანსურისაგან დამოუკიდებლი იქნება.

“ ინგლისისა და უელსის ნაფიც ბურალტერთა ინსტიტუტის (ICAEW), ყოველი პრეზიდენტი



“ ... ძალისხმევა, რომელიც
ფოკუსირებულია პროფესიული
ორგანიზაციების მხარდაჭერაზე
მმართველობის ეფექტური სისტემის
შემუშავების,
ოპერაციების სათანადოდ ორგანიზების
და სტრატეგიული დაცვების ტექნიკის
გამოყენების მიმართულებით,
აღნიშნულ პროფესიულ ორგანიზაციებს
და ემართება ფინანსური სექტორის
განვითარების
და ეკონომიკური ზრდის ხელშეწყობის
პროცესში
გაცილებით
დიდი როლის შესრულებაში

- ბუღალტერთა პროფესიული
ორგანიზაციების გლობალური
განვითარების ანგარიში **MOSAIC³**,

... და მიიღეთ სარგებელი დაინტერესებული მხარეების ნდობისგან

ამის განვითარების ბანკი 2014 წლის თავის სამუშაო დოკუმენტში „მმართველობის და განვითარების შედეგები აზიაში“ ამტკიცებს, რომ ”მმართველობის გაუმჯობესებით ისევე, როგორც იმ მქანაზების გაძლიერებით, რომელთა საშუალებითაც მმართველობა გავლენას ახდენს სოციალურ განვითარებაზე, შესაძლებელია აშვარა წარმატების მიღწევა ამის განვითარებაზე ქვეყნებში“¹.

კარგი მმართველობის პრინციპების დანერგვით, პროფესიული ორგანიზაცია იძენს ორ ძირითად მახასიათებელს, ესენია: საიმედოობა გარე დაინტერესებული მხარეების თვალში და ნდობა იმავე დაინტერესებული მხარეების მხრიდან. ეს მახასიათებლები უმნიშვნელოვანესია საზოგადოებრივ ასპარეზზე საქმიანობისთვის. ისინი ქმნიან პლატფორმას საიდანაც შესაძლებელია გავლენის მოხდენა და ინტერესების დაცვა.

მმართველობის სისტემა დაინტერესებულ მხარეებს უჩვენებს, რომ პროფესიული ორგანიზაცია შეიძლება იყოს საიმედო პარტნიორი და იმოქმედებს საზოგადოების ინტერესებში. შესაბამისად, მმართველობის კარგი სისტემების მქონე პროფესიულ ორგანიზაციებს უფრო ძლიერი სასტარტ პოზიცია აქვთ მარეგულირებლებთან, სამთავრობო უწყებებთან, განვითარების მიმართულებით მომუშავე პარტნიორებთან ან ფართო საზოგადოებასთან დიალოგში.

IFAC-ის მოთხოვნები

IFAC-ის წევრობის კრიტერიუმები პროფესიული ორგანიზაციებისგან მოითხოვს კარგი მმართველობის შენარჩუნებას¹. სინამდვილეში, ზოგადი და საერთაშორისო აღიარების მისაღწევად, იმ პროფესიულმა ორგანიზაციებმა, რომლებიც ჩამოყალიბების პროცესში იმყოფებიან ან უკვე ჩამოყალიბებული არიან უნდა აჩვენონ, რომ კარგად იმართებიან.

გადამწყვეტი სიტყვა

ორგანიზაცია, რომელიც კარგად იმართება, შინაგან უპირატესობას იღებს ეფექტიანი და ეფექტური საქმიანობით, ხოლო გარე უპირატესობას დაინტერესებული მხარეების მხრიდან ნდობით. საპირისპიროდ, როდესაც ადგილი აქვს ორგანიზაციულ წარუმატებლობას, მიზეზად ხშირად ცუდ მმართველობას მიიჩნევენ.

კარგი მმართველობის საჭიროება შეიძლება დასაბუთდეს ცუდი მმართველობის შედეგებზე დაკვირვებით, რაც ხშირად ხასიათდება ქვეყნით ჩამოთვლილი ერთი ან რამდენიმე ნიშნით:

კარგი მმართველობა
ორგანიზაციას
გარედან ეფექტურად
წარმოაჩენს

მღვიმე და კარგად მართვადი
ბუღალტერთა პროფესიული
ორგანიზაცია აწარმოებს და
ინარჩუნებს ძლიერ პროფესიას,
რომელსაც შეუძლია
საზოგადოებრივ ინტერესებში
მოქმედება და წვლილის შეტანა
ეკონომიკურ სტაბილურობასა და
ზრდაში.

- მმართველობის ჩამოყალიბება:
სახელმძღვანელო მითითებები
ბუღალტერთა პროფესიული
ორგანიზაციებისთვის

ბუღალტერთა საერთაშორისო
ფედერაცია IFAC, 2013

³ ურთიერთგაგების მემორანდუმი ბუღალტული აღრიცხვის გასაძლიერებლად და თანამშრომლობის გასაუმჯობესებლად (MOSAIC) წარმოადგენს IFAC-სა და საქართველოს განვითარების საზოგადოებას შორის თანამშრომლობის მაგალითს. <https://www.ifac.org/mosaic>

4 სენ ჯუნალი. მმართველიბისა და განვითარების შედეგები აზიაში. აზიას განვითარების ბანკის ნაშრომების სერიიდან, აზიას განვითარების ბანკი, იანვარი 2013.
5 ინიციატიური საერთაშორისო ფინანსურის დეპლოები, მუქლი 1.1.e. <https://www.ifac.org/about-ifac/structure-governance/constitution>

რა: ძირითადი კომპონენტები

მმართველობა არის პროფესიული ბუღალტრული ორგანიზაციების საქმიანობის მნიშვნელოვანი ნაწილი. მიუხედავად იმისა, რომ მმართველობის გარკვეული ფორმა ყოველთვის არსებოდა, ამ საკითხში განსაკუთრებული ყურადღება XXI საუკუნის დასაწყისში სხვადასხვა კორპორაციული სკანდალის და შესაბამისი მარეგულირებელი რეაგირების შემდეგ გამახვილდა.⁶ მმართველობის საკითხებზე ამ განახლებულმა ყურადღებამ იმ დოკუმენტების რეგულარული განხილვა და განახლება განაპირობა, რომლებიც როგორც წესი, გასაბორივად საუკეთესო პრაქტიკას მმართველობის სფეროში, მათ შორისაა, ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციის / G20-ის კორპორაციული მართვის პრინციპები, რომელიც ბოლოს 2015 წლის მეორე ნახევარში განახლდა; სამხრეთ აფრიკის კოდექსი კორპორაციული მართვის შესახებ, რომელიც გამოიცა ამ ქვეყნის მეფის კომიტეტის მიერ 2016 წლის ნოემბერში; და დიდი ბრიტანეთის კორპორაციული მართვის კოდექსი, რომლისთვისაც შემოთავაზებული შესწორებები საკონსულტაციოდ 2017 წლის დეკემბერში მომზადდა.

ინდივიდუალური გარემოებების განხილვა

კარგი მმართველობისკენ მიმავალ ინდივიდუალურ გზაზე, თითოეულმა პროფესიულმა ორგანიზაციამ უნდა გაითვალისწინოს საკუთარი გარემო, მათ შორის, სამართლებრივი და მარეგულირებელი მოთხოვნები, ადგილობრივი კულტურა და ტრადიციები. ის, რაც ერთი ორგანიზაციისთვის ეფექტურია, შეიძლება მეორე ორგანიზაციისთვის არ გამოდგეს. მიზნებზე მორგებული კარგი მმართველობა ასევე დამოკიდებული იქნება პროფესიული ორგანიზაციის სიდიდეზე, ხელმისაწვდომ რესურსებზე და ფუნქციონირების პერიოდზე, ასევე იმაზე, დაარსდა თუ არა ის როგორც დამოუკიდებული ორგანიზაცია თუ რომელიმე სამთავრობო სტრუქტურის შემავალი ნაწილია.

- როდესაც პროფესიული ორგანიზაცია არის მცირე და მხასალისებობის პრინციპით ფუნქციონირებს, მმართველობა შეიძლება ითვალისწინებდეს მხოლოდ ყველაზე ძირითადი სისტემის გამოყენებას და უზრუნველყოფას რომ ყველასთვის გასაგები იყოს ვინ რას აკეთებს და რომ ყველა ერთად მუშაობს შეთანხმებული მიზნების მისაღწევად.
- როდესაც ორგანიზაცია ახალი და მზარდია, მაგრამ შეზღუდული რესურსები აქვს და პერსონალიც აკლია ან საერთოდ არ ჰყავს, აქცენტი შესაძლოა გაკეთდეს რამდენიმე მთავარ მოსაზრებაზე და არა ამ სახელმძღვანელოში ნარმოდგენილ ყველა დეტალზე.
- როდესაც ორგანიზაცია შედარებით დიდია, მმართველობის თვალსაზრისით შესაძლოა საჭირო იყოს წევრებისთვის, მთავრობისთვის, მარეგულირებებისთვის, განვითარების მიმართულებით მომუშავე პარტნიორებისთვის, ბუღალტერთა საერთობრივისო ფედერაციისთვის და სხვა დაინტერესებული მხარეებისთვის იმის დემონსტრირება, თუ რამდენად აცნობიერებს ორგანიზაცია მის მიერ დანესებული მისის არს მისი წევრების მიერ მინოდებული მომსახურების ხარისხის მიხედვით; თუ როგორ ახორციელებს წევრების რეგულირებას, მათ მიმართ მოვლენის და დისციპლინური ზომების გამოყენებას; და როგორ უზრუნველყოფას, რომ მმართველობის სტრუქტურა და პოლიტიკა მიზნების შესაფერისი იყოს.
- გარდა ამისა, როდესაც პროფესიული ორგანიზაცია დამოუკიდებელია, უფრო მეტი ვარიანტი შეიძლება იყოს ხელმისაწვდომი მმართველი ორგანოების ფორმისა და შემადგენლობისთვის, ხოლო იმ პროფესიული ორგანიზაციებისთვის, რომლებიც მდგრადი კავშირში არიან მთავრობასთან ან მარეგულირებელ სისტემებთან, მსგავსი შესაძლებლობები შედარებით შეზღუდულია.

კარგი მმართველობის ძირითადი კონცეფციების დაცვა აუცილებელია, მაშინაც ვი, თუ ყოვლისმომცველი მმართველობითი სტრუქტურა არ არის პრაქტიკულად განხორციელებად. მიუხედავად იმისა, რომ განსაზღვებული სამართლებრივი და მარეგულირებელი ჩარჩოები ხელს უწყობს სხვადასხვა მანდატის და საპორტაციო გარემოების შექმნას, კარგი მმართველობის ძირითადი განვითარების უზრუნველყოფაზე ამ თემის განხილვა მიზნებითი რობობის მიზნებით:

- დაინტერესებული მხარეების და წევრების მოლოდინების შესწავლა
- სამართლებრივი და კონსტიტუციური ჩარჩოს დადგენა
- საოპერაციო სტრუქტურის განსაზღვრა
- მმართველობის განხორციელება

ნარმატებული ორგანიზაციები არა მარტო ადგენენ და იცავენ კარგი მმართველობის პრაქტიკას, არამედ ასევე პერიოდულად აფასებენ შედეგებს თავიანთი მართვის სისტემების უწყვეტი ეფექტურობის უზრუნველსაყოფად. პროფესიული ორგანიზაციის მმართველობის სტატუსის საწყისი კვლევისთვის იხ. თავი - როგორ 1: მაღალი დონის კვლევა (გვ.23)

ლიდერობის პერსონელი
“ კარგი მმართველობა არ არის პოზიცია ან ადგილი. ეს გასავალი გაბა. როდესაც გაცანილიერებთ, რომ თავი კომფორტულად უნდა იგრძნოთ ამ განაზო კარგი მმართველობა გახდება სასიცოცხლო მნიშვნელობის მქონე საკითხი. ასეთი დამოკიდებულება ბუღალტერთა პროფესიული ორგანიზაციის უწყვეტი განვითარების გასაღებია ”

გენერალური დირექტორი, სერტიფიცირებული საჯარო ბუღალტერი, ირლანდია

1. დაინტერესებული მხარეების და წევრების

მოლოდინების შესწავლა

პროფესიული ორგანიზაციის სიდიდის მიუხედავად, მმართველობითი სისტემა უნდა შეიქმნას ორი ფუნდამენტური მიმართულების დასაბალანსებლად, ესენია შესაბამისობა და სამუშაოს შესრულება:

შესაბამისობა	სამუშაოს შესრულება
მმართველობითი წესები და პრაქტიკა, რომლებიც წარმართავს და აკონტროლებს პროფესიული ორგანიზაციის შესაბამისობას სამართლებრივ და პოლიტიკის მოთხოვნების შეთანხმებული მიზნების ანგარიშვალდებულებას წევრებისა და სხვა დაინტერესებული მხარეების, მათ შორის, საზოგადოების წინაშე	მმართველობის წესები და პრაქტიკა, რომლებიც წარმართავს და აკონტროლებს პროფესიული ორგანიზაციის საერთო შედეგებს, მათ შორის, წევრების მომსახურების და სხვა პროგრამების წარმატებით განხორციელებას

- ამ პროფესიულ ირგანიზაციას შემუშავებული აქვს სახელმძღვანელო დოკუმენტები და მმართველობითი სტრუქტურები
- ის შესაბამისობაშია ყველა სათანადო წესარა და რეგლამენტათა
- პროფესიულ ირგანიზაციას ჩამოყალიბებული აქვს სისტემები, რომლებიც აწარმოებენ ისეთ ფინანსურ და არა-საფინანსო ინფორმაციას, რომელიც შესაბამება პროგრამულ დირექტივებსა და პროცედურებს
- ის უზრუნველყოფას თავისი ფიდული პასუხისმგებლობების შესრულებას
- მას შემუშავებული აქვს გადაწყვეტილების მიღების ეფექტური პროცესი

სამუშაოს შესრულებაზე ირიენტირება განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ახალგაზრდა პროფესიული ბუღალტრული ორგანიზაციებისთვის, რადგან ის უზრუნველყოფას ყველა დაინტერესებული მხარის დარწმუნებას: ეფექტური საქმიანობა რისკის სამართლად და სტრატეგიული და ოპერაციული მიზნების მისაღწევად მიმდინარე სტრატეგიის უწყვეტი აქტუალურობის და წარმატების შეფასება

- სტრატეგიის განხორციელებაზე ზედამეტი წელი განვითარებული განვითარებული მიზნების მისაღწევად
- პროფესიული ორგანიზაციის პორტაციებისა და რესურსების შესაბამისობაში მოყვანა მის სტრატეგიულ მიზნებთან
- პროფესიული ორგანიზაციის გარემოს შეფასება და ცვალებადი პირობების საპასუხო გადაწყვეტილების მიღების და ფასეულობის შექმნაზე, ასევე ანგარიშვალდებულებაზე ეფექტური ფასეულობის შექმნაზე

შესაბამისობის ორიენტაცია ხელს უწყობს ბუღალტერთა პროფესიული ორგანიზაციას კარგი რეპუტაციის შენარჩუნებაში სათანადო ქეცვის და დამკვიდრებული ჯანსაღი პოლიტიკის და შიდა კონტროლის მექანიზმების დემინსტრირების უზრუნველყოფით, წევრების, დაინტერესებული მხარეების და განვითარებით მომუშავე პარტნიორების დასაწყისურებლად რესურსების გონივრულ და მიზანშეწინილ გამოყენებაში. შესრულების ორიენტაცია კი პროფესიულ ირგანიზაციას ეხმარება ფასეულობის შექმნაში საკუთარი წევრებისა და სხვა დაინტერესებული მხარეებისთვის, სტრატეგიის შემუშავების, დაგეგმვისა და გადაწყვეტილების მიღების თვალსაზრისით. დაბალმნიშვილის შემთხვევაში ირივე თრიინტაცია პროფესიულ ირგანიზაციას აძლევს როგორც მომდინარე კავშირის საშუალებას შექმნაზე, ასევე ანგარიშვალდებულებაზე ეფექტური ფასეულობის შექმნაზე, ასევე ანგარიშვალდებულებაზე ეფექტური ფასეულობის საშუალებას.

კანონები და რეგულაციები

რა: ძირითადი კომპონენტები

2. სამართლებრივი და კონსტიტუციური ჩარჩოს შექმა

ბუღალტერთა პროფესიული ორგანიზაციის სამართლებრივი და კონსტიტუციური ჩარჩო შედგება ყველა იმ დოკუმენტისგან, რომელიც ოფიციალურად ქმნის მისი მმართველობის სისტემებს და პროცესებს. ქვეყნების მრავალფეროვანი ეროვნული მარეგულირებელი გარემოს გამო, პროფესიული ორგანიზაციების ჩარჩოები განსხვავებულია. თუმცა, როგორც წესი, ისინი შემდეგი ელემენტებისგან შედგება:

- სამართლებრივი აქტები და მარეგულირებელი მოთხოვნები
 - სახელმძღვანელო დოკუმენტები
 - პოლიტიკა და პრაკტიკები

სამართლებრივი აქტები და მარეგულირებელი მოთხოვნები

პროფესიული ორგანიზაციის არსებობის საფუძველი და მისი მმართველობითი მოწყობა ჩვეულებრივ შესაბამისი ქვეყნის სამართლებრივ და მარეგულირებელ სისტემებში გვხვდება. ბევრი პროფესიული ორგანიზაცია კონკრეტული სამართლებრივი აქტის ან დადგენილების საფუძველზე იქმნება, რომელიც ხელმძღვანელობს პროფესიული ორგანიზაციის მმართველობას, რაზეც დამყარებულია მისი მიმღინარე მოთხოვნები. ასეთ შემთხვევაში, პროფესიულმა ორგანიზაციამ მისი სახელმძღვანელო დოკუმენტების შედგენისა და განხილვის პროცესში უნდა უზრუნველყოს მათი შესაბამისობა ადგილობრივ კანონებთან და წესებთან. რომელიმე კონკრეტული სამართლებრივი აქტის არარსებობის შემთხვევაში, პროფესიულმა ორგანიზაციებმა უნდა დაიცვან არასამთავრობო ორგანიზაციების სამართლებრივი ფორმების, მაგალითად, ასოციაციებისა და საქველმოქმედო ორგანიზაციების, მარეგულირებელი კანონები.

სახელმძღვანელო დოკუმენტები

როგორც ყველა ორგანიზაციას, პროფესიულ ორგანიზაციებსაც სჭირდება მართვის შიდა დოკუმენტები. მიუხედავად იმისა, რომ ეს დოკუმენტები დამოკიდებულია კონკრეტული ქვეყნის სამართლებრივ და მარეგულირებელ სისტემებზე, მათ შორის ჩვეულებრივ გვხვდება მაღალი დონის სახელმძღვანელო დოკუმენტი, როგორიცაა სადამფუძნებლო ან საწესდებლო დოკუმენტი. დაბულებები. პილოტიც ან დაოგანილებები.

სადამფუძნებლო ან საწესდებო დოკუმენტი უნდა წარედგინოს შესაბამის სახელმწიფო უწყებას ან უფლებამოსილ ორგანოს ორგანიზაციის ბუღალტერთა პროფესიულ ღრევანიზაციად რეგისტრაციის მიზნით. რეგულირების მოთხოვნების შესაბამისად პროფესიული ორგანიზაციის რეგისტრირების საფუძველზე ხდება ძირითადი აღიარება და პროფესიული ორგანიზაციისთვის არაკომერციული ორგანიზაციებისთვის ხელმისაწვდომი ზოგიერთი პრივილეგიის მინიჭება, მაგალითად როგორიცაა გადასახადისაგან გათავისუფლება. საწესდებო დოკუმენტების ფორმა და შინაარსი ხშირად დადგენილია ზოგადი კანონით ასოციაციების შესახებ, ან სპეციალური კანონით ან დადგენილებით პროფესიული ორგანიზაციის შემწინის შესახებ.

დებულებები შიდა სახელმძღვანელო დოკუმენტებია, რომლებიც განსაზღვრავს ბუღალტერთა პროფესიული ორგანიზაციის მართვის დეტალურ წესებს. მათი შემუშავება წარმოებს პროფესიული ორგანიზაციის შემადგენელი ერთეულების მიერ, ხოლო დამტკიცება უმაღლესი მმართველი ორგანოს მიერ ხდება. დებულებები უნდა დაინტერის პროფესიული ორგანიზაციის ყველა დაინტერესებული მხარისთვის ადვილად გასაგები მკაფიო ენით. აღნიშნული დოკუმენტების შემუშავების შემდეგ, უნდა მოხდეს მათი სამართლებრივი შეფასება ადგილობრივ სამართლებრივ მოთხოვნებთან შესაბამისობის უზრუნველყოფის მიზნით. საკუთხევი პრაქტიკა არ გულისხმობს დებულებებში ჩედდები დეტალების არსებობას, რაც პროფესიულ ორგანიზაციას გარკვეულ მოქნილობას ანიჭებს და შესაძლებელს ხდის ხშირი ცელის მიზნის საჭიროების თავიდან აკილებას.

სახელმძღვანელო დოკუმენტები არ არის სტატიკური; უნდა წარმოებდეს მათი რეგულარული გადახედვა. მომდევნო თავი გაცილებით მეტ ინფორმაციას შეიცავს იმ ორინისძიებების შესახებ, რომლებსაც პროფესიულ ორგანიზაცია ახორციელებს საკუთარი სახელმძღვანელო დოკუმენტების მუდმივი შესაბამისობის უზრუნველსაყოფად. ძირითადი სახელმძღვანელო დოკუმენტების მაგალითები მოცემულია თავში- **როგორ 2: პროფესიული ორგანიზაციების საწესდებო დოკუმენტებისა და დებულებების სტანდარტები მონახაზი (გვ. 25)**

პოლიტიკა და პროცედურები

ბუღალტერთა პროფესიულმა ორგანიზაციებმა უნდა შექმნან მიზნობრივი პოლიტიკა და პროცედურები და ასახონ ისინი ორგანიზაციის პოლიტიკის სახელმძღვანელოში ან მსგავს პუბლიკაციაში, კარგი მმართველობის მექანიზმების ეფექტუანობის უზრუნველყოფად. აღნიშნული პოლიტიკა და პროცედურები, როგორც სახელმძღვანელო დოკუმენტების დანამატი, მეტ მოქნილობას ანიჭებს მთავარ მმართველ ორგანოს კონკრეტული საკითხების მოსაგვარებლად. მათი გადახედვა და განახლება რეგულარულად უნდა წარმოებდეს (სამ წელიწადში ერთხელ მაინც). დეტალური პოლიტიკით გათვალისწინებული საკითხების მაგალითები იხილეთ თავში - **როგორ 3: პროფესიული ორგანიზაციების მმართველობის და პოლიტიკის სახელმძღვანელოს მაგალითი (გვ. 26).**

ქცევის კოდექსი

ქცევის კოდექსის შექმნა კარგი საშუალებაა იმ ფასეულობების დასადგენად, რომლებსაც ეყრდნობა პროფესიული ორგანიზაცია, და ასევე იმ გზის განსასაზღვრად, რომლითაც შესაძლებელია აღნიშნული ფასეულობების რეალიზაცია ყოველდღიურ რეერგიში. ამ კოდექსის შინაარსის ფორმირების პროცესში, მმართველი ორგანოს წევრები და პერსონალის მთავარი პირები უნდა შეიკრიბონ იმ ფასეულობების და ეთიკური სტანდარტების განსასაზღვრად, რომელთა ასახვაც სურთ დოკუმენტში. ყველაზე ეფექტური იქნება, თუ ეს კოდექსი გადაევგზავნება პროფესიული ორგანიზაციის მმართველობას და პერსონალს, და აიტიორთება ვებგვერდზე, სადაც ყველასთვის ხელმისაწვდომი იქნება. კოდექსის არსებობა მიუთითებს, რომ პროფესიულ ორგანიზაციის აქვთ ქცევის სტანდარტების დაწესების და მათზე საკითარი რეპუჩაკის დამყარების გამზედაობა.

3. የፌዴራል ማስታወሻ ስርዓት ተከራክር ነውም

မიუხედავად იმისა, რომ ორგანიზაცია ბევრი ინდივიდუალური წევრისგან შედგება, პროფესიული ორგანიზაცია არაეფექტური იქნება მმართველობის ორგანოების გარეშე. ასეთი ორგანოების, მათ შორის, მმართველობის უმაღლესი და ძირითადი ორგანოების და საბჭოს კომიტეტების დახმარებით განისაზღვრება პროფესიული ორგანიზაციის ამოცანები, მათი მიღწევის სტრატეგიები და მოწმდება მათი შესაბამისობა და შესრულება. ამ ორგანოებს ასევე აკისრიათ ორგანიზაციის, მისი წევრებისა და სხვა დაინტერესებული მხარეების ინტერესების შესაბამისად მოქმედების ფიდუციარული ვალდებულება. მმართველობის თვალსაზრისით არსებობს ბევრი პოტენციური ოპერაციული სტრუქტურა, და მათი არჩევა დამოკიდებულია სხვადასხვა შიდა და გარე ფაქტორებზე. პროფესიულმა ორგანიზაციებმა უნდა განსაზღვრონ ის ფორმა, რომელიც ყველაზე მეტად შეეფერება პროფესიული ორგანიზაციის კონკრეტულ გარემოს. ამასთან, პროფესიული ორგანიზაციის სახელმძღვანელო დოკუმენტები მკაფიოდ უნდა განსაზღვრავდეს დელეგირების და უფლებამოსილების საკითხებს. როგორც წესი, გასათვალისწინებელია შემდეგი ფაქტორები:

- მმართველობის უმაღლესი ორგანო
 - მმართველობის ძირითადი ორგანო - საბჭო
 - საბჭოს კომიტეტები
 - მენეჯმენტის როლი პროფესიული ორგანიზაციის მმართველობაში
 - მმართველობისა და მიწისმმარტის როლების გამოჩვნა

⁷ ეს ნაწილი ეფუძნება IFAC-ის სახელმძღვანელოს: მმართველობის ჩამოყალიბება: სახელმძღვანელო მითითებები პროფესიული ორგანიზაციებისთვის.

ლიდერობის პერსპექტივა

“ რომ მქონდეს შესაძლებლობა ერთ
სიტყვით შევაჭამო პროფესიული
ორგანიზაციების კონსტიტუციის
მნიშვნელობა, ეს სიტყვა იქნებოდა
„სტაბილურობა“. ის პროფესიული
ორგანიზაცია, რომელსაც გააჩნია
მკაფიო, პრინციპებზე დაფუძნებული
კონსტიტუცია და კარგად
ორგანიზებული სტრუქტურა, არის
ორგანიზაცია, რომელიც იმსახურებს
ყველა დაინტერესებული მხარის
დიდ პატივისცემას.

გენერალური დირექტორი,
ბუღალტერთა პანაფრიკული
ფილატოვია

რა: ძირითადი კომპონენტები

მმართველობის უმაღლესი ორგანო

რამდენადაც პროფესიული ორგანიზაციები წევრობაზე დაფუძნებული არგანიზაციებია, წევრების კრება - რომელიც ყველა წევრს აძლევს ხმის უფლებას - როგორც წესი, იღებს პროფესიული ორგანიზაციის ყველაზე მნიშვნელოვან გადაწყვეტილებებს. მმართველობის უმაღლესი ორგანო, **საერთო კრება**, იღებს პროფესიული ორგანიზაციისთვის გადამწყვეტი მნიშვნელობის გადაწყვეტილებებს, მათ შორის წესდების ცვლილების შესახებ. ასეთი გადაწყვეტილებების მიღების პასუხისმგებლობის დელეგირება შეუძლებელია.

მმართველობის ძირითადი ორგანო - საბჭო

რამდენადაც საერთო კრება წელიწადში ერთხელ, ან ზოგჯერ რამდენიმე წელიწადში ერთხელ, მხოლოდ რამდენიმე საათით იკრიბება, მან მმართველობის უფლებამოსილება უნდა გადასცეს იმ ორგანოს ან ორგანოებს, რომლებიც ორგანიზაციას საერთო კრებებს შორის პერიოდში უხელმძღვანელებენ. მმართველობის აღნიშნული ძირითადი ორგანო პროფესიულ ორგანიზაციას დამატებით მოქნილობას და ეფექტურობას მატებს და მას შეიძლება ენოდებოდეს აღმასრულებელი კომიტეტი, საბჭო, მმართველი კომიტეტი ან უბრალოდ გამგეობა.

საერთო კრების წინაშე ანგარიშვალდებულების მიუხედავად, საბჭო უფლებამოსილია პროფესიული ბუღალტრული ორგანიზაციის სახელით ბევრი გადაწყვეტილება მიიღოს. ის ჩვეულებრივ ამტკიცებს პროფესიული ორგანიზაციის ზოგად პოლიტიკას და სტრატეგიას, აკონტროლებს ამ სტრატეგიის განხორციელებას, რის დელეგირებასაც მენეჯმენტება ან პროფესიონალ ჰერსონალზე ახდენს პროფესიული ორგანიზაციის მიერ დასახული მიზნების განხორციელების და ეფექტური საქმიანობის უზრუნველსაყოფად. ორგანიზაციის განვითარების ადრეულ ეტაპზე ან შებღუდული რესურსების პირობებში, საბჭომ შეიძლება უფრო უშუალო როლი შეასრულოს ოპერაციულ და ტექნიკურ საკითხებში, რაც კარგად განვითარებულ ორგანიზაციაში დელეგირებული იქნებოდა მუდმივმოქმედ კომიტეტება ან აღმასრულებელ ჰერსონალზე.

საბჭოს წევრები, გარე დაინტერესებული მხარეების შეზღუდული რაოდენობის (მათ მიეკუთვნებიან საზოგადოების წევრები, მთავრობის, მარეგულირებლის ან სხვა დაინტერესებული მხარის მიერ წარდგენილი წევრები) გარდა, ჩვეულებრივ პროფესიული ორგანიზაციის წევრები უნდა იყვნენ. საბჭოში გარე დაინტერესებული მხარეების წარმომადგენლების არსებობა პროფესიულ ორგანიზაციას აძლევს საზოგადოების და წევრების ინტერესებში მოქმედების საშუალებას. ზოგიერთი ორგანიზაცია ასევე ნიშნავს სტუდენტს, სტუდენტი წევრების ინტერესების წარმოსადგენად, ან ფინანსთა სამინისტროს ან სხვა საზედამხედველო ორგანოს წარმომადგენელს, თუ პროფესიული ორგანიზაციის ექიმიკობრიბა მთავრობასთან განსაკუთრებულად მნიშვნელოვანია.

მიზანშეწონილია, რომ შეიზღუდოს საბჭოს წევრების უფლებამოსილების ვადა, რადგან ახალ წევრებს ხშირად ახალი იდეები და პერსპექტივები შემოაქვთ. ეს შეზღუდვა უნდა დაბალანსდეს უწყვეტობის შენარჩუნების მცდელობით, ჩანაცვლების შესაბამისი გეგმის არსებობით. თუმცა, მთლიანი საბჭო ერთიანად არ უნდა შეიცვალოს, რადგან ამან შეიძლება შეათვროს ორგანიზაციის განვითარება და საშუალო და გრძელვადიანი ინიციატივების განხორციელება.

კომიტეტის ან საბჭოს წევრობის კანდიდატების დამახასიათებელი ნიშნების საილუსტრაციოდ იხილეთ თავი- **როგორ 5:**
სანიმუშო მითითებები საბჭოსა და კომიტეტის წევრების შესარჩევად (გვ. 28)

ბუღალტერთა პროფესიული ორგანიზაციის საბჭოს თავმჯდომარე ან
პრეზიდენტი

ამ სახელმძღვანელოს მიზნებისთვის, თავმჯდომარედ განიხილება არააღმასრულებელი თანამდებობის ისეთი პირი, რომელიც:

- არჩეულია საბჭოს ან საერთო კრების მიერ
 - წარმოადგენს პროფესიული ორგანიზაციის სპეციალის და ასრულებს ბევრ წარმომადგენლობით ფუნქციას
 - ერვვევა მიმდინარე საკითხებში და მოვლენებში, რომლებიც გავლენას ახდენს ბუღალტრული აღრიცხვის პროცესიაზე ეროვნულ, რეგიონულ და საერთაშორისო დონეზე და ასეთი საკითხების მოსაგვარებელ სტრატეგიებში
 - როგორც პროფესიის წარმომადგენელი, თავს იკავებს არასაჭირო გავლენისგან
 - წარმოადგენს მთავარ შუამავალს საბჭოსა და აღმასრულებელ დირექტორს ან მის ეკვივალენტს შორის

საბჭოს კომიტეტი

კომიტეტი წარმოადგენს მნიშვნელოვან ელემენტს პროფესიული ბუღალტრული ორგანიზაციის მართველობით სტრუქტურაში. მათი საშუალებით ხდება საბჭოს ეფექტურობის გაზრდა და საბჭოს წევრების ინდივიდუალური შესაძლებლობების გამოყენების ოპტიმიზაცია. კომიტეტის კარგად ორგანიზებული სტრუქტურა პროფესიულ ორგანიზაციას ასევე ეხმარება გარემოსთან ადაპტაციაში, რომელიც პროფესიონალი ბუღალტრები მუშაობენ.

კომიტეტბზე დელეგირებული ფუნქციები დამოკიდებული იქნება ცალკეული პროფესიული ორგანიზაციების საჭიროებებზე. მაგალითად, შეიძლება შეიტმნას კომიტეტი, საბჭოს მიერ წევრების და არაწევრების მოსახრებების ადეკვატურად გასათვალისწინებლად. ნაკლებად განვითარებულ პროფესიულ ორგანიზაციაში, კომიტეტმა მოხალისეების მხარდაჭერით შეიძლება შეასრულოს ისეთი დავალებები, რომლებიც უფრო კარგად განვითარებულ ორგანიზაციაში თანამშრომლებზე იქნებოდა დელეგირებული.

კომიტეტის შენარჩუნება შეიძლება რთული იყოს როგორც დროის, ასევე ფინანსური თვალსაზრისით. წევრებმა უნდა დანიშნონ და გამართონ შეხვედრები, მათ შეიძლება მოუწიოთ მოგზაურობა, ან დასჭირდეთ მასალების მომზადება შეხვედრების დაწყებამდე და დასრულების შემდეგ, ისინი ასევე უნდა უთმობდნენ დროს საკუთარი მოსაზრებების სხვებისთვის გაზიარებას კონსენტუსის მისაღწევად. გარდა ამისა, მათ ხშირად აქტიურად და კონსტრუქციულად უნდა მიიღონ მონანილეობა როგორც შეხვედრებში, ასევე შეხვედრებს შორის საქმიანობაში. დაბოლოს, კომიტეტებმა და საბჭომ ერთმანეთთან უნდა ანარმონო ეფექტური კომუნიკაცია.

მონინავე მოსამრებების თავში (გვ.19) მოცემულია თვალსაზრისი თუ როგორ განისაზღვროს კომიტეტის სტრუქტურა, რომელიც მაქსიმალურად მორგებული იქნება პროფესიული ორგანიზაციის კონკრეტულ გარემოებებზე.

მენეჯმენტის როლი პროფესიული ორგანიზაციის მმართველობაში

თავისი მოვალეობების შესრულებისას, მენეჯმენტმა უნდა დაიცვას მმართველობის მყარი პრინციპები. მიუხედავად იმისა, რომ საბჭო ადგენს პროფესიული ორგანიზაციის პოლიტიკას და სტრატეგიებს, მენეჯმენტი ყურადღებას ამახვილებს ორგანიზაციის ყოველდღიურ საქმიანობაზე ამ პოლიტიკის და სტრატეგიების თარგმანებში.

მმართველობის და მენეჯმენტის როლების გამიჯვნა

კარგად განვითარებული პროფესიული ორგანიზაციები, რომელთაც საკმარისი რესურსი გააჩინათ საიმისოდ, რომ ჰყავდეთ მმართველობის ზედამხედველობაზე ორიენტირებული ცალკე საბჭო, მენეჯმენტისა და ადმინისტრაციული ფუნქციების დელეგირებას პროფესიული ორგანიზაციის თანამშრომლებზე ახორციელება. ამ პროცესში ისინი უნდა ცდილობდნენ ძირითადი მმართველი ორგანოს და მენეჯმენტის გამიჯვნას და უზრუნველყოფდნენ დამცავი მექანიზმების არსებობას ინტერესთა კონფლიქტის თავიდან ასაცილებლად. გარკვეულ საკითხებთან მიმართებით, მაგალითად როგორებიცაა, წევრებზე უშუალოდ მოქმედი გადაწყვეტილებები შეიძლება ასევე საჭირო იყოს მექანიზმების შემუშავება ინტერესთა კონფლიქტის ასაცილებლად. ამ თვალსაზრისით გარკვეულ მიმართულებებს გვთავაზობს პროფესიული ორგანიზაციების სახელმძღვანელო სერიის ნაშრომი სახელწოდებით "მოკვლევა და დისციპლინა".

საბჭოსა და პერსონალის მმართველობით როლებზე პასუხისმგებლობის გამიჯვნის
საილუსტრაციო მაგალითისთვის იხილეთ თავი - **როგორ 6:**
პასუხისმგებლობები: საძრო და მენეჯმენტი (გვ. 29)

ლიდერობის პერსპექტივა

ბუღალტერთა პროფესიული ორგანიზაცია
პროფესიულ კაშირებთან შედარებით
უფრო მაღალი დონის ორგანიზაციაა,
რადგან ის საბოგადოებრივი ინტერესის
დაცვას ემსახურება. პროფესიის ბედი,
პირდაპირი მნიშვნელობით, საბჭოს
წევრების ხელშია. ამიტომ, ისინი უნდა
ჩრუნავდნენ წევრებზე და ვარგად
ერკვეოდნენ პროფესიული ქცევის წესებში.
მაგრამ ისეთივე მნიშვნელოვანია, რომ
საბჭოს შემადგენლობაში იყვნენ ისეთი
წევრები, რომლებიც წარმოადგენენ
საბოგადოებას და მის აზრს ამოვანებენ
სხვადასხვანის დაწილების სამართლებრივი

- ICAEW- ის ყოფილი პრეზიდენტი.

რა: ძირითადი კომპონენტები

4. მმართველობის განხორციელება⁸

დანიშნულებულ მხარეთა და წევრთა მოლოდინების, სახელმძღვანელო დოკუმენტების და ოპერაციული სტრუქტურის განხილვის შემდეგ პროფესიულ ორგანიზაციას მმართველობის განსახორციელებლად მყარი საფუძველი ექნება.

მმართველობის სიტყმის წესის მიზნები ფორმა მნიშვნელოვანია. თუმცა, გადაწყვეტი და ხსრიად რთული ფაქტორი ეფექტური დანერგვა, რადგან ის დამოკიდებულია კულტურაზე, ეთივის ნორმებზე და პიროვნულ ქცევებზე. შედეგად, სახელმძღვანელო დოკუმენტებით და ოპერაციული სტრუქტურით დადგენილი დისკიპლინის გარდა, მნიშვნელოვანია ინდივიდუალური ჩართულობა და ინტერაქცია მენეჯმენტს, თანამშრომლებს, საბჭოსა და სხვა დაინტერესებულ მხარეებს შორის, ეფექტური საქმიანი ურთიერთობების და ღია და გამჭვირვალე კულტურის ჩამოყალიბებაში წვლილის შესატანად.

კარგი მმართველობის განხორციელებისკენ მიმართული ქმედებები დროთა განმავლობაში ყოველთვის ვითარდება და მშიფდება, ორგანიზაციებს კი აქვთ ტენდენცია იმავლონ საკუთარი და სხვის გამოყდილებიდან (ხშირად შეცდომებიდანაც).

ირლანდიის საზოგადოებრივი, მოხალისეობრივი და საქველმოქმედო ორგანიზაციების
კარგი მმართველობის პრაქტიკის კოდექსი (2016 წლის განხლებული ვერსია)

ირლანდიის საზოგადოებრივი, მოხალისეობრივი და საქველმოქმედო ორგანიზაციების კარგი მმართველობის პრაქტიკის კოდექსი (შემდეგ „კოდექსი“) შეიმუშავა ნაციონალური ორგანიზაციების ნარმობადგენლების ჰაუზმა. კოდექსი აწესდს კარგი მმართველობის განხორციელების ხუთ პრინციპს და რეკომენდაციების პრაქტიკის სერიას. ეს კოდექსი და მისი თანმდევი მსალები უაღრესად აქტუალურია ბუღალტერთა პროფესიული ორგანიზაციებისთვის, ნაწილობრივ იმიტომ, რომ არსებობს კოდექსის სამი ვერსია, რომლებიც ასახავს ორგანიზაციის სამ სხვადასხვა ტიპს, და პროფესიულ ორგანიზაციებს შეუძლიათ ამ სამი ტიპის ნებისმიერი ფორმის მიღება.

• **ტიპი „ა“ - მოხალისეობრივი ორგანიზაციები,** რომელებსაც არ ჰყავთ დაქირავებული პერსონალი. ამ ჰაუზებიდან ბევრი მუშაობს ცირკულარ ანაზღაურების სანაცვლოდ ან ანაზღაურების გარეშე. შესაბამისად, საბჭოს წევრები პასუხისმგებელნი არიან ორგანიზაციის (მმართველობის) საქმიანობის ზედამხედველობაზე, რასაც ისინი ახერხებენ ყოველდღიური საქმიანობის მართვით და სამუშაოს (ოპერაციების) განხორციელებით.

• **ტიპი „ბ“ - ორგანიზაციები მცირე პერსონალი;** მათ შეიძლება ჰყავდეთ მხოლოდ ერთი თანამშრომელი. მიუხედავად იმისა, რომ პერსონალის ყველაზე უფროს, ან ერთადერთ წევრს შეიძლება პერსონალის მაგალითად მენეჯერის, კოორდინატორის ან ადმინისტრატორის წოდება, საბჭოს წევრებს კვლავ ექნებათ გარკვეული მმართველობითი და საოპერაციო პასუხისმგებლობა, სევე როგორც ხელმძღვანელობის, ან ზედამხედველობის ფუნქცია. წლიური შემოსავალი შეიძლება მნიშვნელოვნად განსხვავდებოდეს.

• **ტიპი „გ“ - ორგანიზაციები,** რომელთა საბჭოს წევრები ფოკუსირებული არიან მხოლოდ მმართველობით, ან ზედამხედველობით ფუნქციაზე, ხოლო მართვის და საოპერაციო ფუნქციები გადაცემული აქვთ პერსონალზე. საბჭოს მმართველობითი ფუნქცია და პერსონალის მართვის ფუნქცია მკაფიოდ არის გამიჯნული.

კოდექსი შედგება შემდეგი 5 პრინციპისა და ქვეპრინციპებისგან⁹:

1) ბუღალტერთა პროფესიული ორგანიზაციების ხელმძღვანელობა

- შეთანხმება პროფესიული ორგანიზაციის ხედვაზე, მისიასა და ღირებულებებზე და მათი რელევანტურობის შენარჩუნების უზრუნველყოფა
- გეგმის შემუშავება, რესურსებით უზრუნველყოფა, მონიტორინგი და შეფასება, რომელიც ხელს შეუწყობს პროფესიულ ორგანიზაციის მისის შესრულებაში;
- პერსონალის (საჭიროების შემთხვევაში), მოხალისების და პროფესიული ორგანიზაციის სახელით მოქმედი ნებისმიერი პირის მართვა, მხარდაჭერა და პასუხისმგებლობის დაკვირვება.

2) ბუღალტერთა პროფესიულ ორგანიზაციაზე კონტროლის განხორციელება

- ყველა შესაბამისი სამართლებრივი და რეგულირების მოთხოვნების დაგენა და დაცვა
- შიდა ფინანსური და მართვის სათანადო კონტროლის უზრუნველყოფა
- პროფესიული ორგანიზაციის ძირითადი რისკების დადგენა და მათი გადაჭრის გზების შერჩევა

⁸ სანიმუშო სახელმძღვანელო პროფესიული ბუღალტრული ორგანიზაციებისთვის (2011), რომელიც ეყრდნობა გაერთიანებული სამეცნიერო საზოგადოებრივი ორგანიზაციების ეროვნული საბჭოს საზოგადოებრივი და მოხალისეობრივი სექტორის კარგი მმართველობის ქცევის კოდექსს ასევე იძლევა სასარგებლო ინფორმაციას და რჩევებს.

⁹ წინადადებების ფორმულირება იდნავ შეცვლილია, რათა იყოს პროფესიული ბუღალტრული ორგანიზაციების შესაბამისი.

3) გამჭვირვალობა და ანგარიშვალდებულება

- იმ პირების გამოვლენა, ვისაც ლეგიტიმური ინტერესი გააჩნია ბუღალტერთა პროფესიული მხარეები და მათთან რეგულარული და ეფექტური კომენიკაციის უზრუნველყოფა;
- ბუღალტერთა პროფესიული ორგანიზაციის დაგეგმვისა და გადაწყვეტილების მიღების პროფესიული მომენტი პროფესიული მხარეებისა და სტუდენტების წახალისება და ხელშეწყობა.
- პროფესიული ორგანიზაციების საქმიანობით და მართვით დაინტერესებულ მხარეთა კითხვებზე ან მოსაზრებებზე რეაგირება .

იხილეთ თავი 4. როგორ: გამჭვირვალე ანგარიშვება (გვ. 27) იმის გასარვევად თუ რა არის წევრებისთვის მისანოდებელი მინიმალური ინფორმაცია

4) ეფექტური საქმიანობა

- პროფესიული ორგანიზაციის საბჭოს, საბჭოს ცალკეული წევრების, კომიტეტების, პერსონალის და მოხალისეების მიერ თავიანთი ფუნქციების, დაკისრებული მოვალეობების და მათთვის გადაცემულ უფლებამოსილებასთან დაკავშირებული პასუხისმგებლობების გაცნობიერების უზრუნველყოფა.
- პროფესიული ორგანიზაციის საბჭოს მიერ კოლექტიური პასუხისმგებლობების განხორციელების უზრუნველყოფა საბჭოს ეფექტური და ეფექტური სხდომების საშუალებით.
- საბჭოს დაკომპლექტების, განვითარების და ჩანაცვლების დაგეგმვის სათანადო პროცესების უზრუნველყოფა.

5) კეთილსინდისიერი ქცევა

- კეთილსინდისიერი, სამართლიანი და დამოუკიდებელი ქცევის გამოვლენა;
- ინტერესთა კონფლიქტის აღქმა, გაცხადება და მართვა;
- პროფესიული ბუღალტრული ორგანიზაციის რეპუტაციის დაცვა და პოპულარიზაცია.

ბუღალტერთა პროფესიული ორგანიზაციებში კოდექსის საფუძველზე ამ პრინციპების დანერგვის მიზნით რეკომენდებული პრაქტიკის ჩამონათვალის მისაღებად იხელმძღვანელებული თავით: როგორ 7: საკონტროლო კითხვარი საბჭოს წევრებისთვის კარგი მმართველობის დასახერგად (გვ. 31). თვითონ კოდექსი და სამი ტიპის ორგანიზაციის რეკომენდებული პრაქტიკები მოცემულია შემდეგ მდგრად:

<https://www.governancecode.ie/>

ყველა პროფესიული ორგანიზაცია, რომელიც ამ მითითებებით ხელმძღვანელობს, უნდა დაფიქტდეს რამდენად გამოსადეგია შემოთავაზებული ღონისძიებები მათ უნივალურ სამართლებრივ და მარეგულირებელ გარემოში და, თუ არ არის, რა ალტერნატივები არსებობს ანალოგიური მიზნების მისაღებად.

ფოკუსირება საქმიანობის შედეგებზე:

ბუღალტერთა პროფესიული ორგანიზაციის ეფექტური მართვის პრინციპი (2018)



ზემოთხსენებული ბუღალტერთა ხელმისაწვდომია IFAC-ის კებელებზე: (<https://www.ifac.org/>).

მოწინავე მოსაზრებები

როგორც უკვე აღნიშნეთ, ეს სახელმძღვანელო პირველ რიგში განკუთვნილია იმ პროფესიული ორგანიზაციებისთვის, რომელთაც არ აქვთ დანერგილი ან კარგად ჩამოყალიბებული მმართველობის სისტემები. ის ფოკუსირებულია პრაქტიკულ მითითებებზე, პროფესიულ ორგანიზაციების დასახმარებლად სამუშაო სისტემის მინიმალური მოთხოვნების შესრულებაში. როგორც ვი საბაზისო სისტემა ამჟამადება, ის უნდა დაექვემდებაროს ეფექტურობის რეგულარულ შეფასებას და მუდმივ გაუმჯობესებას. მმართველობითი სისტემა უნდა გაფართოვდეს პროფესიულ ორგანიზაციასთან ერთად, გრძელვადიან პერიოდში კომპლექსურ საჭიროებებზე და გამოწვევებზე რეაგირების მიზნით.

მომდევნო ნაწილში მოცემულია ისეთი საკითხების განხილვა, რომლებიც საჭიროა უფრო კარგად განვითარებულ მმართველობის სისტემაზე გადასასვლელად. ეს საკითხები, მიუხედავად იმისა, რომ ითვლება „მოწინავე მოსაზრებებად“, შეიძლება გამოყენებულ იქნეს მმართველობითი სისტემის შექმნის ადრეულ ეტაპზე, მოცემული პროფესიული ორგანიზაციის კონკრეტული საჭიროებებიდან და გარემოებებიდან გამომდინარე.

საბჭოს და კომიტეტის დაკომპლექტება: მრავალფეროვნება, წარმომადგენლობა და შერჩევა

მშართველი ორგანობისთვის ახალი წევრების მოზიდვა შეიძლება რთული იყოს, განსაკუთრებით ახალ და მზარდ პროფესიულ ორგანიზაციებში. ამიტომ გასაკვირი არ არის ბევრი პროფესიული ორგანიზაციის საბჭოს შემადგენლობაში ერთი და იგივე წევრების არსებობა დიდი ხნის განმავლობაში. საბჭოს წევრების როტაციას ძალიან ბევრი უპირატესობა აქვს. რეგულარულ როტაციას შეუძლია ახალი უნარების, პერსპექტივების და რესურსების უზრუნველყოფა; საბჭოს დაცვა სრაგნარითისგან; და პროფესიოლოგიური ტრანსისჯის დახმარება მეტი წევრის მოზიდვაში.

საბჭოს მრავალფეროვნება ასევე მნიშვნელოვანია და არა მხოლოდ ასაკის, სქესის და ეთნიკური ნიშნის მიხედვით. იზრდება ზენოლა პროფესიულ ორგანიზაციაზე და ინტერესთა კონფლიქტი სულ უფრო და უფრო მატულობს; შედეგად, წამყვანი ორგანიზაციები ეძებენ საბჭოს წევრებს პროფესიის ყველა დონეზე, სამცენიერო წრეები, სხვადასხვა სექტორში და თუნდაც პროფესიის გარეთ. მნიშვნელოვანია რომ საბჭოს წევრები, რომლებიც საბჭოს დაკომისალექტების არატრადიციული ფორმით არიან აყვანილი, ასევე შეუძლიან ხელს „ჰკუფური აზრის“ ფორმირებას, რომლის დროსაც ჰგუფის წევრების ზენოლა უარყოფითად მოქმედებს ინდივიდუალური წევრების პასუხისმგებლობასა და კრეატიულობაზე გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. ასეთი წევრები ნარმოადგვენება ახალ ქსელურ შესაძლებლობებს და ხშირად შემოაქვთ უფრო ამბიციური მოლოდინები და ინოვაციური იდეები, ვიდრე უცვლელ ან ნაკლებად მრავალფეროვან საბჭოს

რესურსებით კარგად დაკომპლექსებულ პროფესიულ თრგანიზაციებს ხშირად გააჩნიათ ცალკე ნომინაციის კომიტეტი, რომელშიც წარმოდგენილია დამოუკიდებელი პირების მცირე რაოდენობა, როგორც წესი, საბჭოს წევრები. ასეთი კომიტეტის როლია საბჭოსა და კომიტეტებში დაბალანსებული წარმომადგენლობისა და მრავალფეროვნების უზრუნველყოფა. ასეთი კომიტეტი, როგორც წესი, უზრუნველყოფს ღია და გამჭვირვალე პროცესს საუკეთესო ჰერსონალის შესარჩევად, საჭირო პირადი შესაძლებლობების, წარმომადგენლობითი საჭიროებების და გენდრული პალატისა და ათვალისწინებით.

გაცნობითი ინსტრუქციები წევრებისთვის

ახალი წევრებისთვის გაცნობითი ინსტრუქციები ძალიან სასარგებლოა და პროფესიულმა ორგანიზაციამ სასურველია, რომ გარკვეული დრო გამოყოს და შეიმუშაოს მაღალი ხარისხის გაცნობითი ინსტრუქციები ან საორიენტაციო პროგრამა. საბჭოს ახალი წევრები შეძლებენ კოლეგების გაცნობას, როდესაც შეისწავლიან პროფესიული ორგანიზაციის წინაშე არსებულ საკითხებს და გაერკვევიან პროფესიული ორგანიზაციის კულტურასა და ღირებულებებში. გაცნობითი ინსტრუქციები როგორც წესი, მოიცავს სახელმძღვანელო დოკუმენტებს, ამონარიდებს შესაბამისი კანონმდებლობიდან, საბჭოს ბოლო პერიოდის ოქმებს, პროფესიული ორგანიზაციის სტრატეგიას, მიმდინარე სამუშაო გეგმას, ბიუჯეტს, უახლეს აუდიტირებულ ფინანსურ ანგარიშებისასა და წლიურ ანგარიშს.

კომიტეტის ტიპები

საბჭოსა და მისი კომიტეტის მოწყობის მრავალი ფორმა არსებობს. საბოლოო ჰამში, თითოეულმა პროფესიულმა ორგანიზაციამ უნდა შეიმუშაოს ისეთი სტრუქტურა, რომელიც საუკეთესოდ მოერგება მის სპეციფიკურ გარემოებებს. კარგად ჩამოყალიბებული სტრუქტურა საბჭოს აძლევს ეფექტურად მუშაობის საშუალებას და მაქსიმალურად ზრდის საბჭოს წევრთა ინდივიდუალურ უნარ-ჩვევებს კომიტეტის შექმნით, რომლებიც ხელს შეუწყობს საბჭოს მუშაობის ორგანიზებას და მისი წევრების მომზადებას ინფორმირებული გადაწყვეტილების მისაღებად. ამგვარი კომიტეტი ასევე ხელს შეუწყობს საბჭოს წევრთა უნარებისა და გამოცდილების სრულყოფილად გამოყენებას და სხვა წევრებს მისცემს პროფესიული ორგანიზაციის საქმიანობაში ჩართვის შესაძლებლობას.

ମୁଦ୍ରମିତମଙ୍ଗଳେଷ୍ଟି କାମିତ୍ତେବେଳୀ

მუდმივმოქმედი კომიტეტები, ჩვეულებრივ, წესდებაშია აღნერილი და შეიძლება იყოს:

- 1) აღმასრულებელი კომიტეტი: ამ კომიტეტის შემადგენლობაში შედიან საბჭოს თავმჯდომარე, ან პრეზიდენტი; თავმჯდომარის მოადგილე; მდივანი და ხაზინადარი. აღმასრულებელ კომიტეტს აქვს საბჭოს სხდომებს შორის გარკვეული გადაწყვეტილებების მიღების უფლებამოსილება. მისი ძირითადი ყურადღება გამახვილებულია პროფესიული ორგანიზაციის საქმიანობის მონიტორინგზე.
 - 2) ფინანსური კომიტეტი: ხაზინადარი, ჩვეულებრივ, ხელმძღვანელობს ამ კომიტეტს, რომელიც უზრუნველყოფს პროფესიული ორგანიზაციის ფინანსურ ზედამხედველობას და საბჭოს აძლევს რჩევებს ფინანსური სტრატეგიების და ბიუჯეტის მომზადების საკითხები.
 - 3) აუდიტის კომიტეტი: ეს კომიტეტი საბჭოს აძლევს რეკომენდაციებს მმართველობის, რისკების, შიდა კონტროლის, შიდა და გარე აუდიტის მიმართულებით. იგი ყურადღებას ამახვილებს ორგანიზაციის კანონმდებლობასა და შიდა პოლიტიკასთან შესაბამისობის შემოწმებაზე.
 - 4) წარდგენის (ნომინაციების) კომიტეტი: თავმჯდომარის მოადგილის ხელმძღვანელობით, ეს კომიტეტი ზედამხედველობას უწევს საბჭოს ან კომიტეტის წევრების იდენტიფიკაციასა და დასახელებას და მთავარ მართვის ორგანოს აძლევს რჩევებს კანდიდატების შესახებ.
 - 5) ანაზღაურების კომიტეტი: ეს კომიტეტი, როგორც წესი, პასუხისმგებელია გენერალური დირექტორისა და მენეჯერების გუნდის დაქირავების, ანაზღაურებისა და საქმიანობის მართვაზე (ასეთის არსებობის შემთხვევაში).

მიმღინარე კომიტეტები

მიმდინარე კომიტეტი შეიძლება წარმოდგენილი იყოს ისეთი ფორმით, როგორსაც საბჭო ჩათვლის საჭიროდ ორგანიზაციის მისიდან გამომდინარე, თუმცა ეს როგორც წესი არ არის დებულებით განსაზღვრული. ასეთ კომიტეტისად მოიაზრება წევრობის კომიტეტი, სამყვინორო კვლევის კომიტეტი, განათლების კომიტეტი, პროფესიული სტანდარტების კომიტეტი და ტექნიკური კომიტეტი.

დოკუმენტის ვოლფები ან სამუშაო ძალები

დღობებით კომიტეტი ან სამუშაო ჰავუფები იქმნება იმისათვის, რომ მოხდეს განსაზღვრული ამოცანების მოცემულ დროში შესრულება, მაგალითად, დაფინანსების მოძიება ან კონკრეტული ღონისძიების განხორციელება. ჩვეულებრივ ასეთი კომიტეტი იძლება ამოცანის დასრულების შემდეგ.

საკონსულტაციო კომიტეტი

თუ საბჭო ან კომიტეტი ეძებს ინფორმაციას ან რჩევას რთული ან კომპლექსური საკითხების გადასაწყვეტად, შესაძლებელია სპეციფიკური ცოდნის მქონე პირების შერჩევა საკონსულტაციო კომიტეტებში (რაღაც ისინი წარმოადგენენ სპეციალური დანიშნულების კომიტეტებს). ეს საკითხები შეიძლება მოიცავდეს მარეგულირებელ რეფორმას, საჯარო პოლიტიკას, სტუდენტური ან წევრობის დემოგრაფიულ მონაცემებს, საერთაშორისო მოვლენებს და ტენდენციებს. ამ კომიტეტებს ხშირად შეუძლიათ საბჭოს უზრუნველყოფა დამატებითი რესურსებით და ახალი პერსპექტივებით, ისინი შეიძლება ასევე გახდენ ახალი მმართველი ლიდერებისა და წევრების პირებით.

მოწინავე მოსაზრებები

საბჭოს ანაზღაურება

ზოგიერთი შედარებით დიდი პროფესიული ორგანიზაცია თავის პრეზიდენტებს, თავმჯდომარებებს, ან წევრებს ანაზღაურებას უხდის. ეს შეიძლება მგრძნობიარე საკითხი იყოს წევრობის პრინციპით მომუშავე ორგანიზაციებში, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც წევრების ნაწილი მჩადა სამოგადოებრივ საწყისებზე იმუშაოს. ამის მიუხედავად, ზოგიერთი პროფესიული ორგანიზაციისთვის ანაზღაურება შეიძლება იყოს საქმიანობის შესრულების გაუმჯობესების და ანგარიშვალდებულების უზრუნველყოფის საშუალება. ასეთ გარემოებებში, ანაზღაურების დონე უნდა ემყარებოდეს შესაბამის სტანდარტებს და საფუძველი ცნობილი უნდა იყოს წევრებისთვის, რომელებსაც აქვთ მიღების ან / და ანაზღაურების დონის დამტკიცების უფლებამოსილება მმართველობის უმაღლესი ორგანოს კრებაზე.

გენერალური დირექტორი

განვითარებულ პროფესიულ ორგანიზაციებში, საბჭო პასუხისმგებელია გენერალური დირექტორის დანიშვნაზე. საბჭოს აქვს სათანადო მექანიზმები გენერალური დირექტორის შედამხედველობის, მხარდაჭერის, შეფასებისა და ანაზღაურების მიზნით.

საბჭომ უნდა შეიმუშაოს ამ ხელმძღვანელი პირის დაქირავების შესაბამისი პროცედურები, რომელიც შეესაბამება ადგილობრივი ბაზრის მოთხოვნებს და სხვა შესაბამისი ნორმებს. გენერალური (აღმასრულებელი) დირექტორის შრომითი ხელშეკრულება ხშირ შემთხვევაში საფუძველს ქმნის ყველა სხვა აღმასრულებელი პირის სამსახურში მისაღებად. გენერალური დირექტორის (და სხვა აღმასრულებელი პირების) ანაზღაურება და წახალისების სქემები შეტანილ უნდა იქნეს წევრებისთვის განვუთვნილ ანგარიშში და სრულ შესაბამისობაში იყოს ეფექტური საბომთან, რომელიც მიმართულია წევრებისთვის გრძელვადიანი ფასეულობების უზრუნველყოფაზე.

საბჭოს თავმჯდომარე, როგორც წესი, გენერალური დირექტორის საქმიანობის მონიტორინგს და კომუნიკაციას ანარმობებს უკუკავშირის საშუალებით საბჭოს და პერსონალურ დონეზე. თავმჯდომარემ და გენერალურმა დირექტორმა დრო უნდა დაუთმონ კარგი სამუშაო ურთიერთობის დამყარებას, მოახდინონ სათანადო რეაგირება და მკაფიოდ განსაზღვრონ საკუთარი პასუხისმგებლობის სფეროები. კარგი პარტნიორობა უზრუნველყოფს მყარ საფუძველს პროფესიული ორგანიზაციის მიზანმიმართული და შეთანხმებული ხელმძღვანელობისთვის.

ზოგიერთ ქვეყანაში, პრეზიდენტის, ან თავმჯდომარის და აღმასრულებელი (გენერალური) დირექტორის როლებს ერთი და იგივე პირი ასრულებს. ასეთი სისტემა ხშირად წარმოადგენს დებატების საგანს, სადაც განიხილება კომბინირებული ან გაყოფილი მონიტორის დადებითი და უარყოფითი მხარეები. შიდა აუდიტორთა ინსტიტუტის მიერ გამოქვეყნებულ ჰუბლიკაციაში¹⁰ განხილულია ეს არგუმენტები და გამოტანილია მნიშვნელოვანი დასკვნა: "ამრთა სხვადასხვაობის მიუხედავად, თუ რომელი სისტემა იდეალური, ერთ საკითხებე ყველანი ვთანხმდებით, რომ საბჭო მნიშვნელოვანია".

აღსანიშნავია კიდევ ერთი ციტატა იმავე ჰუბლიკაციიდან¹¹: "ჩვენი ამრით სტრუქტურა არ არის მთავარი; მთავარია საბჭოს დამოუკიდებლობა და ობიექტურობა, და არ აქვს მნიშვნელობა სტრუქტურაში სად იქნება წარმოდგენილი ეს ელემენტები".

პრიორული მიმოხილვა და მუდმივი გაუმჯობესება

კარგი პრაქტიკის თვალსაზრისით, პროფესიულმა ორგანიზაციებმა პრიორულად უნდა განიხილონ თავიანთი მმართველობის სისტემები და პროცესები და მუდმივად მზად იყენებ გაუმჯობესებისთვის. პრიორული მიმოხილვა შეიძლება მოიცავდეს შედარებას წამყვანი პროფესიული ორგანიზაციების პრაქტიკის და პროცედურების და საერთაშორისო დონეზე აღიარებული კარგი მმართველობის პრინციპების მიმართ. კარგი პრაქტიკა ასევე გულისხმობს იმის ახსნას, თუ რატომ არ მოხდა მოსალოდნელი პრინციპების დაცვა. მიმოხილვა შეიძლება ასევე მოიცავდეს პიტონციური შესაძლებლობებისა და საფრთხეების ანალიზს ცვალებად ბიზნეს ან სააღრიცხვო გარემოში. მარტივული ინიციატივი პასუხისმგებლების მქონე პროფესიული ორგანიზაციებისთვის ასევე მნიშვნელოვანია გათვალისწინებულ იქნეს თუ რამდენად ეფექტურად, სამართლიანად, ობიექტურად და ვანონის შესაბამისად მოხდა რეგულაციების განხორციელება.

თავის მხრივ, უწყვეტი გაუმჯობესების ვალდებულება წინამავს საბჭოს და კომიტეტის წევრების მონაწილეობას საქმიანობის შეფასებაში, ასევე ახალი წევრებისთვის გაცნობითი ინფორმაციის მინდებაში და ხელმძღვანელ პირთათვის გათვალისწინებულ ტრენინგებში (რომელთაც ხშირად გარედან მოწვეული კონსულტანტები უძღვებიან). გარდა ამისა, ეს ვალდებულება წინამავს, რომ პროფესიულმა ორგანიზაციებმა უნდა გამოიყენონ კარგად მოუიქრებული და შემოქმედებითი ჩანაცვლების დაგეგმვის და მმართველ პოზიციებზე ახალი ადამიანების მოზიდვის მიზნით.

¹⁰ CEO and Chairman: Are Two Heads Better than One, Tone at the Top, Issue 78, August 2016

¹¹ Weighing the Benefits of a Combined Chair and CEO Role, Peter Gleason, president of the National Association of Corporate Directors, 2015



ლიდერობის პერსპექტივა

" შესაძლოა გაგიკვირდეთ, მაგრამ საწინააღმდეგო აზრების ღიად გამოხატვის შესაძლებლობა არის საბჭოს ერთ-ერთი მთავარი საკუთარები მახასიათებელი ნიშანი. ყველა სათანადო სტრუქტურის არსებობა არ არის საკმარისი. აუცილებელია სოციალური სისტემა, რომელიც საბჭოს წევრობის არსებობის ქმნის. საბჭოს წევრებს უნდა ჰქონდეთ ერთმანეთის მიმართ ნდობა და ღიად იწვევდნენ ერთმანეთს კონსტრუქციული კონფლიქტის გრძელები. როდესაც გენერალურ დირექტორთან და მენეჯმენტის ზედა რგოლთან დისკუსიები ერთსა და იმავე გარემოში მიმდინარეობს, კრიტიკული პოლიტიკისა და სტრატეგიის საკითხების მოგვარება უფრო მარტივი და ეფექტური ხდება. "

მთავარი აღმასრულებელი ოფიცერი, CPA, ირლანდია

მმართველობის საყურადღებო ნიშნები

შეკითხვები მმართველობის საყურადღებო ნიშნების გამოსავლენად

კითხვა: არის თუ არა პროფესიული ორგანიზაცია რომელიმე დომინანტი პირ(ები)ს კონტროლის ქვეშ?

შესაძლო სიმპტომები:

- ინტერესთა აშკარა კონფლიქტი
- მმართველები, რომელებიც პროფესიული იყენებენ შეთანხმებული სტრატეგიის მიღმა პირადი დღის წესრიგის გასატარებლად
- გადაჭარბებული შეტღუდვები მმართველობაში მონაწილე პირების მიმართ, მენეჯმენტის ზედა რგოლთან წვდომასთან, ან პროფესიული ორგანიზაციის საქმიანობასთან დავაკვირდებით

კითხვა: რამდენად ადეკვატურია მმართველობითი საქმიანობა?

შესაძლო სიმპტომები:

- არარეგულარული შეხვედრები მმართველ პირებს შორის
- შეზღუდული ან / და ზედმეტად კონტროლირებული შეხვედრების დღის წესრიგი
- შეფერხებები წლიური ანგარიშების გამოქვეყნებაში
- აუდიტორის რეგულარული შეცვლა

კითხვა: მმართველობაში მყოფი პირები წევრების მოლოდინის შესაბამისად იყენებენ თუ არა პროფესიული ორგანიზაციის რესურსებს?

შესაძლო სიმპტომები:

- პროფესიული ინიციატივის თანხები, რომელებიც გამოიყენება პირადი ხარჯების ან ამბიციებისთვის
- გადაჭარბებული ხარჯები მოგზაურობაზე, საცხოვრებელზე, გართობაზე და ა.შ.

კითხვა: მენეჯმენტის განსაზღვრული რესურსების შემთხვევაში, რამდენად ზედმეტად არის საბჭო

ჩართული პროფესიული ორგანიზაციის ყოველდღიურ მართვაში?

შესაძლო სიმპტომები:

- გენერალური დირექტორის ყოველდღიური გადაწყვეტილებების მიკრომენეჯმენტი
- რეგულარული არასტრატეგიული გარე კომუნიკაციის მასთან შეთანხმების დაუზინდებული მოთხოვნა
- შესყიდვების და სამსახურში აყვანის გადაწყვეტილებები

როგორ: ინსტრუმენტები, შაბლონები და მაგალითები

ამ თავში წარმოდგენილია პრაქტიკული საშუალებები, შაბლონები და მაგალითები, რომლებიც ხელს შეუწყობს კარგი მმართველობის დანერგვას. ისინი დაფუძნებულია მმართველობის შესაბამის დოკუმენტებზე, რომელსაც განვითარებული პროფესიული ორგანიზაციები და სხვა არასამთავრობო ორგანიზაციები იყენებენ. თუმცა, ყველა ეს დოკუმენტი ერთიანად შეიძლება არ გამოიდგეს ნებისმიერი პროფესიული ორგანიზაციისთვის. გარდა ამისა, მათ კონკრეტულ ეროვნულ გარემოში გამოყენებისას, პროფესიულმა ორგანიზაციებმა უნდა გაითვალისწინონ ადგილობრივი კანონმდებლობის, რეგლამენტებისა და შესაბამისი ეროვნული სახელმძღვანელო მითითებები, რომლებიც შეიძლება შეფასდეს, როგორც შესაბამისი საორიენტაციო ნიშნულები.

როგორ 1: მაღალი დონის შემოწმება

ქვემოთ მოცემულია უწყვეტი გაუმჯობესების შემოწმების მექანიზმი, რომელიც მიზნად ისახავს პროფესიული ორგანიზაციების დამარცხას თავდაპირველი შენიშვნების გავთხავაში მათი მმართველობის სისტემის სიკანსაღის, პრიორიტეტების და ღრინისძიებების შესრულების ვადების შესახებ. გაითვალისწინეთ, რომ ეს შემოწმება არ არის ამორტურავი. პროფესიული ორგანიზაციები მოქმედებუნ სხვადასხვა იურიდიულ გარემოში და შეიძლება ემსახურებოდნენ ბუღალტრული აღრიცხვის პროფესიის სხვადასხვა ნაწილებს.

სახელმძღვანელო კითხვები	შეფასება დიას (დ) ნაწილობრივ (ნ) არა (ა)	პრიორიტეტი მაღალი (მ) დაბალი (დ) არ შეესაბამება	მოქმედების ვადები მოკლევადიანი (მ) საშუალოვადიანი (ს) გრძელვადიანი (გ)
სამართლებრივი და საკანონმდებლო ჩარჩო:			
ჩვენი სახელმძღვანელო დოკუმენტები ასახავს ადგილობრივ სამართლებრივ და მარეგულირებელ მოთხოვნებს			
ჩვენი მმართველობის სისტემები ნათლად არის დოკუმენტურად ასახული			
ადგილზე საოპერაციო პოლიტიკის საკმარისად ყოვლისმომცველი ნაკრები და ყველა შესაბამისი დაინტერესებულ მხარე ინფორმირებულია ამის შესახებ			
საოპერაციო სტრუქტურა:			
ჩვენ გვაქვს ოფიციალურად ჩამოყალიბებული მმართველობის სტრუქტურა			
ჩვენს უმაღლეს მმართველ ორგანოს მკაფიოდ განსაზღვრული როლები აქვს			
ჩვენს საბჭოს მკაფიოდ აქვს განსაზღვრული როლები			
ჩვენს საბჭოს ჰყავს თავმჯდომარე ან ხელმძღვანელი			
შექმნილია შესაბამისი კომიტეტები			
ჩვენი მენეჯმენტის ფუნქციები გამოიყნულია საბჭოს ფუნქციებისგან (ზედამხედველი და აღმასრულებელი უფლებამოსილების გამიჯვნა)			
ჩვენი აღმასრულებელი (გენერალური) დირექტორი მონაბილუობს საბჭოს სხდომები, მაგრამ მას არ აქვს ხმის უფლება			
ჩვენი გენერალური დირექტორის სამუშაო აღწერილობა შედგენილია წერილობითი ფრიმით			

სახელმძღვანელო კითხვები	შეფასება დიახ (დ) ნაწილობრივ (ნ) არა (ა)	პრიორიტეტი მაღალი (მ) დაბალი (დ) არ შეესაბამება	მოქმედების ვადები მოკლევადიანი (გ) საშუალოვადიანი (ს) გრძელვადიანი (გ)
შპართველობის განხორციელება:			
ჩვენი საბჭო ყურადღებას ამახვილებს სტრატეგიულ ხელმძღვანელობასა და გლობალურ აზროვნებაზე და არ ახდენს პროფესიული ორგანიზაციის მიკრომენეჯმენტს			
ჩვენმა საბჭომ დაამტკიცა მიზნებზე მორგებული დაფინანსების და ბიზნესის მოდელი და სტრატეგია			
ჩვენი საბჭო მუდმივად უზრუნველყოფს, რომ განხორციელდეს რისკების იდენტიფიცირება და დოკუმენტური ასახვა			
ჩვენ გვაქვს საბჭოს წევრების მიღების და ჩანაცვლების დაგეგმვის მკაფიოდ განსაზღვრული პოლიტიკა			
საბჭოს წევრები და პერსონალი ვალდებული არიან ყოველწლიურად ხელი მოაწერონ ინტერესთა კონფლიქტის დეკლარაციებს			
ჩვენი საბჭო ადგენს მაღალ ეთიკურ სტანდარტებს და აქვს წერილობითი ქვეყნის კოდექსი საბჭოსა და პერსონალისთვის			
ჩვენს საბჭოს სამოქმედოდ გააჩნია პოლიტიკის და პროცედურების მკაფიო ნაკრები			
ჩვენი საბჭო იკრიბება რეგულარულად, წინასწარ განსაზღვრული თარიღებით			
ჩვენმა თავმჯდომარემ იცის, თუ როგორ წარმართოს დისცვესიები და შეინარჩუნოს შეხვედრის დისციპლინა და შეუძლია ყველა წევრის ჩართვა საჭირო სამუშაოში			
ჩვენი საბჭო ანესებს თავისთვის ყოველწლიურ ამოცანებს			
საბჭოს ახალი წევრებისათვის ტარდება საორიენტაციო შეხვედრა, რომელიც ამზადებს მათ მოვალეობების წარმატებული და ეფექტური შესრულებისთვის			
ჩვენი საბჭო და მისი წევრები ექვემდებარებიან ყოველწლიურ თვითშეფასებას			
ჩვენ ვითვალისწინებთ ყოველწლიური თვითშეფასების შედეგად წარმოშობილ საკითხებს და ვმრუნავთ მათ მოგვარებაზე			
ჩვენი საბჭო ერვვევა პროფესიული ორგანიზაციის ფინანსებში და რეგულარულად აკონტროლებს ფინანსურ მდგომარეობას			
ჩვენი საბჭო უზრუნველყოფს შიდა კონტროლის განხორციელებას და ეფექტურობას			
ჩვენი საბჭო უზრუნველყოფს, რომ მოხდეს პროფესიული ორგანიზაციის ფინანსური ანგარიშგების მომზადება და შემოწმება			
ჩვენს პროფესიულ ორგანიზაციას აქვს საკომუნიკაციო პოლიტიკა, რომ უზრუნველყოს წევრების, სტუდენტების და სხვა დაინტერესებული პირების ინფორმირება ჩვენი პრიორიტეტებისა და საქმიანობის შესახებ			

როგორ: ინსტრუმენტები, შაბლონები და მაგალითები ■

როგორ 2: პროფესიული ორგანიზაციების საწესდებო დოკუმენტებისა და განკარგულებების სტანდარტული მონახაზი

ნესდება ან კონსტიტუცია

სხვადასხვა ქვეყნის მოთხოვნების განსხვავების მიუხედავად,
პროფესიული ორგანიზაციის კონსტიტუციაში ან წესდებაში
მითითებული ტიპური საკითხებია:

- 1) მიზანი, რისთვისაც ჩამოყალიბდა პროფესიული ორგანიზაცია (რომელიც უნდა მიმართავდეს საზოგადოებრივი ინტერესების დაცვას და საკმარისად მასშტაბური იყოს საიმისოდ, რომ პროფესიულმა ორგანიზაციამ შეძლოს განვითარება წესდების შესაბამისად);
2) დებულებები ინგანიზაციის შიდა საქმიანობის განსახორციელებლად, არჩევნების ჩათვლით (განსაზღვრავს მაღალ თანამდებობებს, კანონქვემდებარე აქტებით განვითარება დეტალებით);
3) თავდაპირველი რეგისტრირებული ოფისის მისამართი და პროფესიული ორგანიზაციის საწყისი რეგისტრირებული წარმომადგენლის სახელი (ზოგჯერ დამტკუნებელი წევრების სახელებთან და მისამართებთან ერთად);
4) პროფესიული ორგანიზაციის ფუნქციონირების ვადა (ჩვეულებრივ უვადო);
5) დებულებები პროფესიული ორგანიზაციის აქტივების განაწილების შესახებ მისი დაშლის შემთხვევაში.

დებულებები

დებულებები ჩვეულებრივ ეხება შემდეგ საკითხებს:

- 1) პროფესიული ორგანიზაციის წევრობის კატეგორიები, უფლებები და მოვალეობები
 - 2) საერთო კრების სახელმძღვანელო მითითებები
 - სიხშირე, ინფორმირება და შეხვედრების ქვორუმის მოთხოვნები
 - ხმის მიცემის უფლებამოსილება, მინდობილობები და შეხედრის საკითხების დამტკიცების პროცედურები
 - 3) საბჭოს სტრუქტურა
 - საბჭოს წევრთა რაოდენობა და ფუნქციონირების ვადა, უფლებამოსილების ფარგლები, საბჭოში წევრების დასახელებისა და არჩევის მეთოდი და ვაკანსიების შევსების წესები.
 - საბჭოს წევრთა სია, მათი წარდგენის და არჩევის მეთოდები, უფლებამოსილების ვადა, მათი უფლებამოსილება და მოვალეობები, ჩანაცვლების სისტემა
 - მუდმივმოქმედი კომიტეტების წევრობა და უფლებამოსილება
 - 4) აღმასრულებელი დირექტორის ან მისი ეკვივალენტური პირის პირიციის სახელწოდება და უფლებამოსილების ფარგლები
 - 5) აღრიცხვისა და ფინანსური ანგარიშგების ფუნქციები
 - 6) განვარგულებების შესწორების პროცედურები
 - 7) დებულებები პროფესიული ორგანიზაციის დაშლის შესახებ

ძალაუფლების იერარქია

წესდება და დებულებები მკაფიოდ უნდა განსაზღვრავდეს უმაღლესი მმართველი ორგანოს, საბჭოს და კომიტეტებისთვის მინიჭებულ უფლებამოსილებას. ასეთი იერარქიის მაგალითი შეიძლება შეიცავდეს შემდეგ უფლებებს, მაგრამ მხოლოდ ამით არ შემოიფარგლებოდეს:

უმაღლესი ორგანო გაერთიანება	შმართველი (წევრთა ნორმები)	საბჭო
<ul style="list-style-type: none"> ირჩევს საბჭოს წევრებს საბჭოსგან იღებს და ამტკიცებს წლიურ ანგარიშს (ფინანსური ანგარიშგების ჩათვლით) ნიშნავს გარე აუდიტორს ამტკიცებს პროფესიული ორგანიზაციის წესდებაში და დებულებებში შეტანილ ცვლილებებს 	<ul style="list-style-type: none"> ნიშნავს აღმასრულებელ დირექტორს ზედამხედველობას უწევს პროფესიული ორგანიზაციის საქმიანობას და რეკომენდაციებით უზრუნველყოფს მენეჯმენტს ამტკიცებს სტრუქტულ გეგმებს და ამოწმებს მთ შესრულებას აწესებს საწევრო მოსაკრებელს აკონტროლებს ხარჯებს და საქმიანობის ძირითად ინდიკატორებს (KPI) ამტკიცებს პოლიტიკას ძირითად სფეროებში პასუხისმგებელია კომიტეტების შექმნასა და მათი უფლებამოსილების დამტკიცებაზე წარმოადგენს და იცავს პროფესიული ორგანიზაციის ინტერესებს მთავრობის და სხვა დაინტერესებული მხარეების წინაშე 	

**როგორ 3: პროფესიული ორგანიზაციების მმართველობისა და
პოლიტიკის სახელმძღვანელო**

მმართველობისა და პოლიტიკის სახელმძღვანელო (ან მსგავსი დოკუმენტი) ჩვეულებრივ მოიცავს ყველა შეთანხმებას, პოლიტიკასა და პროცედურას, რაც გათვალისწინებულია პროფესიული ორგანიზაციის შიდა ნორმატიული დოკუმენტაციით. ყველა მნიშვნელოვანი პოლიტიკა უნდა დაამტკიცოს საბჭომ. ამასთან ერთად, პროფესიულმა ორგანიზაციამ საბჭოს და კომიტეტის ყველა წევრს და პროფესიულ ორგანიზაციასთან დაკავშირებულ პირებს, თანამშრომლების ჩათვლით, უნდა მოსთხოვოს სახელმძღვანელოს შინაარსის გაცნობა და მის შესაბამისად მოქმედება.

სახელმძღვანელო მხარს უჭერს პროფესიული ორგანიზაციის სახელმძღვანელო დოკუმენტებს და საჭიროების შემთხვევაში უზრუნველყოფს დეტალურ პოლიტიკასა და პროცედურულ მითითებებს. ამასთან, რაიმე სახის კონფლიქტის არსებობის შემთხვევაში, პროფესიული ორგანიზაციის საწესდებო დოკუმენტი (ან კონსტიტუცია და დებულებები) წარმოადგენს მთავარ კონსტიტუციურ დოკუმენტს და უპირატესობა ენიჭება ნებისმიერ პოლიტიკასთან შედარებით.

თემატიკის მაგალითი

802a

- წესდება (ან კონსტიტუცია და დებულებები)
 - ხედვა, მისია და ფასეულობები
 - კონფიდენციალური და პირადი ინფორმაცია
 - ქცევის კოდექსი
 - ინტერესთა კონფლიქტი

წევრობა:

 - კატეგორიები და განმარტებები
 - განაცხადი და წევრად აყვანა
 - წევრის უფლება-მოვალეობანი
 - საწევრო გადასახადი
 - მოკვლევა და დისციპლინური ღონისძიებები
 - წევრობის შენწყვეტა და გარიცხვა

საბჭო:

- საბჭოს არჩევნები
 - საბჭოს წესდება და დირექტორთა პასუხისმგებლობა
 - თავმჯდომარის და თავმჯდომარის მოადგილის არჩევნები
 - თავმჯდომარის და თავმჯდომარის მოადგილის

შეხვედრები

- საერთო კრება
 - საბჭოს სხდომა
 - კომიტეტის სხდომა
 - ხმის მიცემის პროცედურები
 - დღის წესრიგი, დოკუმენტები და ოქმები
 - ორგანიზაციის პრეზიდენტის ანგარიში
 - აღმასრულებელი დირექტორის ანგარიში

აღრიცხვა, აუდიტი და ანგარიშგება

- ფინანსური ანგარიშგება
 - წლიური ფინანსური ანგარიშგების აუდიტი
 - ბუღალტრული აღრიცხვის ზოგადი პოლიტიკა
 - საბანკო სისტემა
 - ხარჯები
 - ანაზღაურება
 - უცხოური ვალუტა
 - კაპიტალის რეზერვები
 - შესაბამისობის მოთხოვნები

ოპერაციული დონე

- სტრატეგიული დაცვებმა, ნლიური სამუშაო გეგმა და ბიუჟეტი
 - კომუნიკაცია
 - ვებ-გვერდი
 - მოგზაურობა
 - საჩქრები
 - დაზღვევა
 - ადამიანური რესურსები
 - აღმასრულებელი (გენერალური) დირექტორის დანიშვნა
 - აღმასრულებელ პირთა საქმიანობის წახალისების სქემა
 - მმართველობისა და პოლიტიკის სახელმძღვანელოს განახლების პროცესურები

როგორ: ინსტრუმენტები, შაბლონები და მაგალითები

როგორ 4: გამჭვირვალე ანგარიშგება

გამჭვირვალე ანგარიშგება მოქმედებაში ასახავს კარგ მართვას. მინიმალური ინფორმაცია, რომელიც წევრებს უნდა ეცნობოს შემდეგია:

- 1) ვებ-გვერდზე გამოქვეყნებული საწესდებო დოკუმენტი (ან კონსტიტუცია და დებულება)
- 2) საბჭოს და კომიტეტების შემადგენლობა
- 3) საკონტაქტო მექანიზმები, მათ შორის ორგანიზაციისა და ინდივიდუალური საკონტაქტო მონაცემები
- 4) წლიური ანგარიში, რომელიც ზოგჯერ ერთადერთი საშუალებაა, რომელსაც ახალი და განვითარებადი პროფესიული ორგანიზაციები იყენებენ იმისათვის, რომ განახორციელონ ინფორმაცის კომუნიკაცია პროფესიული ორგანიზაციის და მისი საქმიანობის შესახებ და წარმოაჩინონ:

- მიღებული შემოსავლების და ფულადი სახსრების არსი და წყაროები და მათი ხარჯის ისტორია
- წებისმიერი დიდი, უმცესობის ან ერთჯერადი ხარჯის დეტალები
- დასწრება შეხვედრებზე ან ღონისძიებებზე საზღვარგარეთ
- აუდიტირებული ფინანსური ანგარიშგება
- ინფორმაცია პროფესიული ორგანიზაციის პროგრამების, საქმიანობის და მისწრაფებების შესახებ
- მოხალისეობის შესაძლებლობები, მათ შორის საბჭოსა და კომიტეტის დონეზე.

- 5) სხვა ინფორმაცია, რომელიც შეიძლება გამოყენებულ იქნეს წევრებისთვის იმის საჩვენებლად, რომ პროფესიული ორგანიზაცია მათ სასარგებლოდ ფუნქციონირებს, მაგალითად:

- პროფესიული ორგანიზაციის საქმიანობის ყოველთვიური ან კვარტალური შეკამება (მაგალითად, ვებგვერდზე გამოქვეყნებული სტატიის, ელექტრონული ფოსტის საშუალებით მიწოდებული ბრიფინგების ან სოციალური მედიის მეშვეობით)
- ბიულეტენები და ბროშურები
- საინფორმაციო შეხვედრები, მაგალითად, კვარტალური დია შეხვედრები საბჭოსთან და პერსონალთან
- ინფორმაცია, რომელიც ასახავს პროფესიული ორგანიზაციის მნიშვნელოვან მიღწევებსა და შედეგებს.

როგორ 5: სანიმუშო მითითებები საბჭოსა და კომიტეტის წევრების შესარჩევად

გამოცდილება და ინტერესი

- ძლიერი დაინტერესება პროფესიული ორგანიზაციით და მისი ზოგადი მისით
- სააღრიცხვო პროფესიის სიღრმისეული ცოდნა
- მზაობა და ვალდებულება გაეცნოს პროფესიულ ირგანიზაციას და გარემოს, რომელშიც ის საქმიანობს

ვალდებულება

- რეგულარული დასწრება შეხვედრებსა და დაკავშირებულ მნიშვნელოვან აქტივობებზე
- დიდი მონდომება აქტიური მონაწილეობის მისაღებად
- ინიციატივა და მზადყოფნა დავალებების მიღებასთან და სათანადოდ და დროულად შესრულებასთან დაკავშირებით
- საქმის კურსში ყოფნა, მზადება შეხვედრებისთვის და შეხვედრის ოქების და ანგარიშების განხილვა და შესაბამისი კომენტარების გავეთება.
- პროფესიული ინტერესების დაცვით მოქმედება

სამუშაო ურთიერთობები

- გუნდური მუშაობის ვალდებულება სხვა წევრებთან და მენეჯმენტთან
- კოლექტიური ცხობიერება და სურვილი ჰგულის გადაწყვეტილებების მხარდასაჭერად
- "კონსტრუქციულად კრიტიკული" კულტურის მიმართ გახსნილობა
- სხვა წევრების გაცნობა და მათთან კოლეგიალური სამუშაო ურთიერთობის დამყარება, რომელიც ხელს უწყობს კონსენსუსის მიღწევას
- საბჭოსა და კომიტეტის მიმართ ერთგულება, მათთან თანხმობის შენარჩუნება, თანმიმდევრულობით და მკაფიო მითითებების გაცემით
- კოლექტიური ვალდებულების გაუმჯობესების ხელშეწყობა

უნარები, თვისებები და კომპეტენციები

- სამართლებრივი, ფიდუციარული და მართვის პასუხისმგებლობის გაცნობიერება
- დიდი სურათის დანახვის შესაძლებლობა, სტრატეგიულად აღქმის უნარი, წარმოსახვისა და კონცეპტუალიზაციის შესაძლებლობები
- გულწრფელობა, მიუკერძოებლობა და სხვების პატივისცემა
- კარგი განსჯა და გადაწყვეტილების მიღების უნარი
- კომუნიკაციის უნარი

როგორ: ინსტრუმენტები, შაბლონები და მაგალითები

როგორ 6: პასუხისმგებლობები: საბჭო და მენეჯმენტი

ფუნქცია	ძირითადი პასუხისმგებლობა	
	საბჭო	მენეჯმენტი
დაგეგმვა		
ხელმძღვანელობს დაგეგმვის პროცესს		✓
წვლილი შეაქვს გრძელვადიანი მიზნებისა და სტრატეგიის შემუშავებაში		✓
ამტკიცებს გრძელვადიან გეგმებს და სტრატეგიას	✓	
აყალიბებს წლიურ მიზნებსა და გეგმებს		✓
ამტკიცებს წლიურ მიზნებსა და გეგმებს	✓	
ამზადებს საქმიანობის ანგარიშს მიზნების და სტრატეგიის შესრულების შესახებ		✓
მონიტორინგს ახორციელებს მიზნების და სტრატეგიის მიღწევაზე	✓	✓
ფინანსური მართვა		
ამზადებს წინასწარ ბიუჯეტს		✓
საბოლოო სახით ამზადებს და ამტკიცებს ბიუჯეტს	✓	
წლის განმავლობაში ახორციელებს ხარჯების ბიუჯეტთან შესაბამისობის მონიტორინგს		✓
ამტკიცებს ხარჯებს მიღებული ბიუჯეტის მიღმა	✓	
ამზადებს ფინანსურ ანგარიშგებას		✓
ამტკიცებს ფინანსურ ანგარიშგებას	✓	
შეიმუშავებს ფინანსური მართვის პოლიტიკას და პროცედურებს		✓
ამტკიცებს ფინანსური მართვის პოლიტიკას და პროცედურებს	✓	
ახორციელებს მთავრობასთან შეთანხმებას დაფინანსების სისტემაზე		✓
უზრუნველყოფს პროფესიული ორგანიზაციის ანგარიშების წლიური აუდიტის ჩატარებას	✓	
ოპერაციული პროგრამები		
აფასებს დაინტერესებულ მხარეთა საჭიროებებს		✓
აკონტროლებს პროდუქტების, მომსახურებისა და პროგრამების შეფასებას	✓	
ამზადებს და ინახავს პროგრამის ანგარიშებს		✓
მუშაობს სახსრების მოძიების კამპანიის მიმართულებით	✓	✓
ორგანიზებას უწევს სახსრების მოძიების კამპანიას		✓
უზრუნველყოფს პროგრამებისა და სერვისების მიწოდების მართვას		✓

ფუნქცია	ძირითადი პასუხისმგებლობა	
	საბჭო	მენეჯმენტი
კადრები		
სამსახურში აპყავს გენერალური დირექტორი		✓
სამსახურში აპყავს და ათავისუფლებს პერსონალს		✓
ხელმძღვანელობს პერსონალის მუშაობას		✓
იღებს გადაწყვეტილებას პერსონალის დაქირავების შესახებ, თუ დამტკიცებული ბიუჯეტის მიღმა	✓	
აგვარებს უთანხმოებას თანამშრომლებს შორის და თანამშრომლებსა და მენეჯმენტს შორის		✓
საბჭოს მართვა		
ნიშნავს საბჭოს წევრებს		✓
ხელს უწევს საბჭოს ან კომიტეტის სხდომებზე დასწრებას		✓
გეგმავს საბჭოს სხდომების დღის წესრიგს	✓	✓
საბჭოს სხდომებზე ანარმოებს ოქმებს		✓
განსაზღვრავს კომიტეტის სტრუქტურას		✓
ხელს აწერს იურიდიულ დოკუმენტებზე და კონტრაქტებზე	✓	✓
იღებს შემდგომ ზომებს საბჭოს და კომიტეტის სხდომების უზრუნველყოფისათვის		✓
ნიშნავს კომიტეტის წევრებს		✓
აგვარებს კონფლიქტებს წევრებს შორის		✓
საზოგადოებასთან ურთიერთობა		
წარუდგენს საზოგადოებას პროფესიული ორგანიზაციის აზრის ინტერპრეტაციას		✓
ამზადებს მარკეტინგულ მასალას და ახალ ამბებს		✓
ამყარებს და ინარჩუნებს კავშირებს სხვა ორგანიზაციებთან	✓	✓

როგორ: ინსტრუმენტები, შაბლონები და მაგალითები

როგორ 7: საკონტროლო კითხვარი საბჭოს წევრებისთვის კარგი მმართველობის დასანერგად*

* ირლანდიის საზოგადოებრივი, მოხალისებრივი და საქველმოქმედო ორგანიზაციების
კარგი მმართველობის პრაქტიკის კოდექსი (2016 განახლებული ვერსია)

პროფესიული ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა

პროფესიული ორგანიზაციის ხედვის, მისის და
ღირებულების შეთანხმება და მათი შესაბამისობის
შენარჩუნების უზრუნველყოფა

გეგმის შემუშავება, რესურსებით უზრუნველყოფა, მონიტორინგი
და შეფასება, პროფესიული ორგანიზაციის მისის მიღწევის
უზრუნველყოფა

პრონალის მართვა, მხარდაჭერა, პასუხისმგებლობის დაკისრება
(საჭიროების შემთხვევაში), მოხალისები და ყველა, ვინც
მოქმედებს პროფესიული ორგანიზაციის სახელით

- პროფესიული ორგანიზაციისთვის სტრატეგიული გეგმის შეთანხმება. გეგმაში მკაფიოდ უნდა იყოს ჩამოყალიბებული ხედვა, მიზნები, მისია, ღირებულებები და ამოცანები
- გეგმა უნდა შეესაბამებოდეს პროფესიული ორგანიზაციის სახელმძღვანელო დოკუმენტს.
- საჭიროებისმებრ, უნდა შემუშავდეს და შეთანხმდეს პოლიტიკა წერილობითი ფორმით
- სტრატეგიის და პოლიტიკის გადახედვა უნდა წარმოებდეს არანაკლებ სამ-ოთხ წელიწადში ერთხელ რელევანტურობის უზრუნველყოფად .

- უნდა მოხდეს ისეთი სტრატეგიული გეგმის შეთანხმება პროფესიული ორგანიზაციისთვის, რომელიც მოიცავს ოპერაციულ გეგმებს, ბიუჯეტს, ძირითადი საქმიანობის ინდიკატორებსა და ვადებს. გეგმის შემუშავებისას, განიხილეთ CAPA-ს სიმნივეს მოდელი, როგორც სახელმძღვანელო სტრატეგიული მიზნების იდენტიფიცირებისთვის.
- უნდა მოხდეს შეთანხმება გეგმის შესრულებაზე პასუხისმგებელ პირთან დაკავშირებით
- გადახედეთ გეგმას წელიწადში ერთხელ. იმსჯელეთ იმაზე, თუ რამ იმუშავა წარმატებით და რა შეიძლება გაუმჯობესდეს, სანამ მიიღებთ ახალ სამუშაო გეგმას. უფრო მეტი რესურსების მქონე პროფესიული ორგანიზაციის შემთხვევაში, დარწმუნდით, რომ არსებობს მონიტორინგისა და შეფასების სისტემა.
- მიიღეთ ანგარიში აღმასრულებელი (გენერალური) დირექტორისაგან (ასეთის არსებობის შემთხვევაში) პროგრესთან დაკავშირებით, საქმიანობის ძირითადი შეთანხმებულ ინდიკატორებთან მიღებული შედეგების შედარების შესახებ
- სტრატეგიული საკითხების განხილვა რეგულარული გახადეთ საბჭოს დღის წესრიგში.

შედარებით მცირე, საზოგადოებრივ საწყისებები მომუშავე პროფესიული ორგანიზაციებისთვის:

- დასახელ რეალისტური მიზნები, გაყვით სამუშაო და თითოეულ შეხვედრაზე განიხილეთ შეთანხმებული ქმედებების პროგრესი.
- როდესაც საქმე მოხალისებს ეხება რომლებიც არ შედიან საბჭოს შემადგენლობაში დარწმუნდით, რომ მათი როლები და ანგარიშების მიმართულებები მკაფიოა.
- თავმჯდომარემ უნდა უზრუნველყოს საბჭოს ინდივიდუალური წევრების ანგარიშვალდებულება საბჭოს წინაშე იმ სამუშაოსთან დაკავშირებით, რომელსაც ისინი პროფესიული ორგანიზაციისთვის ასრულებენ.

შედარებით დიდი პროფესიული ორგანიზაციებისთვის:

- შეათანხმეთ აღმასრულებელი დირექტორის სამუშაოს აღწერილობა და დაახესეთ საქმიანობის ნლიური მოლოდინები; შეათანხმეთ აღმასრულებელი დირექტორის საბჭოსთვის ანგარიშის წარდგენის გზები,
- დააკისრეთ აღმასრულებელ დირექტორს პასუხისმგებლობა საბჭოს მიერ დამტკიცებული საკადრო პოლიტიკის და სამუშაო ხელშეკრულებების შესრულებაზე.
- დარწმუნდით, რომ შექმნილია ოფიციალური სისტემები პერსონალის უწყვეტი ზედამხედველობისა და განვითარებისთვის, ხოლო პერსონალის შეფასება მინიმუმ წელიწადში ერთხელ ხორციელდება.
- უზრუნველყოთ პერსონალის სამუშაო აღწერილობების განახლება.
- მოხალისების მონაწილეობის შემთხვევაში, უნდა გქონდეთ შემუშავებული შესაბამისი პოლიტიკა, რომელიც უნდა მოიცავდეს სამსახურში აყვანის, საორიენტაციო კურსის, მხარდაჭერის, ზედამხედველობის და სხვა სათანადო პროცედურებს.

როგორ: ინსტრუმენტები, შაბლონები და მაგალითები

პროფესიულ ორგანიზაციაზე კონტროლის განხორციელება		
ყველა შესაბამისი იურიდიული და რეგულირების მოთხოვნების დადგენა და დაცვა	შესაბამისი შიდა ფინანსური და მართვის კონტროლის უზრუნველყოფა	პროფესიული ორგანიზაციის ძირითადი რისკების გამოვლენა და მათი მართვის გზების განსაზღვრა
<ul style="list-style-type: none"> შეათანხმეთ პოლიტიკა, პროცედურები და საანგარიშებო მექანიზმები, რათა დარწმუნდეთ, რომ დაცულია შესაბამისობა ყველა სათანადო სამართლებრივ და მარეგულირებელ მოთხოვნასთან. თუ პროფესიული ორგანიზაცია IFAC- ის წევრი ან მისი პარტნიორია, შეამოწმეთ რამდენად დროულად არის შესრულებული IFAC -ის შესაბამისობის პროგრამის ვალდებულებები. დარწმუნდით, რომ პროფესიული ორგანიზაცია აკმაყოფილებს წებილიერი მთავრობისგან ან დონორისგან მიღებული გრანტის პირობებს. 	<ul style="list-style-type: none"> გაუწიეთ მონიტორინგი შემოსავლებს და ხარჯებს ბიუჯეტან და ფულად სახსრებთან მიმართებაში ყოველ კვარტალში ერთხელ ან უფრო ხშირად. ანარმორეთ წლიური ფინანსური ანგარიშება, შეამოწმებინეთ ისინი დამოუკიდებელ აუდიტორს და დაამტკიცეთ ის. შეათანხმეთ და შეიმუშავეთ შესაბამისი ფინანსური მართვის პროცედურები, სისტემები და კონტროლის მექანიზმები. შეათანხმეთ აღმასრულებელი დირექტორისთვის მინიჭებული ფინანსური უფლებამოსილების დონე, და საჭიროების შემთხვევაში, უფრისის პერსონალისთვის (მედარებით მცირე პროფესიული ორგანიზაციებისთვის განსაზღვრეთ ოფის-მენეჯერის ხარჯების ლიმიტი) შედარებით დიდი პროფესიული ორგანიზაციისთვის, დანიშნეთ აუდიტის ან ფინანსური კომიტეტი მსგავსი ფუნქციები 	<ul style="list-style-type: none"> იფიქრეთ პოტენციურ პრობლემებზე და რისკებზე პროფესიული ორგანიზაციის მიზნების მსაღლევად შეიმუშავეთ მთელი წლის რისკების მართვის პოლიტიკა. გეგმამ უნდა განსაზღვროს თითოეული გამოვლენილი რისკის მართვის მიღობომა. გადახედეთ და განაახლეთ გეგმა ყოველწლიურად. გააფორმეთ შესაბამისი დაზღვევა, მაგალითად, საზოგადოებრივი პასუხისმგებლობის დაზღვევა ან შენობის დაზღვევა.

გამჭვირვალობა და ანგარიშვალდებულება		
პროფესიული ორგანიზაციის საქმიანობის მიმართ კანონიერი ინტერესის მქონე პირთა გამოვლენა (დაინტერესებული მხარეები) და მათთან პროფესიული ორგანიზაციის შესახებ რეგულარული კომუნიკაციის უზრუნველყოფა	პროფესიული ორგანიზაციის წევრებისა და სტუდენტების ჩართულობის წახალისება და გააქტიურება პროფესიული ორგანიზაციის დაგემვისა და გადაწყვეტილების მიღებაში	პროფესიული ორგანიზაციის მუშაობის შესახებ დაინტერესებულ მხარეთა კითხვებზე ან ხედვებზე რეაგირება და მუშაობის სპეციფიკა
<ul style="list-style-type: none"> გამოავლინეთ მთავარი დაინტერესებული მხარეები და განსაზღვრეთ მათთან პროფესიული ორგანიზაციის კომუნიკაციის წარმოების გზები. დანიშნეთ შეთანხმებული სპიცერი პროფესიული ორგანიზაციისთვის. მოამზადეთ საქმიანობის ყოველწლიური ანგარიში (იხილეთ თავი როგორ 4: გამჭვირვალე ანგარიშებია - წლიური ანგარიშის განყოფილება) და გავრცელეთ იგი, მაგალითად, პროფესიული ორგანიზაციის ვებ-გვერდზე. დააკმაყოფილეთ შესაბამისი მარეგულირებელი ორგანოს ანგარიშების მოთხოვნები. დარწმუნდით, რომ წევრთა საერთო კრება ტარდება სახელმძღვანელო დოკუმენტების შესაბამისად. განიხილეთ წევრების, სტუდენტების და დაინტერესებული მხარეების ინფორმირების დამატებითი საშუალებები, როგორებიცაა საინფორმაციო ბიულეტენი ან პროფესიული ორგანიზაციის ვებგვერდი. 	<ul style="list-style-type: none"> შეეცადეთ მიიღოთ უკუკავშირი პროფესიული ორგანიზაციის წევრებისგან, მაგალითად, ეროვნული ან საერთაშორისო სტანდარტების პროექტებზე ჩატარებულ კონსულტაციებზე პასუხების მომზადების დროს. სტრატეგიული დაგემვის პროცესში ეს საკითხი შეუთანხმეთ პროფესიული ორგანიზაციის წევრებს. პროფესიულ იორგანიზაციასთან დაკავშირებით მნიშვნელოვანი ცვლილებების დაგემვის შემთხვევაში, ეს საკითხი აუცილებლად გაიარეთ პროფესიული ორგანიზაციის წევრებთან. 	<ul style="list-style-type: none"> უნდა უზრუნველყოთ საერთო კრების ისე ჩატარება, რომ ყველას პერიოდებს პროფესიული ორგანიზაციის მუშაობის შესახებ აზრის გამოხატვის შესაძლებლობა. უნდა შექმნათ მცავით სისტემა, პროფესიული ორგანიზაციის წევრებისა და დაინტერესებული პირებისგან მიღებული კორესპონდენციის, უკუკავშირის და საჩივრების სამართავად.

წევრებისთვის საჭირო მინიმალური ინფორმაციის მიწოდებასთან დაკავშირებულ იდეებზე იხილეთ თავი **როგორ 4: გამჭვირვალე ანგარიშებია** (გვ.27)

როგორ: ინსტრუმენტები, შაბლონები და მაგალითები

სამუშაოს ეფექტური შესრულება

დარწმუნდით, რომ პროფესიული ორგანიზაციის საბჭო, საბჭოს ინდივიდუალური წევრები, კომიტეტები, პერსონალი და მოხალისები აცნობიერებენ საკუთარ როლს, მათგან დაკისრებულ მოვალეობებს და გადაწყვეტილების მიღების პასუხისმგებლობას

- დარწმუნდით, რომ საბჭოს და კომიტეტის ყველა წევრის (ასეთის არსებობის შემთხვევაში) ესმის პროფესიული ორგანიზაციის სახელმძღვანელო დოკუმენტები და იცნობს მათ.
- დარწმუნდით, რომ საბჭოს წევრები აცნობიერებენ დამოუკიდებლად მოქმედის ვალდებულებას პროფესიული ორგანიზაციის მიწნების წახალისების მიზნით, მისი სახელმძღვანელო დოკუმენტის შესაბამისად.
- შეათანხმეთ და დაასაბუთეთ თანამშრომლების და ჩვეულებრივი საბჭოს წევრების როლები და კომიტეტების უფლებამოსილების ფარგლები. შედარებით დიდ პროფესიულ ორგანიზაციებს შეუძლიათ მმართველობითი კომიტეტის დანიშნული საბჭოს როლების და კომიტეტების უფლებამოსილების ყოველნლიური განხილვის ჩასატარებლად.
- გადაწყვეტით და ჩანრეთ, თუ როგორ მიიღებენ გადაწყვეტილებებს შეხვედრებზე და საჭიროების შემთხვევაში, შეხვედრებს შორის. კარგი პრაქტიკა შემუშავდეს საბჭოსთვის დაცული საკითხების გრაფიკი და მისი შეტანა ფორმების სახელმძღვანელოში.
- ჩამოაყალიბეთ წერილობითი განცხადება თავმჯდომარისა და აღმასრულებელი დირექტორის ფუნქციების გამიჯვნასთან დაკავშირებით, მათ შორის, აღმასრულებელ დირექტორისთვის მინიჭებული უფლებამოსილების შესახებ.
- განახორციელეთ საბჭოს წევრების მონიტორინგი რათა დარწმუნდეთ, რომ ისინი არ ჩაერევან პერსონალისთვის მინიჭებულ ფუნქციები და პერსონალის ანგარიშვალდებულება უზრუნველყოფილი იქნება აღმასრულებელი დირექტორის მეშვეობით.

დარწმუნდით, რომ პროფესიული ორგანიზაციის საბჭო ეფექტურად ახორციელებს კოლექტიურ ფუნქციებს საბჭოს სხდომების მეშვეობით

საბჭოში მიღების, განვითარების და მემკვიდრეობის დაგეგმვის სათანადო პროცესების უზრუნველყოფა

- დარწმუნდით, რომ საბჭო იკრიბება რეგულარულად და პროფესიული ორგანიზაციის სახელმძღვანელო დოკუმენტის შესაბამისად
- დარწმუნდით, რომ თავმჯდომარე და აღმასრულებელი დირექტორი (არსებობის შემთხვევაში) შეათანხმებენ საბჭოს სხდომების დღის წესრიგს.
- თავმჯდომარე უნდა იცავდეს წესრიგს შეხვედრებზე, ხელს უწყობდეს წევრთა ჩართულობას და უზრუნველყოფდეს გადაწყვეტილების მიღებას და შესრულებას.
- ანარმოეთ ოქმი და შეათანხმეთ ის შემდეგ შეხვედრაზე.

- შეთანხმდთ საბჭოსა და კომიტეტის საქმიანობის პერიოდულ - შესაძლოა ყოველწლიური - განხილვის პროცესზე.
- გადახედეთ უნარ-ჩვევებს, მახასიათებელ თვისებებს და გამოცდილებას, რაც საჭიროა საბჭოს მუშაობისთვის ყოველწლიურად.
- შეიმუშავეთ, თუ როგორ უნდა იზრუხოთ არსებული საბჭოს წევრების განვითარებაზე, ან ჩაასცლოთ ახალი წევრებით, რომლებიც აკმაყოფილებენ საჭირო მოთხოვნებს.
- შეარჩიეთ საბჭოს ახალი წევრები, პროფესიული ორგანიზაციის სახელმძღვანელო დოკუმენტებში მოცემული წესების შესაბამისად და საბჭოს დონეზე თანაბარი შესაძლებლობებისა და მრავალფეროვნების განვითარების აუცილებლობის გათვალისწინებით. უფრო დიდმა პროფესიულმა ორგანიზაციებმა შეიძლება განიხილონ ცალკეული წომინაციის კომიტეტის შემწინი იდეა.
- განსაზღვრეთ საბჭოში რა რაოდენობით იქნებიან წარმოდგენილი ორგანიზაციის წევრები ან გარე დაინტერესებული მხარეების წარმომადგენლები და როგორი იქნება მათი ოპტიმალური ნაკრები.
- მიესალმეთ საბჭოს ახალ წევრებს, აუხსენით საბჭოს და კომიტეტების მუშაობა და დახმარეთ ჩაერთონ პროცესში.
- საბჭოს ახალ წევრებს დაურიგეთ სახელმძღვანელო დოკუმენტის, სტრატეგიის, პოლიტიკის და უკანასკნელი საბჭოს სხდომების ოქმების ასლები.
- საბჭოს წევრებს ჩაუტარეთ შესაბამისი ტრენინგი
- დაგეგმეთ ყოველწლიურად საბჭოს გასვლითი შეხვედრები გარე ექსპერტების ჩართულობით.

მოქმედება პატიოსანი, სამართლიანი და დამოუკიდებელი გზით

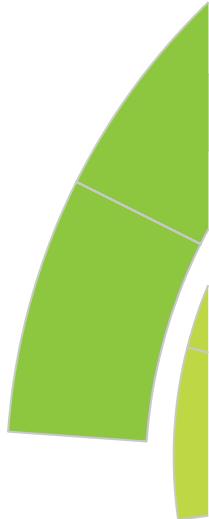
ინტერესთა ნებისმიერი კონფლიქტის გამოვლენა, გამოცხადება და მართვა

პროფესიული ორგანიზაციის რეპუტაციის დაცვა და პოპულარიზაცია

- შეიმუშავეთ და შეათანხმეთ საბჭოს წევრთა ქცევის კოდექსი, რომელიც ასახავს ქცევის მოსალოდნელ სტანდარტებს და მათი შეუსრულებლობის პირობებში მოსალოდნელ შედეგებს.
- დარწმუნდით, რომ ქცევის კოდექსში განსაზღვრულია საბჭოს მიერ საჩუქრის მიღების ან სტუმართმოვარეობის შესახებ მკაფიო მითითებები.
- საბჭოს ყველა წევრმა დანიშვნისთანავე უნდა მოაწეროს ხელი ქცევის კოდექსის დაცვის შეთანხმებას.
- გადახედეთ ქცევის კოდექსს არანაკლებ სამ წელიწადში ერთხელ.

- შეიმუშავეთ და შეათანხმეთ ინტერესთა კონფლიქტის პოლიტიკა.
- საბჭოს თითოეულმა წევრმა და სხვა დამსწრე პირმა უნდა შეატყობინოს საბჭოს, თუ თვლის, რომ აქვთ ინტერესთა კონფლიქტი შეხვედრაზე განსახილველ საკითხთან მიმართებაში.
- თუ საბჭო სხვაგარად არ გადაწყვეტს, კონფლიქტთან კავშირში მყოფი პირი არ უნდა ესწრებოდეს შეხვედრას საკითხის განხილვის ან გადაწყვეტილების მიღების დროს; ამ პირს გადაწყვეტილების მიღების თაობაზე უნდა ეცნობოს შემდგომ, შედეგის დადგომის შემდეგ.
- ინტერესთა კონფლიქტის შესახებ უნდა ჩაინეროს აქმა.

- დარწმუნდით, რომ საბჭოს ყველა წევრი აცნობიერებს საკუთარ პასუხისმგებლობას იმოქმედოს პროფესიული ორგანიზაციის ინტერესების დაცვით და ხელი შეუწყოს მის მუშაობასა და რეპუტაციის.
- ქცევის კოდექსში მკაფიოდ უნდა იყოს განსაზღვრული, რომ საბჭოს თითოეული წევრი ვალდებულია არ გააკეთოს ისეთი რამ, რამაც შეიძლება ზიანი მიაყენოს ჯაფუს რეპუტაციას.
- ქცევის კოდექსი აუცილებლად უნდა განმარტავდეს, რომ საბჭოს წევრებს ევალებათ საბჭოს სხდომების კონფიდენციალურობის შენარჩუნება (საჭიროებისამებრ).
- შედარებით დიდი პროფესიული ინტერესის მიღების დაცვა და პოპულარიზაციის გათვალისწინებით მოხდება.



პასუხისმგებლობის შეზღუდვა

ნინამდებარე პუბლიკაცია, სიმწიფის მოდელი მოქმედებაში - მმართველობა, აზისა და წყნარი ოკეანის ბუღალტერთა კონფედერაციის (CAPA) მიერ ინგლისურ ენაზე გამოქვეყნდა 2018 წლის სექტემბერში. იგი, CAPA-ს ნებართვით, 2020 წლის სექტემბერში ქართულ ენაზე ითარგმნა საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს ბუღალტრული აღრიცხვის, ანგარიშგებისა და აუდიტის ზედამხედველობის სამსახურის მიერ. ამ გამოცემის შინაარსი ორიგინალი ინგლისური ვერსიის მსგავსია. CAPA არ იღებენ პასუხისმგებლობას თარგმანის სიტუსტესა და სისრულეზე, ისევე როგორც მასში თარგმნისას განხორციელებულ ცვლილებზე და ამ ცვლილებებით განპირობებული მოქმედებების შედეგებზე. CAPA-ს პუბლიკაციების სარწმუნო და დამტკიცებულ ტექსტს წარმოადგენს CAPA-ს მიერ მომზადებული ინგლისურენოვანი ვერსია. ინგლისურენოვანი გამოცემის ორიგინალის ელექტრონული ვერსია ხელმისაწვდომია CAPA-ს ვებ-გვერდზე: www.capa.com.my

Confederation of Asian and Pacific Accountants

B-9-2 Tower B, Atria Suites
Jalan SS 22/23 Damansara Jaya
47400 Petaling Jaya, Selangor, MALAYSIA
T: 603-7731 8892 / 7731 8063
www.capa.com.my

ინგლისურენოვანი ტექსტი 'The Maturity Model™ in Action – Governance' © გამოცემული აზისა და წყნარი ოკეანის ბუღალტერთა კონფედერაციის (CAPA) მიერ 2018 წლის სექტემბერში. ყველა უფლება დაცულია.

ქართულენოვანი ტექსტი „სიმწიფის მოდელი მოქმედებაში - მმართველობა“ © გამოცემული აზისა და წყნარი ოკეანის ბუღალტერთა კონფედერაციის (CAPA) მიერ 2018 წლის სექტემბერში. ყველა უფლება დაცულია.

ნინამდებარე დოკუმენტის გამრავლების, შენახვის, გადაცემის ან მსგავსი მიზნით გამოსაყენებლად საჭირო CAPA-ს წერილობითი ნებართვა. დაუკავშირდით: admin@capa.com.my

CAPA -ს ლოგო „აზისა და წყნარი ოკეანის რეგიონის ბუღალტერთა კონფედერაცია“, „აზისა & წყნარი ოკეანის რეგიონის ბუღალტერთა კონფედერაცია“, „CAPA“, „ბუღალტერთა პროფესიული ორგანიზაციის განვითარების სიმწიფის მოდელი“, „სიმწიფის მოდელი“ და „სიმწიფის მოდელი მოქმედებაში“ CAPA-ს მომსახურების და სავაჭრო ნიშნებია.

CAPA არ იღებს პასუხისმგებლობას იმ ზარალზე, რომელიც შესაძლოა გამოწვეული იყოს, გაუფრთხილებლობით თუ რაიმე სხვა მიზეზით, ამ გამოცემის მასალაზე დაყრდნობით ნებისმიერი ქმედების განხორციელების ან რაიმე ქმედებისგან თავის შეკავების შედეგად.