Եվրոպական հարևանության գործիք ՀՀ-ի համար

Աջակցություն Հայաստանի Հանրապետության քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների կարողությունների հզորացմանը

Ծրագրի համար՝ ԵՀՀԳ/2015/363-324

Հայաստանում քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների կարողությունների զարգացման կարիքների գնահատում

Հեղինակներ

Մերի Մանուկյան
Իռեն Դանիելյան
Ռոբերտ Գիրեյկո

Մայիս 2016

Ծրագիրը ֆինանսավորվում է Եվրոպական միության կողմից

Strong CSOs for Stronger Armenia

Ծրագիրն իրականացվում է Պոդլասկայի շրջանային զարգացման հիմնադրամի և «ԴԱՍ.ԱՄ»ի կոնսորցիումի կողմից

Աջակցություն Հայաստանի Հանրապետության քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների կարողությունների հզորացմանը

Ծրագրի համար՝ ԵՀՀԳ/2015/363-324

Հայաստանում քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների կարողությունների զարգացման կարիքների գնահատում

Ծրագրի հապավումը	ՀՋՈՐ ՔՀԿ-ներ
Դրամաշնորհային համաձայնագրի համարը	ԵՀՀԳ/2015/363-324
Ծրագրի անվանումը	Աջակցություն Հայաստանի Հանրապետության քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների կարողությունների հզորացմանը
Հեղինակներ	*Մերի Մանուկյան* *Իռեն Դանիելյան* *Ռոբերտ Գիրեյկո (խմբագիր)*

Այս փաստաթուղթը պատրաստվել է «Աջակցություն Հայաստանի Հանրապետության քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների կարողությունների հզորացմանը» ծրագրի կոնսորցիումի կողմից, այն է՝ Պոդլասկա շրջանային զարգացման հիմնադրամ (Podlaska Fundacja Rozwoju Regionalnego) և «ԴԱՍ.ԱՄ»:

Նշում
Բոլոր իրավունքները պաշտպանված են: Սույն հրապարակման որևէ հատված չի կարող կրկնօրինակվել որևէ ձևով՝ տպագրման կամ լուսանկարման, միկրոժապավենի կամ որևէ այլ կերպ, առանց հրատարակչի գրավոր թույլտվության:

Այս հրապարակումը պատրաստվել է Եվրոպական միության աջակցությամբ: Հրապարակման բովանդակության համար պատասխանատվություն է կրում միայն «Աջակցություն Հայաստանի Հանրապետության քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների կարողությունների հզորացմանը» ծրագիրը, և այն որևէ ձևով չի արտահայտում Եվրոպական միության տեսակետները:

Այս գնահատման նպատակն է հասկանալ և գնահատել Հայաստանում քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների (ՔՀԿ-ներ) կարողությունների կարիքները և առկա բացերը: Այն առաջին հերթին ծառայում է «Աջակցություն Հայաստանի Հանրապետության քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների կարողությունների հզորացմանը» ծրագրի նպատակներին՝ տրամադրելով մանրամասն տեղեկատվություն ծրագրի՝ կարողությունների զարգացման հետագա գործողությունների առավել նպատակահարմար ուղղությունների մասին: Ի լրումն, այն կարող է կիրառվել ցանկացած ՔՀԿ-ի կողմից, որը ցանկանում է գնահատել իր կազմակերպությունն առկա համատեքստին համապատասխան, և ցանկացած դոնորի կողմից, որը նախատեսում է աջակցություն տրամադրել հայաստանյան ՔՀԿ-ներին: Հրապարակումն արտացոլում է հեղինակների տեսակետները:

Բնօրինակության նշում
Սույն հրապարակումը պարունակում է չտպագրված բնօրինակ աշխատանք՝ բացառությամբ այն հատվածների, որտեղ հստակ կերպով առկա է հիշատակում: Նախկինում տպագրված նյութերը և այլ հեղինակների աշխատությունները նշված են համապատասխան մեջբերումների և հղումների տեսքով:

Բովանդակություն

Հապավումների ցանկ 4
Գծապատկերների ցանկ 5
Աղյուսակների ցանկ 8
Առաջաբան 9
Համառոտ նկարագիր 10
1 Նախաբան 13
2 Մեթոդաբանություն 15
2.1 Տվյալների հավաքագրումը և գնահատման մեթոդները 15
2.2 Գնահատման սահմանափակումները և առանձնահատկությունները 22
3 Պատմական ակնարկ 25
3.1 Հայաստանի քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների զարգացումը 25
3.2 Կարողությունների զարգացման գործողությունները Հայաստանում 29
4 Գնահատման արդյունքներ և վերլուծություն 37
4.1 Ընդհանուր տեղեկատվություն 37
4.2 Ներքին հարթություն 47
4.2.1 Կազմակերպական կարողություններ 47
4.2.2 Ֆինանսական կայունություն 53
4.3 Արտաքին հարթություն 59
4.3.1 Ծառայությունների մատուցում 59
4.3.2 Ցանցերի ստեղծում 64
4.3.3 Շահերի պաշտպանություն 71
4.4 Ծրագրային հարթություն 75
4.4.1 Նախագծերի իրականացում 75
4.5 Քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների զարգացվածության մակարդակները 79
4.6 Կարողությունների զարգացման կարիքներ 85
4.6.1 Համառոտ ակնարկ 85
4.6.2 Ո՞վ 89
4.6.3 Ի՞նչ 93
4.6.4 Ինչպե՞ս 107
5 Առաջիկա քայլեր 113
5.1 ՔՀԿ-ների քարտեզագրում 113
5.2 Կարիքների առաջնահերթություններ և «ՀՁՈՐ ՔՀԿ-ներ» ծրագրի կողմից կարողությունների զարգացման անդրադարձը 115
5.3 Անդրադարձ «ՀՁՈՐ ՔՀԿ-ներ» ծրագրի կողմից բացահայտված կարիքներին 123

Հավելվածներ 130
Հավելված 1. Գրականություն և հղումներ 130
Հավելված 2. Հարցման հարցաթերթիկ 136
Հավելված 3. Ոլորտի փորձագետների հետ խորքային հարցազրույցի հարցաթերթիկ 145
Հավելված 4. Պրակտիկ մասնագետների հետ խորքային հարցազրույցի հարցաթերթիկ 147
Հավելված 5. Ֆոկուս-խմբային քննարկումների զեկույց 150
Հավելված 6. Փորձագետների հետ խորհրդակցության զեկույց 160
Հավելված 7. Հանրային քննարկում-խորհրդակցության զեկույց 164

Հապավումների ցանկ

ԱլԳ	Արևելյան գործընկերություն
ԱՄՆ ՄԶԳ	Ամերիկայի Միացյալ Նահանգների միջազգային զարգացման գործակալություն
ԲՀՀ	Բաց հասարակության հիմնադրամներ
ԳՄՀԸ	Գերմանիայի միջազգային համագործակցության ընկերություն
ԵՄ	Եվրոպական միություն
ԿԱՀ	Կոնրադ Ադենաուեր հիմնադրամ
ԿՍՊ	Կորպորատիվ սոցիալական պատասխանատվություն
ՀԿ	Հասարակական կազմակերպություն
ՀԿ Դեպո	Հասարակական կազմակերպությունների զարգացման ծրագիր
ՀԿՀԾ	ՀԿ հզորացման ծրագիր
ՀՌԿԿ	Հետազոտական ռեսուրսների կովկասյան կենտրոն
ՄԱԿ ՓԳՀ	Միավորված ազգերի կազմակերպության փախստականների գծով գերագույն հանձնակատար
ՄՌ	Մարդկային ռեսուրսներ
ՔԶՀՀ	Քաղաքացիական զարգացման և համագործակցության հիմնադրամ
ՔՀԶՑ	Քաղաքացիական հասարակության զարգացման ցանց
ՔՀԿ	Քաղաքացիական հասարակության կազմակերպություն
ՔՀՀՑ	Քաղաքացիական հասարակության համագործակցության ցանց
ՔՀՖ	Քաղաքացիական հասարակության ֆորում

Գծապատկերների ցանկ

Գծապատկեր 1. Կենսացիկլի մոդել 26
Գծապատկեր 2. Աշխարհագրական ծածկույթ (%), Հ2 37
Գծապատկեր 3. Մարզային բաշխվածություն (%), Հ2 38
Գծապատկեր 4. Իրավական կարգավիճակ (%), Հ6 38
Գծապատկեր 5. Գործունեության շրջանակ (%), Հ7 39
Գծապատկեր 6. Կազմակերպության գործունեության տևողություն (Թիվ), Հ8 39
Գծապատկեր 7. Գործունեության հիմնական ոլորտներ (%), Հ9 40
Գծապատկեր 8. Գործունեության հիմնական տեսակներ (%), Հ10 42
Գծապատկեր 9. Ընթացիկ աշխատակազմ (2015թ., թիվ), Հ11 43
Գծապատկեր 10. Վերջին տարիների ընդհանուր աշխատողների միջին թվաքանակ (2013-2015թթ., թիվ), Հ12 44
Գծապատկեր 11. Տարեկան մոտավոր բյուջե (2013-2015թթ., թիվ), Հ13 45
Գծապատկեր 12. Կազմակերպության հիմնական նպատակը (%), Հ14 46
Գծապատկեր 13. Աշխատակիցների ներգրավվածությունը որոշումների կայացման գործընթացում (%), Հ15 48
Գծապատկեր 14. Ներքին կամ միջազգայնորեն ճանաչված կազմակերպական գործընթացներ և ընթացակարգեր (%), Հ17 50
Գծապատկեր 15. Անձնակազմի կարողություններ (%), Հ18 51
Գծապատկեր 16. Տեխնիկական միջոցներ, որոնք անհրաժեշտ են կազմակերպության արդյունավետ գործունեության համար (Թիվ), Հ19 52
Գծապատկեր 17. Կազմակերպության կողմից բոլոր աղբյուրներից ստացված ֆինանսական միջոցների ընդհանուր արժեքը (2013-2015թթ., թիվ), Հ20 56
Գծապատկեր 18. Հաշվետվողականության մեխանիզմների առկայություն (%), Հ21 57
Գծապատկեր 19. Ապացույց, որ կազմակերպության կողմից տրամադրվող ապրանքները և ծառայություններն արտացոլում են շահառուների կարիքները (%), Հ22 60
Գծապատկեր 20. Ապացույց , որ կազմակերպության կողմից տրամադրվող ապրանքները և ծառայություններն արտացոլում են շահառուների կարիքները (Թիվ), Հ22 61
Գծապատկեր 21. 2015թ. շահառուների համար կազմակերպության գրանցած ամենամեծ արդյունքը (Թիվ), Հ23 62
Գծապատկեր 22.Կազմակերպության կողմից առաջարկվող ապրանքների և ծառայությունների վերաբերյալ վերջին բարելավումները (%), Հ24 63
Գծապատկեր 23. Համագործակցության մակարդակը շահագրգիռ տարբեր կողմերի հետ (%), Հ25 64
Գծապատկեր 24. Արդյունավետ համագործակցության օրինակ (Թիվ), Հ26 66

Գծապատկեր 25. Շահառուների հիմնական խնդիրների բացահայտման ամենաարդյունավետ աղբյուրները (%), Հ28 67
Գծապատկեր 26. Կազմակերպության շահառուներին հետաքրքրող հիմնական խնդիրները (Թիվ), Հ29 68
Գծապատկեր 27. Կազմակերպության հանդեպ հանրության վստահությունն ապահովելու համար կիրառվող մեխանիզմներ (Թիվ), Հ27 69
Գծապատկեր 28. Փոխգործակցությունը պետական կառույցների հետ (Թիվ), Հ30 72
Գծապատկեր 29. Նոր իրավական և կարգավորիչ դաշտի ազդեցությունը Ձեր կազմակերպության արդյունավետության և կայունության վրա (Թիվ), Հ31 73
Գծապատկեր 30. Ծրագրերի իրականացում (%), Հ32ա 75
Գծապատկեր 31. Ծրագրերի իրականացումն այլ ՔՀԿ-ների կողմից (%), Հ32բ 77
Գծապատկեր 32. Կազմակերպությունների ծրագրերի իրականացման ակնկալիքների մակարդակը (%), Հ32գ 78
Գծապատկեր 33. ՔՀԿ-ների զարգացվածության մակարդակ, առանցքային ոլորտներ 79
Գծապատկեր 34. Զարգացվածության մակարդակը՝ ըստ առանցքային ոլորտների (պատահականության սկզբունքով ընտրված երևանյան ՔՀԿ, 1-ին մակարդակ) 80
Գծապատկեր 35. Զարգացվածության մակարդակը՝ ըստ առանցքային ոլորտների (պատահականության սկզբունքով ընտրված մարզային ՔՀԿ, 3-րդ մակարդակ) 80
Գծապատկեր 36. Հարցմանը մասնակցած ՔՀԿ-ների զարգացվածության մակարդակների բաշխվածությունը (%) 82
Գծապատկեր 37. ՔՀԿ-ների բաշխվածությունը՝ ըստ զարգացվածության մակարդակների և գործունեության հիմնական տեսակի (%) 84
Գծապատկեր 38. Կարողությունների զարգացման ուղղություններ (Թիվ), Հ34 96
Գծապատկեր 39. Գիտելիքների, կարողությունների և հմտությունների փաթեթներ (Թիվ), Հ35 ...97
Գծապատկեր 40. Երևանյան ՔՀԿ-ների (Թիվ) կարողությունների զարգացման կարիքներ (1-ին զարգացվածության մակարդակ) 98
Գծապատկեր 41.Մարզային ՔՀԿ-ների (Թիվ) կարողությունների զարգացման կարիքներ (1-ին զարգացվածության մակարդակ) 98
Գծապատկեր 42. Երևանյան ՔՀԿ-ների (Թիվ) կարողությունների զարգացման կարիքներ (2-րդ զարգացվածության մակարդակ) 99
Գծապատկեր 43. Մարզային ՔՀԿ-ների (Թիվ) կարողությունների զարգացման կարիքներ (2-րդ զարգացվածության մակարդակ) 99
Գծապատկեր 44. Երևանյան ՔՀԿ-ների (Թիվ) կարողությունների զարգացման կարիքներ (3-րդ զարգացվածության մակարդակ) 100
Գծապատկեր 45. Մարզային ՔՀԿ-ների (Թիվ) կարողությունների զարգացման կարիքներ (3-րդ զարգացվածության մակարդակ) 100
Գծապատկեր 46. Երևանյան ՔՀԿ-ների (Թիվ) կարողությունների զարգացման կարիքներ (4-րդ զարգացվածության մակարդակ) 101

Գծապատկեր 47. Մարզային ՔՀԿ-ների (Թիվ) կարողությունների զարգացման կարիքներ (4-րդ զարգացվածության մակարդակ) 101
Գծապատկեր 48. Մարզային ՔՀԿ-ների (83) կարողությունների զարգացման կարիքներ (%) 104
Գծապատկեր 49. Երևանյան ՔՀԿ-ների (56) կարողությունների զարգացման կարիքներ (%) 104
Գծապատկեր 50. Ծառայություններ մատուցող ՔՀԿ-ների (83) կարողությունների զարգացման կարիքներ (%) 105
Գծապատկեր 51. Շահերի պաշտպանությամբ, քաղաքականության հարցերով և հետազոտությամբ զբաղվող ՔՀԿ-ների (56) կարողությունների զարգացման կարիքներ (%) 105
Գծապատկեր 52. Կարողությունների զարգացման օգտակար գործողություն (Թիվ), Հ33 110
Գծապատկեր 53. ՔՀԿ-ների բաշխումը՝ ըստ զարգացվածության մակարդակների, գործունեության հիմնական տեսակի և աշխարհագրական բաշխվածության, 139 ՔՀԿ (%) 114
Գծապատկեր 54. Կարողությունների զարգացման կարիքներ՝ հիմնված հարցման վրա (Թիվ, %) 116
Գծապատկեր 55. Հարցմանը մասնակցած ՔՀԿ-ների կարողությունների զարգացման կարիքները (%), Հ34-Հ36 117

Աղյուսակների ցանկ

Աղյուսակ 1. ՔՀԿ-ների բաշխվածությունը՝ ըստ նշված ոլորտների քանակի, Հ9 41
Աղյուսակ 2. Գործունեության հիմնական ոլորտներ 42
Աղյուսակ 3. Առանցքային աշխատակիցների փոխարինման մեխանիզմներ, Հ16 49
Աղյուսակ 4.Վերջին 3 տարիների ընթացքում Ձեր կազմակերպության կողմից վերոնշյալ աղբյուրներից ստացված ֆինանսական միջոցների ընդհանուր արժեքը (2013-2015թթ., %), Հ20 55
Աղյուսակ 5. ՔՀԿ-ների զարգացվածության մակարդակներ 81
Աղյուսակ 6. Կարողությունների զարգացում 3.0 սոցիալական սեկտորի համար 87
Աղյուսակ 7. Կարողությունների զարգացման ուղղություններ, որոնք առավել հետաքրքիր են ՔՀԿ-ների համար. կազմակերպական կարողություններ, Հ34 94
Աղյուսակ 8. Կարողությունների զարգացման ուղղություններ, որոնք առավել հետաքրքիր են ՔՀԿ-ների համար. ֆինանսական կայունություն, Հ34 95
Աղյուսակ 9. Կարողությունների զարգացման ուղղություններ, որոնք առավել հետաքրքիր են ՔՀԿ-ների համար. ծառայությունների մատուցում, ցանցերի ստեղծում և շահերի պաշտպանություն, Հ34 95
Աղյուսակ 10. Կարողությունների զարգացման ուղղություններ, որոնք առավել հետաքրքիր են ՔՀԿ-ների համար. ծրագրերի իրականացում, Հ34 96
Աղյուսակ 11. 0-4 տարիների գործունեություն ունեցող ՔՀԿ-ների կարողությունների զարգացման կարիքները 102
Աղյուսակ 12. 5-10 տարիների գործունեություն ունեցող ՔՀԿ-ների կարողությունների զարգացման կարիքները 103
Աղյուսակ 13. 10 և ավել տարիների գործունեություն ունեցող ՔՀԿ-ների կարողությունների զարգացման կարիքները 103
Աղյուսակ 14. Կարողությունների զարգացման ծրագիր 129

Առաջաբան

Հարգելի ընթերցող,

Այս գնահատման նպատակն է հասկանալ և գնահատել Հայաստանում քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների (ՔՀԿ-ներ) կարողությունների զարգացման կարիքները և առկա բացերը: Ուսումնասիրությունը խորքային է և արժեքավոր մի շարք առումներով:

Առաջինը՝ այն վստահելի, համապարփակ, բազմաթիվ փուլերով և բազմաթիվ գործիքների կիրառմամբ կատարված հետազոտություն է, որը հավաքագրում է Հայաստանի ՔՀԿ-ների կարողությունների զարգացման կարիքների վերլուծությունների արդյունքները:

Երկրորդը՝ մեթոդները, որոնք օգտագործվել են հետազոտությունն իրականացնելու նպատակով, պարզ են, վստահելի և նորարարական: Արտաքին փորձագետները և ՀՀ քաղաքացիական հասարակության ոլորտում բազմաթիվ տարիների փորձ ունեցող մասնագետները, ում խնդրել էինք հետազոտության համար տրամադրել իրենց դիտարկումները, կարևորել են հետազոտության նորարարական մոտեցումը և «թարմ հայացքը» հիմնախնդիրների, ինչպես նաև ոլորտի նոր հեռանկարների հարցում, որոնցով այս հիմնախնդիրները ներկայացվում են:

Եվ վերջում՝ ոչ պակաս կարևոր է այն հանգամանքը, որ այս հետազոտության հրապարակումն ինքնանպատակ չէ: Վերջինիս եզակի արժեքը պայմանավորված է նաև այն փաստով, որ այն մաս և արդյունք է հանդիսանում ոլորտի զարգացմանն ուղղված նմանատիպ այլ ջանքերի, որոնք նպատակ ունեն նպաստելու Հայաստանում ժամանակակից քաղաքացիական հասարակության ձևավորմանը: Բացի այդ, հետազոտության արդյունքները և եզրակացություններն ունեն նաև գործնական բնույթ, որոնք կօգնեն մշակել կարողությունների զարգացման համապարփակ ծրագիր՝ նպատակ ունենալով ստեղծելու կայուն մոդել, որը կամրապնդի ՔՀԿ-ների կարողությունները և կբարձրացնի կարողությունների զարգացման միջոցառումների արդյունավետությունը:

Հուսով եմ, որ կվայելեք այս ոգեշնչող աշխատության ընթերցումը, ինչպես նաև կխրախուսեի Ձեր ակտիվ մասնակցությունը ծրագրի շրջանակներում իրականացվող հետագա գործողություններին:

Յարեկ Զարիխտա
Ծրագրի ղեկավար
«Աջակցություն Հայաստանի Հանրապետության քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների կարողությունների հզորացմանը» ծրագիր

Համառոտ նկարագիր

Սույն հետազոտությունը պատրաստվել է Եվրոպական միության (ԵՄ) կողմից ֆինանսավորվող «Աջակցություն Հայաստանի Հանրապետության քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների կարողությունների հզորացմանը» («ՀՁՈՐ ՔՀԿ-ներ») ծրագրի կողմից, որի նպատակն է զարգացնել Հայաստանում քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների կարողությունները՝ որպես երկրում զարգացում ապահովող անկախ մարմիններ՝ նրանց դարձնելով առավել բանիմաց, քաղաքացիների կարիքներին արձագանքող և ակտիվորեն աջակցել երկրի զարգացմանը գործնական, ծրագրային մոտեցումների միջոցով: Ծրագիրն անդրադառնում է ՔՀԿ-ների կարողությունների բարդ և փոխկապակցված ոլորտներին՝ ներքին, արտաքին և ԵՄ ծրագրերի կառավարում: Վերջինս իր մեջ ամփոփում է բոլոր կարողությունները մրցակցային ենթադրամաշնորհային մեխանիզմի կիրառման միջոցով:

Հայաստանում ՔՀԿ-ների կարողությունների զարգացման կարիքները կարող են բացահայտվել և գնահատվել միայն իրավիճակի համապարփակ և ինտենսիվ ուսումնասիրության, ինչպես նաև գործող ՔՀԿ-ներից ուղղակիորեն ստացված տեղեկատվության միջոցով: Այսպիսով, գնահատումը հիմնված է ինչպես առաջնային, այնպես էլ երկրորդային աղբյուրներից ստացված տեղեկատվության վրա: Խորքային հարցազրույցները, ֆոկուս-խմբային քննարկումները, առցանց իրականացված հարցումը, դաշտային այցելությունները, փորձագետների խմբի հետ խորհրդակցությունը և հանրային քննարկում-խորհրդակցությունը ծառայել են որպես առաջնային աղբյուրներ, իսկ նախկինում հրատարակված ուսումնասիրությունները և տվյալները՝ որպես երկրորդային աղբյուրներ:

Հայաստանում ՔՀԿ-ների կարողությունները վերլուծության են ենթարկվել 3 հարթություններում՝ ներքին (կազմակերպական կարողություններ, ֆինանսական կայունություն), արտաքին (ծառայությունների մատուցում, ցանցերի ստեղծում և շահերի պաշտպանություն) և ծրագրային (նախագծերի իրականացում): Այնուհետև, առանձնացվել են ՔՀԿ-ների զարգացվածության չորս մակարդակներ՝ ըստ «Կենսացիկլի մոդելի»՝ «Ծնունդ», «Պատանեկություն», «Ուժերի ամրապնդում» և «Ծաղկում»: Անդրադարձ է եղել նաև Հայաստանում ՔՀԿ-ների կարողությունների զարգացմանն ուղղված անցյալ և ներկա գործողություններին, վերլուծվել են դրանց ազդեցությունները *Ով*-ի, *Ինչ*-ի և *Ինչպես*-ի տեսանկյունից՝ հաշվի առնելու բացթողումները և քաղված դասերը, որոնք կիրառելի են ծրագրի գործողությունների շրջանակներում:

Մի քանի հիմնական դիտարկումներ են արվել հայաստանյան ՔՀԿ-ների վերաբերյալ.

- Հնարավորություններով առաջնորդվելու մեծ միտում է նկատվում. առկա է ռազմավարական նպատակների հստակության ցածր մակարդակ, բազմակի ոլորտներում բարձր ներգրավվածություն, ինչպես նաև դոնորների հետաքրքրություններին ուղղված գործողությունների իրականացում:
- Ակնհայտ է, որ ֆինանսական ներուժը և համապատասխան ազդեցությունը սահմանափակ է. սակավ գործառնական բյուջեներ, սահմանափակ ֆինանսական թափանցիկություն և կադրերի հոսունության բարձր մակարդակ:
- Կազմակերպական բազմաթիվ մարտահրավերներ՝ կապված ՔՀԿ-ների զարգացվածության ցածր մակարդակի հետ. ֆոնդահայթայթման հետ կապված դժվարություններ, սահմանափակ պլանավորում, ոչ հստակ ռազմավարական նպատակներ, անհատականացված, ոչ թե ինստիտուցիոնալ կարգավորումներ, իրավահաջորդության խնդիրներ, ընդհանուր առմամբ թույլ ղեկավարում:
- Առկա հակադրություն ցածր կարողություններով ՔՀԿ-ների և դոնորների կողմից ներկայացվող խիստ պահանջների միջև, որոնք հանգեցնում են ոչ պարբերական և սահմանափակ ֆինանսավորման՝ ազդելով ՔՀԿ-ների ընդհանուր ֆինանսական կայունության վրա, մինչդեռ ֆինանսավորման մյուս աղբյուրները դեռևս բավարար զարգացած չեն (եկամուտ ձևավորող գործունեություն, անդամավճարներ, բազմաֆինանսավորում (crowdfunding) և այլն):
- ՔՀԿ-ների կողմից ոլորտում ունեցած սահմանափակ ազդեցությունը վերոնշյալ բացերի հետ մեկտեղ հանրային վստահության ցածր մակարդակի պատճառ է հանդիսանում:
- Ցանցերի ստեղծման, համագործակցության և համակարգային մոտեցումների հիմնականում չկիրառվող հնարավորություններ, կառավարության քաղաքականության վրա քիչ ազդեցություն, որոնք սրվում են ոչ բարենպաստ քաղաքականության և ՔՀԿ-ների հասարակական ընկալման պայմաններում:
- Տարբերակումը Երևանում և մարզերում գործող ՔՀԿ-ների միջև հասունության, գործունեության ոլորտների (ծառայությունների մատուցում, շահերի պաշտպանություն) և ընդհանուր կարողությունների առումով. վերջիններս առավել ինտենսիվ աջակցության կարիք ունեն:
- Կարողությունների զարգացման կարիքների համար անհրաժեշտ է համապարփակ և կարիքներին արձագանքող աջակցություն՝ պահանջելով տարբերակված և ՔՀԿ-ների կարիքներին հարմարեցված կարողությունների զարգացման ծրագրեր:

Ընդհանուր առմամբ, գնահատումը տրամադրում է հավաստի տեղեկատվություն ոլորտի ներկայիս իրավիճակի, սոցիալ-տնտեսական և քաղաքական հիմնախնդիրների վերաբերյալ և թույլ է տալիս՝

- Քարտեզագրել Հայաստանում ՔՀԿ-ները՝ հիմնվելով նրանց զարգացվածության մակարդակների, գտնվելու վայրի, ինչպես նաև գործունեության հիմնական

տեսակի վրա: Այլ կերպ ասած՝ այժմ պարզ է՝ ինչ տիպի և ինչպիսի զարգացվածության մակարդակ ունեցող ՔՀԿ-ներ են ներկայումս ներկայացնում ոլորտը:

- Սահմանել կարողությունների զարգացման ծրագրերի առաջնահերթությունները՝ համաձայն ՔՀԿ-ների կողմից ներկայացված կարիքների պահանջվածության մակարդակի այնպես, որ գործողությունների կազմակերպումն առաջնային կերպով հնարավոր լինի ուղղել շահառու ՔՀԿ-ների առաջնահերթ կարիքներին:

Ուսումնասիրության միջոցով բացահայտված կարողությունների զարգացման առաջնահերթությունների ցանկը հետևյալն է՝

- Նախագծերի կառավարում և ԵՄ ծրագրերի կառավարում,
- Ֆոնդահայթայթում,
- Արտաքին կապեր և հաղորդակցման հմտություններ:

Գնահատումը հաստատեց սերտ կապը «ՀՁՈՐ ՔՀԿ-ներ» ծրագրի նախագծում ներկայացված գործողությունների և հայաստանյան ՔՀԿ-ների՝ արդեն ուսումնասիրության արդյունքում հայտնաբերված իրական կարիքների միջև: Աշխատության մեջ ներկայացվող առաջիկա քայլերը, որոնք հիմնված են ՔՀԿ-ների մեծ մասին առնչվող կարողությունների կարիքների զարգացման և այլ անհրաժեշտ կարողությունների ոլորտների հետագա ընդգրկման վրա, ամուր հիմք են ապահովում համապատասխան և կարիքներից բխող կարողությունների աջակցության համար: Բացի այդ, ՔՀԿ-ներին կտրամադրվի կարողությունների զարգացման ընդգրկուն ծրագիր՝ առաջնորդվելով կարողությունների զարգացման «Ով-Ինչ-Ինչպես» համալիր մոդելով:

1 Նախաբան

Սույն գնահատումն իրականացվել է ԵՄ կողմից ֆինանսավորվող «Աջակցություն Հայաստանի Հանրապետության քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների կարողությունների հզորացմանը» ծրագրի շրջանակներում, որի նպատակն է զարգացնել Հայաստանում քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների կարողությունները:

2015թ.-ին լեհական Պոդլասկա շրջանային զարգացման հիմնադրամի և հայկական «ԴԱՍ.ԱՄ» խորհրդատվության և աջակցության հասարակական կազմակերպության կոնսորցիումը դիմեց ԵՄ պատվիրակության կողմից հայտարարված մրցույթին՝ զարգացնելու Հայաստանում ՔՀԿ-ների կարողությունները՝ որպես երկրում զարգացում ապահովող անկախ մարմիններ՝ նրանց դարձնելով առավել բանիմաց, քաղաքացիների կարիքներին արձագանքող, և ակտիվորեն աջակցելու երկրի զարգացմանը գործնական, ծրագրային մոտեցումների միջոցով:

Ծրագիրը կենտրոնանում է 3 հատուկ արդյունքների վրա՝

1. Զարգացնել 90 ՔՀԿ-ների կարողությունները (225 անձ) պլանավորման, նախագծերի կառավարման, ֆինանսական կառավարման, ձեռնարկատիրության և այլ ոլորտներում: Մասնակիցների առաջընթացը կորոշվի կարողությունների զարգացման նախնական և ավարտական գնահատման, ինչպես նաև կազմակերպական փաստագրված փոփոխությունների միջոցով:
2. Զարգացնել 45 ՔՀԿ-ների (135 անձ) արտաքին կարողությունները՝ իրենց թիրախային խմբերին ավելի արդյունավետ կերպով ներգրավվելու քաղաքականության մշակման, բարեփոխումների մշտադիտարկման և ցանցերի ստեղծման մեջ: Այս նպատակի ազդեցությունը հիմնականում կգնահատվի կարողությունների զարգացման նախնական և ավարտական արդյունքներով:
3. Զարգացնել ՔՀԿ-ների կարողությունները՝ դիմելու և իրականացնելու ԵՄ ծրագրեր (Գործնական ուսուցում). 17-25 ՔՀԿ-ներ ձեռք կբերեն գործնական կարողություններ ԵՄ ծրագրերի կառավարման վերաբերյալ: Որպես արդյունք՝ շահառու ՔՀԿ-ների շրջանում կտրամադրվեն 17-25 դրամաշնորհներ:

Կարողությունների զարգացման կարիքների գնահատման ընդհանուր նպատակը Հայաստանում ՔՀԿ-ների կարողությունների կարիքներն ու առկա բացերը հասկանալն ու գնահատելն է: Վերլուծության հատուկ նպատակն է մանրամասն տեղեկատվություն տրամադրել ծրագրի՝ կարողությունների զարգացման հետագա գործողությունների առավել նպատակահարմար ուղղությունների մասին: Գնահատման համար անհրաժեշտ տվյալները հավաքագրվել են առաջնային և երկրորդային աղբյուրներից:

Խորքային հարցազրույցները, ֆոկուս-խմբային քննարկումները, առցանց հարցումը, դաշտային այցելությունները, փորձագետների հետ խորհրդակցությունը և հանրային քննարկում-խորհրդակցությունն առաջնային աղբյուրներ են, իսկ երկրորդային աղբյուրներ են համարվում նախկինում տպագրված ուսումնասիրությունները և թեմային առնչվող մի շարք առկա տվյալները:

Հետազոտության միջոցով առաջին հերթին փորձ է արվում բացահայտել և վերլուծել Հայաստանում ՔՀԿ-ների կարողությունները 3 հարթություններում՝ ներքին (կազմակերպական կարողություններ, ֆինանսական կայունություն), արտաքին (ծառայությունների տրամադրում, ցանցերի ստեղծում և շահերի պաշտպանություն) և ծրագրային (նախագծերի իրականացում): Երկրորդ հերթին, ուսումնասիրությունը ներկայացնում է հարցված ՔՀԿ-ների զարգացվածության չորս մակարդակներ՝ դիտարկելով դրանք առանցքային բաղադրիչների տեսանկյունից՝ կազմակերպական, ծրագրերի իրականացման և համագործակցային: Երրորդ հերթին, փորձ է արվել անդրադառնալ Հայաստանի ՔՀԿ-ների կարողությունների զարգացմանն ուղղված անցյալ և ներկա գործողություններին, վերլուծության ենթարկել դրանց ազդեցությունները *Ով*-ի, *Ինչ*-ի և *Ինչպես*-ի տեսանկյունից և բացահայտել ՔՀԿ-ների կարողությունների համապատասխան կարիքները: Ի վերջո, հաշվի առնելով առկա լավագույն փորձը և գործելակերպը, ինչպես նաև սույն գնահատման միջոցով ստացված արդյունքները՝ ուսումնասիրությունն առաջարկում է անցնել մեկ քայլ առաջ՝ ձևակերպելով համապատասխան առաջարկություններ՝ ինչպես հետագայում հզորացնել Հայաստանում ՔՀԿ-ների կարողությունները:

2 Մեթոդաբանություն

2.1 Տվյալների հավաքագրումը և գնահատման մեթոդները

Սույն գնահատման նպատակն է գնահատել Հայաստանում ՔՀԿ-ների կարողությունները և խորը պատկերացում կազմել նրանց կարողությունների կարիքների և առկա բացերի մասին, որոնք կօգտագործվեն տեղեկացնելու և մանրամասն մշակելու ծրագրի հետագա բոլոր գործողությունները: Գնահատումը դիտարկում է ՔՀԿ-ների ինստիտուցիոնալ կարողությունների ներքին, արտաքին և ծրագրային հարթությունները հետևյալ բաշխմամբ[1]՝

Ներքին հարթություն
1. Կազմակերպական կարողություններ
2. Ֆինանսական կայունություն

Արտաքին հարթություն
3. Ծառայությունների տրամադրում
4. Ցանցերի ստեղծում
5. Շահերի պաշտպանություն

Ծրագրային հարթություն
6. Նախագծերի իրականացում

Վերոնշյալ հարթությունների գնահատման համար կիրառվել են հետևյալ յոթ մեթոդները՝

ա) Առկա գրականության ուսումնասիրություն
բ) Հարցում
գ) Դաշտային այցելություններ
դ) Խորքային հարցազրույցներ
ե) Ֆոկուս-խմբային քննարկումներ
զ) Փորձագետների հետ խորհրդակցություն
է) Հանրային քննարկում-խորհրդակցություն

[1] Ցանկը ըստ ԱՄՆ ՄԶԳ ՔՀԿ կայունության 2014թ.-ի ինդեքսի https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1863/EuropeEurasia_FY2014_CSOSI_Report.pdf (2015թ. նոյեմբերի 19-ի դրությամբ):

Հավաստիանալու համար, որ «Աջակցություն Հայաստանի Հանրապետության քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների կարողությունների հզորացմանը» ծրագիրը մշակվել և ուղղված է ՔՀԿ-ների իրական կարիքներին, կիրառելով համապատասխան գործիքներ և երաշխավորելով ակնկալվող արդյունքը, 2015թ.-ի նոյեմբերին սկսվեց կարողությունների զարգացման կարիքների գնահատումը՝ նախատեսելով հրապարակել արդյունքները մինչև 2016թ.-ի մայիս: Գնահատման ընթացքում ծրագրի աշխատակազմը մարզերում[2] և Երևանում հանդիպել է մոտ 70 ՔՀԿ-ների ներկայացուցիչների հետ, իրականացրել է 20 խորքային հարցազրույցներ ոլորտի փորձագետների հետ, կազմակերպել է 7 ֆոկուս-խմբային քննարկումներ (ընդհանուրը՝ 45 մասնակից) և ուղարկել է առցանց հարցման հարցաթերթիկ 220 ՔՀԿ-ների, որոնցից 139-ը պատասխանել են հարցմանը (ընդհանուր առմամբ 146 պատասխանող՝ ներառյալ կրկնությունները): Ծրագրի աշխատակազմն իրականացրել է նաև ոլորտին վերաբերող նյութերի լայնածավալ ուսումնասիրություն՝ հայաստանյան ՔՀԿ-ների կարողությունների զարգացման համապատասխան գործողությունների, ինչպես նաև համաշխարհային լավագույն գործելակերպի վերաբերյալ ավելի լավ պատկերացում կազմելու համար:

220 ակտիվ ՔՀԿ-ների[3] տվյալների բազան հավաքագրվել է տարբեր աղբյուրներից՝ Քաղաքացիական հասարակության համագործակցության ցանց (ՔՀՀՑ), Քաղաքացիական հասարակության զարգացման ցանց (ՔՀԶՑ), Քաղաքացիական զարգացման և համագործակցության հիմնադրամ (ՔԶՀՀ), ՀԿ կենտրոն, Հանրային ցանց, Բաց հասարակության հիմնադրամներ (ԲՀՀ), «Սեյվ դը չիլդրեն» հայաստանյան ներկայացուցչություն և «ԴԱՍ.ԱՄ» կազմակերպության սեփական ցանցը:

Ի հավելումն, մինչև հարցման մեկնարկը, որպեսզի տեղեկատվությունը տարածվի ավելի լայն լսարանի շրջանակներում, և հետաքրքրված ՔՀԿ-ների շրջանում բարձրացվի ծրագրի վերաբերյալ իրազեկությունը, մամուլի հաղորդագրություններ հրատարակվեցին Հայաստանի Հանրապետություն օրաթերթում, ՍիվիլՆեթ առցանց լրատվամիջոցում, ինչպես նաև տարբեր կազմակերպությունների կայքերում և համապատասխան ֆեյսբուքյան էջերում (Հայաստանում Եվրոպական միության պատվիրակություն, Հասարակական կազմակերպությունների զարգացման ծրագիր (ՀԿ Դեպո), ՔԶՀՀ, Հետազոտական ռեսուրսների կովկասյան կենտրոն (ՀՌԿԿ) և «Գործընկերություն և ուսուցում» ՀԿ):

---

[2] Հայաստանի վարչատարածքային բաժանումը http://www.gov.am/en/regions/ (2016թ. փետրվարի 24-ի դրությամբ):

[3] Ակտիվ ՔՀԿ-ներ են համարվում այն կազմակերպությունները, որոնք գործունեություն են ծավալել վերջին տարիների ընթացքում (3 տարի կամ ավելի քիչ՝ կախված այն բանից, թե երբ է հիմնադրվել կազմակերպությունը), տեղ են գտել հանրությանը հասանելի տվյալների բազաներում և/կամ հիշատակվել են ՔՀԿ-ների հիմնական ցանցերի կողմից:

Գնահատման համար տվյալները հավաքագրվել են առաջնային և երկրորդային աղբյուրներից: Առաջնային աղբյուրները (խորքային հարցազրույցներ, ֆոկուս-խմբային քննարկումներ, առցանց հարցում, դաշտային այցելություններ, փորձագետների հետ խորհրդակցություն և հանրային քննարկում-խորհրդակցություն) տրամադրում են ինչպես որակական, այնպես էլ քանակական տվյալներ: Երկրորդային աղբյուրներն են կազմում նախկին ուսումնասիրությունները՝ իրականացված տեղական և միջազգային կազմակերպությունների կողմից, վիճակագրական տվյալները՝ տրամադրված պետական կառույցների կողմից, տարբեր կայքերը, որոնք տեղեկատվություն են պարունակում գնահատմանը վերաբերող հարցերի շուրջ, ինչպես նաև ազգային և միջազգային գիտական ուսումնասիրությունները: Խորքային հարցազրույցները, ֆոկուս-խմբային քննարկումները, փորձագետների հետ խորհրդակցությունը և հանրային քննարկում-խորհրդակցությունը՝ որպես որակական տվյալների հավաքագրման հիմնական աղբյուրներ, ենթարկվել են վերլուծության՝ ստացված պատասխանները կարողությունների հարթությունների մեջ խմբավորելու և ընդհանուր տեսակետներ վերհանելու միջոցով՝ այսպիսով ամբողջականացնելով հարցման տվյալները: Դաշտային այցելությունների հիման վրա արված եզրակացությունները լրացնում են մնացած մեթոդների միջոցով ստացված տվյալների որակական և քանակական վերլուծությունները: Յուրաքանչյուր մեթոդի միջոցով ստացված արդյունքները և հիմնական տվյալները համեմատվել, համակցվել և արտացոլվել են տվյալ հետազոտության մեջ: Հանրային քննարկում-խորհրդակցությունը հանդիսացել է գնահատման համար անհրաժեշտ որակական տվյալների և ավելի լայն լսարանի կողմից առաջարկությունների հավաքագրման վերջին փուլը:

ա) Առկա գրականության ուսումնասիրություն

Ոլորտին վերաբերող նյութերի համապարփակ ուսումնասիրությունը ծառայել է որպես ՔՀԿ-ների կարողությունների բոլոր հարթությունների (կազմակերպական կարողություն, ֆինանսական կայունություն, ծառայությունների մատուցում, ցանցերի ստեղծում, շահերի պաշտպանություն և ծրագրերի իրականացում) վերաբերյալ տվյալների հավաքագրման երկրորդային աղբյուր:

Ուսումնասիրությունը հիմնականում կենտրոնացել է հետևյալ աղբյուրների վրա՝

- Խնդրի վերաբերյալ նախկին ուսումնասիրություններ (հայաստանյան ՔՀԿ-ներ և կարողությունների զարգացման գործողություններ), ներառյալ՝ գնահատման զեկույցներ, հարցումներ, գիտական աշխատություններ, խորհրդատվական փաստաթղթեր, հայեցակարգեր՝ նախագծված և իրականացված անհատ փորձագետների և խորհրդատուների, տեղական և միջազգային կազմակերպությունների, պետական կառույցների և այլնի կողմից,
- Վիճակագրական տարեգրքեր և տվյալների մի շարք այլ բազաներ,
- ԵՄ փաստաթղթեր՝ ներառյալ Քաղաքացիական հասարակության ներգրավման 2014-2017թթ. Հայաստանի համար ԵՄ ճանապարհային քարտեզ, 2015թ.-ի

տարեկան գործողությունների ծրագիր՝ հօգուտ Հայաստանի Հանրապետության (Քաղաքացիական հասարակության գործիքի գործողությունների փաստաթուղթ, Հայաստան) և այլ փաստաթղթեր,

- Իրավական փաստաթղթեր՝ ներառյալ «Հասարակական կազմակերպությունների մասին» ՀՀ օրենքը, ՔՀԿ-ների ինստիտուցիոնալ և օրենսդրական բարեփոխումների հայեցակարգը և այլն,
- Քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների, միջազգային կազմակերպությունների, պետական կառույցների կայքեր:

բ) Հարցում

Հարցում է իրականացվել 220 ՔՀԿ-ների ներկայացուցիչների շրջանում՝ մասնակիցների էլեկտրոնային փոստի հասցեներին առցանց հարցաթերթիկի ուղարկման միջոցով: Առցանց հարցման ժամանակացույց էր սահմանվել 2015թ.-ի դեկտեմբերի 1-13-ն ընկած ժամանակահատվածը: Մի քանի ՔՀԿ-ներից ստացված խնդրանքների հիման վրա և ՔՀԿ-ների ավելի լայն հատվածներից պատասխաններ ստանալու նպատակով վերջնաժամկետը երկարաձգվել է մինչև 2015թ.-ի դեկտեմբերի 17-ը:

Ինչպես նշվեց վերևում, ՔՀԿ-ների տվյալների բազան հավաքագրվել է տարբեր կազմակերպությունների կողմից տրամադրված ցուցակների, դաշտային այցելությունների և հրապարակային հայտարարությունների միջոցով: Մինչ հարցման մեկնարկը 5 ՔՀԿ-ների ներկայացուցիչների շրջանում իրականացվել է թեստ՝ հավաստիանալու համար, որ հարցումը հասանելի է և հեշտ լրացվող, ձևակերպումները հասկանալի են, և տեխնիկական խնդիրներ չկան: Հարցման սահուն ընթացքի և պատասխանողներից ճշգրիտ ու համապարփակ տվյալների ստացման համար հիշեցնող էլեկտրոնային նամակներ են ուղարկվել և դրանց հետևող հեռախոսազանգեր են իրականացվել՝ հարցման նպատակի իրականացման, հարցված ՔՀԿ-ների ներկայացուցիչներին հարցաթերթիկները լրացնելու հրավերի և անհրաժեշտության դեպքում օգնություն առաջարկելու համար:

Ինչ վերաբերում է հարցաթերթիկին, այն կազմված է ընդհանուր առմամբ 36 բաց և մի քանի տարբերակի ընտրություն ունեցող, հայերենով գրված հարցերից՝ կարողությունների յուրաքանչյուր հարթության համար փաստացի տվյալներ ստանալու համար: Այն մշակվել է Google Docs հարցումների մշակման գործիքի միջոցով:

Հարցումն ունեցել է հետևյալ կառուցվածքը[4]՝

- Ընդհանուր տեղեկություններ,
- Կազմակերպական կարողություններ (տեխնիկական կարողություններ, կառավարում, մարդկային ռեսուրսների (ՄՌ) կառավարում),

[4] Տե՛ս հարցման հարցաթերթիկի նմուշը Հավելված 2-ում:

- Ֆինանսական կարողություններ (ֆինանսական կառավարում, ֆինանսավորման աղբյուրներ),
- Ծառայությունների մատուցում (ոլորտներ և ծառայություններ, թիրախային խմբեր, ծառայությունների որակ),
- Ցանցերի ստեղծում (թիրախային խմբերի հետ հարաբերություններ, մասնավոր հատվածի հետ համագործակցություն, ՔՀԿ-ներ, ԶԼՄ-ներ, դոնորներ, կառավարական հաստատություններ, պետական կառույցներ),
- Շահերի պաշտպանություն (իրավական դաշտ, լոբբինգ, քաղաքականության մշակման մեջ ներգրավվածություն),
- Ծրագրերի իրականացում (ծրագրերի և նախագծերի մշակում, պլանավորում, իրականացում, մշտադիտարկում և գնահատում),
- Կարողությունների զարգացման կարիքներ (ինքնագնահատում՝ առաջնահերթությունների որոշմամբ):

գ) Դաշտային այցելություններ

Առավել ստույգ որակական տվյալներ ստանալու նպատակով իրականացվել են մի շարք դաշտային այցելություններ մարզային և երևանյան 70 ՔՀԿ-ների շրջանում: Այս ՔՀԿ-ներն ընտրվել են հարցմանը հրավիրված 220 ակտիվ ՔՀԿ-ների տվյալների բազայից:

Դաշտային այցելությունների ընթացքում հարցազրուցավարն անհատապես աշխատել է ՔՀԿ-ների ներկայացուցիչների հետ: Բաց հարցերի միջոցով ՔՀԿ-ների վերաբերյալ որակական և քանակական տվյալներ ստանալու համար մշակվել է կիսահամակարգված հարցաշար: Դաշտային այցելությունները կարևոր էին տվյալ ՔՀԿ-ների ղեկավարման համակարգի, գործունեության տարիների, առաքելության և տեսլականի, գործողությունների, մարդկային ռեսուրսների, տեխնիկական կարողությունների, ինչպես նաև կարիքների և առկա բացերի վերաբերյալ տեղեկատվություն հայթայթելու առումով: Ավելի կարևոր է այն հանգամանքը, որ դրանք բավականին տեղեկատվական էին, քանի որ հենց տեղում լինելու փաստը հնարավորություն էր ընձեռում հստակ պատկերացում կազմել կազմակերպությունների կարողությունների վերաբերյալ:

Դաշտային այցելությունների միջոցով ստացված տեղեկատվությունը հիմնականում կիրառվել է այլ մեթոդների միջոցով հավաքագրված որակական և քանակական տեղեկատվության հաստատման կամ հակադրման համար:

դ) Խորքային հարցազրույցներ

Խորքային հարցազրույցները հանդիսացել են որպես որակական տվյալների գնահատման հիմնական մեթոդ: Հարցազրույցներ են իրականացվել 20 փորձագետների շրջանակներում (պետական մարմիններ, տեղական և միջազգային ՔՀԿ-ներ,

միջազգային կազմակերպություններ/դոնորներ, ԶԼՄ-ներ) հայերենով կամ անգլերենով, 1-1.5 ժամ տևողությամբ: Հարցազրույցների զեկույցները պատրաստվել և ուղարկվել են հարցազրույցների մասնակիցներին հետագա վերանայման և հաստատման համար: Վերջիններիս խնդրել ենք նաև թույլ տալ հետազոտության մեջ հղում կատարելու իրենց կողմից ներկայացված առավել հետաքրքիր և համապատասխան հիմնավորումներին:

Այս մեթոդի նպատակը կարողությունների զարգացման առումով ՔՀԿ-ների կարիքների և առկա բացերի վերաբերյալ խորքային պատկերացում կազմելն է՝ հիմնվելով բաց հարցերի վրա:

Հարցաշարերը մշակվել են հետևյալ թեմաների շուրջ[5]՝

- քաղաքացիական հասարակության զարգացման պատմությունը և դրա ապագան,
- ՔՀԿ-ների հանդեպ հանրային վստահությունը,
- միջազգային լավագույն փորձը,
- ՔՀԿ-ների կարիքները, բացերը և կարողությունների զարգացման լավագույն մոտեցումները,
- ՔՀԿ-ների և այլ շահագրգիռ կողմերի միջև համագործակցությունը,
- Հայաստանում իրականացված կարողությունների զարգացման գործողությունների ամփոփում *Ով*-ի, *Ինչ*-ի և *Ինչպես*-ի տեսանկյունից:

ե) Ֆոկուս-խմբային քննարկումներ

Ֆոկուս-խմբային քննարկումների նպատակը ՔՀԿ-ների վերաբերյալ հանրային ընկալման վրա ուշադրություն դարձնելն էր և ընդհանուր առմամբ հանրության սպասելիքների վերաբերյալ ավելի լավ պատկերացում կազմելը: Ֆոկուս խմբերը ստեղծեցին բարենպաստ միջավայր խմբային քննարկումների համար, որոնք հնարավորություն ընձեռեցին մասնակիցներին արտահայտվել քննարկման համար առաջ քաշված թեմաների շուրջ և ներգրավվել ազատ և բաց քննարկման մեջ:

Ֆոկուս-խմբային քննարկումներին մասնակցել են ընդհանուր առմամբ 45 մասնակիցներ: Քննարկումները տեղի են ունեցել Իջևանում (8 մասնակից), Վանաձորում (9 մասնակից), Գյումրիում (10 մասնակից), Եղեգնաձորում (4 մասնակից), Գորիսում (4 մասնակից), Կապանում (5 մասնակից) և Երևանում (5 մասնակից): Քննարկումների տևողությունը կազմել է մոտ 1 ժամ: Ֆոկուս-խմբային քննարկումների վերաբերյալ զեկույցը պատրաստվել է հայերենով և անգլերենով և ուղարկվել է մասնակիցներին՝ իրենց իրազեկության համար:

[5] Տե՛ս հարցաթերթիկների նմուշները Հավելված 3-ում և 4-ում:

Ֆոկուս-խմբային քննարկումների մասնակիցները ՔՀԿ-ների ոլորտից դուրս քաղաքացիներ էին, տարբեր ոլորտների ներկայացուցիչներ՝ կրթություն, արվեստ, մասնավոր հատված, ԶԼՄ-ներ և կառավարություն: Ֆոկուս-խմբային քննարկումները վարել է ծրագրի թիմի անդամը, ով չի միջամտել կամ ուղղորդել մասնակիցներին իրենց պատասխաններում, այլ հարցեր է ուղղել կամ հստակ թեմա է առաջ քաշել և թույլ է տվել, որ մասնակիցներն իրենց մտքերն արտահայտեն և ներգրավվեն խմբային քննարկման մեջ: Անհրաժեշտության դեպքում, խմբում մասնակցության մակարդակը հավասարակշռելու համար, վարողը խոսքն այլ մասնակիցների է ուղղել:

Ֆոկուս-խմբային քննարկումները տեղի են ունեցել հետևյալ թեմաների շուրջ[6]՝

1. Ծրագրի և կարիքների ընթացիկ գնահատման ընդհանուր ներկայացում՝ հատուկ ուշադրություն դարձնելով այս թիրախային խմբի ներգրավվածության կարևորությանը:
2. Խմբային քննարկումներ, որոնք վարում է ծրագրի աշխատակազմի որևէ անդամ ստորև նշված հարցերի և հիմնախնդիրների շուրջ՝
   - Երբ ինչ-որ մեկը Ձեզ ասում է «քաղաքացիական հասարակության կազմակերպություն», ի՞նչ բառեր են առաջինը գալիս Ձեր մտքին:
   - Ինչպե՞ս կարող են ՔՀԿ-ները գտնել կամավորներ և ներգրավել նրանց կազմակերպության գործունեության մեջ:
   - Ի՞նչ պետք է անի ՔՀԿ-ն, երբ ռիսկ կա, որ կազմակերպության ղեկավարի հեռանալուց հետո վերջինս կլուծարվի:
   - Ի՞նչ պետք է ՔՀԿ-ն անի համայնքի կողմից վստահություն ձեռք բերելու համար:
   - Ինչպե՞ս կարող են ՔՀԿ-ներն իրենց ձայնը լսելի դարձնել կառավարությունում և արդյունավետորեն համագործակցել ներկայացված համակարգային խնդիրները լուծելու համար:
   - Ինչպե՞ս կարող են ՔՀԿ-ներն ամրապնդել իրենց ֆինանսական կայունությունը: Ֆոնդահայթայթման ինչպիսի՞ մեխանիզմներ կառաջարկեք:
3. Ամփոփում և եզրափակիչ դրույթներ վարողի կողմից:

զ) Փորձագետների հետ խորհրդակցություն

Գնահատման որակական մասը ներառել է նաև փորձագետների խմբի հետ քննարկում մինչ հանրային քննարկում-խորհրդակցությունը: Քաղաքացիական հասարակության ոլորտի առանցքային մասնագետները հայտնել են իրենց տեսակետները գնահատման արդյունքների և առաջարկությունների, ինչպես նաև Հայաստանում կարողությունների

[6] Տե՛ս ֆոկուս-խմբային քննարկումների զեկույցը Հավելված 5-ում:

զարգացման լավագույն գործելակերպի վերաբերյալ: Փորձագետների խմբի հետ քննարկումները տևել են մոտ 2 ժամ:[7]

է) Հանրային քննարկում-խորհրդակցություն

Ոլորտի առաջատար փորձագետների հետ գնահատման նախնական տարբերակը քննարկելուց և անհրաժեշտ փոփոխություններ կատարելուց հետո 2016թ.-ի ապրիլի 14-ին Երևանում տեղի ունեցավ հանրային քննարկում-խորհրդակցություն՝ ազգային մակարդակով անցկացված համաժողովի ձևաչափով:

Խորհրդակցության նպատակն էր մեծ լսարանի հետ միասին քննարկել, բարելավել և հաստատել գնահատման նախնական արդյունքները: Հանրային խորհրդակցությանը հրավիրված էին հարցված ՔՀԿ-ների ներկայացուցիչներ, փորձագետներ, միջազգային կազմակերպությունների/ՀԿ-ների ներկայացուցիչներ, դեսպանություններ և Հայաստանում Եվրոպական միության պատվիրակությունը:

Հանրային քննարկում-խորհրդակցությունը բաղկացած էր 2 մասից. 1-ին մասում հանրությանը ներկայացվեցին ՔՀԿ-ների կարողությունների կարիքների և առկա բացերի գնահատման նախնական արդյունքները և առաջարկությունները, իսկ 2-րդ մասը նվիրված էր լսարանի կողմից դիտարկումների հավաքագրմանը: Երկրորդ մասում ծրագրի թիմն անցկացրեց զուգահեռ խմբային աշխատանք 4 խմբերում՝ ներկայացված առաջարկությունները քննարկելու և դիտարկումներով հանդես գալու համար: Խմբային աշխատանքի ավարտից հետո յուրաքանչյուր խմբից մեկ անդամ ամփոփեց խմբի առաջարկությունները, որոնք, նպատակահարմար լինելու պարագայում, տեղ գտան վերջնական փաստաթղթում:[8]

2.2 Գնահատման սահմանափակումները և առանձնահատկությունները

Ինչպես ցանկացած այլ հետազոտության դեպքում, սույն գնահատումը ևս չէր կարող ուսումնասիրված հարցերի վերաբերյալ տրամադրել բացարձակ ճշմարիտ, հստակ և ճշգրիտ պատասխաններ: Հատկանշական են հետևյալ սահմանափակումները՝

- Ոլորտին առնչվող տվյալներ. Քանի որ հայաստանյան ՔՀԿ-ների համապարփակ տվյալների բազա գոյություն չունի, ակտիվ ՔՀԿ-ների կոնտակտային տվյալները

[7] Փորձագետների խմբի հետ խորհրդակցությունը տեղի է ունեցել 2016թ.-ի մարտի 25-ին: ԱՄՆ ՄԶԳ հայաստանյան գրասենյակից Լուսինե Հակոբյանը, Քաղաքացիական զարգացման և համագործակցության հիմնադրամից Արմեն Ղալումյանը և ՔՀԿ ոլորտի փորձագետ Տաթևիկ Մարգարյանը հրավիրվեցին խորհրդակցության՝ սույն հետազոտության վերաբերյալ իրենց դիտարկումները և առաջարկությունները տրամադրելու: Տե՛ս փորձագետների հետ խորհրդակցության զեկույցը Հավելված 6-ում:
[8] Տե՛ս հանրային քննարկում-խորհրդակցության զեկույցը Հավելված 7-ում:

հավաքագրվել են տարբեր աղբյուրներից: Բացի այդ, մինչ հարցման մեկնարկը մամուլի հաղորդագրություններ են հրատարակվել մի քանի լրատվական պարբերականներում և կայքերում՝ ավելի լայն լսարանի շրջանակներում տեղեկատվության տարածման և հետաքրքրված ՔՀԿ-ների շրջանում ծրագրի իրազեկության բարձրացման համար: Հարցման հայտարարությունը ձնագնդի էֆեկտով հասել է մեծ թվով ՔՀԿ-ների:

- Սահմանափակ ժամանակը. Առցանց հարցման նախնական ժամանակացույց էր սահմանվել 2015թ.-ի դեկտեմբերի 1-ից 13-ը: Մի քանի ՔՀԿ-ների խնդրանքով և ավելի մեծ թվով ՔՀԿ-ներից պատասխան ստանալու նպատակով վերջնաժամկետը երկարաձգվել է մինչև 2015թ.-ի դեկտեմբերի 17-ը:
- Պատասխանների կրկնություն. Եղել են դեպքեր, երբ նույն ՔՀԿ-ի ներկայացուցիչը երկու անգամ է ուղարկել հարցաթերթիկը: Արդյունքում՝ 146 պատասխաններից 139-ն են դիտարկվել գնահատման համար:
- Պատասխանների օբյեկտիվությունը/պատասխանների բացակայությունը. Հարցումից ստացված տեղեկատվության կիրառմամբ իրականացված վերլուծությունը հիմնականում հիմնվել է ՔՀԿ-ների կողմից տրամադրված պատասխանների վրա: Հասկանալի է, որ հարցմանը մասնակցած ՔՀԿ-ների ներկայացուցիչները հնարավոր է ցանկացել են ներկայացնել իրենց կազմակերպության հեղինակությունը դրական լույսի ներքո: Այնուամենայնիվ, այսպես վարվելով նրանք ռիսկի են դիմում բաց թողնել սովորելու հնարավորությունները, որոնք ուղղված կլինեն նրանց կազմակերպության իրական կարիքներին և բացերին: Բացի այդ, այն հանգամանքը, որ որոշ դեպքերում ՔՀԿ-ները չեն պատասխանել մի շարք հարցերի, ազդել է նրանց միավորների վրա՝ ուղղորդելով վերջիններիս զարգացվածության այլ մակարդակների:
- Անհամապատասխան և/կամ ընդհանրական պատասխաններ. Առցանց հարցաշարի կարողությունների զարգացման ուղղությունների և հիմնական ոլորտների բարելավմանն առնչվող հարցին տրված մի շարք ընդհանրական և/կամ անհամապատասխան պատասխաններ դուրս են հանվել: Միայն թեմային առնչվող պատասխաններն են հաշվի առնվել և վերլուծության ենթարկվել:
- Պատասխանների առաջնահերթությունների սահմանումը. Որոշ հարցերում պատասխանողներին հնարավորություն չի տրվել սահմանելու առաջնահերթություններ, կամ էլ նրանք չեն սահմանափակվել միայն մեկ պատասխանով: Սա հետազոտական թիմի համար սահմանափակում հանդիսացավ հետագա վերլուծության համար՝ հստակ և ճշգրիտ տեղեկատվություն ստանալու առումով:

Չնայած վերոնշյալ սահմանափակումների՝ գնահատումը մանրամասն տեղեկատվություն է տրամադրում հայաստանյան ՔՀԿ-ների ներկայիս իրավիճակի

վերաբերյալ և այդ առումով շատ օգտակար է ավելի լավ պատկերացում կազմելու, ինչպես նաև համապատասխան գործողություններ իրականացնելու տեսանկյունից:

3 Պատմական ակնարկ

3.1 Հայաստանի քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների զարգացումը

Ըստ Դայմոնդի (1999թ.) և այլ հեղինակների՝ քաղաքացիական հասարակությունը՝

« […] կազմակերպված հասարակական կյանքի ոլորտ է, որը բաց է, գործում է կամավոր հիմունքներով, ինքնաստեղծ է, գոնե մասամբ ինքն իրեն աջակցող, պետությունից ինքնավար և առկա իրավական կարգին կամ մի շարք կանոններին ենթարկվող: Այն ընդհանուր առմամբ տարբերվում է «հասարակություն»-ից այն առումով, որ ներառում է քաղաքացիների, ովքեր միասնական կերպով գործունեություն են ծավալում հանրային ոլորտում՝ արտահայտելու իրենց շահերը, նախապատվությունները և գաղափարները տեղեկատվության փոխանակման, միասնական նպատակներին հասնելու, պետությանը որոշակի պահանջներ ներկայացնելու, պետության կառուցվածքը և գործունեությունը բարելավելու և պետական պաշտոնյաներին հաշվետու պահելու նպատակով».[9]

Քաղաքացիական հասարակության եզրույթը սահմանելիս բացառելու համար այն կազմակերպությունները, որոնք կարող են ունենալ «ոչ քաղաքացիական» մտադրություններ, Ջ. Պատուրյանը և Վ. Գևորգյանը (2014թ.) հավելում են Հոլի (2000թ.) և Տրենտմանի (2000թ.) հետևյալ նախադասությունը՝

«Քաղաքացիական հասարակությունն առաջնորդվում է ոչ բռնության, հանդուրժողականության և համընդգրկունության սկզբունքներով».[10]

Կարողությունների զարգացման կարիքների գնահատման հետազոտության համար հիմք է ընդունվել վերոնշյալ համակցված, ամբողջական և հստակ սահմանումը:

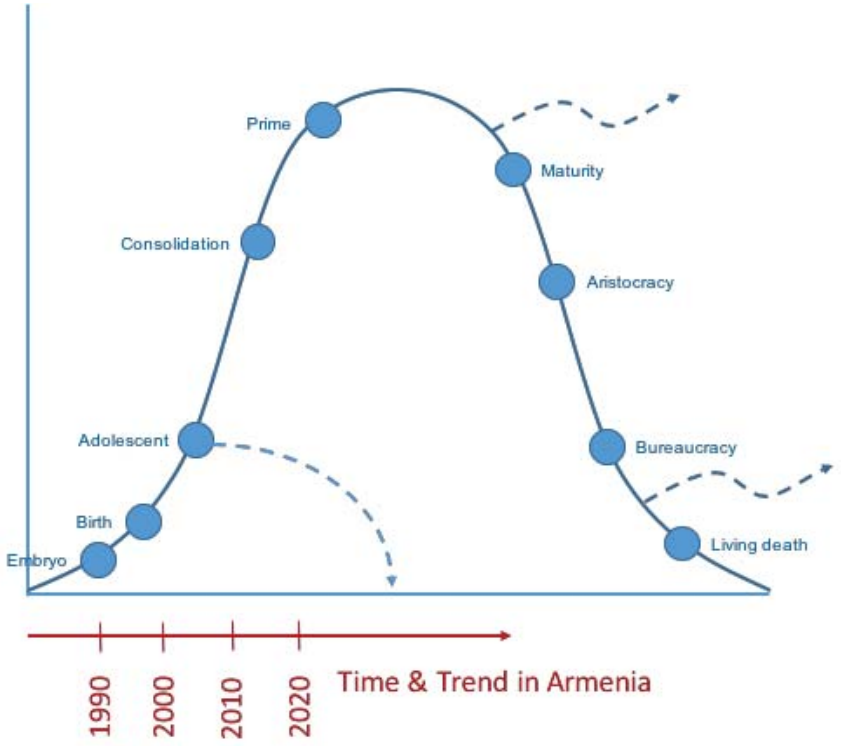
Ինչ վերաբերում է Հայաստանում քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների զարգացմանը, շատ օգտակար է Բրենդա Լիփսոնի և

---

[9] Լարի Դայմոնդ, *Զարգացող ժողովրդավարություն. Դեպի համախմբում*, Բալթիմոր և Լոնդոն՝ *մեջբերված* Եվգենյա Ջենի Պատուրյանի և Վալենտինա Գևորգյանի *«Հայկական քաղաքացիական հասարակությունը վերափոխումից 20 տարի անց. Դեռևս հետկոմունիստական՞ն»* աշխատության մեջ, 2014թ., Երևան, էջ 12:

[10] Ջոն Ա. Հոլ, *«Անդրադարձ քաղաքացիական հասարակության կայացմանը»* և Ֆրանկ Տրենտման, *«Ներածություն. Քաղաքացիական հասարակության պարադոքսները»*՝ տպագրված «Քաղաքացիական հասարակության պարադոքսները. Գերմանիայի և Բրիտանիայի ժամանակակից պատմության նոր հեռանկարներ»-ում, 2000թ.՝ *մեջբերված* Եվգենյա Ջենի Պատուրյանի և Վալենտինա Գևորգյանի *«Հայկական քաղաքացիական հասարակությունը վերափոխումից 20 տարի անց. Դեռևս հետկոմունիստական՞ն»* աշխատության մեջ, 2014թ., Երևան, էջ 13:

Մարտինա Հանթի (2008թ.)[11] կողմից կիրառված մեթոդը, որը «Կենսացիկլի մոդելի» միջոցով բացահայտում է կազմակերպության աճի տարբեր փուլերը: Փորձ է արվել Հայաստանում ՔՀԿ-ների զարգացումը տեղավորել առաջարկվող մոդելի շրջանակներում:



Գծապատկեր 1. Կենսացիկլի մոդել

Սովետական միության տարիներին գոյություն ունեին որոշակի ընդհատակյա խմբեր և շարժումներ, որոնք քաղաքացիական հասարակության իրական տարրեր էին և իրենց գործունեությունը ծավալում էին հիմնական ուժային հարաբերություններից դուրս: Այս ընդհատակյա խմբերին զուգահեռ կային նաև «պսևդո (կեղծ)-քաղաքացիական հասարակության խմբեր», որոնք ծառայում էին կառավարությանը:[12] Այս 60 տարիների ընթացքում ձևավորվեց էկոհամակարգ, որտեղ հիմնվեցին նոր քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունները: Այս էկոհամակարգը ստեղծեց հետսովետական ժամանակաշրջանի ՔՀԿ-ների թույլ կառուցվածքը, ձևավորեց հանրային ընկալումները, և, ամենակարևորը, ազդեցություն գործեց նորաստեղծ ՔՀԿ-ների գործելաոճի վրա:

[11] Բրենդա Լիփսոն և Մարտինա Հանթ, *«Կարողությունների զարգացման շրջանակ»*, Արժեքների վրա հիմնված ծրագրային ուղեցույց, ՀԿ դասընթացների իրականացման և հետազոտության միջազգային կենտրոն (INTRAC), 2008թ., Միացյալ Թագավորություն, էջ 17:
[12] Եվգենյա Ջենի Պատուրյան և Վալենտինա Գևորգյան, *«Հայկական քաղաքացիական հասարակությունը վերափոխումից 20 տարի անց. Դեռևս հետկոմունիստական՞»,* 2014թ., Երևան, էջ 15:

90-ականներին՝ Հայաստանի Հանրապետության անկախացումից հետո, ՔՀԿ-ները ձևավորվեցին անկանոն կերպով և տարերայնորեն: Այս գործընթացը քաոսային էր և առաջնորդվում էր հիմնականում մտավորականների և նախկին «կոմսոմոլների» կողմից, ովքեր զգացին քաղաքացիական հասարակություն ստեղծելու կարիքը: Սա կարող ենք անվանել **«Սաղմնային»** փուլ:

«Ծնունդի և մանկության» փուլը մեկնարկեց 90-ականների վերջին, 2000թ.-ի սկզբին: Այս փուլի ընթացքում ՔՀԿ-ներն ունեին միայն պարզ, հիմնարար քաղաքականություն կամ չունեին ընդհանրապես որևէ քաղաքականություն, համակարգերը չէին գործում: Այս փուլը բնութագրվում էր բացահայտումներով և փորձարկումներով, երբ սիրողական մակարդակը և սխալները սովորական երևույթ էին: Հենց այս փուլում է, որ շատերը ստեղծեցին իրենց ՔՀԿ-ները՝ հաճախ տնտեսական հնարավորություններից ելնելով: Կազմակերպություններում հիմնականում գերակշռում էր «մեկ դերասանի թատրոնը»: ՔՀԿ-ների մեծ մասը, եթե ոչ բոլորը, մնում էին արտաքին միջավայրի փոփոխությունների նկատմամբ խոցելի և շարունակում էին գործել առկա հնարավորություններին համապատասխան: Այս ժամանակահատվածում միջազգային կազմակերպությունները, հայկական սփյուռքի բարերարները և որոշ երկկողմանի դոնորներ (հիմնականում արևմտյան) սկսեցին փնտրել տեղական փորձագետների և գործընկերների: Քաղաքացիական հասարակության որոշ կազմակերպություններ կարողացան օգտվել այս հնարավորություններից, ճանաչում ձեռք բերեցին գործընկերների/դոնորների շրջանում և ձնագնդի էֆեկտով ձեռք բերեցին ավելի շատ հնարավորություններ: Ի հավելումն, այս փուլի ողջ ընթացքում ՔՀԿ-ները կարողանում էին անել ամեն ինչ, սակայն չէին տիրապետում ոչ մի հիմնական կարողության: Նրանց գործունեությունը ծավալուն էր և բազմատեսակ: Ցավոք, Հայաստանում որոշ ՔՀԿ-ներ դեռևս մնում են «Ծնունդի և մանկության» փուլում:

Կազմակերպությունների ընդլայնման և ավելի հաջողակ դառնալու հետ զուգահեռ ավելանում է նոր մարտահրավերների թիվը: **«Պատանեկության»** փուլը բնութագրվում է երկու երևույթներով: Առաջին դեպքում կազմակերպությունը դուրս է մղվում կամ լուծարվում, իսկ երկրորդ դեպքում՝ «աճող ցավերի» անխուսափելի փորձառությունն է: «Պատանեկության» փուլի երկրորդ երևույթը ենթադրում է մշտական մարտահրավերներ, որոնց ստիպված են առերեսվել վերապրած կազմակերպությունները. այս ժամանակ հիմնադիրները փորձում են կառավարել կազմակերպության յուրաքանչյուր ասպեկտը: Այս փուլում վերահսկումը դառնում է ավելի ու ավելի քիչ իրականանալի, և կազմակերպության ղեկավարից անկախ լինելու և ստանդարտ վարչական համակարգ ձևավորելու կարիքը ստեղծում է զգալի ինստիտուցիոնալ լարվածություն և մարտահրավերներ: Սա նաև այն փուլն է, երբ հիմնադիրները չեն կամենում «հեռանալ»՝ չնայած պարտավորությունների փոխանցման անհրաժեշտությանը:

Հարկ է նշել, որ այս մարտահրավերը ներկայումս մեծ տարածում ունի Հայաստանի ՔՀԿ-ների շրջանում: «Պատանեկության» փուլում գտնվող ՔՀԿ-ների մեծաքանակ լինելու փաստը վերահաստատվեց հարցազրույցներին մասնակցած ոլորտի որոշ փորձագետների կողմից, ովքեր այս փուլը որակեցին հետևյալ կերպ՝

- *«Ստեղծվում են կառույցներ/հաստատություններ,*
- *Ոչ ակտիվ ՔՀԿ-ները զատվում են/կրճատվում են,*
- *ՔՀԿ-ները գիտակցում են, որ կան սահմանափակումներ բարեգործական դրամական միջոցների հասանելիության առումով,*
- *Անցում է կատարվում ամենուր գործող/բազմապրոֆիլ ՔՀԿ-ներից դեպի ավելի կենտրոնացված/նպատակային առաքելություններով ՔՀԿ-ներ»:*[13]

Համաձայն ՀՀ արդարադատության նախարարության՝ 2015թ.-ի հոկտեմբերի 1-ի դրությամբ Հայաստանում գրանցված են 4,320 հասարակական կազմակերպություն, 963 հիմնադրամ և 216 իրավաբանական անձանց միություն: [14] Սույն գնահատման արդյունքները ցույց են տալիս, որ **«Պատանեկության»** փուլը հաղթահարած կազմակերպությունների թիվը չի գերազանցում Արդարադատության նախարարության կողմից հրապարակված թվի 10-15%-ը: Մնացած ՔՀԿ-ները կամ «ննջող» կազմակերպություններ են, կամ իրականում (բայց ոչ պաշտոնապես) դուրս են մղվել, կամ էլ «աճող ցավերի» փուլում են:

Հայաստանում ՔՀԿ-ները հիմնականում գտնվում են **«Ուժերի ամրապնդման»** փուլում: Կարողությունների զարգացման նախկին նախաձեռնություններն ու ջանքերը օգնել են բազմաթիվ ՔՀԿ-ների կրթվել **«Պատանեկության»** փուլում և անցնել հաջորդ փուլ: Այս փուլում կազմակերպությունները միջոցներ են տրամադրում արդյունավետ կառավարմանը և վարչական հիմքին, կադրային քաղաքականությանը, ֆինանսական կառավարման համակարգերին և երկարաժամկետ պլանավորման և համակարգման առաջնահերթություններին:

Արդարացի չի լինի մտածել, որ Հայաստանում որևէ ՔՀԿ չի գտնվում **«Ծաղկման»** փուլում, սակայն ավելի ճիշտ կլինի ասել, որ որոշ ՔՀԿ-ներ անում են առավելագույնն այս փուլին հասնելու համար: Արտաքին միջավայրն ակնհայտորեն բարենպաստ չէ, իսկ մարտահրավերները բազմաթիվ են: Այդ իսկ պատճառով, շատ քիչ ՔՀԿ-ներ կարող են հայտարարել, որ իրենց կազմակերպությունը գտնվում է ամենաարդյունավետ փուլում, ունի ուժեղ ռազմավարական մոտեցում և հստակ նպատակներ, լավ հաստատված

[13] Խորքային հարցազրույց Եվրասիա համագործակցության հիմնադրամի ներկայացուցիչների հետ, 2015թ. դեկտեմբեր:

[14] ՀՀ արդարադատության նախարարության իրավաբանական անձանց պետական ռեգիստրի գործակալության գրանցված կազմակերպությունների վիճակագրության զեկույց http://moj.am/storage/files/legal_acts/legal_acts_4404747911081_registr.hashvetvutyun.01.10.2015.pdf (2016թ. հունվարի 5-ի դրությամբ):

աջակցության համակարգ, իսկ ռիսկերի մեծ մասը վերացված է:[15] Ենթադրվում է, որ մինչև 2020թ. մի շարք ՔՀԿ-ներ կարող են ապացուցել, որ հասել են **«Ծաղկման»** փուլին՝ այն պայմանով, որ արտաքին միջավայրը չխոչընդոտի նրանց ջանքերին:

Հաջորդ փուլերն են «Հասունությունը», «Ազնվականությունը», «Բյուրոկրատիան» և «Մահը»: **«Հասունությունը»** հանդիսանում է վայրէջքի առաջին աստիճանը, որը թուլացնում է կազմակերպություններին: Հետագայում, նորարարությունների պակասը և ռիսկերից խուսափումը բերում են **«Ազնվականության»** փուլին: Սա այն փուլն է, երբ իրականության հետ կապն ընդհատվում է, և կազմակերպությունները դառնում են ամբողջովին **«Բյուրոկրատ»**, որին հաջորդում է վերջին, անխուսափելի **«Մահվան»** փուլը:

Հարկ է նշել, որ «Կենսացիկլի մոդելում» **«Ծաղկման»** փուլին հաջորդող վայրէջքի միտումը միշտ չէ, որ առկա է բոլոր կազմակերպությունների և ընդհանուր առմամբ քաղաքացիական հասարակության ոլորտի դեպքում: Ինչևէ, բացառված չէ, որ կազմակերպությունները կարող են պտտվել կենսացիկլի շուրջ հավասարապես՝ ինչպես վերև, այնպես էլ ներքև:

Ելնելով «Կենսացիկլի մոդելից»՝ փորձ է արվել դասակարգել հարցմանը մասնակցած ՔՀԿ-ներին զարգացվածության չորս մակարդակներում հետևյալ փուլերին համապատասխան՝ «Ծնունդ», «Պատանեկություն», «Ուժերի ամրապնդում» և «Ծաղկում»: Այս հատվածը մանրամասն նկարագրվում է 4.5 ենթաբաժնում:

3.2 Կարողությունների զարգացման գործողությունները Հայաստանում

Կարողությունների զարգացման՝ որպես ընդհանուր եզրույթի կիրառումը հաճախ չարաշահվում է, մնում է անորոշ և շեղվում է իր՝ դրական փոփոխություն և ազդեցություն ունենալու նպատակից: Այս համաշխարհային երևույթը վերաբերում է նաև հայաստանյան համատեքստին:

Պատմականորեն կարողությունների զարգացումը դիտվել է որպես անհատի ռեսուրսների զարգացման միջոց՝ գործելու, արդյունքի հասնելու և զարգանալու համար: Այդուհանդերձ, ժամանակի ընթացքում գիտնականները և ոլորտի փորձագետներն ավելացրել են նոր հարթություն այս եզրույթին և ընդլայնել են շրջանակը՝ ներգրավելու կազմակերպություններ, սոցիալական հարաբերություններ և նույնիսկ էկոհամակարգերի ավելի լայն շրջանակ: Ներքոնշյալ երկու պարզ սահմանումները թույլ են տալիս ընդհանրական պատկերացում կազմել զարգացման ոլորտում կարողությունների զարգացման մասին: Առաջին սահմանումն ավելի շատ կենտրոնանում է արդյունքների վրա, մինչդեռ երկրորդի դեպքում հաշվի է առնվում կազմակերպական գործունեությունը՝

[15] Բրենդա Լիփսոն և Մարտինա Հանթ, *տե՛ս ծ. 11*, էջ 18:

- ***«Առաջադրանքներ կատարելու և միջանկյալ արդյունքներ ստանալու, խնդիրները սահմանելու և լուծելու ու իրազեկ ընտրություններ կատարելու կարողությունը»:***[16]

- ***«Անհատների և կազմակերպությունների կամ կազմակերպական միավորումների կողմից գործառույթներն արդյունավետ և կայուն կատարելու կարողությունը»:***[17]

Մինչ կարողությունների զարգացման վերլուծությանն անդրադառնալը դիտարկվել են վերջին 20 տարում Հայաստանում իրականացված կարողությունների զարգացման տարբեր գործողությունները: Ստորև բերված է միջազգային կազմակերպությունների կողմից ֆինանսավորված (և հիմնականում գնահատման ընթացքում զրուցակիցների կողմից հիշատակված) կարողությունների զարգացման գործողությունների համառոտ նկարագիրը: Այդուհանդերձ, անհրաժեշտ է հաշվի առնել, որ եղել են նաև այլ նախաձեռնություններ, կազմակերպական միջոցառումներ, անհատական գործողություններ, և անգամ ակադեմիական և կառավարական ջանքեր են գործադրվել զարգացնելու Հայաստանում ՔՀԿ-ների կարողությունները: Հայաստանում քաղաքացիական հասարակությունը խթանելու և մասնավորապես կարողությունների զարգացման գործողությունների իրականացման ուղղությամբ գործունեություն ծավալող կազմակերպությունների/դոնորների թվում են Եվրոպական միությունը, Ամերիկայի Միացյալ Նահանգների միջազգային զարգացման գործակալությունը (ԱՄՆ ՄԶԳ), Համաշխարհային բանկը, Գերմանիայի միջազգային համագործակցության ընկերությունը (ԳՄՀԸ), Բաց հասարակության ինստիտուտը, «Օքսֆամ»-ը և այլն: Կախված յուրաքանչյուր ծրագրի նպատակներից և գերակայություններից՝ աջակցության փաթեթները բավականին տարբերակված են լինում՝ ներառյալ դասընթացներ, խորհրդատվություն և դրամաշնորհներ:

ա. Եվրոպական միություն

Եվրոպական միությունը Հայաստանում քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների զարգացման ոլորտում զգալի ներդրում կատարող դոնորներից է: ԵՄ-ի՝ քաղաքացիական հասարակության ոլորտի հզորացմանն ուղղված ներկայիս հանձնառությունն արտացոլված է Քաղաքացիական հասարակության ներգրավման

---

[16] Եվրոպական հանձնաժողով, *«Ինստիտուցիոնալ գնահատում և կարողությունների զարգացում, ինչու՞, ի՞նչ և ինչպե՞ս»*, 2005թ., էջ 6 http://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/methodology-tools-and-methods-series-institutional-assessment-capacity-development-200509_en_2.pdf (2015թ. դեկտեմբերի 24-ի դրությամբ):

[17] Միավորված ազգերի զարգացման ծրագիր, *«Կարողությունների գնահատում և զարգացում համակարգերի և ռազմավարական կառավարման համատեքստում»*, 1998թ., էջ 10 https://www.cbd.int/doc/pa/tools/Capacity%20assessment%20and%20development.pdf (2015թ. դեկտեմբերի 24-ի դրությամբ):

2014-2017թթ. Հայաստանի համար ԵՄ ճանապարհային քարտեզում: Մասնավորապես, փաստաթուղթը սահմանում է հետևյալ գերակայությունները՝

- Մեծացնել ջանքերը՝ խթանելու Հայաստանում քաղաքացիական հասարակության ներկայացուցիչների համար նպաստավոր միջավայրը,
- Խթանել ՔՀԿ-ների նպատակային և համակարգված մասնակցությունը Հայաստանի ներքին քաղաքականությանը, ԵՄ ծրագրային ցիկլին և միջազգային գործընթացներին,
- Զարգացնել Հայաստանի քաղաքացիական հասարակության ներկայացուցիչների կարողությունները՝ ավելի արդյունավետ կատարելու համար իրենց գործառույթները՝ որպես զարգացում ապահովող անկախ մարմիններ:[18]

Եվրոպական միության աջակցության մեծ մասը տրամադրվել է Եվրոպական հարևանության և գործընկերության գործիքի միջոցով (281.5 միլիոն եվրո 2007-2013թթ.-ի համար), իսկ այժմ Եվրոպական հարևանության գործիքի միջոցով (Հարևանության քաղաքացիական հասարակության գործիք), որի շրջանակներում տրամադրվող երկկողմանի աջակցությունը կազմում է նվազագույնը 140 միլիոն եվրո և առավելագույնը 170 միլիոն եվրո 2014-2017թթ. ընկած ժամանակահատվածի համար: Բացի այդ, քաղաքացիական հասարակությանն աջակցություն տրամադրվում է ԵՄ թեմատիկ ծրագրերի միջոցով, ինչպիսիք են Ժողովրդավարության և մարդու իրավունքների եվրոպական գործիքը և Քաղաքացիական հասարակության կազմակերպություններ և տեղական իշխանություններ ծրագիրը: [19] Վերջապես, քաղաքացիական հասարակությունը խթանելու մեկ այլ մեխանիզմ է Ժողովրդավարության եվրոպական հիմնադրամը, որն աջակցում է տեղական քաղաքացիական ակտիվիստներին՝ իրականացնելու ԵՄ հարևան երկրներում ժողովրդավարությունը բարելավելուն ուղղված գործողություններ:[20]

Վերջին տարիների ընթացքում ԵՄ-ն արդյունավետ կերպով ներգրավված է եղել ՔՀԿ-ների հետ փոխգործակցության մեջ տարբեր մակարդակներում՝ սկսած խորհրդատվություններից և կարողությունների զարգացման գործողություններից մինչև ուղղակի ֆինանսական աջակցության ապահովումը՝ իրականացնելու ծրագրեր տարբեր ոլորտներում: Ինչ վերաբերում է ՔՀԿ-ների հետ խորհրդակցելուն, պետք է նշել, որ ԵՄ-ն ներգրավել է վերջիններիս 2012թ.-ի Միասնական աջակցության շրջանակի

---

[18] Քաղաքացիական հասարակության ներգրավման 2014-2017թթ. Հայաստանի համար ԵՄ ճանապարհային քարտեզ, 2014-2017, էջեր 17-19 http://eeas.europa.eu/delegations/armenia/documents/eu_armenia/20141027_eu_armenia_cs_roadmap_en.pdf (2016 թ. հունվարի 25-ի դրությամբ):

[19] Եվրոպական հանձնաժողովի կայք http://ec.europa.eu/enlargement/neighbourhood/countries/armenia/index_en.htm (2016թ. ապրիլի 25-ի դրությամբ):

[20] Ժողովրդավարության եվրոպական հիմնադրամի կայք https://www.democracyendowment.eu/about-eed/ (2016թ. ապրիլի 25-ի դրությամբ):

նախապատրաստական աշխատանքներում, Քաղաքացիական հասարակության երկխոսության մի քանի խորհրդատվական հանդիպումներում, ինչպես նաև Եվրոպական հարևանության քաղաքականության 2013թ.-ի առաջընթացի զեկույցի նախապատրաստական խորհրդակցություններում: Ի լրումն, ԵՄ-ն ստեղծել է նաև առցանց խորհրդատվական գործիք, որը հնարավորություն է ընձեռում ՔՀԿ-ներին գրանցվել կայքում (www.eucso.am) և իրենց կարծիքն արտահայտել ԵՄ-Հայաստան հարաբերությունների հետագա զարգացմանն առնչվող մի շարք կարևոր թեմաների շուրջ:[21]

Ի հավելումն, մոտ 200 հայկական քաղաքացիական հասարակության կազմակերպություններ հանդիսանում են Արևելյան գործընկերության քաղաքացիական հասարակության ֆորումի Հայաստանի ազգային պլատֆորմի անդամ: Ֆորումը ստեղծվել է 2009թ.-ին և նպատակ ունի հզորացնելու ԱլԳ երկրներում քաղաքացիական հասարակությունը, ինչպես նաև խթանելու համագործակցությունը և փորձի փոխանակումը գործընկեր երկրների և ԵՄ-ի քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների միջև: [22] Ավելին, ԵՄ-ն նաև աջակցել է Հայաստանում քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների հզորացմանը տարատեսակ ծրագրերի միջոցով, որոնք, ի թիվս այլ բաղադրիչների, ունեն նաև կարողությունների զարգացման բաղադրիչ: Ներքոնշյալ ծրագրերը վերջին շրջանում ԵՄ-ի կողմից տրամադրված աջակցության օրինակներից են՝

- «Ոչ-պետական դերակատարների կարողությունների ուժեղացում՝ բարեփոխումների խթանման և հանրային հաշվետվողականության բարձրացման նպատակով» («Քաղաքացիական հասարակություն. երկխոսություն հանուն առաջընթացի», 2013-2016թթ.) ծրագիր: Ծրագիրը ղեկավարում է Կոնրադ-Ադենաուեր հիմնադրամը (ԿԱՀ, Գերմանիա) և կազմված է 8 այլ կազմակերպությունների կոնսորցիումից, որոնցից 6-ը Արևելյան գործընկերության երկրներում գործող ՀԿ-ներ են: Ծրագրի նպատակն է աջակցել Արևելյան գործընկերության երկրներում քաղաքացիական հասարակության կազմակերպություններին՝ դրանց դարձնելու քաղաքականության շուրջ երկխոսության ուժեղ դերակատարներ: ՔՀԿ-ներին և դրանց կարողությունները հզորացնելով՝ ծրագիրը նախատեսում է ստեղծել առավել բարենպաստ միջավայր՝ այսպիսով, դրանց հնարավորություն տալով համագործակցել համապատասխան ազգային և տեղական իշխանությունների հետ: Ծրագիրն առաջարկում է. ա) հետազոտություններ և քարտեզագրում, բ) վերապատրաստման դասընթացներ և կարողությունների զարգացում, գ)

[21] Հայաստանի համար ԵՄ ճանապարհային քարտեզ, *տե՛ս ծ. 18*, էջեր 11-12:
[22] Արևելյան գործընկերության քաղաքացիական հասարակության ֆորումի կայք http://eap-csf.eu/en/about-eap-csf/our-role/ (2016թ. հունվարի 26-ի դրությամբ):

աջակցություն ԵՄ ծրագրային դիմումներ լրացնելուն և կառավարմանը, դ) ներգրավվածություն քաղաքականության շուրջ երկխոսության մեջ:[23]
Ինչ վերաբերում է Հայաստանում կարողությունների զարգացման գործողություններին, 6 (3 մոդուլներից բաղկացած) կարիքներին հարմարեցված դասընթացներ են անցկացվել Երևանի և մարզերի 20 ՔՀԿ-ների համար կազմակերպական զարգացման, շահերի պաշտպանության, քաղաքականության վրա ազդեցության և հանրային քաղաքականության մշտադիտարկման թեմաների վերաբերյալ: Բացի այդ, 4 ՔՀԿ-ների ներկայացուցիչներ մասնակցել են «Վերապատրաստում վերապատրաստողների համար» ծրագրին և հետագայում ձեռք բերված գիտելիքները, հմտությունները և կարողությունները կկիրառեն 2016թ.-ի մայիսին իրենց սեփական դասընթացներն իրականացնելիս:[24]

- «Աջակցություն ժողովրդավարական կառավարմանը Հայաստանում» (2014-2015թթ.): Ծրագրի նպատակն է խթանել Հայաստանը ԵՄ-ին առավել մերձեցնելու գործընթացը և նպաստել ժողովրդավարության ու արդյունավետ կառավարման ամրապնդմանը ժողովրդավարական հաստատությունների ու քաղաքացիական հասարակության աջակցության և ԵՄ-Հայաստան հարաբերությունների վերաբերյալ Հայաստանի բնակչության իրազեկվածության բարձրացման միջոցով: Ծրագիրն իրականացվել է Բրիտանական խորհրդի կողմից իր գործընկերների՝ ՔՋՀՀ-ի, Գրանթ Թորնթոնի և Թոմսոն հիմնադրամի հետ համատեղ: Ծրագրի ընդհանուր բյուջեն կազմել է 949.670 եվրո: Ծրագրի բաղադրիչներից մեկն ուղղված է եղել քաղաքացիական հասարակության կարողությունների զարգացմանը՝ շեշտը դնելով սոցիալական ձեռնարկատիրության և քաղաքականության բարեփոխումների գործընթացում առավել ներգրավվածության վրա:[25] Կարողությունների զարգացման առումով ծրագրի շրջանակներում 50 ՔՀԿ-ների ներկայացուցիչներ մասնակցել են ՔՀԿ-ների կազմակերպական զարգացման, սոցիալական ձեռնարկությունների զարգացման և քաղաքականության մշակման ու մշտադիտարկման վերաբերյալ դասընթացների:[26]

- Հայաստանի Հանրապետությունում ԵՄ խորհրդատվական խումբ (2010-2014թթ.), որը համակողմանի աջակցություն էր տրամադրում մի շարք պետական

[23] «Քաղաքացիական հասարակություն. երկխոսություն հանուն առաջընթացի» ծրագրի կայք http://www.csdialogue.eu/about/project-0, http://www.csdialogue.eu/about/consortium (2016թ. հունվարի 25-ի դրությամբ):
[24] Տեղեկատվությունը տրամադրվել է կոնսորցիումի անդամ «Եվրոպական ինտեգրացիա» ՀԿ-ի ներկայացուցչի կողմից, 2016թ. հունվար:
[25] Բրիտանական խորհրդի կայք, «Աջակցություն ժողովրդավարական կառավարմանը Հայաստանում» ծրագիր http://www.britishcouncil.am/en/programmes/education-society/democratic-governance (2016թ. հունվարի 25-ի դրությամբ):
[26] «Աջակցություն ժողովրդավարական կառավարմանը Հայաստանում» ծրագրի տեղեկատվական նյութեր:

կառույցների բարձրակարգ խորհրդատուների միջոցով, որոնք նպատակային խորհրդատվություն են տրամադրել իրավական, ժողովրդավարական, տնտեսական և ինստիտուցիոնալ հարցերի շուրջ: Ծրագրի ընդհանուր բյուջեն կազմել է 4.2 միլիոն եվրո: [27] Ինչ վերաբերում է Խմբի քաղաքացիական հասարակության բաղադրիչին, այն առաջին հերթին ուղղված էր պետական կառույցների (կառավարություն և Ազգային ժողով) ու քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների միջև համագործակցության ամրապնդմանը:[28]

բ. Ամերիկայի Միացյալ Նահանգների միջազգային զարգացման գործակալություն

ԱՄՆ ՄԶԳ-ը՝ որպես դոնոր գործակալություն, տարիներ շարունակ՝ սկսած 1998թ.-ից, ներգրավված է եղել Հայաստանում տեղական կարողությունների զարգացման գործողություններում: [29] Ամենամեծ ծրագրերից մեկը եղել է Հայաստանի հզորացման ծրագիրը («Համաշխարհային ուսուցում») [30], որը մեկնարկել է 2000թ.-ին: Համաշխարհային ուսուցումն ԱՄՆ ՄԶԳ-ի հետ համատեղ իրականացնում է Հայաստանի ՀԿ-ների հզորացման 4-ամյա ծրագիր (ՀԿՀԾ), որի ընդհանուր բյուջեն կազմել է 6.5 միլիոն դոլար: ՀԿՀԾ-ն ընդգրկում էր առաջին հերթին Երևանում գտնվող ՀԿ-ներին, ինչպես նաև մարզային համայնքների նորաստեղծ ՀԿ-ներին: ՀԿՀԾ-ն աշխատում էր նաև ՀՀ կառավարության հետ՝ բարելավելու ՀԿ-ներին առնչվող օրենքները՝ ուղղված ամբողջ երկրով մեկ ՀԿ-ների գործունեության բարենպաստ միջավայրի ստեղծմանը:

ՀԿՀԾ-ն ուղղված էր՝

- Երևանից դուրս գտնվող ՀԿ-ների աջակցությանը՝ հզորացնելու նրանց հիմնական կազմակերպական կարողությունները, ուշադրության կենտրոնում պահելով ներքին կառավարումն ու հաշվետվողականությունը,
- Շահերի պաշտպանությամբ զբաղվող առաջատար ՀԿ-ների աջակցությանը Հայաստանի ամբողջ տարածքում՝ հզորացնելու նրանց ինստիտուցիոնալ և ծրագրային կարողությունները, ինչպես նաև բարելավելու նրանց կարողությունը ներկայացնելու իրենց շահառուների կարիքներն ու շահերը,
- ՀԿ գործունեությանն առնչվող իրավական և կարգավորիչ դաշտի բարելավմանը,

---

[27] Հայաստանում Եվրոպական միության պատվիրակության կայք http://eeas.europa.eu/delegations/armenia/projects/list_of_projects/249947_en.htm (2016թ. հունվարի 25-ի դրությամբ):

[28] Էդուարդո Լորենցո Օչոա, *«Քաղաքացիական հասարակությունը և համագործակցությունը պետական կառույցների հետ»*, Խորհրդատվական փաստաթուղթ, Հայաստանի Հանրապետությունում ԵՄ խորհրդատվական խումբ, 2012թ., Երևան:

[29] ԱՄՆ ՄԶԳ կայք https://www.usaid.gov/history-7 (2016թ. հունվարի 25-ի դրությամբ):

[30] Հայաստանի ՀԿ հատվածի գնահատում, ԱՄՆ ՄԶԳ, 2001, Երևան:

- ՀԿ-ների ցանցերի ստեղծման և կառավարության, լրատվամիջոցների ու մասնավոր հատվածի հետ համագործակցության մեխանիզմների զարգացմանը,
- Նորաստեղծ ՀԿ-ներին, շահերի պաշտպանության և հատուկ նախաձեռնություններին աջակցելու նպատակով դրամաշնորհների տրամադրմանը:

Ընդհանուր առմամբ, ավելի քան 176 հասարակական կազմակերպություններ Երևանից և գրեթե բոլոր մարզերից ստացել են 2 միլիոն դոլարի տեսքով դրամաշնորհներ՝ կազմակերպական կարողությունների զարգացման և մարդու իրավունքների, շահերի պաշտպանության, կանանց իրավունքների, ընտրությունների և այլ ոլորտներին առնչվող հատուկ նախաձեռնությունների համար:[31]

Մեկ այլ երկարաժամկետ ծրագիր, որը ֆինանսավորվել է ԱՄՆ ՄԶԳ-ի կողմից, «Քաղաքացիական հասարակության և տեղական ինքնակառավարման աջակցության» ծրագիրն է[32], որն իրականացվել է Քաունթերփարթ Ինթերնեշնլ Հայաստանի կողմից (2010-2014թթ.): Ծրագրի նպատակն է եղել բարձրացնել հանրության տեղեկացվածությունը և արդյունավետ քաղաքացիական մասնակցությունը տեղական և ազգային մակարդակներում, ինչպես նաև նպաստել ավելի մասնակցային, ապակենտրոնացված, արդյունավետ և արձագանքող տեղական ինքնակառավարման համակարգի ձևավորմանը:

Ծրագրում սահմանված նպատակներն են՝

- Խթանել մասնակցային համայնքային ռազմավարական պլանավորումը համայնքային զարգացման և տեղական ժողովրդավարության բարելավման նպատակով,
- Աջակցել քաղաքացիական մասնակցությանը, շահերի պաշտպանությանը և քաղաքացիների ակտիվությանը,
- Աջակցել կառավարման ապակենտրոնացմանը և համայնքների ֆինանսական ինքնուրույնությանը:

Վերջին, սակայն ոչ պակաս կարևոր «Հասարակական կազմակերպությունների զարգացման ծրագիրը» ներկայումս ԱՄՆ ՄԶԳ-ի ֆինանսավորմամբ իրականացվող ծրագրերից մեկն է (2014-2019թթ.): Ծրագիրը խթանում է քաղաքացիական հասարակության կայուն զարգացումը և բարձրացնում ՔՀԿ-ների՝ որպես բարեփոխումներն առաջ մղող և վերահսկող դերակատարների կարողությունները,

[31] Ռիչարդ Բլու և Յուլյա Ղազարյան, *«Հայաստանի ՀԿ հատվածի գնահատում»*, Համեմատական վերլուծություն, Համաշխարհային ուսուցում միջազգային զարգացման համար/ՀԿ հզորացման ծրագիր, Երևան, 2004թ., էջ 28:

[32] «Քաղաքացիական հասարակության և տեղական ինքնակառավարման աջակցության» ծրագրի տեղեկագիր:

բարելավում է ծառայությունները և նպաստում առավել արդյունավետ կառավարմանը տնտեսական, ժողովրդավարական, առողջապահական և սոցիալական ոլորտներում: Ծրագիրն իրականացնում է Եվրասիա համագործակցության հիմնադրամը 5 այլ կազմակերպությունների հետ ձևավորված կոնսորցիումի շրջանակներում:[33]

գ. Գերմանիայի միջազգային համագործակցության ընկերություն (ԳՄՀԸ)

ԳՄՀԸ-ի կողմից կարողությունների զարգացման գործողություններ իրականացվել են Հարավային Կովկասում սննդի անվտանգության, տարածաշրջանային համագործակցության և կայունության խթանման ծրագրի շրջանակներում, որն իրականացվել է 2002-2006թթ.-ին: Կարողությունների զարգացումը ներառել է տեղական ինքնակառավարման մարմինների և քաղաքացիական հասարակության ներկայացուցիչների համար նախատեսված մի շարք դասընթացներ, սեմինարներ և խորհրդատվություն: Ծրագրի կարողությունների զարգացման բաղադրիչը միտված է եղել՝

- Բանիմաց, արձագանքող և հաշվետու տեղական ինքնակառավարման մարմինների զարգացմանը,
- Քաղաքացիական հասարակության դերակատարների և կազմակերպությունների զարգացման աջակցությանը՝ հավասարապես մասնակցելու որոշումների կայացման տեղական գործընթացներին,
- Հակամարտությունների, վստահության և խաղաղության կառուցման աշխատանքներին:

Ընդհանուր առմամբ, 321 թիրախային խմբերից/կազմակերպություններից 273-ը մասնակցել է դասընթացներին՝ ներկայացնելով 62 համայնքներ և 1775 անձինք համապատասխանաբար: Որպես դասընթացների շարունակություն՝ քաղաքացիական հասարակության ներկայացուցիչներին հնարավորություն է ընձեռնվել գործնական միջոցառումներ իրականացնել իրենց համայնքներում:[34]

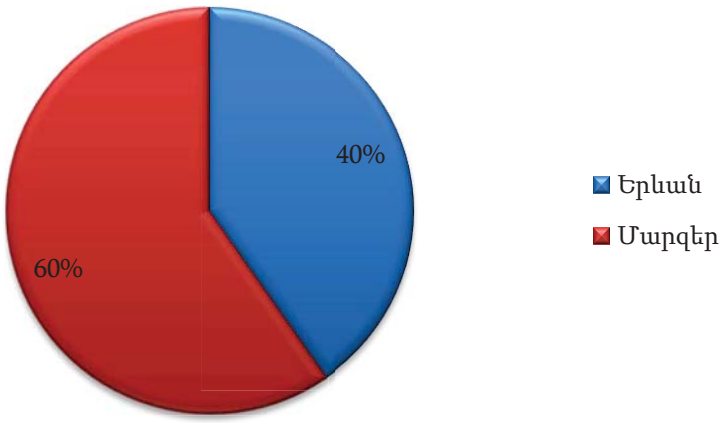
[33] «ՀԿ Դեպո»-ի կայք http://hkdepo.am/en/page/about (2016թ. հունվարի 26-ի դրությամբ):
[34] ԳՄՀԸ, *«Քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների հզորացումը արդյունավետ կառավարման գործընթացներում, Հայաստանում քաղաքացիական հասարակության կարողությունների զարգացումը»*, Գործնական ուղեցույց, էջեր 2-4:

4 Գնահատման արդյունքներ և վերլուծություն

4.1 Ընդհանուր տեղեկատվություն

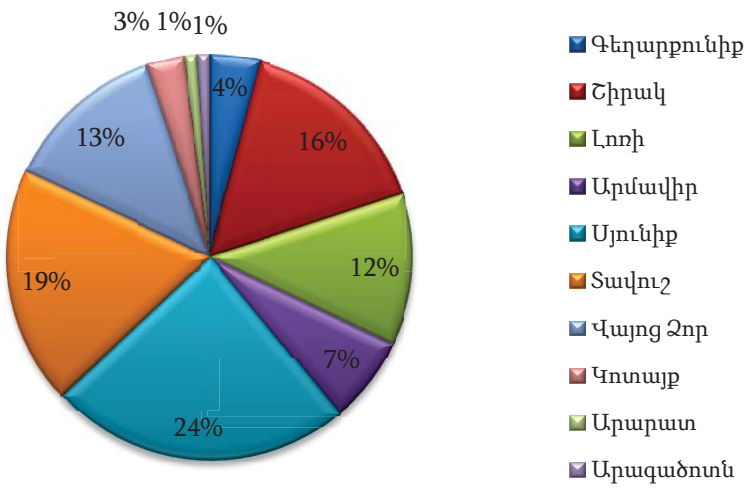
Այս բաժինը հիմնականում տրամադրում է ընդհանուր տվյալներ՝ հարցմանը մասնակցած քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների աշխարհագրական բաշխվածության, նրանց իրավական կարգավիճակի, գործունեության տարածքի, գործունեության տևողության, գործունեության հիմնական ոլորտների, գործունեության հիմնական տեսակների, ընթացիկ աշխատակազմի, ինչպես նաև կազմակերպության տարեկան բյուջեի և հիմնական նպատակի վերաբերյալ:

Ինչպես նշված է մեթոդաբանությանն առնչվող բաժնում, առցանց հարցաթերթիկը լրացվել է 220-ից 139 ՔՀԿ-ների կողմից: Համաձայն ստացված տվյալների՝ 139 ՔՀԿ-ներից 56-ը (40%) գտնվում են Երևանում, իսկ 83-ը (60%)՝ մարզերում:



Գծապատկեր 2. Աշխարհագրական ծածկույթ (%), Հ2

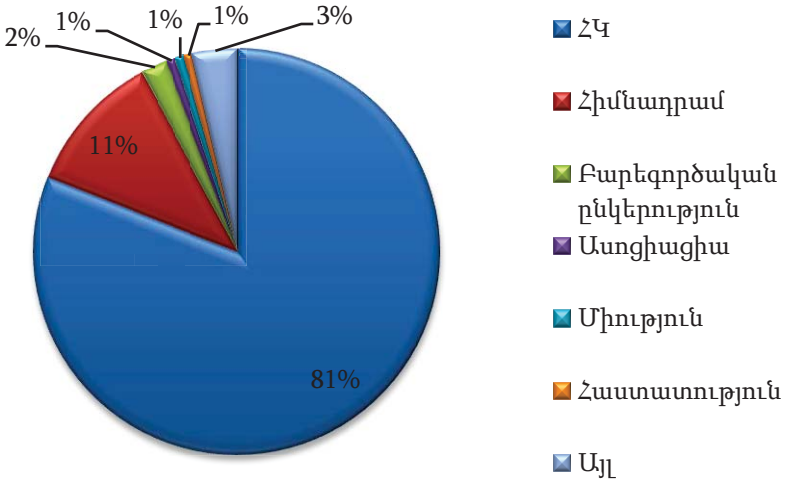
Ստորև ներկայացվում է ՔՀԿ-ների բաշխվածությունը՝ ըստ մարզերի.



Գծապատկեր 3. Մարզային բաշխվածություն (%), Հ2

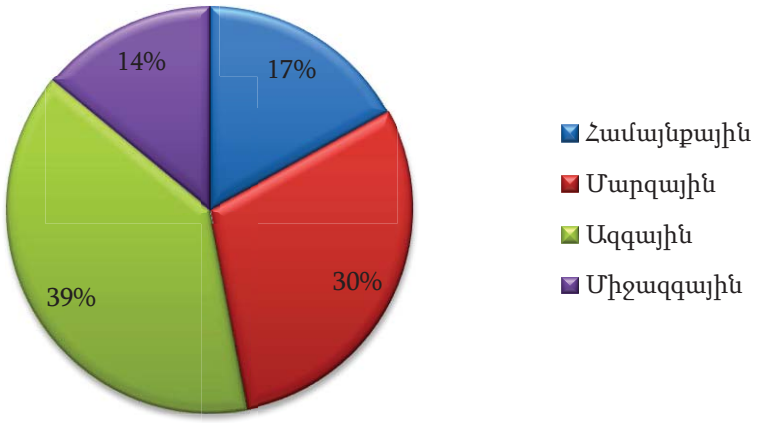
Այսպիսով, հարցմանը մասնակցած 83 մարզային ՔՀԿ-ներից ամենաշատ ներգրավվածությունը Սյունիքի մարզից է (20 ՔՀԿ), որին հաջորդում է Տավուշը (16 ՔՀԿ), Շիրակը (13 ՔՀԿ), Վայոց Ձորը (11 ՔՀԿ), Լոռին (10 ՔՀԿ), Արմավիրը (6 ՔՀԿ), Գեղարքունիքը (3 ՔՀԿ), Կոտայքը (2 ՔՀԿ), Արարատը և Արագածոտնը (յուրաքանչյուրը՝ մեկական ՔՀԿ):

Ինչ վերաբերում է ՔՀԿ-ների իրավական կարգավիճակին, ՔՀԿ-ների զգալի մասը գրանցված է որպես ՀԿ (81%, 113 ՀԿ), իսկ մնացած 26-ը բաշխված են հետևյալ կերպ՝ հիմնադրամներ (15), բարեգործական կազմակերպություններ (3), ասոցիացիաներ, միություններ և հաստատություններ (յուրաքանչյուրը՝ մեկական), ինչպես նաև այլ կառույցներ (5, այդ թվում՝ միջազգային ՀԿ-ներ, մասնաճյուղեր, սպառողական կոոպերատիվներ և իրավաբանական անձանց միություններ):



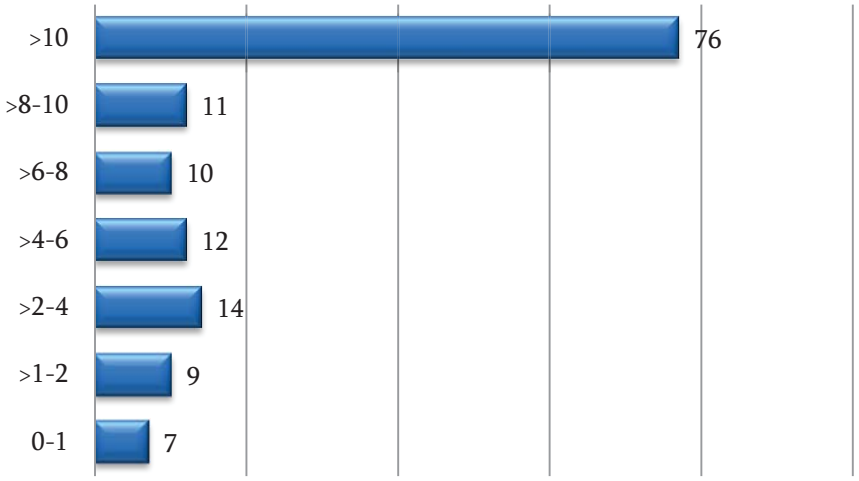
Գծապատկեր 4. Իրավական կարգավիճակ (%), Հ6

ՔՀԿ-ների բաշխվածությունը ըստ գործունեության շրջանակի ցույց է տալիս, որ ՔՀԿ-ների մեծ մասը գործում է մարզային և ազգային մակարդակներում (42 և 54 ՔՀԿ համապատասխանաբար): Հարցմանը մասնակցած ՔՀԿ-ներից 24-ը նշել են համայնքային (տեղական) մակարդակը՝ որպես իրենց գործունեության հիմնական տարածք, իսկ մնացած 19 ՔՀԿ-ները իրենց գործունեությունը ծավալում են միջազգային մակարդակով:



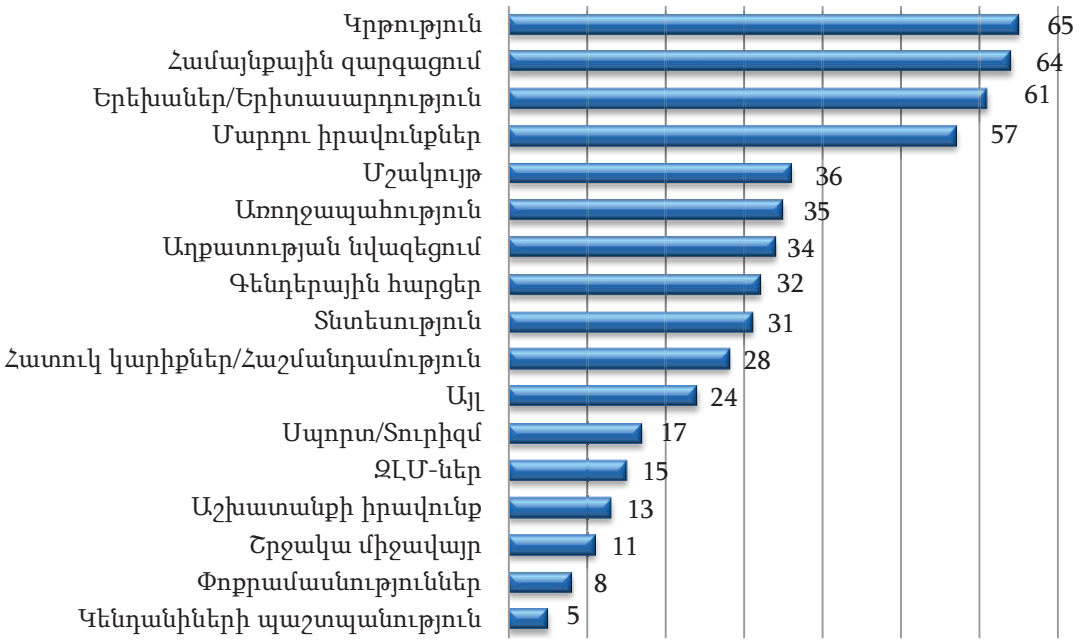
Գծապատկեր 5. Գործունեության շրջանակ (%), Հ7

Ինչ վերաբերում է գործունեության տևողությանը, հարցմանը մասնակցած կազմակերպությունների կեսից ավելին գործում է ավելի քան 10 տարի (55%): Յոթ կազմակերպություններ նորաստեղծ են, և գործունեության տևողությունը մինչև 1 տարի է: Գործունեության տևողության մանրամասն բաշխվածությունը տրված է ներքոնշյալ գծապատկերում:



Գծապատկեր 6. Կազմակերպության գործունեության տևողություն (Թիվ), Հ8

Անդրադառնալով կազմակերպության գործունեության հիմնական ոլորտներին (մեկից ավելի պատասխաններ)՝ 139 ՔՀԿ-ներից 90-ը նշել է «Կրթությունը»՝ որպես իրենց գործունեության հիմնական ոլորտ, որին հաջորդում է «Համայնքային զարգացում»-ը (89 ՔՀԿ), «Երեխաներ/Երիտասարդություն»-ը (85 ՔՀԿ) և «Մարդու իրավունքներ»-ը (80 ՔՀԿ): Տվյալների մանրամասն տոկոսային բաշխվածությունը ներկայացված է ստորև:



Գծապատկեր 7. Գործունեության հիմնական ոլորտներ (%), Հ9

Հետաքրքրական է, որ պատասխանների վերլուծությունը թույլ է տալիս նկատել, որ 139 ՔՀԿ-ներից միայն 32 ՔՀԿ-ներն են նշել գործունեության 1-3 ոլորտ, ինչը նշանակում է, որ հարցված կազմակերպությունների զգալի մասն ունի գործունեության լայն շրջանակ և չի կենտրոնանում հստակ ոլորտների վրա: Վերջինս կարելի է բացատրել այն հանգամանքով, որ շատ կազմակերպություններ գործում են այն ոլորտներում, որոնք անհրաժեշտորեն կապված չեն իրենց տեսլականի և առաքելության հետ: Դրանք բխում են դոնորների օրակարգից և առաջնահերթություններից, ինչպես նաև այլ հնարավորություններից: Ինչպես նշում է հարցազրույցի մասնակից փորձագետներից մեկը. «[...] կան որոշ «ունիվերսալ ՀԿ-ներ», որոնք գործում են բոլոր ոլորտներում՝ անկախ իրենց կարողություններից, փորձառությունից և առաքելությունից»: [35] Մյուս կողմից 7-ից ավել ոլորտներում գործող ՔՀԿ-ների բարձր տոկոսը (45%) թույլ է տալիս եզրակացնել, որ պատկերը կլիներ ավելի ճշգրիտ, եթե հարցված ՔՀԿ-ները կարողանային նշել գործունեության մեկ հիմնական ոլորտ:

[35] Խորքային հարցազրույց պետական պաշտոնյայի հետ, 2015թ. դեկտեմբեր:

Նշված ոլորտների քանակը	*Թիվ*	*%*
1-3	32	23
4-6	45	32
7+	62	45
Ընդհանուր	139	100

Աղյուսակ 1. ՔՀԿ-ների բաշխվածությունը՝ ըստ նշված ոլորտների քանակի, Հ9

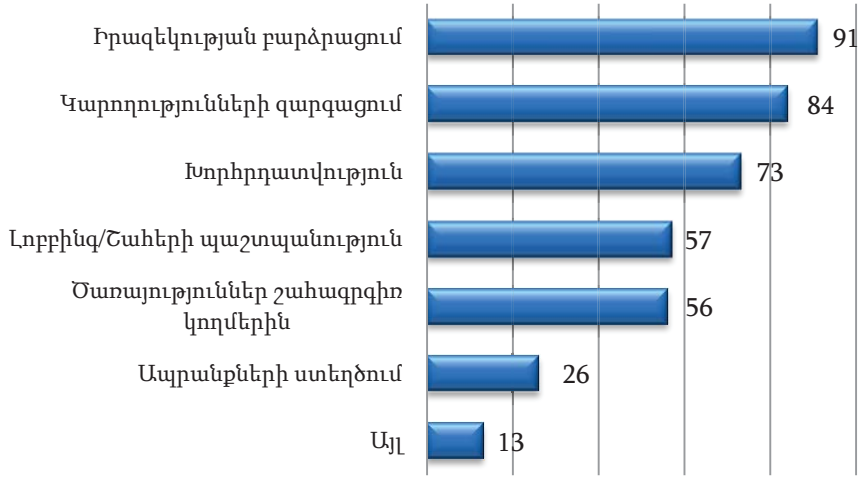
Ինչպես վերը նշվեց, «Կրթություն»-ը գործունեության ամենատարածված ոլորտն է հարցված ՔՀԿ-ների շրջանում: Այնուամենայնիվ, հարց է առաջանում՝ արդյոք այսքան մեծ քանակությամբ ՔՀԿ-ներ իսկապես ներգրավված են այս ոլորտում: Կարելի է ենթադրել, որ նման արդյունքի տրամաբանական հիմնավորումն այն է, որ բազմաթիվ ՔՀԿ-ներ «Կրթության» ոլորտն ընտրելիս հավանաբար այն դիտարկել են որպես աշխատանքի միջոց կամ մեթոդ, ոչ թե՝ գործունեության ոլորտ: Այս եզրակացությունը հիմնավորվում է Ջ. Պատուրյանի և Վ. Գևորգյանի (2014թ.) կողմից կատարված հետազոտությամբ, որտեղ այն հարցին, թե տրված ոլորտներից որն է ամենակարևորը կազմակերպության համար, պարզ է դառնում, որ պատասխաններից ամենաշատը նշվել է «Մարդու իրավունքներ»-ը, որին հաջորդում է «Այլ»-ը (ՀԿ-ներին հատուկ պատասխանների շարք), իսկ «Կրթություն/աշխատանքային հարցեր» ոլորտը միայն երրորդ տեղում է: Համադրելով այս տվյալները՝ հնարավոր է եզրակացնել, որ «Մարդու իրավունքներ»-ը, «Կրթություն/աշխատանք»-ը, «Համայնքային զարգացում»-ը և «Երեխաներ/Երիտասարդություն»-ը ՔՀԿ-ների գործունեության ամենատարածված ոլորտներն են:

Ոլորտ	*Թիվ*	*%*
Մարդու իրավունքներ	40	21
Այլ	33	18
Կրթություն/աշխատանքային հարցեր	20	11
Համայնքային զարգացման հարցեր	15	8
Սպորտ/երիտասարդության հարցեր	14	7
Շրջակա միջավայր	13	7
Առողջապահական հարցեր	9	4.8
Տնտեսական զարգացում	9	4.8
Երեխայի խնամք	7	3.7
Գենդերային հարցեր	6	3.2
Մշակույթ	6	3.2
Գործարար կապեր	5	2.7
Բարեգործություն/բարեկեցություն	4	2.1
Սպառողների շահեր	3	1.6

Աղքատություն	2	1.1
Կրոնական գործունեություն	1	0.5
Մարդասիրական օգնություն	1	0.5

Աղյուսակ 2. Գործունեության հիմնական ոլորտներ[36]

Ինչ վերաբերում է կազմակերպության կողմից իրականացվող գործունեության հիմնական տեսակներին, հարցման արդյունքները (մեկից ավելի պատասխաններ) ցույց են տալիս, որ ՔՀԿ-ների մեծ մասը (ընդհանուր առմամբ՝ 126 ՔՀԿ) նշել է «Իրազեկության բարձրացում»-ը՝ որպես գործունեության հիմնական տեսակ, իսկ 117-ը՝ «Կարողությունների զարգացում»-ը: «Խորհրդատվություն»-ն իրականացվում է հարցված ՔՀԿ-ներից 102-ի կողմից և հանդիսանում է գործունեության երրորդ հիմնական տեսակը: Ընդհանուր առմամբ, հարցման արդյունքները ցույց են տալիս, որ 139 ՔՀԿ-ներից 83-ը ծառայություններ են մատուցում (25 ՔՀԿ Երևանում և 58 ՔՀԿ մարզերում), իսկ մնացած 56 ՔՀԿ-ները զբաղվում են շահերի պաշտպանությամբ, քաղաքականության հարցերով և հետազոտությամբ (31 ՔՀԿ գործում է Երևանում, 25 ՔՀԿ՝ մարզերում):



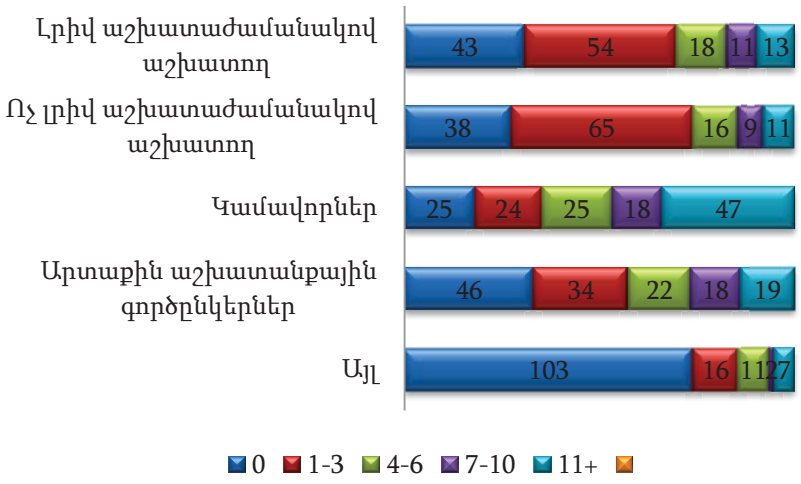
Գծապատկեր 8. Գործունեության հիմնական տեսակներ (%), Հ10

Մեծ հաշվով, այս պատկերը կարող է ևս մեկ անգամ բացատրվել ՔՀԿ-ների՝ «դոնորների օրակարգով առաջնորդվելու» վարքագծով: Վերջին 20 տարիների ընթացքում դոնորներն առաջնահերթություն են տվել այն ՔՀԿ-ներին, որոնք զբաղվում են շահերի պաշտպանությամբ, քաղաքականության հարցերով և իրազեկության բարձրացմամբ: Արդյունքում, ծառայություններ մատուցող ՔՀԿ-ները մնացել են ստվերում, ինչպես արտացոլված է Գծապատկեր 8-ում: Հաշվի առնելով, որ շահերի պաշտպանությունը և իրազեկության բարձրացումը երկարաժամկետ գործողություններ են, որոնց ազդեցությունը հնարավոր է, որ ոչ այնքան շոշափելի լինի, կարելի է ենթադրել, որ այս երևույթն անուղղակիորեն (և բացասաբար) ազդեցություն գործած լինի ՔՀԿ-ների

[36] Եվգենյա Ջենի Պատուրյան և Վալենտինա Գևորգյան, *տե՛ս ծ. 12*, էջ 77:

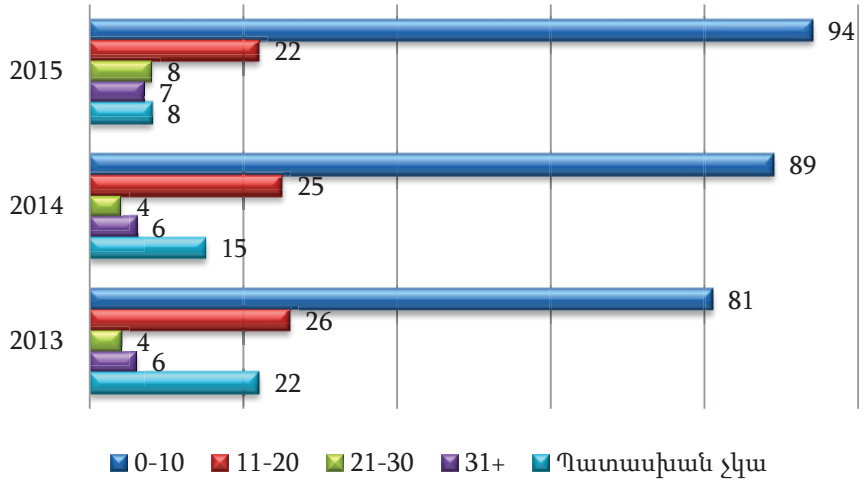
հանրային հեղինակության վրա: Արագ նվաճումների բացակայությունը, փոքր շոշափելի արդյունքը և սահմանափակ սոցիալական աջակցությունն ինքնաբերաբար տանում են ՔՀԿ-ների հանդեպ հասարակության վստահության նվազեցման:

Ինչպես ներկայացված է Գծապատկեր 9-ում, հարցված ՔՀԿ-ների 39%-ը (54 ՔՀԿ) ունի լրիվ աշխատաժամանակով աշխատող աշխատակիցների նվազագույն քանակ (1-3), և միայն 9%-ը (13 ՔՀԿ) ունի 11-ից ավել լրիվ աշխատաժամանակով աշխատող աշխատակից: Ինչ վերաբերում է ոչ լրիվ աշխատաժամանակով աշխատող աշխատակիցներին, ապա հարցված ՔՀԿ-ների գրեթե կեսն (47%) ունի 1-3 աշխատակից իր կազմակերպությունում: Ինչ վերաբերում է կամավորներին, կազմակերպությունների մեծ մասը (34%) ունի 11-ից ավել կամավորներ: Զբաղվածության այլ տեսակների հետ համեմատ՝ «11+» կարգում այս թիվն ամենամեծն է (հարցված ՔՀԿ-ներից միայն 9%-ն ունի 11-ից ավել լրիվ աշխատաժամանակով աշխատող աշխատակից, 8%-ը՝ 11-ից ավել ոչ լրիվ աշխատաժամանակով աշխատող աշխատակից և 14%-ը՝ 11-ից ավել արտաքին աշխատանքային գործընկերներ): Հարցված ՔՀԿ-ների շրջանում մարդկային ռեսուրսների բաշխվածության վերաբերյալ այլ տվյալներ բերված են ստորև:



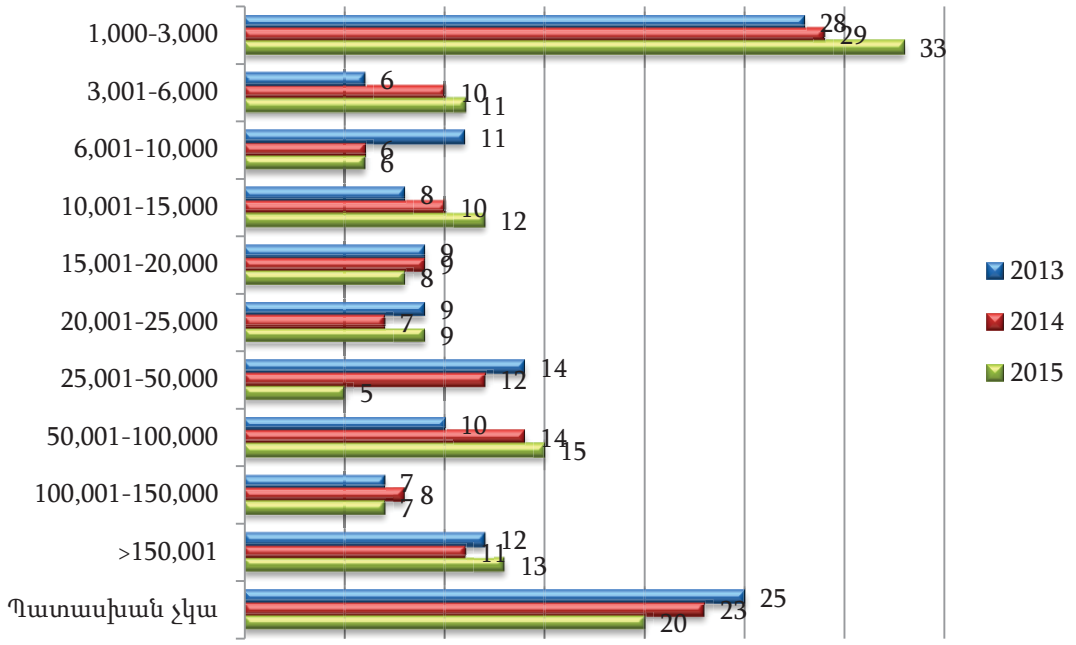
Գծապատկեր 9. Ընթացիկ աշխատակազմ (2015թ., թիվ), Հ11

Ինչ վերաբերում է վերջին տարիներին (2013-2015թթ.) ՔՀԿ-ներում աշխատող անձանց միջին թվաքանակին, ապա որևէ զգալի դրական կամ բացասական փոփոխություն չի նկատվում: Թվերը մեծամասամբ անփոփոխ են մնացել: Այդուհանդերձ, հատկանշական է, որ միջինը 0-10 աշխատակից ունեցող կազմակերպությունների քանակը 2015թ.-ին աճել է՝ կազմելով 94 ՔՀԿ՝ ի տարբերություն 2013թ.-ի 81 ՔՀԿ-ների: Մյուս կողմից, միջինը 11-20 աշխատակից ունեցող կազմակերպությունների քանակը 2015թ. անկում է ապրել՝ դառնալով 22 նախկին 26-ի փոխարեն: Սա արտացոլում է աշխատակիցների հոսունության բարձր մակարդակը, որին անդրադարձ է կատարվել խորքային հարցազրույցների ժամանակ:



Գծապատկեր 10. Վերջին տարիների ընդհանուր աշխատողների միջին թվաքանակ (2013-2015թթ., թիվ), Հ12

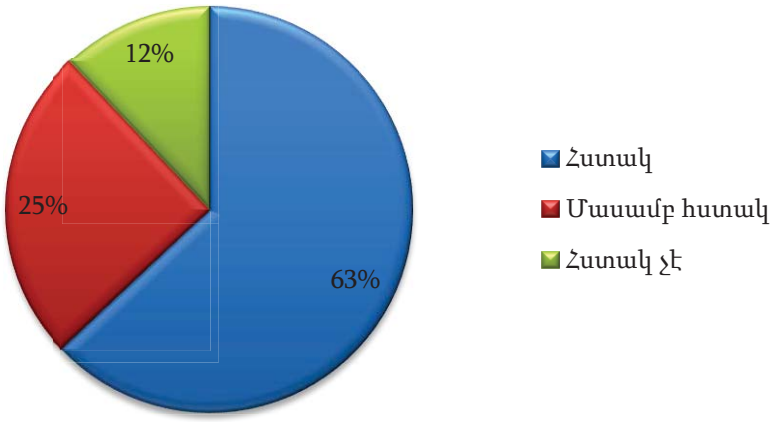
Ինչ վերաբերում է կազմակերպությունների տարեկան բյուջեին, ներքոնշյալ գծապատկերը ցույց է տալիս, որ կազմակերպությունների մեծ մասը նշել է 1,000-3,000 եվրո միջակայքը՝ որպես իրենց տարեկան մոտավոր բյուջե (2013թ. ՔՀԿ-ների 20%-ը, 2014թ.՝ 21%-ը, փոքր աճ է գրանցվել 2015թ.՝ կազմելով ՔՀԿ-ների 24%-ը): Հարց է առաջանում, թե ազդեցության ինչ մակարդակ կարող է ունենալ ՔՀԿ-ն իր շահառուների վրա այն դեպքում, երբ երկրում տարեկան միջին աշխատավարձը 3,000 եվրո է: Մյուս կողմից, կազմակերպությունների 16%-ը չի տրամադրել որևէ տեղեկություն տարեկան բյուջեի վերաբերյալ, ինչը, ըստ էության, խոսում է այն մասին, որ ՔՀԿ-ների ֆինանսական թափանցիկությանը և հաշվետվողականությանը վերաբերող հարցերը դեռևս առկա են:



Գծապատկեր 11. Տարեկան մոտավոր բյուջե (2013-2015թթ., թիվ), Հ13

Վերջապես, ՔՀԿ-ներին հարցում է արվել ներկայացնել իրենց կազմակերպության հիմնական նպատակը՝ բաց հարցի միջոցով: Տրված պատասխանները դասակարգվել են երեք խմբերում («Հստակ», «Մասամբ հստակ» և «Հստակ չէ»): Հարցված ՔՀԿ-ների հիմնական նպատակը համարվել է «Հստակ», եթե տրված ձևակերպումները եղել են հասկանալի, նպատակային և հստակ: Հիմնական նպատակը բնութագրվել է որպես «Հստակ չէ», եթե այն եղել է անորոշ, խրթին և երկար, չի ունեցել կոնկրետ ուղղվածություն, ինչպես նաև պարունակել է մեծ քանակությամբ եզրույթներ: Վերջապես, նպատակը դասակարգվել է «Մասամբ հստակ» կատեգորիայի ներքո, եթե կառուցվածքային տեսանկյունից եղել է հստակ, սակայն չի պարունակել տեղեկատվություն կազմակերպության, նպատակների, թիրախային խմբի, գործողության և/կամ վերջնական արդյունքի վերաբերյալ:

Անդրադառնալով վերոնշյալին՝ հարցվածների 63%-ի (87 ՔՀԿ) հիմնական նպատակը համարվել է «Հստակ», 25%-ինը (35 ՔՀԿ)՝ «Մասամբ հստակ» և 12%-ինը (17 ՔՀԿ)՝ «Հստակ չէ»: Այդուհանդերձ, վիճելի է, թե որքանով են այս կազմակերպությունները հավատարիմ իրենց գործողություններում հիշատակված նպատակներին: Խորքային հարցազրույցների մեծ մասի ընթացքում ոլորտի փորձագետները պարբերաբար բարձրացնում էին առաքելության հարցը՝ հատկապես շեշտելով այն հանգամանքը, որ կազմակերպությունները հավատարիմ չեն իրենց առաքելությանը և չունեն հստակ նպատակ: Կարևոր է նշել, որ ՔՀԿ-ների առաքելությունը շատ հաճախ մոռացված է, անհատականացված չէ և չունի հստակ նպատակ և թիրախ:



Գծապատկեր 12. Կազմակերպության հիմնական նպատակը (%), Հ14

<u>Ամփոփում</u>

- ՔՀԿ-ները գործում են **բազմաթիվ ոլորտներում**:
- Հնարավոր է, որ ՔՀԿ-ների՝ դոնորների օրակարգով առաջնորդվելու վարքագիծը հանգեցրել է նրան, որ **մեծ քանակությամբ ՔՀԿ-ներ զբաղվում են շահերի պաշտպանությամբ, քաղաքականության հարցերով և հետազոտությամբ**:
- Հարցմանը մասնակցած ՔՀԿ-ների 60%-ից ավելին փաստում է, որ ունի հստակ նպատակ, մինչդեռ շատերը չունեն հստակ ձևակերպված հիմնական նպատակ:
- Հարցմանը մասնակցած ՔՀԿ-ների 20%-ից ավելին ունի 3,000 եվրոյից պակաս տարեկան բյուջե: Սա որոշ ՔՀԿ-ների փոքր ազդեցություն ունենալու պատճառներից մեկն է:
- ՔՀԿ-ների կողմից իրենց **եկամուտների վերաբերյալ սահմանափակ տեղեկատվության տրամադրումը** ցույց է տալիս, որ վերջիններս տարակուսում են ներկայացնել ֆինանսական տվյալներ: Ուստի, ֆինանսական թափանցիկությունը և հաշվետվողականությունը դասվում են լուծելու ենթակա խնդիրների շարքին:
- ՔՀԿ-ների մեծ մասի մոտ գերակա խնդիր է **աշխատակիցների հոսունության բարձր մակարդակը**:

4.2 Ներքին հարթություն

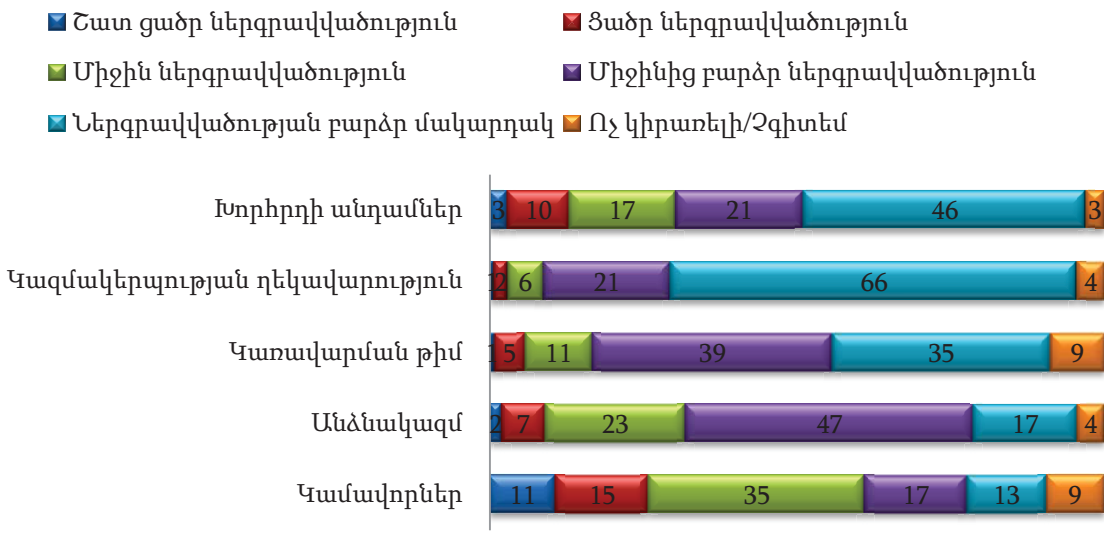
4.2.1 Կազմակերպական կարողություններ

Կազմակերպական կարողությունը ներառում է կարողությունների, գիտելիքների և ռեսուրսների լայն շրջանակ, որոնք կազմակերպությունները պետք է ձեռք բերեն և զարգացնեն արդյունավետ գործունեություն ծավալելու համար: Ընդհանուր առմամբ, արդյունավետ աշխատանքի համար անհրաժեշտ է կազմակերպական կարողության 5 բաղադրիչ, որոնք են՝ 1) կառավարումը և առաջնորդությունը, 2) առաքելությունը, տեսլականը և ռազմավարությունը, 3) ներքին գործառնությունները և ղեկավարումը, 4) ծրագրերի իրականացումը և ազդեցությունը և 5) ռեսուրսների զարգացումը: Փոխադարձ կախման մեջ գտնվող այս գործոնները նպաստում են կազմակերպությունների արդյունավետ աշխատանքին՝ անկախ կազմակերպության տեսակից (պետական, հասարակական (ՔՀԿ-ներ) կամ մասնավոր):

Չնայած կարողությունների զարգացման գործողությունների 20 տարիների ջանքերի և դրանց որոշների չափազանց օգտակար արդյունքի՝ համարվում է, որ Հայաստանում շատ ՔՀԿ-ներ դեռևս գտնվում են վերը նշված «Կենսացիկլի մոդել»-ի «Պատանեկության» փուլում: Այս դիտարկումը հիմնավորելու համար անհրաժեշտ է հանգամանալից ներկայացնել վերոնշյալ 5 բաղադրիչները:

Կառավարում և առաջնորդություն. Կառավարումը և որոշումների կայացումը կազմում են կազմակերպական գործընթացների անբաժանելի մաս և ազդում են կազմակերպության յուրաքանչյուր ասպեկտի վրա: Արդյունավետ կերպով աշխատող ցանկացած կազմակերպությունում առաջնորդները պետք է ապահովեն թափանցիկ, հաշվետու և հեռատես կառավարում:

Հարցման արդյունքները ցույց են տալիս, որ ՔՀԿ-ների մեծ մասն ունի կառավարման հորիզոնական մոդել, որտեղ կազմակերպության ղեկավարությունը, կառավարման թիմը, խորհրդի անդամները և անձնակազմը որոշումների կայացման գործընթացում ունեն ներգրավվածության գրեթե հավասար մակարդակ (բարձրից շատ բարձր, 87%, 74%, 67% և 64% համապատասխանաբար): Նույնիսկ կամավորներն են բավականաչափ ներգրավված այս գործընթացում (30%):



Գծապատկեր 13. Աշխատակիցների ներգրավվածությունը որոշումների կայացման գործընթացում (%), Հ15

Այնուամենայնիվ, ի տարբերություն հարցման արդյունքների, խորքային հարցազրույցի մասնակիցները նշեցին, որ հայաստանյան ՔՀԿ-ներին և մեծ առումով նույնիսկ հայկական մշակույթին բնորոշ է ուղղահայաց կառավարման մոդելը: Մեկ անձով պայմանավորված որոշումները դեռևս արդիական են, ինչը նշանակում է, որ անձինք, ովքեր տարիներ շարունակ զբաղեցրել են ղեկավար պաշտոններ, միտում ունեն առաջ մղելու իրենք իրենց և ոչ թե կազմակերպությունը: Այս երևույթը բնորոշ է ոչ միայն Հայաստանին, այլ նաև այլ երկրներին, և այն քննադատելու անհրաժեշտություն չկա, քանի որ այն հիմնված է կառավարման ամուր հիմքերի վրա:

Ինչ վերաբերում է առանցքային աշխատակիցների փոխարինման մեխանիզմներին, հարցման արդյունքները ցույց են տալիս, որ հարցված 139 ՔՀԿ-ներից 35-ը (25%) չունեն որևէ մեխանիզմ առանցքային աշխատակիցների փոխարինման համար, իսկ մյուս 35 ՔՀԿ-ները (25%) կիրառում են որոշ մեխանիզմներ, որոնց արդյունավետությունը ապացուցված չէ: Հարցվածներից 22-ը (16%) չեն նշել որևէ պատասխան, ինչից կարելի է եզրակացնել, որ նրանք չեն կիրառում որևէ մեխանիզմ: Հարցվածներից միայն 47 ՔՀԿ-ներն (34%) են նշել կիրառվող մեխանիզմների մասին՝ տրամադրելով փոխարինման գործընթացի մանրամասն նկարագիր:[37]

[37] Պատասխանները դասակարգվել են «Առկա են, սակայն արդյունավետ չեն», եթե հարցված ՔՀԿ-ները նշել են իրենց կազմակերպության կանոնադրությունը, պարզեցված մեխանիզմներ՝ ուղղված աշխատակազմի հավաքագրմանը՝ չհիշատակելով աշխատակիցների փոխարինման հստակ գործընթացներ և ընթացակարգեր: «Առկա են արդյունավետ մեխանիզմներ» խմբում դասակարգվել են հարցված ՔՀԿ-ների այն պատասխանները, որոնցում նշվել են, որ իրենց կազմակերպությունը գործում է մասնակցային կառավարման սկզբունքներով, կազմակերպությունում առկա են աշխատակիցների փոխարինման հստակ մեխանիզմներ, աշխատակիցների համար կանոնավոր կերպով կազմակերպվում են վերապատրաստման դասընթացներ՝ տրամադրելով աճի և զարգացման համապատասխան հնարավորություններ:

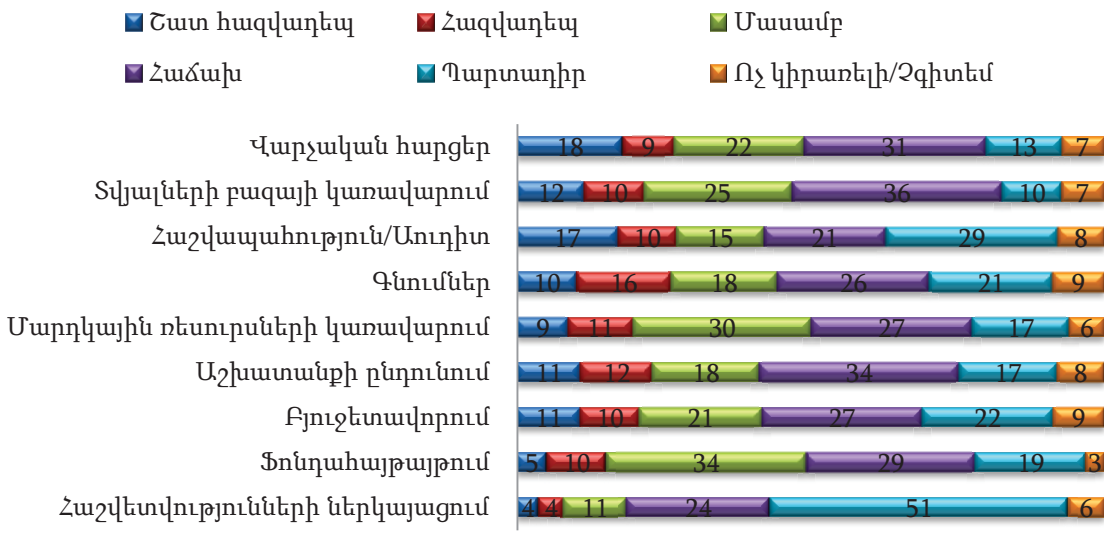
Մեխանիզմներ	Թիվ	%
Առկա չեն	35	25
Առկա են, սակայն արդյունավետ չեն	35	25
Առկա են արդյունավետ մեխանիզմներ	47	34
Ոչ կիրառելի/Չգիտեմ	22	16
Ընդհանուր	139	100

Աղյուսակ 3. Առանցքային աշխատակիցների փոխարինման մեխանիզմներ, Հ16

Առաքելություն, տեսլական և ռազմավարություն. Առաքելությանը, տեսլականին և ռազմավարությանն առնչվող հարցերը քննարկվել են «Ընդհանուր տեղեկատվություն» բաժնում, երբ հարցված ՔՀԿ-ներից մոտավորապես 90%-ի առաքելությունը և տեսլականը գնահատվել էին հստակ կամ մասամբ հստակ: Այդուհանդերձ, գործնականում ՔՀԿ-ների մեծ մասը կարողացել է իրենց կազմակերպության գործունեության հիմնական ուղղությունները հարմարեցնել ֆինանսական միջոցների առկայությանը: Հարկ է նշել, որ դաշտային այցելությունների ժամանակ պարզ դարձավ, որ այն կազմակերպությունները, որոնք մնացել են հավատարիմ իրենց տեսլականին, կարողացել են գրանցել հաջողություններ՝ չնայած «Պատանեկության» փուլին բնորոշ «աճող ցավերին»: Ինչ վերաբերում է ռազմավարությանը, կազմակերպությունը պետք է նախևառաջ ունենա ֆինանսական կայունություն, որպեսզի հանդես գա երկարաժամկետ ռազմավարությամբ: Հետաքրքրական է, որ հարցված ՔՀԿ-ների մեծ մասը ռազմավարական պլանավորումը դիտարկում է որպես կարողությունների զարգացման ուղղություններից մեկը և համարում է այն իրենց կազմակերպական կարողությունների առանցքային բաղադրիչներից մեկը, որը հետագա բարելավման կարիք ունի:

Ներքին գործառնություններ և ղեկավարում. Կազմակերպությունում ստեղծված և կիրառվող ներքին գործընթացներն ու ընթացակարգերը հանդիսանում են տվյալ կազմակերպության ընդհանուր զարգացվածության մակարդակի և կազմակերպական կարողությունների կարևոր ցուցիչներ: Համաձայն հարցման արդյունքների՝ հարցվածների 72%-ը օգտագործում է անհրաժեշտ գործընթացները և ընթացակարգերը «Հաճախ» և «Պարտադիր» կերպով: Գործընթացների և ընթացակարգերի կիրառումը գերիշխում է «Հաշվետվությունների ներկայացման» և «Ֆոնդահայթայթման» բնագավառներում (86% և 82% համապատասխանաբար): Չնայած հարցված ՔՀԿ-ների մեծ մասը նշել է, որ իրենք ինտենսիվորեն կիրառում են հաշվետվությունների ներկայացման մեխանիզմներ, հանրության կողմից առկա վստահության ցածր մակարդակը փաստում է հակառակը: Հարկ է նշել, որ այս խնդիրը քննարկվել է նաև խորքային հարցազրույցների և ֆոկուս-խմբային քննարկումների ընթացքում: Փորձագետների մեծ մասը նշել է, որ քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների նկատմամբ հանրության վստահությունը շատ ցածր է, ինչը

նաև փաստում են «Կովկասյան բարոմետր» հետազոտության արդյունքները (ՀՌԿԿ տվյալներ, 2013թ.): Համաձայն այս հետազոտության արդյունքների՝ ՔՀԿ-ների նկատմամբ հանրության վստահությունը ցածր է Հայաստանում գործող այլ հաստատությունների միջին ցուցանիշների համեմատ (17 հաստատությունից 14-րդն է՝ հաջորդելով գործադիր իշխանությանը, խորհրդարանին և քաղաքական կուսակցություններին):[38] Ինչպես նշվեց խորքային հարցազրույցների և ֆոկուս-խմբային քննարկումների ընթացքում, ՔՀԿ-ների նկատմամբ հանրության ցածր վստահությունը պայմանավորված է նաև մի շարք այլ հանգամանքներով, որոնք են՝ ա) ՔՀԿ-ները չեն կարողանում և պատրաստակամ չեն ապահովել իրենց գործողությունների թափանցիկությունը և հաշվետվողականությունը, բ) ՔՀԿ-ների նկատմամբ հանրության կողմից ձևավորված հետխորհրդային ժառանգությունը, գ) ՔՀԿ-ներին վարկաբեկելու կառավարության կողմից գործադրվող ջանքերը (մասնավորապես նրանց, ովքեր գործում են շահերի պաշտպանության և մարդու իրավունքների ոլորտներում) և դ) ՔՀԿ-ներն ուշադրություն չեն դարձնում հանրային կապերին և հաղորդակցությանը: Շատ կարևոր է, որ ՔՀԿ-ները պահպանեն հաշվետվողականության բարձր մակարդակ ինչպես իրենց դոնոր կազմակերպությունների, այնպես էլ շահառուների և հանրության նկատմամբ:

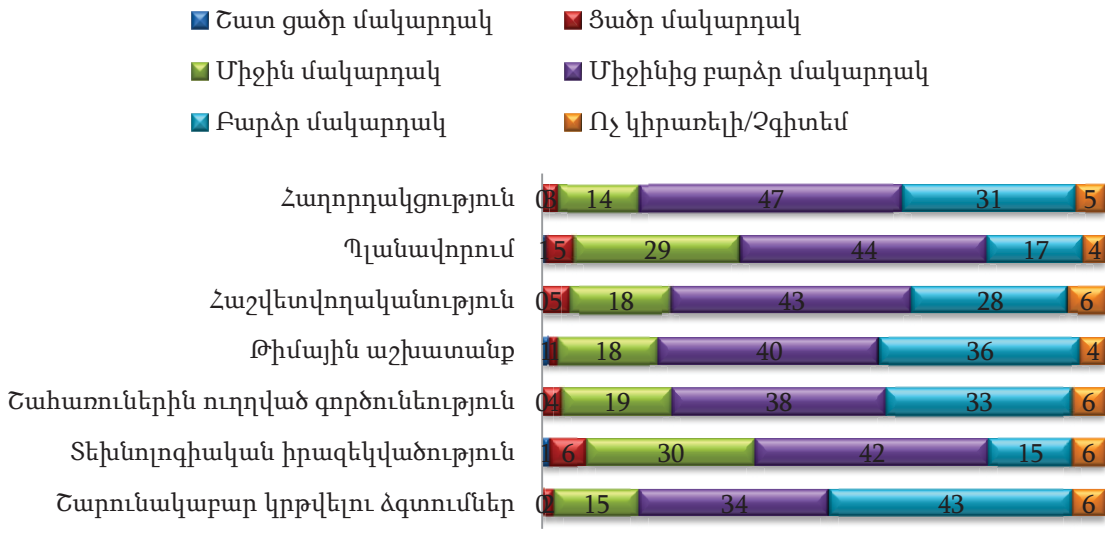


Գծապատկեր 14. Ներքին կամ միջազգայնորեն ճանաչված կազմակերպական գործընթացներ և ընթացակարգեր (%), Հ17

Ծրագրերի իրականացումը և ազդեցությունը. Ելնելով իր առանձնահատկությունից և կարևորությունից՝ այս բաղադրիչը հանգամանալից կերպով ներկայացված է 4.4 ենթաբաժնում:

[38] Կովկասյան բարոմետր, *«Հարավկովկասյան երկրներում քաղաքական, սոցիալական և տնտեսական զարգացումների հանրային ընկալումը»*, ՀՌԿԿ 2013թ. տվյալներ http://www.crrc.am/hosting/file/_static_content/barometer/2013/CB2013_public%20presentation_English.pdf (2016թ. հունվարի 5-ի դրությամբ):

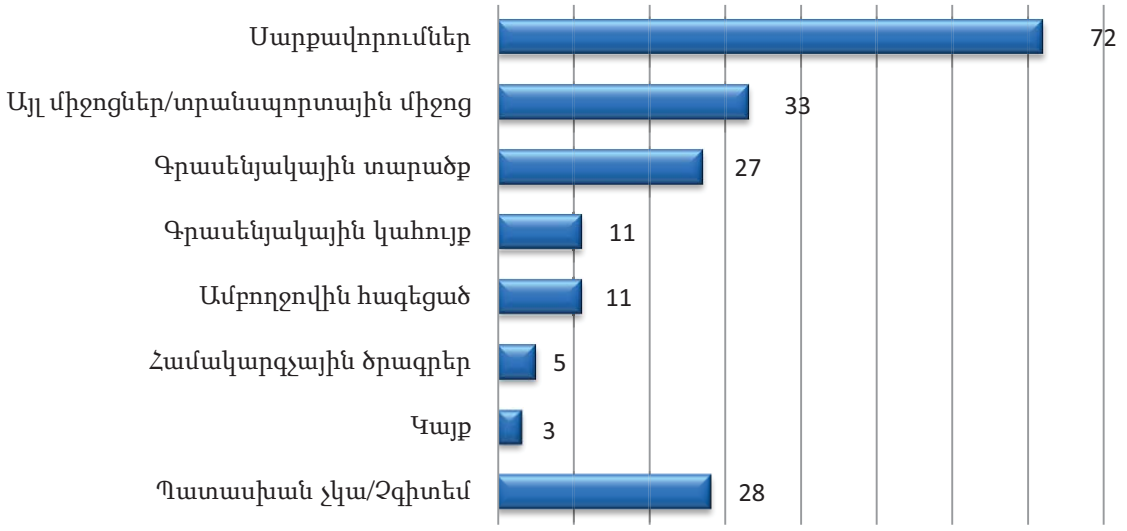
Ռեսուրսների զարգացում. Մարդկային ռեսուրսներն ունեն առանցքային դեր ՔՀԿ-ների զարգացման գործում, քանի որ մարդիկ կազմակերպության շարժիչ ուժն են և համարվում են զարգացման նախաձեռնողները: Ցանկացած կազմակերպությունում մարդկային ռեսուրսը ոչ միայն աշխատակիցների քանակ է, այլ նախևառաջ՝ որակ (մասնագիտական որակավորումներ և կարողություններ առաջադրանքները կատարելու համար):



Գծապատկեր 15. Անձնակազմի կարողություններ (%), Հ18

Վերոնշյալ գծապատկերի տվյալներն արտացոլում են անձնակազմի անհատական կարողություններն ու ունակությունները այն ոլորտներում, որոնք բնորոշ են ՔՀԿ-ների մեծ մասին: Հարցաթերթիկում նշված էր գնահատել սեփական կարողությունները և ունակությունները՝ ըստ կարողությունների տիրապետման մակարդակների (1 - շատ ցածր մակարդակից մինչև 5 - շատ բարձր մակարդակ): Հարցման արդյունքում հարցվածների 70%-ը նշել է, որ իրենց աշխատակիցները պարտականությունները կատարում են միջինից բարձր և բարձր մակարդակով: Հարցված ՔՀԿ-ների միայն 4%-ն է պատասխանել, որ իրենց աշխատակիցներն ունեն քիչ կարողություններ իրենց ոլորտում: «Հաղորդակցություն»-ը (78%) և «Շարունակական կրթության ձգտումներ»-ն (77%) ամենաբարձր գնահատված ոլորտներն են: Միևնույն ժամանակ, «Պլանավորում»-ը և «Տեխնոլոգիական իրազեկվածություն»-ն այն ոլորտներն են, որոնց հարցված ՔՀԿ-ները ամենաքիչն են տիրապետում: Հետաքրքիր է, որ հարցազրույցների ժամանակ շատ փորձագետներ նշել են, որ հայաստանյան ՔՀԿ-ների մեծ մասը չունի հմուտ անձնակազմ (փորձագետներ հատուկ ոլորտներում), որը մասամբ պայմանավորված է ինչպես ֆինանսական ռեսուրսների բացակայությամբ, այնպես էլ հմուտ մասնագետների հոսունության բարձր մակարդակով, ինչպես նաև որպես կամավորներ ներգրավվելու ցածր պատրաստակամությամբ:

Ֆիզիկական ենթակառուցվածքը և տեխնիկական հագեցվածությունը կազմակերպության կարևոր տարրերից են, որոնք հատկապես անհրաժեշտ են ՔՀԿ-ներին, որոնք գործում են այն ոլորտներում, ինչպիսիք են՝ կրթություն, մարդու իրավունքներ, առողջապահություն և համայնքային զարգացում: Գնահատման արդյունքում պարզ դարձավ, որ հայկական ՔՀԿ-ների մեծ մասն ունի հիմնական տեխնիկական միջոցներ և կարողացել է ներդրումներ կատարել առաջնային անհրաժեշտության սարքավորումների, այդ թվում՝ համակարգիչ համացանցի հասանելիությամբ, հեռախոս, ֆաքս, գրասենյակային կահույք ձեռքբերման համար: Գծապատկեր 16-ը ցույց է տալիս, որ հարցվածների մոտավորապես 50%-ը կարիք ունի նոր սարքավորումների (համակարգիչներ, տպիչներ և սկան անող մեքենաներ, պրոյեկտորներ): Հարցվածների 19%-ը պնդում է, որ իրենք կամ չունեն գրասենյակային տարածք, կամ առկա տարածքը չի բավարարում իրենց անձնակազմի և շահառուների տարրական պահանջները, ինչը հետագայում անհրաժեշտ է բարելավել: Հատուկ տեխնիկական միջոցների և փոխադրամիջոցների կարիք ունեն հատկապես մարզային ՔՀԿ-ները (24%): Հարցվածներից միայն 11 ՔՀԿ է նշել, որ իրենց կազմակերպությունը լիովին հագեցած է տեխնիկական միջոցներով:



Գծապատկեր 16. Տեխնիկական միջոցներ, որոնք անհրաժեշտ են կազմակերպության արդյունավետ գործունեության համար (Թիվ), Հ19

<u>Ամփոփում</u>

- Համաձայն հարցման արդյունքների՝ ՔՀԿ-ների կազմակերպական և ծրագրեր իրականացնելու կարողությունները տվյալ ժամանակահատվածի համար բավականին զարգացած են՝ չնայած հարցվածների մեծ մասը նշել է, որ ներկայումս առկա են **ֆոնդահայթայթման, պլանավորման և ներքին այլ խնդիրներ**, որոնք խոչընդոտում են կազմակերպությունների հետագա զարգացմանը:

- Մեկ այլ խնդիր է ՔՀԿ-ների **ոչ հստակ առաքելություն և տեսլական** ունենալը: Շատ հաճախ առաքելության ձևակերպումն անորոշ է, որում բացակայում է նպատակը և թիրախը: Ի լրումն, շատ ՔՀԿ-ներ չեն հետևում իրենց առաքելությանը, քանի որ նրանք հիմնականում հարմարեցնում են իրենց կազմակերպությունն արտաքին գործոններին (այդ թվում՝ ֆինանսավորման աղբյուրներ, տարբեր առաջնահերթություններ և օրակարգեր): Երկարաժամկետ ռազմավարությունը նույնպես շարունակում է մնալ ՔՀԿ ոլորտի խնդիրներից մեկը:
- Հայկական ՔՀԿ-ներն ավելի **անհատականացված են, քան ինստիտուցիոնալ**: Ավելին, սերնդափոխությունը շարունակում է մնալ ՔՀԿ-ների կարևորագույն խնդիրներից մեկը: Անկախ այն պնդումից, որ ՔՀԿ-ների կառավարումը հորիզոնական է, որտեղ անձնակազմի մոտ 70%-ը ներառված է որոշումների կայացման մեջ, նշվում է, որ ՔՀԿ-ների ղեկավարը/հիմնադիրը/նախագահը կազմակերպության հիմնական դերակատարն է: Հզոր ղեկավարությունը բերում է լավ կառավարման, որը, չնայած, կարող է ձախողվել երկարաժամկետ հեռանկարներ ունենալու դեպքում:
- ՔՀԿ-ները կարող են ավելի լավ իրականացնել իրենց նպատակները, եթե արդյունավետ կառավարման սկզբունքների հիման վրա հստակ սահմանեն իրենց գործունեությունը և դրա իրականացումը: Կազմակերպության որոշումներ կայացնող մարմինը և ղեկավարը պետք է լինեն առանձին: Կազմակերպության անդամները, կամավորները պետք է հստակ իմանան, թե ինչպես է տեղի ունենում որոշումների կայացումը կազմակերպության ներսում, և, ամենակարևորը, լինեն դրա մասնիկը: **ՔՀԿ-ների ղեկավարման գործընթացները դեռ հարաբերականորեն թույլ են:**
- Ինչ վերաբերում է մարդկային ռեսուրսներին, **ՔՀԿ-ները չունեն հմուտ մասնագետներ** (փորձագետներ առանձին ոլորտներում): Ներքին արդյունավետության վրա ազդում են արտաքին գործոնները, այդ թվում՝ ֆինանսավորումը, իրավական դաշտը և հանրային աջակցությունը: Արտաքին գործոնների ազդեցությունը նվազեցնելու համար անհրաժեշտ է ներդնել ռեսուրսներ ներքին արդյունավետությունը հզորացնելու համար, ինչպես նաև ստեղծել ներքին մոտիվացիա և ներգրավել ոլորտի մասնագետների, ովքեր կլինեն հավատարիմ կազմակերպության նպատակներին:

4.2.2 Ֆինանսական կայունություն

Քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների ֆինանսական կայունությունը ՔՀԿ ոլորտի զարգացման ամենակարևոր բաղադրիչներից և մարտահրավերներից մեկն է: Համաձայն 2014թ. ՔՀԿ-ների կայունության ինդեքսի՝ հայկական ՔՀԿ-ների ֆինանսական կայունությունը գնահատվում է 5.2՝ ըստ 7 բալանոց

սանդղակի: [39] ՔՀԿ-ների ֆինանսական կենսունակությունը չի ենթարկվել որևէ փոփոխության սկսած 2007թ.-ից և ամենացածրն է՝ համաձայն Հայաստանում ՔՀԿ-ների ֆինանսական կայունության ինդեքսի 7 հարթությունների: Ինչպես բոլոր զարգացող երկրներում, այնպես էլ Հայաստանում, ՔՀԿ-ներին ուղղված ֆինանսական աջակցությունը մեծամասամբ գալիս է օտարերկրյա դոնոր կազմակերպություններից, որի արդյունքում ոլորտի զարգացումն ուղղակիորեն պայմանավորված է այս աջակցությամբ: [40]

Աղյուսակ 4-ի արդյունքները ցույց են տալիս, որ հարցված ՔՀԿ-ների մեծ մասը կախում ունի միջազգային դոնոր կազմակերպություններից: Այս հետազոտությունը ցույց է տալիս, որ դոնորները հակված են աջակցել համեմատաբար հզոր ՔՀԿ-ներին, որոնք ունակ են ծրագրեր նախագծել և ունեն հաշվետվությունների ներկայացման, մշտադիտարկման և գնահատման արդյունավետ գործընթացներ: Այս հանգամանքը զգալի ազդեցություն է ունեցել թույլ զարգացած ՔՀԿ-ների վրա, որի հետևանքով նրանք ժամանակի ընթացքում կամ փակվել են, կամ շարունակում են պայքարել և գործունեություն ծավալել:

Կառավարության կողմից տրամադրվող դրամաշնորհները, մասնավոր հատվածի օժանդակությունը, անհատական դոնորները և եկամուտ ձևավորող գործունեությունը (այդ թվում՝ սոցիալական ձեռներեցությունը) կազմում են ՔՀԿ ոլորտի ֆինանսական հոսքերի ամենաքիչ մասը: Միջինում, հարցված կազմակերպությունների 74%-ը չի ստացել ֆինանսավորում վերոնշյալ աղբյուրներից, իսկ այն կազմակերպությունները, որոնք ինչ-որ ֆինանսավորում են ստացել, տրված գումարի չափը հիմնականում աննշան է եղել: Հատկանշական է, որ հանրային քննարկում-խորհրդակցության ընթացքում ՔՀԿ-ներն ընդգծեցին այն փաստը, որ ՔՀԿ հատվածին կառավարության կողմից տրվող ֆինանսավորումն իսկապես սահմանափակ է: Ավելին, նրանք նշեցին, որ վերջինս բարելավելու և ընդլայնելու, ինչպես նաև ողջ ընթացակարգն առավել թափանցիկ դարձնելու կարիք կա:

Կորպորատիվ սոցիալական պատասխանատվությամբ (ԿՍՊ) խոշոր ընկերությունները ՔՀԿ-ների հետ համագործակցում են անհատական ծրագրերի շրջանակներում, բայց

---

[39] 2014թ. ՔՀԿ կայունության ինդեքս, ԱՄՆ ՄԶԳ, էջ 23 https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1863/EuropeEurasia_FY2014_CSOSI_Report.pdf (2016թ. հունվարի 6-ի դրությամբ): ՔՀԿ կայունության ինդեքսը կիրառում է յոթ-բալանոց սանդղակ, որտեղ 1-ը կայունության ամենաբարձր միավորն է և 7-ը՝ ամենացածրը: Այս մակարդակները դասակարգված են երեք ընդհանուր փուլերով՝ բացարձակ կայունություն (1-ից 3), զարգացող կայունություն (3.1-ից 5) և անկայուն ֆինանսական դրություն (5.1-ից 7):

[40] Տաթևիկ Մարգարյան և Արփինե Հակոբյան, *«ՔՀԿ-ների ներգրավվածությունը քաղաքականության մշակման և իրականացման մոնիթորինգի գործում. կարիքներ և կարողություններ»*, Հետազոտություն, Երևան, 2014թ., էջ 33 http://www.csdialogue.eu/sites/default/files/mapping_armenia_1.pdf (2016թ. հունվարի 5-ի դրությամբ):

հազվադեպ են տրամադրում դրամաշնորհ: Բիզնես ոլորտում առկա չեն արդյունավետ հարկային պայմաններ՝ ՔՀԿ-ներին նվիրատվություն/բարեգործություն կատարելու համար, և որոշ գործարարներ գտնում են, որ բարեգործությանն ուղղված հարկային նվազեցումների վերաբերյալ ընթացակարգերը չափազանց բարդ են:[41]

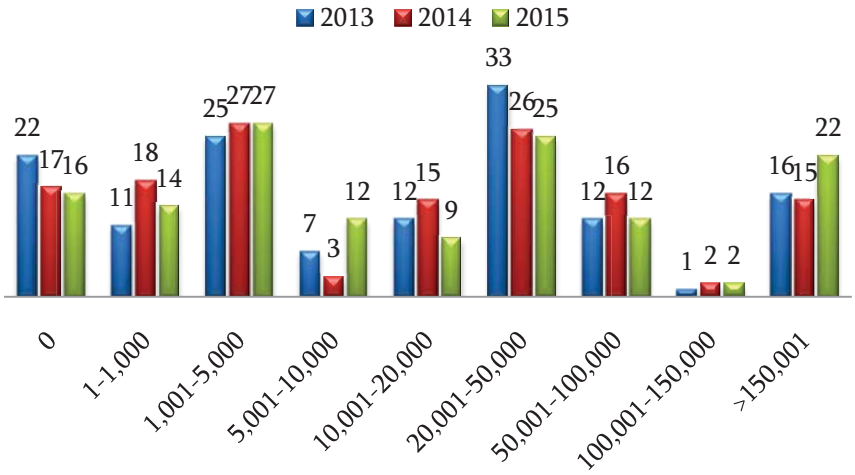
Համեմատաբար ավելի շատ ՔՀԿ-ներ ֆինանսներ հայթայթում են անդամավճարներից և նվիրատվություններից (համապատասխանաբար՝ 33% և 45%), որի չափը կրկին շատ փոքր է: Շատ քիչ ՔՀԿ-ներ են անդամավճար հավաքում, քանի որ վճարի դիմաց պետք է անդորրագիր տրամադրել և պատրաստել համապատասխան փաստաթղթեր հաշվապահության համար: Անդամավճար հավաքագրելով՝ ՔՀԿ-ները փորձում են խրախուսել նոր անդամների ներգրավվումը, այլ ոչ թե ապահովել ֆինանսական կայունությունը: Հանրային քննարկում-խորհրդակցության ընթացքում նշվեց, որ ՔՀԿ-ների անդամության հարցը շատ կարևոր է, քանի որ մի կողմից՝ այն ավելացնում է ֆինանսական ներհոսքը անդամավճարների տեսքով, մյուս կողմից՝ ստեղծում առավել վստահելի և ճանաչելի կազմակերպություն, որն ի վերջո ավելի մեծ քանակի ֆինանսական ներհոսք կապահովի:

Բյուջե (Եվրո)	Կառ. կողմից տրամադրվող դրամաշնորհներ	Դոնորներ	Մասնավոր հատված	Անհատական դոնորներ	Նվիրատվություններ	Անդամավճարներ	Եկամուտ ձևավորող գործունեություն
0	79	29	71	74	55	67	81
1-1,000	8	11	16	16	28	29	8
1,001-3,000	5	9	6	4	11	3	2
3,001-6,000	3	6	2	2	1	0	3
6,001-10,000	1	6	1	1	1	1	2
10,001-15,000	1	6	1	1	1	0	0
15,001-25,000	0	6	1	1	1	0	2
25,001-50,000	1	8	2	1	1	0	1
50,001-100,000	1	10	0	0	0	0	1
>100,001	1	9	0	0	1	0	0

Աղյուսակ 4. Վերջին 3 տարիների ընթացքում Ձեր կազմակերպության կողմից վերոնշյալ աղբյուրներից ստացված ֆինանսական միջոցների ընդհանուր արժեքը (2013-2015թթ., %), Հ20

Ստորև բերված գծապատկերում ներկայացված տվյալները ցույց են տալիս, որ միջինում հարցված կազմակերպություններից 43%-ը ֆինանսավորման բոլոր աղբյուրներից ունեցել է 0-5,000 եվրո ընդհանուր տարեկան եկամուտ (2013-2015թթ.):

[41] Աթինա Մարկանտոնի, *«Աջակցություն Հայաստանում ժողովրդավարական կառավարմանը»*, Հետազոտություն, 2012թ., Երևան, էջ 42:



Գծապատկեր 17. Կազմակերպության կողմից բոլոր աղբյուրներից ստացված ֆինանսական միջոցների ընդհանուր արժեքը (2013-2015թթ., թիվ), Հ20

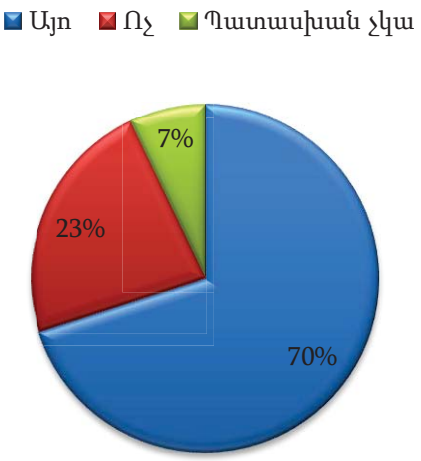
Ըստ գնահատման արդյունքների՝ ՔՀԿ-ների ֆինանսական կայունությանը խոչընդոտում են դոնոր կազմակերպությունների կողմից ներկայացվող խիստ պահանջները, ֆոնդահայթայթման ոչ բավարար կարողությունները և թույլ կառավարումը: Այս բոլոր գործոններն ունեն նշանակալից բացասական ազդեցություն հայկական ՔՀԿ-ների ֆինանսական դրության վրա:

Վերջերս, միջազգային դոնորները, ելնելով ֆինանսական կայունության ապահովման խնդիրներից, խրախուսում են ՔՀԿ-ների շրջանում եկամուտ ձևավորող գործունեությունը, ինչն ամրագրված է նաև «Հասարակական կազմակերպությունների մասին» ՀՀ օրենքի նոր նախագծում: [42] Հարցազրույցներին մասնակցած շատ փորձագետներ նույնպես կիսում և խրախուսում են ՔՀԿ-ների կողմից եկամուտ ձևավորող գործունեության տեսակետը: Որոշ այլ մասնագետներ թերահավատ են ՔՀԿ-ների՝ գործարարությամբ զբաղվելու ունակության նկատմամբ, և, ամենակարևորը, մտահոգված են ՔՀԿ-ների՝ շահույթը եկամտից զանազանելու կարողությամբ: Արդյունքում, ՔՀԿ-ները կարող են շեղվել իրենց նախնական առաքելությունից: Հարկ է նշել, որ անկախ եկամուտ ձևավորող գործունեության ակնկալիքներից, աշխարհում շատ քիչ ՔՀԿ-ների է հաջողվում ինքնուրույն ապահովել իրենց ֆինանսական կայունությունը եկամուտների (բացառությամբ նվիրատվությունների) միջոցով:

Ներքևում բերված գծապատկերը ցույց է տալիս, որ հարցվածների 70%-ն ունի ծախսված ֆինանսական միջոցների հաշվետվողականության մեխանիզմներ: Շնորհիվ կարողությունների զարգացման գործողությունների և դրամաշնորհային ծրագրի պահանջների՝ ՔՀԿ-ները շարունակում են զարգացնել իրենց ֆինանսական

[42] «Հասարակական կազմակերպությունների մասին» ՀՀ օրենքի նախագիծ http://parliament.am/drafts.php?sel=showdraft&DraftID=38981 (2016թ. հունվարի 5-ի դրությամբ):

կառավարման համակարգերը և դոնորներին ու պետական հարկային մարմիններին ներկայացվող հաշվետվությունները: Այդուհանդերձ, ՔՀԿ-ների մեծ մասը չի դիտարկում հասարակության նկատմամբ թափանցիկությունը որպես առաջնահերթ խնդիրներից մեկը: Միայն մի քանի հասարակական կազմակերպություններ են առցանց հրապարակում ֆինանսական հաշվետվություններ, այնինչ՝ միայն հիմնադրամներն են պարտավոր դա անել:



Գծապատկեր 18. Հաշվետվողականության մեխանիզմների առկայություն (%), Հ21

Ամփոփում

- **Դոնորների խիստ պահանջները և ֆինանսավորման սահմանափակ հնարավորությունները** կայուն ֆինանսավորման հիմնական խոչընդոտներն են: Բացի այդ, ֆոնդահայթայթման ոչ բավարար կարողությունները, թույլ կառավարումը, վճարովի ծառայությունների ցածր գները և եկամուտ ձևավորող գործունեության ցածր շահութաբերությունն էապես ազդում են ֆինանսական կայունությանն ուղղված ջանքերի վրա:
- Ինչ վերաբերում է ՔՀԿ-ների ֆինանսական կայունությանը, **«Հասարակական կազմակերպությունների մասին» ՀՀ օրենքի նախագիծը թվում է խոստումնալից**:
- Կառավարության կողմից ֆինանսավորումը պետք է տրամադրվի առավել **թափանցիկ** կերպով, **հստակ ընթացակարգերի և չափանիշների հիման վրա**:[43]
- ՔՀԿ-ները պետք է աշխատեն **անդամների քանակն ավելացնելու** ուղղությամբ, ինչը կավելացնի ֆինանսական ներհոսքը և դրական ազդեցություն կունենա

[43] Առաջարկը ներկայացվել է 2016թ. ապրիլին տեղի ունեցած հանրային քննարկում-խորհրդակցության ընթացքում:

կազմակերպությունների ընդհանուր հեղինակության, վստահելիության և լեգիտիմության վրա:[44]

- Անհատ բարերարները նույնպես կարող են օժանդակել ՔՀԿ-ներին: Սա որոշակի ժամանակ է պահանջում, քանի որ **վստահությունը հանդիսանում է նվիրատվության կարևոր պայման**: Անհրաժեշտ է, որ ՔՀԿ-ները ջանք ներդնեն դոնորների ցանց և ձեռնարկատիրական գործունեություն ծավալելու ուղղությամբ:
- **Սփյուռքի հնարավորությունները լիովին չեն օգտագործվում**: Կարելի է և պետք է արվի ավելին Սփյուռքում հիմնված կազմակերպությունների (բարեգործական կամ ձեռնարկատիրական) և Հայաստանում գործող ՔՀԿ-ների միջև փոխգործակցության կառուցման ուղղությամբ:
- Որպես **ֆինանսական միջոցների դիվերսիֆիկացման ուղի**՝ ՔՀԿ-ները կարող են փնտրել **նոր հնարավորություններ**՝ անհատներից կամ գործարարներից ֆինանսական միջոցներ ձեռք բերելու ուղղությամբ: Բազմաֆինանսավորումը և սոցիալական այլ առցանց գործիքներն ու մեխանիզմները նոր հնարավորություններ են ընձեռում՝ չնայած այն հանգամանքին, որ հայ հասարակությունը դեռևս պատրաստ չէ և/կամ չի ցանկանում կատարել նվիրատվություն այս նորարարական ճանապարհով:

[44] Առաջարկը ներկայացվել է 2016թ. ապրիլին տեղի ունեցած հանրային քննարկում-խորհրդակցության ընթացքում:

4.3 Արտաքին հարթություն

4.3.1 Ծառայությունների մատուցում

ՔՀԿ-ներն աստիճանաբար դառնում են ավելի ազդեցիկ՝ ազգային մակարդակով զարգացում ապահովելու տեսանկյունից: Շատ երկրներում հիմնական ծառայությունների մատուցումը դիտարկվում է որպես ՔՀԿ-ների գլխավոր պատասխանատվություն: ՔՀԿ-ների կողմից ծառայությունների մատուցման շրջանակը շատ ընդգրկուն է, որը ներառում է այնպիսի սոցիալական խմբեր, ինչպիսիք են՝ երեխաներ և երիտասարդություն, տարեցներ, սահմանափակ կարողություններ ունեցող անձինք և գյուղական բնակչություն:[45] Այնուամենայնիվ, ծառայությունները չեն սահմանափակվում միայն աջակցությամբ: Դրանք նաև ընդգրկում են այնպիսի ծառայություններ, ինչպես օրինակ՝ հետազոտություն և վերլուծություն, մշտադիտարկում, իրազեկության բարձրացում և այլն: Ամենակարևոր հարցերը ՔՀԿ-ների կողմից ծառայություններ մատուցելիս վերաբերում են հաշվետվողականությանը, որակին և հասանելիությանը:[46]

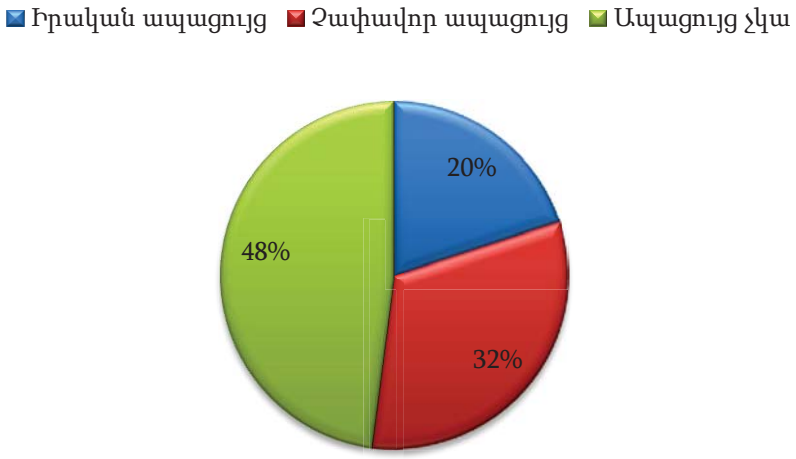
Անդրադառնալով ծառայությունների մատուցմանը՝ հարցումը բացահայտեց շահառուների կարիքները, շահառուների համար ՔՀԿ-ների վերջերս գրանցած արդյունքը, ինչպես նաև մատուցվող ծառայությունների որակը: ՔՀԿ-ներին հարցում էր արվել ներկայացնել որևէ ապացույց/հիմնավորում, թե որքանով են իրենց կազմակերպության կողմից տրամադրվող ապրանքները և ծառայություններն արտացոլում իրենց շահառուների կարիքները: Ներքոնշյալ գծապատկերը ցույց է տալիս, որ, ցավոք, ՔՀԿ-ների միայն 20%-ն է հանգամանորեն ներկայացրել հիմնավորումներ, իսկ 32%-ը ներկայացրել է չափավոր փաստեր: Մնացած ՔՀԿ-ները, այն է՝ 48%-ը, կամ չունեին ապացույց շահառուների կարիքները բավարարելու վերաբերյալ, կամ առհասարակ չէին պատասխանել հարցին:

Հարցումն ընդհանուր առմամբ ցույց է տալիս, որ ՔՀԿ-ները զգալիորեն անդրադառնում և կարևորում են իրենց շահառուների իրական կարիքները: Դեռևս կարիք կա ընդլայնելու շահառուների ներգրավվածությունը ՔՀԿ-ների գործողություններում, քանզի շատ դեպքերում շահառուներն ու շահագրգիռ կողմերը ներգրավված չեն

[45] 2014թ. ՔՀԿ կայունության ինդեքս, *տե՛ս ծ. 39*, էջ 26:

[46] Էնդրյու Քլեյթոն, Փիթեր Օքլի և Ջոն Թեյլոր, *«Քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունները և ծառայությունների մատուցումը», «Քաղաքացիական հասարակության և սոցիալական շարժումներ» ծրագիր*, Փաստաթուղթ Հ2, ՄԱԿ-ի սոցիալական զարգացման գիտահետազոտական ինստիտուտ, 2000թ., էջ 1:

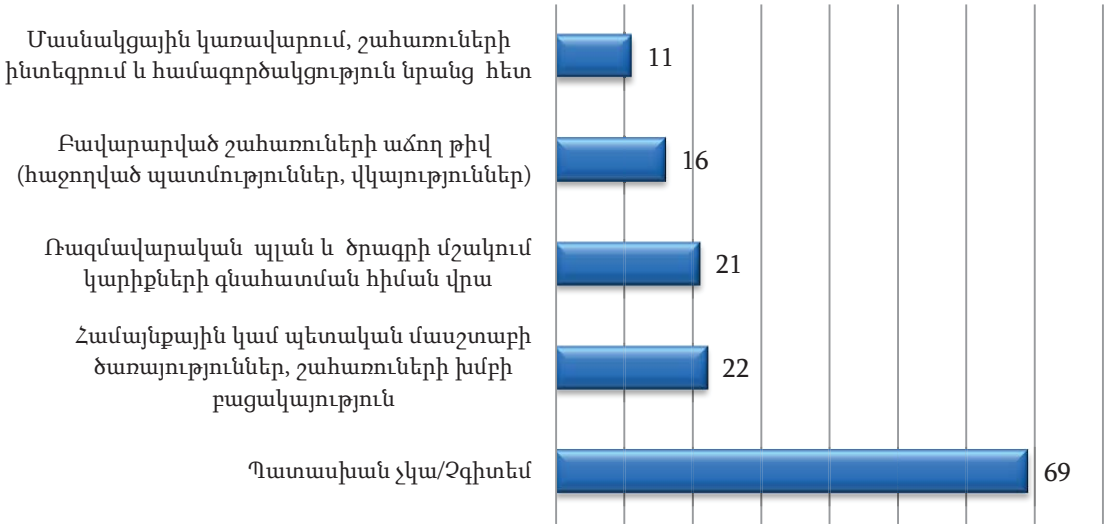
ծրագրերի ամբողջական կենսացիկլում՝ գործունեության սկզբից մինչև ազդեցության վերլուծությունը:[47]



Գծապատկեր 19. Ապացույց, որ կազմակերպության կողմից տրամադրվող ապրանքները և ծառայություններն արտացոլում են շահառուների կարիքները (%), Հ22

Ավելին, ներքոնշյալ գծապատկերը ցույց է տալիս, որ հարցված 139 ՔՀԿ-ներից 21-ը, որոնք ներկայացրել են փաստեր (իրական կամ չափավոր) կարիքներն արտացոլող ծառայությունների վերաբերյալ, հայտարարել են, որ նախքան ռազմավարությունների մշակումն ու նախագծերի իրականացումն իրենք անցկացնում են կարիքների մանրակրկիտ գնահատում (այդ թվում՝ հանդիպումներ շահառուների հետ, հետազոտության տվյալների, հարցման արդյունքների և իրենց թիրախային խմբերի կողմից ստացված դիմումների վերլուծություն): Հարցված ՔՀԿ-ներից 22-ը, որոնք ներկայացրել են հարակից ապացույց առ այն, որ իրենց ծառայությունները բխում են իրենց շահառուների կարիքներից, մատուցում են համայնքային կամ պետական մասշտաբի ծառայություններ (քաղաքականության մշակում, ընտրությունների մշտադիտարկում), որոնք ունեն կարևոր նշանակություն յուրաքանչյուր քաղաքացու համար: Սա այն դեպքն է, երբ հնարավոր չէ առանձնացնել շահառուների որևէ խումբ, հետևաբար, անհնար է ներկայացնել որևէ ապացույց տրամադրվող ապրանքների և ծառայությունների՝ շահառուների կարիքներն արտացոլելու վերաբերյալ: Հարցվածներից 16-ը նշել են բավարարված շահառուների աճող թիվը՝ որպես շահառուների կարիքների և ՔՀԿ-ների կողմից տրամադրվող ծառայությունների միջև դրական հարաբերակցության ցուցիչ: Վերջապես, 11 կազմակերպություն ընդգծեց, որ իրենք ունեն մասնակցային և համագործակցային կառավարման մոտեցումներ և բարձր են գնահատում իրենց շահառուների ներգրավվումը աշխատանքներում:

[47] Խորքային հարցազրույց ՔՀԿ ոլորտի փորձագետի հետ, 2015թ. դեկտեմբեր:



Գծապատկեր 20. Ապացույց, որ կազմակերպության կողմից տրամադրվող ապրանքները և ծառայություններն արտացոլում են շահառուների կարիքները (Թիվ), Հ22

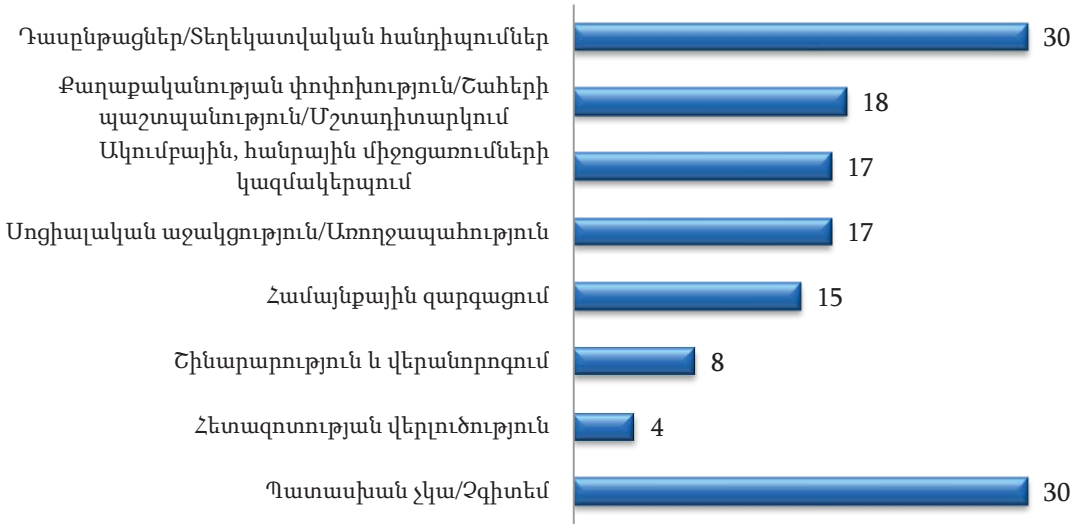
Անդրադառնալով այս հարցին՝ կարելի է ենթադրել, որ հիմնավորող փաստեր ներկայացնող ՔՀԿ-ների քիչ քանակությունը պայմանավորված է այն հանգամանքով, որ շատ ՔՀԿ-ներ գործում են դոնորների հետաքրքրությունների տեսանկյունից և մեծապես կախում ունեն ցուցաբերվող աջակցությունից: Հետևաբար, առաջնահերթությունը երբեմն տրվում է ֆինանսավորման հնարավորություններին, այլ ոչ թե՝ արդեն իսկ բացահայտված կարիքներին: Մյուս կողմից, ինչպես նշեցին որոշ խորքային հարցազրույցների փորձագետներ, շահառուները տեղեկացված և բավականին հասուն չեն իրենց կարիքները բարձրաձայնելու համար: Բացի այդ, ծառայություն մատուցող շատ ՔՀԿ-ներ բավարար ֆինանսական ռեսուրսների պակաս ունեն, որպեսզի իրականացնեն կարիքների գնահատման համապատասխան գործունեություն, քանի որ դոնորների կողմից ֆինանսավորման մեծ մասը գնում է այն ՔՀԿ-ներին, որոնք զբաղվում են շահերի պաշտպանությամբ, քաղաքականության հարցերով և հետազոտական գործունեությամբ, ինչպես ցույց է տալիս գնահատումը:

Ընդհանուր առմամբ, ստացված տվյալները վկայում են, որ թեև ՔՀԿ-ներն աստիճանաբար գիտակցում են թիրախային խմբին ավելի մոտ լինելու կարևորությունը, նրանք դեռ չունեն կարողություններ և միջոցներ՝ իրականացնելու կարիքների գնահատման համակարգված գործունեություն: Հետաքրքիր է, որ մարզային ՔՀԿ-ները պնդում են, որ իրենք ավելի սերտ են կապված իրենց շահառուների հետ՝ ի տարբերություն Երևանում գործող ՔՀԿ-ների: Հնարավոր բացատրություն կարող է լինել այն, որ մարզային ՔՀԿ-ներն ավելի շատ են ընդգրկված սոցիալական և համայնքային զարգացման ծրագրերում, և տեղական համայնքի հետ փոխգործակցությունը հանդիսանում է առաջնահերթություն: Երևանյան ՔՀԿ-ները, այլ կերպ՝ ՔՀԿ-ների մեծամասնությունը, զբաղվում են շահերի պաշտպանությամբ, քաղաքականության

հարցերով և հետազոտական գործունեությամբ ու համեմատաբար «հեռու» են քաղաքացիներից:

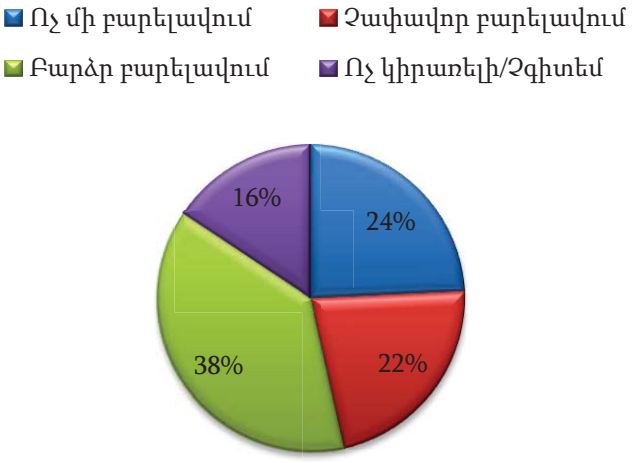
Ծառայությունների մատուցմանը վերաբերող մեկ այլ հարց ուղղված էր բացահայտելու իրենց շահառուների համար ՔՀԿ-ների գրանցած վերջին արդյունքը: Համաձայն հետազոտության արդյունքների՝ հարցվածների գրեթե 88%-ը պատասխանել է, որ իրենց վերջին շրջանի գործողություններն ունեցել են զգալի ազդեցություն:

Հետագայում, հարցված ՔՀԿ-ները ներկայացրել են գործողությունների հիմնական ուղղությունները, որոնցում դասընթացները, կարողությունների զարգացումը և շահառուների հետ տեղեկատվական հանդիպումները կազմում են վերջին շրջանի գործունեության ամենամեծ մասը, որին հաջորդում է «Քաղաքականության փոփոխությունը/Շահերի պաշտպանությունը/Մշտադիտարկումը» և «Ակումբային, հանրային միջոցառումների կազմակերպումը» (տե՛ս գծապատկերը ստորև): Այս գործողություններն ապահովում են որոշակի ազդեցություն, սակայն, վերջինս կարելի է համարել անշոշափելի: Այս հարցին չպատասխանած կազմակերպությունների թիվը շատ բարձր է, ինչն ապացուցում է, որ հավանաբար դրանք վերջերս չեն ունեցել որևէ ազդեցություն իրենց շահառուների վրա: Հետաքրքիր է, որ «Սոցիալական աջակցություն/Առողջապահություն», «Համայնքային զարգացում» և «Շինարարություն և վերանորոգում» գործողությունները կազմում են վերջին շրջանի ընդհանուր գործունեության միայն մի փոքր մասը ՔՀԿ-ների շրջանում:



Գծապատկեր 21. 2015թ. շահառուների համար կազմակերպության գրանցած ամենամեծ արդյունքը (Թիվ), Հ23

Մատուցվող ծառայությունների մակարդակը որոշելուն ուղղված վերջին հարցը վերաբերում է առաջարկվող ապրանքների և ծառայությունների որակին:



Գծապատկեր 22. Կազմակերպության կողմից առաջարկվող ապրանքների և ծառայությունների վերաբերյալ վերջին բարելավումները (%), Հ24

Վերը նշված տվյալները ցույց են տալիս ՔՀԿ-ների կողմից առաջարկվող ծառայությունների բարելավման մակարդակը: Խրախուսելի է այն, որ հարցված կազմակերպությունների 38%-ը բարելավել է իրենց ծառայությունների որակը, և ներկայացրել է մանրամասն օրինակներ այդ բարելավումները ցույց տալու համար: Ցավոք, այն կազմակերպությունները, որոնք չեն բարելավել իրենց ապրանքները և ծառայությունները կամ չեն պատասխանել հարցին, շատ բարձր թիվ են կազմում՝ հարցված ՔՀԿ-ների 40%-ը:

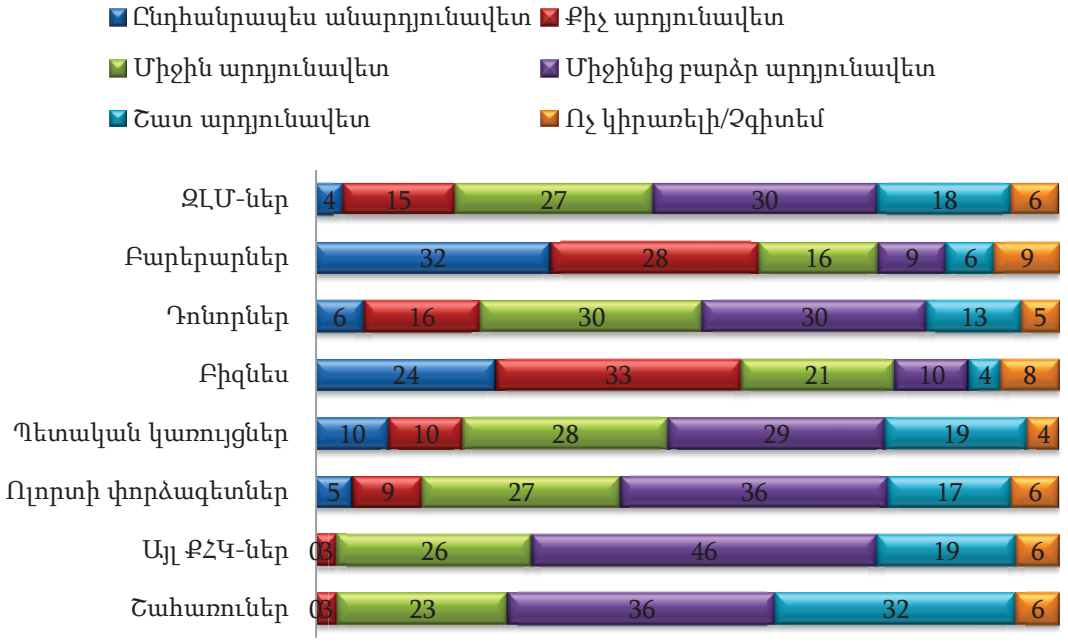
<u>Ամփոփում</u>

- Միջազգային դոնորներին սպասարկելու փոխարեն ՔՀԿ-ներն առաջին հերթին պետք է լինեն **հաշվետու իրենց թիրախային խմբերին** և սպասարկեն վերջիններիս: Սա այդքան էլ հայաստանյան ՔՀԿ-ների դեպքը չէ:
- **Արդյունավետ ու արժեքավոր գործընկերությունը կառավարության և ՔՀԿ-ների միջև կարևոր է** ծառայությունների մատուցման մեջ ՔՀԿ-ների ներգրավման տեսանկյունից: Իհարկե, արդյունավետ և որակյալ ծառայություններ մատուցելու միակ ուղին յուրաքանչյուր կողմի համապատասխան ուժերի և պարտականությունների լիարժեք օգտագործումն է: Բացի այդ, ՔՀԿ-ները պետք է վստահեցնեն, որ իրենք կարողանում են պահպանել սեփական հստակ ներդրումը զարգացման համար և ոչ թե պարզապես դառնում են պետության պայմանագրային գործակալներ:
- Գնահատման ընդհանուր եզրակացությունն այն է, որ **ՔՀԿ-ները հակված են լինել առավել հաջողակ, երբ նրանք իրականացնում են ծրագրեր կոնկրետ ոլորտներում, որտեղ նրանք ձեռք են բերել զգալի փորձ և մասնագիտացում**: Եվ ընդհակառակը, նրանք ավելի քիչ հաջողակ են ընդգրկուն և տարբերակված գործողություններում:

4.3.2 Ցանցերի ստեղծում

Ցանցերի ստեղծումը ՔՀԿ-ների կարողությունների կարևոր հարթություն է, որի միջոցով կազմակերպությունները համագործակցում և կապեր են հաստատում շահագրգիռ կողմերի հետ, այդ թվում՝ շահառուների, տեղական իշխանությունների, այլ ՔՀԿ-ների, մասնավոր հատվածի, տեղական և միջազգային դոնոր կազմակերպությունների և բարերարների: Վերջերս կատարված ուսումնասիրությունը ցույց է տվել, որ հայաստանյան ՔՀԿ-ներն արդեն ստեղծել են ավելի շատ ցանցեր և միավորումներ, որ ավելի սերտորեն համագործակցեն իրենց ընդհանուր շահերի տեսանկյունից: [48] Հետազոտության այս բաժինը գնահատում է ՔՀԿ-ների համագործակցության մակարդակը տարբեր շահագրգիռ կողմերի հետ, շահառուների հիմնական խնդիրները, ինչպես նաև ՔՀԿ-ների հանրային վստահելիությունը:

Ստորև բերված գծապատկերը ցույց է տալիս ՔՀԿ-ների համագործակցության մակարդակը տարբեր շահագրգիռ կողմերի հետ: Հարցված ՔՀԿ-ների մեծամասնությունը պնդում է, որ ունեն միջինից բարձր արդյունավետ կամ շատ արդյունավետ համագործակցություն իրենց շահառուների (68%) և այլ ՔՀԿ-ների (65%) հետ: ՔՀԿ-ները նաև ներկայացրել են, որ իրենք բարելավել են իրենց կապերը շահառուների հետ և այժմ ավելի լավ են պատկերացնում վերջիններիս կարիքները:



Գծապատկեր 23. Համագործակցության մակարդակը շահագրգիռ տարբեր կողմերի հետ (%), Հ25

[48] Տաթևիկ Մարգարյան և Արփինե Հակոբյան, *տե՛ս ծ. 40*.

Զարմանալիորեն, փորձագետների հետ հարցազրույցների ժամանակ մեկ այլ տեսակետ է արտահայտվել, որը վերաբերում է տարբեր ՔՀԿ-ների միջև համագործակցությանը: Ինչպես նշեց փորձագետներից մեկը, ՔՀԿ-ների միջև համագործակցությունը շատ արդյունավետ չէ նրանց միջև մրցակցության առկայության պատճառով: Այնուամենայնիվ, մարզային և տեղական ՔՀԿ-ները կարծես ավելի արդյունավետ են համագործակցում, քան երևանյան ՔՀԿ-ները: [49] Նույն կարծիքը կիսեց մեկ այլ փորձագետ՝ նշելով, որ այդ հարցը կարող է լուծվել համագործակցության կոնկրետ մեխանիզմներ ստեղծելու միջոցով (օրինակ՝ փորձառու կազմակերպությունները կիսում են իրենց փորձը նորաստեղծ կազմակերպությունների հետ կոնկրետ թեմաների շուրջ):[50]

Այս առումով հատկանշական է, որ կան համագործակցության լավ օրինակներ, թեև դրանք հատուկենտ են: Համագործակցությունը հիմնված է կամ գործնական կարիքների վրա, կամ խստորեն խրախուսվում է միջազգային դոնորների կողմից գործընկերության (կոնսորցիումի) ձևով:

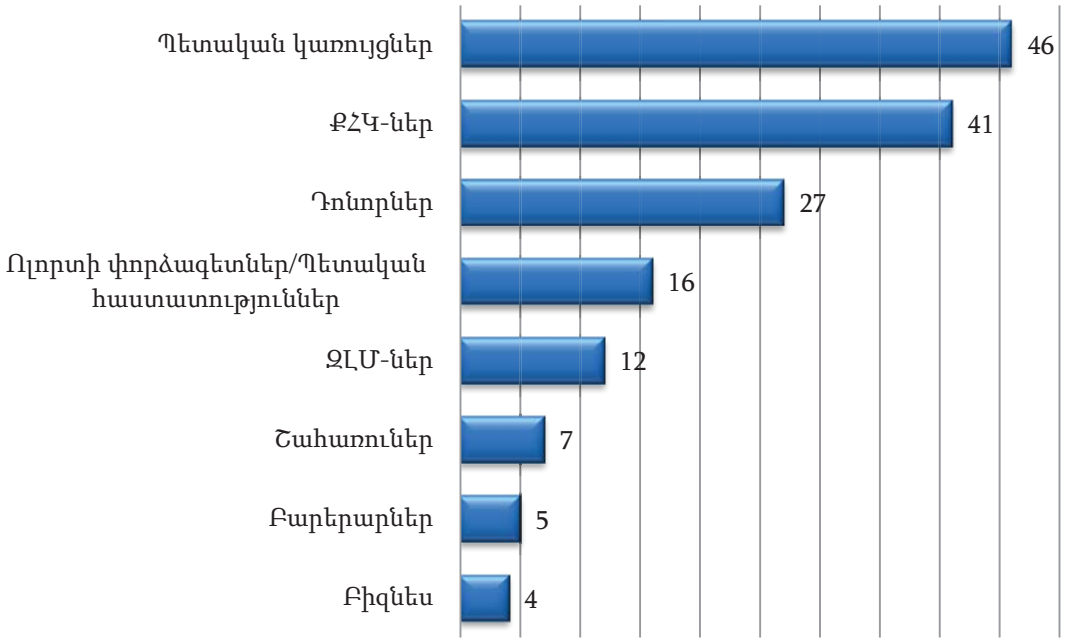
Հետազոտությունը ցույց է տալիս, որ ոլորտի փորձագետները, տեղական իշխանությունները, ԶԼՄ-ները և դոնորները նույնպես ունեն ՔՀԿ-ների հետ համագործակցության պատշաճ մակարդակ (53%, 48%, 48%, 42% համապատասխանաբար): Ինչ վերաբերում է կառավարության հետ համագործակցությանը, հարցումները և խորքային հարցազրույցները ցույց տվեցին, որ ՔՀԿ-ների համագործակցությունը տեղական իշխանությունների հետ շատ ավելի սերտ է, քան կառավարության հետ: Այդուհանդերձ, տեղական ինքնակառավարման մարմինների հետ համագործակցությունը ևս զերծ չէ մարտահրավերներից, ինչպիսիք են, օրինակ, որոշ մարմինների կողմից փորձերը քաղաքականացնել և ազդեցություն գործել ՔՀԿ-ների վրա կամ «պահել նրանց ազդեցության գոտում»:[51]

Ցավոք, ՔՀԿ-ների արդյունավետ համագործակցության մակարդակը մասնավոր հատվածի և բարերարների հետ շատ ցածր է: Բիզնեսների և ՔՀԿ-ների միջև համագործակցության ամենատարածված տեսակներն են ՔՀԿ-ների կողմից կազմակերպվող միջոցառումների հովանավորությունը, բնեղենի տեսքով նվիրատվությունները և որոշ դեպքերում, համագործակցության հաստատումը համայնքային ծրագրեր իրականացնելու նպատակով:

Ստորև բերված գծապատկերը ներկայացնում է ՔՀԿ-ների վերջին արդյունավետ համագործակցության օրինակներ շահագրգիռ տարբեր կողմերի հետ: Կարելի է

[49] Խորքային հարցազրույց ՔՀԿ ոլորտի փորձագետի հետ, 2015թ. դեկտեմբեր:
[50] Խորքային հարցազրույց Քաունթերփարթ ինթերնեշնլ հայաստանյան գրասենյակի ներկայացուցչի հետ, 2015թ. դեկտեմբեր:
[51] Միտքը հնչեցվել է 2016թ. ապրիլին տեղի ունեցած հանրային քննարկում-խորհրդակցության ընթացքում:

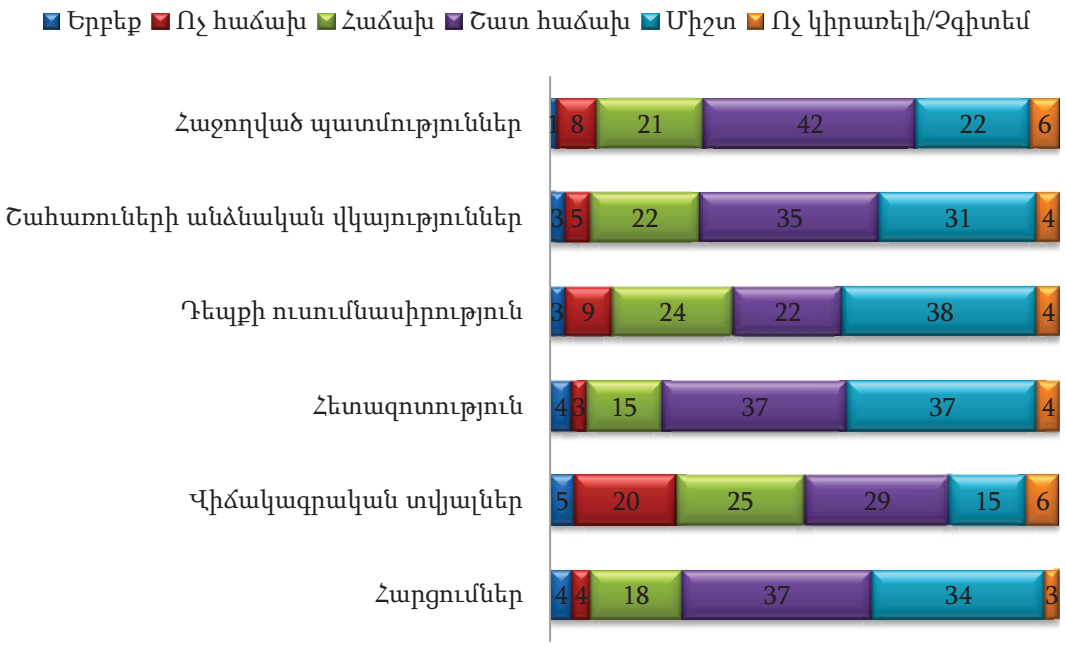
նկատել, որ պետական կառույցների հետ համագործակցությունն ունի ամենաբարձր մակարդակը (46 ՔՀԿ), որին հաջորդում է համագործակցությունն այլ ՔՀԿ-ների (41 ՔՀԿ) հետ համատեղ գործունեության (կոնսորցիումների), ցանցերի և խմբերի միջոցով: Դոնորների հետ համագործակցությունը երրորդ տեղում է, որին հաջորդում են ոլորտի փորձագետները և հասարակական կառույցները (16 ՔՀԿ): Ցավոք, երբ անհրաժեշտ էր ներկայացնել համագործակցության կոնկրետ օրինակ, բացահայտվեցին ընդամենը 7 կազմակերպություններ, որոնք աշխատում են շահառուների հետ, թեև նախորդ գծապատկերում ցույց էր տրված, որ շահառուների հետ համագործակցության արդյունավետությունը գտնվում է ամենաբարձր մակարդակի վրա: Այսպիսով, կարելի է եզրակացնել, որ ՔՀԿ-ները չեն ներկայացնում իրավիճակի իրական պատկերը: Մասնավոր հատվածի (4) և բարերարների (5) հետ համագործակցության սահմանափակ թվով օրինակները ցույց են տալիս, որ շահագրգիռ կողմերի հետ կապեր հաստատելու առումով առկա են իրական բացեր: Ընդհանուր առմամբ, ՔՀԿ-ներն իրենց շահառուներին ակտիվորեն ներգրավում են շահերի պաշտպանության նախաձեռնություններում. երիտասարդական կազմակերպությունները, ոչ ֆորմալ խմբերը և համայնքային կազմակերպությունները, մասնավորապես, հաջողակ են այս առումով: Այնուամենայնիվ, այդ ջանքերը հաճախ սահմանափակ են և կարճաժամկետ, և քիչ թվով ՔՀԿ-ներ են հետևողականորեն ստեղծում երկարատև հարաբերություններ իրենց շահառուների հետ:



Գծապատկեր 24. Արդյունավետ համագործակցության օրինակ (Թիվ), Հ26

Ստորև բերված գծապատկերը ցույց է տալիս աղբյուրները, որոնք օգտագործվել են շահառուների միջև հիմնական խնդիրների բացահայտման համար: Ինչպես նշեց հարցազրույցի մասնակիցներից մեկը, հետադարձ կապի մեխանիզմները, հարցումները և հարցաշարերը, ինչպես նաև այլ տեսակի գնահատման գործիքները կապահովեն

ավելի արդյունավետ համագործակցություն և ավելի սերտ կապ կհաստատեն ՔՀԿ-ների, նրանց շահառուների և վերջիններիս կարիքների միջև:[52] Ինչպես ցույց են տալիս տվյալները, հարցվածների ճնշող մեծամասնությունը օգտվում է գրեթե բոլոր տեսակի աղբյուրներից՝ միաժամանակ գնահատելու կարիքները և բացահայտելու հիմնական հարցերը, որոնք ազդում են իրենց առաջնային շահառուների վրա, այդ թվում՝ հաջողված պատմություններ, շահառուների անձնական վկայություններ, դեպքերի ուսումնասիրություններ, հետազոտություններ, վիճակագրական տվյալներ և հարցումներ: Միջին հաշվով, հարցվածների միայն 11%-ն է նշել, որ իրենք չեն օգտագործում (հաճախ չեն օգտագործում) վերոնշյալ գործիքները կարիքները գնահատելու համար: Առաջին հայացքից, չափազանց դրական է ունենալ այդպիսի պատկեր, սակայն, կարծես թե, դա կրկին անիրատեսական է: Այն հակասում է 19-րդ գծապատկերի տվյալներին, որտեղ հարցվածների 48%-ը չի ներկայացրել ոչ մի ապացույց, որ մատուցվող ծառայությունները բավարարել են իրենց ընտրողների կարիքները:

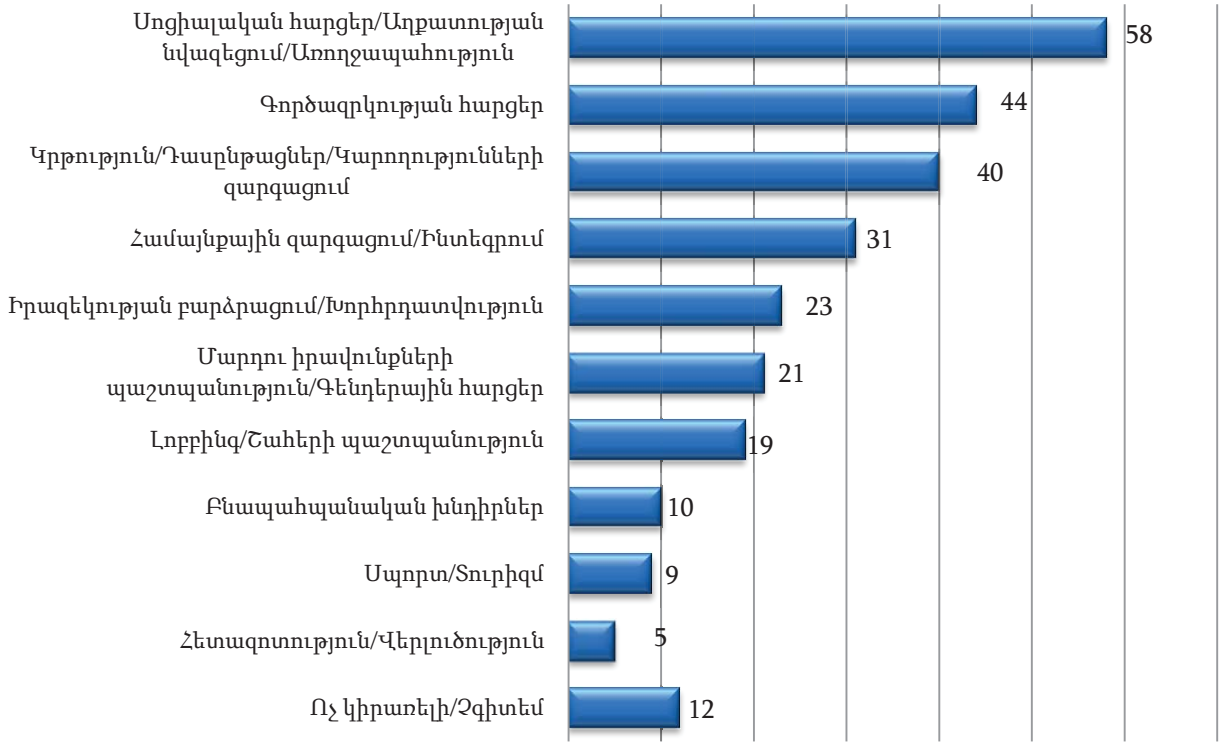


Գծապատկեր 25. Շահառուների հիմնական խնդիրների բացահայտման ամենաարդյունավետ աղբյուրները (%), Հ28

Այն հարցին, թե որոնք են ձեր շահառուներին հետաքրքրող հիմնական խնդիրները, ՔՀԿ-ները պետք է պատասխանեին բաց ձևաչափով՝ այսպիսով տալով կոնկրետ լուսաբանում իրենց շահառուների իրական կարիքների վերաբերյալ: Ինչպես ներկայացված է 26-րդ գծապատկերում, թիրախային խմբերի կողմից ընդգծված կարիքների մեծ մասը գտնվում է գործնական և շոշափելի գործունեության

[52] Խորքային հարցազրույց ՄԱԿ-ի փախստականների հարցերով գերագույն հանձնակատարի գրասենյակի ներկայացուցչի հետ (ՄԱԿ ՓԳՀ), 2015թ. դեկտեմբեր:

հարթություններում, մասնավորապես սոցիալական հարցերը և աղքատության նվազեցումը/առողջական խնդիրները, գործազրկությունը, ոչ-ֆորմալ կրթությունը/դասընթացները/կարողությունների զարգացումը և համայնքային զարգացումը (58, 44, 40, և 31 կազմակերպություններ համապատասխանաբար): Իրազեկության բարձրացումը/խորհրդատվությունը, մարդու իրավունքների պաշտպանությունը/գենդերային հարցերը, լոբբինգը/շահերի պաշտպանությունն ավելի քիչ պահանջարկ ունեն շահառուների կողմից:

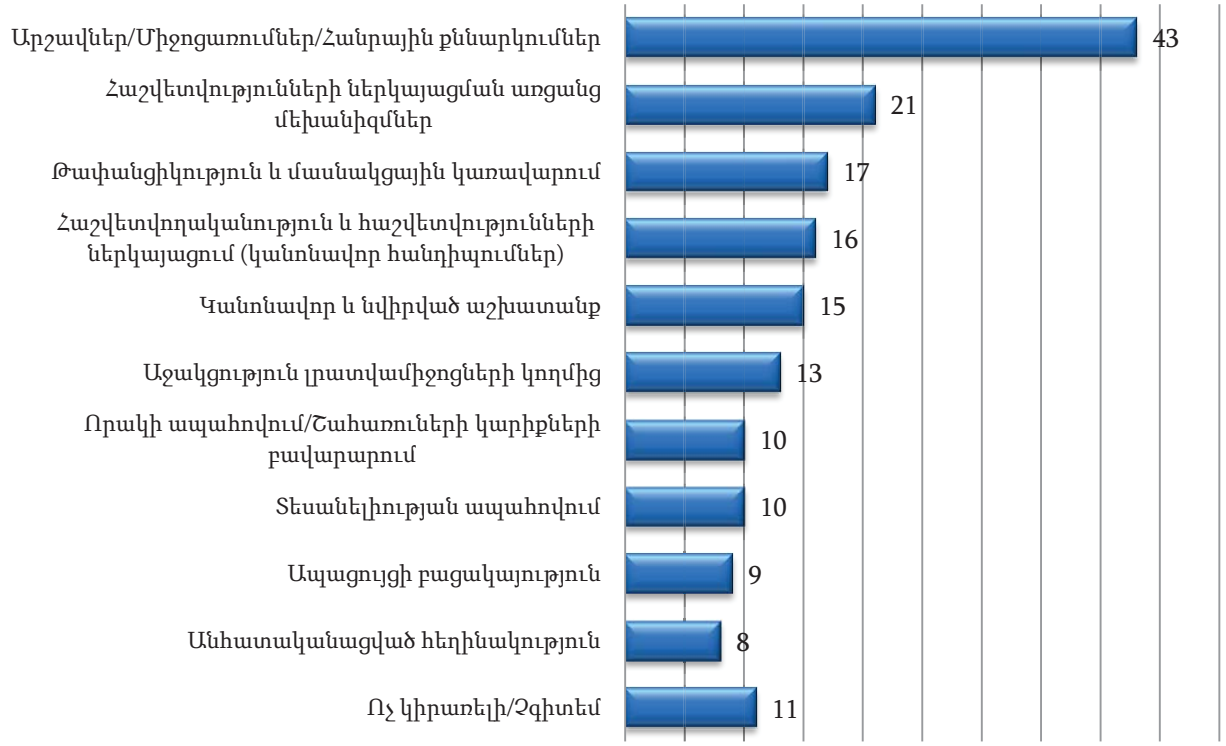


Գծապատկեր 26. Կազմակերպության շահառուներին հետաքրքրող հիմնական խնդիրները (Թիվ), Հ29

Այս բացահայտումները համահունչ են խորքային հարցազրույցի մասնակիցների կարծիքներին: Փորձագետներից մեկը նշել է, որ, ընդհանուր առմամբ, ՔՀԿ-ների առաքելության կենտրոնում պետք է լինեն շահառուները: Սակայն միայն հնարավորություններով առաջնորդվող ՔՀԿ-ները հակված են փոխել իրենց շահառուներին, և դոնորների կամքը մեծապես ազդում է նրանց վրա:[53] Կարելի է եզրակացնել, որ Հայաստանում ՔՀԿ-ների կողմից իրենց շահառուներին ուղղված հիմնական արդյունքները (Գծապատկեր 21) տարբերվում են շահառուների ակնկալիքներից (Գծապատկեր 26): Հավասարակշռության բացակայությունը հստակ ցույց է տալիս, որ Հայաստանում ՔՀԿ-ների կողմից ծառայությունների տրամադրումը

[53] Խորքային հարցազրույց Հայաստանի ամերիկյան համալսարանի ներկայացուցչի հետ, 2015թ. դեկտեմբեր:

պետք է մեծապես խրախուսվի, ընդլայնվի և դառնա առաջնային մտահոգություն դոնորների շրջանում:
Ստորև բերված գծապատկերը ներկայացնում է այն մեխանիզմները, որոնք օգտագործվել են ՔՀԿ-ների կողմից, որպեսզի ապահովեն իրենց հանրային վստահությունը: Ստացված պատկերը շատ դրական է, քանի որ հարցվածների մեծամասնությունն օգտվել է տարբեր մոտեցումներից հանրային վստահություն ձեռք բերելու համար:



Գծապատկեր 27. Կազմակերպության հանդեպ հանրության վստահությունն ապահովելու համար կիրառվող մեխանիզմներ (Թիվ), Հ27

Եթե եզրահանգումները հիմնված լինեին միայն այս հարցման արդյունքների վրա, կակնկալվեր, որ հանրության վստահությունը ՔՀԿ-ների նկատմամբ պետք է բավականին բարձր լիներ: Այնուամենայնիվ, ըստ 2014թ.-ի ՔՀԿ կայունության ինդեքսի՝ ՔՀԿ-ների հանրային հեղինակությունը գնահատվել է բավականին ցածր (3.9): [54] Հանրության կողմից առկա ցածր վստահության պատճառները կարող են լինել բազմազան՝ սկսած կարողությունների ու մոտիվացիայի բացակայությունից՝ զարգացնելու ռազմավարություններ և մեխանիզմներ, որպեսզի գործեն ի պատասխան հանրության կարիքներին, մինչև բավականաչափ թափանցիկ և հաշվետու չլինելը:

[54] 2014թ. ՔՀԿ կայունության ինդեքս, 2014թ., *տե՛ս ծ. 39*, էջ 27:

Ամփոփում

Ընդհանուր առմամբ, վերջին միտումն այն է, որ ՔՀԿ-ները Հայաստանում աստիճանաբար մեծացնում են իրենց համագործակցությունն այլ շահագրգիռ կողմերի հետ: Այնուամենայնիվ, դեռ անհրաժեշտ է աշխատել այս ուղղությամբ, մասնավորապես՝

- ՔՀԿ-ները պետք է անդրադառնան **շահառուների իրական կարիքներին ու խնդիրներին** և աշխատեն համագործակցությունը դարձնել ավելի արդյունավետ իրենց սեփական շահի համար և ի շահ իրենց թիրախային խմբերի: ՔՀԿ-ների բոլոր գործողությունները և ծրագրերը պետք է հիմնվեն մանրակրկիտ կարիքների գնահատման վրա, որը կներգրավի թիրախային խմբերին և հայտնաբերված խնդիրները կդիտարկի տարբեր տեսանկյուններից:[55]
- Մոտեցումները, որոնք շատ ՔՀԿ-ներ օգտագործում են մասնավոր հատվածի հետ աշխատելիս, կարծես, սխալ ուղղությամբ են զարգանում. **«Ի՞նչ ներդրում կարող եք ունենալ» մտածելակերպի** փոխարեն անհրաժեշտ է առաջ բերել հստակ առաջարկ, այն է՝ «Ինչ ենք ուզում, ահա թե ինչպես ենք բաժանում անելիքները, սա է հստակ բյուջեն»: Ոչ հստակ դիրքորոշումը չի նպաստում ՔՀԿ-ների և բիզնեսների միջև **երկարաժամկետ գործընկերային հարաբերություններին** և տալիս է միայն կարճաժամկետ օգուտներ, այլ ոչ թե՝ կայուն համագործակցություն:
- Անդամակցությունը միջազգային և տեղական ՀԿ-ների ցանցերին լավ մոտեցում է ավելի զարգացնելու արդյունավետ համագործակցությունը ոլորտի ներսում: **Համագործակցությունը և ցանցային կապերը** հատուկ նախագծերի կամ թեմաների շրջանակներում կարելի է համարել նաև համագործակցության հաջողակ միջոց, որտեղ մասնակից ՔՀԿ-ների միջև ֆինանսավորման առումով չկա մրցակցություն: ՔՀԿ-ների համատեղ առաջարկները և ծրագրերը լավ մեխանիզմ են բարելավելու ՔՀԿ հատվածի ընդհանուր կարողությունը: ՔՀԿ-ների համատեղ գործողությունները թույլ տալը և, նույնիսկ ավելին, խրախուսելն արդյունավետ միջոց է և՛ ինստիտուցիոնալ կարողությունները զարգացնելու, և՛ ցանցեր ստեղծելու տեսանկյունից:[56]
- **Պետական մարմինները պետք է աջակցեն** և մեծ կարևորություն տան ՔՀԿ-ներին՝ որպես անկախ դերակատարների, ովքեր ձեռնամուխ են լինում բարձր առաջնահերթություն ունեցող հանրային և սոցիալական խնդիրների լուծմանը: Մյուս կողմից, ՔՀԿ-ներն ունեն սահմանափակումներ ֆինանսական տեսանկյունից, ինչպես նաև փորձառու և արհեստավարժ մարդկային ռեսուրսների գծով՝ պետությանը հակակշռելու համար: ՔՀԿ-ները պետք է քաջատեղյակ լինեն իրենց գործունեության համապատասխան ոլորտներում

[55] Առաջարկը ներկայացվել է 2016թ. ապրիլին տեղի ունեցած հանրային քննարկում-խորհրդակցության ընթացքում:

[56] Առաջարկը ներկայացվել է 2016թ. ապրիլին տեղի ունեցած հանրային քննարկում-խորհրդակցության ընթացքում:

առկա ազգային քաղաքականություններին, ունենան խորը գիտելիքներ իրենց շահառուների կարիքների մասին, որպեսզի համագործակցությունն առավել արդյունավետ դարձնեն: Հատկանշական է, որ տեղական մակարդակով ՔՀԿ-ները համեմատաբար լավ են համագործակցում քաղաքապետարանների հետ համատեղ ծրագրեր իրականացնելիս:

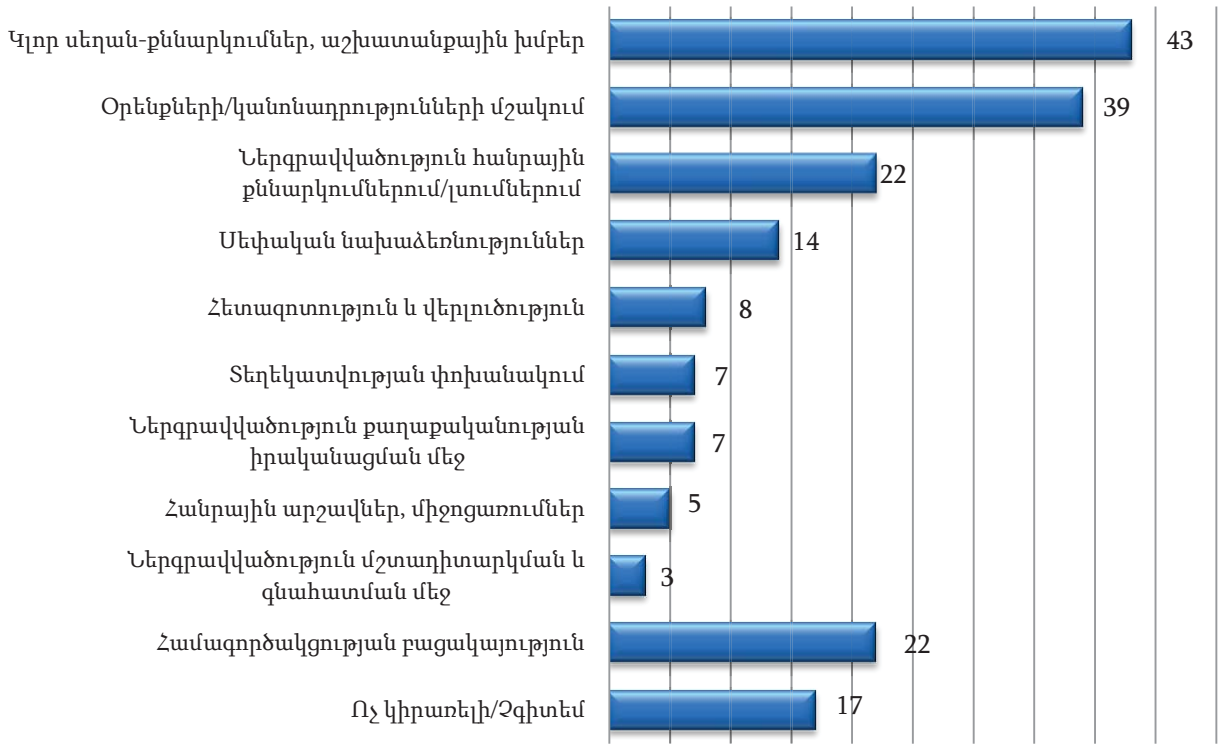
- Լրատվամիջոցների հետ համագործակցության հիմնական խնդիրն այն է, որ ՔՀԿ-ներն առնչվում են ԶԼՄ-ների հետ հիմնականում իրենց միջոցառումները/գործունեությունը լուսաբանելու նպատակով և չեն դիտարկում նրանց որպես **իրական գործընկերներ սոցիալական հարցերի շուրջ**: Բացի այդ, ԶԼՄ-ները, կարծես, քիչ են հակված լուսաբանելու սոցիալական և այլ բնույթի խնդիրներ, որոնք վերաբերում են որոշակի խոցելի խմբերի, որոնց հետ աշխատում են ՔՀԿ-ները:[57] Նախևառաջ, երկու կողմերն էլ պետք է հաշվի առնեն միմյանց որպես գործընկերներ և փնտրեն համագործակցության ավելի արդյունավետ հնարավորություններ:
- **ՔՀԿ-ների նկատմամբ հանրության ցածր վստահությունը** նույնպես կարող է լուծվել ավելի հզոր և ընդգրկուն ցանցերի, ասոցիացիաների և կոալիցիաների միջոցով: Հասկանալի է, որ միայն նպատակային ռազմավարական համագործակցությունը կարող է կայուն լինել, մինչդեռ միայն հնարավորություններով պայմանավորված գործընկերությունները պակաս արդյունավետ են և կարճաժամկետ:

4.3.3 Շահերի պաշտպանություն

Խոսելով շահերի պաշտպանության մասին՝ պետք է նշել, որ հարցմանը մասնակցած կազմակերպությունների մեծ մասը նշել է շահերի պաշտպանությունը որպես իրենց կազմակերպությունների գործունեության հիմնական տեսակներից մեկը (գործունեության 5 առաջնային տեսակների շարքում): Ստորև բերված գծապատկերը ցույց է տալիս, որ ՔՀԿ-ների և պետական մարմինների միջև փոխգործակցության առումով կան որոշակի բացթողումներ: Կեսից պակաս է այն ՔՀԿ-ների թիվը, որոնք մասնակցում են կլոր սեղան-քննարկումներին և ներգրավված են աշխատանքային խմբերում, հանրային խորհրդակցություններում կամ լսումներում: Արդյունքները ցածր են նաև ՔՀԿ-ների՝ օրենքներ կամ կանոնադրություններ մշակելու գործընթացների մեջ ներգրավվման առումով: Ակնհայտ է, որ որոշ ՔՀԿ-ներ պասիվ են տրամադրված, մինչդեռ պետք է հանդիսանան հակակշիռ և առաջարկեն այլընտրանքներ քաղաքական օրակարգերի համար: Այս տեսանկյունից, ինչպես ընդգծվում է քաղաքականության շուրջ երկխոսության մեջ քաղաքացիական հասարակության ներգրավվածության վերաբերյալ վերջերս կատարված ուսումնասիրության մեջ, կառավարության և

[57] Միտքը հնչեցվել է 2016թ. ապրիլին տեղի ունեցած հանրային քննարկում-խորհրդակցության ընթացքում:

քաղաքացիական հասարակության միջև ընթացող քննարկումները հիմնականում կայանում են «վերից վար հաղորդակցության» տեսքով, որը, ըստ էության, ձևական փոխգործակցություն է, որի ընթացքում պետական պաշտոնյաները պարզապես տեղյակ են պահում ՔՀԿ-ներին իրենց որոշումների մասին կամ լսում են այլընտրանքային առաջարկություններ:[58] Կառավարության՝ ՔՀԿ հատվածին աջակցելու և զարգացնելու իրական հետաքրքրության պակասի, ինչպես նաև ՔՀԿ-ների հետ արդյունավետ խորհրդակցությունների բացակայության մասին նշվեց նաև հանրային քննարկում-խորհրդակցության ընթացքում:



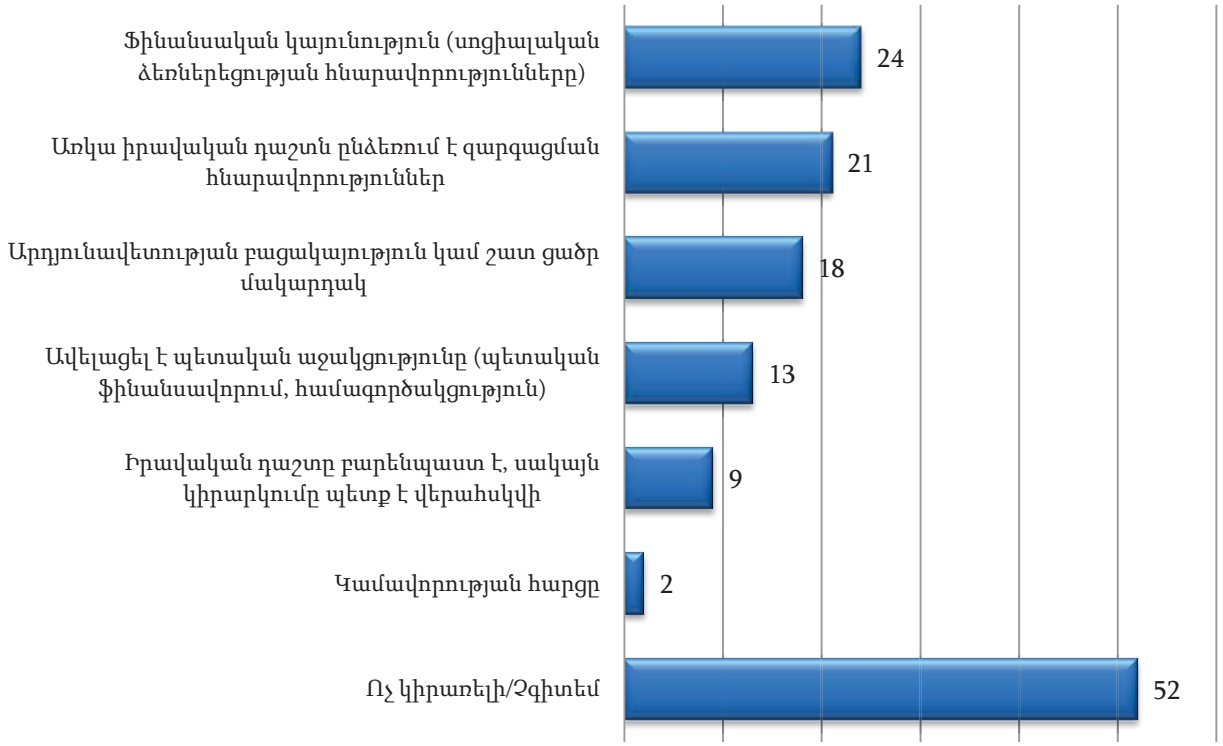
Գծապատկեր 28. Փոխգործակցությունը պետական կառույցների հետ (Թիվ), Հ30

Հաջորդ գծապատկերը ցույց է տալիս ՔՀԿ-ների ներկայացուցիչների սպասելիքները նոր իրավական և կարգավորիչ դաշտի առումով:[59] Ընդհանուր առմամբ, 21 ՔՀԿ-ներ կարծում են, որ առկա իրավական դաշտը բավականին բարենպաստ է ՔՀԿ-ների զարգացման համար: Ի հավելումն, 24 ՔՀԿ-ներ ակնկալում են, որ ընդունվելու դեպքում «Հասարակական կազմակերպությունների մասին» ՀՀ նոր օրենքի նախագիծը կարող է լուծել իրենց ֆինանսական կայունության խնդիրները, քանի որ այն սահմանում է, որ

[58] *Քաղաքացիական հասարակության ներգրավվածությունը Հայաստանում քաղաքականության շուրջ երկխոսության մեջ*, Խորհրդատվական փաստաթուղթ՝ մշակված ԵՄ կողմից ֆինանսավորվող «Քաղաքացիական հասարակություն. երկխոսություն հանուն առաջընթացի» ծրագրի շրջանակներում, 2015թ., էջ 11 http://www.csdialogue.eu/sites/default/files/policy_paper_2.pdf (2016թ.-ի հունվարի 28-ի դրությամբ):

[59] «Հասարակական կազմակերպությունների մասին» ՀՀ օրենքի նախագիծ, *տե՛ս ծ. 42*:

ՔՀԿ-ներն իրավունք ունեն զբաղվելու եկամուտ ձևավորող գործունեությամբ: Հարցմանը մասնակցած սահմանափակ թվով ՔՀԿ-ներ կարծում են, որ իրավական և կարգավորիչ դաշտը բարենպաստ է, այդուհանդերձ, օրենքի կիրարկումը պետք է վերահսկվի ռիսկերից խուսափելու համար: Միայն 2 կազմակերպություններ են բարձրացրել կամավորության հարցը, որին անդրադառնում է նոր օրենքի նախագիծը: Միևնույն ժամանակ ՔՀԿ-ների զգալի մասը հետաքրքրություն կամ իրազեկություն չի ցուցաբերել առաջարկվող օրենսդրական փոփոխությունների շուրջ, ինչը մատնանշում է վերջիններիս թույլ կարողությունները՝ հաշվի առնելու և կանխատեսելու արտաքին միջավայրի փոփոխությունները:



Գծապատկեր 29. Նոր իրավական և կարգավորիչ դաշտի ազդեցությունը Ձեր կազմակերպության արդյունավետության և կայունության վրա (Թիվ), Հ31

Ամփոփում

- **Շահերի պաշտպանությունը հայաստանյան քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների գործունեության առանցքային ոլորտներից մեկն է**: Ավելորդ է ասել, որ ՔՀԿ-ները պետք է շարունակեն աշխատել այս ուղղությամբ, քանի որ սա այն միջոցներից մեկն է, որով նրանք կարող են իրենց ձայնը լսելի դարձնել և ստիպել պետական կառույցներին հաշվետու լինել իրենց գործողությունների կամ անգործության համար: ՔՀԿ-ները պետք է ակտիվորեն ներգրավվեն օրենսդրական գործընթացների մեջ, ինչպես նաև ազդեն քաղաքականությունների վրա տարբեր գործիքների և ցանցերի միջոցով: Ի

լրումն, քաղաքացիական հասարակության և պետական կառույցների միջև համագործակցությունը պետք է ինստիտուցիոնալացվի (օրինակ՝ համագործակցության հուշագրերի միջոցով):[60]

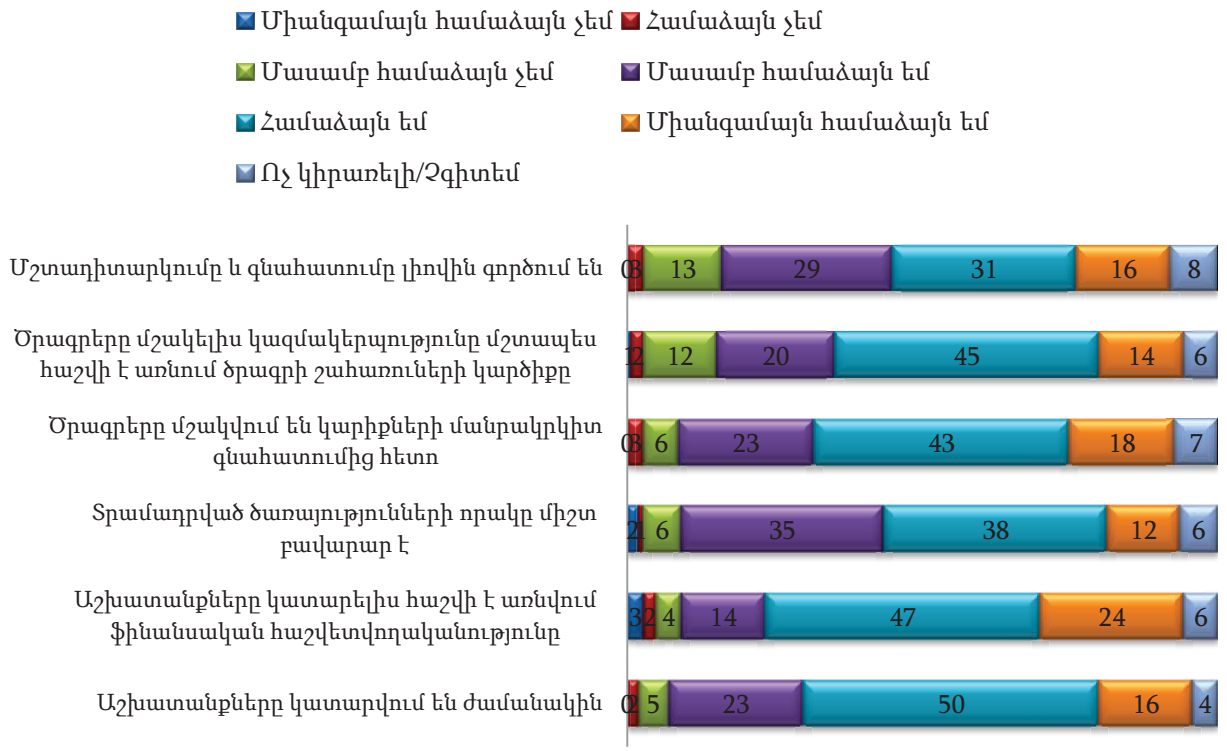
- ՔՀԿ-ներն առաջին հերթին պետք է գործեն որպես կապող օղակ, որի միջոցով իրենց շահառուների և լայն հանրության խնդիրներն ու կարիքներն արդյունավետ կերպով կներկայացվեն պետական մարմիններին: Վերջինս իրականացնելու համար նրանք պետք է առաջին հերթին **բաց լինեն արտաքին աշխարհի համար** և պետական կառույցների ներքո ստեղծեն ռազմավարական դաշնակիցների ցանց: Խորքային հարցազրույցների մասնակիցներից մեկը դիպուկ նշեց, որ ՀԿ-ները պետք է ավելի լավ աշխատեն և փորձեն կապ հաստատել այն պետական պաշտոնյաների հետ, ովքեր բաց են աջակցության և համագործակցության համար: [61] **Համագործակցային ոգու առկայությունը պարտադիր պայման է**, սակայն դրան կարելի է հասնել, եթե միայն երկու կողմերը զգալի ջանքեր գործադրեն կառուցողական համագործակցության ուղղությամբ՝ մի կողմ դնելով իրենց միակողմանի և եսակենտրոն օրակարգերն ու գերակայությունները, և վերջապես գիտակցեն, որ նպատակային գործընկերությունը ոչ այլ ինչ է, քան «հաղթանակ-հաղթանակ» իրավիճակ ներգրավված բոլոր կողմերի համար:
- Ընդհանուր առմամբ, ՔՀԿ-ների համար **բարենպաստ արտաքին միջավայրի բացակայությունը** դիտվում է որպես ՔՀԿ-ների հետագա զարգացման փակուղի: Այս համատեքստն ազդում է ֆինանսավորման միջոցների առկայության, ՔՀԿ-ների գործունեության, և որ ամենակարևորն է, ՔՀԿ-ների ունեցած ազդեցության վրա: ՔՀԿ-ները և պետական մարմինները հաճախ միմյանց են մեղադրում և պաշտպանողական ու պասիվ դիրքորոշում են ընդունում համագործակցելու և նախաձեռնող լինելու փոխարեն: Իհարկե, շահերի պաշտպանության ջանքեր գործադրվում են, և մի շարք հաջողված դեպքեր կան, երբ արդյունավետ ջանքերի շնորհիվ ՔՀԿ-ներին հաջողվել է լոբբինգ անել կառավարությունում, ելույթ ունենալ հատուկ խնդիրների շուրջ, դրական կերպով ազդել որոշակի քաղաքական փոփոխությունների վրա թե՛ ազգային, թե՛ տեղական մակարդակներում, և, ի վերջո, լուծել բարդ խնդիրներ:

[60] Առաջարկը ներկայացվել է 2016թ. ապրիլին տեղի ունեցած հանրային քննարկում-խորհրդակցության ընթացքում:
[61] Խորքային հարցազրույց պետական պաշտոնյայի հետ, 2015թ. դեկտեմբեր:

4.4 Ծրագրային հարթություն

4.4.1 Նախագծերի իրականացում

Նախագծերի իրականացումը, որպես այդպիսին, ընգրկում է ծրագրերի կառավարման բազմաթիվ ասպեկտներ՝ ներառյալ ծրագրերի ընդհանուր մշակումը, ծրագրերի պլանավորումը, մշակման գործընթացում շահառուների ներգրավվումը, կարիքների գնահատումը, ֆինանսական հաշվետվողականությունը, ինչպես նաև մշտադիտարկումը և գնահատումը: Հարցմանը մասնակցած ՔՀԿ-ները գնահատել են իրենք իրենց՝ ծրագրային հարթության վերոնշյալ ասպեկտների տեսանկյունից:



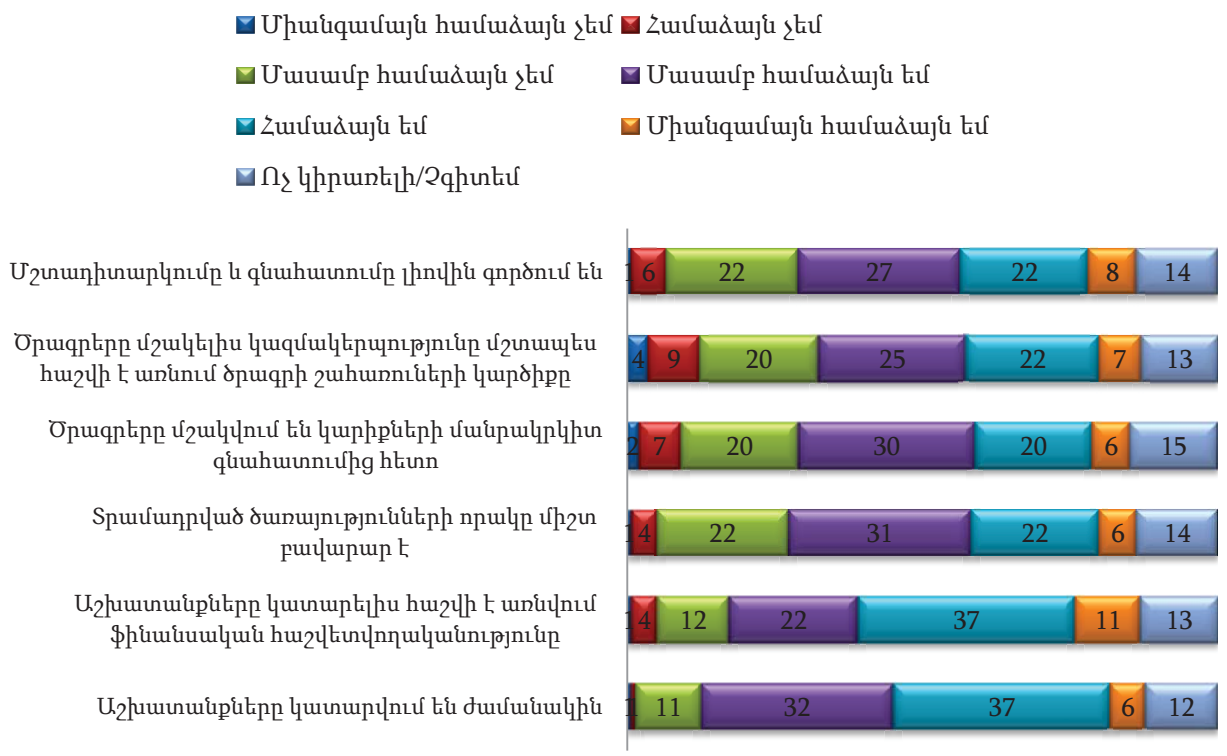
Գծապատկեր 30. Ծրագրերի իրականացում (%), Հ32ա

Վերոնշյալ գծապատկերը ցույց է տալիս ՔՀԿ-ների կողմից ծրագրերի իրականացման վերաբերյալ սուբյեկտիվ ինքնագնահատականը: Արժե նշել, որ մինչ արդյունքների ներկայացումը բոլոր պատասխանները բաշխվել են 3 հիմնական կատեգորիաներում՝ համաձայն եմ, համաձայն չեմ և պատասխան չկա:

Հարցվածների մեծ մասը համաձայն է տրված բոլոր հիմնավորումների հետ: Մասնավորապես, հարցված ՔՀԿ-ների 76%-ը նշում է, որ իրենց

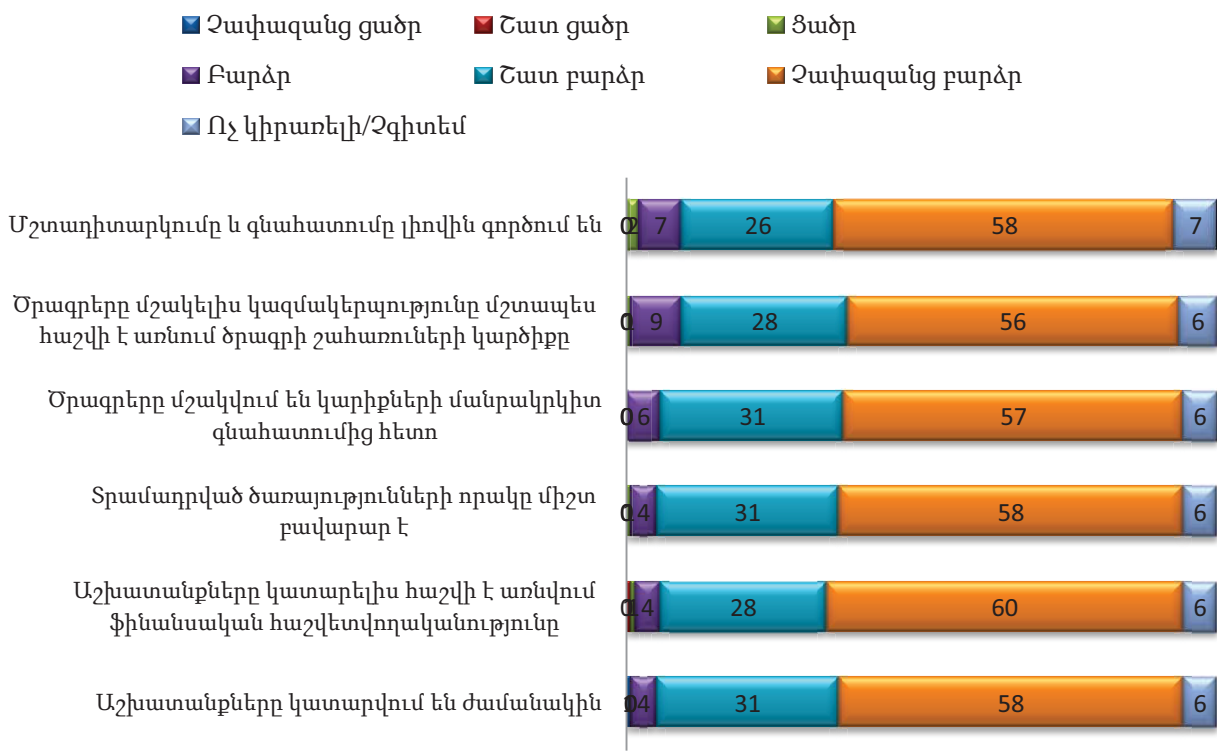
կազմակերպություններում մշտադիտարկումը և գնահատումը լիովին գործում են, 16%-ը համաձայն չէ, կան նաև հարցվածներ, ովքեր չեն տվել որևէ պատասխան (8%): Ինչ վերաբերում է երկրորդ հիմնավորմանը, որը ծրագրի շահառուների կարծիքը հաշվի առնելու վերաբերյալ է, 79%-ը բաց է հետադարձ կապի համար, 15%-ը դրա կարիքը չունի: Չպատասխանածների թիվը կազմել է 6%: Հարցվածների հիմնական մասը (84%) կարծում է, որ ծրագրերը պետք է մշակվեն կարիքների մանրակրկիտ գնահատումից հետո, և նրանք միշտ հաշվի են առնում սույն պահանջը: Այդուհանդերձ, կան նաև բացասական պատասխաններ և չպատասխանողներ (9% և 7% համապատասխանաբար): Մյուս երեք հիմնավորումների տոկոսային հարաբերությունները գրեթե նույնն են: Պատասխանների տոկոսային հարաբերությունը տատանվում է 85%-ից 89%-ի միջակայքում դրական պատասխանների և 7%-ից 9%-ի միջակայքում բացասական պատասխանների դեպքում: Սրանից ելնելով՝ կարելի է ենթադրել, որ կամ ՔՀԿ-ները լիովին ֆունկցիոնալ են, բաց հետադարձ կապի համար, գիտեն իրենց կարիքները մինչ ծրագրերի մշակումը, մատուցում են բարձր որակի ծառայություններ, ֆինանսապես հաշվետու են և ունեն ժամանակի լավ կառավարում, կամ պատասխանները չափազանց սուբյեկտիվ են և անկեղծ չեն:

Հետաքրքիր է, որ երբ հարց էր տրվել գնահատելու մյուս ՔՀԿ-ներին, առաջին հայացքից պատկերը բավականին տարբեր է՝ համեմատած ինքնագնահատման պատկերի հետ, սակայն կան նաև որոշակի նմանություններ: Հարցվածների մեծ մասը, ինչպես ինքնագնահատման արդյունքների դեպքում, այնպես էլ այս դեպքում, համաձայն են տրված հիմնավորումների հետ՝ այլ ՔՀԿ-ներին գնահատելու տեսանկյունից ելնելով: Դրական պատասխանների մեջ չկան հստակ տատանումներ կամ մեծ տարբերություններ:



Գծապատկեր 31. Ծրագրերի իրականացումն այլ ՔՀԿ-ների կողմից (%), Հ32բ

Դրական է արձանագրել, որ ստորև բերված գծապատկերը, որը վերաբերում է այն հարցին, թե որտեղ է կազմակերպությունն իրեն տեսնում ապագայում, ՔՀԿ-ների մոտ 93%-ը նշել է, որ պատրաստ է փոփոխությունների և զարգացման: Սա նշանակում է, որ ՔՀԿ-ները չեն սահմանափակվում իրենց ձեռքբերումներով, նրանք ճկուն են և ակնկալում են հետագա դրական զարգացումներ:



Գծապատկեր 32. Կազմակերպությունների ծրագրերի իրականացման ակնկալիքների մակարդակը (%), Հ32գ

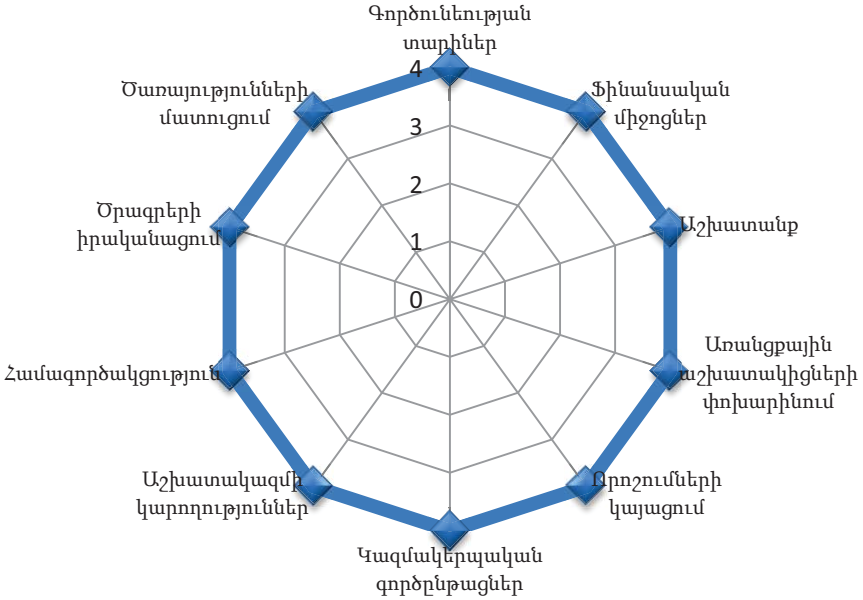
<u>Ամփոփում</u>

- Թվում է, որ հարցված ՔՀԿ-ների տրամադրած տեղեկատվությունն իրենց ծրագրերի իրականացման առումով կարող է լինել **սուբյեկտիվ և ոչ անկեղծ**, քանի որ հարցման արդյունքները փոքր-ինչ չափազանցված են՝ համեմատած դաշտային այցելությունների և խորքային հարցազրույցների միջոցով ստացված պատկերի հետ: ՔՀԿ-ները պետք է **ավելի ինքնաքննադատորեն և օբյեկտիվորեն** մոտենան իրենց կողմից ծրագրերի իրականացմանը:
- Հետաքրքիր եզրակացություն է այն, որ չնայած ոլորտի ներսում ենթադրվող մրցակցությանը, ՔՀԿ-ները բարձր գնահատական են տվել այլ ՔՀԿ-ների գործունեությանը, որը կարող է բացատրվել նրանով, որ կամ ՔՀԿ-ները **փորձում են ավելի սերտորեն համագործակցել**, կամ էլ դա **ոլորտի համերաշխության** դրսևորում է:
- Դրական է այն հանգամանքը, որ ակնկալիքների մակարդակում ՔՀԿ-ները **պատրաստ են փոփոխության**: Նրանք բարձր չափանիշներ են սահմանել իրենց զարգացման համար, ճկուն են և ակնկալում են հետագա ձեռքբերումներ:

4.5 Քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների զարգացվածության մակարդակները

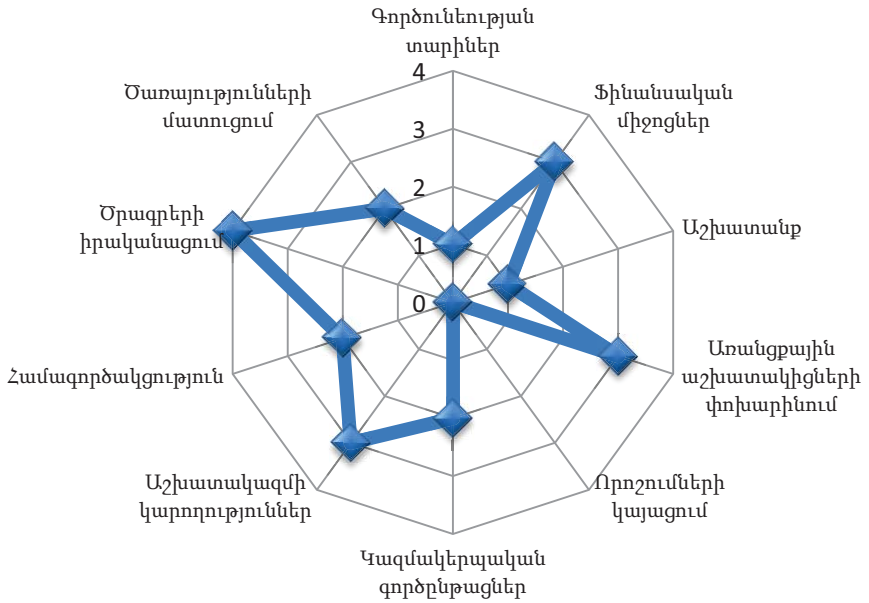
Հարցման միջոցով ձեռք բերված արդյունքները թույլ են տալիս հարցված ՔՀԿ-ներին դասակարգել զարգացվածության չորս մակարդակներում՝ չափելով նրանց կարողությունները կազմակերպական, ծրագրային և համագործակցային ոլորտներին առնչվող հիմնական տարրերի տեսանկյունից: Զարգացվածության տարբեր մակարդակների բաշխելը ծառայում է հետևյալ նպատակներին՝ ա) որոշել ՔՀԿ-ների ինստիտուցիոնալ կարողությունները, բ) կատարել կարողությունների կարիքների նպատակային վերլուծություն և գ) նախագծել ծրագրի կարողությունների զարգացման հետագա գործողությունները:

Ստորև բերված գծապատկերը թույլ է տալիս ամբողջական պատկերացում կազմել յուրաքանչյուր կազմակերպության՝ ներքոնշյալ առանցքային ոլորտների կարողությունների վերաբերյալ:

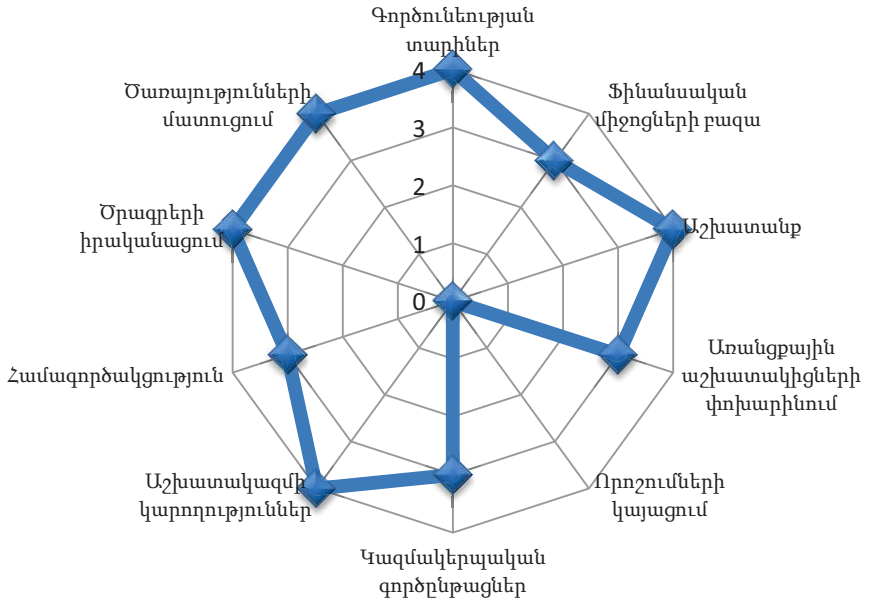


Գծապատկեր 33. ՔՀԿ-ների զարգացվածության մակարդակ, առանցքային ոլորտներ

Վերոնշյալ հիմնավորումն ավելի կոնկրետ պատկերելու համար՝ փորձել ենք դուրս բերել գծապատկեր՝ տեղայնացնելով երկու կազմակերպությունների զարգացվածության մակարդակներն առանցքային ոլորտների առումով:



Գծապատկեր 34. Զարգացվածության մակարդակը՝ ըստ առանցքային ոլորտների (պատահականության սկզբունքով ընտրված երևանյան ՔՀԿ, 1-ին մակարդակ)



Գծապատկեր 35. Զարգացվածության մակարդակը՝ ըստ առանցքային ոլորտների (պատահականության սկզբունքով ընտրված մարզային ՔՀԿ, 3-րդ մակարդակ)

ՔՀԿ-ների կարողությունները չափելու և զարգացվածության աստիճանական մակարդակները որոշելու համար հարցման հարցաթերթիկից ընտրվել են 11 հարցեր և համապատասխան ենթահարցեր (Հ5, Հ8, Հ12, Հ13, Հ15, Հ16, Հ17, Հ18, Հ25, Հ28, Հ32, 50

հարցեր ընդհանուր առմամբ):[62] Հարցվածների պատասխաններին տրվել են միավորներ՝ 1-ից (շատ ցածր) մինչև 5 (շատ բարձր): Բացի այդ, յուրաքանչյուր հարցին տրված անհատական միավորները գումարվել են: Այնուհետև, վերջնական միավորներ են տրվել ՔՀԿ-ների զարգացվածության չորս մակարդակներին, ըստ որի չափվել է յուրաքանչյուր կազմակերպությունը: Զարգացվածության ներքոնշյալ չորս մակարդակները համապատասխանում են հայաստանյան ՔՀԿ-ների «Կենսացիկլի մոդելին»՝ 1) Ծնունդ, 2) Պատանեկություն, 3) Ուժերի ամրապնդում 4) Ծաղկում:

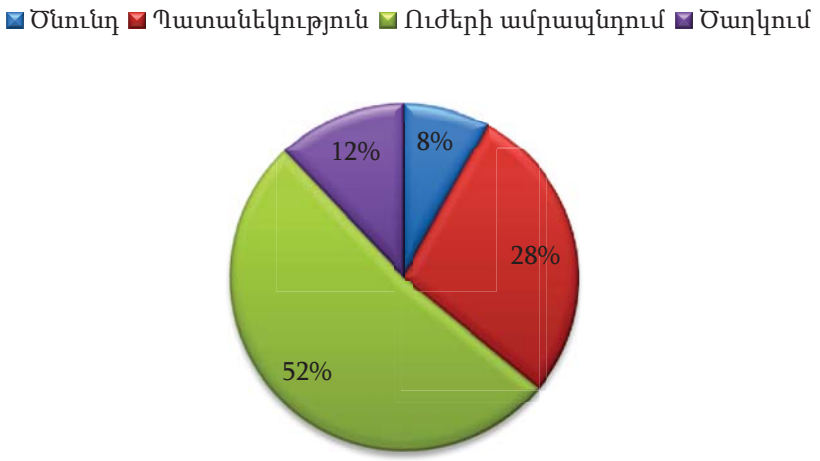
N	Մակարդակ	Նկարագիր
1	**Ծնունդ (նորաստեղծ)**	ՔՀԿ-ն իր վաղ զարգացման փուլում է: Այն չունի ֆինանսական, տեխնիկական և կազմակերպական կարողություններ:
2	**Պատանեկություն (զարգացող)**	ՔՀԿ-ն զարգացնում է որոշ կարողություններ, կառուցվածք և գործընթացներ:
3	**Ուժերի համախմբում (ընդլայնվող)**	ՔՀԿ-ն ունի կայուն ֆինանսական ռեսուրսներ, ձեռքբերումներ: Շահագրգիռ կողմերը ճանաչում են նրա գործունեությունը:
4	**Ծաղկում (հասուն)**	ՔՀԿ-ն լիովին գործում է և կայուն է կազմակերպական բոլոր առումներով:

Աղյուսակ 5. ՔՀԿ-ների զարգացվածության մակարդակներ

Հատկանշական է, որ ՔՀԿ-ների ընդհանուր գնահատումը և դասակարգումը զարգացվածության մակարդակների կարող է միայն տալ կազմակերպական գործունեության և կարողությունների հարաբերական, ոչ բացարձակ արժեքներ: Մի կողմից, հարցված ՔՀԿ-ները կարող են իրենց կազմակերպությունների գործունեության վերաբերյալ սուբյեկտիվ գնահատական տալ (երբեմն գերագնահատելով կամ թերագնահատելով իրենց կարողությունները, կամ երբեմն որևէ պատասխան չտալով): Մյուս կողմից, որոշ բաց հարցերին տրված միավորները, լիովին կախված լինելով հետազոտական խմբի սուբյեկտիվ մեկնաբանություններից, կարող են հանգեցնել իրական պատկերի որոշ շեղումների: Հաշվի առնելով բոլոր վերը նշված սահմանափակումները, այդ թվում՝ գնահատման գործիքը կիրառելու տեսանկյունից,

[62] ՔՀԿ-ների գնահատման համար հետևյալ հարցերն են ընտրվել՝ 5) Կայքի, բլոգի և սոցիալական մեդիայի առկայություն, 8) կազմակերպության գործունեության տարիների թիվը, 12) վերջին տարիների ընդհանուր աշխատողների միջին թվաքանակը (2013-2015), 13) կազմակերպության մոտավոր տարեկան բյուջեն (2013-2015), 15) աշխատակիցներն ինչ չափով են ներգրավված որոշումների կայացման գործընթացում, 16) առանցքային աշխատակիցների փոխարինման մեխանիզմները, 17) ներքին կամ միջազգայնորեն ճանաչված կազմակերպական գործընթացները և ընթացակարգերը, 18) անձնակազմի կարողությունները, 25) ՔՀԿ-ների համագործակցության մակարդակը այլ շահագրգիռ կողմերի հետ, 32ա) գնահատեք Ձեզ որպես կազմակերպություն:

հարցված ՔՀԿ-ների շրջանում զարգացվածության մակարդակների հետևյալ դասակարգումն է կատարվել:



Գծապատկեր 36. Հարցմանը մասնակցած ՔՀԿ-ների զարգացվածության մակարդակների բաշխվածություն (%)

Վերը ներկայացված պատկերը ցույց է տալիս, որ հարցված 139 կազմակերպություններից միայն 8% է (11 ՔՀԿ) գտնվում զարգացվածության «Ծնունդի» կամ «Նորաստեղծ» մակարդակում: Այս փուլում կազմակերպության ներսում առկա են հիմնական քաղաքականություններ կամ համակարգեր: Ղեկավարությունն այսպիսի ՔՀԿ-ներում ներգրավված է կազմակերպական գործառնությունների յուրաքանչյուր ասպեկտում: Սա կարող է հանգեցնել նրան, որ կազմակերպությունը զբաղվի մեծածավալ և բազմազան գործունեությամբ: Նրանք հաճախ առաջնորդվում են հնարավորություններով և խոցելի են արտաքին միջավայրի փոփոխությունների նկատմամբ: Զարգացվածության այս մակարդակում գտնվող ՔՀԿ-ները գրեթե հավասարապես բաշխված են Երևանում (4 ՔՀԿ) և մարզերում (7 ՔՀԿ): Հետաքրքրական է, որ այս խմբի 11-ից 8 ՔՀԿ-ները, որոնք մյուսների համեմատ ունեն կազմակերպական, ֆինանսական և ինստիտուցիոնալ կարողությունների զարգացվածության ամենացածր մակարդակը, գործում են ավելի քան 8 տարի: Սակայն, մյուս կողմից կան ՔՀԿ-ներ, որոնք գտնվում են զարգացվածության 2-րդ կամ 3-րդ մակարդակներում, ակտիվ են ավելի քիչ, քան 3-4 տարի: Նման ՔՀԿ-ների արագ զարգացման երևույթը կարող է բացատրվել այն ենթադրությամբ, որ այդ ՔՀԿ-ներն ավելի մոտ են կանգնած իրենց առաքելությանն ու տեսլականին, հասկանում են իրենց շահառուներին հուզող խնդիրները, արժեքները կիրառում են գործնականում, օգտվում են այլ շահագրգիռ կողմերի հետ հնարավոր համագործակցությունից և բաց են նոր հմտությունների զարգացման համար՝ բարելավելու ծրագրերի իրականացումը և ընդհանուր կազմակերպական կարողությունները:

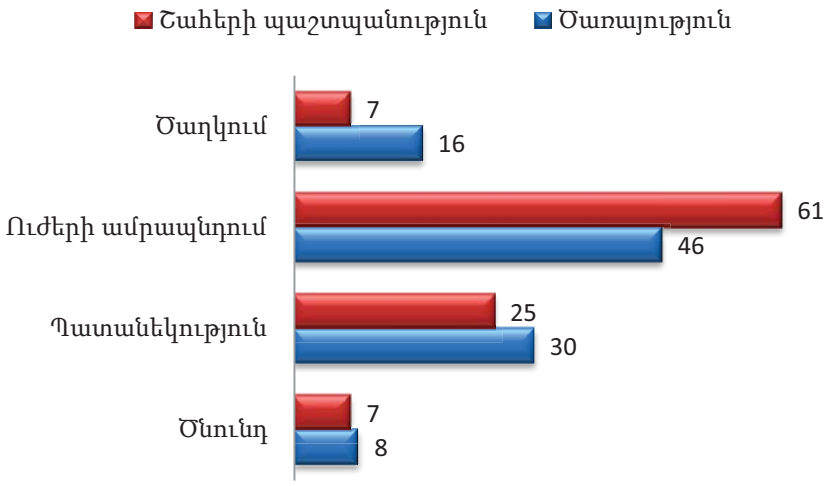
Զարգացվածության հաջորդ փուլը, որը «Պատանեկության» կամ «Զարգացման» մակարդակն է, ներառում է հարցված կազմակերպությունների 28%-ը (39 ՔՀԿ): Այս մակարդակում հարցված կազմակերպությունները դեռևս չունեն լիարժեք ֆինանսական ու կազմակերպական կայունություն և աշխատակազմի կարողություններ: Այդուհանդերձ, նրանք արձանագրել են որոշ բարելավումներ իրենց գործունեության մեջ, գործառնությունների տեսանկյունից զարգացրել են գործընթացներ և ընթացակարգեր և հաստատել են համագործակցություն այլ շահագրգիռ կողմերի հետ: Երևանյան ՔՀԿ-ները կազմում են զարգացվածության այս մակարդակի գրեթե ¼-ը (9 ՔՀԿ): Մարզերի 30 ՔՀԿ-ների 73%-ը (22 ՔՀԿ) գործում են ծառայությունների մատուցման ոլորտում, իսկ մնացածը (8 ՔՀԿ) զբաղված են շահերի պաշտպանությամբ, քաղաքականության հարցերով և հետազոտական գործունեությամբ: Այս խմբում առկա կազմակերպությունների զգալի մասը ներառում է այն ՔՀԿ-ներին, որոնք վեր են բարձրացել «Ծնունդի» մակարդակից, ինչպես նաև այնպիսի կազմակերպություններ, որոնք շարժվել են դեպի վար՝ «Ուժերի ամրապնդման» մակարդակից դեպի «Պատանեկության» մակարդակ: Վերջիններս գործում են ավելի քան 10 տարի, կազմում են զարգացվածության այս մակարդակում գտնվող ՔՀԿ-ների գրեթե 40%-ը, ունեն դանդաղ զարգացման տեմպ և պակաս արդյունավետ են:

Զարգացվածության հաջորդ մակարդակը հանդիսանում է «Ուժերի ամրապնդման» կամ «Ընդլայնման» փուլը, որը ներառում է 72 ՔՀԿ-ներ (հարցված ՔՀԿ-ների 52%-ը): Այս փուլում առաջնահերթություն է տրվում երկարաժամկետ պլանավորմանը և համակարգմանը: Հարցված «ուժերն ամրապնդած» ՔՀԿ-ների մեծ մասն ունի կայուն ֆինանսական ներհոսք, ծրագրերի իրականացման բարձր մակարդակ և մարդկային ռեսուրսների գործուն համակարգ (անձնակազմի կարողությունները): Առկա է կառավարման և վարչական ամուր հիմք: Հետաքրքրական է, որ այս խմբում հարցված ՔՀԿ-ների թիվը մարզերում և Երևանում գրեթե նույնն է (38 և 34 ՔՀԿ-ներ համապատասխանաբար), որը հանգեցնում է դրական եզրակացության, որ անկախ գտնվելու վայրից և ծածկույթից նրանց զարգացումը կարող է հավասարաչափ դինամիկ լինել: Համաձայն ստացված տվյալների՝ առկա է շահերի պաշտպանությամբ և ծառայությունների մատուցմամբ զբաղվող ՔՀԿ-ների գրեթե հավասար բաշխվածություն այս մակարդակում (34 և 38 ՔՀԿ-ներ՝ 47% և 53% համապատասխանաբար): Ավելին, ՔՀԿ-ներից 20-ը (59%), որոնք զբաղվում են շահերի պաշտպանությամբ, քաղաքականության հարցերով և հետազոտական գործունեությամբ, տեղակայված են Երևանում, իսկ մնացածը (41%)՝ մարզերում:

Զարգացվածության վերջին փուլը կոչվում է «Ծաղկում» կամ «Հասուն» փուլ. սա այն փուլն է, երբ կազմակերպությունն ինքնին առավել արդյունավետ ժամանակահատվածում է՝ ուժեղ ռազմավարական մոտեցում հստակ նպատակներով, սերտ համագործակցություն շահագրգիռ կողմերի հետ, ֆինանսական կայունություն, արդյունավետ կերպով նախագծված գործընթացներ և ընթացակարգեր և բանիմաց

մարդկային ռեսուրսներ: Ցավոք, այս խմբի ՔՀԿ-ները կազմում են հարցված կազմակերպությունների ընդամենը 12%-ը (17 ՔՀԿ-ներ՝ 9-ը Երևանից, 8-ը մարզերից): Գրեթե բոլոր հասուն ՔՀԿ-ներն ունեն ավելի քան 10 տարվա փորձ: Ինչ վերաբերում է ոլորտին, 17 ՔՀԿ-ներից 13-ը զբաղվում են ծառայությունների մատուցմամբ (7 ՔՀԿ-ներ մարզերից, 6 ՔՀԿ-ներ Երևանից):

Ներքևում առկա գծապատկերը ներկայացնում է հարցմանը մասնակցած բոլոր ՔՀԿ-ներին՝ ըստ նրանց զարգացվածության մակարդակի և գործունեության հիմնական տեսակի (ծառայություններ մատուցող ու շահերի պաշտպանությամբ, քաղաքականության հարցերով և հետազոտական գործունեությամբ զբաղվող ՔՀԿ-ներ):



Գծապատկեր 37. ՔՀԿ-ների բաշխվածությունը՝ ըստ զարգացվածության մակարդակների և գործունեության հիմնական տեսակի (%)

Հարկ է նշել, որ այն ՔՀԿ-ները, որոնք զբաղվում են շահերի պաշտպանությամբ, քաղաքականության հարցերով և հետազոտությամբ և գտնվում են «Ուժերի ամրապնդման» մակարդակում, կազմում են ամենաբարձր մասնաբաժինը (61%), ինչը ցույց է տալիս, որ այս կազմակերպությունները մեծապես օգտնվել են կարողությունների զարգացման նախորդ գործողություններից՝ այդպիսով դառնալով ավելի ուժեղ, առաջադեմ և բանիմաց:

4.6 Կարողությունների զարգացման կարիքներ

4.6.1 Համառոտ ակնարկ

Հայտնի է, որ ինչպես Հայաստանում, այնպես էլ այլ երկրներում բարդ է կատարել կարողությունների զարգացման ուղղակի ազդեցության գնահատում, ինչպես նաև մշակել կարողությունների զարգացման գործողությունների մշտադիտարկման և գնահատման գործուն համակարգ: Ազդեցության օբյեկտիվ գնահատում իրականացնելու հիմնական մարտահրավերներն են՝

1- **Հաշվետվողականություն դոնորներին կամ ՔՀԿ-ների սովորելու գործընթաց.** Շահագրգիռ տարբեր կողմերը տարբեր սպասելիքներ և օրակարգեր ունեն: Դոնորը տեղեկատվությունը դիտարկում է հետադարձ (ռետրոսպեկտիվ) հաշվետվողականության տեսանկյունից, մինչդեռ ՔՀԿ-ները ցանկանում են տեղեկատվություն ստանալ սովորելու տեսանկյունից՝ իրենց ապագան բարելավելու նպատակով:
2- **Պարզ կամ բարդ համակարգեր.** Անհատի հետ կատարվող փոփոխությունը գնահատելն արդեն իսկ բարդ գործընթաց է, իսկ կազմակերպության փոփոխությունը գնահատելը գրեթե անհնար է: Ավելին, չափազանց դժվար է գտնել անմիջական պատճառահետևանքային կապ գործադրված ջանքերի և ստացված արդյունքների միջև:
3- **Կազմակերպության բարեկեցիկության փոփոխություն կամ անձանց մեջ կատարվող փոփոխություն.** Ի՞նչը պետք է չափվի: Չափվում է այն, թե որքանով է զարգացել կազմակերպության կարողությու՞նը, թե՞ կարողությունների զարգացման արդյունքում անձանց վրա գործադրված ուղղակի/անուղղակի ազդեցությունը: Որոշ անձինք, երբեմն դոնորները, պնդում են, որ կարողությունների զարգացումը միջոց է, և վերջնական արդյունքը կազմակերպության վրա ազդելն է: Սա կարող է ճիշտ լինել և նույնիսկ արդարացված, սակայն արդարացի չէ կամ դժվար է այն կապել ազդեցության հետ, քանի որ վերջինս մեծապես կախված է արտաքին գործոններից:
4- **Թվերն ընդդեմ պատմությունների.** Թվերն իսկապես շատ խոսուն են և հանդիսանում են տեղեկատվությունը հավաքագրելու և փոխանցելու պարզ միջոց: Այդուհանդերձ, պատմությունները և դեպքերի ուսումնասիրությունները կարող են շատ ավելի լավ միջոց լինել՝ գնահատելու բարդ սոցիալական իրավիճակներում տեղի ունեցող փոփոխությունները, որոնք բնութագրում են մարդուն և հարաբերություններին բնորոշ խնդիրներ:
5- **Գործիքներ.** Կազմակերպությունների գնահատման գործիքները հնարավոր է, որ հանդիսանում են կարողությունների զարգացումը չափելու, հետևելու և գնահատելու ընդունված միջոցներ, սակայն այդ գործիքները երբեմն չափից ավելի

պարզեցնում և ստանդարտացնում են փոփոխության գործընթացը: Դրանք գուցե օգտակար են հասկանալու տեսանկյունից, սակայն արդյունավետ չեն չափման առումով:

6- **Ինքնագնահատումն ընդդեմ արտաքին գնահատման.** Հաշվի առնելով, որ կարողությունների զարգացումը ներքին գործընթաց է, անվիճարկելի է, որ ինքնագնահատումն առաջնային է կարողությունների զարգացման ազդեցությունը գնահատելու տեսանկյունից: Ինքնագնահատման թերությունն այն է, որ մասնակիցները հակված են դրական արդյունքներ արձանագրել:

7- **Օբյեկտիվությունն ընդդեմ սուբյեկտիվության.** Ո՞վ է որոշում՝ փոփոխությունը տեղի է ունեցել, թե՝ ոչ, և ինչ չափով է տեղի ունեցել: Ու՞մ իրականության ընկալումն է առավել ընդունելի:

Հաշվի առնելով վերոնշյալը՝ սույն գլխի նպատակը Հայաստանում կարողությունների զարգացման ազդեցության համապարփակ, ճշգրիտ և սպառիչ վերլուծությունը չէ, այլ փորձ կատարելն է վերլուծել ընդհանրապես կարողությունների զարգացման կարիքներն առկա տեղեկատվության և փաստաթղթերի շրջանակներում:

Այդ նպատակով կիրառվել է Ջարեդ Ռեյնորի (2014) հեղինակած «Կարողությունների զարգացում 3.0. ինչպես հզորացնել սոցիալական էկոհամակարգը» աշխատությունը:[63] Այս կառուցվածքի կիրառումը նպատակահարմար է, քանի որ այն նորովի է դիտարկում կարողությունների զարգացումը և տրամաբանորեն կապում է վերջինիս տարբեր տարրերը: Ավելին, այն առաջարկում է մի մոտեցում, որը դիտարկում է կարողությունների զարգացումն իր ամբողջության մեջ և համապատասխան բաղկացուցիչ մասերը տեղավորում է առավել լայն և ամբողջական համատեքստում:

Ռեյնորն առաջարկում է կարողությունների զարգացման շրջանակ, որը բաղկացած է զարգացման 3 մակարդակներում առկա 3 հիմնական տարրերից՝ *Ով*, *Ինչ* և *Ինչպես*: Մասնավորապես, *Ով*-ը կարողությունների զարգացման թիրախն է, *Ինչ*-ը կարողությունն է և, վերջապես, *Ինչպես*-ը կարողությունների զարգացման մեթոդներն ու միջոցներն են: Տարրերից յուրաքանչյուրը զարգացել է ժամանակի ընթացքում սեկտորի ներսում և սեկտորից դուրս տեղի ունեցող փոփոխություններին համապատասխան: Վերոնշյալ նկարագրության հիման վրա ստորև ներկայացված աղյուսակը ներկայացնում է կարողությունների զարգացման տարբեր ենթատարրերը և շերտերը՝

[63] Ջարեդ Ռեյնոր, «*Կարողությունների զարգացում 3.0. ինչպես հզորացնել սոցիալական էկոհամակարգը*», տեղեկատվական փաստաթուղթ, TCC խումբ, 2014թ. http://www.tccgrp.com/pdfs/11-18-14_TCC_Capacity_3.pdf (2016թ. հունվարի 6-ի դրությամբ):

	Ով	Ինչ	Ինչպես
1-ին մակարդակ	Անհատներ	Գիտելիքներ և հմտություններ	Ռեսուրսներ, դասընթացներ և խորհրդատվություն
2-րդ մակարդակ	Կազմակերպություններ	Կազմակերպության գործունեություն	Մասնագիտացված տեխնիկական աջակցություն
3-րդ մակարդակ	Սոցիալական սեկտորի էկոհամակարգեր	Կազմակերպության ինքնադրսևորում	Թիրախավորված գործունեության օպտիմալացում

Աղյուսակ 6. Կարողությունների զարգացում 3.0 սոցիալական սեկտորի համար[64]

- Ով. Կարողությունների զարգացման թիրախները ժամանակի ընթացքում անցում են կատարել կազմակերպության անդամներից դեպի կազմակերպություններ, իսկ վերջին փուլում՝ ողջ սոցիալական սեկտորի էկոհամակարգ: Անհատներն ամենավաղ թիրախներն են հանդիսանում, ովքեր հստակ սահմանված դերակատարում ունեն կազմակերպությունն առաջ մղելու գործում: Այդուհանդերձ, ժամանակի հետ ուշադրությունը սևեռվում է կազմակերպությունների վրա՝ դրանով իսկ ընդգծելով կազմակերպության ներսում գոյություն ունեցող սոցիալական հարաբերությունների կարևորությունը: Սակայն, ավելի ու ավելի հստակ է դառնում, որ կարողությունների զարգացման գործողությունները չեն կարող սահմանափակվել անհատներով և կազմակերպություններով, այլ պետք է լինեն ավելի ներառական և տարածվեն դեպի ողջ սոցիալական էկոհամակարգ: Վերջինս ներառում է ՔՀԿ-ներին, դոնորներին, կառավարությանը, ցանցերին, կառավարմանն աջակցող կազմակերպություններին և գործարարներին:[65]

- Ինչ. Կարողությունների զարգացման 1-ին մակարդակում գիտելիքները և հմտությունները կազմում են *Ինչ*-ի հիմքը, մինչդեռ ավելի ուշ պարզ է դառնում, որ կազմակերպությունները պետք է դիտարկվեն որպես կարողությունների փոխկապակցված համախումբ, որոնք լավագույնս ընկալվում են մեկը մյուսի հետ հարաբերակցության մեջ (2-րդ մակարդակ): Ի վերջո, անհնար է գործուն և արդյունավետ կազմակերպություն ունենալ առանց վերջինս կապելու ընդհանուր սոցիալական էկոհամակարգի հետ (3-րդ մակարդակ): Այս մակարդակում կազմակերպությունների ներքին կարողությունների կարիքները բավարարված են, և միևնույն ժամանակ կազմակերպությունը նպաստում է ընդհանուր սոցիալական էկոհամակարգի կարողությունների զարգացմանը:[66]

[64] *Տե՛ս նույն տեղում*, էջ 19:
[65] *Տե՛ս նույն տեղում*, էջեր 5-8:
[66] *Տե՛ս նույն տեղում*, էջեր 8-11:

- Ինչպես. Ռեսուրսները, վերապատրաստման դասընթացները և խորհրդատվությունը (կազմակերպությունների գնահատման դասընթաց/աշխատաժողովներ, խորհրդատվություն, ուղղորդում (քոուչինգ), մենթորություն գործընկերների կողմից, փոխանակում գործընկերների միջև, ռեսուրսների ուղղորդում և այլն) համարվում են կարողությունների զարգացման հիմնարար մեթոդներ: Այնուամենայնիվ, վերջիններս կարողությունների զարգացման ընթացքի փոփոխման և ընդհանրապես ՔՀԿ-ների ոլորտի մասնագիտացմանը զուգընթաց փոփոխությունների են ենթարկվել: 2-րդ մակարդակում ուշադրությունը կենտրոնանում է մասնագիտացված տեխնիկական աջակցության վրա, իսկ վերջին՝ 3-րդ մակարդակում, ոլորտում առկա են նոր տեխնոլոգիաներ և տեղեկատվություն, և տեղի է ունենում անցում դեպի ավելի բարդ ու հարմարեցված մեթոդների, որոնք աջակցում են կազմակերպություններին և էկոհամակարգերին առաջադիմել:[67]

Հաշվի առնելով վերոնշյալ շրջանակը, ինչպես նաև նախկին հետազոտությունների և ՔՀԿ-ների կարողությունների զարգացման ոլորտի փորձագետների հետ խորքային հարցազրույցների հիման վրա փորձ է արվել վերլուծել Հայաստանում իրականացված ՔՀԿ-ների կարողությունների զարգացման նախկին գործողությունները՝ դրանք տեղավորելով առաջարկվող 3 մակարդակներում:

Դաշտի փորձագետների կարծիքով կարողությունների զարգացումը Հայաստանում հիմնականում իրականացվել է 1-ին մակարդակում, թեպետ եղել են նաև կարողությունների զարգացման որոշ ժամանակավոր և ոչ համակարգված միջոցառումներ 2-րդ և 3-րդ մակարդակներում: Ինչ վերաբերում է անցմանը՝ 1-ինից դեպի 2-րդ մակարդակ, կազմակերպական և ֆինանսական կայունությունն առանցքային նշանակություն ունի սահուն զարգացում ապահովելու համար: 3-րդ մակարդակում ևս որոշակի փորձեր են արվել, օրինակ՝ Վանաձորում գործող ՀԿ Կենտրոնը տարբեր շահագրգիռ կողմերի համախմբել է բաց տարածություն (Open Space) մեթոդաբանության կիրառմամբ՝ կազմակերպելով կլոր սեղան-քննարկումներ (2013-2015թթ.) կամ Օրենսդրական օրակարգի քննարկման օր նախաձեռնությունը (Քաղաքացիական հասարակության և տեղական ինքնակառավարման աջակցության ծրագիր, 2010-2014թթ.) [68] : Այդուհանդերձ, ՔՀԿ-ները և հատկապես մարզերում գործող կազմակերպությունները չունեն տարբեր մակարդակներում բազմաթիվ շահագրգիռ կողմերի հետ երկխոսության մեջ արդյունավետ կերպով ներգրավվելու համապատասխան կարողություններ:

Այդուհանդերձ, դրական է, որ խորքային հարցազրույցների արդյունքները ցույց տվեցին, որ 3-րդ մակարդակի կարևորության մասին մտքերը սկսել են արդեն իսկ ի հայտ գալ:

[67] *Տե՛ս նույն տեղում*, էջեր 12-17:
[68] Խորքային հարցազրույցներ պրակտիկ մասնագետների հետ, 2015թ. դեկտեմբեր:

Ապացույց է հանդիսանում հայկական ՀԿ-ներից մեկի նախագահի կարծիքն այն մասին, որ առաջադեմ կազմակերպությունները պետք է պատրաստ լինեն ծառայել որպես ռեսուրս այլ ՔՀԿ-ների համար, որոնց կարողությունները զարգացնելու կարիք կա: Մենաշնորհները պետք է բացառվեն, իսկ լավագույն գործելակերպը և կուտակված արժեքավոր փորձը պետք է տարածել հանուն ողջ ոլորտի բարելավման և առաջընթացի: [69] Նմանատիպ տեսակետի առկայությունն իրապես խոստումնալից ցուցանիշ է, որ որոշ ՔՀԿ-ները «սեփականատիրական զգացում» ունեն դաշտի նկատմամբ և կիսում են կարողությունների զարգացման առումով պատասխանատվությունը՝ այն դիտարկելով որպես բազմակողմանի գործընթաց, որն իր մեջ ներառում է ողջ սեկտորի էկոհամակարգը:

4.6.2 Ո՞վ

«Զարգացումը վերաբերում է մարդկանց: Մնացյալը տեխնիկայի հարց է»:[70]

Փոփոխությունը բարդ և դինամիկ գործընթաց է, և երբ մտածում ենք կարողությունների զարգացման մասին, էական չէ 1-ին, թե 3-րդ մակարդակում, հակված ենք վերացարկվել մարդկային գործոնից: Իրական փոփոխություններ արձանագրելու համար չափազանց կարևոր է «կյանք» ներդնել կարողությունների զարգացման գործում հետևյալ կերպ.

1. Լինել մարդակենտրոն և կարևորել արժեքները,
2. Ապահովել «շահառու»-ի պատասխանատվությունը փոփոխությունների նկատմամբ,
3. Շեշտադրել իշխանության և փոխգործակցության խնդիրները:[71]

Խորքային հարցումների և դաշտային այցելությունների ժամանակ հաճախակի առկա էր մտահոգություն, որ Երևանում գործող ՔՀԿ-ների կարողությունների զարգացման ուղղությամբ արվել են ավելի շատ ներդրումներ, քան մարզերում (զարգացվածության 1-ին մակարդակ): Հետագա տեղեկությունները և վերլուծություններն առաջ քաշեցին մեկ այլ տեսակետ՝ կապված շահերի պաշտպանություն իրականացնող և ծառայություններ մատուցող կազմակերպությունների հետ: Ինչպես երևում է, վերջին տարիներին շահերի

---

[69] Խորքային հարցազրույց Հելսինկյան քաղաքացիական ասամբլեայի Վանաձորի գրասենյակի նախագահի հետ, դեկտեմբեր 2015թ.:

[70] Բիլ Ջեքսոն, Կարողությունների զարգացման համաժողով, ՀԿ դասընթացների իրականացման և հետազոտության միջազգային կենտրոն (INTRAC), 2006թ.՝ մեջբերված Ռիկ Ջեյմսի և Ջոն Հեյլիի *«ՀԿ-ների կարողությունների զարգացում: Դարձնենք այն հնարավոր»* աշխատության մեջ, ՀԿ դասընթացների իրականացման և հետազոտության միջազգային կենտրոն (INTRAC), Միացյալ Թագավորություն, 2007թ., էջ 35:

[71] Ռիկ Ջեյմս և Ջոն Հեյլի, *«ՀԿ-ների կարողությունների զարգացում: Դարձնենք այն հնարավոր»*, ՀԿ դասընթացների իրականացման և հետազոտության միջազգային կենտրոն (INTRAC), Միացյալ Թագավորություն, 2007թ., էջ 35:

պաշտպանության հետ առնչվող ՔՀԿ-ները ստացել են ավելի շատ աջակցություն կարողությունների զարգացման գործում, մինչդեռ, ծառայություններ մատուցող ՔՀԿ-ներն ընդհակառակը, մղվել են հետին պլան և չեն օգտվել կարողությունների զարգացմանն ուղղված միջոցառումների ներկապնակից: Այս առումով, ընթացիկ գնահատումը տալիս է հետաքրքիր աշխարհագրական բաշխվածության պատկեր, ըստ որի, շահերի պաշտպանության խմբերը մեծամասամբ կենտրոնացած են Երևանում, քան մարզերում: Սա կարող է բացատրվել կենտրոնացված կառավարման համակարգով և այլ հանգամանքներով, ինչպես օրինակ՝ ագլոմերացիայի ազդեցությունները:

Ինչ վերաբերում է *ՈՒ*-ի տարիքային բաշխմանը, կարողությունների զարգացմանը նպաստող միջոցառումներին ներգրավված են եղել հիմնականում երիտասարդները և միջահասակները: Ընդհանուր առմամբ, ինչպես փաստում են մի շարք փորձագետներ, *ՈՒ*-ի մասով ընդհանուր գործընթացը կարող է խնդրահարույց լինել, քանի որ դաշտում առկա է աշխատողների հոսունության բարձր մակարդակ, որի արդյունքում քաղաքացիական հասարակության բազմաթիվ ներկայացուցիչներ, ովքեր կարողությունների զարգացման ծրագրերի թիրախ են հանդիսանում, մի շարք պատճառներով, այդ թվում՝ ավելի լավ հեռանկարների ակնկալիքով, լքում են կազմակերպությունները: Աշխատակազմի պահպանմանն ուղղված ջանքերը և խթաններն ի վերջո կարող են հանգեցնել աշխատողների հոսունության ծավալների որոշակի կրճատման:

Կարողությունների զարգացման միջոցառումների արդյունքում *ՈՒ*-երը մասնակցել են կարողությունների երկարաժամկետ զարգացման ամբողջական ծրագրի, որն իր մեջ ներառում է դասընթացներ, խորհրդատվություն և դրամաշնորհներ: Որոշ կազմակերպություններ, գրանցելով հաջողության բարձր ցուցանիշներ, այժմ դասակարգվում են հայաստանյան առաջատար ՔՀԿ-ների շարքում: Սակայն, ցավոք, եղել են նաև այնպիսիք, որ ի վիճակի չեն եղել գոյատևել: Փորձագետներից մեկը նշում է, որ իրենց կարողությունների զարգացման ծրագրի ազդեցությունը շատ մեծ չի եղել. օժանդակություն ստացած 56 ՀԿ-ներից միայն 15-ն են այժմ գործում, այն է՝ կարողությունների զարգացման ծրագրի մաս կազմած կազմակերպությունների 26%-ը:[72]

Ինչ վերաբերում է *ՈՒ*-երի պատրաստակամությանը՝ սովորելու և զարգացնելու իրենց իսկ կարողությունները, պետք է նշել, որ երիտասարդ սերունդը, համեմատած կազմակերպությունների ղեկավար օղակների հետ, սովորելու ավելի մեծ ձգտում ունի: Սովորելուն դիմադրելը մի քանի հետաքրքիր դրդապատճառներ ունի. ա) ՔՀԿ-ների տրամադրվածության բացակայությունը մասնակցելու դասընթացների կամ կարողությունների զարգացման այլ միջոցառումների. նրանց համար որպես միակ մղիչ ուժ է հանդիսանում հնարավոր դրամաշնորհների ձեռքբերման հեռանկարը, բ) մի շարք ՔՀԿ-ների կողմից իրենց կարողությունների նկատմամբ աներկբա համոզվածությունը.

[72] Խորքային հարցազրույց «Գործընկերություն և ուսուցում» ՀԿ-ի ներկայացուցչի հետ, 2015թ. դեկտեմբեր:

նման կազմակերպությունների ներկայացուցիչները ծրագրերի իրականացման համար միակ անհրաժեշտությունը համարում են ֆինանսական միջոցների առկայությունը, գ) ՔՀԿ-ները չեն կարևորում գիտելիքը և հմտությունները, չունեն աշխատանքի տեսլական, ավելին, չեն թիրախավորում իրենց զարգացումն ապագայում, և, վերջապես, դ) ՔՀԿ-ների թերահավատությունը կարողությունների զարգացում իրականացնող մասնագետների որակական հատկանիշների նկատմամբ:

Ընդհանուր առմամբ, ընթացիկ գնահատման ժամանակ նկատելի է եղել, որ կազմակերպությունների միջև, կախված վերջիններիս մեծությունից և ընդհանուր ինստիտուցիոնալ կարողություններից, կան կարողությունների կարիքների հստակ տարբերություններ: Օրինակ՝ ոլորտում առաջատար ցանցային կազմակերպություններն ունեն բոլորովին այլ կարիքներ, քան մարզային փոքր ՔՀԿ-ները:

Չնայած 3-րդ մակարդակի *ՈՎ*-ում ներդրված ջանքերի, կարևոր է հասկանալ, որ համակարգված և կառուցողական կերպով գործել այս մակարդակում դեռ վաղ է: Այնուամենայնիվ, այս բնույթի նորարարական նախաձեռնություններն ու ջանքերը պետք է շարունակվեն:

<u>Ամփոփում</u>
Ըստ հասանելի տեղեկատվության և գնահատմամբ ստացված արդյունքների՝ կարելի է եզրակացնել, որ արդեն իսկ զգալի ջանքեր են ներդրվել Հայաստանում ՔՀԿ-ների կարողությունների զարգացման գործում: Անկասկած, արձանագրվել է առաջընթաց: Լիարժեք գործող և առաջադեմ մի խումբ կազմակերպություններ (իրենց մարդկային կապիտալով հանդերձ), որոնք այս ջանքերի արդյունք են, այլ ցուցիչների հետ միասին փաստում են ձեռնարկված միջոցների արդյունավետությունը: Այդուհանդերձ, ինչ վերաբերում է *ՈՎ*-երին, բարեփոխումներն անհրաժեշտ է իրականացնել տարբեր ուղղություններով:

- **Աշխարհագրական շրջանակ**
  Ակնհայտ է, որ մարզային ՔՀԿ-ներն ավելի քիչ օգուտ են քաղել կարողությունների զարգացման ծրագրերից, քան Երևանում տեղակայվածները: Որպես հետևանք՝ դրանք համեմատաբար քիչ են զարգացած և դեռ գտնվում են «աճող ցավերի» փուլում: Նրանք ունեցել են ավելի քիչ հնարավորություններ՝ ամրապնդելու իրենց ինստիտուցիոնալ կարողությունները, մինչդեռ դրա կարիքը նկատելի է: Կարողությունների զարգացմանն ուղղված միջոցառումներն անհրաժեշտ է ապակենտրոնացնել և հավասարաչափ բաշխել երկրով մեկ՝ շեշտադրելով մարզային ՔՀԿ-ները: Հյուսիսային, կենտրոնական և հարավային հատվածները կարող են հեշտությամբ խմբավորվել: Քաղաքացիական հասարակության ներգրավման 2014-2017թթ. Հայաստանի

համար ԵՄ ճանապարհային քարտեզի առաջնահերթություններից են հանդիսանում նաև ՔՀԿ-ների բարելավված գործառնական և կառավարման կարողությունները՝ ուշադրությունն առանձնակի կենտրոնացնելով մարզային ՔՀԿ-ների վրա :[73]

- **Կազմակերպությունների տեսակները**
  Շահերի պաշտպանությամբ զբաղվող խմբերը, զարգացման և կարողությունների առումով, գերազանցում են ծառայություններ մատուցող ՔՀԿ-ներին: Առաջիններն անկասկած ավելի ամուր և լավ են հաստատված, քան ծառայությունների մատուցման ոլորտում աշխատող ՔՀԿ-ները: Ինչպես մատնանշում են մի շարք փորձագետներ, մարզերում գտնվող ծառայություններ մատուցող ՔՀԿ-ների և իրենց նկատմամբ հանրային վստահության, արժանահավատության միջև առկա է ակնհայտ դրական հարաբերակցություն: Չնայած սահմանափակ միջոցների՝ այդ ՔՀԿ-ներն ունեն արմատացած համոզմունք, որ իրենց առաքելությունն է ծառայել իրենց թիրախային խմբերին և ունենալ անմիջական, շոշափելի ազդեցություն իրենց շահառուների վրա: Այս առումով, առանց որևէ կերպ փորձելով նվազեցնել շահերի պաշտպանությամբ զբաղվող ՔՀԿ-ների կարևորությունը, ակնհայտ է, որ կարողությունների զարգացման ջանքերը և միջոցառումներն անհրաժեշտ է մեծամասամբ կենտրոնացնել ծառայություններ մատուցող կազմակերպությունների վրա, միևնույն ժամանակ ծրագրում ներառել նաև շահերի պաշտպանությամբ զբաղվող ՔՀԿ-ներին՝ դրանով նպաստելով ՔՀԿ դաշտի ամբողջ էկոհամակարգի զարգացմանը:
- **Մարդկային կապիտալ**
  Միշտ էլ առկա է անհատների մասով ներդրումներ անելու անհրաժեշտություն: Աշխատակազմի անդամները, ինչպես նաև ղեկավար անձնակազմը դեռևս կարիք ունեն ներգրավված լինելու կարողությունների զարգացմանն ուղղված գործընթացներում: Ակնհայտ է, որ մոտեցումները պետք է տարբերակված լինեն, քանի որ տարբեր են կարողությունների զարգացման մասով նրանց կարիքները: Մյուս կողմից, կենտրոնացված իշխանության խնդիրը նույնպես վերադիտարկման կարիք ունի: Ակնառու է, որ ՔՀԿ-ների ղեկավարները չեն ցանկանում ապակենտրոնացնել և բաշխել իշխանությունը կազմակերպությունների աշխատակիցների միջև: Պատճառները բազմաթիվ են. ա) քիչ կազմակերպություններ ունեն նման ռազմավարություն և ավելի քչերը՝ որ կիրառում են այն, բ) ղեկավար անձը չի ցանկանում կամ ի վիճակի չէ նման կերպ վարվել, գ) չկան ղեկավարումն ապագայում իրենց ձեռքը վերցնելու պոտենցիալ ունեցող աշխատակիցներ: Ինչպիսին էլ լինի պատճառը, կարողությունների զարգացմանն միջոցառումները կարիք ունեն իրականացվելու նաև այս ուղղությամբ:

[73] ԵՄ ճանապարհային քարտեզ Հայաստանի համար, *տե՛ս ծ. 18,* էջ 18:

- **Չափ, կարողություններ և կազմակերպության զարգացվածության ընդհանուր մակարդակ**
  Կարողությունների զարգացման հիմնական մոտեցումը պետք է լինի *Ով*-ի վրա հիմնված: Սա նշանակում է, որ խորհուրդ չի տրվում կիրառել «մեկ չափը հարմար է բոլորին» մոտեցումը: Կարողությունների զարգացման գործում բոլոր կազմակերպություններին «մեկ արշինով» չափելը կարող է ռիսկային լինել: Ընդհանուր առմամբ, կարողությունների զարգացման ծրագիրը պետք է լինի մարդակենտրոն, ինչը թույլ կտա խորապես հասկանալ մարդկանց և արդյունքում նախագծել ավելի լավ ծառայություններ/լուծումներ/ապրանքներ:[74] Կախված *Ով*-ի մեծությունից, կարողություններից և զարգացման ընդհանուր մակարդակից՝ կարողությունների զարգացման մոտեցումները, մեթոդները և գործիքները (*Ինչպես*-ը) պետք է լինեն տարբերակված, հարմարեցված և համապատասխանեցված տարբեր *Ով*-երի հատուկ կարիքներին:[75]

4.6.3 Ի՞նչ

Իրականացված հետազոտությունը և խորքային հարցումները հանգեցնում են այն եզրակացության, որ մինչ օրս *Ինչ*-ի առումով ՔՀԿ-ներին տրամադրվել են զուտ ոլորտին վերաբերող գիտելիքներ և հմտություններ. օրինակ՝ հանրային կապեր, ծրագրերի կառավարում, մշտադիտարկում և գնահատում, լոբբինգ և շահերի պաշտպանություն, ֆոնդահայթայթում, ռազմավարական պլանավորում, համագործակցություն տեղական ինքնակառավարման մարմինների և այլ թիրախային խմբերի հետ՝ ներառյալ շահառուները և այլն: Դաշտային այցելությունների ընթացքում շուրջ 70 ՔՀԿ-ների հետ քննարկումները ցույց են տվել, որ կազմակերպությունների կողմից օգտագործվում է նմանատիպ գիտելիքների և հմտությունների ընդամենը 25-30%-ը:

Գնահատման ընթացքում թեմայի վերաբերյալ հստակ պատկերացում ունենալու և ՔՀԿ-ների կարողությունների զարգացման միջոցառումները ըստ ստացված տվյալների նախագծելու համար, փորձ է արվել պարզել ՔՀԿ-ների կարողությունների զարգացման ընթացիկ կարիքները: Այսպիսով, պատասխանելով այն հարցին, թե կարողությունների զարգացման որ ուղղություններն են կազմակերպություններին առավել հետաքրքրում (բաց հարց), որպես կանոն մատնանշվել են անմիջական և ուղղակի օգուտ հանդիսացող կարողությունները և հմտությունները:

[74] Առաջարկը ներկայացվել է 2016թ. ապրիլին տեղի ունեցած հանրային քննարկում-խորհրդակցության ընթացքում:
[75] Այս առաջարկը վերաբերում է նաև *Ինչպես*-ին:

Հաշվի առնելով նշվածը, վերլուծելով ստացված պատասխանները, ինչպես նաև կատարելով արդյունավետ և ճշգրիտ քարտեզագրում[76] ՝ կարելի է առաջ քաշել կարողությունների զարգացման եռահարթակ դասակարգում՝ ներքին, արտաքին և ծրագրային: Յուրաքանչյուրն էլ, իր հերթին, բաժանվում է.

1. Ներքին հարթություն. կազմակերպական կարողություններ և ֆինանսական կայունություն,
2. Արտաքին հարթություն. ծառայությունների մատուցում, ցանցերի ստեղծում և շահերի պաշտպանություն,
3. Ծրագրային հարթություն. նախագծերի իրականացում:

Ներքին հարթություն Կազմակերպական կարողություն		
Ուղղություն/կարողություններ և հմտություններ	***Թիվ***	***%***
Մարդկային ռեսուրսներ	14	10
Տեխնիկական ապահովվածություն	14	10
Հաղորդակցություն և հանրային կապեր	12	9
Ռազմավարական պլանավորում	11	8
Թիմային աշխատանք	10	7
Նորարարություն և ստեղծագործականություն	7	5
Տեխնոլոգիաների և սոցիալական ցանցերի կիրառում	7	5
Կազմակերպության կառավարում	7	5
Հետազոտական հմտություններ	4	3
Վերլուծական հմտություններ	4	3
Այլ[77]	27	19

Աղյուսակ 7. Կարողությունների զարգացման ուղղություններ, որոնք առավել հետաքրքիր են ՔՀԿ-ների համար. կազմակերպական կարողություններ, Հ34

[76] Ներկայացված է առավելագույնը 10 պատասխան: «Պատասխան չկա»-ի թիվը կազմում է 14: Վերլուծությունն իրականացնելիս պատասխանները զտվել են, և «Բոլոր ուղղությունները» նշող, հավելյալ ճշգրտում չպարունակող կամ կարողությունների զարգացման գործողություններ և ՔՀԿ-ներին հետաքրքրող, սակայն կարողությունների զարգացման հետ առնչություն չունեցող ընդհանուր ոլորտեր թվարկող պատասխանները դուրս են բերվել և դիտարկվել են որպես ոչ կիրառելի:

[77] «Այլ»-ը ներառում է կազմակերպչական կարողություններ, ինստիտուցիոնալ զարգացում, մասնագիտական զարգացում, բանակցություններ վարելու հմտություններ, անգլերեն, կամավորների հավաքագրում և այլն:

Ներքին հարթություն Ֆինանսական կայունություն		
Ուղղություն/կարողություններ և հմտություններ	***Թիվ***	***%***
Ֆոնդահայթայթում	29	21
Ձեռնարկատիրական հմտություններ	12	9
Մարքեթինգ և կառավարում	6	4
Ֆինանսական կայունություն և զարգացում	6	4
Բյուջեի կազմում	5	3
Կապերի հաստատում դոնորների հետ	5	3
Այլ[78]	12	9

Աղյուսակ 8. Կարողությունների զարգացման ուղղություններ, որոնք առավել հետաքրքիր են ՔՀԿ-ների համար. ֆինանսական կայունություն, Հ34

Արտաքին հարթություն Ծառայությունների մատուցում, ցանցերի ստեղծում, շահերի պաշտպանություն		
Ուղղություն/կարողություններ և հմտություններ	***Թիվ***	***%***
Կոալիցիաներ և ցանցեր	17	12
Շահերի պաշտպանություն	13	9
Տեղական և միջազգային համագործակցություն	7	5
ՔՀԿ-ների օրենսդրություն	6	4
Կազմակերպության հեղինակություն (բրենդինգ)	6	4
Որակյալ և նորարարական ծառայություններ	3	2
Այլ[79]	13	9

Աղյուսակ 9. Կարողությունների զարգացման ուղղություններ, որոնք առավել հետաքրքիր են ՔՀԿ-ների համար. ծառայությունների մատուցում, ցանցերի ստեղծում և շահերի պաշտպանություն, Հ34

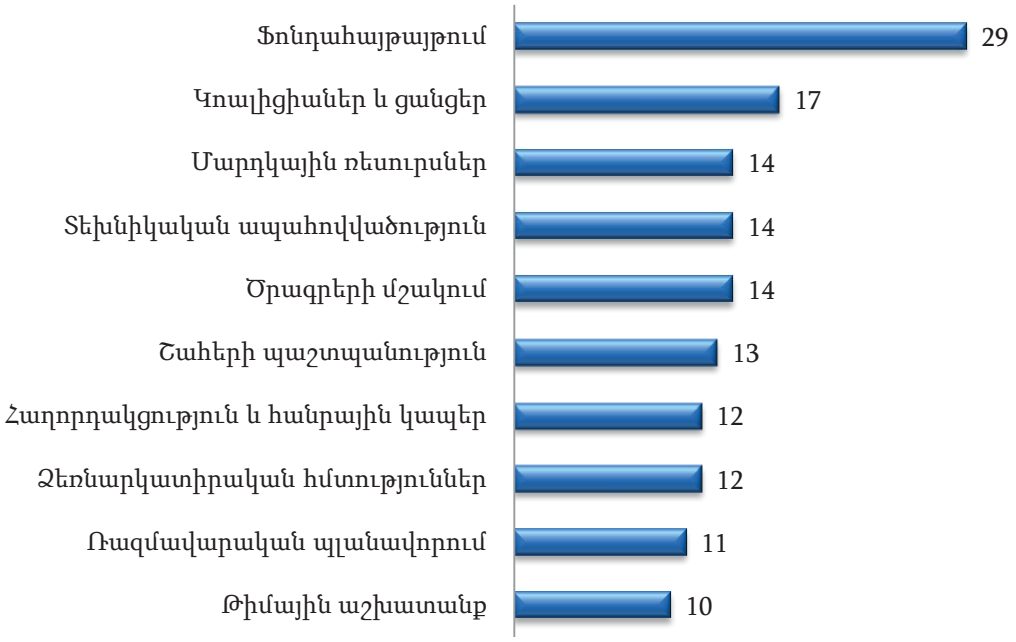
[78] «Այլ»-ը ներառում է հաշվապահության հիմունքներ, հաշվետվողականություն, ֆինանսական կառավարում, ֆինանսական ռեսուրսներ և այլն:

[79] «Այլ»-ը ներառում է համագործակցություն հանրության և շահառուների հետ, համագործակցություն գործարարների հետ, համագործակցություն կառավարության հետ, վճարովի ծառայություններ ներառյալ խորհրդատվություն, արտաքին կապեր և այլն:

Ծրագրային հարթություն Նախագծերի իրականացում		
Ուղղություն/կարողություններ և հմտություններ	*Թիվ*	*%*
Ծրագրերի մշակում	14	10
Նախագծերի կառավարում	9	6
Մշտադիտարկում և գնահատում	4	3
ԵՄ ծրագրերի կառավարում	4	3

Աղյուսակ 10. Կարողությունների զարգացման ուղղություններ, որոնք առավել հետաքրքիր են ՔՀԿ-ների համար. ծրագրերի իրականացում, Հ34

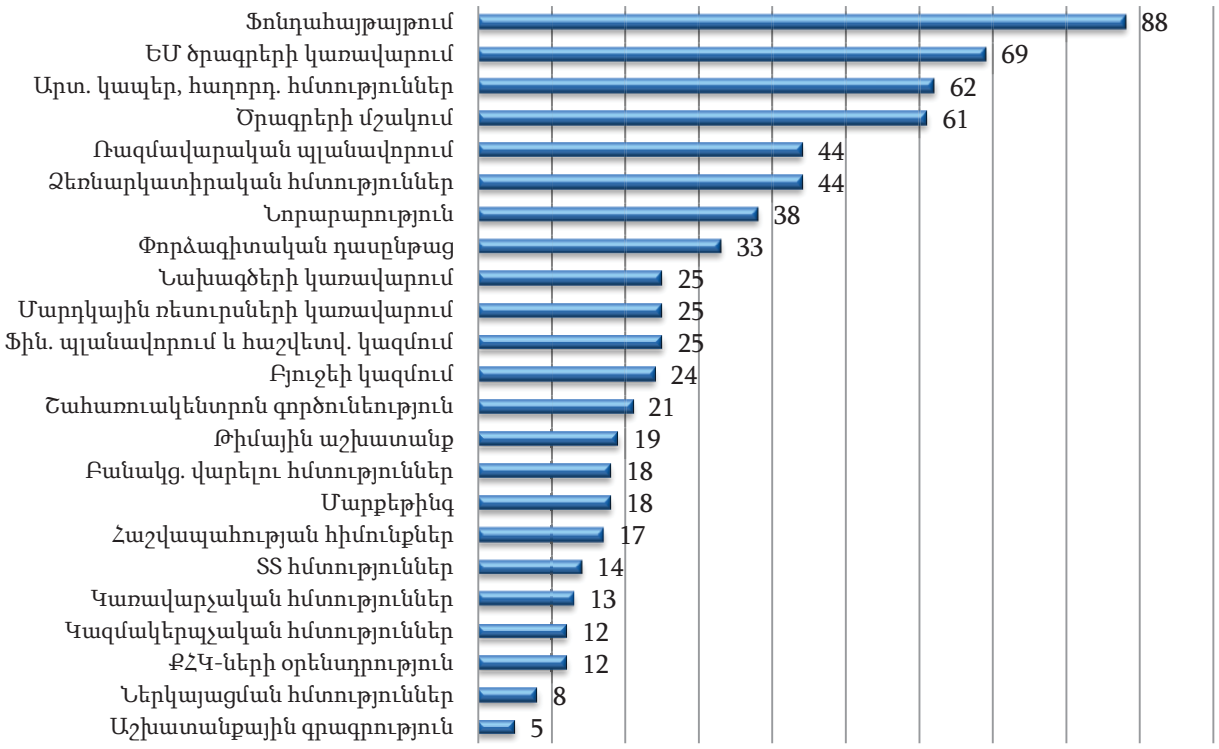
Վերոնշյալ տվյալների հիման վրա կարելի է համեմատել ՔՀԿ-ների համար կարողությունների զարգացման առավել հետաքրքիր ուղղությունները: Ակնհայտորեն ֆոնդահայթայթումը, որը գերազանցում է մյուս ուղղությունները, ամենապահանջված ոլորտն է (21%), մինչդեռ մյուսները գրեթե հավասարաչափ են բաշխված: Մյուս կողմից այս գծապատկերը հուշում է, որ հարթությունների միջև համեմատություն կատարելիս ներքին հարթությունը, որը ներառում է կազմակերպական կարողությունը և ֆինանսական կայունությունը, թվում է՝ կարողությունների զարգացման ամենապահանջված հարթությունն է:



Գծապատկեր 38. Կարողությունների զարգացման ուղղություններ (Թիվ), Հ34

Կարողությունների զարգացման կարիքների վերաբերյալ լրացուցիչ տեղեկատվություն ստանալու և այլ հարցերի միջոցով ստացված արդյունքները հաստատելու համար ՔՀԿ-ներին առաջարկվել է նաև կարողությունների զարգացման «գնումներ» կատարել:

Նրանց տրվել է 100 միավոր գնելու գիտելիքների, կարողությունների և հմտությունների 5 տարբեր փաթեթներ: Այս հարցի օգնությամբ դուրս են բերվել առաջնային գիտելիքները, կարողությունները և հմտությունները, որոնք հետաքրքրություն են ներկայացնում ՔՀԿ-ների համար: Մանրամասները ներկայացված են ստորև բերված գծապատկերում:

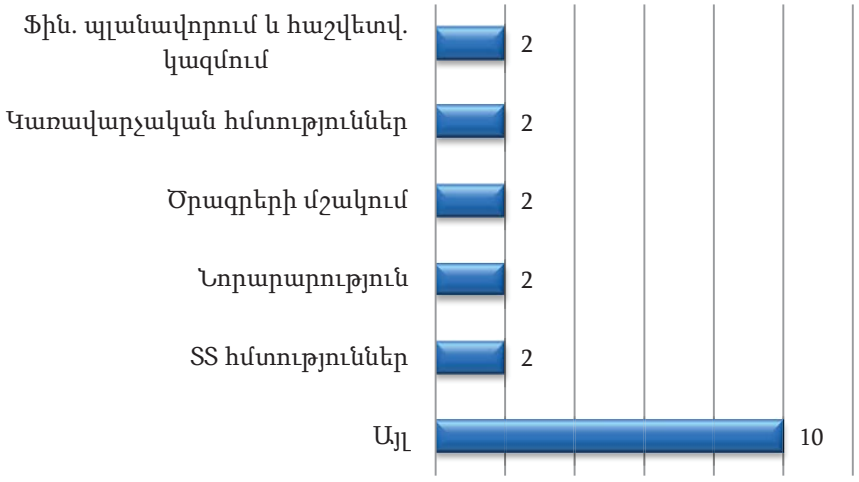


Գծապատկեր 39. Գիտելիքների, կարողությունների և հմտությունների փաթեթներ (Թիվ), Հ35

Գիտելիքների, կարողությունների և հմտությունների առաջնային փաթեթներն են՝

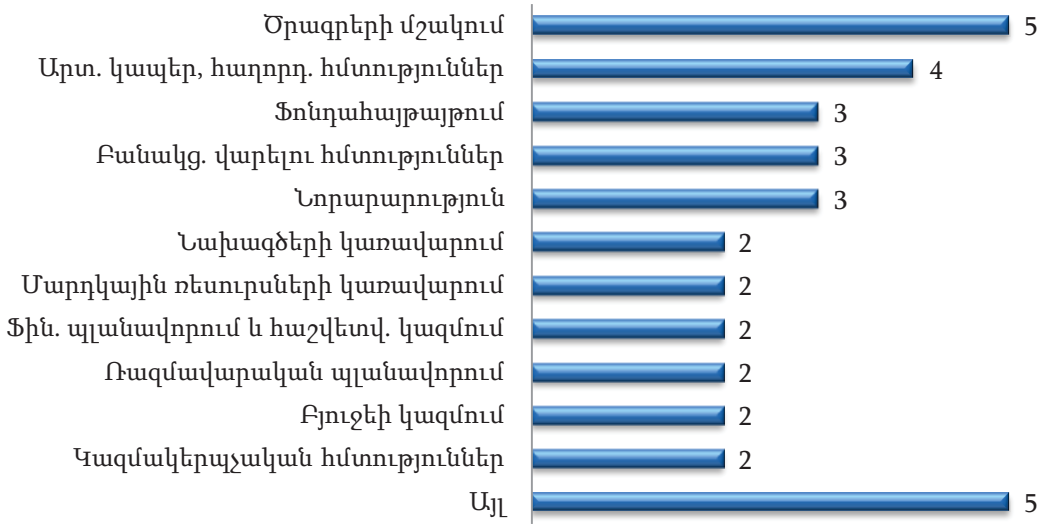
- Ֆոնդահայթայթում (ՔՀԿ-ների 63%-ը),
- ԵՄ ծրագրերի կառավարում (ՔՀԿ-ների 50%-ը) և
- Արտաքին կապեր, հաղորդակցման հմտություններ (ՔՀԿ-ների 45%-ը):

Ստորև բերված գծապատկերները մանրամասն ներկայացնում են հարցմանը մասնակցած ՔՀԿ-ների կողմից նշված կարողությունների զարգացման կարիքները (Հարց 35): Կարիքները դասակարգվել են՝ ըստ զարգացվածության մակարդակների և ՔՀԿ-ների աշխարհագրական բաշխվածության:



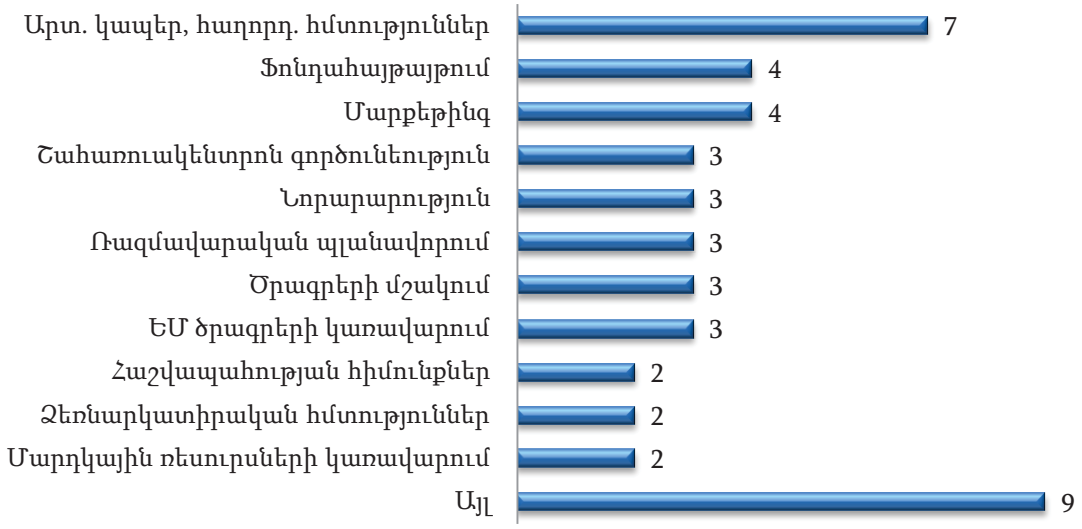
Գծապատկեր 40. Երևանյան ՔՀԿ-ների (թիվ) կարողությունների զարգացման կարիքներ (1-ին զարգացվածության մակարդակ)

Գծապատկեր 40-ը թույլ է տալիս պատկերացում կազմել Երևանում գործող զարգացվածության «Ծնունդի» մակարդակում գտնվող ՔՀԿ-ների (4 ՔՀԿ) կարիքների մասին: Հետաքրքրական է, որ բոլոր ՔՀԿ-ների ընդհանուր կարիքները գնահատելիս (առանց հատուկ դասակարգման) «Ֆոնդահայթայթում»-ն առաջնային կարիքների շարքում է եղել, մինչդեռ այն չի նշվել կազմակերպությունների այս խմբի կողմից: Ենթադրվում է, որ կամ այս փուլում ՔՀԿ-ները կարևորություն չեն տալիս ֆինանսական կայունությանը, կամ «Ֆինանսական պլանավորում և հաշվետվությունների կազմում»-ը ընկալվել է որպես ֆինանսական կայունություն ապահովելու միջոց:

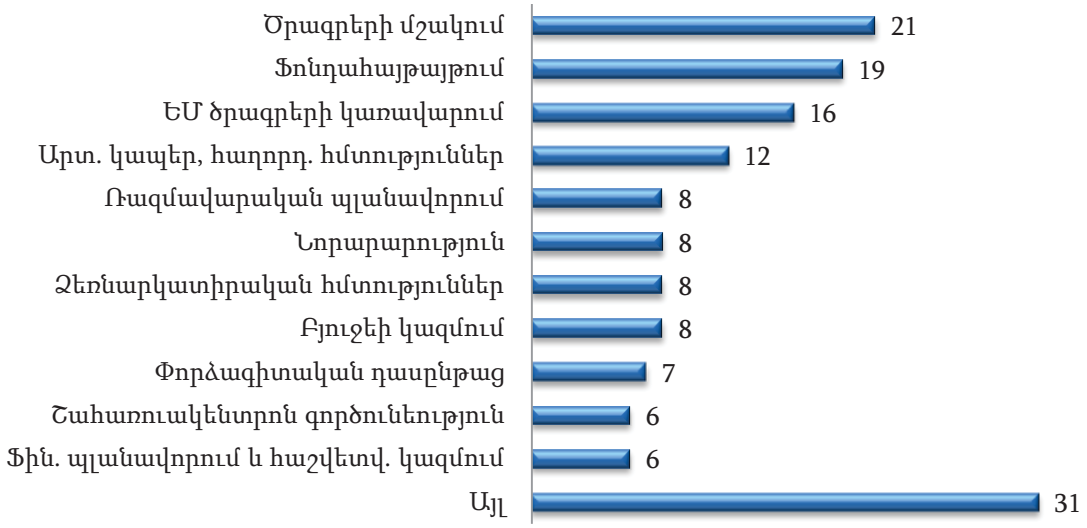


Գծապատկեր 41. Մարզային ՔՀԿ-ների (թիվ) կարողությունների զարգացման կարիքներ (1-ին զարգացվածության մակարդակ)

Ինչ վերաբերում է «Ծնունդի» մակարդակում գտնվող մարզային ՔՀԿ-ների (7 ՔՀԿ-ներ) առաջնային հինգ կարիքներին, դրանք լիովին տարբերվում են միևնույն մակարդակում գտնվող Երևանում գործող ՔՀԿ-ների կարիքներից: Մյուս կողմից դրանք դասավորված են բոլոր ՔՀԿ-ների ընդհանուր կարիքներին զուգահեռ՝ հերթականության մեջ աննշան տարբերությամբ:



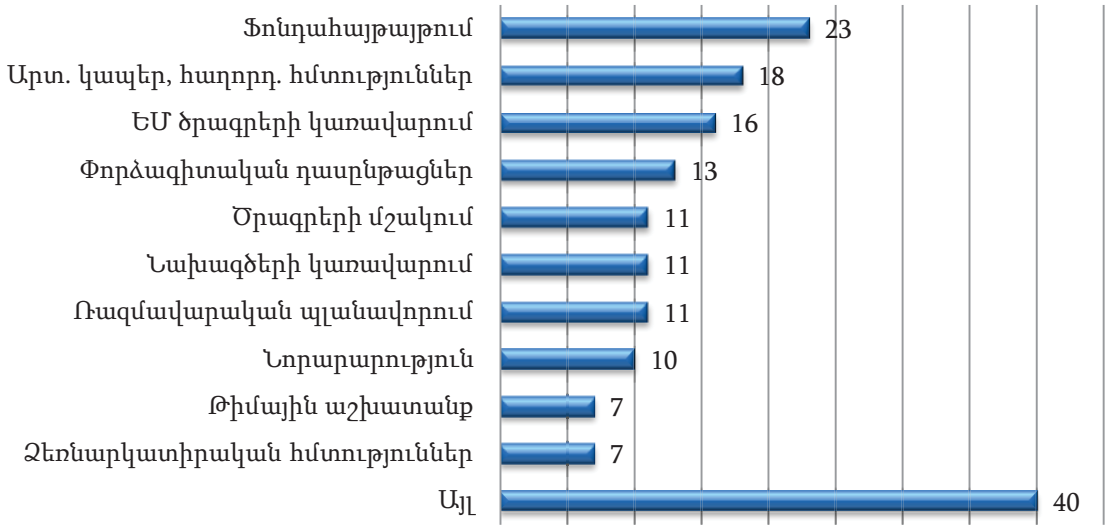
Գծապատկեր 42. Երևանյան ՔՀԿ-ների (Թիվ) կարողությունների զարգացման կարիքներ (2-րդ զարգացվածության մակարդակ)



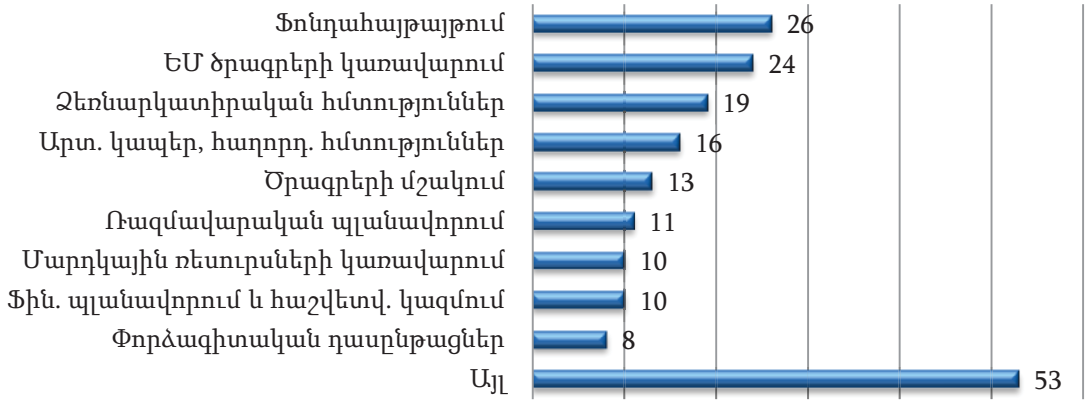
Գծապատկեր 43. Մարզային ՔՀԿ-ների (Թիվ) կարողությունների զարգացման կարիքներ (2-րդ զարգացվածության մակարդակ)

Կարիքների հետաքրքրական պատկեր է ստացվել նաև «Պատանեկության» մակարդակում գտնվող ՔՀԿ-ների առումով՝ ի տարբերություն Երևանում (9) և

մարզերում (30) գործող ՔՀԿ-ների, որոնք ներկայացված են վերոնշյալ գծապատկերներում: Առաջնային հինգ կարիքներում կա ընդամենը երկու համընկնում՝ «Ֆոնդահայթայթում» և «Արտաքին կապեր, հաղորդակցման հմտություններ»: Երևանյան ՔՀԿ-ների դեպքում «Արտաքին կապեր, հաղորդակցման հմտություններ»-ը կարիքների շարքում առաջին տեղն է զբաղեցնում, իսկ մարզային ՔՀԿ-ների համար առաջնային է «Ծրագրերի մշակում»-ը, որին հետևում է «Ֆոնդահայթայթում»-ը: Երևանյան ՔՀԿ-ներն ավելի շատ կարևորություն են տալիս «Մարքեթինգ»-ին և «Նորարությանը», որը թույլ է տալիս եզրակացնել, որ նրանք նպատակադրված են եկամուտ ձևավորող գործունեություն իրականացնել (սոցիալական ձեռնարկատիրություն)՝ այդկերպ փորձելով ձեռքբերել ֆինանսական կայունություն:



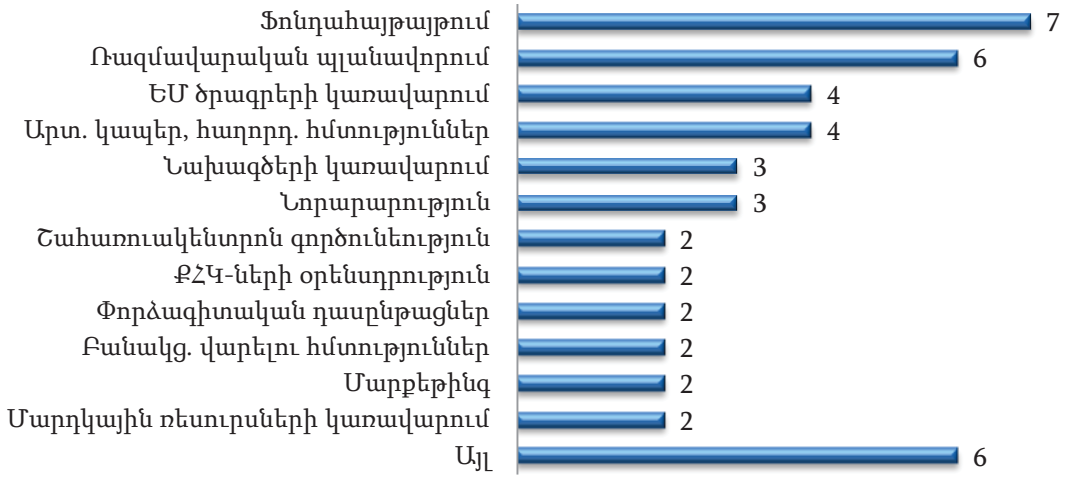
Գծապատկեր 44. Երևանյան ՔՀԿ-ների (Թիվ) կարողությունների զարգացման կարիքներ (3-րդ զարգացվածության մակարդակ)



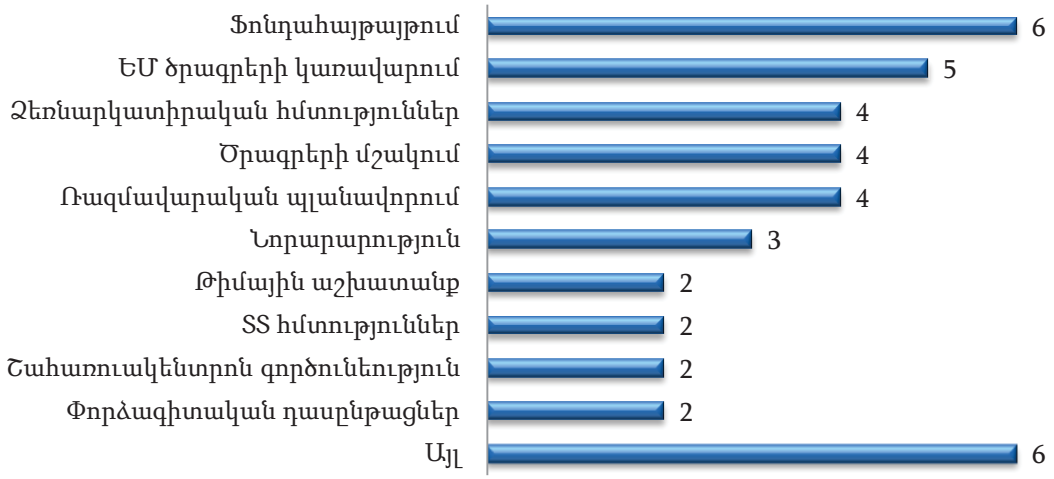
Գծապատկեր 45. Մարզային ՔՀԿ-ների (Թիվ) կարողությունների զարգացման կարիքներ (3-րդ զարգացվածության մակարդակ)

Վերը նշված թվերը ցույց են տալիս «Ուժերի ամրապնդման» շրջանի երևանյան (34) և մարզային (38) ՔՀԿ-ների կարիքները: ՔՀԿ-ները գրեթե հավասարապես են բաշխված թե՛ աշխարհագրական առումով, թե՛ կարիքների առումով՝ առաջնահերթությունը տալով «Ֆոնդահայթայթմանը», «Արտաքին հարաբերություններին, հաղորդակցման հմտություններին», «ԵՄ ծրագրերի կառավարմանը» և «Ծրագրերի կառավարմանը»:

Ինչ վերաբերում է դասակարգման ցուցակում բարձր դիրք գրված «Ծաղկման» շրջանի 17 ՔՀԿ-ներին՝ Երևանում 9, մարզերում՝ 8, դարձյալ կարիքների ցուցակում առաջնային են «Ֆոնդահայթայթում»-ը, «ԵՄ ծրագրերի կառավարում-ը» և «Ռազմավարական պլանավորում»-ը:



Գծապատկեր 46. Երևանյան ՔՀԿ-ների (Թիվ) կարողությունների զարգացման կարիքներ (4-րդ զարգացվածության մակարդակ)



Գծապատկեր 47. Մարզային ՔՀԿ-ների (Թիվ) կարողությունների զարգացման կարիքներ (4-րդ զարգացվածության մակարդակ)

Բացի այդ, հիմնվելով Հարց 35-ի պատասխանների վրա, հարցված ՔՀԿ-ների կարողությունների կարիքները դասակարգվել են մի քանի հարթություններում՝ գործունեության տարիներ, աշխարհագրություն և գործունեության տեսակ:

Ինչ վերաբերում է կազմակերպության գործունեության տարիներին, կարողությունների կարիքները բաշխվել են ըստ հետևյալ տևողությունների՝ 0-4, 5-10, 10+ տարիներ: Ստորև ներկայացված աղյուսակները տալիս են մանրակրկիտ տեղեկատվություն յուրաքանչյուր միջակայքի վերաբերյալ: Երեքի դեպքում էլ արդյունքներն ընդհանուր առմամբ նույնն են՝ «Ֆոնդահայթայթում», «Ծրագրերի կառավարում (ԵՄ)» և «Արտաքին հարաբերություններ, հաղորդակցման հմտություններ», որոնք էլ համարվում են գերակա առաջնահերթություններ:

0-4 տարվա գործունեություն ունեցող կազմակերպություններ (30)		
Բացահայտված կարիքներ	***Թիվ***	**%**
Ֆոնդահայթայթում	16	53
Արտաքին կապեր, հաղորդակցման հմտություններ	15	50
ԵՄ ծրագրերի կառավարում	14	47
Ծրագրերի մշակում	13	43
Փորձագիտական դասընթացներ	12	40
Նորարարություն	9	30
Ռազմավարական պլանավորում	8	27
Ձեռնարկատիրական հմտություններ	7	23
Նախագծերի կառավարում	6	20
Բյուջեի կազմում	6	20
Կազմակերպչական հմտություններ	5	17
Այլ[80]	8	26

Աղյուսակ 11. 0-4 տարիների գործունեություն ունեցող ՔՀԿ-ների կարողությունների զարգացման կարիքները

5-10 տարվա գործունեություն ունեցող կազմակերպություններ (33)		
Բացահայտված կարիքներ	***Թիվ***	**%**
Ֆոնդահայթայթում	20	61
Ծրագրերի մշակում	19	58
Արտաքին կապեր, հաղորդակցման	15	45

[80] «Այլ»-ը ներառում է Բյուջեի կազմում, Ֆինանսական պլանավորում և հաշվետվությունների կազմում, ՔՀԿ-ների օրենսդրություն, Շահառուակենտրոն գործունեություն, Մարդկային ռեսուրսների կառավարում, Կառավարչական հմտություններ, Թիմային աշխատանք, Հաշվապահություն, Մարքեթինգ, SS հմտություններ, Ներկայացման հմտություններ, Բանակցություններ վարելու հմտություններ, Աշխատանքային գրագրություն:

հմտություններ		
ԵՄ ծրագրերի կառավարում	13	39
Ձեռնարկատիրական հմտություններ	11	33
Մարդկային ռեսուրսների կառավարում	10	30
Նորարարություն	10	30
Ռազմավարական պլանավորում	9	27
Նախագծերի կառավարում	7	21
Բանակցություններ վարելու հմտություններ	7	21
Այլ[81]	8	24

Աղյուսակ 12. 5-10 տարիների գործունեություն ունեցող ՔՀԿ-ների կարողությունների զարգացման կարիքները

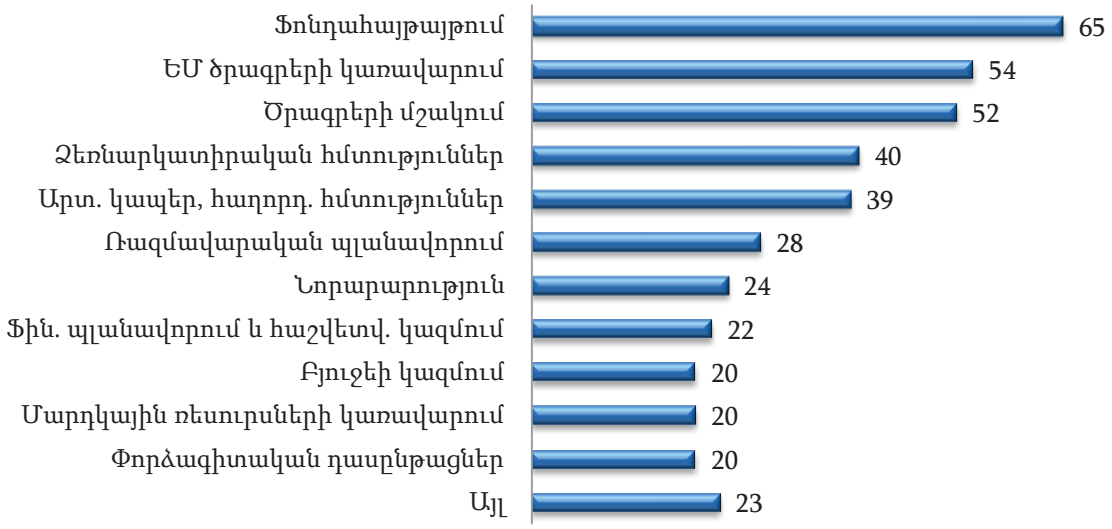
10 և ավել տարվա գործունեություն ունեցող կազմակերպություններ (76)		
Բացահայտված կարիքներ	*Թիվ*	%
Ֆոնդահայթայթում	52	68
ԵՄ ծրագրերի կառավարում	43	56
Արտաքին կապեր, հաղորդակցման հմտություններ	32	42
Ծրագրերի մշակում	29	38
Ռազմավարական պլանավորում	28	37
Ձեռնարկատիրական հմտություններ	26	34
Նորարարություն	19	25
Փորձագիտական դասընթացներ	15	20
Ֆինանսական պլանավորում և հաշվետվությունների կազմում	14	18
Այլ[82]	24	31

Աղյուսակ 13. 10 և ավել տարիների գործունեություն ունեցող ՔՀԿ-ների կարողությունների զարգացման կարիքները

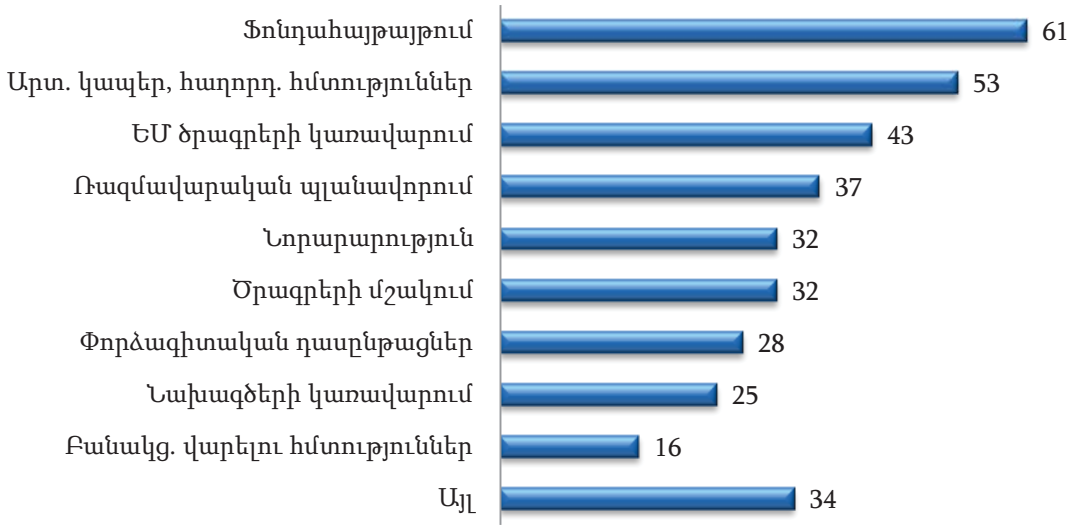
[81] «Այլ»-ը ներառում է Թիմային աշխատանք, Ֆինանսական պլանավորում և հաշվետվությունների կազմում, Փորձագիտական դասընթացներ, Բյուջեի կազմում, Շահառուակենտրոն գործունեություն, Հաշվապահություն, Կառավարչական հմտություններ, Ներկայացման հմտություններ, Կազմակերպչական հմտություններ, Մարքեթինգ, SS հմտություններ, ՔՀԿ-ների օրենսդրություն, Աշխատանքային գրագրություն:

[82] «Այլ»-ը ներառում է Բյուջեի կազմում, Շահառուակենտրոն գործունեություն, Բանակցություններ վարելու հմտություններ, Նախագծերի կառավարում, Մարդկային ռեսուրսների կառավարում, Թիմային աշխատանք, SS հմտություններ, Հաշվապահություն, Մարքեթինգ, Կառավարչական հմտություններ, Կազմակերպչական հմտություններ, ՔՀԿ-ների օրենսդրություն, Աշխատանքային գրագրություն, Ներկայացման հմտություններ:

Նույն կերպ, փորձ է արվել բացահայտել ՔՀԿ-ների կարողությունների կարիքները՝ ըստ աշխարհագրական բաշխվածության (Երևանում և մարզերում գործող ՔՀԿ-ներ): Ստորև ներկայացված թվերը տալիս են նրանց կարիքների ընդհանուր պատկերը: Հետաքրքիր կերպով, մարզային ՔՀԿ-ներն ավելի շատ են անդրադարձել ֆինանսական ասպեկտներին ուղղված կարողությունների կարիքներին՝ ներառյալ «Ֆոնդահայթայթում», «Ֆինանսական պլանավորում և հաշվետվությունների կազմում» և «Բյուջեի կազմում»: «Ծրագրերի կառավարում (ԵՄ)»-ը և «Ֆոնդահայթայթում»-ը դարձյալ գերակա են հարցված թե՛ մարզային, թե՛ երևանյան ՔՀԿ-ների համար:

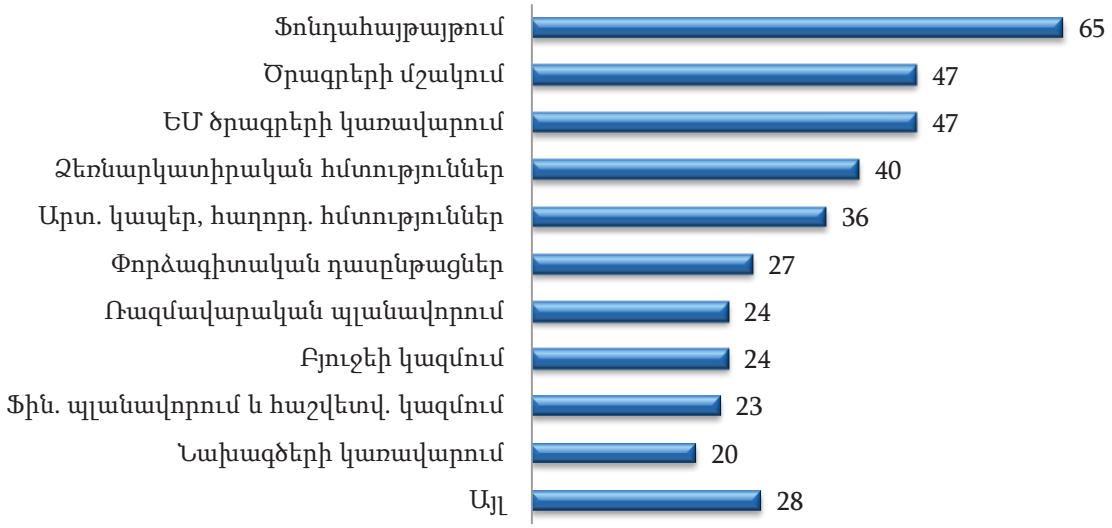


Գծապատկեր 48. Մարզային ՔՀԿ-ների (83) կարողությունների զարգացման կարիքներ (%)

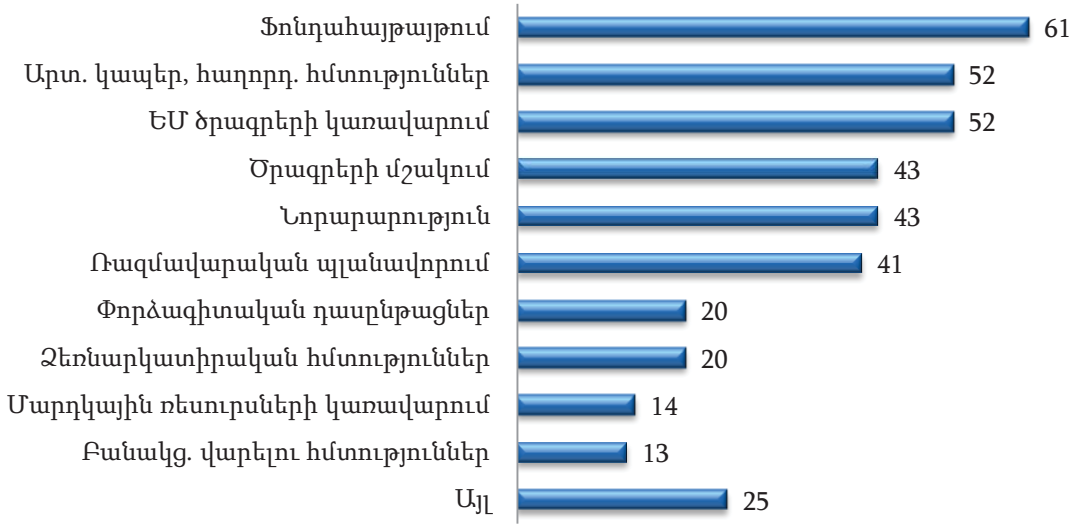


Գծապատկեր 49. Երևանյան ՔՀԿ-ների (56) կարողությունների զարգացման կարիքներ (%)

Եվ վերջում, ՔՀԿ-ների կարողությունների կարիքները դասակարգվել են ըստ գործունեության տեսակների, որոնցում ներգրավված են ծառայություններ մատուցող ՔՀԿ-ներ և շահերի պաշտպանության ոլորտում գործող, քաղաքականությամբ և հետազոտությամբ զբաղվող ՔՀԿ-ներ: Դարձյալ հետաքրքրական է, որ ծառայություններ մատուցող ՔՀԿ-ներն ունեն ֆինանսական կենսունակությանը միտված կարողությունների ավելի շատ կարիքներ: «Ֆոնդահայթայթում»-ը և «Ծրագրերի կառավարում (ԵՄ)»-ը նույնպես դասակարգվում են առաջնահերթությունների շարքում:



Գծապատկեր 50. Ծառայություններ մատուցող ՔՀԿ-ների (83) կարողությունների զարգացման կարիքներ (%)



Գծապատկեր 51. Շահերի պաշտպանությամբ, քաղաքականության հարցերով և հետազոտությամբ զբաղվող ՔՀԿ-ների (56) կարողությունների զարգացման կարիքներ (%)

Ինչ վերաբերում է *Ինչ*-ի երկրորդ մակարդակին, այն անմիջապես ի հայտ չի գալիս խորքային հարցազրույցների և դաշտային այցելությունների ժամանակ: [83] Այդ այցելությունների ընթացքում հաճախ երևան են գալիս փոփոխության և առաջխաղացման, ինչպես նաև կազմակերպությունների տարբեր ստորաբաժանումների միջև առկա թույլ փոխկապակցվածության խնդիրները: Սա տարածվում է նաև համեմատաբար առաջատար ՔՀԿ-ների վրա: Կան որոշ հստակ հնարավորություններ՝ օգնելու «Ուժերի ամրապնդման» փուլում գտնվող ՔՀԿ-ներին՝ տեղափոխվելու «Ծաղկման» շրջան՝ հիմնականում կիրառելով տեխնիկական աջակցություն:

<u>Ամփոփում</u>

Ինչ վերաբերում է կարողությունների զարգացման կարիքներին, ջանքերը պետք է ուղղորդել հետևյալ ուղղություններով՝

- **Ֆինանսական կայունությունը մի ոլորտ է, որին ՔՀԿ-ները առաջնահերթություն են տալիս** և նշում են որպես իրենց կարողությունների բարելավման կարևորագույն կարիք. լինի դա ֆոնդահայթայթման, հավելյալ ֆինանսական ռեսուրսների ձեռքբերման, սոցիալական ձեռնարկություն հիմնելու կամ արդեն իսկ գոյություն ունեցող ձեռնարկություններն առաջ մղելու, անդամավճարների միջոցով ինքնաֆինանսավորման, թե այլ միջոցներով: Ֆինանսական կայունության կարևորությունը, ինչպես նաև ֆինանսավորման աղբյուրների բազմազանությունը հաճախ են հիշատակվել խորքային հարցազրույցների և ֆոկուս-խմբային քննարկումների ընթացքում: ՔՀԿ-ները ֆինանսապես կայուն չեն, ավելին, նրանք չունեն գիտելիքներ և հմտություններ ու երբեմն պատրաստակամ չեն լրացուցիչ ֆինանսական ռեսուրսներ փնտրել (բացի միջազգային դոնորների կողմից տրված միջոցներից): Այդ իսկ պատճառով, անկախ կարողությունների զարգացման գործողությունների ձևաչափից՝ վերջիններս պետք է ներառեն լայն իմաստով ֆինանսական կայունությանն առնչվող կարողությունները:
- Մեծ թվով ոլորտներում **մասնագիտական զարգացումը** ՔՀԿ-ների կողմից նշված հիմնական կարիքներից մեկն է: Հստակ կարիք կա բարելավել քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների մասնագիտական կարողությունները:[84] Այդ իսկ պատճառով, կարևոր է շարունակել տրամադրել ոլորտային գիտելիքներ ծառայությունների, սոցիալական աշխատանքի, գործարարների և տեղական ինքնակառավարման մարմինների հետ համագործակցության, մարդկային ռեսուրսների, հաղորդակցման և հանրային կապերի, ծրագրերի նախագծման և իրականացման և գնահատման արդյունքում հայտնաբերված այլ առաջնային ոլորտների վերաբերյալ:

[83] Դաշտային այցելություններ մարզեր (հարավային, հյուսիսային, կենտրոնական շրջաններ), 2015թ. նոյեմբեր:

[84] Խորքային հարցազրույց «ԿԱԶԱ» շվեյցարական մարդասիրական հիմնադրամի ներկայացուցչի հետ, 2015թ. դեկտեմբեր:

- «Ուժերի ամրապնդման» շրջանի ՔՀԿ-ների կազմակերպական զարգացումը (Հայաստանյան ՔՀԿ-ների մեծամասնությունը) հանդիսանում է կարողությունների զարգացման անհրաժեշտ միջոցառումների հաջորդ փուլը՝ նպատակ ունենալով տվյալ մակարդակի ՔՀԿ-ներին տեղափոխելու ավելի բարձր՝ «Ծաղկման» փուլ (կարողությունների զարգացման 2-րդ մակարդակ):
- Արտաքին կարողությունների տեսակետից, տարբեր շահագրգիռ կողմերի հետ (պետական կառույցներ, ԶԼՄ-ներ, դոնորներ, այլ ՔՀԿ-ներ, շահառուներ և մասնավոր հատված) հարաբերությունների ամրապնդումը և՛ ՔՀԿ-ների, և՛ դաշտի փորձագետների կողմից նշվել է և հանրային քննարկում-խորհրդակցության ընթացքում վերահաստատվել է որպես պարտադիր միջոցառում: ՔՀԿ-ների մոտ նկատվում են այլ շահագրգիռ կողմերի հետ համագործակցելու կարողությունների պակաս, սակայն, առավել կարևոր է այն հանգամանքը, որ նրանք երբեմն համագործակցելու ցանկություն չունեն: ՔՀԿ-ների աշխարհը երբեմն թվում է փակ և մեկուսացված. նրանք առավելապես աշխատում են միմյանց հետ և միմյանց համար, միևնույն ժամանակ միջոլորտային կապերը թույլ են, իսկ արժեքավոր փորձի փոխանակման և համագործակցության հնարավորությունները՝ սահմանափակ: Մասնավորապես, համագործակցությունը շահառուների հետ շատ թույլ է: ՔՀԿ-ները հակված են ավելի քիչ շփումներ ունենալ իրենց շահառուների հետ և առավել ևս հանրության հետ, ինչն իր հերթին հավանաբար հանդիսանում է դաշտի նկատմամբ ցածր հանրային վստահության պատճառներից մեկը:
  Ավելորդ է ասել, որ այս հարցն անհրաժեշտ է ներառել կարողությունների զարգացման կարիքների առաջնահերթությունների ցանկի մեջ: Ջանքերն անհրաժեշտ է ուղղել հետևյալին. ա) զարգացնել ամբողջ սոցիալական էկո-համակարգը, որտեղ բոլոր կողմերը կներգրավվեն համագործակցության մեջ, բ) ստեղծել կառուցողական ցանցային համագործակցության հնարավորություններ, գ) ստեղծել և՛ ոլորտային, և՛ միջոլորտային ցանցեր և կոալիցիաներ և դ) զարգացնել ՔՀԿ-ների ընդհանուր արտաքին կարողությունները՝ օգնելով նրանց դառնալու հասանելի արտաքին աշխարհին (կարողությունների զարգացման 3-րդ մակարդակ):

4.6.4 Ինչպե՞ս

Կարողությունների զարգացման ոլորտում արձանագրված վերջին շրջանի միտումները ենթադրում են, որ առկա է կարողությունների զարգացմանն ուղղված անընդհատ բարելավվող և նորովի մատուցվող միջոցառումների, մեթոդների և մեխանիզմների ավելի ու ավելի աճող անհրաժեշտություն: Կարողությունների զարգացումը, որպես այդպիսին, բաղկացած է տարբեր գործիքներից և մեթոդներից, որոնց մեջ առավել տարածված են հետևյալները՝ խորհրդակցություն, դասընթացներ, ուսումնական այցեր,

ուղղորդում և մենթորինգ, աշխատանքային և գործընկերային խորհրդատվություն և այլն: Դասընթացները, անկասկած, դեռևս հանդիսանում են որպես կարողությունների զարգացման միջոցառումների առավել նախընտրելի մեթոդ:

Այնուամենայնիվ, հաշվի առնելով ոլորտի զարգացումները և այն փաստը, որ կարողությունների զարգացման գործիքներն անհրաժեշտ է դիտարկել ավելի լայն համատեքստում, որպես ընդհանուր գործընթացի մի մաս, և ոչ թե առանձին բաղադրիչ, որոշակի տեղաշարժ է պահանջվում հետևյալ ուղղություններով. ա) ավելի տևական արդյունքների արձանագրում, բ) աշխատանք անհատների և թիմերի հետ՝ միաժամանակ միտված լինելով ապահովելու ընդհանուր կազմակերպության զարգացումը, գ) փոփոխություններ անելիս հիմնվել պատմության վրա և հաշվի առնել ապագան, դ) մտածել կայունության և երկարաժամկետ մեթոդների մասին և վերջապես, ե) ընդունել «ծանր» և «թեթև» հարցերի վերաբերյալ աշխատելու անհրաժեշտությունը:[85]

Երբ խոսքը վերաբերում է կարողությունների զարգացման ոլորտում մինչև այժմ կիրառվող մեթոդներին և գործիքներին, փորձագետներն առավել հաճախ նշում են 1-ին մակարդակում իրականացվող միջոցառումները, մասնավորապես՝ դասընթացներ, ներառյալ՝ վերապատրաստում վերապատրաստողների համար, շահերի պաշտպանության վրա հատուկ շեշտադրում ունեցող աշխատաժողովներ, խորհրդակցություններ և այլն:

Ինչպես նշվում է հարցազրույցի մասնակիցներից մեկի կողմից, նախկինում անցկացված դասընթացների և աշխատաժողովների հաջողությունը հիմնականում պայմանավորված էր այն փաստով, որ դրանք կազմակերպվում էին տեղական մակարդակով մարզերում, ինչը նշանակում է, որ մասնակիցները ստիպված չեն եղել գալ Երևան: Ավելին, սա առաջին քայլերից էր պատրաստելու տեղական, մարզային դասընթացավարներ, ովքեր կարող էին որպես ռեսուրս ծառայել մարզերում հետագայում նմանատիպ դասընթացները զարգացնելու նպատակով:[86] Ընդհանուր առմամբ, լավագույն փորձը ցույց է տալիս, որ պետք է միշտ ի նկատի ունենալ կարողությունների զարգացման տեղական մասնագետներին, քանի որ նրանք անհրաժեշտ փորձառություն և կարողություններ ունեցող որակյալ մասնագետներ են:

Բացի այդ, տեղական մասնագետները շատ արժեքավոր են նաև այն տեսանկյունից, որ նրանք գիտեն տեղական համատեքստը, և հավանականությունը մեծ է, որ նրանք հետագա գործողությունների և երկարաժամկետ համագործակցությունների համար հասանելի կլինեն: Իհարկե, այս ամենը որևէ կերպ չի ենթադրում, որ օտարերկրացի մասնագետներին պետք է բացառել: Վերջիններս միշտ հավելյալ արժեք են, քանի որ նրանք բերում են արտաքին հեռանկարներ, նորարարություն, անձնական

[85] Ռիկ Ջեյմս և Ջոն Հեյլի , *տե՛ս ծ. 71*, էջեր 43-44:
[86] Խորքային հարցազրույց «Գործընկերություն և ուսուցում» ՀԿ-ի ներկայացուցչի հետ, 2015թ. դեկտեմբեր:

փորձառություն համապատասխան թեմատիկայի շրջանակներում, և որ ամենակարևորն է՝ գիտելիք, որն առկա չէ տեղական կամ ազգային մակարդակով:[87]

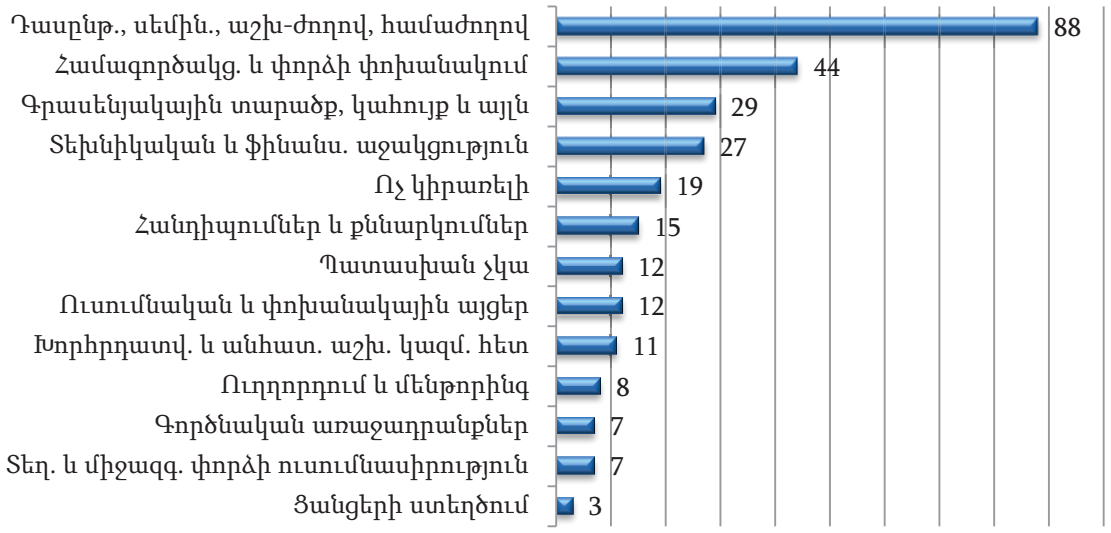
Անդրադառնալով մեթոդներին և տեխնիկային, ինչպես նշում են ոլորտի գործիչները, հատկանշական է, որ խորհրդատվության տրամադրումը, մասնավորապես կազմակերպական հարցերի շուրջ, մեկ այլ կարևորագույն *Ինչպես* է: Խորհրդատվություն տրամադրվել է ինչպես ՔՀԿ-ների գրասենյակներում, այնպես էլ ՔՀԿ-ներն են այցելել խորհրդատվություն տրամադրող կազմակերպությունների գրասենյակներ: Ինչպես փորձագետներն են նշում, ՔՀԿ-ների գրասենյակներում անցկացված խորհրդատվությունները շատ ավելի արդյունավետ են եղել:

Ինչպես-ի տեսանկյունից որակի վերահսկողություն ապահովելու համար առավել լայնորեն տարածված պրակտիկան դասընթացավարների և դասընթացների որակի գնահատումն է հարցաթերթիկների միջոցով: Ի հավելումն, կարողությունների զարգացման ենթադրամաշնորհային բաղադրիչի գործարկման պարագայում, կազմակերպության առանձին անհատական գնահատում է անցկացվել՝ ճշտելու, թե կազմակերպությունը որքանով է յուրացրել ձեռք բերված գիտելիքները և հմտությունները հետևյալ բնագավառներում. ռազմավարական կառավարում, կառավարում, ֆինանսական կայունություն, մարդկային ռեսուրսներ, արտաքին հարաբերություններ, ծառայություններ, տեխնիկական և նյութական ռեսուրսներ, տեղեկատվություն և հաղորդակցություն:

Ինչ վերաբերում է ՔՀԿ-ների՝ կարողությունների զարգացման նախընտրելի միջոցառումներին, ստացվում է հետևյալ շատ «պահպանողական» պատկերը.[88]

[87] Ռիկ Ջեյմս և Ջոն Հեյլի, *տե՛ս ծ. 71*, էջեր 47-48:

[88] ա) Առաջին 11 պատասխանները, բ) գրասենյակային տարածք, կահույք, փախադրամիջոցներ, վառելիք, աշխատավարձեր, վերանորոգում, գ) Կիրառելի չէ՝ ՔՀԿ-ների 13%-ը տվել է պատասխաններ, որոնք չեն առնչվում կարողությունների զարգացմանը: Դրանց մեծամասնությունը վերաբերում է կարողությունների զարգացման հմտություններին, այդ իսկ պատճառով չեն դիտարկվել որպես վավեր պատասխան:



Գծապատկեր 52. Կարողությունների զարգացման օգտակար գործողություն (Թիվ), Հ33

Ինչպես ցույց է տրված վերոնշյալ գծապատկերում, հարցմանը մասնակցած ՔՀԿ-ների մեծամասնությունը (63%) նշել է դասընթացները, սեմինարները և նմանատիպ այլ միջոցառումները՝ որպես իրենց համար կարողությունների զարգացման ամենաօգտակար միջոցառում: Երկրորդ պահանջված միջոցառումն է «Համագործակցություն և փորձի փոխանակում»-ը (32%): Հետաքրքրական է, որ բազմաթիվ ՔՀԿ-ներ նշել են, որ նաև տեխնիկական ապահովվածության և ֆինանսական ռեսուրսների կարիք ունեն իրենց գործունեությունն իրականացնելու համար (19%): ՔՀԿ-ների 21%-ը կարծում է, որ պատշաճ և վերանորոգված գրասենյակային տարածքը, կահույքի առկայությունը, աշխատակազմի աշխատավարձերը, ինչպես նաև փոխադրամիջոցները և վառելիքն օգտակար կլինեն իրենց կարողությունները զարգացնելու գործում:

Հատկանշական է, որ դաշտի բազմաթիվ փորձագետներ ընդգծել են, որ քաղաքացիական հասարակության ներկայացուցիչները կարծես հոգնել են դասընթացներից և աշխատաժողովներից: Փորձագետներից մեկը նշում է, որ ակնհայտորեն ոլորտում առկա է որոշակի կարողություն: Սա մի ոլորտ է, որը բաց է նոր մոտեցումներին:[89] Այդուհանդերձ, համաձայն այս գնահատման արդյունքում ստացված թվային տվյալների, դասընթացները և աշխատաժողովները շարունակում են համարվել օգտակար միջոցառումներ:

Ի վերջո, «Ցանցային միջոցառումներ»-ը, «Ուղղորդում և մենթորինգ»-ը, ինչպես նաև «Գործնական առաջադրանքներ»-ն այդքան էլ տարածված չեն ՔՀԿ-ների շրջանում և համարվում են օգտակար միջոցառումներ միայն մի քանի կազմակերպությունների կողմից:

[89] Խորքային հարցազրույց ԱՄՆ ՄԶԳ հայաստանյան գրասենյակի ներկայացուցչի հետ, 2015թ. դեկտեմբեր:

Ամփոփում

Կարողությունների զարգացման մեթոդները և գործիքները պետք է բարելավել հետևյալ ուղղություններով՝

- Ընդհանրապես կարողությունների զարգացման գործիքներն ընտրելիս պետք է ի նկատի ունենալ, որ վերջիններս պետք է լինեն **համապարփակ և կարիքներին արձագանքող**՝ ա) ինչպիսին էլ լինեն միջոցառումները, դրանք պետք է փոխլրացնող և փոխադարձաբար հզորացնող լինեն, բ) դրանք միշտ պետք է մշակվեն տեղական համատեքստի առանձնահատկություններին համապատասխան և հաշվի առնեն ՔՀԿ-ների աշխարհագրական դիրքը (նպատակահարմար է կարողությունների զարգացման միջոցառումները հնարավորինս իրականացնել տեղական մակարդակով), գ) մշտապես հաշվի առնել համապատասխան *Ինչ*-երը և *Ով*-երը, դ) պետք է լինեն համակարգված, ոչ թե ժամանակավոր, և, վերջապես, ե) պետք է լավագույնս համապատասխանեն կարողությունների զարգացման որոշակի հարթության (ներքին, արտաքին, ծրագրային) նպատակներին:
- Չնայած այն փաստին, որ գնահատման ընթացքում կատարված հարցազրույցների ընթացքում հաճախ նշվեց, որ ՔՀԿ-ները հոգնել են դասընթացներից, այնուամենայնիվ, **դասընթացների կարիքը դեռ կա**: Ակնհայտ է, որ նորարարական և ստեղծագործ շունչն արդյունավետ դասընթացների նախապայման է: Կարևոր է նաև ապահովել դասընթացների միջև շարունակականությունը, որը կբարձրացնի սովորելու և փոխվելու գործընթացների արդյունավետությունը՝ այդկերպ դրականորեն ներգործելով ընդհանրապես կարողությունների զարգացման ազդեցության վրա: Դասընթացների շարունակականությունն ապահովելու օրինակ է հանդիսանում միջոցառումների արանքում կամ դրանցից հետո գործնական առաջադրանքների ներառումը: Կազմակերպական կառույցներում և գործընթացներում նոր հմտությունների կիրառումը մեկ այլ միջոց է հանդիսանում կապելու դասընթացները ՔՀԿ-ների իրական կյանքի հետ:
- **Կարողությունների զարգացման գործիքները և մեթոդները պետք է լինեն բազմազան:** Նրանք կարող են լինել, սակայն չպետք է սահմանափակվեն հետևյալով (և՛ անհատների, և՛ կազմակերպությունների համար)՝ ուղղորդում և մենթորինգ, փոխանակում գործընկերների միջև, փորձագիտական գիտելիքների փոխանցում տարբեր միջոցներով, հավաքներ, խորհրդատվություն (խորհրդատվություն ղեկավարներին և անվճար (pro-bono) խորհրդատվություն), առցանց աջակցություն, մասնագետների աշխատանքին հետևելու հնարավորություններ (job shadowing) և այլն: Ի լրումն, հանրային քննարկում-խորհրդակցության ընթացքում նշված նորարարական մեթոդներից մեկը Edutainment-ն էր (կրթություն և զվարճանք բառերի համադրություն), որի դեպքում ուսումնական ծրագիրը բաղկացած է խաղերից, ֆիլմերից և շոուներից:

- Հաշվի առնելով այն փաստը, որ ՔՀԿ-ների **արտաքին կարողություններն ամրապնդելու** հարցում այդքան էլ մեծ աշխատանք չի տարվել, իսկ այդ կարիքներն ի հայտ են եկել նաև գնահատման ընթացքում, կարողությունների զարգացման համապատասխան գործիքներ պետք է կիրառվեն: Կարիք կա ստեղծելու մասնակցային հարթակ (կամ առկա հարթակներն ավելի մասնակցային դարձնելու), որը կհամախմբի տարբեր ոլորտների շահագրգիռ կողմերին և կխթանի նրանց միջև համագործակցությունը:[90] Մասնավորապես, այդ նպատակով կարող են կազմակերպվել տարբեր ցանցային միջոցառումներ, հնարավոր է ստեղծել թեմատիկ մասնագետներից (օրինակ՝ լրագրողներ և մեդիա փորձագետներ) բաղկացած հատուկ խումբ, որը ՔՀԿ-ներին կտրամադրի խորհրդատվություն և աշխատանքի վերաբերյալ վերապատրաստում և այլն: Այս գործընթացում էկոհամակարգն առավել ներգրավելու համար տարբերակ կարող է լինել կազմել մի խումբ, որը բաղկացած կլինի պրոակտիվ և հարգված քաղաքացիներից, ովքեր որևէ առնչություն չունեն ՔՀԿ-ների հետ, սակայն կարող են զբաղվել մարզերում և Երևանում ՔՀԿ-ների ջատագովությամբ: Նրանք կարող են բարձրացնել ՔՀԿ-ների գործունեության վերաբերյալ իրազեկության մակարդակն իրենց համայնքներում և սերտորեն աշխատել ՔՀԿ-ների հետ՝ բարձրացնելու վերջիններիս հանդեպ վստահությունը հանրության հետ անմիջական շփումների միջոցով:
- Առաջին հերթին պետք է մշտապես օգտագործել **տեղական բարձր որակավորում ունեցող մարդկային ռեսուրսների պոտենցիալը**, իսկ կարողությունների զարգացում իրականացնող օտարերկրացի մասնագետները կարող են հավելյալ արժեք բերել կարողությունների զարգացման միջոցառումներին՝ հիմնականում փոխանցելով իրենց հմտությունները և խորհրդատվություն տրամադրելով:

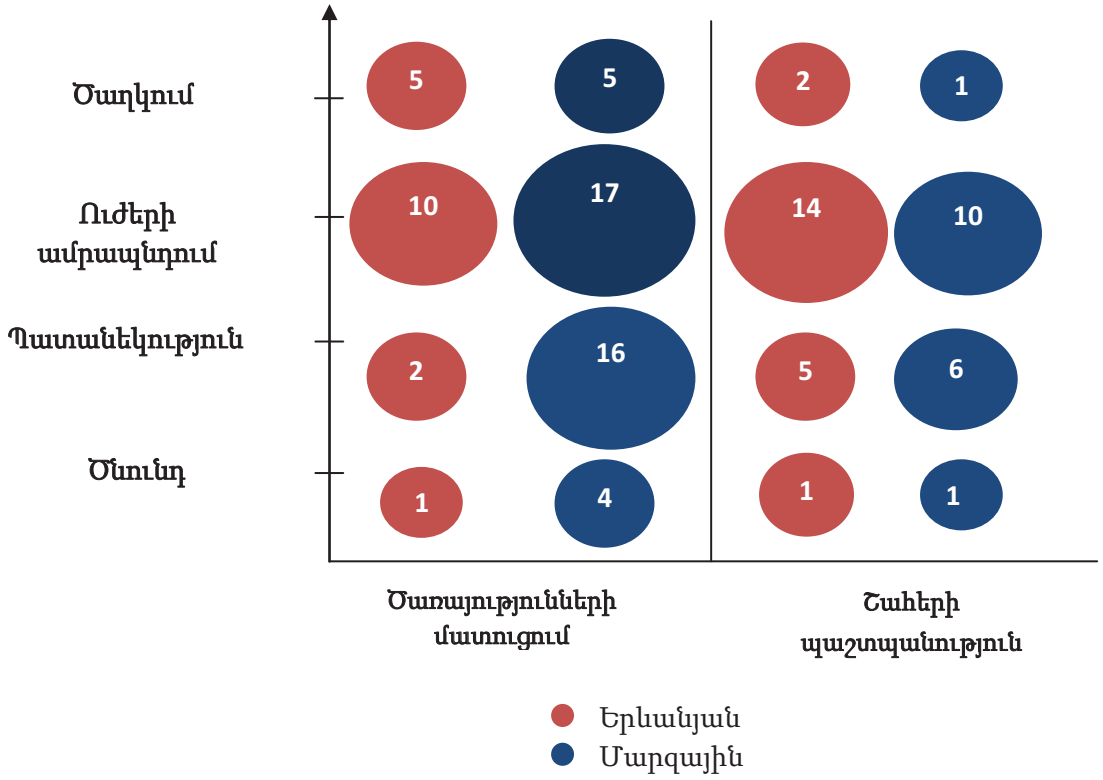
[90] Միտքը հնչեցվել է 2016թ. ապրիլին տեղի ունեցած հանրային քննարկում-խորհրդակցության ընթացքում:

5 Առաջիկա քայլեր

5.1 ՔՀԿ-ների քարտեզագրում

Գնահատումը տրամադրում է Հայաստանի ՔՀԿ-ների ներկայիս իրավիճակի վերաբերյալ հստակ պատկեր: Թեև հնարավոր չէ պնդել, որ այն ամբողջապես ներկայացնում է բոլոր կազմակերպությունները և նրանց բոլոր առանձնահատկությունները, եթե հաշվի առնենք հարցմանը մասնակցած կազմակերպությունների մեծ քանակը (220 ակտիվ ՔՀԿ-ներից 139-ը), այդուհանդերձ, այն պետք է համարվի հուսալի իրական վիճակի արտացոլման տեսանկյունից:

ՔՀԿ-ների ստորև ներկայացված քարտեզը ցույց է տալիս նրանց կողմից զբաղեցրած տարբեր դիրքերը՝ հաշվի առնելով վերջիններիս ինստիտուցիոնալ զարգացվածության մակարդակը, աշխարհագրական բաշխվածության և գործունեության հիմնական տեսակի հետ մեկտեղ (ծառայությունների մատուցում կամ շահերի պաշտպանություն): Այս քարտեզը կարելի է համարել լավ մեկնարկային կետ՝ ընդհանուր առմամբ Հայաստանի ՔՀԿ-ների կարողությունների զարգացման ցանկացած գործողության, մասնավորապես «Աջակցություն Հայաստանի Հանրապետության քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների կարողությունների հզորացմանը» ծրագրի համար: Կարողությունների զարգացման գործողությունները պետք է պարտադիր կերպով համապատասխանեն թե՛ ՔՀԿ-ների թեմատիկ կարիքներին, թե՛ նրանց զարգացվածության մակարդակներին: Այլ կերպ ասած, կարողությունների զարգացման ծրագրերը պետք է հարմարեցված լինեն ոչ միայն թեմայի և շրջանակների տեսանկյունից, այլև շահառուների իրավիճակի առումով: Հայաստանյան ՔՀԿ-ների զարգացվածության մակարդակի մասին պատկերացում ունենալն անհրաժեշտ հիմք է հանդիսանում արձագանքող և կարիքներին հարմարեցված կարողությունների զարգացման աջակցության համար:



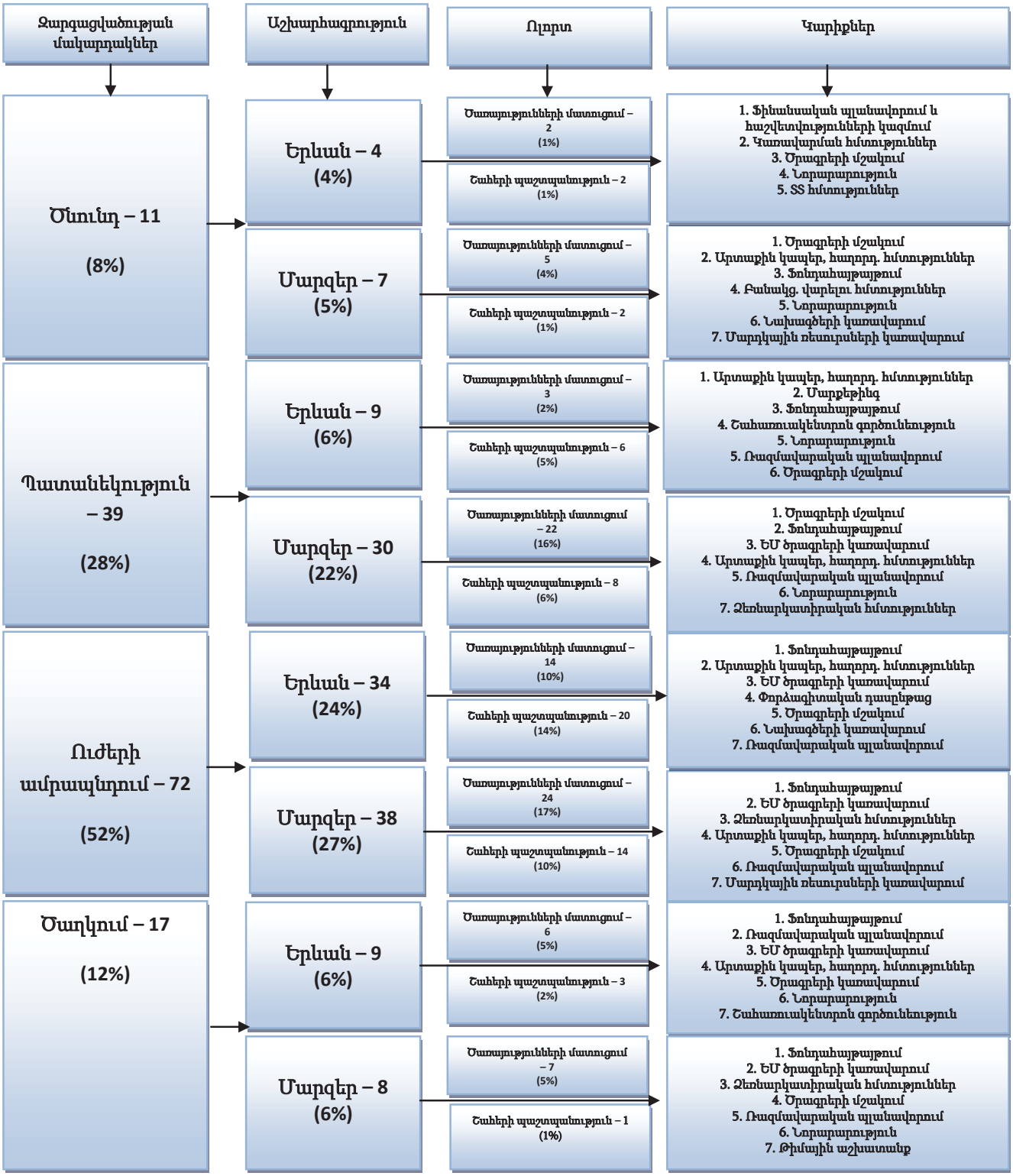
Գծապատկեր 53. ՔՀԿ-ների բաշխումը՝ ըստ զարգացվածության մակարդակների, գործունեության հիմնական տեսակի և աշխարհագրական բաշխվածության, 139 ՔՀԿ (%)

5.2 Կարիքների առաջնահերթություններ և «ՀՁՈՐ ՔՀԿ-ներ» ծրագրի կողմից կարողությունների զարգացման անդրադարձը

«Աջակցություն Հայաստանի Հանրապետության քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների կարողությունների հզորացմանը» ծրագրի շրջանակներում կարողությունների զարգացման գործողությունները պետք է կենտրոնացնել ապահովելու ՔՀԿ-ների կարողությունների մակարդակում զգալի, դրական և գործնական փոփոխություններ, և պետք է համահունչ լինեն այս գնահատման միջոցով հայտնաբերված կարողությունների կարիքներին և առկա բացերին: Բացի այդ, սույն հետազոտությունը հանդիսանում է կարողություններում առկա բացերի, կարիքների և հետաքրքրությունների մանրակրկիտ ուսումնասիրություն և կարող է ծառայել որպես ոլորտում այլ հետագա գործողությունների ձևավորման հիմք: Առանց պնդելու, որ սույն գնահատումը պատասխանում է բոլոր հարցերին և տալիս է ամբողջական պատկերացում Հայաստանի ՔՀԿ-ների զարգացման և կարողությունների կարիքների վերաբերյալ, այն համարվում է ՔՀԿ-ների համար աջակցության ծրագրերի համատեքստային տեղեկատվության, արդյունքների և առաջարկների հարուստ աղբյուր:

Ինչ վերաբերում է «Աջակցություն Հայաստանի Հանրապետության քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների կարողությունների հզորացմանը» ծրագրի հետագա քայլերին, հետազոտության անմիջական օգուտն այն է, որ վերջինս տրամադրում է հստակ տեղեկատվություն ՔՀԿ-ների կարևորագույն կարիքների մասին, որոնց շուրջ առաջին հերթին պետք է իրականացնել կարողությունների զարգացման մանրակրկիտ գործողություններ:

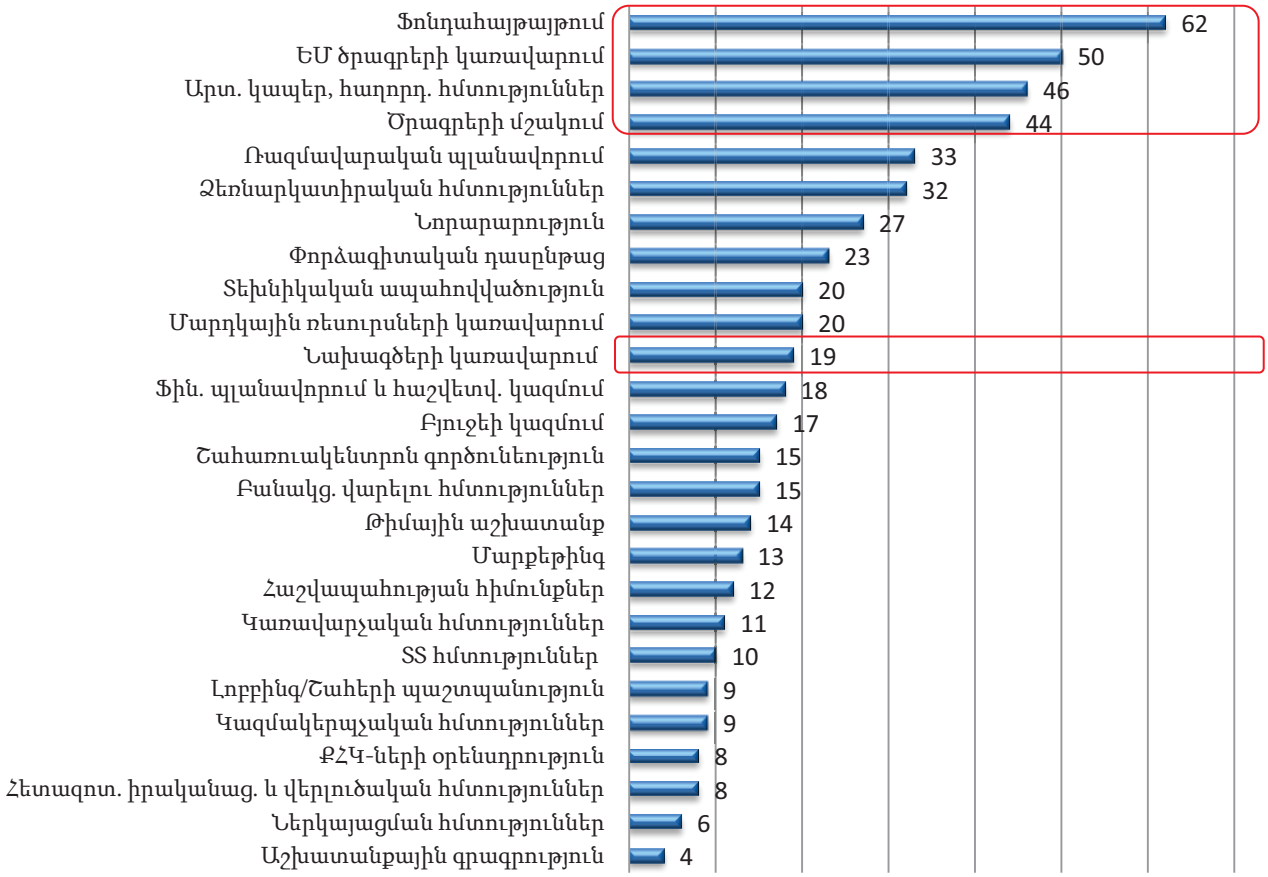
Ներքոնշյալ պատկերը ներկայացնում է հարցված ՔՀԿ-ների կարողությունների զարգացման հատուկ կարիքները՝ ըստ ՔՀԿ-ների զարգացվածության մակարդակների, աշխարհագրական բաշխվածության և գործունեության տեսակի: ՔՀԿ-ների կարողությունների զարգացման կարիքները բազմազան են, սակայն գնահատումը ցույց է տալիս, որ կան որոշ առանցքային գերակա ոլորտներ:



Գծապատկեր 54. Կարողությունների զարգացման կարիքներ՝ հիմնված հարցման վրա (Թիվ, %)

Վերը տարբերակված կարիքները, որոնք բնորոշ են ՔՀԿ-ների տարբեր խմբերին, արդեն իսկ հստակ տեղեկատվություն են տրամադրում, թե ինչ է անհրաժեշտ, և որտեղ է առկա բարձր պահանջարկ ՔՀԿ-ների կարողությունների աջակցության համար: Սակայն, պարտադիր է կարողությունների կարիքներն ավելի ճշգրիտ կերպով դասակարգել բոլոր ՔՀԿ-ների շրջանում: Այդ նպատակով, հարցման երեք հարցերին (Հ34-Հ36) տրամադրված պատասխանները համադրվել են, և դրա հիման վրա գնահատվել է համընդհանուր պահանջարկը:

Ներքոնշյալ պատկերը ներկայացնում է հարցմանը մասնակցած ՔՀԿ-ների կարողությունների զարգացման առաջնային կարիքները, որոնցով նրանք առավելապես հետաքրքրված են: Այն է՝ գիտելիքների, կարողությունների և հմտությունների տարբեր փաթեթներ, ինչպես նաև բարելավման առանցքային ոլորտները:



Գծապատկեր 55. Հարցմանը մասնակցած ՔՀԿ-ների կարողությունների զարգացման կարիքները (%), Հ34-Հ36

«Աջակցություն Հայաստանի Հանրապետության քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների կարողությունների հզորացմանը» ծրագրի կարողությունների զարգացման փաթեթը պետք է բխի շահառուների կարիքներից և հետաքրքրություններից: Նպատակահարմար է նախ աշխատել ՔՀԿ-ների

մեծամասնության շրջանում բարձր պահանջարկ ունեցող կարողությունների կարիքների ուղղությամբ, ապա աստիճանաբար անդրադառնալ այլ ոլորտներին: Այդ նպատակով, ծրագրի կարողությունների զարգացման բաղադրիչները կմշակվեն՝ ըստ վերը նշված կարիքների պահանջարկի:

Առաջնային թեմատիկ ոլորտները, որտեղ հարցված ՔՀԿ-ների պահանջարկը գերազանցում է կամ գրեթե 50% է՝

- Ֆոնդահայթայթում
- ԵՄ ծրագրերի կառավարում
- Արտաքին կապեր, հաղորդակցման հմտություններ
- Ծրագրերի մշակում

Երկրորդային թեմատիկ ոլորտներ, որտեղ հարցված ՔՀԿ-ների պահանջարկը գերազանցում է 25%-ը՝

- Ռազմավարական պլանավորում
- Ձեռնարկատիրական հմտություններ
- Նորարարություն

Երրորդային թեմատիկ ոլորտներ, որտեղ հարցված ՔՀԿ-ների պահանջարկը գերազանցում է 20%-ը[91]՝

- Փորձագիտական դասընթաց (տարբեր թեմաներ)
- Մարդկային ռեսուրսների կառավարում
- Ֆինանսական պլանավորում և հաշվետվությունների կազմում

Կարողությունների այլ ոլորտներն ավելի քիչ պահանջարկ ունեն և հետաքրքիր են սահմանափակ թվով ՔՀԿ-ների համար: Սակայն, այդ կարիքներից որոշները (Բյուջեի կազմում, Շահառուակենտրոն գործունեություն, Բանակցություններ վարելու հմտություններ, Թիմային աշխատանք, Կառավարման հմտություններ, Լոբբինգ/Շահերի պաշտպանություն, ՔՀԿ-ների օրենսդրություն) նշված թեմատիկ ոլորտների մաս են կազմում, հետևաբար, դրանց անդրադարձ կլինի կարողությունների զարգացման համապատասխան գործողություններում: Մնացած կարիքները կարելի է հաշվի առնել միայն այն դեպքում, երբ մնացած բոլոր կարիքներին արդեն անդրադարձ է եղել կամ առկա են հատուկ զարգացումներ, որոնց արդյունքում պահանջվում է նեղ/մասնագիտացված աջակցություն ցուցաբերել ՔՀԿ-ներին, օրինակ՝ ակնկալվող փոփոխությունները համապատասխան օրենսդրության մեջ:

[91] «Տեխնիկական ապահովվածության» կարիքը (գրասենյակային տարածք, գրասենյակային կահույք, տեխնիկական սարքեր, փոխադրամիջոցներ և այլն) նշվել է հարցմանը մասնակցած ՔՀԿ-ների 20%-ի կողմից: Այդուհանդերձ, ծրագրի կարողությունների զարգացման փաթեթը նմանատիպ կարիքներին չի անդրադառնում, այդ իսկ պատճառով, այս կարիքը չի ներառվել թեմատիկ ոլորտներում:

Հաշվի առնելով թեմաների փոխկապակցված բնույթը և բովանդակությունը՝ Ծրագրերի մշակում (44%) և Նախագծերի կառավարում (19%) թեմաները կարող են ընդգրկվել կարողությունների զարգացման մեկ բաղադրիչում: Այդ առումով, **հետազոտության միջոցով հայտնաբերված առաջնահերթությունների (առաջնահերթությունները բխում են հարցման և գնահատման այլ մեթոդների՝ խորքային հարցազրույցների և ֆոկուս-խմբային քննարկումների, միջոցով ստացված արդյունքներից) շարքը հետևյալն է՝**

- **Նախագծերի կառավարում**
- **ԵՄ ծրագրերի կառավարում**
- **Ֆոնդահայթայթում**
- **Արտաքին կապեր և հաղորդակցման հմտություններ**

Հայաստանյան ՔՀԿ-ների համար առաջնային համարվող կարողությունների զարգացման փաթեթների նկարագիրը ներկայացված է ստորև:

1. **Նախագծերի կառավարում**

Կարողությունների զարգացման այս փաթեթի նպատակն է ձեռք բերել, զարգացնել և կիրառել նախագծերի մշակման գործնական հմտություններ: Այն անմիջականորեն կապված է և լիովին կներառվի «ՀԶՈՐ ՔՀԿ-ներ» ծրագրի 1-ին աշխատանքային փաթեթում, այն է՝ «Զարգացնել ներքին կարողությունները»: Նպատակահարմարության դեպքում այս բաղադրիչը կկապվի նաև «ԵՄ ծրագրերի կառավարում» առաջնային թեմային (3-րդ աշխատանքային փաթեթ՝ «Գործնական ուսուցման փաթեթ (‘Learning by Doing’). ԵՄ ծրագրերի կառավարում», ներկայացված է ստորև): Փաթեթի հիմնական տարրերն են՝

- Ծրագրի հայեցակարգի մշակում՝ ծրագրերի գաղափարների դիտարկում, ծրագրի հայեցակարգի մշակում թիրախային խմբերի կարիքներին համապատասխան, ռազմավարական զարգացումներ և ֆինանսավորման աղբյուրներ, նախագծերի միջոցով հավելյալ արժեքի ներդնում, կարիքների ինտեգրում և միջամտություն իրականացնելու եղանակ (ծրագրի տրամաբանական կառուցվածքը), ծրագրային գործընկերների ձեռքբերում և այլն:
- Ծրագրային առաջարկի մշակում՝ ծրագրի իրագործելիության վերլուծություն և արդյունավետություն, ծրագրի կայունության վերլուծություն և կրկնելու հեռանկարներ, ծրագրի առաջարկի ձևակերպում և ներկայացում, ֆինանսավորման հնարավորությունների փնտրում ու համապատասխանեցում և այլն:
- Ծրագրի իրականացում՝ պայմանագրի կնքման և մեկնարկի գործընթացներ, ծրագրի գործունեության իրականացում, բովանդակության ներդաշնակեցում, ժամանակացույց, բյուջե և որակ, մշտադիտարկում և գնահատում, այդ թվում՝ հաշվետվությունների գործառույթներ, ծրագրի տեղեկատվական կառավարման համակարգեր, ծրագրի ամփոփման գործընթացներ և այլն:

2. ԵՄ ծրագրերի կառավարում

Կարողությունների զարգացման այս փաթեթի նպատակն է զարգացնել ծրագրերի կազմման, մրցույթների անցկացման, ծրագրերի իրականացման և գնահատման գործնական հմտություններ: Այն անմիջականորեն կապված է և լիովին կներառվի «ՀՁՈՐ ՔՀԿ-ներ» ծրագրի 3-րդ աշխատանքային փաթեթում, այն է՝ «Գործնական ուսուցման փաթեթ ('Learning by Doing'). ԵՄ ծրագրերի կառավարում»: Այս փաթեթը պարունակում է նաև ենթադրամաշնորհային բաղադրիչ, որն ուղղված է ծրագրերի կառավարման ողջ ցիկլին առնչվող գործնական հմտությունների զարգացմանը: Փաթեթի հիմնական տարրերը հետևյալն են՝

- ԵՄ ծրագրերի կառավարում՝ ծրագրերի կառավարման տեսական և գործնական մաս, ԵՄ ֆինանսավորման աղբյուրներ և գործիքներ, ԵՄ ծրագրերի կառավարման առանձնահատկություններ, ծրագրերի կազմում, պլանավորում և կառավարում, կոնսորցիումի ստեղծում, ծրագրային առաջարկների մշակում, ծրագրի ֆինանսական կառավարում, մշտադիտարկում և գնահատում, հաշվետվությունների կազմում, ԵՄ տեսանելիության ուղենիշներ և ծրագրերի իրականացում:

3. Ֆոնդահայթայթում

Կարողությունների զարգացման այս փաթեթի նպատակն է զարգացնել ֆինանսավորման աղբյուրների հայտնաբերման և կառավարման գործնական հմտություններ: Այն լայն իմաստով ընդգրկում է դոնորներին, եկամուտ ձևավորող գործունեությունը և անդամակցության վրա հիմնված եկամուտները: Այն անմիջականորեն կապված է և լիովին կներառվի «ՀՁՈՐ ՔՀԿ-ներ» ծրագրի 2-րդ աշխատանքային փաթեթում, այն է՝ «Զարգացնել արտաքին կարողությունները»: Փաթեթի հիմնական տարրերն են՝

- Ֆոնդահայթայթման ռազմավարության մշակում՝ ֆոնդահայթայթման բնույթը և գործընթացները, կազմակերպության ֆոնդահայթայթման ռազմավարություն, ֆինանսավորման տարատեսակ աղբյուրները և դրանց կարիքները, ֆինանսավորման հնարավոր աղբյուրների հայտնաբերում, ֆոնդահայթայթման պլանավորում, գործողությունների ծրագիր, ֆինանսավորման բազայի դիվերսիֆիկացիա:
- Ֆոնդահայթայթման ռազմավարության իրականացում՝ ֆոնդահայթայթման գործողությունների ծրագրի իրականացում, դոնորների կառավարում, հավանական դոնորների հետ կապերի հաստատում և ցանցերի ստեղծում (կառավարություն, ընկերություններ, նպատակային հիմնադրամներ և հիմնադրամներ, ՀԿ ցանցեր, անհատներ), դոնորների փնտրում (դոնորների քարտեզագրում), ֆինանսավորման առաջարկների մշակում, ֆինանսավորման

հարցման ձևաթղթի լրացում, հաշվետվությունների ներկայացում դոնորներին և այլն:

4. Արտաքին կապեր և հաղորդակցման հմտություններ

Կարողությունների զարգացման այս փաթեթի նպատակն է զարգացնել ՔՀԿ-ների և տարբեր շահագրգիռ կողմերի (վերջնական շահառուներ, հավանական և առկա դոնորներ, կազմակերպության անդամներ, պետական մարմիններ, այլ ՔՀԿ-ներ, ԶԼՄ-ներ և այլն) միջև արտաքին հարաբերությունների և հաղորդակցման գործնական հմտություններ: Այն անմիջականորեն կապված է և լիովին կներառվի «ՀԶՈՐ ՔՀԿ-ներ» ծրագրի 2-րդ աշխատանքային փաթեթում, այն է՝ «Զարգացնել արտաքին կարողությունները»: Փաթեթի հիմնական տարրերն են՝

- Հաղորդակցման հմտություններ՝ ներքին և արտաքին հաղորդակցություն, հաղորդակցման ռազմավարության մշակում (նպատակ, հիմնական բաղադրիչներ, թիրախային լսարաններ), կապի միջոցներ/կապուղիներ (համապատասխանություն յուրաքանչյուր թիրախային լսարանին, բնութագրեր, առավելություններ և թերություններ), հիմնական ուղերձի մշակում, հանրային կապեր և լուսաբանում (տարբերություններ և առանձնահատկություններ), քարոզչություն (օրինակներ, հաջողության գործոններ, քարոզարշավի ցիկլ), ազդեցություն հաղորդակցության միջոցով, աշխատանք լրատվամիջոցների հետ, արդյունավետ տեսանելիություն, գովազդային նյութեր, բրենդինգ և այլն:
- Արտաքին կապեր՝ գործընկերության հիմնում և ցանցերի ստեղծում, լոբբինգ և շահերի պաշտպանություն, քաղաքականության ցիկլեր, հանրային մասնակցություն և վերահսկողություն, համայնքների քարտեզագրում, շահագրգիռ կողմերի արդյունավետ երկխոսություն, համայնքի ներգրավվածություն, տարբեր շահագրգիռ կողմերի նպատակային եւ արդյունավետ համագործակցություն, այդ թվում՝ կառավարություն, ԶԼՄ-ներ, մասնավոր հատված, շահառուներ, դոնորներ, այլ ՔՀԿ-ներ և այլն:

Առաջնահերթ կարիքները (ծրագրի կառավարում, ԵՄ ծրագրերի կառավարում, ֆոնդահայթայթում, արտաքին հարաբերություններ և հաղորդակցման հմտություններ) կբավարարվեն կարողությունների զարգացման առաջնահերթությունների միջոցով: Երկրորդային (ռազմավարական պլանավորում, ձեռնարկատիրություն և նորարարություն) և երրորդային կարիքներին (փորձագիտական դասընթացներ տարբեր մասնագիտական թեմաներով, մարդկային ռեսուրսների կառավարում և ֆինանսական պլանավորում և հաշվետվությունների կազմում) անդրադարձ կկատարվի կարողությունների զարգացման մշակված ծրագրի ավելի ուշ փուլերում:

Ցանկացած փոփոխություն ներկայիս իրավիճակում՝ ՔՀԿ-ների սոցիալ-տնտեսական և քաղաքական համատեքստում, մոնիտորինգի կենթարկվի համոզվելու համար, որ ցանկացած նոր կամ անմիջական կարիք նույնպես կարող է ընդգրկվել

կարողությունների զարգացման ժամանակավոր գործողություններում (հատուկ մասնագիտացված դասընթացներ, փոխանակում գործընկերների միջև, կլոր սեղան-քննարկումներ և այլն):

5.3 Անդրադարձ «ՀՁՈՐ ՔՀԿ-ներ» ծրագրի կողմից բացահայտված կարիքներին

Կարողությունների զարգացումը բարդ, բազմակողմանի և զարգացող գործընթաց է, որի վերջնական նպատակն է փոփոխությունների հանգեցումը, լինի դա անհատական, կազմակերպական կամ էկոհամակարգի մակարդակներում: Պետք է ընդունել, որ կարողությունների զարգացումը միշտ էլ մարդկանց մասին է: Այն մարդկանց համար է, մարդկանց հետ և հանուն մարդկանց:

Կարողությունների զարգացումը պետք է միշտ ամբողջությամբ կիրառվի, այսինքն՝ կարողությունների զարգացում տրամադրողները պետք է մշտապես առաջնորդվեն նրանով, որ կարողությունների զարգացումն արդյունավետ է, երբ ապահովված է իր բոլոր տարրերի (*Ով, Ինչ* և *Ինչպես*) միջև առկա փոխկապակցվածությունը և փոխկախվածությունը: Բացի այդ, կարողությունների զարգացումն ուսուցման և աճի գործընթացի երկկողմ ճանապարհ է, որտեղ թիրախներին տրվում է հնարավորություն ձևավորելու իրենց սեփական ուսումնառությունը և պատասխանատվություն զգալ դրա համար: Բացի դրանից, *Ով*-ը պետք է հասկանա, որ նա է նախ և առաջ պատասխանատուն և փոփոխություն «իրականացնողը»:

Որպես գործընթաց՝ կարողությունների զարգացումը պետք է լինի նորարար, ներառական, մասնակցային և ամենակարևորը՝ ոգևորիչ: Պետք է գիտակցել, որ կարողությունների զարգացումը ոչ միայն կարողություններ զարգացնելու մասին է, այլև ինքնավստահության ստեղծման և մարդկանց հուզական ինտելեկտի մեջ ներդրում կատարելու մասին: Դա, անկասկած, բոլոր վերը նշված գործոնների միասնությունն է և դրանց համադրությունն է, որը կարողությունների զարգացման գործընթացը ընդհանուր առմամբ դարձնում է արդյունավետ և կայուն:

«ՀՁՈՐ ՔՀԿ-ներ» ծրագրի կողմից առաջարկվող կարողությունների զարգացման ծրագիրը նախատեսում է երեք աշխատանքային փաթեթներ, որոնք նշված են ծրագրի փաստաթղթում՝

- 1-ին աշխատանքային փաթեթ (ԱՓ1)՝ ներքին կարողությունների զարգացում
- 2-րդ աշխատանքային փաթեթ (ԱՓ2)՝ արտաքին կարողությունների զարգացում
- 3-րդ աշխատանքային փաթեթ (ԱՓ3)՝ գործնական ուսուցման փաթեթ. ԵՄ ծրագրերի կառավարում

Բացի այդ, նախագծված ծրագիրն ուղղակիորեն կապված է կարողությունների զարգացման մոդելի հետ (*Ով, Ինչ, Ինչպես*), որը նշված է 4.6՝ Կարողությունների զարգացման կարիքներ ենթաբաժնում:

Կարողությունների զարգացման ծրագրի վերջնական տարբերակի համապատասխան տարրերը մշակվել են ըստ ընթացիկ կարիքների գնահատման արդյունքների: ՔՀԿ-ների

կարողությունների զարգացման անհատական մոտեցումն ապահովելու համար կատարվել է *Ով*-երի հետևյալ մանրամասն դասակարգումը.

<u>Կազմակերպական մակարդակ</u>

- Զարգացվածության տարբեր մակարդակներ ունեցող ՔՀԿ-ներ,
- Երևանում և մարզերում գործող ՔՀԿ-ներ,
- Տարբեր ոլորտներում գործունեություն ծավալող ՔՀԿ-ներ՝ (ծառայությունների մատուցում և շահերի պաշտպանություն իրականացնող):

<u>Անհատական մակարդակ</u>

- ՔՀԿ-ների ղեկավարներ,
- ՔՀԿ-ների աշխատակազմ:

Կարողությունների զարգացման գործողությունները կնախագծվեն և կտրամադրվեն՝ հաշվի առնելով *Ով*-երի տարբեր առանձնահատկությունները և նրանց տարբեր կարիքները:

Ինչ վերաբերում է *Ինչ*-ին, այն ուղղակիորեն ընդգրկում է ՔՀԿ-ների հատուկ կարիքները, ինչպես նաև նրանց զարգացման մակարդակը, գործունեության տարիները, աշխարհագրական բաշխվածությունը և գործունեության հիմնական տեսակը: *Ինչ*-ը ներառում է՝

- Հատուկ գիտելիքներ և հմտություններ,
- Կարիքների վրա հիմնված աջակցություն,
- Կազմակերպական ինքնադրսևորում,
- Փորձագիտական աջակցություն հատուկ թեմաների վերաբերյալ:

Ի վերջո, *Ինչպես*-ն ընդգրկում է կարողությունների զարգացման մեթոդները և գործիքները, որոնք կօգտագործվեն կարողությունների զարգացման ողջ ծրագրի ընթացքում և կներառեն.

- Դասընթացներ, որոնք մշակված կլինեն ստեղծագործ և նորարարական ձևով և ուղղված կլինեն մասնակիցների գիտելիքների և ինքնավստահության ձևավորմանը,
- Ուղղորդում, անհատական և / կամ ինստիտուցիոնալ խորհրդատվություն,
- Կլոր սեղան-քննարկումներ կամ նմանատիպ միջոցառումներ (քննարկման ֆորումներ և քաղաքացիական երկխոսության հանդիպումներ),
- Անվճար (pro-bono) փորձագիտական խորհրդատվություն:

Ստորև ներկայացված են ամփոփ առաջարկություններ այն մասին, թե ինչպես պետք է կազմակերպել կարողությունների զարգացման գործողությունները.

Բովանդակություն. պետք է բաղկացած լինի իրար հաջորդող դասընթացների շարքից:

Մասնակիցներ. կլինեն առանձին և համատեղ դասընթացներ ՔՀԿ-ների ղեկավարների և անձնակազմի համար: Մասնակիցների թիվը կլինի 20-25, որպեսզի ապահովվի մասնակիցների՝ գիտելիքների և հմտությունների արդյունավետ յուրացումը: Բոլոր դասընթացները համապատասխանաբար կհամակարգվեն ծրագրի ողջ ընթացքում լավագույն արդյունք ապահովելու համար:

Ժամանակահատված. յուրաքանչյուր դասընթացի տևողությունը կլինի 1-5 օր՝ ըստ թեմայի և բացահայտված կարիքների: Դասընթացները կանցկացվեն համապարփակ թեմատիկ կարողությունների զարգացման ծրագրի շրջանակներում:

Վայր. դասընթացները կկազմակերպվեն տեղական մակարդակով՝ Հայաստանի հյուսիսային, հարավային և կենտրոնական մասերում, որպեսզի հասանելի լինեն մասնակիցների համար:

Մեթոդաբանություն. նախքան կարողությունների զարգացման գործունեության մեկնարկը՝ պետք է լինի գիտելիքների նախնական գնահատում, թեստավորում: Համապատասխան վարժություններ, խմբային քննարկումներ, դեպքերի ուսումնասիրություններ, առցանց ուսուցում և/կամ տնային հանձնարարություններ պետք է ներառվեն դասընթացային ծրագրի օրակարգերում, և լավագույն փորձը պետք է փոխանցվի մասնակիցներին: Դասընթացի նյութերը կազմված կլինեն հայաստանյան ՔՀԿ-ների կարիքներին համապատասխան: Ծրագրի ավարտին կանցկացվի գիտելիքների վերջնական գնահատում:

Ստորև ամփոփ նկարագրված է կարողությունների զարգացման ծրագիրը, որը հիմնված է ծրագրի աշխատանքային փաթեթների վրա և հարմարեցված է կարողությունների զարգացման *Ով, Ինչ* և *Ինչպես* մոդելին:

1-ին աշխատանքային փաթեթ (ԱՓ1)՝ ներքին կարողությունների զարգացում

1-ին աշխատանքային փաթեթի նպատակն է զգալիորեն մեծացնել ՔՀԿ-ների ներքին կազմակերպական կարողությունները (հմտություններ, կարողություններ, կազմակերպական փոփոխությունների իրականացում): Կարողությունները կորոշվեն հմտությունների նախնական և վերջնական թեստերի ու փաստագրված կազմակերպական փոփոխությունների միջոցով:

ԱՓ1-ի թիրախ կլինեն տարբեր ոլորտների 100 ՔՀԿ-ներ, և միջոցառումներն ուղղված կլինեն իրենց ներքին կազմակերպական կարողությունների զարգացմանը. 1) ծրագրի մշակում, 2) նախագծերի կառավարում, 3) ռազմավարական պլանավորում, 4)

ձեռնարկատիրական հմտություններ, 5) նորարարություն, 6) փորձագիտական դասընթացներ, 7) ՄՌ կառավարում, 8) ֆինանսական պլանավորում և հաշվետվությունների կազմում, 9) մարքեթինգ, 10) կառավարման հմտություններ և 11) թիմային աշխատանք:

Վերոնշյալ վերապատրաստման մոդուլներն անմիջականորեն կապված են գնահատման արդյունքում բացահայտված կարողությունների զարգացման կարիքների հետ և կընդգրկեն եզակի, մասնակի կամ մի քանի թեմաներ: Դասընթացավարները կլինեն ընտրված մասնագետներ՝ բարձրակարգ գիտնականներ, մասնագետներ կամ ոլորտի փորձագետներ: 100 ՔՀԿ-ներից, որոնք մասնակցում են վերապատրաստման մոդուլներին, 50 ՔՀԿ-ները (նրանք, ովքեր անհրաժեշտություն ունեն լրացուցիչ շարունակական աջակցության) կշարունակեն զարգացնել կարողություններն ինստիտուցիոնալ խորհրդատվության և ուղղորդման միջոցով:

2-րդ աշխատանքային փաթեթ (ԱՓ2)՝ արտաքին կարողությունների զարգացում

2-րդ աշխատանքային փաթեթի նպատակն է հզորացնել ՔՀԿ-ներին ուժեղ ցանցերի և բարենպաստ վարչական միջավայրի միջոցով, ինչպես նաև տրամադրել գործիքներ՝ զարգացնելու ՔՀԿ-ների արտաքին կարողությունները:

50 ՔՀԿ-ներ՝ ավելի կոնկրետ դրանց ղեկավարներն ու անձնակազմի անդամները, այս փաթեթի ներքո կմասնակցեն կարողությունների զարգացման միջոցառումներին: Այլ շահագրգիռ կողմեր, այդ թվում՝ համապատասխան հասարակական ոլորտների ներկայացուցիչներ, համապատասխան ոլորտների առանցքային գործիչներ, անվճար (pro-bono) խորհրդատվություն տրամադրող մասնագետներ և կարևոր հանրային հաստատություններ/քաղաքացիական ծառայողներ, կներգրավվեն ԱՓ2-ի տարբեր փուլերին և գործունեությանը: Ընտրված 50 ՔՀԿ-ներ ընդգրկված կլինեն դասընթացներին՝ ըստ իրենց կարողությունների զարգացման կարիքների: Հատկանշական է, որ ՔՀԿ-ների 63%-ը համարում են «Դասընթացներ, սեմինարներ և համաժողովներ»-ը որպես կարողությունների զարգացման օգտակար մեթոդներ: Այս եզրակացությունը լիովին համահունչ է «ՀՁՈՐ ՔՀԿ-ներ» ծրագրի կողմից ներկայացված մեթոդներին:

Վերապատրաստման մոդուլները ներառում են հետևյալ թեմատիկ ոլորտները՝ ֆոնդահայթայթում, արտաքին կապեր, հաղորդակցման հմտություններ, շահառուակենտրոն գործունեություն և բանակցային հմտություններ, որոնք անմիջականորեն կապված են և պետք է լիովին ինտեգրված լինեն ԱՓ2-ում:

Ի լրումն դասընթացներին, 50 ՔՀԿ-ներից 20-ը (ղեկավարներ և աշխատակազմ) կստանան կարիքի վրա հիմնված լրացուցիչ շարունակական աջակցություն արտաքին

հարաբերությունների վերաբերյալ: Ըստ կարիքների գնահատման արդյունքների՝ ՔՀԿ-ների 6%-ը նշել է «Ուղղորդում և մենթորինգ»-ը որպես կարողությունների զարգացման օգտակար միջոցառում, իսկ 8%-ը համարում է «Խորհրդատվություն և անհատական աշխատանք կազմակերպության հետ»-ը որպես իրենց կարողությունները զարգացնող օգտակար գործիքներ: Այս կարիքը կարողությունների զարգացման միջոցառումների ձևաչափի առումով լիովին հասցեագրվում է «ՀՁՈՐ ՔՀԿ-ներ» ծրագրի կողմից՝ «Շարունակական աջակցության (ուղղորդում, անհատական և/կամ ինստիտուցիոնալ խորհրդատվություն)» ներքո: Այս աջակցությունը տրամադրելու համար դասընթացավարներին կհանձնարարվի տրամադրել արտաքին կարողությունների հատուկ կարիքներին առնչվող գիտելիքներ, ուղղորդում և ինստիտուցիոնալ խորհրդատվություն ընտրված ՔՀԿ-ներին: Այս տարրը, ի թիվս այլոց, կարող է օգնել զարգացնելու գիտելիքները և հմտությունները, որոնք ձեռք են բերվել ԱՓ2-ի ընթացքում, դյուրացնելու կազմակերպական փոփոխությունների գործընթացը և հեշտացնելու անցումը մեկ զարգացման մակարդակից մյուսին:

Բացի այդ, սույն ԱՓ-ի ներքո 50 ՔՀԿ-ների՝ հիմնականում կազմակերպությունների ղեկավարներներին, կտրվի հնարավորություն՝ մասնակցելու կլոր սեղան-քննարկումներին կամ նմանատիպ միջոցառումներին (քննարկման ֆորումներ, քաղաքացիական երկխոսության հանդիպումներ), որոնց նպատակն է ընդհանուր մարտահրավերներին դիմակայելու համար ՔՀԿ-ների միջև սերտ համագործակցության ամրապնդումը և սոցիալական էկոհամակարգի տարբեր դերակատարների/շահառուների միջև արդյունավետ ցանցերի ստեղծումը:

Վերջում, որպեսզի հեշտացվի գիտելիքների ու փորձի փոխանցումը, ինչպես նաև խթանվի ոլորտային արժեքավոր համագործակցությունը, 25 ՔՀԿ-ներ (ղեկավարներ, աշխատակազմ) աջակցություն կստանան կոնկրետ թեմաների վերաբերյալ 25 անվճար (pro-bono) փորձագետների կողմից՝ հաշվապահներ/գնումների մասնագետներ, շուկայավարության/գովազդային փորձագետներ, իրավաբաններ, ԶԼՄ փորձագետներ/լրագրողներ, ՏՏ փորձագետներ, ծրագրի ղեկավարներ տարբեր ոլորտներում և այլն: Տրամադրվող աջակցությունը հիմնված կլինի ՔՀԿ-ների կողմից բացահայտված կարիքների վրա:

3-րդ աշխատանքային փաթեթ՝ Գործնական ուսուցման փաթեթ. ԵՄ ծրագրերի կառավարում

Ծրագրի «Գործնական ուսուցման» փաթեթը «Ներքին կարողությունների զարգացման» և «Արտաքին կարողությունների զարգացման» բաղադրիչների առավել ընդլայնված տարբերակն է, որը կենտրոնացած է ծրագրերի կառավարման վրա: Փաթեթը կներառի դասընթացներ, ուղղորդում և ինստիտուցիոնալ խորհրդատվություն և կլոր սեղան-քննարկումներ: Վերապատրաստման դասընթացների թիրախ կհանդիսանան 45-60

ՔՀԿ-ներ, և նախատեսված կլինի թե՛ ՔՀԿ-ների ղեկավարների, թե՛ աշխատակիցների համար: Շահառուները կմասնակցեն ԵՄ ծրագրերի կառավարման դասընթացային ծրագրին, որը ՔՀԿ-ների կարիքների գնահատման արդյունքների հիման վրա համարվել է որպես երկրորդ առաջնահերթություն:

Բացի այդ, կկազմակերպվեն աշխատանքային կլոր սեղաններ, քննարկումների ֆորումներ, քաղաքացիական երկխոսության հանդիպումներ՝ աջակցելու ուսուցմանը և նաև ենթադրամաշնորհային ծրագրերի իրականացմանը՝ հնարավորություն ընձեռելով փոխանցել գիտելիքները և անցկացնել թեմատիկ քննարկումներ (3 խմբեր՝ 20-25 անձ յուրաքանչյուրում): Ընթացիկ աջակցությունն անհատական և ինստիտուցիոնալ խորհրդատվության տեսքով հասանելի կլինի 17-25 ՔՀԿ-ների: Աջակցությունը կտրամադրվի շարունակական և ժամանակավոր հիմքերով՝ սերտորեն կապված լինելով բացահայտված ռիսկերի, կարողությունների բացերի և շահառու ՔՀԿ-ների պահանջների հետ:

Հաջորդ էջում առկա 14-րդ աղյուսակը տրամադրում է մանրամասն տեղեկատվություն «ՀՁՈՐ ՔՀԿ-ներ» ծրագրի աշխատանքային փաթեթների և *Ով, Ինչ* և *Ինչպես* մոդելի միջև առկա կապի վերաբերյալ:

Վերը նշված կարողությունների կարիքների վերլուծությունը ցույց է տալիս սերտ կապ «ՀՁՈՐ ՔՀԿ-ներ» ծրագրի նախագծի և հայաստանյան ՔՀԿ-ների իրական կարիքների միջև: Առաջիկա քայլերն ապահովում են ամուր հիմք նպատակահարմար և կարիքների վրա հիմնված կարողությունների աջակցության համար:

ԱՓ1-Ներքին կարողությունների զարգացում			ԱՓ2-Արտաքին կարողությունների զարգացում			ԱՓ3-Գործնական ուսուցում. ԵՄ ծրագրերի կառավարում		
ՈՎ	ԻՆՉ	ԻՆՉՊԵՍ	ՈՎ	ԻՆՉ	ԻՆՉՊԵՍ	ՈՎ	ԻՆՉ	ԻՆՉՊԵՍ
100 ՔՀԿ (ղեկավարներ, աշխատակազմ)	Գիտելիք և հմտություններ՝ Նախագծերի կառավարում, Ծրագրերի մշակում, Ռազմավարական պլանավորում, Նորարարություն, Փորձագիտական դասընթացներ, ՄՌ կառավարում, Ֆինանսական պլանավորում և հաշվետվությունների կազմում, Մարքեթինգ, Կառավարման հմտություններ, Թիմային աշխատանք	Դասընթացներ	50 ՔՀԿ (ղեկավարներ, աշխատակազմ)	Գիտելիք և հմտություններ՝ Ֆոնդահայթայթում Արտաքին կապեր և հաղորդակցման հմտություններ, Շահառուակենտրոն գործունեություն, Բանակցային հմտություններ	Դասընթացներ	45-60 ՔՀԿ (ղեկավարներ, աշխատակազմ)	ԵՄ ծրագրերի կառավարում (թեմատիկ տարբեր դասընթացներ)	Դասընթացներ
50 ՔՀԿ (ղեկավարներ, աշխատակազմ)	Կարիքների վրա հիմնված լրացուցիչ շարունակական աջակցություն կազմակերպական գործունեության վերաբերյալ	Ուղղորդում, անհատական և/կամ ինստիտուցիոնալ խորհրդատվություն	25 ՔՀԿ (ղեկավարներ, աշխատակազմ)	Կարիքների վրա հիմնված լրացուցիչ շարունակական աջակցություն կազմակերպական գործունեության վերաբերյալ	Ուղղորդում, անհատական և/կամ ինստիտուցիոնալ խորհրդատվություն	17-25 ՔՀԿ (ղեկավարներ, աշխատակազմ)	Կարիքների վրա հիմնված լրացուցիչ շարունակական աջակցություն կազմակերպական գործունեության վերաբերյալ	Ուղղորդում, անհատական և/կամ ինստիտուցիոնալ խորհրդատվություն
-	-	-	50 ՔՀԿ (ղեկավարներ)	Կազմակերպական ինքնադրսևորում՝ ցանցի ստեղծում, համագործակցություն, հաղորդակցություն, հանրային կապեր, բանակցություններ	Կլոր սեղաններ կամ նմանատիպ միջոցառումներ (քննարկման ֆորումներ և քաղաքացիական երկխոսության հանդիպումներ)	3 խումբ (20-25 անձ)	Թեմատիկ քննարկումներ, գիտելիքի փոխանցում	Կլոր սեղաններ կամ նմանատիպ միջոցառումներ (քննարկման ֆորումներ և քաղաքացիական երկխոսության հանդիպումներ)
-	-	-	25 ՔՀԿ (ղեկավարներ, աշխատակազմ)	Փորձագետի աջակցություն հատուկ թեմաների շրջանակներում	Անվճար (Pro-bono) խորհրդատվություն (20-30)	-	-	-

Աղյուսակ 14. Կարողությունների զարգացման ծրագիր

Հավելվածներ

Հավելված 1. Գրականություն և հղումներ

1. Աթինա Մարկանտոնի, *«Աջակցություն Հայաստանում ժողովրդավարական կառավարմանը»*, Հետազոտություն, 2012թ., Երևան

2. Ալան Կապլան, *«ՀԿ-ների, քաղաքացիական հասարակության և կարողությունների զարգացման միջոցով դեպի ռազմավարության զարգացում»*, Համայնքային զարգացման ռեսուրսների ասոցիացիա, 1994, Միացյալ Թագավորություն

3. ԱՄՆ ՄԶԳ կայք https://www.usaid.gov/history-7

4. «Աջակցություն ժողովրդավարական կառավարմանը Հայաստանում» ծրագրի տեղեկատվական նյութեր

5. Աջակցություն հզոր քաղաքացիական հասարակությանը, Կառավարության վարչություն, Քաղաքացիական հասարակության գրասենյակ, 2010թ., Միացյալ Թագավորություն https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/78926/support-stronger-civil-society_0.pdf

6. Արևելյան գործընկերության քաղաքացիական հասարակության ֆորումի կայք http://eap-csf.eu/en/about-eap-csf/our-role/

7. Բրենդա Լիփսոն և Մարտինա Հանթ, *«Կարողությունների զարգացման շրջանակ»*, Արժեքների վրա հիմնված ծրագրային ուղեցույց, ՀԿ դասընթացների իրականացման և հետազոտության միջազգային կենտրոն (INTRAC), 2008թ., Միացյալ Թագավորություն

8. Բրիտանական խորհրդի կայք, «Աջակցություն ժողովրդավարական կառավարմանը Հայաստանում» ծրագիր http://www.britishcouncil.am/en/programmes/education-society/democratic-governance

9. Բրյուս Բրիթոն, *«ՀԿ-ներում կազմակերպական ուսուցումը. մոտիվացիայի, միջոցների և հնարավորությունների ստեղծում»*, ՀԿ դասընթացների իրականացման և հետազոտության միջազգային կենտրոն (INTRAC), 1998թ., Միացյալ Թագավորություն

10. Բրյուս Բրիթոն, «*Սովորող ՀԿ-ներ*», Հետազոտությունների շարք N17, ՀԿ դասընթացների իրականացման և հետազոտության միջազգային կենտրոն (INTRAC), 1998թ., Միացյալ Թագավորություն http://www.intrac.org/data/files/resources/381/OPS-17-The-Learning-NGO.pdf

11. Գայանե Մարտիրոսյան, Լուսինե Հակոբյան և Մանե Թադևոսյան, *«Սիվիկուս (CIVICUS) ՔՀԻ արագ գնահատում. Հայաստանի մասին զեկույց»*, 2014թ., Հայաստան

12. ԳՄՀԸ, *«Քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների հզորացումը արդյունավետ կառավարման գործընթացներում, Հայաստանում քաղաքացիական հասարակության կարողությունների զարգացումը»*, Գործնական ուղեցույց

13. Եվգենյա Ջենի Պատուրյան և Վալենտինա Գևորգյան, *«Հայկական քաղաքացիական հասարակությունը վերափոխումից 20 տարի անց. Դեռևս հետկոմունիստակա՞ն»*, Թրփանճեան հասարակական հետազոտությունների կենտրոն, Հայաստանի ամերիկյան համալսարան, 2014թ., Երևան

14. Եվրոպական հանձնաժողով, *«Ինստիտուցիոնալ գնահատում և կարողությունների զարգացում, ինչու՞, ի՞նչ և ինչպե՞ս»*, 2005թ. http://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/methodology-tools-and-methods-series-institutional-assessment-capacity-development-200509_en_2.pdf

15. Եվրոպական հանձնաժողովի կայք http://ec.europa.eu/enlargement/neighbourhood/countries/armenia/index_en.htm

16. Եվրոպական միություն, *«ԵՄ հարևան երկրներում քաղաքացիական հասարակությանը տրամադրվող աջակցության բարելավում. գործընթացների վերահմաստավորում, փորձի զարգացման ապահովում»*, Արտաքին քաղաքականությունների գլխավոր տնօրինություն, 2012թ. http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/join/2012/433693/EXPO-AFET_ET(2012)433693_EN.pdf

17. Էդուարդո Լորենցո Օչոա, *«Քաղաքացիական հասարակությունը և համագործակցությունը պետական կառույցների հետ»*, Խորհրդատվական փաստաթուղթ, Հայաստանի Հանրապետությունում ԵՄ խորհրդատվական խումբ, 2012թ., Երևան

18. Էնդրյու Քլեյթոն, Փիթեր Օքլի և Ջոն Թեյլոր, *«Քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունները և ծառայությունների մատուցումը», «Քաղաքացիական հասարակության և սոցիալական շարժումներ» ծրագիր*, Փաստաթուղթ Հ2, ՄԱԿ-ի սոցիալական զարգացման գիտահետազոտական ինստիտուտ, 2000թ.

http://www.unrisd.org/80256B3C005BCCF9/(httpAuxPages)/19AB2640214382A380256B5E004C94C5/$file/intrac.pdf

19. «Ընտրությունը քոնն է» ՀԿ-ի ինստիտուցիոնալ կարողությունների գնահատման արդյունքների վերլուծություն, ԱՄՆ ՄԶԳ, 2014թ., Երևան

20. Թրանսփարենսի Ինթերնեշնլ հակակոռուպցիոն կենտրոն, *«Հայաստանի հասարակական կազմակերպությունների զարգացման հնարավորությունները և ռիսկերը»,* 2011թ., Երևան
http://transparency.am/files/publications/NED_publication_2.pdf

21. Ժողովրդավարության եվրոպական հիմնադրամի կայք https://www.democracyendowment.eu/about-eed/

22. Լեսթեր Սալամոն, «*Շահույթ չհետապնդող սեկտորի գլոբալ քաղաքացիական հասարակության ծավալը»*, Ջոնս Հոփքինսի համեմատական շահույթ չհետապնդող սեկտորի ծրագիր, 1997թ., Նյու Յորք

23. Լուի Էյչեմփոնգ, *«Քաղաքացիական հասարակության ուժեղացում՝ քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների հզորացման և կարողությունների զարգացման միջոցով»*, ՀԿ դասընթացների իրականացման և հետազոտության միջազգային կենտրոն (INTRAC), 2007թ., Միացյալ Թագավորություն

24. Լուսինե Հակոբյան և Մանե Թադևոսյան, *«Կամավորության մշակույթը Հայաստանում»,* Քաունթերփարթ ինթերնեշնլ, 2010թ., Հայաստան

25. Լուսինե Հակոբյան և Մանե Թադևոսյան, *«Հայաստանի քաղաքացիական հասարակությունը. Անցումային փուլից դեպի համախմբում», Վերլուծական զեկույց,* Քաունթերփարթ ինթերնեշնլ, 2010թ., Հայաստան

26. Խոսե Սլույս-Դոյլե, *«Կարողությունների զարգացումը ցանցային կազմակերպություններում»*, Անդրծովյան կամավորական ծառայությունը, Նիդերլանդներ, 2009թ., Նիդերլանդներ
http://www.intrac.org/data/files/resources/688/Capacity-Building-in-Network-Organisations.pdf

27. «Կապանի փոքր ֆերմերների ասոցիացիա» ՀԿ-ի ինստիտուցիոնալ կարողությունների գնահատման արդյունքների վերլուծություն, 2012թ., Երևան

28. Կենտրոնական և Արևելյան Եվրոպայի և Եվրասիայի ՔՀԿ-ների կայունության ինդեքս 2014թ., ԱՄՆ ՄԶԳ

https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1863/EuropeEurasia_FY2014_CSOSI_Report.pdf

29. Կովկասյան բարոմետր, *«Հարավկովկասյան երկրներում քաղաքական, սոցիալական և տնտեսական զարգացումների հանրային ընկալումը»*, ՀՌԿԿ 2013թ. տվյալներ http://www.crrc.am/hosting/file/_static_content/barometer/2013/CB2013_public%20presentation_English.pdf

30. Կուլնարա Ջամանկուլովա և Մալիկա Սաբիրջոնովա, *«ՀԿ-ների կարողությունների զարգացման ծրագրում գործնական ուսուցման մեթոդաբանության կիրառումը»*, ՀԿ դասընթացների իրականացման և հետազոտության միջազգային կենտրոն (INTRAC), 2010թ., Միացյալ Թագավորություն http://www.intrac.org/data/files/resources/689/Praxis-Note-53-Using-Action-Learning-Sets-Methodology.pdf

31. Հայաստանում Եվրոպական միության պատվիրակության կայք http://eeas.europa.eu/delegations/armenia/projects/list_of_projects/249947_en.htm

32. Հայաստանում Եվրոպական միության պատվիրակության քաղաքացիական հասարակության երկխոսության կայք http://www.eucso.am

33. Հայաստանի ՀԿ հատվածի գնահատում, ԱՄՆ ՄԶԳ, 2001, Երևան

34. «Հասարակական կազմակերպությունների զարգացման ծրագրի» կայք http://hkdepo.am/en/page/about

35. «Հասարակական կազմակերպությունների մասին» ՀՀ օրենքի նախագիծ http://parliament.am/drafts.php?sel=showdraft&DraftID=38981

36. ՀՀ արդարադատության նախարարության իրավաբանական անձանց պետական ռեգիստրի գործակալության գրանցված կազմակերպությունների վիճակագրության զեկույց http://moj.am/storage/files/legal_acts/legal_acts_4404747911081_registr.hashvetvutyun.01.10.2015.pdf

37. Մայդա Թաֆրա Վլահովիչ, *«Քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների կարողությունների զարգացում արդյունավետ մեդիա հարաբերություններ հաստատելու համար»*, TACSO, 2013թ., Բոսնիա և Հերցեգովինա http://www.tacso.org/doc/Input_for_Strategy_Paper_NEW1.pdf

38. Միավորված ազգերի զարգացման ծրագիր, *«Կարողությունների գնահատում և զարգացում համակարգերի և ռազմավարական կառավարման համատեքստում»*, 1998թ. https://www.cbd.int/doc/pa/tools/Capacity%20assessment%20and%20development.pdf

39. Նայջել Սիմսթեր և Ռեյչլ Սմիթ, «*Կարողությունների զարգացման մշտադիտարկում և գնահատում. արդյո՞ք դա իսկապես այդքան դժվար է»,* ՀԿ դասընթացների իրականացման և հետազոտության միջազգային կենտրոն (INTRAC), 2010թ., Միացյալ Թագավորություն

40. Ջարեդ Ռեյնոր, «*Կարողությունների զարգացում 3.0. ինչպես հզորացնել սոցիալական էկոհամակարգը»*, Տեղեկատվական փաստաթուղթ, TCC խումբ, 2014թ. http://www.tccgrp.com/pdfs/11-18-14_TCC_Capacity_3.pdf

41. Ռիկ Ջեյմս, *«Անդրադարձ կարողությունների զարգացման մշտադիտարկման և գնահատման երկընտրանքին»*, ՀԿ դասընթացների իրականացման և հետազոտության միջազգային կենտրոն (INTRAC), 2009թ., Միացյալ Թագավորություն

42. Ռիկ Ջեյմս և Ջոն Հեյլի, *«ՀԿ-ների կարողությունների զարգացում: Դարձնենք այն հնարավոր»*, ՀԿ դասընթացների իրականացման և հետազոտության միջազգային կենտրոն (INTRAC), 2007թ., Միացյալ Թագավորություն

43. Ռիչարդ Բլու և Յուլյա Ղազարյան, *«Հայաստանի ՀԿ հատվածի գնահատում»*, Համեմատական վերլուծություն, Համաշխարհային ուսուցում միջազգային զարգացման համար/ՀԿ հզորացման ծրագիր, Երևան, 2004թ.

44. Տաթևիկ Մարգարյան և Արփինե Հակոբյան, *«ՔՀԿ-ների ներգրավվածությունը քաղաքականության մշակման և իրականացման մոնիթորինգի գործում. կարիքներ և կարողություններ»*,, Հետազոտություն, Երևան, 2014թ. http://www.csdialogue.eu/sites/default/files/mapping_armenia_1.pdf

45. «Քաղաքացիական հասարակություն. երկխոսություն հանուն առաջընթացի» ծրագրի կայք http://www.csdialogue.eu/about/project-0, http://www.csdialogue.eu/about/consortium

46. «Քաղաքացիական հասարակության և տեղական ինքնակառավարման աջակցության» ծրագրի տեղեկագիր, Քաունթերփարթ ինթերնեշնլ - Հայաստան

47. Քաղաքացիական հասարակության ներգրավման 2014-2017թթ. Հայաստանի համար ԵՄ ճանապարհային քարտեզ՝ հաստատված 2014թ. հուլիսի 2-ին http://eeas.europa.eu/delegations/armenia/documents/eu_armenia/20141027_eu_armenia_cs_roadmap_en.pdf

48. *Քաղաքացիական հասարակության ներգրավվածությունը Հայաստանում քաղաքականության շուրջ երկխոսության մեջ*, Խորհրդատվական փաստաթուղթ՝ մշակված ԵՄ կողմից ֆինանսավորվող «Քաղաքացիական հասարակություն. երկխոսություն հանուն առաջընթացի» ծրագրի շրջանակներում, 2015թ. http://www.csdialogue.eu/sites/default/files/policy_paper_2.pdf

49. 2015թ.-ի տարեկան գործողությունների ծրագիր՝ հօգուտ Հայաստանի Հանրապետության (Քաղաքացիական հասարակության գործիքի գործողությունների փաստաթուղթ, Հայաստան) Եվրոպական միություն

Հավելված 2. Հարցման հարցաթերթիկ

Հարցումը բաղկացած է 7 բաժիններից՝ ընդհանուր տեղեկատվություն, կազմակերպական կարողություններ, ֆինանսական կարողություններ, ծառայությունների տրամադրում, կապերի հաստատում, շահերի պաշտպանություն և ծրագրերի իրականացում:

I. Ընդհանուր տեղեկատվություն

1- Կազմակերպության անունը
2- Գրանցման հասցեն
3- Հարցվողի անունը և պաշտոնը
4- Կոնտակտային տվյալները (հեռախոս, էլեկտրոնային հասցե)
5- Կայք/Բլոգ/Սոցիալական մեդիա
6- Կազմակերպության իրավական կարգավիճակը:

ՀԿ
Հիմնադրամ
Բարեգործական ընկերություն
Ասոցիացիա
Միավորում
Հաստատություն
Այլ

7- Կազմակերպության գործունեության աշխարհագրական շրջանակը:

Համայնքային
Մարզային
Ազգային
Միջազգային

8- Քանի՞ տարի է կազմակերպությունը գործում:

0-1
> 1 - 2
> 2 - 4
> 4 - 6

> 6 - 8
> 8 - 10
> 10

9- Որո՞նք են Ձեր կազմակերպության գործունեության հիմնական ոլորտները (խնդրում ենք նշել գործունեության բոլոր ոլորտները, որոնցում ներգրավված է Ձեր կազմակերպությունը):

Առողջապահություն	
Կրթություն	
Մշակույթ	
Տնտեսություն	
Համայնքային զարգացում	
Գենդերային հարցեր	
Մարդու իրավունքներ	
Կենդանիների պաշտպանություն	
Հատուկ կարիքներ, Հաշմանդամություն	
Երեխաներ, Երիտասարդություն	
Սպորտ, Տուրիզմ	
Փոքրամասնություններ	
Աղքատության նվազեցում	
ՁԼՄ-ներ	
Աշխատանքի իրավունք	
Այլ	

10- Որո՞նք են Ձեր կազմակերպության գործունեության հիմնական տեսակները (խնդրում ենք նշել գործունեության բոլոր տեսակները, որոնք իրականացվում են Ձեր կազմակերպության կողմից):

Տեղեկացվածության բարձրացում	
Խորհրդատվություն	
Կարողությունների զարգացում	
Լոբբինգ և շահերի պաշտպանություն	
Ծառայություններ շահագրգիռ կողմերին	
Ապրանքների ստեղծում	
Այլ	

11- Այս պահին կազմակերպությունը քանի՞ աշխատակից ունի:

Աշխատակազմ	0	1-3	4-6	7-10	11+
Լրիվ աշխատաժամանակով աշխատող					
Ոչ լրիվ աշխատաժամանակով աշխատող					
Կամավորներ					
Արտաքին աշխատանքային գործընկերներ					
Այլ					

12- Վերջին տարիների ընդհանուր աշխատողների միջին թվաքանակը:

Տարիներ	Միջին թվաքանակ
2013	
2014	
2015	

13- Խնդրում ենք ներկայացնել Ձեր կազմակերպության տարեկան մոտավոր բյուջեն (եվրո):

Եվրո/Տարիներ	2013	2014	2015
1,000-3,000			
3,001- 6,000			
6,001-10,000			
10,001-15,000			
15,001-20,000			
20,001-25,000			
25,001-50,000			
50,001-100,000			
100,001-150,000			
150,001+			

14- Խնդրում ենք ներկայացնել կազմակերպության հիմնական նպատակը:

II. <u>Կազմակերպական կարողություններ.</u>

Գործառնական կարողություններ (կազմակերպության ունակությունները և կարողությունները՝ արտահայտված իրենց կառավարչական, մարդկային և տեխնիկական ռեսուրսների տեսանկյունից):

Կառավարում.

15- Աշխատակիցներն ի՞նչ չափով են ներգրավված որոշումների կայացման գործընթացում: (Գնահատել պատասխանները՝ 1 - շատ ցածր ներգրավվածություն, 2 - ցածր ներգրավվածություն, 3 - միջին ներգրավվածություն, 4 - միջինից բարձր ներգրավվածություն և 5 - ներգրավվածության բարձր մակարդակ):

<Շատ ցածր ներգրավվածություն			Շատ բարձր ներգրավվածություն >		
	1	2	3	4	5
Խորհրդի անդամներ					
Կազմակերպության ղեկավարություն					
Կառավարման թիմ (Management team)					
Անձնակազմ					
Կամավորներ					

16- Կազմակերպությունն ունի՞ արդյոք առանցքային աշխատակիցների փոխարինման մեխանիզմներ: Նշել մեխանիզմները (բաց հարց):

17- Օգտագործու՞մ եք արդյոք ներքին կամ միջազգայնորեն ճանաչված գործընթացներ և ընթացակարգեր հետևյալ բնագավառներում: (Գնահատել պատասխանները՝ 1 - շատ հազվադեպ, 2 - հազվադեպ, 3 - մասամբ, 4 - հաճախ և 5 - պարտադիր):

<Շատ հազվադեպ					Պարտադիր>
	1	2	3	4	5
Վարչական հարցեր					
Տվյալների բազայի կառավարում					
Հաշվապահություն/աուդիտ					
Գնումներ					
Մարդկային ռեսուրսների կառավարում					
Աշխատանքի ընդունում					
Բյուջետավորում					
Ֆոնդահայթայթում					
Հաշվետվությունների ներկայացում					

<u>Մարդկային ռեսուրսների կառավարում.</u>

18- Որո՞նք են հետևյալ ոլորտներում Ձեր անձնակազմի կարողությունները: Խնդրում ենք գնահատել ըստ կարողությունների տիրապետման մակարդակների՝ 1 - շատ ցածր, 2 - ցածր, 3 - միջին, 4 - միջինից բարձր, 5 - բարձր:

< Շատ ցածր մակարդակ Շատ բարձր մակարդակ >					
Հմտությունների տեսակը	1	2	3	4	5
Հաղորդակցում (գրում և խոսում է արդյունավետ կերպով և պարզ, ունի լսելու ունակություններ, ցուցաբերում է անմիջական վերաբերմունք)					
Պլանավորում (մշակում է իրագործելի նպատակներ, տարբերակում է առաջնային գործողությունները, տրամադրում է անհրաժեշտ ժամաքանակ, կանխատեսում է ռիսկերը, ժամանակն օգտագործում է շատ արդյունավետ կերպով)					
Հաշվետվողականություն (գործին տիրապետում է, գործում է կազմակերպական կանոններին և կանոնակարգերին համապատասխան)					
Թիմային աշխատանք (համագործակցում է մյուս աշխատակիցների հետ, անհատական օրակարգը ստորադասում է թիմային օրակարգին, գործում է խմբի վերջնական որոշմանը համաձայն)					
Շահառուներին ուղղված գործունեություն (բացահայտում է շահառուների կարիքները և առաջարկում է համապատասխան լուծումներ, ապահովում է շահառուների տեղեկացվածությունը, գործում է սպառողների տեսանկյունից)					
Տեխնոլոգիական իրազեկվածություն (տեղեկացված է առկա նոր տեխնոլոգիաներից, ձգտում է կիրառելու նոր տեխնոլոգիաները համապատասխան առաջադրանքների կատարման համար)					
Շարունակաբար կրթվելու ձգտումներ (ակտիվորեն ձգտում է զարգացնելու ինքն իրեն մասնագիտական և անձնային					

առումներով, նպաստում է այլոց մասնագիտական զարգացմանը)					

Տեխնիկական կարողություններ.

19- Որո՞նք են Ձեր կազմակերպությանն անհրաժեշտ տեխնիկական միջոցները, որոնք կնպաստեն գործունեության արդյունավետությանը (բաց հարց):

III. Ֆինանսական կարողություններ.

20- Նշե՛ք վերջին 3 տարիների ընթացքում Ձեր կազմակերպության կողմից ներքոնշյալ աղբյուրներից ստացված ֆինանսական միջոցների ընդհանուր արժեքը:

	2013	2014	2015
Կառավարության կողմից տրամադրվող դրամաշնորհներ			
Դոնորներ			
Մասնավոր սեկտոր			
Անհատական դոնորներ			
Նվիրատվություններ (Endowments)			
Անդամավճարներ			
Եկամուտ ձևավորող գործունեություն			

21- Ձեր կազմակերպությունն ունի՞ արդյոք հաշվետվողականության արդյունավետ գործող մեխանիզմներ ստեղծված և ծախսված ֆինանսական միջոցների համար (բաց հարց):

IV. Ծառայությունների տրամադրում.

22- Որևէ ապացույց/հիմնավորում ունե՞ք, որ Ձեր կազմակերպության կողմից տրամադրվող ապրանքները և ծառայություններն արտացոլում են Ձեր շահառուների/թիրախային խմբերի կարիքները: Բերել կոնկրետ օրինակներ (բաց հարց):

23- Ո՞րն է եղել այս տարի (2015թ.) Ձեր շահառուների համար կազմակերպության գրանցած ամենամեծ արդյունքը: Նշել միայն մեկ արդյունք (բաց հարց):

24- Վերջերս որևէ կերպ բարելավե՞լ եք Ձեր կազմակերպության կողմից առաջարկվող ապրանքները և ծառայությունները: Բերել կոնկրետ օրինակներ (բաց հարց):

V. Կապերի հաստատում.

25- Ինչպե՞ս եք գնահատում Ձեր կազմակերպության համագործակցության մակարդակն այլ շահագրգիռ կողմերի հետ: (Գնահատել պատասխանները՝ 1 - ընդհանրապես անարդյունավետ, 2 - քիչ արդյունավետ, 3 - միջին արդյունավետ, 4 - միջինից բարձր արդյունավետ, 5 - շատ արդյունավետ):

	1	2	3	4	5
Շահառուներ					
Այլ ՔՀԿ-ներ					
Ոլորտի փորձագետներ (պետական հաստատություններ)					
Տեղական իշխանություններ					
Բիզնես					
Դոնորներ					
Բարերարներ					
ԶԼՄ-ներ					

26- Խնդրում ենք ներկայացնել արդյունավետ համագործակցության մեկ օրինակ (բաց հարց):

27- Ինչպե՞ս եք ապահովում հանրության վստահությունը Ձեր կազմակերպության հանդեպ: Բերել վերջին շրջանում իրականացված միջոցառման մեկ օրինակ (բաց հարց):

28- Ի՞նչ աղբյուրներ եք օգտագործել բացահայտելու Ձեր շահառուների/թիրախային խմբերի հիմնական խնդիրները: (Գնահատել պատասխանները՝ 1 - երբեք, 2 - ոչ հաճախ, 3 - հաճախ, 4 - շատ հաճախ, 5 - միշտ):

	< Ընդհանրապես անարդյունավետ				Շատ արդյունավետ>
Աղբյուրների տեսակը	1	2	3	4	5
Հարցումներ					
Վիճակագրական տվյալներ					
Հետազոտություն					
Դեպքի ուսումնասիրություն (case studies)					
Շահառուների անձնական վկայություններ					

Հաջողված պատմություններ					

29- Որո՞նք են Ձեր շահառուներին հետաքրքրող հիմնական խնդիրները:

VI. Շահերի պաշտպանություն.

30- Ինչպե՞ս եք համագործակցում պետական կառույցների հետ: Խնդրում ենք ներկայացնել վերջին շրջանում քաղաքականության մշակման գործընթացին ներգրավվածության մեկ օրինակ (բաց հարց):

31- Ինչպե՞ս կարող է առկա օրենսդրական կարգավորումների դաշտը նպաստել Ձեր կազմակերպության արդյունավետությանը և կայունությանը (բաց հարց):

VII. Ծրագրերի իրականացում.

32- Հիմք ընդունելով Ձեր սուբյեկտիվ կարծիքը՝

ա) գնահատե՛ք Ձեր կազմակերպության կողմից ծրագրերի իրականացման մակարդակը,

բ) ազգային մակարդակում գործող այլ ՔՀԿ-ների կողմից ծրագրերի իրականացման մակարդակը,

գ) նշե՛ք այն արդյունքը, որին ձգտում եք հասնել՝ որպես կազմակերպություն (որտեղ եք տեսնում Ձեր կազմակերպությունն ապագայում):

(Գնահատել 32ա և 32բ հարցերի պատասխանները՝ 1 – միանգամայն համաձայն չեմ, 2 – համաձայն չեմ, 3 – մասամբ համաձայն չեմ, 4 – մասամբ համաձայն եմ, 5 – համաձայն եմ, 6 – միանգամայն համաձայն եմ):

(Գնահատել 32գ հարցի պատասխանները՝ 1 – չափազանց ցածր, 2 – շատ ցածր, 3 – ցածր, 4 – բարձր, 5 – շատ բարձր, 6 – չափազանց բարձր):

	1	2	3	4	5	6
Աշխատանքները կատարվում են ժամանակին						
Աշխատանքները կատարելիս հաշվի է առնվում ֆինանսական հաշվետվողականությունը						
Տրամադրված ծառայությունների որակը միշտ բավարար է						
Ծրագրերը մշակվում են կարիքների մանրակրկիտ գնահատումից հետո						
Ծրագրերը մշակելիս կազմակերպությունը մշտապես						

հաշվի է առնում ծրագրի շահառուների կարծիքը						
Մշտադիտարկումը (մոնիթորինգ) և գնահատումը լիովին գործում են						

VIII. Կարողությունների զարգացման կարիքներ

33- Նկարագրե՛ք, թե որն եք համարում կարողությունների զարգացման օգտակար միջոցառում (բաց հարց):

34- ՔՀԿ-ների կարողությունների զարգացման ո՞ր ուղղություններն են Ձեզ առավել հետաքրքիր (բաց հարց):

35- Դուք ունեք 100 միավոր գնելու գիտելիքների, կարողությունների և հմտությունների տարբեր փաթեթներ: Կատարե՛ք Ձեր գնումները հետևյալ փաթեթների շրջանակներում (առավելագույնը կարող եք կատարել 5 գնում):

- Ծրագրերի մշակում
- Բյուջեի կազմում
- Կառավարչական հմտություններ
- Նախագծերի կառավարում (Project Management)
- Մարդկային ռեսուրսների կառավարում
- Բանակցությունների վարում
- Արտաքին կապերի ստեղծում, հաղորդակցման հմտություններ
- Թիմային աշխատանք
- Աշխատանքային գրագրություն
- Հաշվապահության հիմունքներ
- Կազմակերպչական հմտություններ
- Ֆինանսական պլանավորում և հաշվետվությունների կազմում
- Ներկայացման հմտություններ (Presentation skills)
- SS հմտություններ
- Ռազմավարական պլանավորում
- Ձեռնարկատիրական հմտություններ
- Մարքեթինգ
- Ֆոնդահայթայթում
- ԵՄ ծրագրերի կառավարում
- ՔՀԿ-ների օրենսդրություն
- Նորարարություն
- Շահառուակենտրոն գործունեություն
- Փորձագիտական դասընթացներ (Expertise training)

36- Ո՞րն եք համարում Ձեր կազմակերպության բարելավման հիմնական ուղղությունները (բաց հարց):

Հավելված 3. Ոլորտի փորձագետների հետ խորքային հարցազրույցի հարցաթերթիկ

1. Կազմակերպության անունը

2. Հարցվողի անունը և պաշտոնը

3. Կոնտակտային տվյալները (հեռ., էլ. հասցե)

4. Քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների (ՔՀԿ) ոլորտը համեմատաբար նոր է ՀՀ-ում: Ամփոփ ինչպե՞ս կնկարագրեք ՀՀ ՔՀԿ-ների պատմությունը:

5. Ինչպե՞ս եք տեսնում ՀՀ ՔՀԿ-ների ապագան:

6. Որո՞նք են այն ասոցացվող բառերը, որ անմիջապես առաջանում են Ձեր մտքում, երբ ինչ-որ մեկը խոսում է ՔՀԿ-ների մասին:

7. Նախորդ հարցն արտացոլում է Ձեր ընկալումը ՔՀԿ-ների մասին: Ցանկալի կլիներ, եթե Դուք կարողանայիք գնահատել նաև հասարակության մեջ ՔՀԿ-ների հանդեպ վստահության մակարդակը, ինչպես նաև առաջարկեիք այն մեխանիզմները, որոնք կարելի է օգտագործել վստահությունը բարձրացնելու համար:

8. Ակնհայտորեն զգալի տարբերություններ կան ՀՀ-ում գործող տարբեր ՔՀԿ-ների միջև, որոնք արտահայտված են իրենց չափերի, մասնագիտական կարողությունների կամ համապատասխան համայնքներում իրենց դերի և ներգործության ուժի մեջ: Ինչպե՞ս Դուք կորակավորեք ՀՀ-ում գործող ՔՀԿ-ներին:

9. Դուք հավանաբար առնչվել և աշխատել եք այլ երկրներում գործող ՔՀԿ-ների հետ: Որո՞նք են լավագույն փորձի այն երկու կամ երեք հիմնական օրինակները, որ կարող են ընդունվել ՀՀ-ում գործող ՔՀԿ-ների կողմից:

10. Այս հարցը կարող է նման լինել նախորդ հարցերին: Որո՞նք են ՔՀԿ-ների մեծամասնության մոտ առկա երեք հիմնական կարիքները և բացերը:

11. Հաջորդելով 7-րդ հարցին՝ կցանկանայինք իմանալ, թե որոնք են այն առաջարկվող միջոցները, որոնք կնվազեցնեն առկա բացերը:

12. Շահառուները պետք է միշտ լինեն ՔՀԿ-ների առաքելության և կանոնադրության կենտրոնում: Ի՞նչ եք կարծում՝ դա այդպե՞ս է ՀՀ-ում: Խնդրում ենք բացատրել:

13. Որո՞նք եք համարում որպես ՔՀԿ-ների կարողությունների զարգացման լավագույն մոտեցումներ:

14. Ինչպե՞ս եք գնահատում ՔՀԿ-ների համագործակցությունը այլ ՔՀԿ-ների, պետական մարմինների, ԶԼՄ-ների և շահառուների հետ: Որո՞նք են անհրաժեշտ փոփոխությունները (երկարաժամկետ և կարճաժամկետ):

Ամսաթիվ _____ Հարցազրուցավար _____

Հավելված 4. Պրակտիկ մասնագետների հետ խորքային հարցազրույցի հարցաթերթիկ

Այս հարցազրույցի համար հիմք է հանդիսացել Ջարեդ Ռեյնորի «Կարողությունների զարգացում 3.0. ինչպես հզորացնել սոցիալական էկոհամակարգը» աշխատության կառուցվածքը:

Ո՞վ

1- Եթե որպես հիմք ընդունենք այս 3 մակարդակները, ո՞ր մակարդակում է, ըստ Ձեզ, գտնվում Հայաստանում կարողությունների զարգացումը:
2- Ենթադրենք, որ Հայաստանում կարողությունների զարգացումը գտնվում է 1-ին մակարդակում, որքանո՞վ են պատրաստ ՔՀԿ-ներն անցում կատարելու 2-րդ մակարդակ: Եթե ոչ, որքա՞ն աշխատանք պետք է արվի 1-ին մակարդակում, և ո՞վ պետք լինեն «Ով»-երը:
3- Ովքե՞ր են եղել Ձեր «Ով»-երը: Որտեղի՞ց են եղել նրանք: Ինչպե՞ս կնկարագրեիք «Ով»-երին, ովքեր օգտվել են կարողությունների զարգացման Ձեր ծրագրերից: Որքա՞ն տարբեր են նրանք եղել:
4- Ինչպե՞ս կնկարագրեիք Ձեր գործողությունների ազդեցությունը «Ով»-երի վրա: Խնդրում ենք կառուցել Ձեր պատասխանը տարբեր չափանիշների տեսանկյունից (հիմնական կարողություններ, տեխնիկական հմտություններ և այլն):
5- Հաճախ կարելի է լսել այն, որ ՔՀԿ-ները լավ դպրոցներ են և գրավում են երիտասարդ մասնագետների, ովքեր հետագայում տեղափոխվում են այլ ոլորտներ, հատկապես մասնավոր հատված: Որքա՞ն հաճախ է հանդիպում այս երևույթը:
6- Ի՞նչ կասեք «Ով»-երի սովորելու պատրաստակամության և իրենց կարողությունները զարգացնելու մասին: Խնդրում ենք նկարագրել «Ով»-երի ընդհանուր վարքագիծը: Արդյոք կկարողանա՞ք գնահատել նրանց սովորելու պատրաստակամությունը (10 բալանոց սանդղակով):
7- Ինչպե՞ս եք ընտրել Ձեր «Ով»-երին:
8- Հարց 2-ի համաձայն՝ կարող եք հուշել, թե ովքեր պետք է լինեն մեր «Ով»-երը և ինչու՞:
9- Կա՞ արդյոք հնարավորություն աշխատելու կազմակերպությունների և սոցիալական հարաբերությունների վրա 2-րդ մակարդակում:
10- Մեր ծրագրի երկրորդ փուլում մենք փորձելու ենք անդրադառնալ 3-րդ մակարդակին: Ի՞նչ եք կարծում, որևէ բան արվե՞լ է այդ մակարդակում: Եթե ոչ, ապա որտե՞ղ եք տեսնում այդ պոտենցիալը:

Ի՞նչ

11- Ի՞նչ տեսակի գիտելիքներ են պահանջվել: Ի՞նչ տեսակի գիտելիքներ են տրամադրվել Ձեր կողմից:

12- Ի՞նչ տեսակի հմտություններ են պահանջվել: Ի՞նչ տեսակի հմտություններ են տրամադրվել Ձեր կողմից:
13- Եթե ընտրելիս լինենք 3 տեսակի գիտելիք և 3 տեսակի հմտություն, կարո՞ղ եք հնարավորինս նկարագրել բովանդակությունը:
14- Ձեր կարծիքով որքանո՞վ են կիրառվել գիտելիքներն ու հմտությունները: Բերել օրինակներ:
15- Որո՞նք են այն «Ինչ»-երը, որոնց պետք է անդրադառնա մեր ծրագիրը, որպեսզի լրացնի Ձեր կողմից իրականացված գործողություններին:
16- Ինչպիսի՞ն պետք է լինի «Ինչը», որ անցում կատարվի 2-րդ մակարդակի:
17- Սովորող կազմակերպություններ. Արդյոք լսե՞լ եք այդ մասին: Սովորող կազմակերպությունների հիմքում ընկած են հետևյալ սկզբունքները՝ մասնակցություն, խթանում, պատրաստակամություն ընդունել փոփոխությունները և փորձի ճանաչում: Արդյոք որևէ ջանք ներդրե՞լ եք այս ուղղությամբ: Եթե այո, ապա ի՞նչ տեսակի:
18- Կարո՞ղ եք մտաբերել որևէ կազմակերպություն, որն անցել է 1-ին և 2-րդ մակարդակները և հասել է 3-րդին:
19- Ինչպե՞ս կարող եք բացատրել հետևյալ գծապատկերը: Հարցմանը մասնակցած 50 կազմակերպություններից 35-ը նշել են «Ֆոնդահայթայթում»-ը որպես իրենց կարողությունների զարգացման հիմնական կարիք, 25-ը նշել են «Արտաքին կապեր, հաղորդակցման հմտություններ»-ը և «ԵՄ ծրագրերի կառավարում»-ը, իսկ 21-ը՝ «Ծրագրերի մշակում»-ը:

<u>Ինչպե՞ս</u>

Հնարավոր է, որ 3-րդ մակարդակը կիրառելի չէ Հայաստանի համար և հավանաբար վերաբերում է միջազգային կազմակերպություններին, սակայն խոսենք 1-ին և 2-րդ մակարդակների մասին: Եթե սխալվում ենք, խնդրում ենք ուղղել մեզ:

20- Եթե Ձեր «Ինչպես»-ի պարագայում կիրառել եք 1-ին մակարդակի մոտեցումը, խնդրում ենք նկարագրել Ձեր կողմից օգտագործված մոդելները:
21- Ինչպե՞ս եք ապահովել «Ինչպես»-ի որակի վերահսկողությունը:
22- Ինչ վերաբերում է դասընթացներին և աշխատաժողովներին, ի՞նչն էր լավ: Ի՞նչը կարող էր այլ կերպ արվել կամ պետք է արվի:
23- Ինչ վերաբերում է խորհրդատվությանը և ուղղորդմանը (քոուչինգ), ի՞նչն էր լավ: Ի՞նչը կարող էր այլ կերպ արվել կամ պետք է արվի:
24- Ինչ վերաբերում է գործընկերների կողմից մենթորինգին և գործընկերների միջև փոխանակմանը (եթե առկա են), ի՞նչն էր լավ: Ի՞նչը կարող էր այլ կերպ արվել կամ պետք է արվի:
25- Նշե՛ք 1-ին մակարդակի ամենահաջողակ երկու «Ինչպես»-ներ, որոնք բարձր են գնահատվել «Ով»-երի կողմից: Բացատրե՛ք՝ ինչու: Որո՞նք են նորարարական մոտեցումները, որոնք մեծ ազդեցություն են ունեցել «Ով»-երի վրա:

26- Ի՞նչ եք կարծում, կա՞ն արդյոք կազմակերպություններ, որոնք գտնվում են «Ինչպես»-ի 2-րդ մակարդակում:

Ընդհանուր հարցեր

27- Առկա՞ են արդյոք քաղված դասերի հաշվետվություններ: Որտեղի՞ց կարելի է գտնել հավելյալ տեղեկատվություն Հայաստանում կարողությունների զարգացման վերաբերյալ:

28- Մեր ծրագիրն առաջարկում է պարզ մոդել՝ ներքին կարողությունների զարգացում, արտաքին կարողությունների զարգացում և դրամաշնորհներ: Ի՞նչ եք կարծում այս մոդելի մասին: Ի՞նչն այլ կերպ պետք է արվի:

Հավելված 5. Ֆոկուս-խմբային քննարկումների զեկույց

Դեպքի ուսումնասիրություն N1[92]

Տիկին Կարապետյանի կազմակերպությունը հիմնադրվել է 2004թ.-ին Նոյեմբերյանում: Կազմակերպության նպատակն է զարգացնել երիտասարդների կարողությունները և հմտությունները տարատեսակ դասընթացների, սեմինարների և ամառային ճամբարների միջոցով: Կազմակերպությունը ծավալում է ակտիվ գործունեություն, սակայն ֆինանսական ռեսուրսների սահմանափակության պատճառով չունի մշտական աշխատակազմ: Այդ է պատճառը, որ շատ հաճախ կազմակերպության աշխատանքների հիմնական մասը կատարվում է կամավորների կողմից: Ցավոք, տիկին Կարապետյանը խնդիր ունի գտնելու ակտիվ և հետաքրքրված կամավորների, ովքեր պատրաստակամ են իրենց ժամանակը տրամադրել կազմակերպության գործունեությանը:

- Ի՞նչ եք կարծում՝ ի՞նչն է պատճառը, որ տիկին Կարապետյանը չի կարողանում գտնել կամավորների, և ի՞նչ կարող է նա անել կամավորներ հայտնաբերելու և կազմակերպության միջոցառումներում ներգրավվելու համար:

Գյումրի

1- Կամավորական ծրագրերը պետք է պլանավորել պատշաճ կերպով՝ հստակ սահմանված արդյունքներով և արդյունավետ գործող ընթացակարգերով: Դա հնարավորություն կընձեռի կամավորներին ճիշտ ձևակերպել իրենց սպասելիքները, ցուցաբերել որոշակի նվիրվածություն և, որ ամենակարևորն է, տեսնել իրենց ներգրավվածության արդյունքները:
2- Աջակցել կառավարությանը մշակելու քաղաքականություն և ձևավորելու կամավորության՝ օրենքով սահմանված համակարգ:
3- Արագ հաղթանակներ արձանագրել և կամավորների հավաքագրել հստակ նախագծերի համար, որոնք ունեն սկիզբ և ավարտ, այլ կերպ ասած՝ արագ հաղթանակների բերող և անմիջապես արդյունք տվող նախագծեր: Դա կխրախուսի կամավորներին և կկապի նրանց «ծրագրերի վրա հիմնված կամավորության», որն ի վերջո կհանգեցնի երկարաժամկետ կամավորության:
4- Այն փաստը, որ երիտասարդները սոցիալական որոշակի անցումային փուլում են գտնվում, կարող է դժվարեցնել նրանց մեջ կամավորության մշակույթի սերմանումը: Սակայն, եթե կամավորությունն ընդգրկվի կրթական համակարգում, ապա կարող է ընդունվել գալիք սերունդների կողմից: Առաջարկն է ներդրում կատարել կամավորության մեջ կրթության բնագավառում:

[92] Նշում. Դեպքի ուսումնասիրությունները կազմվել են առկա խնդիրների տեսանկյունից իրական պատմությունների հիման վրա: Բոլոր տվյալները (անուն/ազգանուն, վայր, տարեթիվ և այլն) հորինված են:

Իջևան

1- Կամավորության վերաբերյալ կրթություն վաղ տարիքում: Դա կարող է արվել տարբեր գործիքների միջոցով դպրոցներում և համալսարաններում:
2- Շահագրգռել կամավորներին նույնիսկ թեթև միջոցներով: Կարևորն այն է, որ կամավորն իրեն պարգևատրված զգա:
3- Ստեղծել բիզնեսների այնպիսի ցանց, որն աշխատանքի ընդունման գործընթացում կամավորությունը համարում է մրցակցային առավելություն:
4- Ժամանակ և էներգիա ներդնել կամավորների մեջ և խրախուսել զարգացումը կամավորական ծրագրերի միջոցով: Կարևորություն տալ կամավորի կարծիքին:

Վանաձոր

1- Շահագրգռել մասնակցելու կամավորական ծրագրերի:
2- Բաց և թափանցիկ աշխատանք վարել հանրության հետ և իրազեկել գործունեության մասին կամավորների վստահությունը շահելու համար:
3- Ստեղծել մի միջավայր, որը կհանգեցնի կամավորների աշխատանքի ընդունմանը: Աշխատանքի ընդունելիս կիրառել կամավորական համակարգեր:

Գորիս

1- Խնդիրն այն է, որ ՔՀԿ-ն անկարող է կազմակերպությունը ճիշտ ներկայացնել և հստակ ասելիք ունենալ: Երբ ասելիքը հստակ է, շատ ավելի հեշտ է գրավել կամավորների, ովքեր շատ ավելի լավ կպատկերացնեն կազմակերպության մանդատը և նպատակները:
2- Կամավորները ծրագրերին միանալու մեջ որոշակի օգուտ պետք է տեսնեն: Դա կարող է լինել՝
   ա. ձեռք բերել փորձառություն և նոր նոու-հաու
   բ. կարողանալ օգտագործել պրակտիկան (internship) հետագա աշխատանքային հնարավորությունների համար
   գ. ունենալ նվազագույն եկամուտ, որը թույլ կտա «գոյատևել»
3- Աշխատել կամավորության դաշտում քաղաքականության ընդունման ուղղությամբ, ըստ որի՝ վերջինս կդիտարկվի որպես բիզնեսների կողմից ճանաչված իրական պրակտիկա:
4- Կամավորների համար նախատեսել հստակ ծրագիր՝ հստակ նպատակներով և արդյունքներով:
5- Հաղթանակ-հաղթանակ մոտեցում: Ե՛վ կազմակերպությունը, և՛ կամավորը պետք է շահեն կամավորական ծրագրից:

Կապան

1- Կարևոր է գտնել կամավորի և կազմակերպության մանդատի միջև գոյություն ունեցող ընդհանրությունը: Կամավորի համոզմունքները պետք է համապատասխանեն ծրագրային նպատակներին:

2- Որևէ տեսակի պարգևատրում պետք է լինի. կլինի այն բարոյական, թե ֆինանսական: Որոշակի խրախուսում է անհրաժեշտ:
3- Անհրաժեշտ է ունենալ հստակ ծրագիր և պլանավորում կամավորների համար: Հնարավոր է դժվարությամբ գտնվեն կամավորներ, ովքեր կաշխատեն լրիվ դրույքաչափով: Այդ իսկ պատճառով, հստակ ձևակերպված առաջադրանքները և արդյունքները կարող են օգնել ներգրավել կամավորների:
4- Կարևոր է ժամանակ տրամադրել զարգացնելու կամավորների կարողությունները:

Երևան

1- Փակել կազմակերպությունը:
2- Սկսել արդյունավետ համագործակցել համալսարանների հետ, որոնք կարող են ուսանողներից պահանջել, որ վերջիններս, որպես իրենց ուսումնական պլանի մաս, աշխատեն ՀԿ-ներում՝ որպես կամավորներ: Համալսարանները պետք է խրախուսեն ուսանողներին և ստեղծեն շարժառիթներ զբաղվելու կամավորությամբ, օրինակ՝ ուսման վճարի զեղչեր անելով:
3- Կամավորներ գտնել տարբեր միջազգային հարթակների միջոցով:
4- Կառավարության հետ համագործակցությամբ աշխատել կամավորության մշակույթի ներդրման մեխանիզմի ուղղությամբ:
5- Համագործակցել շրջանավարտների տարբեր միությունների, ցանցերի հետ:

Դեպքի ուսումնասիրություն N2

Տիկին Էմմայի կենտրոնը գործում է Գյումրիում արդեն 15 տարի: Այն աջակցություն է տրամադրում Գյումրիի աշակերտներին, ովքեր դասերից հետո մասնակցում են տարբեր միջոցառումների: Կենտրոնի հաջողությունը և արդյունավետ գործունեությունը պայմանավորված են տիկին Էմմայի անձով: Նա չափազանց ակտիվ է և նվիրված իր գործին: Սակայն, տիկին Էմմայի գնալուց հետո կենտրոնն ուղղակի կդադարի գոյություն ունենալ, քանի որ չկա որևէ մեկը, ով կկարողանա փոխարինել նրան և ապահովել կենտրոնի հաջող գործունեությունը:

- Ի՞նչ եք կարծում՝ ի՞նչ պետք է անի տիկին Էմման նմանատիպ իրավիճակում, երբ կանգնած է վտանգի առջև, որ իր հեռանալուց հետո այդքան տարիների աշխատանքն ապարդյուն է դառնում, իսկ կենտրոնը կարող է լուծարվել:

Գյումրի

1- Այս խնդիրը գոյություն ունի բիզնեսի, ՔՀԿ-ների, քաղաքական կուսակցությունների ոլորտում և նույնիսկ կառավարությունում: Նման խնդիրներից խուսափելու համար կարևոր է կազմակերպությունը ինստիտուցիոնալացնել և ստեղծել ինստիտուցիոնալ հիշողություն:

2- Գործընկերների ակտիվ ներգրավվածություն՝ հատկապես տեղականների և բաժինների ղեկավարների: Պատվիրակել և ապակենտրոնացնել համակարգը:
3- Զարգացնել աշխատակիցների կարողությունները կարիերայի զարգացման ծրագրերի ներդրման միջոցով:

Իջևան

1- Կազմակերպության գործող կառույցից օգտվել և ընտրել փոխարինող, քանի դեռ շատ ուշ չէ:
2- Ունենալ գործողությունների հստակ ծրագիր սկսելու ապակենտրոնացման գործընթացը:
3- Ներդնել վարչական կարգավորումներ, այդ թվում՝ խորհրդի ներգրավվածությունը որոշումների կայացման գործընթացին և տեղեկատվության փոխանակման այլ կարգավորումներ:

Վանաձոր

1- Ներդնել տեղեկատվության փոխանակման համակարգ և հզորացնել կառույցը, ոչ թե սեփական անձը:
2- Մինչ Դուք աշխատում եք, նշանակել փոխարինողի և սկսել սերտորեն աշխատել վերջինիս հետ:

Գորիս

1- Աճելու հնարավորություն տալ այն անձին, ով ունակ կլինի ձեզ փոխարինել:
2- Այլ գործընկերներին (վերջնական փոխարինողին) արտաքին աշխարհին ներկայանալու հնարավորություն ընձեռել և խրախուսել նրանց:
3- Առաջ մղել կազմակերպությունը և ոչ թե սեփական անձը/ղեկավարին:
4- Ստեղծել խրախուսող միջավայր և զարգացնել աշխատակիցների կարողությունները:
5- Քանի որ հայկական իրականության մեջ պակասում է վստահությունը, նշանակել ընտանիքի որևէ անդամի որպես փոխարինող:
6- Թիմի հետ աշխատել թափանցիկ և ունենալ տեղեկատվության փոխանակման արդյունավետ համակարգ:

Կապան

1- Առաջնահերթությունը տալ գաղափարին, մանդատին և կազմակերպությանը և ոչ թե գործունեության հաջողության հետևում կանգնած մարդուն:
2- Նախապատրաստել փոխարինողի և վերջինիս ընդգրկել ողջ գործընթացի մեջ: Ներդնել հրահանգման և կառուցվածքի հստակ շղթա:
3- Ներդնել կառավարման թափանցիկ համակարգ և հնարավորինս չափ կիսվել տեղեկատվությամբ:

Երևան

1- Առանցքային աշխատակիցների փոխարինումն ապահովել ընտանիքի անդամների միջոցով:
2- Առաջնորդվել գաղափարով, ոչ թե սեփական անձով և այն մտածելակերպով, որ «եթե ոչ այդ մարդը, ապա՝ ով»:
3- Ուսումնասիրել այն երիտասարդների կարողությունները, ովքեր հնարավորության դեպքում կարող են փոխարինել կազմակերպության ղեկավարին, ինչպես նաև շահագրգռել նրանց աշխատելու ՀԿ-ի համար:

Դեպքի ուսումնասիրություն N3

Պարոն Վարշամյանի կազմակերպությունը սոցիալական աջակցություն է ցուցաբերում երեխաներին և տարեցներին, ինչպես նաև զբաղվում է համայնքի ակտիվացմամբ: Կազմակերպությունը հիմնադրվել է Իջևանում 2005թ.-ին: Խնդիրն այն է, որ համայնքի բնակիչները հետաքրքրված չեն կազմակերպության գործունեությամբ և չեն վստահում կազմակերպությանը՝ մտածելով, որ այն իրենց առաջնային կարիքները չի բավարարում և համայնքի համար ոչ օգտակար գործունեությամբ է զբաղված:

- Ի՞նչ եք կարծում՝ ի՞նչ պետք է անի կազմակերպությունը համայնքի բնակիչների վստահությունը շահելու համար:

Գյումրի

1- Չդասել առաջինը սեփական անձը, այլ նախևառաջ կարևորել կազմակերպությունը: Չլինել ինքնահավան, փորձել համեստ լինել:
2- Գործունեության արդյունքների վրա կենտրոնանալու փոխարեն փորձել սկզբից ևեթ հաղորդակցվել հանրության հետ և ներգրավել նրանց Ձեր գործունեության մեջ:
3- Շահառուներին չպետք է վերաբերվել որպես օբյեկտի, այլ պետք է դիտարկել որպես սուբյեկտ, ում հետ պետք է խորհրդակցել, ում պետք է աջակցել և խրախուսել:
4- Ուսումնասիրել շահառուների կարողությունները զարգացնելու տարբերակը, քան նրանց աջակցելը:

Իջևան

1- Լինել թափանցիկ, բաց և ներառել բոլոր շահագրգիռ կողմերին: Փորձել ներդնել հանրության կողմից իրականացվող վերահսկողական և գնահատման գործընթաց:
2- Հանդիպումներ կազմակերպել մարդկանց հետ և հաղորդակցվել:
3- Իմանալ, թե ինչպես ներկայացնել արդյունքը և անել հնարավորինս տեսանելիությունն ապահովելու համար:

4- Օգտագործել լրատվական միջոցները՝ ոչ միայն նրանց հրավիրելով միջոցառումների, այլև նրանց մոտ առաջացնելով հետաքրքրություն դեպի Ձեր աշխատանքը: Ունենալ որոշակի ձգող գործոններ լրատվական միջոցների համար:

Վանաձոր

1- Ծրագիրը մշակելուց առաջ իրականացնել կարիքների մանրակրկիտ գնահատում և ապահովել, որ հայտնաբերված կարիքները հստակորեն համապատասխանեն շահառուների կարիքներին:
2- Շահագրգիռ կողմերին կառավարելու փոխարեն ներգրավել նրանց գործընթացի մեջ:
3- Լուսաբանել, տեղեկացնել և աշխատել հանրային կապերի ուղղությամբ:

Գորիս

1- Սահմանել հասարակության կարիքները և գործել համապատասխանաբար: Մի՛ առաջնորդվեք Ձեր կամ դոնորների կողմից հայտնաբերված կարիքներով:
2- Աջակցելու փոխարեն փորձել զարգացման ծրագիր ունենալ:
3- Հասարակության լայն շրջանակներին ընդգրկել ծրագրային գործընթացներում: Ունենալ շահագրգիռ կողմերին ներգրավելու արդյունավետ ծրագիր:
4- Հաղորդակցվել: Դա անել մասնագիտորեն, թափանցիկ և պրոակտիվ կերպով:

Կապան

1- Վստահություն շահելու հարցում առանցքային են թափանցիկությունը և հաշվետվությունների ներկայացումը:
2- Ցանկացած գործունեություն ծավալելուց առաջ խորքային գնահատում իրականացնել: Չպետք է արձագանքել դոնորների կարիքներին, այլ պետք է նրանց ուղղորդել դեպի համայնքի կարիքներ:
3- Կիսվել տեղեկատվությամբ: Նույնիսկ եթե հաղորդակցության համար սահմանափակ քանակությամբ գումար է նախատեսված, օգտագործել հաղորդակցման ստեղծարար և մատչելի միջոցներ և կիսվել տեղեկատվությամբ: Բացատրել, ներգրավել և հաշվետու լինել:
4- Փորձել խուսափել աջակցության ծրագրերից, փոխարենը զարգացման ծրագրեր իրականացնել:

Երևան

1- Խոսել աշխատակիցների հետ այն մասին, թե որոնք են պատճառները, որ մարդիկ հետաքրքրված չեն կազմակերպությամբ և չեն վստահում նրան: Մշակել հաղորդակցության ծրագիր, որով կբարձրացվի հանրության իրազեկության մակարդակը կազմակերպության գործունեության վերաբերյալ և կապեր կհաստատվեն լրատվական միջոցների հետ:

2- Ցույց տալ հանրությանը, որ Ձեր գործունեությունն արդյունավետ է և օգտակար: Գովազդել:
3- Դոնորները և ՀԿ-ները պետք է համագործակցեն այս խնդիրը լուծելու համար:

Դեպքի ուսումնասիրություն N4

Այգեհովիտ գյուղում գետափնյա տարածքում մեծ քանակությամբ աղբ է գոյացել վերջին տարիների ընթացքում: Տարածքի բնակիչները և որոշ բնապահպանական հասարակական կազմակերպություններ փորձում են պետական կառույցների ուշադրությունը հրավիրել հարցին, քանի որ աղբի խնդիրը սպառնում է ոչ միայն Այգեհովիտ գյուղին, այլ նաև գյուղի հարակից տարածքներին: Հասարակական կազմակերպություններն արդեն իսկ տարբեր միջոցներ ձեռնարկել են համագործակցելու պետական կառույցների հետ աղբի հեռացումը կազմակերպելու համար, սակայն, ցավոք, խնդիրը դեռ լուծված չէ:

- Ի՞նչ եք կարծում՝ ինչպե՞ս կարող են կազմակերպություններն իրենց ձայնը հասցնել կառավարությանը և գտնել համագործակցության եզրեր խնդիրն արդյունավետ կերպով լուծելու համար:

Գյումրի

1- Ակտիվ լինել համայնքային (Ավագանու) կառավարման հարցերում: Լավ տեղեկացված լինել բյուջեի վերաբերյալ և այն մասին, թե ինչպես են բաշխվում գումարները: Պահանջել հաշվետվողականություն կառուցողական ձևով:
2- Ստեղծել քաղաքացիական ներգրավվածության ակտիվ մշակույթ:
3- Ներդնել կրթական ծրագիր՝ բարձրացնելու իրազեկության մակարդակը և փոխելու մտածելակերպը:
4- Խրախուսել հաջողված պատմությունները և նշել դրանք:

Իջևան

1- Օգտագործել լրատվական միջոցները ասելիքը տեղ հասցնելու համար:
2- Մոբիլիզացնել բնակչությանը, մշակել հատուկ ծրագրեր և ներդնել պարգևատրումների համակարգ (նույնիսկ եթե պարգևներն աննշան են):
3- Հետազոտություն իրականացնել, պարզել, թե որտեղից է գալիս խնդիրը և այն լուծել հիմքից:

Վանաձոր

1- Որոշ արմատական քայլերի դիմել, եթե խաղաղ ճանապարհով խնդիրը լուծել չի հաջողվում:
2- Փորձել կանխարգելել, քան թե բուժել: Խոսել երիտասարդների հետ, դպրոցներում, քաղաքապետարանում տեղի ունեցող հանդիպումների ընթացքում և այլն:

3- Արդյունավետ կերպով լուսաբանել աշխատանքը: Հնարավորության դեպքում օգտագործել տեխնոլոգիական միջոցներ հայտնաբերելու խնդիրները և լուծելու դրանք համընդհանուր գործողությունների միջոցով:

Գորիս

1- Հատուկ նպատակին ծառայող քաղաքացիական խումբ ստեղծել, ոչ թե կազմակերպություն:
2- Խոսել քիչ, գործել շատ: Առաջնորդվել արդյունքներով:
3- Ապահովել ծրագրերի շարունակականությունը/հետևողականությունը և չլինել «կազմակերպություն, որ գործում է ծրագրից ծրագիր»:
4- Ակտիվորեն համագործակցել տեղական իշխանությունների հետ:

Կապան

1- Փոխել ռազմի դաշտը և հարձակումն իրականացնել այլ կողմից: Միշտ միևնույն կետին չպետք է խփել:
2- Իշխանությունների հետ հանդիպելուց առաջ կարևոր է լավ պատրաստված լինել և ունենալ բոլոր անհրաժեշտ փաստարկները (փաստացի, իրավական, ֆինանսական և այլն):
3- Հարցը տանել դեպի ավելի բարձր ատյաններ տարբեր միջոցներով՝ պաշտոնական նամակներ գրելով, սոցիալական ճնշում գործադրելով կամ լրատվական միջոցներին դիմելով:

Երևան

1- Մշակել երկարաժամկետ արշավ, համագործակցել լրատվական միջոցների հետ և փնտրել գործընկերներ և դաշնակիցներ: Եթե կարիք կա փոփոխություններ անել օրենքներում, ապա լոբբինգ անել այդ ուղղությամբ:
2- Մոբիլիզացնել համայնքի բնակիչներին և ուղղորդել նրանց կառավարությանը դիմելու հարցում:
3- Կիրառել կանխարգելիչ միջոցներ, քան խնդիրը փորձել լուծել, երբ արդեն շատ ուշ է:

Դեպքի ուսումնասիրություն N5

Վերջին տարիների ընթացքում միջազգային կազմակերպություններից հայաստանյան հասարակական կազմակերպություններին տրամադրվող դրամաշնորհների թիվն էապես կրճատվել է: Սա հանգեցրել է նրան, որ մեծ թվով կազմակերպություններ ծրագրերի իրականացման խնդիրներ ունեն, քանի որ վերջիններիս ֆինանսական հիմնական աղբյուրը միջազգային դոնորներն են:

- Ի՞նչ եք կարծում՝ ինպե՞ս կարող են հասարակական կազմակերպություններն ապահովել իրենց ֆինանսական կայունությունը: Ֆոնդահայթայթման ի՞նչ մեխանիզմներ կարող եք առաջարկել:

Գյումրի

1- Դիմել բարերարների և փնտրել տեղական ֆինանսավորման հնարավորություններ, այդ թվում՝ ներգրավելով երիտասարդներին ֆոնդահայթայթման գործընթացում և իրականացնելով բազմաֆինանսավորում (crowdfunding):
2- Ցույց տալ արդյունքները և շահել բնակչության վստահությունը:
3- Դիտարկել դպրոցների հետ համագործակցության հնարավորությունը:

Իջևան

1- Ուսումնասիրել հովանավորներ (sponsorship) և բարերարներ գտնելու գաղափարը:
2- Ավելի սերտորեն համագործակցել կառավարության հետ, դիմել մրցույթների և ստանալ պետական ֆինանսական աջակցություն՝ առանց այլ օրակարգերի ազդեցության տակ հայտնվելու:
3- Թեպետ սոցիալական ձեռնարկությունները և եկամտի ստացումը համարվում է վտանգավոր, սակայն պատշաճ և թափանցիկ պլանավորման դեպքում կարող է օգտակար լինել ֆոնդահայթայթման հարցում:

Վանաձոր

1- Բարեգործական ծառայությունների հետ մեկտեղ մատուցել վճարովի ծառայություններ:
2- Ուղղակիորեն ֆոնդեր հայթայթել բազմաֆինանսավորման և այլ միջոցներով, դիտարկել համաֆինանսավորման հնարավորությունները:
3- Մոբիլիզացնել համայնքին, ֆոնդեր հայթայթել հատուկ, առանձին ծրագրերի և ոչ թե ողջ կազմակերպության համար:

Գորիս

1- Առաջին իսկ օրվանից հույս դնել Ձեր սեփական ֆինանսական կարողությունների վրա: Մի՛ ունեցեք սպասելիքներ այլ մարդկանցից:
2- Համագործակցել բիզնեսների հետ:
3- Ունենալ դեսպաններ, ովքեր կխթանեն Ձեր աշխատանքը և հավանական բարերարների վստահությունը կշահեն:
4- Օգտագործել կառավարության ֆոնդերը:
5- Սկսել փոքր ֆոնդերից և աճել՝ արդյունքները ցույց տալով:

Կապան

1- Մշակել եկամուտ ձևավորող գործունեություն:
2- Խորքային հետազոտություն իրականացնել և ուսումնասիրել պետական ֆինանսավորման բոլոր հնարավորությունները:
3- Շահել մարդկանց վստահությունը, և նրանք գումար կտրամադրեն Ձեզ: Սկսել փոքր քայլերով և աճել աստիճանաբար՝ ֆինանսների և ծրագրային ազդեցության վերաբերյալ արդյունավետ հաշվետվություններ ներկայացնելով:

Երևան

1- Եկամուտ ձևավորող գործունեությամբ զբաղվել՝ հիմնելով սոցիալական ձեռնարկություն:
2- Ներգրավել շահառուներին, կազմակերպել տոնավաճառներ, ընթրիքներ և այլ տեսակի միջոցառումներ, որտեղ ՀԿ-ները կարող են գումար հայթայթել ուղղակիորեն մարդկանցից:
3- Ներդնել անդամավճարներ հավաքելու մեխանիզմը:

Հավելված 6. Փորձագետների հետ խորհրդակցության զեկույց

«Հայաստանում քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների կարողությունների զարգացման կարիքների գնահատման» հետազոտության վերաբերյալ փորձագիտական խմբի հետ խորհրդակցության արձանագրություն

Ամսաթիվ
2016թ. մարտի 25, ժամը՝ 11:00-13:00

Վայրը
«Աջակցություն Հայաստանի Հանրապետության քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների կարողությունների հզորացմանը» ծրագրի («ՀԶՈՐ» ՔՀԿ-ներ) ծրագրի գրասենյակ, Հայաստանի ամերիկյան համալսարանի բիզնես կենտրոն, Ալեք Մանուկյան 9, 3-րդ հարկ, 312 գրասենյակ:

Մասնակիցներ
Լուսինե Հակոբյան, Զարգացման ծրագրի մասնագետ, ԱՄՆ ՄԶԳ հայաստանյան գրասենյակ
Տաթևիկ Մարգարյան, ՔՀԿ ոլորտի փորձագետ
Արմեն Ղալումյան, Քաղաքացիական զարգացման և համագործակցության հիմնադրամի (ՔԶՀՀ) տնօրեն
Ռոբերտ Գիրեյկո, «ՀԶՈՐ» ՔՀԿ-ներ ծրագիր, Որակի հարցերով խորհրդական
Յարեկ Զարիխտա, «ՀԶՈՐ» ՔՀԿ-ներ ծրագիր, Ծրագրի ղեկավար
Մերի Մանուկյան, «ՀԶՈՐ» ՔՀԿ-ներ ծրագիր, Կարողությունների զարգացման համակարգող
Իռեն Դանիելյան, «ՀԶՈՐ» ՔՀԿ-ներ ծրագիր, Հանրային կապերի և հաղորդակցության փորձագետ

Ընդհանուր նպատակը
Հանդիպումը հրավիրվել էր «ՀԶՈՐ» ՔՀԿ-ներ ծրագրի կողմից իրականացվող Հայաստանում քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների (ՔՀԿ-ներ) կարողությունների զարգացման կարիքների գնահատման շրջանակներում: Քաղաքացիական հասարակության ոլորտի առանցքային փորձագետները հայտնեցին իրենց կարծիքը գնահատման արդյունքների և առաջարկությունների վերաբերյալ, ինչպես նաև խոսեցին Հայաստանում կարողությունների զարգացման լավագույն գործելակերպի վերաբերյալ: Փորձագետների խմբի հետ խորհրդակցությունը տևեց 2 ժամ:

Ընդհանուր նկարագիրը

Չորս արտաքին փորձագետներ են հրավիրվել մասնակցելու փորձագետների հետ խորհրդակցությանը: Հրավիրյալներից մեկը (Միքայել Հովհաննիսյան, ԱլԳ քաղաքացիական հասարակության ֆորում, Հայաստանի ազգային պլատֆորմի համակարգող) չկարողացավ մասնակցել հանդիպմանը, ուստի հանդիպումը կազմակերպվեց երեք փորձագետների մասնակցությամբ: ՔՀԿ-ների կարողությունների զարգացման կարիքների գնահատման հետազոտության նախագիծը մասնակիցներին ուղարկվել էր նախքան քննարկման օրը (մարտի 21), որպեսզի վերջիններս կարողանային ծանոթանալ փաստաթղթին և պատրաստեին իրենց առաջարկությունները, դիտարկումները և հարցերը:

Հանդիպումը սկսեց ծրագրի ղեկավարը՝ ողջունելով մասնակիցներին և ներկայացնելով հանդիպման նպատակը: Այնուհետև, փորձագետներին հնարավորություն ընձեռվեց արտահայտել իրենց կարծիքները, փոխանակել մտքեր և հանդես գալ առաջարկներով: Նախնառաջ, փորձագետները նշեցին, որ այս ծրագիրը նոր մոտեցում է առաջարկում՝ անդրադառնալու հայաստանյան ՔՀԿ-ների կարողությունների կարիքներին և առկա բացերին:

Ինչպես նշեց ԱՄՆ ՄԶԳ հայաստանյան գրասենյակի ներկայացուցիչ Լուսինե Հակոբյանը, ծրագրի կողմից նոր հեռանկարներ նախաձեռնելու, նորարարական տեսակետներ առաջ քաշելու և հայաստանյան ՔՀԿ ոլորտում մոտեցումների կրկնություններից խուսափելու առաքելությունը կարելի է համարել իրականացված: Ըստ փորձագետի՝ ՔՀԿ-ների գնահատման համար կիրառված մեթոդներն արդյունավետ են և նորարարական: Բացի այդ, նա հավելեց, որ գծապատկերները և գրաֆիկներն ընթերցողին թույլ են տալիս տվյալներն ավելի դյուրին կերպով ըմբռնել: Մասնավորապես, որպես հետազոտությանը հատուկ մեթոդներ, փորձագետներն ընդգծեցին «Կենսացիկլի մոդելը» և հայաստանյան ՔՀԿ-ների զարգացվածության մակարդակների պատկերումը: Համառոտ նկարագիրը, գծապատկերներով արտացոլված զարգացվածության մակարդակները, «Ով-Ինչ-Ինչպես» շրջանակը, կարողությունների զարգացման կարիքների բազմահարթակ աղյուսակը, ինչպես նաև դեպքերի ուսումնասիրությունները և «Ամփոփում» հատվածն արժանացան փորձագետի հավանությանը:

Ինչպես նշեց ՔՀԿ ոլորտի փորձագետ Տաթևիկ Մարգարյանը, իրականացված հետազոտությունը համապարփակ է, տրամադրված տվյալները շատ մոտ են վերջին շրջանում իրականացված այլ հետազոտությունների տվյալներին, որը հստակ և ճշգրիտ աշխատանքի ցուցանիշ է: Փորձագետն ավելացրեց, որ հարցաշարի կառուցվածքը, հարցերի տեսակը և բաց հարցերը վերլուծելու մոտեցումները (խաչաձև ստուգման մոտեցումը և հաստատումը) շատ արդյունավետ են և նորարարական: Բացի այդ, փորձագետը նշեց, որ հետազոտության դրույթները ընդգրկում են ոչ միայն հարցման

արդյունքները, այլև փորձագետների տեսակետները, դաշտային այցելություններից ստացված տպավորությունները և հետազոտական այլ տվյալներ՝ այդպիսով ընթերցողին տալով թեմայի վերաբերյալ առավել ամբողջական պատկեր և ընդգրկուն տեղեկատվություն:

ՔՁՀՀ ներկայացուցիչ Արմեն Ղալումյանը նշեց, որ աշխատությունն արժեքավոր հետազոտություն է, որն ընդգրկում է պատշաճ ներկայացուցչական ընտրանք: Մասնավորապես, փորձագետը հղում կատարեց հետազոտության «Առաջիկա քայլեր» բաժնում ներկայացված լավ նախագծված վերապատրաստման դասընթացների մոդուլներին:

Փորձագետների կողմից արտահայտված բոլոր տեսակետները և դիտարկումները քննարկվեցին ներկաների կողմից:

Հատուկ դիտարկումներ և առաջարկություններ

1. Լուսինե Հակոբյան
   - Հետազոտությունը պետք է ներառի գնահատման սահմանափակումների վերաբերյալ մաս:
   - Ֆոկուս-խմբային քննարկումների հատվածում ներկայացված «Դեպքերի ուսումնասիրություն» վերնագիրն անգլերենով (Case studies) կարող է որոշ ընթերցողների համար շփոթեցնող լինել, քանի որ չի համապատասխանում պատմությունների ստանդարտ ձևաչափին և կարող է փոխարինվել անգլերեն այլ բառով, օրինակ՝ “Cases for discussion” կամ “Discussion cases”:
   - Հետևյալ հարցը՝ «Շահառուները պետք է միշտ լինեն ՔՀԿ-ների առաքելության և կանոնադրության կենտրոնում: Ի՞նչ եք կարծում, դա այդպես է ՀՀ-ում: Խնդրում ենք բացատրել:» պատասխանողին ուղղորդում է դեպի ենթադրյալ պատասխան:

2. Տաթևիկ Մարգարյան
   - Հարցված ՔՀԿ-ների կարողությունների զարգացման կարիքներին վերաբերող դասընթացները պետք է ներառեն ոչ միայն այն թեմաները, որոնք ուղղակիորեն նշվել են հարցվողների կողմից, այլ նաև ոլորտի փորձագետների կողմից առաջարկված թեմաները:

3. Ռոբերտ Գիրեյկո
   - Եզրափակիչ միջոցառումը պետք է լինի հանրային քննարկում-խորհրդակցություն՝ հնարավորություն տալով մասնակիցներին իրենց ներդրումն ունենալու գնահատման մեջ և իրենց առաջարկություններով հանդես գալու հետազոտության և առաջիկա քայլերի վերաբերյալ:

4. Արմեն Ղալումյան
   - Անհրաժեշտ է հստակ սահմանել «Ակտիվ ՔՀԿ» հասկացությունը, քանի որ այն տարբեր կերպ է սահմանվում տարբեր աղբյուրներում և հեղինակների կողմից:

Եզրափակում

Փորձագետների մեկնաբանությունները և առաջարկությունները հաշվի կառնվեն և կարտացոլվեն հետազոտության վերջնական տարբերակում:

Հավելված 7. Հանրային քննարկում-խորհրդակցության զեկույց

Հայաստանում քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների (ՔՀԿ-ների) կարողությունների զարգացման կարիքների գնահատման արդյունքների վերաբերյալ հանրային քննարկում-խորհրդակցության զեկույց

2016թ.-ի ապրիլի 14-ին Երևանում տեղի ունեցած հանրային քննարկում-խորհրդակցության ընթացքում ներկայացվեցին Հայաստանում քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների կարողությունների զարգացման կարիքների գնահատման արդյունքները: Խորհրդակցության նպատակն էր մեծ լսարանի հետ միասին քննարկել, բարելավել և հաստատել գնահատման արդյունքները: Միջոցառմանը ներկա էին հարցմանը մասնակցած ՔՀԿ-ների ներկայացուցիչները, փորձագետներ, միջազգային կազմակերպությունների/ՀԿ-ների ներկայացուցիչներ, դեսպանություններ և Հայաստանում Եվրոպական միության պատվիրակությունը: Միջոցառման բացմանը ողջույնի խոսքով հանդես եկան Հայաստանում Եվրոպական միության պատվիրակության ղեկավար, դեսպան Ն.Գ. Պյոտր Անտոնի Սվիտալսկին և Պոդլասկայի շրջանային զարգացման հիմնադրամի տնօրեն պարոն Անդրեյ Պարաֆինյուկը:

Հանրային քննարկում-խորհրդակցությունը բաղկացած էր 2 մասից. 1-ին մասում հանրությանը ներկայացվեցին ՔՀԿ-ների կարողությունների կարիքների և առկա բացերի գնահատման վերաբերյալ նախնական արդյունքները և առաջարկությունները, իսկ 2-րդ մասում տեղի ունեցավ կարողությունների զարգացման կարիքների գնահատման հետազոտության հիմնական թեմաների վերաբերյալ մասնակիցների դիտարկումների հավաքագրում: Քննարկման 2-րդ մասում ծրագրի թիմն անցկացրեց կլոր սեղան-քննարկումներ՝ անդրադառնալու հետազոտության արդյունքներին և մասնակիցների նկատառումներին:

Տեղի ունեցավ 4 խմբային քննարկում հետևյալ թեմաների շուրջ՝ ՔՀԿ-ների ֆինանսական կայունություն, արտաքին հարաբերություններ և կարողությունների զարգացման կարիքներ և մեթոդներ: Ընդհանուր առմամբ, թեմատիկ խմբային քննարկումներին մասնակցեց 48 անձ՝ յուրաքանչյուր խմբում մոտ 12 հոգի: Մասնակիցներին տրվեց 30 րոպե քննարկման և 2-3 րոպե լսարանին համառոտ ամփոփումն ու առաջարկությունները ներկայացնելու համար: Յուրաքանչյուր խմբային քննարկում վարում էր ծրագրի աշխատակիցներից որևէ մեկը, ով մասնակիցներին ներկայացրեց խմբային աշխատանքի նպատակը և վարեց քննարկումը: Յուրաքանչյուր խմբում նշանակված քարտուղարը/խոսնակն ամփոփեց խմբի առաջարկությունները, որոնք նպատակահարմար լինելու դեպքում ներառվել են գնահատման վերջնական փաստաթղթում:

Խմբային քննարկումներն ընդգրկել են հետևյալ թեմաները՝

1. Ֆինանսական կայունություն
   - Ի՞նչ մարտահրավերների են բախվում հայաստանյան ՔՀԿ-ները:
   - Ինչպե՞ս դիմակայել այդ մարտահրավերներին:
2. Արտաքին հարաբերություններ (երկու խումբ)
   - Որո՞նք են ՔՀԿ-ների կարողությունների զարգացման կարիքները տարբեր շահագրգիռ կողմերի հետ հարաբերություններ հաստատելու տեսանկյունից:
   - Ինչպե՞ս պետք է հասցեագրել այդ կարիքները:
3. Կարողությունների զարգացում
   - Որո՞նք են ՔՀԿ-ների կարողությունների զարգացման կարիքները, և ի՞նչ ձևաչափով դրանք պետք է հասցեագրել:

1. Ֆինանսական կայունություն (Խումբ 1)

Այս թեմային առնչվող հարցերը վերաբերում էին հայաստանյան ՔՀԿ-ների մարտահրավերներին ֆինանսական կայունության տեսանկյունից և դրանց հասցեագրելու միջոցներին: Հիմնական մարտահրավերներն ու առաջարկությունները հետևյալն են՝

Մարտահրավերներ.

- Գոյություն ունի դոնորների կողմից տրամադրված առկա ֆինանսական միջոցների թափանցիկության և հրապարակայնության պակաս:
- Մասնավոր հատվածի և ՔՀԿ-ների միջև համագործակցության մակարդակը ցածր է, ինչը պայմանավորված է անբարենպաստ իրավական միջավայրի առկայությամբ:
- Կառավարության կողմից քիչ ֆինանսական աջակցություն է ուղղվում ՔՀԿ-ներին:
- Դոնորների կողմից սահմանված պահանջները խիստ են և հաշվի չեն առնում ՔՀԿ-ների կարողությունները՝ այդպիսով հանգեցնելով անհետևողական և սահմանափակ ֆինանսավորման, որն ազդում է ՔՀԿ-ների ընդհանուր ֆինանսական վիճակի վրա:
- Միայն ֆինանսական միջոցները բավարար չեն մեծ ազդեցություն ունենալու համար: Անհրաժեշտ են ՔՀԿ-ների անձնակազմի անդամների հմտություններն ու կարողությունները թե՛ ֆոնդահայթայթման նախնական փուլերում, թե՛ ֆինանսական ներհոսքի արդյունավետ կառավարման համար:
- Սոցիալական ձեռնարկատիրությունը երբեմն բարենպաստ է ՔՀԿ-ների ֆինանսական կայունության համար, սակայն հաճախ այն արդյունավետ չէ (ձեռնարկատիրական հմտությունների ցածր մակարդակի պատճառով): Բացի այդ, սոցիալական ձեռնարկատիրությունը ՔՀԿ-ներին «շեղում» է իրենց հիմնական առաքելությունից, տեսլականից, ռազմավարություններից և արժեքներից:
- ՔՀԿ-ների հանդեպ չկա հետաքրքրություն և լիարժեք վստահություն հասարակության կողմից: Այս հանգամանքը խանգարում է անհատ դոնորներին և բարերարներին նվիրատվություններ կատարել:

Առաջարկություններ.

- Կառավարության կողմից պետք է ընդունվեն հատուկ մեխանիզմներ և քաղաքականություն ՔՀԿ հատվածին նախնական ֆինանսական աջակցություն տրամադրելու համար (նախնական ներդրումներ):
- ՔՀԿ-ները պետք է աշխատեն ինտենսիվորեն հասարակության շրջանում իրենց տեսանելիությունն ու ճանաչումը բարձրացնելու ուղղությամբ:
- ՔՀԿ-ները պետք է աշխատեն անդամների քանակը բարձրացնելու ուղղությամբ, որը, մի կողմից, կբարձրացնի ֆինանսական ներհոսքն անդամավճարների տեսքով, մյուս կողմից, կազմակերպությունը կդարձնի ավելի վստահելի և ճանաչելի, ինչն էլ կբերի ավելի մեծ ֆինանսական ներհոսքեր:
- Հաջողության հասնելու ամենալավ եղանակը ներքին, արտաքին կարողությունների և ֆինանսական միջոցների համադրությունն է:

2. Արտաքին հարաբերություններ (Խումբ 2 և 3)

Այս թեմային առնչվող հարցերը վերաբերում էին ՔՀԿ-ների կարողությունների կարիքներին հարաբերություններ հաստատելու տարբեր շահագրգիռ կողմերի հետ, ինչպես նաև այդ կարիքները հասցեագրելու եղանակներին:

<u>Խումբ 2</u>

Առաջարկություններ.

- Արտաքին հարաբերությունների բաղադրիչը պետք է ներառվի ռազմավարական պլանավորման մեջ: Դրա հիման վրա պետք է նախագծվի արտաքին հարաբերությունների հատուկ քաղաքականություն: Այս փաստը կօգնի ՔՀԿ-ներին իրենց արտաքին հարաբերություններն ավելի համակարգային դարձնել, ինչպես նաև հասկանալ առկա բացերը և պլանավորել ոլորտի համապատասխան կարողությունների զարգացում:
- Պետական մարմինների հետ համագործակցության տեսանկյունից պետք է լինեն օրինաստեղծ գործընթացներում մասնակցության հատուկ մեխանիզմներ, պետական մարմինների գործառույթները պետք է ուսումնասիրվեն, համագործակցությունը պետք է ինստիտուցիոնալացվի (համագործակցության հուշագրերի տեսքով և այլն):
- Պետք է համագործակցություն հաստատել մասնավոր հատվածի հետ և զարգացնել համապատասխան կարողություններն ու հմտությունները:
- Պետք է բարելավել համագործակցությունը միջազգային կազմակերպությունների հետ:

Այլ առաջարկություններ.

- Անհրաժեշտ է իրականացնել կարողությունների զարգացում հանրային կապերի վերաբերյալ դասընթացների, փոխայցելությունների, ուղղորդման և փորձի փոխանակման միջոցով:

- Պետք է զարգացնել մասնագիտական հմտությունները նոր տեխնոլոգիաների միջոցով (սոցիալական ցանցեր):

<u>Խումբ 3</u>

Մարտահրավերներ.

- **ՔՀԿ-ներ և պետական մարմիններ.** Կառավարությունը գրեթե հետաքրքրված չէ զարգացնելու և աջակցելու ՔՀԿ հատվածին: Պատճառներից մի քանիսը հետևյալն են՝
    - Այսպես կոչված «GONGO»-ները (կառավարությունից կախում ունեցող ՀԿ-ներ),
    - Թե՛ կառավարության, թե՛ նախագահի կողմից ՀԿ-ներին ուղղված պետական ֆինանսավորման տրամադրման գործընթացի թափանցիկության բացակայություն,
    - ՔՀԿ-ների կողմից կազմակերպվող վերապատրաստման ծրագրերը չեն ճանաչվում պետական մարմինների կողմից: Հավաստագրման համակարգերը ՔՀԿ-ների կողմից ծառայությունների մատուցումը չեն ճանաչում,
    - «Հասարակական կազմակերպությունների մասին» նոր օրենքի նախագծի աստիճանական վատթարացում,
    - Նախքան 2016թ.-ի հանրաքվեն նոր սահմանադրությանն առնչվող հարցերով ՔՀԿ հատվածի հետ իրական խորհրդակցությունների բացակայություն,
    - Նոր ընտրական օրենսգիրքը չի նախատեսում ՀԿ-ների՝ որպես դիտորդների, բավարար ներգրավվածություն:

Մյուս կողմից, համագործակցությունն ավելի դրական է տեղական ինքնակառավարման մարմինների հետ, թեև այն զուրկ չէ մարտահրավերներից, ինչպիսիք են որոշ տեղական ինքնակառավարման մարմինների կողմից ՔՀԿ-ներին քաղաքականացնելու և ազդեցություն գործելու կամ «նրանց ազդեցության գոտում պահելու» փորձերը:

- **ՔՀԿ-ներ և դոնորներ**. Դոնորները գործում են, այսպես կոչված, կիսաբաց և կիսաթափանցիկ համակարգերով: Տարիների ընթացքում ՔՀԿ շահառուների խումբը մնացել է գրեթե նույնը՝ դառնալով էլիտար ակումբի մի տեսակ, որտեղ նոր անդամների մուտքը սահմանափակ է: Սա մասամբ պայմանավորված է ոչ միայն կարողությունների արդարացված մակարդակով, այլ նաև հովանավորչության և արդյունավետության մտահոգություններով, որը բերում է նրան, որ աջակցություն չի տրամադրվում ՔՀԿ-ների լայն շրջանակի:
- **ՔՀԿ-ներ և այլ ՔՀԿ-ներ.** Թվում է՝ մրցակցությունը դեռևս գերազանցում է համագործակցությանը: Ցանցերի ստեղծումը թույլ է և վատ ինստիտուցիոնալացված: Ավելին, ՔՀԿ-ների միջև տարբական շփումները հաճախակի չեն իրականացվում և բավարար կերպով չեն խրախուսվում: Ենթադրվում է, որ տարամետ աշխարհաքաղաքական հայացքների պատճառով վրացի գործընկերների հետ համագործակցությունը կթուլանա:

Թվում է, թե առկա է որոշակի անհավասարակշռություն կանանց և փոքրամասնությունների՝ ՔՀԿ-ների կառավարման մեջ ներգրավվածության տեսանկյունից: Պետք է բարձրացնել այն չափանիշները, որոնցով ՔՀԿ-ների մեծամասնությունն առնչվում է իր թիրախային խմբերի հետ, մասնավորապես իրական կարիքները գնահատելիս, և միջամտությունները դարձնել առավել արդյունավետ: ՔՀԿ ոլորտը պետք է կարողանա թիրախային խմբերին դարձնել զարգացման գործընթացների իրական համասեփականատերեր:

- **ՔՀԿ-ներ և ԶԼՄ-ներ.** ԶԼՄ-ները պատրաստ են լուսաբանել ՔՀԿ-ների աշխատանքի ընդհանուր կողմերը և ֆինանսավորման հնարավորությունները, մինչդեռ նրանք ավելի քիչ են հակված ներկայացնելու սոցիալական և այլ բնույթի խնդիրներ, որոնք վերաբերում են որոշակի խոցելի խմբերի, ում հետ աշխատում են ՔՀԿ-ները:

Առաջարկություններ

Ուղղակիորեն կապված կարողությունների զարգացմանը՝

- Խրախուսել շփումը, հանդիպումները և փոխանակումները ՔՀԿ-ների միջև. նմանատիպ նախաձեռնությունները դեռևս շատ անհրաժեշտ են, հատկապես նախքան ֆորմալ ցանցեր հիմնելը:
- Զարգացնել առկա ՔՀԿ-ների ցանցերը և աջակցել դրանց. պետք է շարունակաբար խրախուսել և աջակցել և՛ հորիզոնական, և՛ ենթաոլորտային ցանցերին, քանի որ վերջիններս հնարավորություն են տալիս ՔՀԿ-ներին լինել ավելի համախմբված և բարձրաձայնել իրենց դիրքորոշումն այլ դերակատարների, մասնավորապես կառավարության և դոնորների նկատմամբ:
- ՔՀԿ-ների կողմից ներկայացված համատեղ առաջարկներն ու ծրագրերը պետք է դիտարկվեն որպես ոլորտի ընդհանուր կարողությունները բարելավելու լավ մեխանիզմ՝ թույլ տալով, նույնիսկ խրախուսելով ՔՀԿ-ների համատեղ գործողությունները՝ ըստ դրանց ընդհանուր հետաքրքրությունների կամ ավելի ուժեղ և ավելի թույլ կազմակերպություններին խմբավորելով: Այդկերպ հնարավոր է հզորացնել ՔՀԿ-ների ինստիտուցիոնալ կարողությունները և բարելավել ցանցերի ստեղծումը:
- Մշակել ՔՀԿ-ների ծրագրերը հստակ կարիքների գնահատման հիման վրա. ՔՀԿ-ների բոլոր գործողությունները և ծրագրերը պետք է հիմնված լինեն մանրակրկիտ կարիքների գնահատման վրա, որը կներգրավի թիրախային խմբերին և հայտնաբերված խնդիրները կդիտարկի տարբեր տեսանկյուններից: ՔՀԿ-ները պետք է արդյունավետ հարաբերություններ հաստատեն իրենց շահառուների հետ, վերջիններիս պետք է տեղեկացնեն ոչ միայն իրենց մտադրությունների մասին, այլև փնտրեն արդյունավետ հաղորդակցման և ներգրավվման հնարավորություններ:

Անուղղակիորեն կապված կարողությունների զարգացմանը՝

- Կառավարության կողմից տրամադրվող ֆինանսավորումը պետք է բարեփոխվի և ընդլայնվի. բյուջետային միջոցների բաշխումը պետք է լինի թափանցիկ՝ համաձայն հստակ ընթացակարգերի և չափանիշների: ՔՀԿ-ների և կառավարության միջև համագործակցությունը պետք է լինի ավելի ինստիտուցիոնալացված, հատկապես փոխանցելով որոշակի հանրային պարտականություններ (օրինակ՝ գործազուրկների ակտիվացում, սոցիալական աջակցություն) ՔՀԿ-ներին, որոնք ծառայությունների մատուցման առումով ավելի արդյունավետ են, քան պետական հաստատությունները: Այս գործընթացն իրականացվել է տեղական մակարդակով, սակայն պետք է շարունակել դրան օժանդակել և ընդլայնել:
- ՔՀԿ-ների համախմբումն անհրաժեշտ է հիմնականում դիմակայելու քաղաքական միտումներին, որոնք թելադրում են ՔՀԿ-ների դիրքորոշումը և պարտադրում ոչ բարենպաստ օրենսդրություն:
- Դառնալ ավելի ակտիվ դոնորների կողմից ֆինանսավորվող ծրագրերի, դրանց հիմնավորման և ազդեցության անկախ մշտադիտարկման հարցում. ՔՀԿ-ները պետք է կատարեն անկողմնակալ դիտորդների դեր և խթանեն դոնորների կողմից նպատակահարմար և բարձրորակ գործողությունների ֆինանսավորումը:
- Ապահովել օտարերկրյա ղեկավարների կողմից խոշոր դոնորային ծրագրերի կառավարումը. երբ այս գործառույթը փոխանցվում է տեղացիներին, թափանցիկությունը տուժում է:

3. Կարողությունների զարգացում (Խումբ 4)

Այս թեմային առնչվող հարցերը վերաբերում էին կարողությունների զարգացման կարիքներին և մեթոդներին: Հիմնական եզրահանգումներն ու առաջարկությունները հետևյալն են՝

Առաջարկություններ.

Կարողությունների զարգացման կարիքների վերաբերյալ («Ինչ»)՝

1. ՔՀԿ-ները պետք է կարողանան գնահատել իրենց համայնքների շահառուների կարիքները:
2. ՔՀԿ-ների ցանցերը կառավարման և համակարգման տեսանկյունից ունեն հատուկ կարիքներ, ուստի կարողությունների զարգացման ծրագրերը պետք է լինեն հարմարեցված և կարիքներին արձագանքող:
3. ՔՀԿ-ները շարունակաբար բախվում են բազմաթիվ ֆինանսական մարտահրավերների: Նրանք կարիք ունեն զարգացնելու իրենց կարողությունները ֆինանսական պլանավորման և սոցիալական ձեռնարկատիրության ուղղությամբ:
4. ՔՀԿ-ները կարիք ունեն մասնակցային հարթակի, որը կհամախմբի տարբեր ոլորտների շահագրգիռ կողմերին և կխթանի համագործակցությունը նրանց միջև:

5. Կարողությունների զարգացման գործողությունները պետք է արձագանքեն անհատների և կազմակերպությունների կարիքներին, պետք է լինեն նպատակային և համահունչ ոլորտում առկա պահանջարկին:
6. ՔՀԿ-ները պետք է ուժեղացնեն իրենց կարողությունները քաղաքականության մշակման և մշտադիտարկման ուղղությամբ:
7. ՔՀԿ-ները տեխնիկական միջոցների կարիք ունեն իրենց գործունեությունն իրականացնելու համար:
8. ՔՀԿ-ները կարիք ունեն ուժեղացնելու և արդիականացնելու իրենց մասնագիտական կարողությունները:

Կարողությունների զարգացման ձևաչափի վերաբերյալ («Ինչպես»)՝

1. Edutainment-ը (կրթություն և զվարճանք բառերի համադրություն) նորարարական մեթոդ է, որը կարող է կիրառվել կարողությունների զարգացման ծրագրի ընթացքում: Ուսումնական ծրագիրը հիմնականում կազմված է խաղերից, ֆիլմերից կամ շոուներից:
2. Անկախ կարողությունների զարգացման ձևաչափից՝ կիրառել մարդակենտրոն մոտեցում (Կարեկցանքի վերաբերյալ ոլորտային ուղեցույց): Կարեկցանքը մարդակենտրոն գործընթացի մշակման հիմքն է. խորապես հասկանալով մարդկանց՝ կարողությունների զարգացում իրականացնող անձինք կարող են ավելի լավ նախագծել նրանց համար ծառայություններ/լուծումներ/ապրանքներ:
3. Մասնագետների աշխատանքին հետևելը (job shadowing) մեկ այլ մեթոդ է:
4. Անկախ կարողությունների զարգացման գործողությունների ձևաչափից՝ բովանդակությունը պետք է լինի հստակ, մոտ տեղական համատեքստին, դյուրըմբռնելի, որակյալ և համահունչ ոլորտի վերջին զարգացումներին: Տեղական մասնագետները պետք է ընդգրկվեն ոլորտում:
5. Գործնական առաջադրանքները («Գործնական ուսուցման փաթեթ») պետք է ներառվեն ծրագրերում. դասընթացները պետք է գնահատվեն՝ համաձայն հատուկ գնահատման չափանիշների:
6. Կարողությունների զարգացման ծրագրերում անհրաժեշտ է օգտագործել նոր տեխնոլոգիաներ: