



ԿՈՐՈՐԱՅԻՎ  
ԿԵՆՏՐՈՆ  
ԿԵՆՏՐՈՆ

20  
SURF



## Տնօրենների խորհրդի գնահատում

### ԽՈՐՀՈՒՐԴՆԵՐ

### ՀԱԳԵՆ ՇՎԱՅՆԻՑԻՑ

**ERIC SALMON & PARTNERS ՄԻՋԱԶԳԱՅԻՆ ԸՆԿԵՐՈՒԹՅԱՆ  
ՏՆՕՐԵՆՆԵՐԻ ԽՈՐՀՐԴԻ ԳԼՈՒԲԱԼ ՊՐԱԿՏԻԿԱՅԻ ՂԵԿԱՎԱՐ**

Տնօրենների խորհուրդը համատեղ աշխատող մարդկանց խումբ է: Այդ մարդիկ մեծամասամբ արհեստավարժ են և զբաղեցնում են բարձր պաշտոններ: Խորհրդում չկա հիերարխիա: Խորհուրդն ունի նախագահ, սակայն անդամները հավասար են: Նրանք հանդիպում են կանոնավոր հիմունքներով, կայացնում բարդ որոշումներ: Ժամանակ առ ժամանակ անհրաժեշտություն է առաջանում գնահատել խորհրդի և դրա անդամների գործունեությունը:

Խորհրդի գնահատումը վերլուծություն է, որը հնարավորություն է տալիս ընկերություններում կանխարգելել դրամատիկ խափանումները: Արևմուտքում խորհրդի գնահատումը կայացած պրակտիկա է: Սակայն երկրից երկիր խորհուրդների գնահատումները տարբերվում են:

ԱՄՆ-ում խորհրդի գնահատումը պարտադիր պահանջ է Նյու Յորքի ֆոնդային բորսայում ցուցակված ընկերությունների համար, այսինքն՝ պահանջն ամրագրված է ցուցակման պայմաններում: Այլ երկրներում՝ Ֆրանսիայում, Լյուքսեմբուրգում, Նիդերլանդներում, Իտալիայում և Մեծ Բրիտանիայում, խորհրդի գնահատումը նախատեսված է կորպորատիվ կառավարման ազգային կանոնադրքերում: Որոշ երկրներ նման պահանջ որպես այդպիսին չունեն: Օրինակ՝ Գերմանիայում խորհրդի գնահատումը պարտադիր չէ, սակայն դա արվում է:



ՆՈՐԿԱՆԵՍԻԱ  
ՆԱԽԱՐԱՐԱՆ  
ԿԵՆՏՐՈՆ

20  
Surh

Խորհրդի գնահատման մեթոդաբանությունը կարելի է ներկայացնել հետևյալ հարցերի պատասխանների միջոցով՝

1. Ինչն է ենթակա գնահատման:
2. Ո՞վ է կատարում գնահատումը:
3. Ո՞վ է առաջնորդում գնահատումը:
4. Ինչպե՞ս է իրականացվում գնահատումը:
5. Ինչ տեղեկատվություն է բացահայտվում գնահատման վերաբերյալ:
6. Ինչ է հաջորդում գնահատմանը:

Պատկերավոր ասած՝ խորհրդի գնահատումը նման է ավտոմեքենայի տարեկան ստուգմանը: Մենք պետք է ստուգենք մեր ավտոմեքենան ինչպես մեր, այնպես էլ ճանապարհային երթևեկության անվտանգությունն ապահովելու համար:



ԿՈՐՈՐԴԻՆԱԿ  
ԿԵՆՏՐՈՆ  
ԿԵՆՏՐՈՆ



### ՀԱՐՑ 1: Ի՞նչն է ենթակա գնահատման:

Գնահատման են ենթակա խորհրդի՝ որպես մեկ ամբողջության արդյունավետությունը և խորհրդի յուրաքանչյուր անդամի արդյունավետությունը: Այսինքն՝ սկզբում գնահատվում է խորհուրդը որպես խումբ, իսկ այնուհետև՝ այդ խումբը կազմող մարդիկ:

Խորհրդի արդյունավետությունը գնահատելիս դիտարկվում են՝

**Խորհրդի կառուցվածքը.** խորհրդի կանոնակարգի առկայությունը, հանձնաժողովների պրակտիկան, խորհրդի կազմը՝ ովքեր են ներգրավված խորհրդում, նրանց բազմազանությունը՝ ըստ սեռի, տարիքի, ծագման և այլ չափորոշիչների:

**Խորհրդի ղեկավարումը.** այստեղ շատ կարևոր է խորհրդի նախագահի անձը: Նրանից է մեծամասամբ կախված խորհրդի գործելաոճը և այն, թե ինչպես են մարդիկ հարաբերվում միմյանց հետ:

**Խորհրդում ընթացող գործընթացները.** խորհրդի նիստերի նախապատրաստումը՝ օրակարգի, փաստաթղթերի նախապես առաքումը խորհրդի անդամներին, արձանագրությունների կազմումը, նիստերի հեռավար կազմակերպումը, ճայնագրումը, ծրագրային ապահովման միջոցների օգտագործումը: Սրանք տեխնիկական հարցեր են, սակայն էապես ազդում են խորհրդի արդյունավետության վրա:

Խորհրդի անդամի արդյունավետությունը գնահատելիս դիտարկվում են՝

**Անդամի անկախությունը,**

**Անդամի կոմպետենտությունը,**

**Անդամի վարքագիծը:**



ՄԵԴԻԱ ԿԵՆՏՐՈՆ

20  
Տ Ա Ր Ի

### ՀԱՐՑ 2: Ո՞վ է կատարում գնահատումը:

Գնահատումը կարող է կատարվել ընկերության սեփական ուժերով, ինչպես նաև արտաքին խորհրդատու ներգրավելով: Կան դեպքեր, երբ խորհրդի գնահատումը կատարում է կորպորատիվ քարտուղարը: Վերջինս ճանաչում է մարդկանց, գործընթացը ծախսատար չէ, սակայն կորպորատիվ քարտուղարն անկախ չէ: Նա աշխատում է տվյալ ընկերությունում և փաստացիորեն գնահատում է իր վերահսկողին:

Արտաքին խորհրդատվական ընկերության միջոցով գնահատումն ավելի լավ տարբերակ է, քանի որ գնահատողները չեզոք են, անկախ, փորձառու և պրոֆեսիոնալ, սակայն նման գնահատումը թանկ է, և չպետք է մոռանալ, որ արտաքին գնահատողներն աուքսայդերներ են և տեղյակ չեն ընկերության ներքին խնդիրներին: Մի կողմից արտաքին խորհրդատուների անկախությունը նրանց հնարավորություն է տալիս խորհրդի անդամներին ներգրավել անկեղծ զրույցի, իսկ մյուս կողմից՝ նրանց օտար լինելը վստահության հետ կապված խնդիրներ է առաջացնում:

### ՀԱՐՑ 3: Ո՞վ է առաջնորդում գնահատումը:

Գնահատման գործընթացը պետք է առաջնորդի խորհրդի նախագահը: Խորհրդի գնահատումն անցկացնելիս նա պետք է լինի մոտիվացված: Այս հարցում նրան կարող են աջակցել արտաքին խորհրդատուները: ԱՄՆ-ում և Մեծ Բրիտանիայում կան ավագ անկախ խորհրդի անդամներ, որոնք ևս կարող են առաջնորդել գործընթացը: Անկախ արտաքին խորհրդատուի ներգրավման հանգամանքից՝ խորհրդի գնահատումը պետք է առաջնորդվի ներսից:



ԿՈՐՈՐԱՅԻՆ  
ԿԵՆՏՐՈՆ  
ԿԵՆՏՐՈՆ

20  
Surh

#### ՀԱՐՑ 4: Ինչպե՞ս է իրականացվում գնահատումը:

Խորհրդի գնահատման համար անհրաժեշտ է հավաքագրել տվյալներ և տեղեկատվություն:

Խորհրդի գնահատումը սկսվում է փաստաթղթերի՝ խորհրդի արձանագրությունների, օրակարգերի, խորհրդի և հանձնաժողովների կանոնակարգերի ուսումնասիրությունից: Խնդրահարույց է, երբ արձանագրությունները կազմվում են ուշ, քանի որ չի կարելի բացառել տեղեկատվության կորստի վտանգը, կամ ընկերությունը խնդիրներ ունի, սակայն խորհրդի օրակարգում միայն ոչ կարևոր հարցեր են ներառված:

Փաստաթղթերի ուսումնասիրությանը հաջորդում է հարցումը: Խորհրդի անդամի հետ հարցման պարզ մոտեցումը տվյալների հավաքագրումն է հարցաթերթիկի միջոցով: Սակայն հաճախ այս եղանակով չի հաջողվում ստանալ մի շարք զգայուն հարցերի պատասխաններ:

Այդ իսկ պատճառով տվյալների հավաքագրման համար խորհրդի անդամների հետ անցկացվում են անմիջական հարցազրույցներ: Դա միաժամանակ շատ ավելի բարդ, սակայն ավելի արդյունավետ եղանակ է, քանի որ բացահայտվող տեղեկատվության որակն ավելի խորն է: Խորհրդի անդամների հետ անմիջական հարցազրույցները պահանջում են ժամանակ և ավելի խորը ներխուժում տնօրենների խորհուրդ:

Տվյալների հավաքագրման ամենախորաթափանց միջոցը խորհրդի նիստին մասնակցությունն է: Խորհրդատուն դիտորդի կարգավիճակով մասնակցում է խորհրդի նիստին, նստում և հետևում, թե ինչպես են փոխգործակցում խորհրդի անդամները, ինչպես է խորհրդի նախագահը ղեկավարում նիստը: Սա իդեալական միջոց է, սակայն այնքան էլ հաճախ չի պատահում, քանի որ պահանջում է ընկերության բարձր վստահությունը խորհրդատուների նկատմամբ:

Միաժամանակ կան տեղեկատվության հավաքագրման տեխնոլոգիական լուծումներ: Օրինակ՝ Diligent-ի և Nasdaq-ի ծրագրակազմերը տվյալների հավաքագրման վստահելի, անվտանգ և ապահով միջոցներ են, որոնք կարելի է օգտագործել խորհրդի գնահատումն էլեկտրոնային եղանակով իրականացնելու համար:



Կորուրուեսիա  
Կառավարման  
Կենտրոն

20  
ՏԱՐԻ

### **ՀԱՐՑ 5: Ինչ տեղեկատվություն է բացահայտվում գնահատման վերաբերյալ:**

Արևմուտքում լավ պրակտիկա է համարվում, երբ ընկերությունը տեղեկատվություն է բացահայտում խորհրդի գնահատման վերաբերյալ: Ներդրողները և այլ շահակիցները բարձր են գնահատում, երբ ընկերությունը խորհրդի գնահատման առնչությամբ բացահայտում է հետևյալ հարցերի պատասխանը. ինչու՞ է գնահատումն արվել, ինչ է արվել և ինչպե՞ս է արվել: Բացառվում է անձնական, գաղտնի տեղեկատվության բացահայտումը:

Խորհրդի գնահատումը պարզապես որակի ապացույց է առ այն, որ ընկերությունը լրջորեն է վերաբերվում իր խորհրդի գործունեությանը: Ավելի ու ավելի շատ երկրներ են պահանջում, որ խորհրդի գնահատման մասին տեղեկատվությունը բացահայտվի տարեկան զեկույցում:

### **ՀԱՐՑ 6: Ինչ է հաջորդում խորհրդի գնահատմանը:**

Խորհրդի գնահատմանը պետք է հաջորդեն որոշակի գործողություններ, որոնց համար հիմք են հանդիսանում գնահատման զեկույցում ներկայացված առաջարկությունները, օրինակ՝ խորհրդի կազմում լրացնել թվային գիտելիքների պակասը, փոխել ղեկավարման ոճը և վերաբերմունքը, բազմազանեցնել խորհրդի կազմը և այլն: Սա այն է, ինչ ընկերություններն ամենաշատն են գնահատում: Խորհրդի գնահատումն օգնում է նրանց դառնալ ավելի լավը:

Խորհրդի գնահատումը կառուցվածքային գործընթաց է՝ կարևոր գործողությունների հաջորդականությամբ և խիստ ժամանակացույցով: Գործընթացի մանրակրկիտ կառավարման դեպքում այն կարող է տևել երկու ամիս:



Կորուորացիա  
Կառավարման  
Կենտրոն

20  
ՏՄԻԻ

Խորհրդի գնահատման ամենաբարդ կողմը մարդկանց վարքի գնահատումն է: Գնահատման արդյունքում անհրաժեշտ է պարզել, թե ով է «զամբյուղի վատ խնձորը», ով է խորհրդի նիստում անույն այնպիսի բաներ, որոնք քայքայում են թիմի ոգին, ով է իրեն պահում այնպես, որ խորհրդի մյուս անդամներն այլևս չեն ցանկանում արտահայտել իրենց կարծիքը, քանի որ վախենում են, իրենց ճնշված են զգում կամ էլ ձանձրանում են, որովհետև այդ մարդն անընդհատ խոսում է:

Չպետք է մոռանալ նաև մշակութային ասպեկտների և առանձնահատկությունների մասին: Այս առումով՝ նախքան խորհրդի գնահատումը անհրաժեշտ է մտածել, թե որն է ճիշտ մոտեցումը ձեր մշակույթում ճշմարտությունը պարզելու համար. դեմ առ դեմ հարցազրույցը, թե՛ անանուն հարցումը, կամ ավելի լավ է, երբ ներքին ինչ-որ մեկն է հարցազրույց վերցնում խորհրդից, թե՛ անհրաժեշտ է ներգրավել արտաքին չեզոք անձի:

Խորհրդի գնահատումն արժեք չունի, եթե այն արվում է միայն անելու համար: Խորհրդի գնահատումը պետք է փակվի գործողությունների ծրագրով՝

ինչ դասեր քաղեցինք գնահատման զեկույցից,

որոնք են մեր հաջորդ քայլերը,

ինչ են պատրաստվում անելը ընկերությունը, խորհուրդը:

Եվ միայն դրանից հետո գնահատման ամբողջական ցիկլը կփակվի: