ՔՀԿ ՈԼՈՐՏԻ ՇՈՒԿԱՅԻ ՀԱՄԱՊԱՐՓԱԿ ՀԵՏԱՋՈՏՈՒԹՅԱՆ ԱՐԴՅՈՒՆՔՆԵՐԸ

Վերլուծական զեկույց

Հետազոտական ռեսուրսների կովկասյան կենտրոն-Հայաստան

Հանձնվել է. Եվրասիա համագործակցություն հիմնադրամին Հասցե. 23/1 Ազատության փող., Երևան, Հայաստան Հեռախոս. (+37410) 251575	Հանձնել է. Հետազոտական ռեսուրսների կովկասյան կենտրոն-Հայաստան հիմնադրամը Հասցե. Ալեք Մանուկյան 1, ԵՊՀ գրադարանի մ/շ, 6-րդ հարկ, 602 սենյակ, Երևան 0025, Հայաստան Հեռախոս. (+37410) 574868
Ծրագրի ղեկավար. Գայանե Մկրտչյան	Տնօրեն. Հեղինե Մանասյան

Ծրագրի իրականացմանը մասնակցել է ՀՌԿԿ-Հայաստանի հետազոտական խումբը, ներառյալ՝

Աննա Սարգսյանը՝ ծրագրի ղեկավար
Հեղինե Մանասյանը՝ զեկույցի խմբագիր
Մոնիկա Շահմենենդյանը՝ ընտրանքի և տվյալների մշակման փորձագետ
Տաթևիկ Մարգարյանը՝ վերլուծական զեկույցի հեղինակ

Սույն հետազոտությունը իրականացվել է Ամերիկայի ժողովրդի աջակցությամբ՝ ԱՄՆ Միջազգային զարգացման գործակալության միջոցով: Այստեղ արտահայտված տեսակետները միմիայն հեղինակներինն են և պարտադիր չէ, որ արտահայտեն ԱՄՆ ՄԶԳ կամ ԱՄՆ կառավարության տեսակետները:

2015

Դեկտեմբեր

Բովանդակություն

Հապավումներ **4**

Նախաբան **5**

Համառոտագիր **6**

Ներածություն **9**

Մեթոդաբանություն **11**

1. Քանակական հետազոտություն 11
2. Որակական հետազոտություն 13

Քանակական հետազոտության հիմնական բացահայտումները **16**

1. Ընդհանուր տեղեկություններ հարցված ՔՀԿ-ների մասին 16
2. Անդամություն և ղեկավարում 20
3. Մարդկային ռեսուրսների կառավարում 22
4. Անդամների և շահառուների մասնակցությունը 25
5. Հաշվետվողականություն և թափանցիկություն 27
6. Ռազմավարական պլանավորում և ներքին ընթացակարգեր 29
7. Ֆինանսական և այլ ռեսուրսներ 31
8. Համագործակցություն այլ դերակատարների հետ 38
9. Կազմակերպական զարգացման կարիքներ և փորձ 42

Որակական հետազոտության հիմնական բացահայտումները **53**

1. ՔՀԿ կայունությունը 53

1.1 ՔՀԿ կայունության նախադրյալները 53

1.2 ՔՀԿ կայունության առկա իրավիճակը 57

1.3 ՔՀԿ կայունության զարգացման հնարավորությունները 59

2. ՔՀԿ հատվածի հանդեպ վստահությունը 61

2.1 ՔՀԿ-ների հանդեպ վստահության դրսևորումները տարբեր հատվածների կողմից 62

2.2 Վստահության պակասը պայմանավորող գործոնները 64

2.3 Վստահության բարելավման ուղիները 68

3. ՔՀԿ համագործակցությունն այլ շահագրգիռ կողմերի հետ 70

3.1 Համագործակցությունը պետական կառույցների հետ 71

3.2 Համագործակցությունը գործարար կառույցների հետ 80

3.3 Համագործակցությունը միջազգային կազմակերպությունների հետ 86

3.4 Համագործակցությունը ՔՀԿ-ների միջև 90

4. ՔՀԿ-ներից ակնկալվող ծառայությունները 92
5. ՔՀԿ կազմակերպական կարողությունները 99
5.1 ՔՀԿ կարողությունների վերաբերյալ փորձագիտական կարծիքները 99
5.2 ՔՀԿ կարողությունների զարգացման վերաբերյալ փորձագետների առաջարկները 105
Ամփոփում և առաջարկներ 113
Շահագրգիռ կողմերին ուղղված առաջարկներ 113
Կարողությունների զարգացման թեմաներ 118
Կարողությունների զարգացման ձևաչափեր 120
Հավելվածներ 122
Հավելված 1. Հարցման մասնակից կազմակերպությունների ցանկ 122
Հավելված 2. Խորին հարցազրույցների մասնակից փորձագետների ցանկ 125
Հավելված 3. Քանակական հետազոտության հարցաթերթ 127
Հավելված 4. Որակական հետազոտության հարցաշարեր 127
Հավելված 5. Ֆոկուս-խմբային քննարկումների հարցաշարեր 134

Հապավումներ

ԱՄՆ ՄԶԳ	Ամերիկայի Միացյալ Նահանգների Միջազգային զարգացման գործակալություն
ԵՀՀ	Եվրասիա համագործակցության հիմնադրամ
ԶԼՄ	Զանգվածային լրատվամիջոցներ
ԿՍՊ	Կորպորատիվ սոցիալական պատասխանատվություն
ՀԱՀ	Հայաստանի ամերիկյան համալսարան
ՀԿ	Հասարակական կազմակերպություն
ՀՌԿԿ	Հետազոտական ռեսուրսների կովկասյան կենտրոն
ՄՌԿ	Մարդկային ռեսուրսների կառավարում
ՇՊ	Շահերի պաշտպանություն
ՍՊԸ	Սահմանափակ պատասխանատվությամբ ընկերություն
ՏԻՄ	Տեղական ինքնակառավարման մարմին
ՔԶՀՀ	Քաղաքացիական զարգացման և համագործակցության հիմնադրամ
ՔՀԿ	Քաղաքացիական հասարակության կազմակերպություն
ՖԽ	Ֆոկուս խմբային քննարկում

Նախաբան

Ներկայացնում ենք ձեզ ՔՀԿ շուկայի ոլորտի համապարփակ հետազոտությունը, որն իրականացվել է «ՀԿ Դեպո - Հասարակական կազմակերպությունների զարգացման ծրագրի» շրջանակներում: Համեմատելով տվյալ հետազոտության արդյունքները նախորդ և այլ միաժամանակյա հետազոտությունների հետ, կարելի է նկատել, որ վերջին հետազոտություններում ՔՀԿ-ների ինքնագիտակցությունը, ինչպես նաև սեփական խնդիրների նրանց ձևակերպումներն ավելի բազմազան և երանգավորված են: Սա, իհարկե, տեղի է ունեցել բազում հանգամանքների շնորհիվ, ներառյալ տարբեր տեսակի այն աջակցությունը, որ ՔՀԿ-ները տարիների ընթացքում ստացել են աջակից կառույցներից: Սույն հետազոտության մեջ դա հատկապես ակնառու է դառնում քանակական և որակական հարցումների արդյունքները համադրելիս: Դա ցույց է տալիս ՔՀԿ-ների զարգացման նոր՝ թերևս կայուն հանգրվանի հնարավորությունը: Միևնույն ժամանակ, նոր խնդիրներ են ի հայտ գալիս, ինչպես, օրինակ՝ հայաստանյան գործարարներին ուղերձ հասցեագրելն այն մասին, թե ինչ են անում և ինչի համար են անհրաժեշտ ՔՀԿ-ները:

Հետազոտության ամփոփագրում ներկայացված են մի շարք եզրակացություններ ու շահագրգիռ կողմերին ուղղված առաջարկներ, որոնք առավել կարևորել ենք այս հետազոտության արդյունքում: Հուսով ենք, որ այլ օգտատերեր կհամալրեն այս առաջարկները և կամ կճգրտեն դրանց առաջնայնությունները՝ ուսումնասիրելով հետազոտության ստացած արդյունքները, և այդպիսով շարունակական կյանք կպարգևեն այս հետազոտությանն ու դրանից բխող գործողություններին:

Շնորհակալություն ենք հայտնում բոլոր անձանց և կազմակերպություններին, որ մասնակցել են հարցմանը կամ իրենց կարծիքներն են արտահայտել խորին հարցազրույցների ու ֆոկուս խմբային քննարկումների ընթացքում, ՀՌԿԿ-Հայաստանի ողջ հետազոտական թիմին, «ՀԿ Դեպո» ծրագրի անդամներին, որոնք իրենց լուման են ներդրել այս հետազոտության իրականացման գործում՝ ԵՀՀ առաջնորդությամբ, ինչպես նաև հայաստանյան ՔՀԿ-ներին տարիներ շարունակ աջակցող ԱՄՆ ՄՋԳ-ին, մասնավորապես նրա՝ «Տեղական լուծումներ» բաժնի թիմին:

Համառոտագիր

ՔՀԿ շուկայի ոլորտի հետազոտությունն իրականացվել է «ՀԿ Դեպո - Հասարակական կազմակերպությունների զարգացման ծրագրի» շրջանակներում: Հետազոտության առաջնային նպատակը ՔՀԿ-ների կարողությունների զարգացման բացերի և անհրաժեշտ ծառայությունների կարիքի գնահատումն է:

Հետազոտությունը ներառել է Հայաստանի ողջ տարածքում տեղակայված ՔՀԿ-ների ընտրանքային քանակական հարցում և ՔՀԿ-ների ու այլ շահագրգիռ կողմերի կարծիքների որակական հետազոտություն: Քանակական հետազոտության արդյունքներն ամփոփում են 101 ՔՀԿ-ի հարցումից ստացած տվյալները, մասնավորապես կազմակերպական զարգացման տարբեր ոլորտներում առկա իրավիճակը, կարողությունների զարգացման կարիքները և նախընտրությունները: Ըստ այդ տվյալների՝ ՔՀԿ-ները հատկապես խնդրահարույց են համարում իրենց ֆինանսական կայունության հետ կապված հարցերը և կարևորում են ֆոնդահայթայթման, մյուս հատվածների հետ համագործակցության հմտությունները: Ըստ հարցվածների գնահատականների, ֆինանսական կայունությանն ուղղված գործունեությունը՝ լրատվամիջոցների հետ աշխատանքի և ռազմավարական պլանավորման հետ միասին, համեմատաբար թերի իրականացվող գործառույթներ են ՔՀԿ-ներում:

Կազմակերպական զարգացման ղեկավարման և կառավարման ոլորտներում, ըստ հարցման արդյունքների, դրական պատկեր է նկատվում: Հարցվողների պատասխաններից բխում է, որ ՔՀԿ-ների մեծամասնության ղեկավար մարմինները՝ անդամների ընդհանուր ժողովը, խորհուրդը և վարչությունը հաճախ իրականացնում են իրենց հիմնական գործառույթները, իսկ հանդիպումների փաստաթղթավորման համակարգը ՔՀԿ-ների մեծամասնությունում պատշաճ կերպով պահպանվում է: Հարցման մասնակից ՔՀԿ-ներից շատերն ունեն հիմնական աշխատակիցներ և մեծ թվով կամավորներ: Կազմակերպությունների մեծ մասը կիրառում են գրավոր աշխատանքային նկարագրեր և առնվազն տարեկան մեկ անգամ աշխատակազմի աշխատանքի գնահատում են իրականացում:

Ֆինանսական կառավարման և կայունության վերաբերյալ հարցերից ստացված տվյալները ցույց են տալիս, որ հարցված ՔՀԿ-ների համարյա կեսը ֆինանսական ռեսուրսներ կամ հեռանկարներ ունի մեկ տարուց ավելի քիչ ժամանակահատվածի համար: Միջազգային կազմակերպությունների դրամաշնորհները ՔՀԿ-ների ֆինանսավորման հիմնական աղբյուրն են հանդիսանում, որին հետևում են հիմնականում հիմնադրամներին տրամադրվող անհատական նվիրատվությունները և ՀԿ-ների կողմից կիրառվող անդամավճարները. այնուամենայնիվ, այս աղբյուրները եկամտի մեծ չափաբաժին չեն ապահովում: ՔՀԿ-ների մեծ մասը գրասենյակային տարածք ունի, իսկ մարզային կազմակերպությունների մեծամասնությունը՝ անվճար գրասենյակային տարածքի օգտագործման հնարավորություն:

ՔՀԿ-ների մեծամասնությունը նշել է, որ որպես հաշվետվողականության գործիք օգտագործում է տարեկան զեկույցը: Հետևելով օրենքի պահանջին՝ հիմնադրամները ՀԿ-ների համեմատ ավելի հաճախ են կիրառում ֆինանսական հաշվետվությունները: Հարցված ՔՀԿ-ների մեծ մասն ասել է, որ ռազմավարական պլան և ներքին ընթացակարգեր ունի, բայց ոչ բոլորն են նշել, որ միշտ հետևում են այդ կանոններին:

Հարցման մասնակից ՔՀԿ-ների համագործակցությունը իշխանությունների հետ հիմնականում կանոնակարգված չէ և տեղի է ունենում ըստ անհրաժեշտության: Որպես պետական մարմինների և հատկապես ՏԻՄ-ի հետ համագործակցության եղանակ առավել հաճախ նշվել է համատեղ ծրագրերի իրականացումը, որին հետևում են համատեղ ծրագրերի մշակումը, հանրային իրազեկման հարցում օգնությունը և շահերի պաշտպանությունը: Հարցված ՔՀԿ-ների կեսից ավելին անդամակցում են տեղական, իսկ մոտ մեկ երրորդը՝ միջազգային կոալիցիաների և ցանցերի, ստանալով մասնագիտական զարգացման և տեսանելիության բարելավման հնարավորություններ: ՔՀԿ-ների մեծ մասը երբևէ չի համագործակցել գործարարների հետ՝ ծրագրերի իրականացման համար:

ՔՀԿ-ների կողմից նշված՝ զարգացման ներքին խոչընդոտների մեծ մասը կապված է ֆինանսական կարիքների հետ, իսկ արտաքին խոչընդոտների շարքում կարևոր տեղ են զբաղեցնում օրենսդրական սահմանափակումները և պետական մարմինների ու գործարարների անբավարար ուշադրությունը: Զարգացման աջակցության վերաբերյալ հարցում հարցվածները նախընտրություն են տվել ռեսուրսների հայթայթման, բիզնեսի հետ կապերի հաստատման և դոնորների հետ աշխատանքի թեմաներին: Հանրային կապերի, լրատվամիջոցների հետ համագործակցության և ՏԻՄ հետ համագործակցության ոլորտները նույնպես կարողությունների զարգացման պահանջված թեմաներ են: Միևնույն ժամանակ, սակավաթիվ կազմակերպություններ են պատրաստ վճարել կարողությունների զարգացման ծառայությունների համար: Այն կազմակերպությունները, որոնք մասնակցել են կազմակերպական կարողությունների գնահատմանը և/կամ օգտվել են կարողությունների զարգացման հնարավորություններից, ավելի լավ են համապատասխանում կազմակերպական զարգացման չափանիշներին՝ գնահատմանը և զարգացման որևէ հնարավորության չմասնակցած ՔՀԿ-ների համեմատ: Տեղեկատվության կարիքների շարքում ՔՀԿ-ներն առավել հաճախ նշել են ռեսուրսների հայթայթման նորարար եղանակների, դոնորների, սոցիալական ձեռներեցության հմտությունների զարգացման և գործարարների հետ համագործակցության մասին: ՔՀԿ պորտալից ակնկալվող ռեսուրսների շարքում հարցվողները նախ և առաջ ընտրում են դրամաշնորհային ծրագրերի հայտարարությունները:

Որակական հետազոտության արդյունքները ներառում են 29 փորձագետի հետ հարցազրույցների և 55 ՔՀԿ-ների ու նրանց շահառուների հետ 12 ֆոկուս-խմբային քննարկումներից ստացած բացահայտումները՝ մասնավորապես ՔՀԿ-ների կայունության բաղադրիչների, հատվածի հանդեպ վստահության, պետական ու

մասնավոր հատվածի հետ համագործակցության և կարողությունների զարգացման խնդիրների վերաբերյալ:

Որպես ՔՀԿ կայունության նախադրյալներ, փորձագետները նշել են առաքելության և արժեքների հարցում հետևողականությունը, մարդկային ռեսուրսների նվիրված աշխատանքը, ֆինանսական հոսքերի շարունակականությունը և ֆինանսավորման աղբյուրների բազմազանությունը, ինստիտուցիոնալ զարգացումը և նպաստավոր քաղաքական ու մշակութային միջավայրը: Պետական կառույցների ներկայացուցիչները համեմատաբար լավատես են՝ գտնելով, որ Հայաստանի ՔՀԿ-ներից շատերը կայուն են, մինչդեռ միջազգային կազմակերպությունների փորձագետները, ինչպես և հենց իրենք՝ ՔՀԿ-ները, ավելի մտահոգ են ՔՀԿ կայունության առկա իրավիճակով: Հետազոտությանը մասնակցած բազմաթիվ փորձագետների կողմից հատվածի հանդեպ վստահության պակասը նշվել է որպես ՔՀԿ կայունության խոչընդոտող գործոններից մեկը: Փորձագետները փաստում են, որ ՔՀԿ-ների մասին կա հանրային բացասական կարծրատիպ: Գործարար հատվածի ներկայացուցիչները կասկած են հայտնել ՔՀԿ վստահելիության վերաբերյալ, գտնելով, որ շատ ՔՀԿ-ներ աշխատում են զուտ գումար վաստակելու, այլ ոչ թե հասարակական փոփոխություն կատարելու համար: Միևնույն ժամանակ, ՔՀԿ-ների շահառուները նշել են, որ իրենց համայնքում ՔՀԿ-ները վստահություն են վայելում, քանի որ մարդիկ անմիջականորեն առնչվում են ՔՀԿ-ների հետ և օգտվում նրանց ծառայություններից: Վստահության պակասի պատճառների շարքում նշվել են թափանցիկության ու հաշվետվողականության պակասը, ՔՀԿ աշխատանքների թերի լուսաբանումը, ՔՀԿ-ների վերաբերյալ բացասական պիտակավորման տարածումը և ՔՀԿ-ների կենտրոնացվածությունը ֆինանսական ռեսուրսների հայթայթման ուղղությամբ:

Պետական հատվածի հետ ՔՀԿ-ների համագործակցությունը շատ է կարևորվել հետազոտության մասնակից փորձագետների կողմից: Միջազգային կազմակերպությունների ու ՔՀԿ-ների կարծիքը ՔՀԿ-պետություն համագործակցության մասին պակաս լավատեսական է, քան պետական կառույցների ներկայացուցիչներինը: Մասնավորապես, նշվել է կոնստրուկտիվ երկխոսության պակասի, որոշ դեպքերում՝ պետության կողմից համագործակցության ձևական բնույթի, փոխադարձ անվստահության, անձնավորված մոտեցման խնդիրների, ՔՀԿ հաղորդակցման թույլ կարողությունների մասին: Շեշտվել է տեղական իշխանությունների հետ համագործակցության կարևորությունը՝ որպես համայնքային խնդիրների համատեղ լուծման միջոց:

Գործարար կառույցների հետ ՔՀԿ-ների համագործակցության պակասը ևս փոխադարձ անվստահության, ինչպես նաև կորպորատիվ սոցիալական պատասխանատվության մշակույթի պակասի, հարկային դաշտի թերացումների, ընդհանուր շահեր գտնելու՝ ՔՀԿ-ների անկարողության և հաղորդակցման թույլ հմտությունների արդյունք է հարմարվել:

Զեկույցի վերջին բաժնում համապատասխան առաջարկություններ են ներկայացվել ՔՀԿ-ներին, պետական, մասնավոր և միջազգային կազմակերպություններին՝ ՔՀԿ հատվածի կայունության, ինչպես նաև ՔՀԿ կազմակերպական կարողությունների զարգացման անհրաժեշտ թեմաների ու միջոցառումների վերաբերյալ: ՔՀԿ-ների՝ զարգացման համար առաջնահերթ կարողությունների շարքում թվարկվել են անդամների և կամավորների հավաքագրման և կառավարման, ռազմավարական պլանավորման, որոշումների մասնակցային ընդունման, շահառուների հետ հաղորդակցության, հաշվետվողականության, ֆինանսական կառավարման և ֆոնդահայթայթման, կոալիցիաների և ցանցերի կառավարման, մոնիթորինգի և գնահատման, շահերի պաշտպանության գիտելիքներն ու հմտությունները: Բացի դասընթացներից և խորհրդատվությունից, փորձի փոխանակման հարթակները և մենթորինգը ևս առաջարկվել է օգտագործել որպես կարողությունների զարգացման ձևաչափ:

Ներածություն

ՔՀԿ ոլորտի շուկայի հետազոտությունն իրականացվել է ՀՌԿԿ-Հայաստան հիմնադրամի կողմից «ՀԿ Դեպո - Հասարակական կազմակերպությունների զարգացման ծրագրի» շրջանակներում (այսուհետ՝ «ՀԿ Դեպո» ծրագիր), որն իրականացվում է հայաստանյան ՔՀԿ-ների կոնսորցիումի կողմից՝ Եվրասիա համագործակցության հիմնադրամի գլխավորությամբ և ԱՄՆ ՄԶԳ ֆինանսավորմամբ:

«ՀԿ Դեպո» ծրագրի նպատակն է ընդլայնել տեղական հզոր ՔՀԿ-ների ցանկը՝ նրանց մատուցելով կարողությունների զարգացմանն ուղղված ծառայություններ, որպեսզի վերջիններս հնարավորություն ունենան դառնալ՝ ա) հաջողակ դերակատարներ առավել ներգրավված, բարգավաճ և լավ կառավարում ունեցող հասարակություն կառուցելու գործում, ինչպես նաև բ) հաջողակ հնարավոր գործընկերներ ԱՄՆ ՄԶԳ հայաստանյան գրասենյակի համար: Ծրագրի խնդիրներն են. ա) դարձնել ՔՀԿ-ներն առավել կայուն, և բ) հզորացնել ներգրավված ՔՀԿ-ների կարողությունները՝ ավելի լավ ծառայություններ մատուցելու, ինչպես նաև կառավարման, տնտեսության և հանրային առողջապահության ոլորտներում բարեփոխումներ ջատագովելու և մշտադիտարկելու նկատառումով: Ծրագրի բաղադրիչներից մեկը ՔՀԿ ոլորտի շուկայի համապարփակ գնահատումն է, որը կնպաստի ՔՀԿ-ների կարողությունների զարգացման ծրագրային գործողությունների առավել արդյունավետ և թիրախային պլանավորմանը:

Հետազոտությունը ներառել է Հայաստանի ողջ տարածքում տեղակայված ՔՀԿ-ների քանակական հարցում և ՔՀԿ-ների ու այլ դերակատարների կարծիքների որակական հետազոտություն:

Հետազոտության առաջնային նպատակը ՔՀԿ-ների կարողությունների զարգացման բացերի և զարգացման համար անհրաժեշտ ծառայությունների կարիքների գնահատումն է: Հետազոտության խնդիրներն են.

- բացահայտել ՔՀԿ կազմակերպական զարգացման ոլորտում առկա միտումները և բացերը, ներառյալ ՔՀԿ-ների ընթացակարգերն ու պրակտիկան՝ ղեկավարման, անդամակցության, մարդկային ռեսուրսների կառավարման, ռազմավարական պլանավորման, ներքին քաղաքականությունների ու ընթացակարգերի ոլորտներում,
- ուսումնասիրել հիմնական ռեսուրսների (մարդկային, ֆինանսական և այլ) առկայությունը, ինչպես նաև ռեսուրսների ներգրավման ռազմավարությունները, կայունության ապահովման նախադրյալները և կարողությունները,
- բացահայտել այլ շահագրգիռ կողմերի, մասնավորապես պետական և մասնավոր հատվածի հետ ՔՀԿ-ների համագործակցության մակարդակն ու եղանակները, համագործակցությունը ՔՀԿ հատվածի ներսում, ինչպես նաև այդ ոլորտում առկա խոչընդոտները, տարբեր շահագրգիռ կողմերի և հանրության կողմից վստահության մակարդակը և նախադրյալները,
- ուսումնասիրել ՔՀԿ-ների կազմակերպական և մասնագիտական զարգացման հետ կապված կարիքներն ու պահանջարկը, ներառյալ ՔՀԿ դպրոցի դասընթացների թեմաների, ՔՀԿ պորտալի, ՔՀԿ մուլտիմեդիայի լուծումների պահանջվածությունը, ինչպես նաև այդ ծառայությունների համար վճարելու պատրաստակամությունը:

Սույն զեկույցը ներկայացնում է 101 ՔՀԿ-ների քանակական հետազոտության արդյունքները և ՔՀԿ-ների ու տարբեր շահագրգիռ կողմերի հետ իրականացված խորին հարցազրույցների ու ֆոկուս-խմբային քննարկումների վրա հիմնված որակական հետազոտության բացահայտումները:

Մեթոդաբանություն

1. Քանակական հետազոտություն

Հարցումն իրականացվել է 101 ՔՀԿ-ների շրջանում, 2014 թվականի նոյեմբեր-դեկտեմբեր ամիսներին, ստանդարտացված դեմ առ դեմ հարցազրույցների միջոցով՝ 9 հարցազրուցավարի կողմից: Հետազոտության թիրախում էին Հայաստանում ՔՀԿ-ների հիմնական իրավական տեսակները՝ հասարակական կազմակերպությունները (ՀԿ-ներ) և հիմնադրամները: Հարցազրույցներն անցկացվել են կազմակերպությունների ղեկավար անձանց հետ՝ մասնավորապես նախագահի, փոխնախագահի, տնօրենի կամ համակարգողի, որոնք դիտարկվել են որպես առավել լիարժեք և վստահելի տեղեկատվության կրող:

Ընտրանք

Ընտրանքը ձևավորելու համար օգտագործվել են մի շարք ընտրանքային շրջանակներ: Ընտրանքային քվոտան որոշելու համար դիտարկվել է ՔՀԿ-ների բաշխումը Հայաստանում թե՛ ըստ հիմնադրամների և ՀԿ-ների, և թե՛ ըստ մարզերի: Ըստ իրավական տեսակի և ըստ մարզերի ՔՀԿ-ների քվոտան որոշելու համար ելակետային հիմք է ծառայել Պետական եկամուտների կոմիտեի կողմից տրամադրված՝ հիմնադրամների և ՀԿ-ների ցանկը:

Ստորև բերված աղյուսակում ներկայացված է ՔՀԿ-ների բաշխումն ըստ իրավական տեսակի:

Աղյուսակ 1. ՔՀԿ-ների բաշխումն ըստ իրավական տեսակի, ընդհանուր և ընտրանքային համախմբությունը

Իրավական տեսակը	ՔՀԿ-ների ընդհանուր համախմբություն		Ընտրանք (պլանավորված)		Ընտրանք (փաստացի)	
	Քանակ	%	Քանակ	%	քանակ	%
ՀԿ	4016	82	82	82	84	83
Հիմնադրամ	889	18	18	18	17	17
Ընդամենը	**4905**	**100**	**100**	**100**	**101**	**100**

Ըստ Պետեկամուտների կոմիտեի տրամադրած տվյալադարանի, Երևանում գրացված ՔՀԿ-ները կազմում են ողջ ՔՀԿ համախմբության 65%-ը, իսկ մարզերից յուրաքանչյուրում ՔՀԿ-ների մասնաբաժինը ընդամենը 1-5% է: Այնուամենայնիվ, «ՀԿ Դեպո» ծրագրի կարիքներից ելնելով, մարզերի ՔՀԿ-ների վերաբերյալ առավել համապարփակ տեղեկատվություն ապահովելու համար ընտրանքային համակցությանը համամասնական ընտրանքի սկզբունքը զուգակցվել է քվոտային ընտրանքի հետ՝ մարզերի քվոտան մեծացնելով Երևանի հաշվին: Ի վերջո, ՔՀԿ գործունեության ոլորտների բազմազանությունն ապահովելու նպատակով որոշվել է հարցմամբ ընդգրկել 40 ՔՀԿ Երևանից և 60 ՔՀԿ մարզերից (Աղյուսակ 2):

Աղյուսակ 2. ՔՀԿ-ների համախմբության և ընտրանքի բաշխումն ըստ մարզերի

Մարզ	**ՔՀԿ-ների ընդհանուր համախմբություն**	**Ընտրանք (պլանավորված)**	**Ընտրանք (փաստացի)**

	Թիվը	Բաժինը, %	Թիվը	Բաժինը, %	Թիվը	Բաժինը, %
Արագածոտն	112	6.5	4	6.7	4	6.6
Արարատ	130	7.6	5	8.3	5	8.2
Արմավիր	250	14.6	9	15.0	9	14.8
Գեղարքունիք	248	14.4	9	15.0	10	16.4
Կոտայք	144	8.4	5	8.3	5	8.2
Լոռի	297	17.3	10	16.7	10	16.4
Շիրակ	232	13.5	8	13.3	8	13.1
Սյունիք	95	5.5	3	5.0	3	4.9
Տավուշ	140	8.2	5	8.3	5	8.2
Վայոց Ձոր	69	4.0	2	3.3	2	3.3
Ընդամենը մարզեր	*1717*	*100*	*60*	*100*	*61*	*100*
Երևան	*3188*		*40*		*40*	
Ընդհանուր	**4905**				**101**	**100.0**

Ընտրանքային շրջանակից (Պետեկամուտների կոմիտեում գրանցված ՔՀԿ-ների տվյալադարանից) պատահականորեն ընտրված 100 կազմակերպություններից յուրաքանչյուրի գործելու փաստի վերաբերյալ տեղեկատվության ճշգրտման (կազմակերպության ղեկավարի հետ կապ հաստատելու և համացանցի միջոցով) փուլում պարզվեց, որ ընտրված կազմակերպությունների ճնշող մեծամասնությունը փաստացիորեն չի գործում: Ուստի, հարկ եղավ նախնական ընտրանքում ընդգրկված ՔՀԿ-ներից շատերը հետագայում փոխարինել քվոտայի չափանիշներին համապատասխանող համանման այլ ՔՀԿ-ներով:

Նշենք, որ ՔՀԿ-ների մասին լրացուցիչ տեղեկատվություն է հավաքագրվել նաև այլ հասանելի տվյալադարաններից, ներառյալ 2013թ. ֆինանսական հաշվետվությունները հրապարակած մոտ 750 հիմնադրամների ցանկը (հասանելի է www.azdarar.am կայքում), ՀԱՀ-ի Թուրփանջյան հասարակական հետազոտությունների կենտրոնի կազմած մոտ 760 ՔՀԿ-ների ցանկը, ՔՋՀՀ և ՀԿ Կենտրոնի տրամադրած ավելի քան 2000 ՔՀԿ-ների ցանկը: Դիտարկվել է նաև մարզպետարանների կայքէջերում առկա ՔՀԿ-ների ցանկը: Ընդհանուր առմամբ, կապ է հաստատվել ավելի քան 250 ՔՀԿ-ի հետ՝ տեղեկությունների ճշգրտման և 100 ՔՀԿ-ների վերջնական ընտրանքի ձևավորման համար:

Հարցման ընթացքում մերժումներ շատ հազվադեպ են եղել և կազմակերպությունները մեծ հետաքրքրություն են ցուցաբերել հարցման նկատմամբ: Գործող ՔՀԿ-ներ հայտնաբերելու խնդիրներ են առաջացել Արմավիրի և Արարատի մարզերում, որտեղ կիրառվել է նաև ձնակույտի մեթոդը:

Չնայած հարցումը ներկայացուցչական չէ, ընտրանքը ներառել է թե՛ քաղաքային, թե՛ գյուղական բնակավայրեր և ՔՀԿ-ների հնարավորինս բազմազան տեսակներ՝ նրանց մեծության և գործունեության հիմնական ոլորտների առումով, օրինակ՝ մարդու իրավունքներ, երիտասարդություն, շրջակա միջավայր, գենդերային հարցեր, սոցիալական, առողջապահություն, տեղական կառավարում և տնտեսական հարցեր:

Հարցաթերթ

Հարցաթերթը կազմված է հետևյալ 7 բաժիններից՝

1. Ընդհանուր տեղեկություններ,
2. ՔՀԿ գործունեության բնույթը,
3. Առաքելություն, ռազմավարական պլանավորում, ներքին կանոններ և ընթացակարգեր,
4. Ֆինանսական և այլ ռեսուրսներ,
5. Համագործակցություն,
6. Կազմակերպական զարգացում,
7. Շրջակա միջավայր և գենդեր:

Հարցաթերթը փորձարկելուն և վերջնականացնելուն մասնակցել են նաև «ՀԿ Դեպո» ծրագրի կոնսորցիումի անդամ մի քանի ՀԿ-ներ, ներառյալ առաջատար կազմակերպությունը:

Հարցման տվյալները մշակվել են SPSS վիճակագրական փաթեթի միջոցով: Վերլուծական նյութը ներառում է հաճախականությունների աղյուսակներ և բաշխման գծապատկերներ, ինչպես նաև տարբեր փոփոխականների միջև կապերը ներկայացնող խաչաձև աղյուսակներ:

Սահմանափակումներ

Հարցմումը փորձնական է և դրա ընտրանքը ներկայացուցչական չէ Հայաստանի ՔՀԿ-ների համար: Հարցման արդյունքները նկարագրում են միայն ներգրավված 101 ՔՀԿ-ներին՝ միայն մոտավոր գաղափար տալով Հայաստանում ՔՀԿ-ների ընդհանուր պատկերի մասին: Հարցման միջոցով ստացված տեղեկությունները հիմնված են բացառապես ՔՀԿ ներկայացուցիչների կողմից տրված պատասխանների վրա՝ առանց դրանց ճշգրտման կամ փաստաթղթերի ստուգման: Ուստի, հարցման արդյունքներով ստացված տեղեկատվությունը կարող է կողմնակալ լինել՝ հարցերի տարատեսակ ընկալման, իրենց ՔՀԿ-ին դրական ներկայացնելու ցանկության կամ պահանջվող տեղեկությունը մտաբերելու դժվարությունների պատճառով: Որակական հետազոտությամբ փորձ է արվել ճշգրտել ընտրանքային հարցմամբ ստացված որոշ բացահայտումներ:

2. Որակական հետազոտություն

Որակական հետազոտության շրջանակներում իրականացվել են 29 խորին հարցազրույցներ միջազգային կազմակերպությունների, գործարար կառույցների, տեղական ու պետական կառավարման մարմինների, կրթական ու գիտական կառույցների և ՔՀԿ ներկայացուցիչների հետ, որոնց թվում են եղել նաև ՔՀԿ ոլորտում երկար տարիների փորձառություն ունեցող փորձագետներ: Բացի այդ, իրականացվել են 12 ֆոկուս խմբային քննարկումներ ՔՀԿ ներկայացուցիչների և շահառուների հետ:

Որակական հետազոտության դաշտային փուլն իրականացվել է 2015 թվականի հուլիս-օգոստոս ամիսներին:

Ընտրանք

Հարցազրույցներին մասնակցել են միջազգային կազմակերպությունների, գործարար կառույցների, տեղական ու պետական կառավարման մարմինների և ՔՀԿ-ների հինգական ներկայացուցիչ և կրթական ու գիտական կառույցների չորս ներկայացուցիչ, ինչպես նաև ՔՀԿ դաշտի հինգ փորձագետ, որոնք գերազանցապես միջազգային կամ տեղական ՔՀԿ-ներ էին ներկայացնում: Հարցազրույցների մեծ մասն իրականացվել է Երևանում, 4 հարցազրույց իրականացվել է մարզային կառույցների հետ՝ համապատասխան մարզերում: Հարցազրույցները, որպես կանոն, իրականացվել են կառույցների ղեկավար օղակի հետ:

Ֆոկուս-խմբային քննարկումներն իրականացվել են՝ ընդգրկելով մարզային ՔՀԿ-ների և նրանց շահառուներին: ՔՀԿ-ների ընտրությունը իրականացվել է տվյալ մարզում առկա ՔՀԿ-ների վերաբերյալ տեղեկատվական բազաների հիման վրա՝ հնարավորինս ապահովելով ՔՀԿ-ների տեսակների և ոլորտների բազմազանությունը, ինչպես նաև գյուղական համայնքներից ՔՀԿ-ների ներկայությունը: Շահառուները, որպես կանոն, ներգրավվել են քննարկումների մասնակից ՔՀԿ-ներից:

Ընդհանուր առմամբ, քննարկումներին մասնակցել են 55 ՔՀԿ-ներից (այդ թվում երեք հիմնադրամ, մեկ արհմիություն, 51 ՀԿ) մեկական ներկայացուցիչ (19 տղամարդ, 36 կին) և 44 ՔՀԿ-ի 62 շահառու (18 տղամարդ, 44 կին): Ըստ մարզերի՝ ՖԽ քննարկումներն իրականացվել են հետևյալ բաշխմամբ.

Տեղավայր	Մարզային ծածկույթ	ՖԽ քանակ
Երևան	Երևան	2
Վանաձոր	Լոռի, Տավուշ	2
Գյումրի	Շիրակ	2
Մարտունի	Գեղարքունիք	2
Գորիս	Վայոց Ձոր, Սյունիք	2
Երևան	Արագածոտն, Արարատ, Արմավիր, Կոտայք	2
Ընդամենը		12

ՔՀԿ-ների միավորումն ըստ մարզերի իրականացվել է ելնելով ՖԽ թվի սահմանափակումից և մարզերում տեղակայված ՔՀԿ-ների բաշխումից:

Հարցաշարեր

Հարցազրույցների հարցաշարերն ընդգրկել են հետևյալ հիմնական բաժինները.

1) ՔՀԿ կայունության սահմանումները, առկա իրավիճակը,
2) ՔՀԿ կարողությունների զարգացման կարիքները և հնարավորությունները,
3) ՔՀԿ կողմից մատուցվող՝ անհրաժեշտ և պակասող ծառայությունները,
4) ՔՀԿ համագործակցությունն այլ հատվածների հետ,
5) Վստահությունը ՔՀԿ հանդեպ և դրա բարելավման ուղիները,
6) ՔՀԿ-ների հետ համագործակցության փորձը (եթե հարցվողը այլ կառույցից է),

7) ՔՀԿ կազմակերպական զարգացման փորձը (եթե հարցվողը ներկայացնում է ՔՀԿ),
8) ՔՀԿ դաշտի կազմակերպական զարգացման առանձնահատկությունները (եթե հարցվողը ՔՀԿ դաշտի փորձագետ է):

ՖԽ քննարկումների հարցաշարը ներառել է հետևյալ բաժինները.

ա) ՔՀԿ ծառայությունները, կարիքի ուսումնասիրման միջոցները, համայնքում առկա բացերը,

բ) ՔՀԿ կարողությունների զարգացման կարիքները, մյուս դերակատարների մասնակցությունը,

գ) Վստահությունը ՔՀԿ հանդեպ և դրա բարելավման ուղիները

դ) ՔՀԿ դաշտում առկա մարտահրավերները (ՔՀԿ-ների դեպքում)

ե) Հանրության և շահառուների ընդգրկումը ՔՀԿ գործունեության և որոշումների ընդունման գործում (շահառուների դեպքում)

Խորին հարցազրույցները և ՖԽ քննարկումները ձայնագրվել են և հետագայում վերծանվել: Վերլուծությունն իրականացվել է տվյալների կոդավորման, խմբավորման և ամփոփման միջոցով, զեկույցում օգտագործվել են հարցազրույցներից և ՖԽ քննարկումներից վերցված որոշ մեջբերումներ՝ նշելով այն կառույցի տեսակը, որի ներկայացուցչի խոսքը մեջբերված է, իսկ ՖԽ մասնակիցների դեպքում՝ ՔՀԿ տեղակայումը:

Քանակական հետազոտության հիմնական բացահայտումները

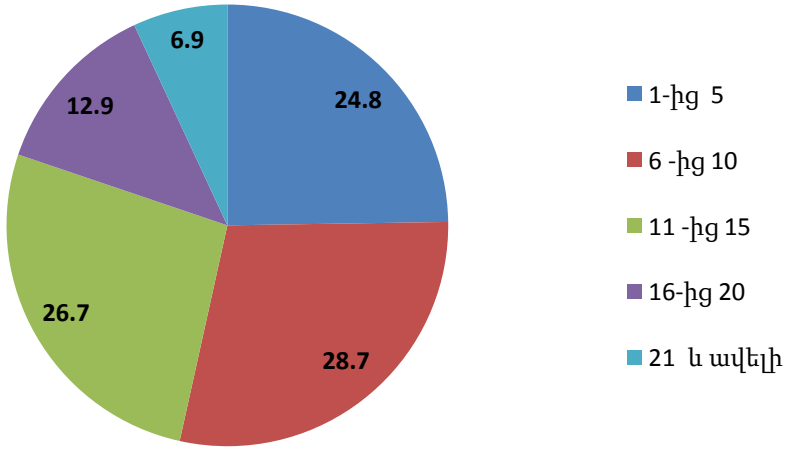
Այս բաժնում ներկայացված են 101 ՔՀԿ-ների հարցման տվյալները, որոնք ներկայացնում են ՔՀԿ-ների ընդհանուր բնութագիրը, կազմակերպական զարգացման ոլորտում առկա իրավիճակը՝ ղեկավարման, անդամակցության, մարդկային ռեսուրսների կառավարման, ռազմավարական պլանավորման, ներքին քաղաքականությունների ու ընթացակարգերի ոլորտներում, պետական և մասնավոր հատվածի հետ ՔՀԿ-ների համագործակցությունը, և վերջապես, կազմակերպական և մասնագիտական զարգացման հետ կապված ՔՀԿ-ների կարիքներն ու նախընտրությունները:

1. Ընդհանուր տեղեկություններ հարցված ՔՀԿ-ների մասին

Ինչպես նշվեց մեթոդաբանության բաժնում, հարցման մասնակից ՔՀԿ-ների փաստացի ընտրանքն ընդգրկել է 61 ՔՀԿ մարզերից և 40-ը՝ Երևանից: Ընտրանքի 84 ՔՀԿ-ները գրանցված են որպես ՀԿ-ներ, իսկ 17-ը՝ հիմնադրամներ:

Ըստ իրենց գործունեության տևողության՝ ՔՀԿ-ները բաշխվել են 4 խմբի (Գծապատկեր 1):

Գծապատկեր 1. T9. Որքա՞ն ժամանակ է գործում կազմակերպությունը, տարիներ[1]



Հարցմանը մասնակցած մարզային կազմակերպությունները համեմատաբար «երիտասարդ» են՝ Երևանում տեղակայված ՔՀԿ-ների համեմատ: Երևանյան ՔՀԿ-ների 50%-ը գործում են ավելի քան 11 տարի՝ ի տարբերություն նույն տևողությամբ գործող մարզային կազմակերպությունների 36%-ի: Ավելի քան 10 տարի գործող գրեթե բոլոր ՔՀԿ-ները գրանցված են որպես ՀԿ-ներ, մինչդեռ հիմնադրամներն ավելի երիտասարդ են և գրացված են 2004 թվականից հետո (բացառությամբ մեկ դեպքի):

[1] Այստեղ և մյուս բոլոր գծապատկերներում թվերը ներկայացնում են պատասխանի տվյալ տարբերակը նշած ՔՀԿ-ների տոկոսային հարաբերակցությունը ընտրանքում, եթե այլ բան չի նշված:

Կազմակերպությունների մեծամասնությունը (75%) հիմնադրվել է քաղաքացիների նախաձեռնությամբ, իսկ մի քանիսը հիմնադրվել են այլ կառույցների՝ այդ թվում արտասահմանյան կազմակերպությունների և պետության կողմից:

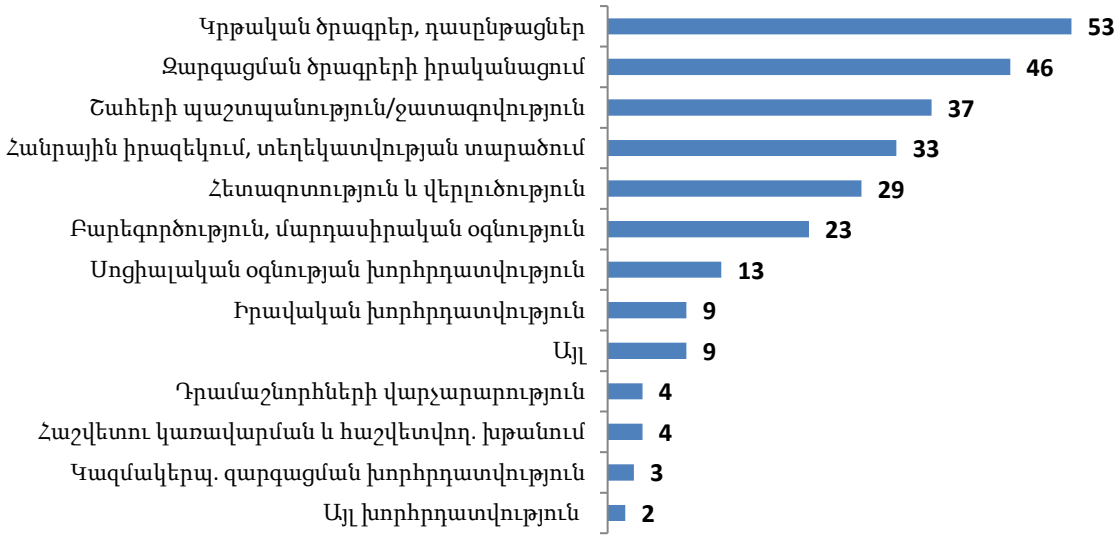
Հետազոտությունում ներգրավված կազմակերպությունների զգալի մասն աշխատում է երիտասարդության ոլորտում, իսկ գրեթե մեկ երրորդն զբաղվում է մարդու իրավունքներով: Հարցված ՔՀԿ-ների շրջանում հաջորդ առավել տարածվածը երեխաների, քաղաքացիական հասարակության զարգացման, բնապահպանության և արվեստի ու մշակույթի ոլորտներն են (Գծապատկեր 2):

Գծապատկեր 2. Հ2. Որո՞նք են Ձեր կազմակերպության գործունեության թիրախ հանդիսացող հիմնական ոլորտները (մինչև 3 պատասխան)

Հանրային քաղաքականության և լրատվության ոլորտում աշխատող ՔՀԿ-ների մեծ մասը տեղակայված է Երևանում (համապատասխանաբար 75 և 90%-ը), մինչդեռ բարեգործության և երիտասարդության ոլորտում աշխատող ՔՀԿ-ների մեծամասնությունը (մոտ 74%-ը) գտնվում են մարզերում:

Հարցված ՔՀԿ-ների գործունեության ամենատարածված տեսակներն են կրթական ծրագրերն ու դասընթացները, որոնց հաջորդում են զարգացման ծրագրերն ու շահերի պաշտպանությունը (Գծապատկեր 3):

Գծապատկեր 3. Հ3. Գործունեության հետևյալ ուղղություններից որո՞ւմ է ներգրավված Ձեր կազմակերպությունը (մինչև 3 պատասխան)



Երևանում տեղակայված կազմակերպություններն ավելի հաճախ են ներգրավվում հետազոտական և վերլուծական աշխատանքներում, հանրային իրազեկման և տեղեկատվության տարածման, ինչպես նաև իրավական խորհրդատվության ոլորտներում, մինչդեռ մարզային ՔՀԿ-ները մեծամասնություն են կազմում հաշվետու կառավարումը խթանող և զարգացման ծրագրեր իրականացնող կազմակերպությունների թվում:

Ըստ հարցման որդեգրած սկզբունքի, հարցազրույցն իրականացվել է կազմակերպության ղեկավարների հետ. հարցվածների 71%-ը կազմակերպությունների նախագահներ են, 25%-ը՝ տնօրեններ, իսկ մնացած 4%-ը հիմնադիրներ են, համակարգողներ և փոխնախագահներ: Հարցվածներից 54-ը կանայք են, իսկ 47-ը՝ տղամարդիկ: Հարցվածների նվազագույն տարիքը 22 տարեկանն է, առավելագույնը՝ 68, միջինը՝ 45,6 տարեկան: Հարցվածների՝ կազմակերպությունում աշխատելու միջին տևողությունը 9,6 տարի է:

Հարցվածների մեծամասնությունն ունեն բարձրագույն կամ հետբուհական կրթություն՝ 82%-ն ունեն բարձրագույն կրթություն, 13%-ը՝ հետբուհական, իսկ 5%-ը՝ միջնակարգ կամ միջնակարգ մասնագիտական կրթություն: Վերջիններս ներկայացնում են մարզային ՀԿ-ները:

Հարցվածների 28,7%-ը սովորել է արտասահմանում. նրանց մեծամասնությունը երևանյան ՔՀԿ-ներից է: Երևանյան ՔՀԿ-ների առաջնորդները նաև ավելի հաճախ են ներգրավված ՔՀԿ-ից դուրս գիտական կամ ստեղծագործական աշխատանքներում՝ դրա մասին են նշել Երևանում տեղակայված ՔՀԿ ներկայացուցիչների 77,5%-ը և ընդհանուր ընտրանքի 58,4%-ը: Բացի այդ, հարցվածների 33,7%-ը դասավանդում է՝ ՔՀԿ-ում աշխատելուն զուգահեռ:

Հարցվածներից շատերը համատեղում են իրենց աշխատանքը ՔՀԿ-ում այլ աշխատանքի հետ: Հարցվածների կեսը (50,5%) նշել է, որ աշխատանքը ՔՀԿ-ում իր հիմնական զբաղվածությունն է: Այն դեպքում, երբ հարցվածը կազմակերպության նախագահ կամ խորհրդի նախագահ է, կարելի է ենթադրել, որ տվյալ դեպքում

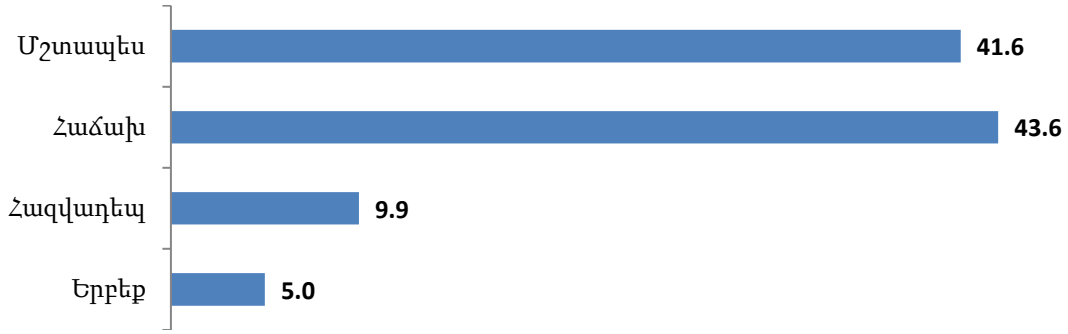
գործադիր կառավարման գործառույթը տնօրենին է պատվիրակված: Իսկապես, ըստ հարցման տվյալների, նախագահների 49%-ն ունի այլ հիմնական աշխատանք: Միևնույն ժամանակ, հարցված տնօրենների 32%-ը (8 հոգի) ևս նշել են, որ ՔՀԿ-ում աշխատելը իրենց հիմնական զբաղվածությունը չէ, ինչը նշանակում է, որ իրենք աշխատում են ՔՀԿ-ում կես դրույքով կամ որպես ծրագրային աշխատող:

Որոշ հարցեր անդրադարձել են հարցվածների աշխատանքային պայմաններին և բավարարվածությանը իրենց աշխատանքով՝ նկարագրական տեղեկատվություն ստանալու և ՔՀԿ զարգացման հետ այս փոփոխականների կապը բացահայտելու նպատակով:

Հարցվածների 86,1%-ը լիովին (47,5%) կամ հիմնականում (38,6%) բավարարված է կազմակերպությունում իր աշխատանքով, 12,9%-ը ավելի շուտ բավարարված չէ, և միայն մեկ հարցված բոլորովին բավարարված չէ:

Միևնույն ժամանակ, հարցվածների զգալի մասը (85%) միշտ կամ հաճախակի աշխատում է արտաժամյա (Գծապատկեր 4): Հետաքրքիր է, որ իրենց աշխատանքով լիովին բավարարվածների խմբում մշտապես արտաժամյա աշխատողների մասնաբաժինն ամենամեծն է՝ 54,2%, ինչը բերում է այն եզրահանգման, որ այս երկու փոփոխականները փոխկապակցված են:

Գծապատկեր 4. Հ85. Որքա՞ն հաճախ եք աշխատում աշխատաժամանակից ավել



Այս կապը կարելի է բացատրել աշխատանքի մոտիվացիայով, որն արտացոլվում է արտաժամյա աշխատելու պատճառների մասին հարցի պատասխաններում: Այստեղ ամենահաճախ նշված պատասխանն է՝ «Հաճույք եմ ստանում աշխատանքից» (60,5%)[2], որին հաջորդում է արտաժամյա աշխատողների գրեթե կեսի կողմից (48,8%) նշված աշխատանքային ծանրաբեռնվածությունը: Հինգ հարցված խոստովանել է, որ ժամանակի կառավարման հմտությունների պակաս ունի, և միայն մեկ կազմակերպությունում է, որ արտաժամյա աշխատանքի համար հավելավճարի տրամադրման կարգ է սահմանված:

[2] N=86 (հաճախ կամ միշտ աշխատում են արտաժամյա):

2. Անդամություն և ղեկավարում

«Հասարակական կազմակերպությունների մասին» ՀՀ օրենքի համաձայն, ՀԿ-ները անդամակցության վրա հիմնված կազմակերպություններ են, որտեղ որոշումներ կայացնող գերագույն մարմինը անդամների ժողովն է: Հարցմամբ ընդգրկված ՀԿ-ների կեսն ունի մինչև 30 անդամ, իսկ 20%-ը նշել է, որ ունի 100-ից ավելի անդամ: Միևնույն ժամանակ, 5 ՀԿ նշել է, որ անդամներ չունի, որի պատճառը կարող է լինել անդամակցության սկզբունքի կիրառման բացակայությունը:

Աղյուսակ 3. Հ8. Քանի՞ անդամ ունի կազմակերպությունը (հաճախականություն)

Անդամների թիվը, մարդ	ՀԿ	Հիմնադրամ	Ընդհանուր
Ոչ մի	5	4	9
1-10	17	3	20
11-30	26	0	26
31-50	11	0	11
51-100	7	0	7
100-ից ավելի	17	2	19
Կիրառելի չէ	0	8	8
Ընդամենը	**83**	**17**	**100**

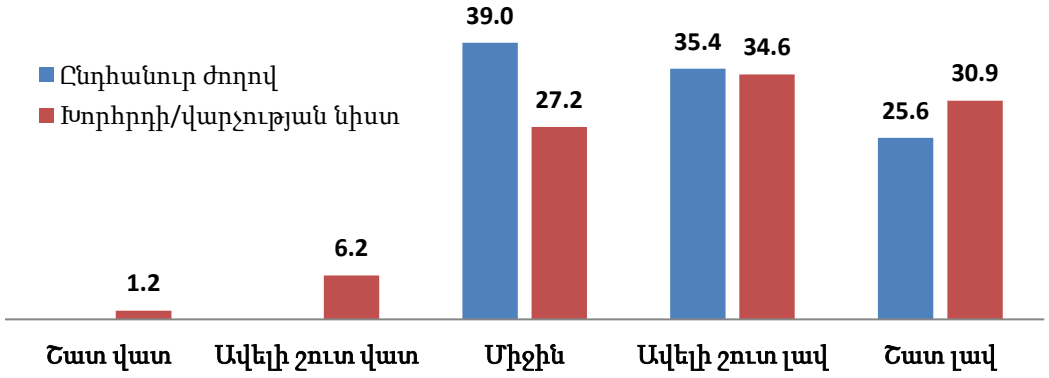
Հինգ հիմնադրամներ նշել են, որ ունեն կամ մինչև 10 կամ 100-ից ավելի անդամներ, չնայած որ ըստ օրենքի հիմնադրամները չունեն անդամություն:

Անդամություն ունեցող ՔՀԿ-ների 42%-ը նշել է, որ վերջին 3 տարիների ընթացքում անդամների թիվն աճել է, 40%-ը նշել է, որ այդ թիվը նույնն է մնացել, իսկ ՔՀԿ-ների 15%-ում անդամները պակասել են:

ՔՀԿ ոլորտի հետազոտություններն ու զեկույցները ցույց են տալիս, որ հայաստանյան ՔՀԿ-ներում հաճախ անդամներին շփոթում են կամավորների և/կամ շահառուների հետ: Թեև ըստ տիպական ՀԿ կանոնադրության, անդամությունը, որպես կանոն, շնորհվում է կազմակերպության խորհրդի կողմից, հաճախ առկա է ոչ ֆորմալ անդամություն, և կազմակերպությունները կարող են որպես անդամ ներկայացնել իրենց գործունեության հետ կապված անձանց ավելի մեծ խմբի: Այս ենթադրությամբ կարելի է բացատրել հիմնադրամների կողմից անդամների վերաբերյալ տվյալներ ներկայացնելու փաստը:

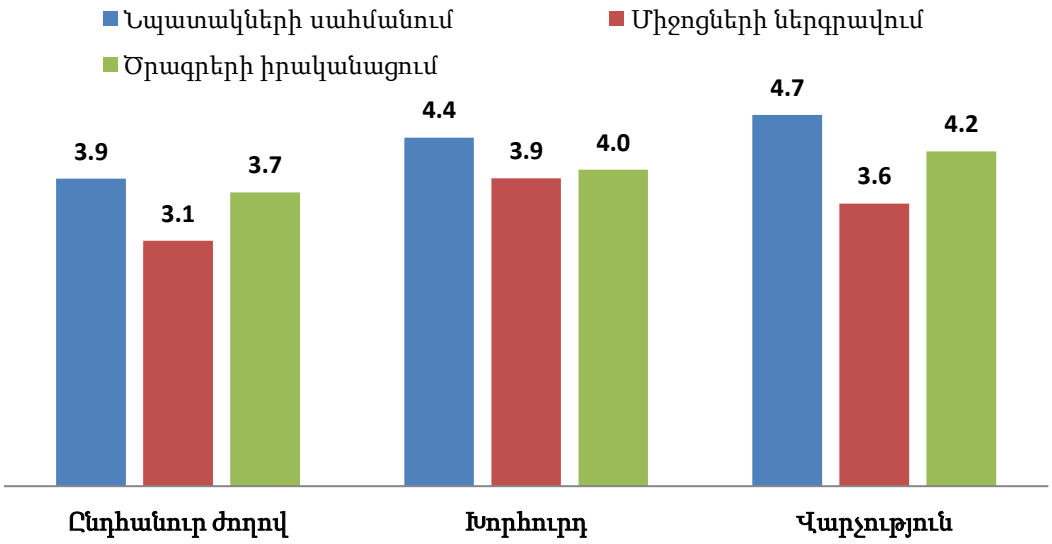
Ըստ ՔՀԿ-ների կողմից տրված գնահատականների, անդամների ընդհանուր ժողովները հաճախ պատշաճ կերպով փաստաթղթավորվում են. տրված գնահատականները տատանվում են «միջինից» դեպի «շատ լավ» (Գծապատկեր 5): Ի տարբերություն ընդհանուր ժողովի, խորհրդի նիստերը միշտ չէ, որ պատշաճ կերպով են փաստաթղթավորվում. կազմակերպությունների 7,4%-ը (6 ՀԿ) նշել է, որ դրանք «վատ» կամ «ավելի շուտ վատ» են փաստաթղթավորվում: Հիմնադրամներն ավելի լավ են փաստաթղթավորում խորհրդի նիստերը՝ ՀԿ-ների համեմատ, որը, հնարավոր է, պայմանավորված է օրենսդրական պահանջով, քանի որ հիմնադրամների խորհուրդների նիստերի արձանագրություններն ըստ անհրաժեշտության կարող են ստուգվել պետական մարմինների կողմից:

Գծապատկեր 5. Հ29. Որքա՞ն լավ են փաստաթղթավորվում կառավարման բարձրագույն մարմինների հանդիպումները (ընդհանուր ժողով, N=82, խորհրդի/վարչության նիստ N=81)



ՔՀԿ-ների խորհրդի գործառույթները սովորաբար ներառում են ռազմավարության մշակումը, միջոցների ներգրավումը և մասնակցությունը ծրագրերին: Հարցման ընթացքում անդրադարձ է կատարվել նրան, թե որքանով են խորհուրդը և ընդհանուր ժողովն ընդգրկված նշված 3 ոլորտներում: Հիմնվելով ստացած պատասխանների վրա՝ այս երեք գործառույթների իրականացման հաճախականություններն ամփոփվել են գծապատկեր 6-ում:

Գծապատկեր 6. Հ30. Որքանո՞վ են հետևյալ մարմինները ներդրում ունենում նպատակների սահմանմանը, միջոցների ներգրավմանը և ծրագրերի իրականացմանը (միջին գնահատական, 1=երբեք, 5=միշտ)



Այսպես, ՔՀԿ-ներում առկա վարչությունների 88%-ը և խորհուրդների 92%-ը միշտ կամ հաճախ ներգրավված են կազմակերպության նպատակների սահմանման գործում: Չկա որևէ դեպք, երբ նպատակների սահմանման գործում խորհրդի կամ վարչության ներգրավվածության վերաբերյալ նշված լինի «երբեք» կամ «հազվադեպ» տարբերակը, մինչդեռ ընդհանուր ժողովի պարագայում 5 ՔՀԿ նշել է հազվադեպ ընդգրկվածություն կամ դրա բացակայություն: Ծրագրերի իրականացման գործում ներգրավվածությունն ավելի ցածր է՝ համեմատած

նպատակների սահմանման հետ: Վարչության կամ խորհրդի անդամները հաճախ կամ մշտապես ընդգրկված են ծրագրային գործողություններում կառավարման այս կառույցն ունեցող ՔՀԿ-ների համապատասխանաբար 70 և 77%-ում: ՔՀԿ-ներից 14-ում անդամները երբեք ընդգրկված չեն եղել կամ հազվադեպ են ընդգրկվել ծրագրային գործողություններում:

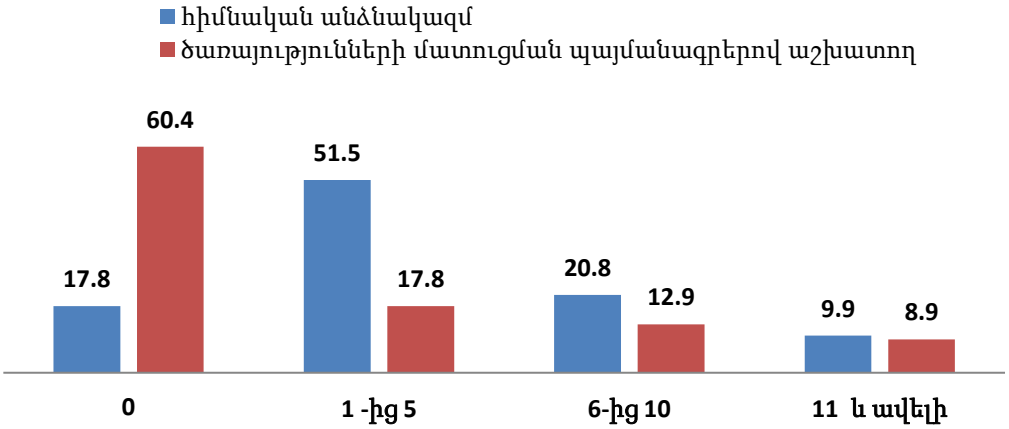
Միջոցների ներգրավումը ամենաքիչ կիրառվող գործառույթն է. 23 ՔՀԿ-ում ընդհանուր ժողովի կողմից, իսկ 12 ՔՀԿ-ում՝ խորհրդի/վարչության կողմից այն չի իրականացվում կամ հազվադեպ է իրականացվում: Այնուամենայնիվ, կառավարման մարմինների մեծամասնությունը՝ վարչությունների 67%-ը և խորհուրդների 57%-ը մասնակցում է այս գործառույթի իրականացմանը:

Այսպիսով, հիմնվելով հարցված ՔՀԿ-ների տրամադրած տեղեկությունների վրա, կարելի է եզրակացնել, որ ՔՀԿ-ների կառավարման մարմինները՝ ներառյալ անդամների ընդհանուր ժողովը, խորհուրդը և վարչությունը, հիմնականում իրականացնում են իրենց հիմնական գործառույթները՝ ավելի քիչ ուշադրություն հատկացնելով միջոցների ներգրավման գործառույթին, իսկ նիստերի փաստաթղթավորման համակարգը ՔՀԿ-ների մեծամասնությունում պատշաճ կերպով է կատարվում: Այնուամենայնիվ, այս տեղեկությունները դիտարկելիս հարկավոր է հաշվի առնել քանակական հետազոտության սահմանափակումները, մասնավորապես տրված պատասխանների սուբյեկտիվությունը և կողմնակալությունը: Անդամության սահմանման ու անդամների ներգրավման հարցին անդրադարձ կկատարվի նաև որակական հետազոտության արդյունքներում, որտեղ կներկայացնենք այս խնդիրների վերաբերյալ փորձագիտական գնահատականները:

3. Մարդկային ռեսուրսների կառավարում

Թեև անդամները ՔՀԿ-ների որոշումների կայացման և լայնածավալ աշխատանքների իրականացման գործում առանցքային ռեսուրս են հանդիսանում, ամենօրյա ընթացիկ աշխատանքներն իրականացնում են հիմնական անձնակազմը, փորձագետներն ու կամավորները: ՔՀԿ-ներից շատերը (51,5%) ունեն մինչև 5 հիմնական աշխատակից, մոտ 30%-ն ունի 6 կամ ավելի աշխատակից (Գծապատկեր 7): Տասնութ ՔՀԿ նշել է, որ չունի հիմնական անձնակազմ. դրանցից 5-ն ունի միայն ծառայությունների մատուցման պայմանագրերով աշխատողներ, որը հավանաբար արտացոլում է ՔՀԿ-ների՝ ծրագրից-ծրագիր աշխատակիցներ վարձելու սովորույթը:

Գծապատկեր 7. Հ4. Քանի՞ աշխատակից ունեք ներկայումս՝ հիմնական և ծառայությունների մատուցման պայմանագրերով



Թեև հարցված ՔՀԿ-ների մեծամասնությունը մինչև 10 հիմնական աշխատակից ունի, պետք է հաշվի առնել, որ ընտրանքում, որպես կանոն, ընդգրկվել են տվյալ պահին գործող ՔՀԿ-ները, հետևաբար այս պատկերը չի կարող տարածվել ՔՀԿ ողջ դաշտի վրա:

Ընդհանուր առմամբ, ՔՀԿ-ներից 83-ում ընդգրկված են 538 աշխատակից, ընդ որում, նրանց 69%-ը կանայք են: Մյուս կողմից, 40 ՔՀԿ-ներ ծառայությունների մատուցման պայմանագրեր ունեն ընդհանուր առմամբ 342 անձանց հետ, որոնց 65%-ը՝ կանայք:

Վերջին տարիներին աշխատակիցների ընդհանուր թիվն էականորեն չի փոխվել. կազմակերպությունների 41,6%-ում վերջին 3 տարիների ընթացքում աշխատողների թիվը մնացել է նույնը, 23,8%-ում աճել է, իսկ 25,7%-ում՝ նվազել:

Կազմակերպությունների մեծամասնությունը (82%, Աղյուսակ 4) օգտագործում է կամավորական աշխատանքը: Կամավորներ չունեցող կազմակերպություններից 8-ը երբևէ չի ունեցել կամավոր՝ հիմնականում պատճառաբանելով, որ դրա կարիքը չի եղել: Միևնույն ժամանակ, այն սակավաթիվ կազմակերպությունները, որոնք ոչ մշտական անձնակազմ ունեն, ոչ էլ ծառայության մատուցման պայմանագրով աշխատողներ, նշել են կամավորների առկայության մասին:

Աղյուսակ 4. Հ20. Քանի՞ կամավոր ունի Ձեր կազմակերպությունը

Կամավորների թիվը	Հաճախականություն	%
Ոչ մի	18	17.8
1-ից 10	36	35.6
11-ից 50	32	31.7
50-ից ավելի	15	14.9
Ընդամենը	**101**	**100**

Կազմակերպությունների ավելի քան մեկ երրորդն ունի մինչև 10 կամավոր, ևս մեկ երրորդը՝մինչև 50 կամավոր: Ընդհանուր հաշվով, ՔՀԿ-ների կողմից նշվել է 4600 կամավորների առկայության մասին, որոնց 56%-ը կանայք են: Այնուամենայնիվ, հարկ է նշել, որ ՔՀԿ-ներից մեկն արձանագրել է 2000 կամավոր ունենալու մասին, որն էականորեն ազդել է կամավորների ընդհանուր թվի վրա: Ամեն դեպքում, կամավորների թիվը մի քանի անգամ գերազանցում է հիմնական աշխատակիցների

թիվը, հետևաբար, կարելի է եզրակացնել, որ կամավորները կարևոր դեր են կատարում ՔՀԿ-ների աշխատանքներում:

Ըստ սեռի աշխատակիցների և կամավորների բաշխման վիճակագրությունից, ինչպես նաև հարցվածների սեռի վերաբերյալ տեղեկատվությունից կարելի է եզրակացնել, որ ՔՀԿ դաշտում գենդերային բալանսն ընդհանուր առմամբ արտացոլում է Հայաստանի բնակչության բաշխվածությունն ըստ սեռի: Հարցվածների 95%-ը հաստատել է, որ աշխատանքի ընդունելիս հավասար հնարավորություններ է ապահովում կանանց և տղամարդկանց համար:

Կազմակերպություններում շահերի բախման հնարավոր դեպքեր բացահայտելու համար հարց է տրվել, թե կազմակերպությունում աշխատո՞ւմ են արդյոք ազգակցական կապ ունեցող մարդիկ: ՔՀԿ-ների 77,5%-ը նշել է, որ միմյանց հետ ազգակցական կապ ունեցող աշխատակիցներ չունի, ընդ որում, հիմնադրամների դեպքում ոչ ոք նման փաստ չի նշել: Այս հարցի հետ է կապված նաև հաջորդ տվյալը՝ ՔՀԿ-ների 15,8%-ն ունի, իսկ 84,2%-ը չունի շահերի բախման հստակ գրված քաղաքականություն. ՀԿ-ների և հիմնադրամների միջև այստեղ տարբերություն չի արձանագրվել:

Կազմակերպությունների մեծամասնությունում առկա են աշխատանքային պարտականությունները, պահանջվող որակավորումը և ունակությունները ներկայացնող աշխատանքի գրավոր նկարագրություններ: ՔՀԿ-ների 56%-ը նշել է, որ բոլոր աշխատակիցներն աշխատանքի նկարագրություն ունեն, 16%-ում միայն որոշ աշխատակիցներ ունեն, իսկ 28%-ում աշխատանքի նկարագրություններ չկան: Աշխատանքի նկարագրություն ունեցող ՔՀԿ ներկայացուցիչների մեծ մասը (63,6%) նշել է, որ իրենց առօրյա աշխատանքը լիովին համապատասխանում է այդ նկարագրությանը, իսկ մնացած ՔՀԿ-ներում այն հիմնականում համապատասխանում է:

Հարցման մեջ ընդգրկված ՔՀԿ-ների 57%-ը նշել է, որ առնվազն տարեկան մեկ անգամ իրականացնում է անձնակազմի գնահատում: Այնուամենայնիվ, դժվար է եզրակացություն անել գնահատման ձևաչափի և հաճախականության մասին:

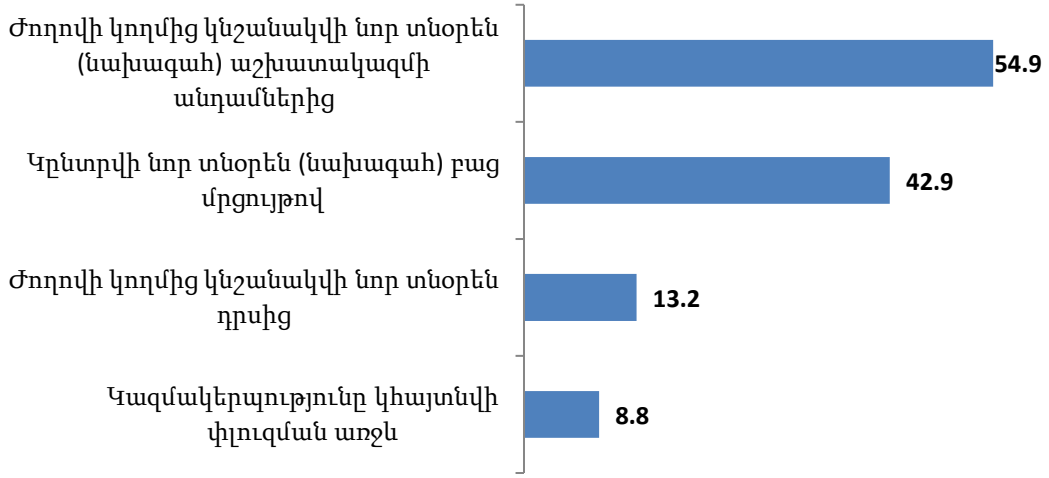
ՔՀԿ-ներում աշխատանքի ընդունման մեխանիզմները, ինչպես նաև առաջնորդության փոփոխման միտումները հասկանալու համար հարց է տրվել, թե ինչպես է ինքը՝ հարցվողը աշխատանքի ընդունվել տվյալ պաշտոնում: Ինչպես ներկայացվել է ընտրանքի բաժնում, հարցվածների մեծամասնությունը կազմակերպությունների ղեկավարներ են՝ ՔՀԿ նախագահ, փոխնախագահ կամ տնօրեն: Հարցվածների մոտ 74%-ը նշել է, որ այդ պաշտոնում է որպես կազմակերպության հիմնադիր, որը հավանաբար կարող է նշանակել, որ իրենք այդ պաշտոնում են կազմակերպության հիմնադրման պահից:

Հարցվածներից 7-ը աշխատանքի է ընդունվել մրցույթի միջոցով, 6-ը հրավիրվել/նշանակվել է կազմակերպության ղեկավարի կամ խորհրդի կողմից, իսկ 11-ը նախկինում աշխատել է նույն կազմակերպությունում այլ պաշտոնում և հավանաբար հետագա առաջխաղացում է ունեցել:

Այս բացահայտումը հաստատում է լայնորեն տարածված այն պատկերացումը, որ Հայաստանում ՔՀԿ-ները հիմնադրման օրից ղեկավարում է միևնույն անձը և հազվադեպ են ղեկավարներին փոխելու մրցակցային մեխանիզմներ կիրառվում: Թեև խորհրդի կողմից ղեկավարի նշանակումը սովորաբար կանոնադրությամբ սահմանված ընթացակարգ է, մարդկային ռեսուրսների կառավարման պատշաճ համակարգի տեսանկյունից ցանկալի է, որ այդ նշանակմանը նախորդի մրցույթը, հատկապես եթե խոսքը գնում է գործադիր տնօրեն նշանակելու մասին:

Միևնույն ժամանակ, հարցվածներն ընդունում են մրցութային մեխանիզմների անհրաժեշտությունը: «Ի՞նչ կլինի, եթե ներկայիս ղեկավարը թողնի իր պաշտոնը» հարցին տրված պատասխաններում հարցվածների 42,9%-ը այլ տարբերակների շարքում նշել է, որ նոր ղեկավար կընտրվի մրցույթով (Գծապատկեր 8): Այնուամենայնիվ, աշխատակազմի անդամներից նշանակումը պատասխանի ամենատարածված տարբերակն է:

Գծապատկեր 8. Հ19. Եթե կազմակերպության ներկայիս գործադիր տնօրենը (կամ գործադիր նախագահը) թողնի աշխատանքը, ի՞նչ կպատահի կազմակերպության հետ (ընդունվել են բոլոր պատասխանները)

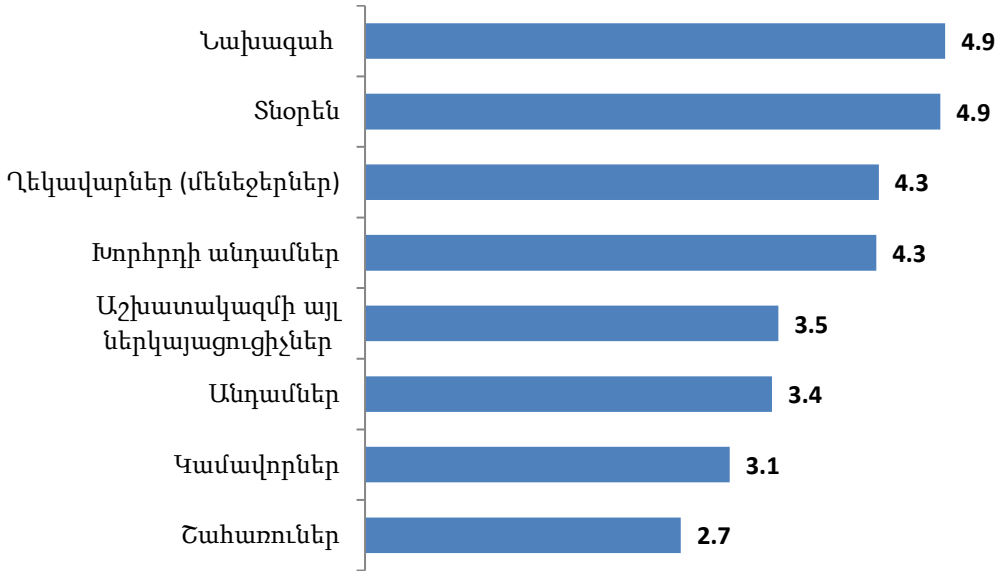


4. Անդամների և շահառուների մասնակցությունը

Կազմակերպության որոշումների ընդունման գործընթացում տարբեր շահագրգիռ կողմերի մասնակցությունը հարցման առանցքային թեմաներից է: Կազմակերպության տնօրենը կամ նախագահը խորհրդի հետ միասին սովորաբար հանդիսանում են այն մարմինները, որոնք ղեկավարում են որոշումների ընդունման գործընթացը, մինչդեռ ՔՀԿ անդամների և անձնակազմի մասնակցությունը հավասարապես կարևոր է մասնակցային կառավարման տեսանկյունից, քանի որ դա ոչ առևտրային հատվածի անկյունաքարն է:

Ըստ հարցման տվյալների, կազմակերպության ղեկավարները (մենեջերները) ու խորհրդի անդամները (որտեղ կիրառելի է) ամենահաճախն են ընդգրկված որոշումների կայացման մեջ՝ նախագահից և տնօրենից հետո, մինդեռ անդամների և անձնակազմի մասնակցության միջին հաճախականությունը տատանվում է «երբեմն» և «հաճախ» կատեգորիաների միջև (Գծապատկեր 9):

Գծապատկեր 9. Հ14. Որքա՞ն հաճախ են հետևյալ մարդիկ կամ խմբերը ներգրավված կազմակերպության ծրագրային հարցերով որոշումների կայացման գործընթացում (միջին գնահատական, 1=երբեք, 5=միշտ)



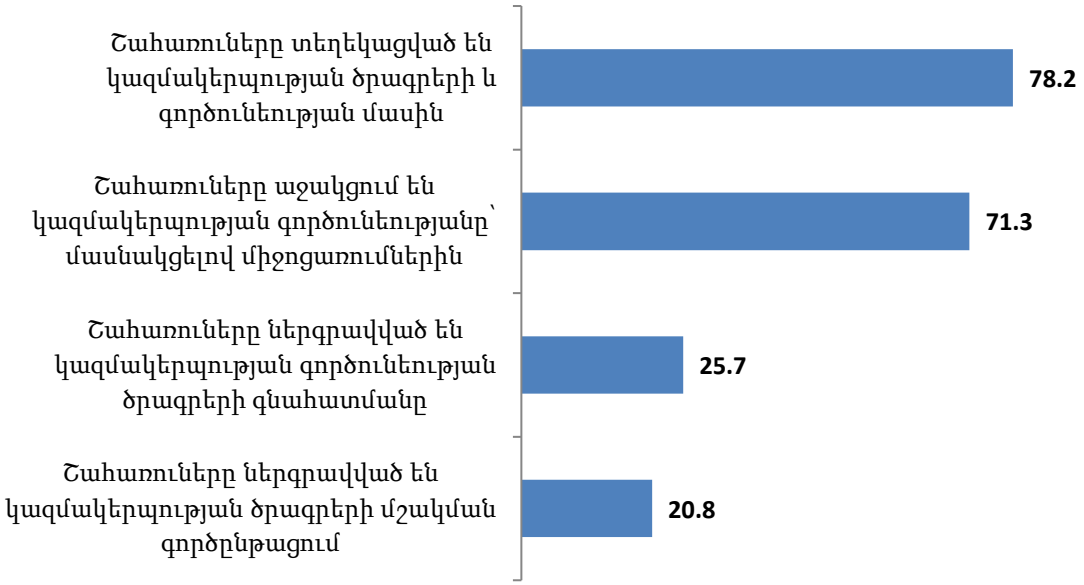
Կամավորներն ու շահառուները ամենաքիչ ներգրավված շահագրգիռ կողմերն են: Կամավորներ ունեցող կազմակերպությունների մոտ 34%-ը նշել է, որ նրանք հաճախ կամ միշտ ընդգրկվել են որոշումների կայացման գործում, իսկ 28%-ում նրանք երբեք չեն ընդգրկվել կամ հազվադեպ են ընդգրկվել: Շահառուները երբեք չեն մասնակցել կամ հազվադեպ են մասնակցել որոշումների կայացմանը ՔՀԿ-ների մոտ 38%-ում, ինչը վկայում է ՔՀԿ ծրագրերի պլանավորման հարցում մասնակցային մոտեցման պակասի մասին (Աղյուսակ 5):

Աղյուսակ 5. Հ14. Որքա՞ն հաճախ են հետևյալ մարդիկ կամ խմբերը ներգրավված կազմակերպության ծրագրային հարցերով որոշումների կայացման գործընթացում

	Կամավորներ	Շահառուներ
Կիրառելի չէ	6.0	9.9
Երբեք	12.0	17.8
Հազվադեպ	15.7	19.8
Երբեմն	32.5	30.7
Հաճախ	19.3	17.8
Միշտ	14.5	4.0
Ընդամենը	100	100
	N=83	N=101

Շահառուների իրազեկվածության ու մասնակցության վերաբերյալ հարցի արդյունքները ցույց են տալիս, որ ըստ հարցվածների գնահատման, շատ դեպքերում (78%, Գծապատկեր 10) շահառուները տեղեկացված են կազմակերպության ծրագրերի և գործունեության մասին և մասնակցում են դրա միջոցառումներին, բայց մասնակցությունը ծրագրերի մշակման ու գնահատման գործընթացներում ցածր է՝ շահառուներին այդ գործընթացներում ներգրավում են ՔՀԿ-ների համապատասխանաբար 20,8%-ը և 25,7%-ը:

Գծապատկեր 10. Հ15. Հետևյալ պնդումներից ո՞րն է լավագույնս նկարագրում շահառուների տեղեկացվածությունը կազմակերպության մասին (ընդունվել են բոլոր պատասխանները)



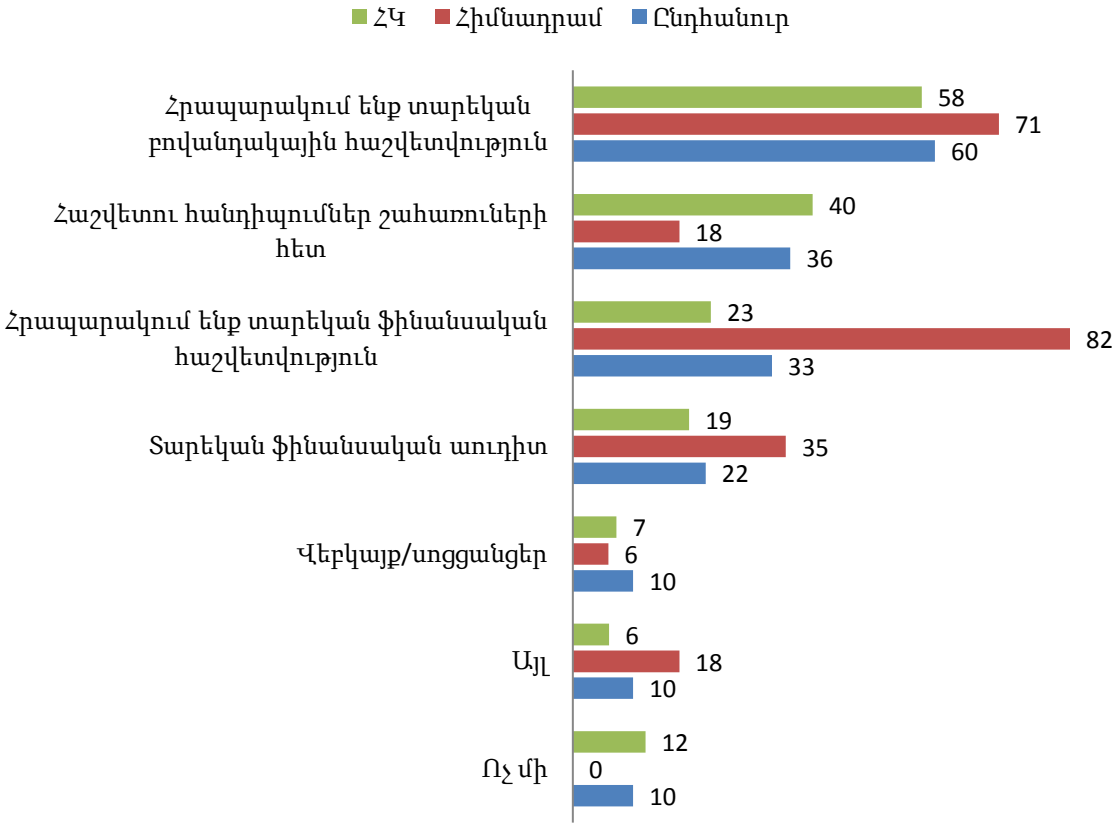
Այսպիսով, մասնակցային որոշումների ընդունումը ՔՀԿ ծրագրերի մշակման և իրականացման գործում այնքան էլ ընդունված չէ ՔՀԿ-ների շրջանում: Շահառուների ոչ բավարար ներգրավումը կարող է ՔՀԿ-ների գործունեության հանդեպ սեփականության և ՔՀԿ-ի հանդեպ վստահության պակասի բերել, հետևաբար, անհրաժեշտ է գործողություններ ձեռնարկել որոշումների մասնակցային ընդունման ոլորտում կարողությունների զարգացման և իրազեկվածության բարձրացման ուղղությամբ: Որակական հետազոտության ընթացքում առանձին ուշադրություն է հատկացվել կարիքների մասնակցային գնահատման գործընթացին ու շահառուների ներգրավման մեխանիզմներին, և այս առնչությամբ շահառուների, ՔՀԿ-ների ու փորձագետների կարծիքներն առանձին կքննարկվեն որակական հետազոտության արդյունքների բաժնում:

5. Հաշվետվողականություն և թափանցիկություն

ՔՀԿ-ների մասին զեկույցներում հաճախ նշվում է, որ ՔՀԿ-ների հանդեպ վստահության պակասը պայմանավորված է ոչ միայն շահառուների մասնակցության ցածր մակարդակով, այլև ՔՀԿ-ներում թափանցիկության և հաշվետվողականության մեխանիզմների պակասով:

ՔՀԿ-ների հաշվետվողականության ու թափանցիկության մեխանիզմները բացահայտելու նպատակով հարցաթերթում հարցեր են ընդգրկվել հաշվետվողականության տարբեր գործիքների կիրառման վերաբերյալ: Գծապատկեր 11-ում ներկայացված պատասխաններն առանձնացվել են ըստ ՔՀԿ-ների իրավական տեսակի, քանի որ օրենքը տարբեր պահանջներ է սահմանում ՀԿ-ների և հիմնադրամների համար:

Գծապատկեր 11. Հ16. Ինչպիսի՞ գործիքներ եք օգտագործում Ձեր կազմակերպության հաշվետվողականությունն ու թափանցիկությունն ապահովելու համար (ընդունվել են բոլոր պատասխանները)



ՔՀԿ-ների մեծ մասը նշել է, որ տարեկան բովանդակային հաշվետվություն է հրապարակում: Քանի որ տարեկան հաշվետվությունների հրապարակումները քիչ թվով ՔՀԿ-ների կողմից են տարածվում (ըստ դիտարկումների և մի շարք զեկույցների), կարելի է ենթադրել, որ այս հաշվետվությունները գրվում են էլեկտրոնային ֆորմատով և/կամ տարածվում են շահառուների փոքր խմբի շրջանում: ՀԿ-ների համեմատ հիմնադրամներն ավելի հաճախ են ֆինանսական հաշվետվություններ հրապարակում, որը հիմնականում կարող է լինել օրենքի պահանջի շնորհիվ՝ տարեկան ֆինանսական հաշվետվության հրապարակումը պարտադիր է հիմնադրամների համար: Բացի այդ, ըստ օրենքի, հիմնադրամները պարտավոր են տարեկան աուդիտ անցնել, եթե իրենց հաշվեկշիռը գերազանցում է 10մլն դրամը: Վերը բերված գծապատկերից կարելի է տեսնել, որ հիմնադրամների մոտ մեկ երրորդը իրականացնում է տարեկան ֆինանսական աուդիտ:

Միևնույն ժամանակ, ՀԿ-ներն ավելի հաճախ են հաշվետու հանդիպումներ կազմակերպում իրենց շահառուների հետ՝ որպես իրենց հաշվետվողականության միջոց: Այս հանդիպումներն իրականացնող ՔՀԿ-ների կեսը դրանք կազմակերպում է տարեկան մեկ կամ երկու անգամ, իսկ մյուս կեսը՝ ավելի հաճախ՝ սովորաբար ամսական կամ շաբաթական հաճախությամբ:

ՔՀԿ-ներից 7-ը նշել է հրապարակումները վեբկայքում և սոցիալական ցանցերում որպես հաշվետվողականության լրացուցիչ տարբերակ, որը նախապես ներառված չէր պատասխանի տարբերակներում:

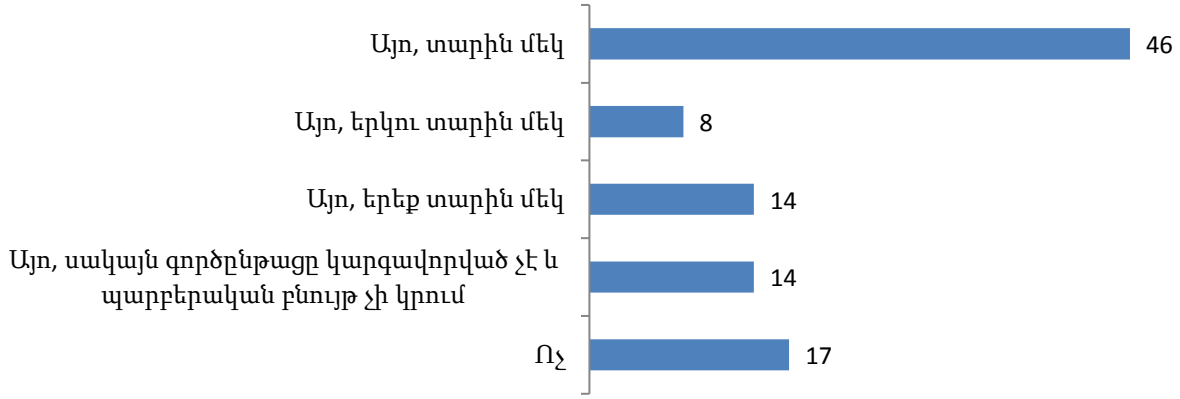
ՔՀԿ-ների հաշվետվողականության ու թափանցիկության խնդիրները բարձրացվել են նաև փորձագիտական հարցազրույցների և ֆոկուս-խմբային քննարկումների ընթացքում, որոնց կանդրադառնանք որակական հետազոտության արդյունքների ամփոփման ժամանակ:

6. Ռազմավարական պլանավորում և ներքին ընթացակարգեր

Ռազմավարական պլանավորումը համարվում է կազմակերպության կառավարման առանցքային գործիքներից մեկը, որը հնարավորություն է տալիս կոնկրետ նպատակներ և խնդիրներ սահմանել ՔՀԿ առաքելության իրականացման համար՝ հիմնվելով միջավայրի և կարիքների վերլուծության վրա, այլ ոչ թե ելնելով պահի անհրաժեշտությունից կամ դոնորների գերակայություններից:

Ըստ հարցման արդյունքների, ՔՀԿ-ների զգալի մեծամասնությունը (83%) իրականացնում է ռազմավարական պլանավորում, թեև 14%-ում այդ գործընթացը պարբերական և կարգավորված չէ (Գծապատկեր 12):

Գծապատկեր 12. Հ24. Իրականացնո՞ւմ եք արդյոք ռազմավարական պլանավորում

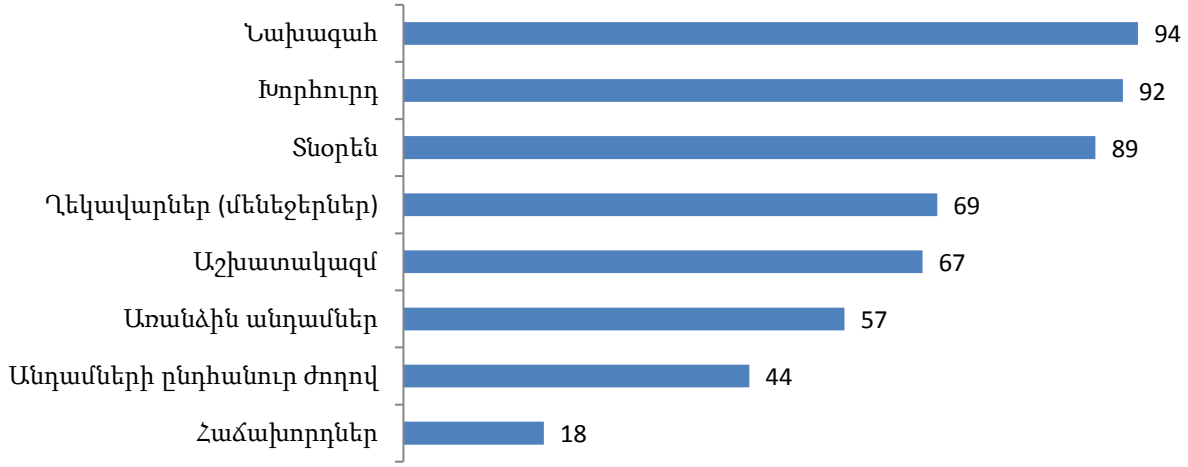


Ռազմավարական պլանավորում իրականացնողների գրեթե կեսը (ընտրանքի 46%-ը) նշել է, որ այդ գործընթացն իրականացվում է տարին մեկ անգամ: Տեսականորեն, ռազմավարական պլանը սովորաբար մշակվում է մի քանի տարվա համար, հետևաբար, դժվար է եզրակացնել՝ արդյո՞ք ՔՀԿ-ները վերանայում են իրենց ռազմավարական պլանն ամեն տարի, թե՞ խոսքը գործառնական բնույթ ունեցող տարեկան պլանի մասին է:

Ինչ վերաբերում է ռազմավարական պլանավորման գործընթացում շահագրգիռ կողմերի ներգրավմանը, ստորև բերված Գծապատկեր 13-ը ցույց է տալիս, որ անդամներն ու շահառուները («հաճախորդները») ամենաքիչ ներգրավված խմբերն են, ինչն արտացոլում է վերևում նշված՝ որոշումների մասնակցային ընդունման մշակույթի պակասը: Շահառուների ներգրավման պակասը կարող է բերել ՔՀԿ

ծառայություններից օգտվողների կարիքների մասին տեղեկությունների պակասի և հետևաբար բացասական ազդեցություն ունենալ ռազմավարական պլանավորման արդյունավետության վրա:

Գծապատկեր 13. Հ25. Ովքե՞ր են ներգրավված ռազմավարական պլանի մշակման գործում (որտեղ կիրառելի է, բոլոր հնարավոր տարբերակները)



ՔՀԿ անձնակազմը ներգրավված է ռազմավարական պլանավորում իրականացնող ՔՀԿ-ների 67%-ում, ինչը նույնպես բավականին ցածր ցուցանիշ է՝ հաշվի առնելով, որ մասնակցային պլանավորումն ու աշխատակազմի կողմից ՔՀԿ գործունեության հանդեպ սեփականության զգացումը ոչ առևտրային հատվածում աշխատանքի արդյունավետ իրականացման կարևոր առանցքներից են:

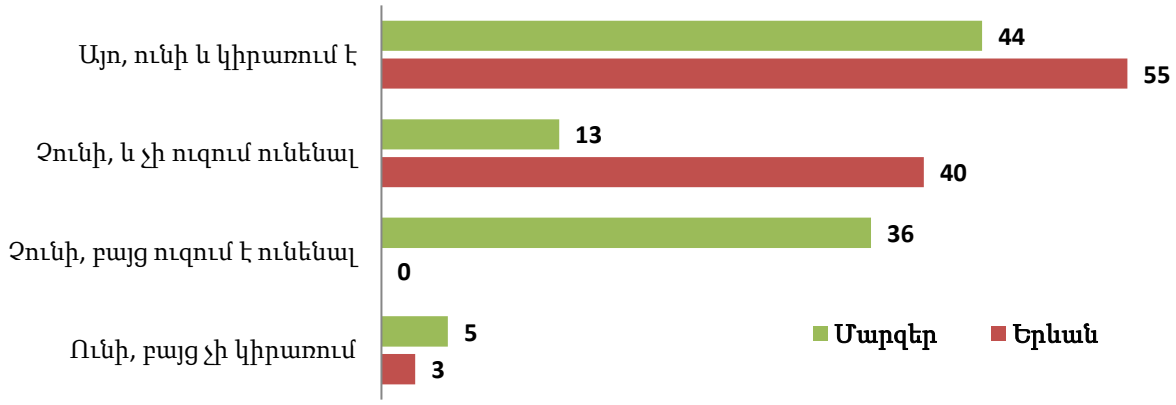
Ըստ հարցման արդյունքների, ՔՀԿ-ների 68%-ն ունի ներքին ընթացակարգեր, իսկ 32%-ը չունի: Ներքին ընթացակարգեր ունեցողների 62%-ը նշել է, որ իրենք միշտ հետևում են այդ կանոններին, 29%-ը հաճախ է հետևում, իսկ 9%-ը՝ հազվադեպ:

Հարցաթերթի առանձին բաժնով անդրադարձ է կատարվել նաև շրջակա միջավայրի և գենդերային հարցերի հետ կապված ընթացակարգերին և դրանց կիրառմանը: Հարցվածների 97%-ը նշել է, որ իրենց աշխատանքում հաշվի են առնում շրջակա միջավայրի հետ կապված հարցերը: 77%-ը միշտ կամ հաճախ աջակցում են, իսկ 22%-ը հազվադեպ են աջակցում կամ բոլորովին չեն աջակցում շրջակա միջավայրի խնդիրների լուծմանը:

Թեև, ինչպես նշվել է մարդկային ռեսուրսների բաժնում, ՔՀԿ դաշտում գենդերային բալանսը պահպանված է, հարցվածների 31%-ը (35% կին և 26% տղամարդ) նշել է, որ հանդիպել է գենդերային խտրականության: Բազմաթիվ կազմակերպություններ մշակել են գենդերային հավասարության քաղաքականություն: Հատկանշական է, որ Երևանում ավելի շատ կազմակերպություններ ունեն այդպիսի քաղաքականություն, իսկ ովքեր չունեն, նշել են, որ դրա կարիքը չկա: Ի տարբերություն դրա, մարզային կազմակերպությունների ավելի քան մեկ երրորդը նշել է, որ չունի նման քաղաքականություն, սակայն կցանկանար ունենալ

(Գծապատկեր 14): Հետևաբար, այս ուղղությամբ աջակցությունն օգտակար կլինի մարզային ՔՀԿ-ների համար:

Գծապատկեր 14. Հ83. Ունի՞ արդյոք Ձեր կազմակերպությունը գենդերային քաղաքականություն



Այսպիսով, հարցված ՔՀԿ-ների մեծ մասն ունի ռազմավարական պլան և ներքին ընթացակարգային կանոններ, թեպետ այդ փաստաթղթերի որակն ու իրականացման մակարդակը հետագա ուսումնասիրության կարիք ունեն: Հարկ է նշել, որ որակական հետազոտությանը մասնակցած փորձագետներն այնքան էլ լավատես չեն ՔՀԿ-ների՝ ռազմավարական պլանավորման հմտությունների վերաբերյալ, որին ավելի մանրամասն կանդրադառնանք որակական հետազոտության արդյունքների քննարկման ընթացքում: Բացի այդ, ըստ հարցման տվյալների, ռազմավարական պլանավորմանը անդամների և շահառուների մասնակցության մակարդակը ցածր է, ինչը կարող է խոչընդոտել կարիքների պատշաճ վերլուծությանը, ինչպես նաև ՔՀԿ գործունեության հանդեպ վստահությանն ու սեփականության զգացումին:

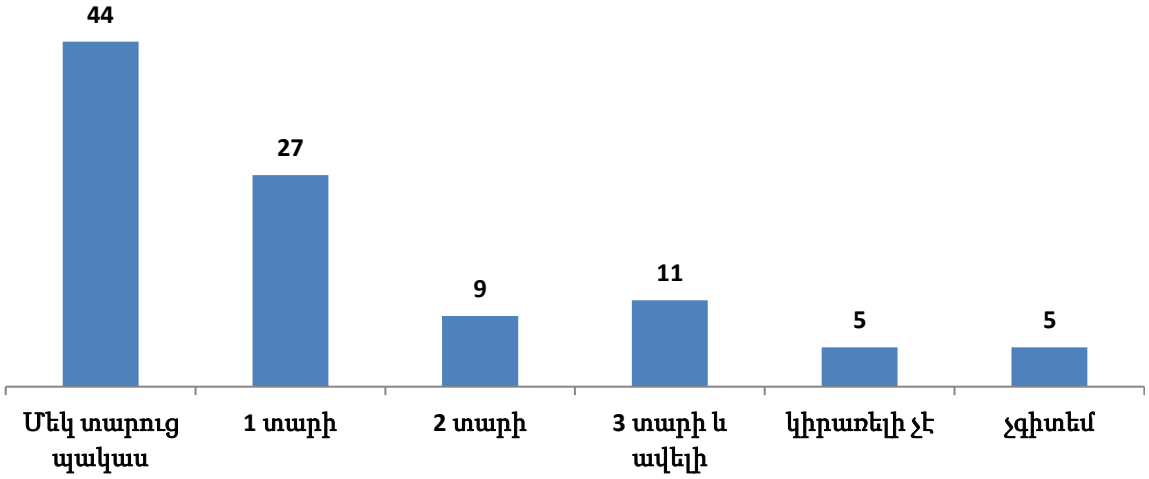
7. Ֆինանսական և այլ ռեսուրսներ

Ֆինանսական կայունությունը Հայաստանի ոչ առևտրային հատվածի վերաբերյալ վերլուծություններում և զեկույցներում ՔՀԿ-ների առավել հաճախ նշվող խնդիրներից է: Հարցաթերթի առանձին բաժին վերաբերում է ՔՀԿ ֆինանսական և նյութական ռեսուրսներին, ինչպես նաև դրանց հայթայթման եղանակներին:

Քառասունչորս ՔՀԿ նշել են, որ կազմակերպության առկա կամ հեռանկարային ֆինանսական միջոցները կբավականացնեն մեկ տարուց քիչ ժամանակահատվածի համար, այսպիսով հաստատելով ֆինանսական կայունության խնդրի վերաբերյալ առկա պատկերացումը:

Հինգ կազմակերպություն ընտրել են «կիրառելի չէ» տարբերակը, հավանաբար նկատի ունենալով, որ հարցման պահին որևէ ֆինանսական ռեսուրսներ կամ դրանց հեռանկարներ չկան, իսկ 5 ՔՀԿ-ներ դժվարացել են պատասխանել հարցին (Գծապատկեր 15): Միևնույն ժամանակ, 3 տարվա և ավելի ժամանակահատվածի համար ռեսուրսներ ունեցող 11 ՔՀԿ-ներից 8-ը տեղակայված են Երևանում:

Գծապատկեր 15. Հ31. Ձեր կազմակերպությունն ի՞նչ ժամանակաշրջանի գործունեության համար ունի ֆինանսական միջոցներ (կամ միջոցների ստույգ հեռանկարներ)



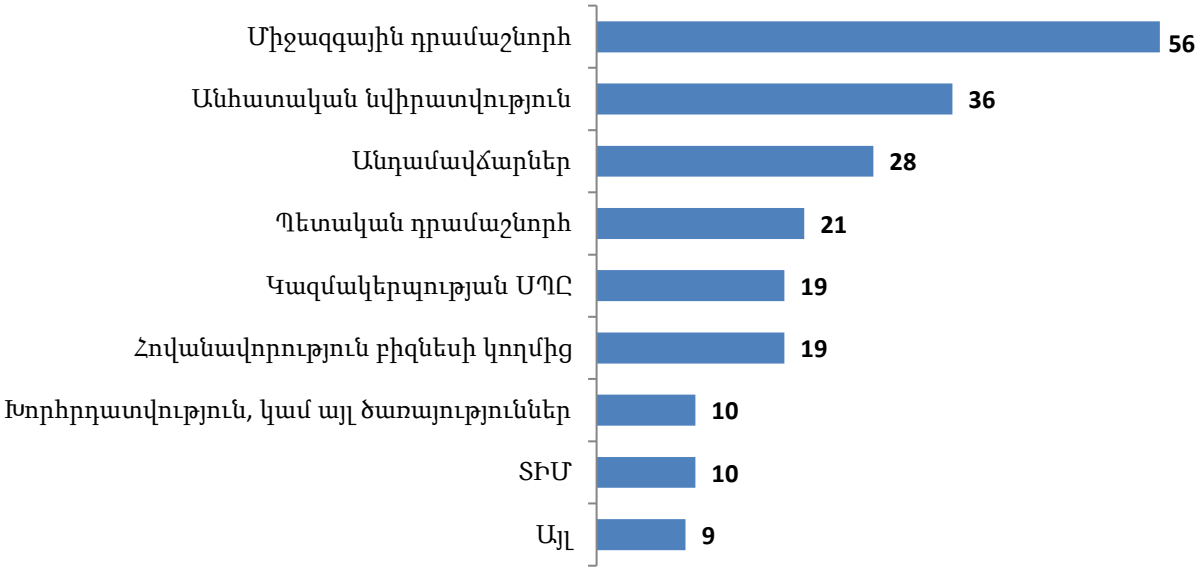
Ֆինանսական հեռանկարների առկայության խաչաձև վերլուծությունը ֆինանսավորման աղբյուրների հետ ցույց է տալիս, որ 2-3 տարվա հեռանկարներ ունեցող կազմակերպությունների մեծ մասը ներկայումս ֆինանսավորվում են միջազգային կազմակերպությունների կողմից:

Վաթսունմեկ կազմակերպություն նշել է, որ առկա և ակնկալվող ֆինանսական ռեսուրսները բավարար են միայն կազմակերպության գոյատևման համար: Նրանց մեծամասնությունը այն կազմակերպություններն են, որոնք հեռանկարներ ունեն առավելագույնը 1 տարվա համար: Երեսունինը ՔՀԿ-ի ռեսուրսները բավականացնում են առանձին ծրագրերի համար, իսկ 26 ՔՀԿ նշել են, որ իրենց ֆինանսական ռեսուրսներով կարողանում են հոգալ կազմակերպական զարգացման խնդիրները: Վերջիններիս մոտ կեսը ռեսուրսների հեռանկար ունեն 1 տարվա համար, մյուս կեսը՝ 2 և ավելի տարվա համար: Մինչդեռ մինչև մեկ տարվա ժամանակահատվածի համար ռեսուրսներ ունեցող ՔՀԿ-ներից միայն մեկն էր նշել, որ ռեսուրսները բավականացնում են կազմակերպական զարգացման միջոցառումների համար: Այսինքն, ֆինանսական կայունության բացակայությունը առաջին հերթին վտանգում է ՔՀԿ կազմակերպական զարգացման հեռանկարները, քանի որ կարճաժամկետ ֆինանսավորում ունեցող ՔՀԿ-ները նախընտրում են կամ ի վիճակի են իրենց ռեսուրսները տրամադրել բացառապես ՔՀԿ ծրագրերին և գործունեությանը:

Հայաստանի ՔՀԿ-ների ֆինանսական կայունության հետ կապված կարևորագույն խնդիրներից մեկը ֆինանսավորման բազմազան աղբյուրների բացակայությունն է համարվում: Ինչպես և դաշտում իրականացված մյուս հետազոտությունները, այս հարցումը ևս ցույց է տալիս, որ ՔՀԿ-ների ֆինանսավորման հիմնական աղբյուրը միջազգային կազմակերպությունների դրամաշնորհներն են. որպես ընթացիկ տարվա ֆինանսավորման աղբյուր դա են նշել հարցվածների 56%-ը, ընդ որում, 14 ՔՀԿ-ի համար դա ֆինանսավորման միակ աղբյուրն է եղել: Անհատական

նվիրատվությունները և անդամավճարները հաջորդ առավել հաճախ նշված աղբյուրներն են, թեև դրանց հաճախականությունը զգալիորեն զիջում միջազգային դրամաշնորհներին (Գծապատկեր 16):

Գծապատկեր 16. Հ33. Որո՞նք են Ձեր կազմակերպության այս տարվա ֆինանսավորման աղբյուրները (ընդունվել են բոլոր պատասխանները)



Հարկ է նշել, որ անդամավճարները որպես եկամտի աղբյուր են նշվել առաջին հերթին ՀԿ-ների կողմից: Միևույն ժամանակ, հիմնադրամներն ավելի հաճախ են անհատական նվիրատվություններ ստանում՝ ի տարբերություն ՀԿ-ների (հիմնադրամների 47%-ը և ՀԿ-ների 33%-ը): ՔՀԿ-ների մոտ մեկ հինգերորդը որպես ֆինանսավորման աղբյուր նշել է պետական դրամաշնորհները, բիզնեսի հովանավորությունը և սեփական ընկերությունների եկամուտը:

Աղյուսակում 6-ում ներկայացված են ՔՀԿ եկամտի միջին մասնաբաժիններն ըստ աղբյուրի՝ թե՛ բոլոր հարցված կազմակերպությունների, և թե՛ տվյալ աղբյուրից եկամուտ ունեցող ՔՀԿ-ների համար:

Աղյուսակ 6. Հ34. Որքա՞ն է կազմում յուրաքանչյուր աղբյուրից ստացված միջոցների բաժինը (մոտավոր տոկոս) ընդհանուր ֆինանսավորման մեջ

	Միջինն ամբողջ ընտրանքի համար (N=101)	**Միջինն այդ աղբյուրը նշած ՔՀԿ-ների համար (N=տես հաջորդ սյունակում)**	**Տվյալ աղբյուրը նշած ՔՀԿ-ների թիվը**
Միջազգային կազմակերպության դրամաշնորհ	39.7	69.1	58
Անհատական նվիրատվություններ	12.0	34.2	35
Կազմակերպության ՍՊԸ	10.8	57.6	19
Պետական դրամաշնորհ	8.7	44.1	20
Անդամավճարներ	7.7	27.8	28
Հովանավորություն բիզնեսի կողմից	4.9	26.1	19
Խորհրդատվություն կամ այլ ծառայություններ	2.5	27. 6	9

ՏԻՄ	1.3	14.9	9

Հետաքրքիր է, որ սոցիալական ձեռներեցությամբ զբաղվող ՔՀԿ-ներն իրենց ֆինանսավորման զգալի բաժինը (57,6%-ը) ստանում են ՍՊԸ միջոցով: Պետական դրամաշնորհները ևս նշանակալի են (44,1%) այս աղբյուրից օգտվող ՔՀԿ-ների համար: ՏԻՄ ֆինանսավորումը ՔՀԿ-ների բյուջեի ամենափոքր մասնաբաժինն է ապահովում:

ՔՀԿ-ներն իրենց ծրագրերի համար դրամաշնորհներ են ստանում թե՛ մրցույթների, թե՛ անմիջական ֆինանսավորման միջոցով. ՔՀԿ-ների 85%-ը նշել է, որ դիմել է դրամաշնորհային մրցույթների, և մոտ նույն չափով ՔՀԿ-ներ էլ ծրագրի ներկայացման հրավեր են ստացել: Ինչ վերաբերում է հայտադիմումի լեզվին, 93 ՔՀԿ-ներ ծրագրեր են ներկայացրել հայերեն, 82-ը՝ անգլերեն, իսկ 34-ը՝ ռուսերեն: Այս տեղեկատվությանը կանդրադառնանք հետագայում՝ ՔՀԿ-ների զարգացման կարիքների վերաբերյալ մասում:

Ֆինանսավորման աղբյուրների բազմազանեցումը ենթադրում է ՔՀԿ-ների եկամտի մի քանի աղբյուրների առկայություն: Ֆինանսավորման աղբյուրների վերաբերյալ հարցից ստացված տվյալները (Աղյուսակ 7) ցույց են տալիս, որ ՔՀԿ-ների մեծամասնությունը ֆինանսավորման մեկ-երկու աղբյուր ունեն:

Աղյուսակ 7. ՔՀԿ-ների կողմից նշված ֆինանսական աղբյուրների թիվը (հաճախականություն)

Ֆինանսավորման աղբյուրների թիվը	ՔՀԿ –ների թիվը
Ոչ մի	4
Մեկ	38
Երկու	27
Երեք	17
Չորս և ավելի	15
Ընդամենը	101

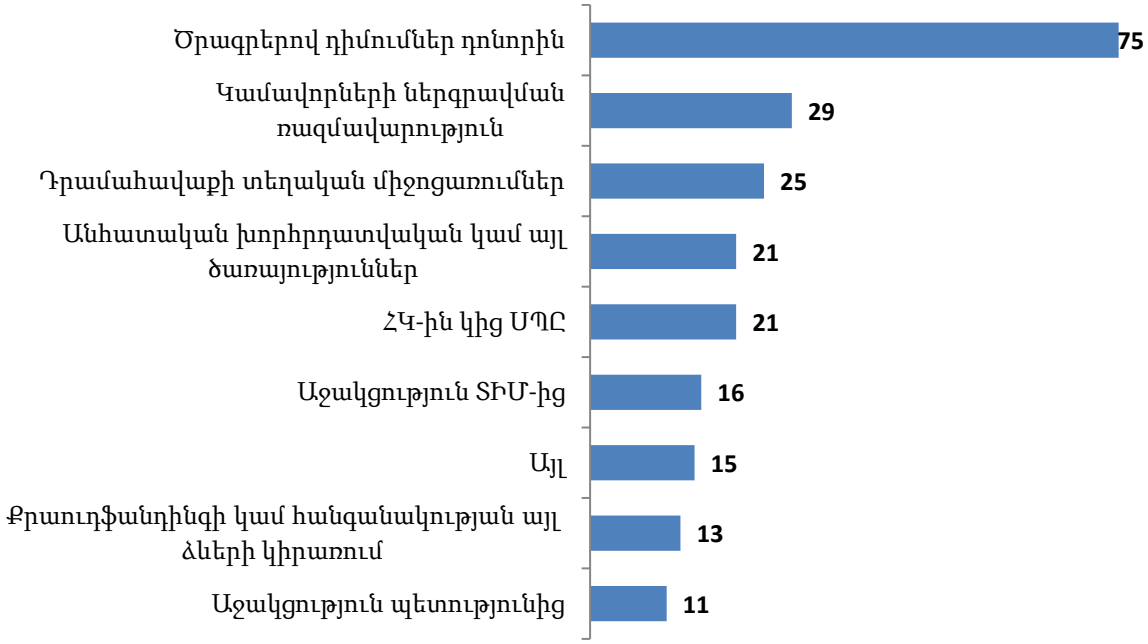
Անցյալ երեք տարիների համեմատ, կազմակերպությունների տարեկան բյուջեն միջին հաշվով նույնն է մնացել՝ ՔՀԿ-ների 36,6%-ը նշել է, որ իրենց բյուջեն նվազել է, 38,6%-ի բյուջեն ավելացել է, իսկ մնացած կազմակերպությունների բյուջեի ծավալը չի փոխվել:

Ռեսուրսների ներգրավման ՔՀԿ-ների փորձը սերտորեն կապված է ֆինանսավորման ընթացիկ աղբյուրների հետ: Ռեսուրսների ներգրավման առավել հաճախ կիրառվող ռազմավարությունը դոնորներին ծրագրերով դիմելն է՝ այս փորձն ունեն ՔՀԿ-ների երեք քառորդը (Գծապատկեր 17): Նրանց թվում 20 ՔՀԿ-ներ ռեսուրսների ներգրավման որևէ այլ փորձ չունի: Կամավորների ներգրավման ռազմավարությունը նշվել է որպես ռեսուրսների ներգրավման երկրորդ ամենահաճախ կիրառվող ռազմավարությունը, որն օգնում է ոչ թե ֆինանսական, այլ մարդկային ռեսուրսների և ծառայությունների հայթայթմանը:

Նվիրատվությունները հիմնականում հավաքագրվում են դրամահավաքի տեղական միջոցառումների և քրաուդֆանդինգի միջոցով, իսկ ծառայությունների

մատուցումը (անհատապես կամ ՀԿ-ին կից ՍՊԸ միջոցով) ռեսուրսների ներգրավման առաջնահերթ հինգ ռազմավարությունների շարքում է:

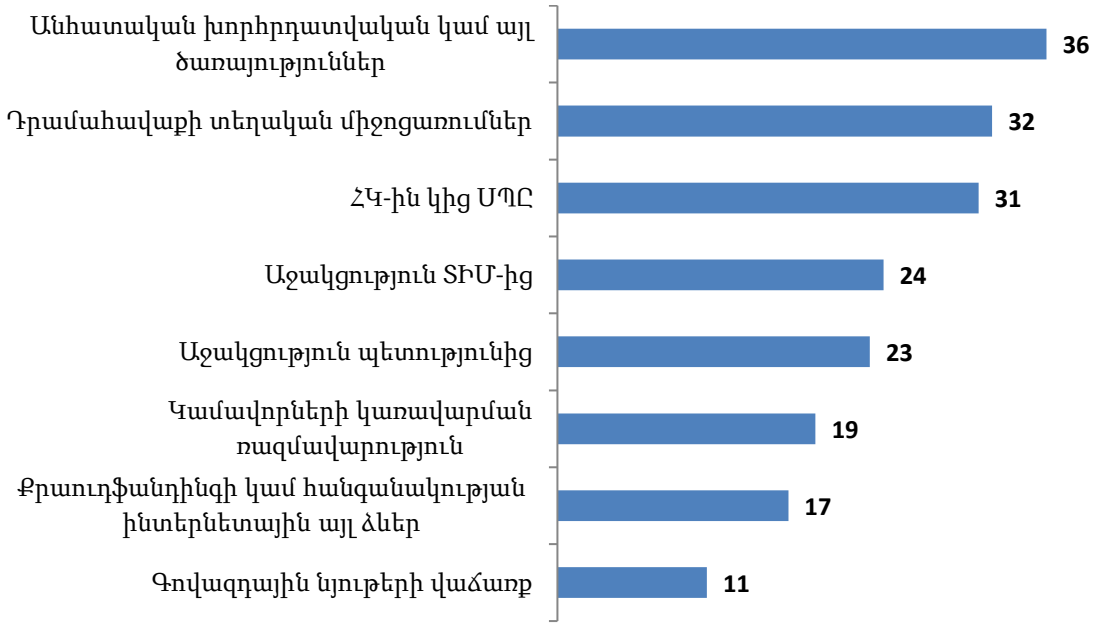
Գծապատկեր 17. Q36. Ռեսուրսների ներգրավման ինչպիսի՞ փորձ ունեք (ընդունվել են պատասխանի բոլոր տարբերակները)



Համեմատաբար փոքր թվով ՔՀԿ-ներ են նշել, որ պետական կամ տեղական կառավարման մարմիններից աջակցության փորձ ունեն (տվյալ դեպքում խոսքը հավանաբար գնում է դրամաշնորհներից դուրս աջակցության մասին, քանի որ պետական դրամաշնորհներ ստացող ՔՀԿ-ները թվով ավելի շատ են և ըստ երևույթին նրանք ընտրել են «Ծրագրերով դիմումներ դոնորներին» տարբերակը):

Հաշվի առնելով այն, որ միջազգային կազմակերպությունները հայաստանյան ՔՀԿ-ների առաջնային ֆինանսավորողն են, ֆինանսավորման բազմազանեցման հնարավոր ուղղությունները գտնելու նպատակով հարցադրում է արվել միջազգային դոնորների կողմից ֆինանսավորման դադարեցման դեպքում ֆինանսավորման հնարավոր աղբյուրների վերաբերյալ: ՔՀԿ-ների կողմից որպես միջոցների հայթայթման այլընտրանքային աղբյուր ավելի հաճախ նշվել են անհատական խորհրդատվության կամ այլ ծառայությունների մատուցումը (36%), տեղական դրամահավաքի միջոցառումները (32%) և սոցիալական ձեռներեցության հետ կապված գործունեությունը (31%): ՔՀԿ-ների 17%-ն ընտրել են ավելի քիչ տարածում ունեցող, բայց աճման միտում ունեցող քրաուդֆանդինգի ռազմավարությունը (Գծապատկեր 18): Հարցվածների մոտ քառորդ մասը որպես ֆինանսավորման աղբյուր են դիտարկում պետական կամ տեղական ինքնակառավարման մարմինների աջակցությունը: Միևնույն ժամանակ, 9 ՔՀԿ որևէ այլընտրանքային տարբերակ չի նշել՝ ասելով, որ բացի դոնորներից ֆինանսավորման որևէ այլ աղբյուր չի դիտարկում:

Գծապատկեր 18. Հ44. Եթե միջազգային դոնորները դադարեցնեն իրենց ֆինանսավորումը, հետևյալ ո՞ր ուղղությունները կարող են հանդիսանալ ֆինանսավորման աղբյուր Ձեր կազմակերպության համար (ընդունվել են բոլոր պատասխանները)



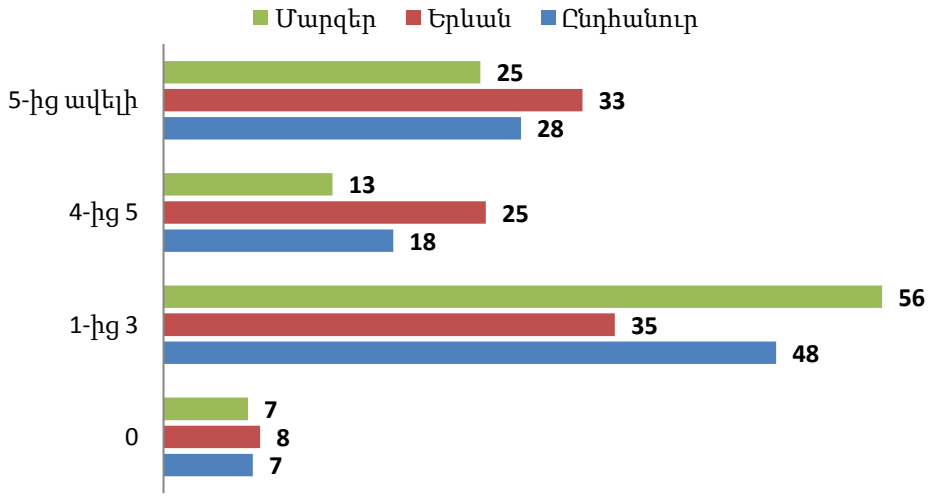
Միջոցների հայթայթման հիմնավոր և արդյունավետ ռազմավարությունը ռեսուրսների հայթայթման պլանավորման գործիք է հանդիսանում և կարող է օգնել ՔՀԿ-ներին ֆինանսավորման աղբյուրների բազմազանության ապահովման գործում: Ըստ հարցման արդյունքների, կազմակերպությունների կեսն ունի ռեսուրսների ներգրավման ռազմավարություն, որը բավականաչափ բարձր ցուցանիշ է՝ հաշվի առնելով, որ քչերն են ֆոնդահայթայթման բազմազան ռազմավարություններ կիրառում: Այս ցուցանիշի առումով երևանյան և մարզային կազմակերպությունների միջև նշանակալի տարբերություն չի դիտարկվում: Հիմնադրամները ՀԿ-ներից մի փոքր առաջ են գտնվում, քանի որ հիմնադրամների մոտ 65%-ը նշել է, որ ունի այդպիսի ռազմավարություն:

Արդյունավետ ֆինանսական կառավարումը դժվար է ապահովել առանց ֆինանսական պլանավորման և վերլուծության համակարգի: Սակայն ընտրանքում ներգրավված ՔՀԿ-ների փոքրամասնությունը՝ 37,6%-ն ունի ներքին ֆինանսական համակարգ, որը թույլ է տալիս պլանավորել, իրականացնել և վերլուծել ֆինանսական գործունեությունը: Զգալի տարբերություն է նկատվում երևանյան և մարզային կազմակերպությունների միջև. Երևանում տեղակայված ՔՀԿ-ների 59%-ն ունի ֆինանսական պլանավորման և վերլուծության համակարգ, ի տարբերություն մարզային ՔՀԿ-ների 26,3%-ի:

Հարցման ընթացքում տեղեկատվություն է հավաքագրվել նաև հարցմանը նախորդող տարում իրականացված ծրագրերի թվի մասին: Այս հարցում ևս երևանյան և մարզային կազմակերպությունների միջև որոշակի տարբերություններ են նկատվել (Գծապատկեր 19):

Երևանում տեղակայված ՔՀԿ-ների մոտ 57%-ը իրականացրել են 4 և ավելի ծրագիր, իսկ մարզային ՔՀԿ-ներն առավել հաճախ իրականացրել են մինչև 3 ծրագիր: Յոթ ՔՀԿ նշել են, որ նախորդ տարում որևէ ծրագիր չեն ունեցել:

Գծապատկեր 19. Հ43. Քանի՞ ծրագիր է իրականացրել Ձեր կազմակերպությունն անցյալ տարի

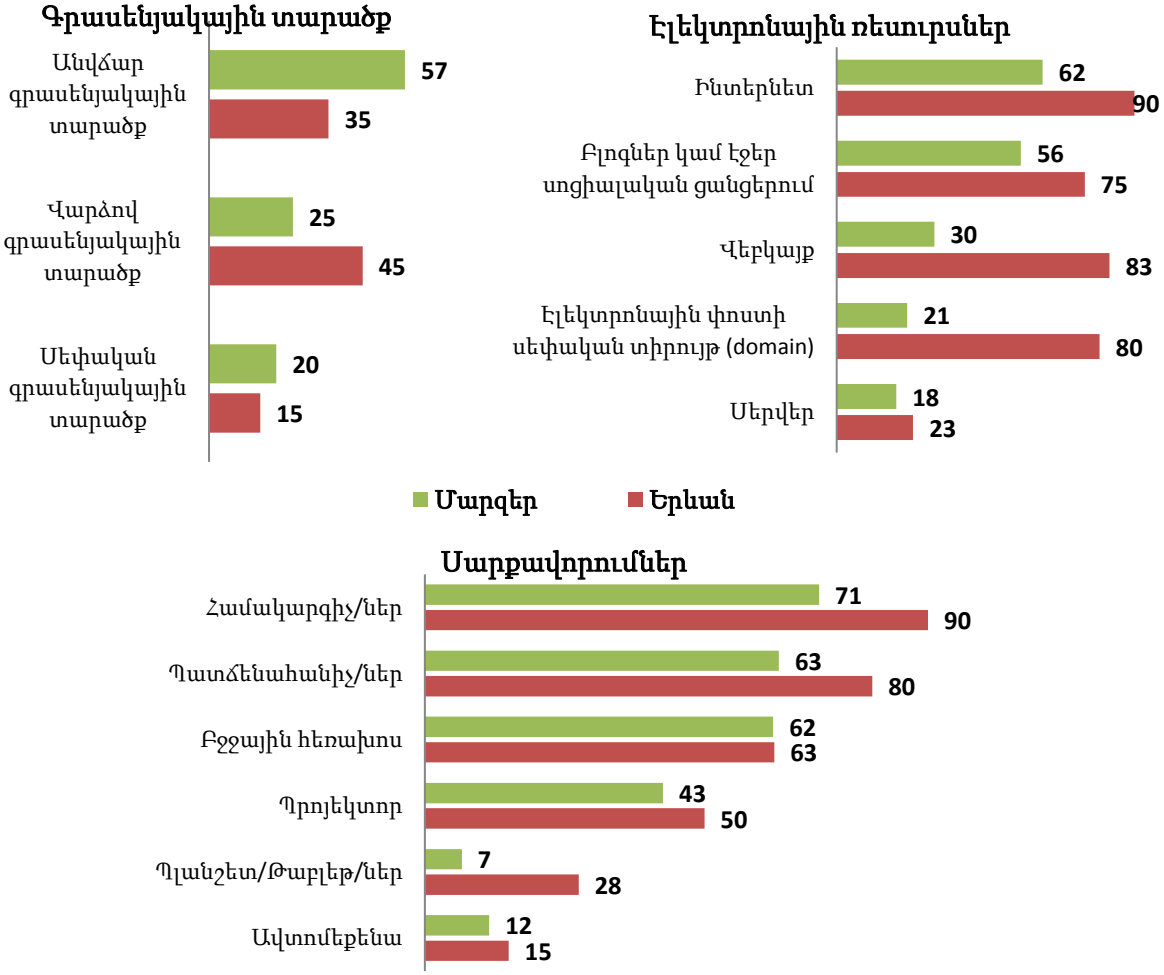


Կազմակերպությունների նյութական ռեսուրսները խմբավորվել են երեք կատեգորիաներով՝ գրասենյակային տարածք, էլեկտրոնային ռեսուրսներ և սարքավորումներ:

ՔՀԿ-ների մոտ կեսն օգտվում են անվճար գրասենյակային տարածքից, մեկ երրորդը վարձակալում են իրենց գրասենյակը, իսկ 18 ՔՀԿ սեփական տարածք ունի (Գծապատկեր 20): ՔՀԿ-ներից 16-ը նշել է, որ որևէ տարածք չունի, ընդ որում նրանցից երկուսը դրա կարիքը չեն տեսնում: Մարզային ՔՀԿ-ներն անվճար տարածքի օգտագործման ավելի շատ հնարավորություն ունեն՝ նրանց 57,4%-ը նշել է, որ օգտվում է անվճար գրասենյակային տարածքից, իսկ տարածք վարձակալող ՔՀԿ-ներն ավելի հաճախ հանդիպում են Երևանում (45%):

ՔՀԿ-ների մեծամասնությունն ունի իր աշխատանքի համար անհրաժեշտ հիմնական սարքավորումները, օրինակ համակարգիչ, պրոյեկտոր, բջջային հեռախոս, և հաղորդակցության միջոցները: Վեբկայքերի համեմատ բլոգները և սոցիալական ցանցերն ավելի մեծ թվով ՔՀԿ-ներ են օգտագործում: Երևանում տեղակայված կազմակերպությունները էլեկտրոնային ռեսուրսների ու սարքավորումների առումով ավելի լավ վիճակում են գտնվում, քան նրանց մարզային գործընկերները, օրինակ, երևանյան ՔՀԿ-ների 82,5% սեփական վեբկայք ունեն, մինչդեռ մարզայինների միայն 29,5% են կայքի մասին նշել, հաճախ ասելով, որ կայքը բարելավման կարիք ունի:

Գծապատկեր 20. Հ42. Նշեք խնդրեմ բոլոր այն նյութական ռեսուրսները, որոնք այս պահին ունի կազմակերպությունը (ընդունվել են բոլոր պատասխանները)



8. Համագործակցություն այլ դերակատարների հետ

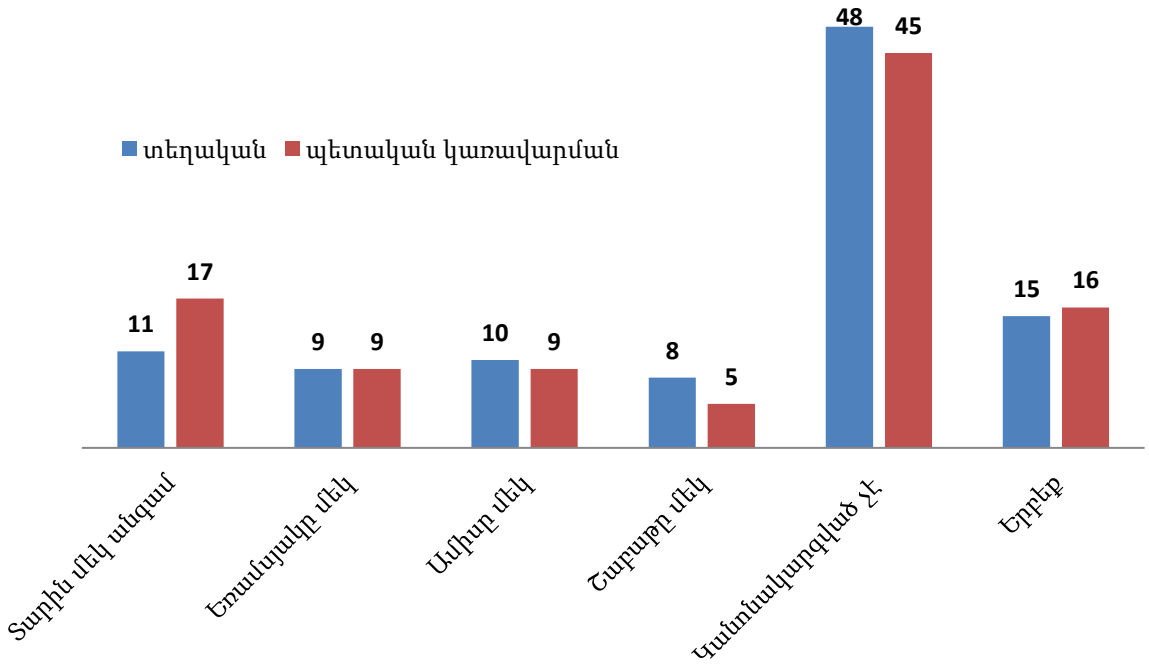
Հետազոտության ընթացքում ուսումնասիրվել է համագործակցությունն այլ դերակատարների, մասնավորապես, պետական իշխանությունների և գործարարների, ինչպես նաև մյուս ՔՀԿ-ների հետ:

Հարցման մասնակից ՔՀԿ-ների մեծ մասը համագործակցում է տեղական և պետական իշխանությունների հետ, ընդ որում մեծամասնությունը դա անում է ըստ կարիքի: Կազմակերպությունների մոտ 15%-ը երբևէ չի համագործակցել տեղական ինքնակառավարման մարմինների հետ, և մոտ այդքանն էլ չի համագործակցել պետական իշխանությունների հետ (Գծապատկեր 21): Այնուամենայնիվ, միայն 3 կազմակերպություն է նշել, որ չի համագործակցում ոչ մի մակարդակի իշխանությունների հետ:

Մարզային կազմակերպությունների մոտ 98%-ը համագործակցում է տեղական իշխանությունների հետ՝ ի տարբերություն երևանյան կազմակերպությունների, որոնց 75%-ն է համագործակցում: Պետական կառավարման մարմինների հետ համագործակցության տարբերությունն ըստ ՔՀԿ տեղակայման այնքան էլ նշանակալի չէ՝ երևանյան կազմակերպությունների 88%-ը և մարզային ՔՀԿ-ների

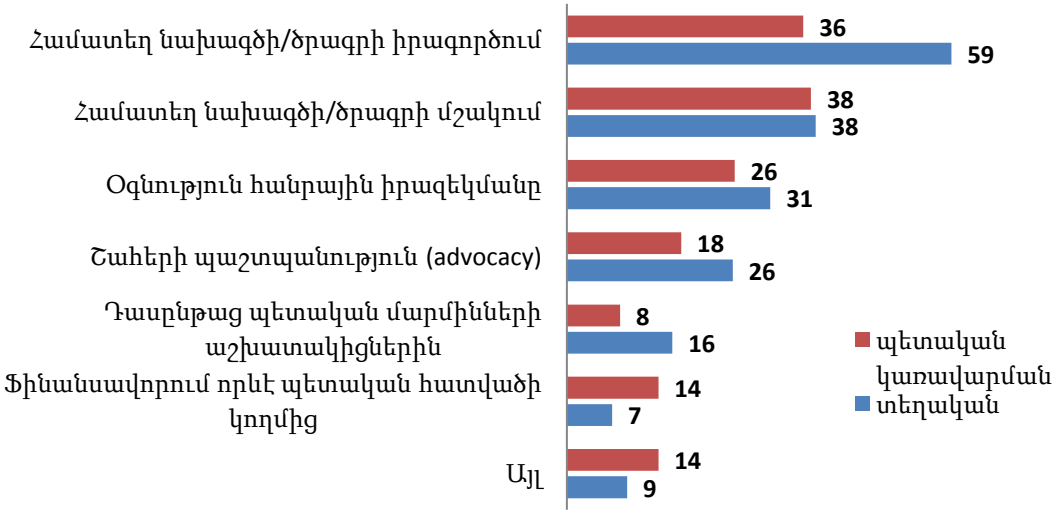
82%-ը համագործակցում են պետական իշխանությունների հետ, թեև երևանյան կազմակերպությունները միջինում համագործակցության ավելի մեծ հաճախականություն են նշել:

Գծապատկեր 21. Հ45. Որքա՞ն հաճախ է կազմակերպությունը համագործակցում Հայաստանի կառավարման մարմինների հետ



Պետական կառավարման մարմինների և հատկապես տեղական իշխանությունների հետ համագործակցության ձևերի շարքում առավել հաճախ նշվել է համատեղ ծրագրերի իրականացումը, որին հետևում են համատեղ ծրագրերի մշակումը, հանրային իրազեկման հարցում օգնությունը և շահերի պաշտպանությունը (Գծապատկեր 22):

Գծապատկեր 22. Հ46. Ի՞նչ բնույթի է ձեր համագործակցությունը Հայաստանի կառավարման մարմինների հետ (ընդունվել են բոլոր պատասխանները, ՏԻՄ-երի համար N=86; պետական կառավարման մարմինների համար՝ N=85)



Քսաներկու ՔՀԿ համագործակցում է տեղական իշխանությունների հետ շահերի պաշտպանության իր գործունեության ընթացքում, 14 ՔՀԿ դասընթացներ է տրամադրում ՏԻՄ աշխատակազմի համար, իսկ 6 ՔՀԿ ՏԻՄ-ից ֆինանսավորում է ստացել: Պետական կառավարման մարմիններն ավելի քիչ են ընդգրկվել շահերի պաշտպանության և դասընթացների գործընթացներում (համապատասխանաբար 15 և 7 ՔՀԿ դեպքում), սակայն կառավարությունից ֆինանսավորում ստացած ՔՀԿ-ների թիվը երկու անգամ գերազանցում է ՏԻՄ-ից ֆինանսավորում ստացած ՔՀԿ-ների թվին:

Տեղական կամ պետական կառավարման մարմինների հետ չհամագործակցողներն իրենց պատասխանն առավել հաճախ հիմնավորել են կազմակերպության ռազմավարությամբ կամ իշխանությունների կողմից հետաքրքրության բացակայությամբ (4-ական դեպք): Երկու ՔՀԿ նշել է, որ հետաքրքրված չէ համագործակցել, քանի որ հայտնի չէ, թե ինչ շահ կարող է լինել դրանից: Կազմակերպության գործունեության և համագործակցության շահավետության մասին պետական մարմինների անտեղյակությունը նշվել է երկուական կազմակերպության կողմից և միայն պետական կառավարման մարմինների առնչությամբ, մինչդեռ կազմակերպությունում համապատասխան մասնագիտական ունակության/փորձի պակասը, որն առկա էր հարցաթերթում առաջարկված պատասխանի տարբերակներում, չի նշվել և ոչ մի կազմակերպության կողմից: Կարելի է եզրակացնել, որ ՔՀԿ-ներն իրենց տեսանելիության և համագործակցության սեփական հմտությունների զարգացման կարիք չեն տեսնում, փոխարենը չհամագործակցելու պատճառները կապում են իրենց ռազմավարության հետ:

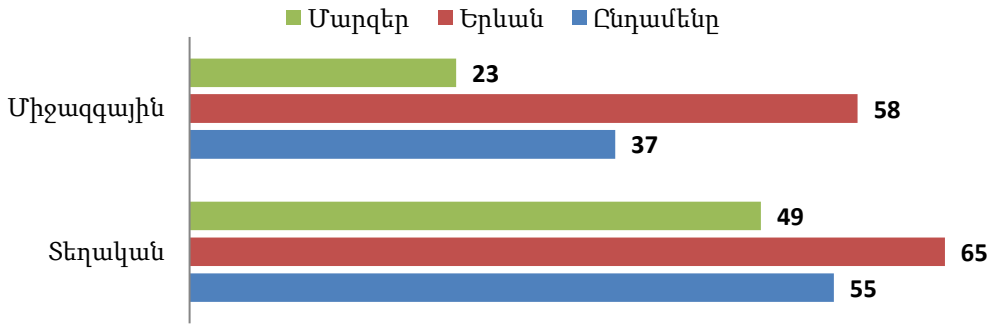
Ինչ վերաբերում է ՔՀԿ-ների միջև համագործակցությանը, հարցվածների մեծամասնությունը (81%) նշել է, որ մյուս ՔՀԿ-ների հետ համագործակցելու համար խոչընդոտներ չկան: Նրանք, ովքեր խոչընդոտներ են տեսնում, դրանց շարքում առավել հաճախ նշել են ռեսուրսների համար մրցակցությունը (10 անգամ) և կազմակերպությունների՝ իրենց առաքելությանը հակառակ գործողությունները (ևս 10 անգամ): Բացի այդ, նշվել են նաև կազմակերպությունների մասնագիտական կարողությունների պակասը և կազմակերպությունների գործունեության մասին տեղեկատվության պակասը (համապատասխանաբար, 7 և 6 անգամ):

Հարցված ՔՀԿ-ների 55%-ը տեղական, իսկ 37%-ը՝ միջազգային կոալիցիաների և ցանցերի անդամ է: Ինչպես երևում է գծապատկեր 23-ից, Երևանում տեղակայված ՔՀԿ-ներն ավելի ակտիվ են ցանցերի և կոալիցիաների մասնակցության հարցում:

Միջազգային կոալիցիաներին անդամակցող ՔՀԿ-ների 71%-ը և տեղական կոալիցիաներին անդամակցողների մոտ 54%-ը նշել է, որ այդ ցանցերը մասնագիտական զարգացման հնարավորություն են տալիս, իսկ համապատասխանաբար 63% և 70%-ի կարծիքով՝ դրանք ավելացրել են կազմակերպության տեսանելիությունը: Կազմակերպությունների մեծ մասը նշել է, որ ցանցերը/կոալիցիաները նպաստել են իրենց առաքելության իրականացմանը (միջազգային կոալիցիաների/ցանցերի 84% և տեղականի 61% դեպքում): Տեղական

ցանցերում/կոալիցիաներում ներգրավված երեք ՔՀԿ դրանք օգտավետ չեն համարել:

Գծապատկեր 23. Հ50. Ձեր կազմակերպությունը ներկայումս հանդիսանո՞ւմ է որևէ կոալիցիայի, ցանցի կամ խմբի անդամ



Կոալիցիայի/ցանցի անդամ չհանդիսացող կազմակերպությունների կեսը կցանկանային անդամակցել տեղական, իսկ 70%-ից ավելին՝ միջազգային ցանցերի կամ կոալիցիաների:

ՔՀԿ դաշտի վերջին հետազոտությունները, անդրադառնալով ՔՀԿ-բիզնես համագործակցությանը, նշում են, որ Հայաստանում այս համագործակցությունը դեռևս զարգացման փուլում է[3]: Այս միտումը հաստատվում է նաև սույն հարցման արդյունքերով. հարցված ՔՀԿ-ների 51,5%-ը երբևէ չի համագործակցել գործարարների հետ՝ իրենց ծրագրերի իրականացման համար, ընդ որում Երևանում և մարզերում տեղակայված կազմակերպությունների միջև այս առումով նշանակալի տարբերություն չի դիտվել: Միևնույն ժամանակ, ՔՀԿ-ների 36,6%-ը երբեմն, իսկ 11,9%՝ միշտ համագործակցում են մասնավոր հատվածի հետ, հիմնականում փորձի փոխանակման ծրագրերի (համագործակցող ՔՀԿ-ների 53,1%), ֆինանսական աջակցություն ստանալու (51%), և դասընթացների տրամադրման (24,5%) շրջանակներում:

Որպես համագործակից առավել հաճախ նշվում են գյուղատնտեսության, մշակույթի, կրթության, կացության և սննդի կազմակերպման, առողջապահության և տեղեկատվության ու հաղորդակցության ոլորտի բիզնեսները: Փոքր և միջին բիզնեսները ավելի հաճախ են նշվում որպես համագործակից (համապատասխանաբար 57% և 49%)՝ համեմատած մեծ բիզնեսի հետ (24,5% կամ 12 ՔՀԿ):

---

[3] ՔՀԿ-ների ներգրավվածությունը քաղաքականության մշակման և իրականացման մոնիթորինգի գործում. կարիքներ և կարողություններ, Երևան, 2015թ., էջ 6, առկա է՝ http://www.csdialogue.eu/sites/default/files/mapping_armenia_arm-3.pdf

CIVICUS Քաղաքացիական հասարության ինդեքս, Հայաստանի քաղաքացիական հասարակությունը. անցումային փուլից դեպի համախմբում: Վերլուծական զեկույց, Երևան 2010, էջ 90, առկա է՝ http://program.counterpart.org/Armenia/wp-content/uploads/2011/04/20.01.11-Final-ArmeniaCountryReport_Arm-_3_.pdf

Որակական հետազոտության արդյունքները օգնում են ավելի խորությամբ դիտարկել մյուս հատվածների հետ ՔՀԿ-ների համագործակցության առկա իրավիճակը և խոչընդոտները թե՛ ՔՀԿ-ների, թե՛ պետական ու գործարար կառույցների տեսանկյունից:

9. Կազմակերպական զարգացման կարիքներ և փորձ

Հարցերի վերջին բաժինը վերաբերում է ՔՀԿ-ների զարգացման կարիքներին, միջոցառումներին և նախընտրություններին: Հարկավոր է հաշվի առնել, որ ոչ բոլոր կազմակերպություններն են կազմակերպական կարողությունների գնահատման կամ ինքնագնահատման գործընթաց անցել, այդ իսկ պատճառով նրանց պատասխանները հաճախ արտացոլում են հարցվածի անձնական կարծիքն ու ընկալումները:

Մասնավորապես, կազմակերպական կարողությունների գնահատում են անցել հարցման մասնակից ՔՀԿ-ների 33%-ը: Նրանց 79%-ն օգտվել է դոնորների տրամադրած՝ կարողությունների զարգացման հնարավորություններից, մինչդեռ նման գնահատում չանցած ՔՀԿ-ների խմբում այս հնարավորությունից են օգտվել միայն 19%-ը: Համեմատական վերլուծությունը ցույց է տալիս, որ այն կազմակերպությունները, որոնք մասնակցել են կազմակերպական կարողությունների գնահատմանը և/կամ օգտվել են կարողությունների զարգացման հնարավորություններից, ավելի լավ են համապատասխանում կազմակերպական զարգացման չափանիշներին, այսինքն առավել հաճախ ունեն ռազմավարական պլանավորում, ներքին ընթացակարգեր, ֆինանսական վերլուծության համակարգեր, ինչպես նաև ավելի հաճախ են աշխատակազմի և կազմակերպության գնահատում իրականացնում, քան գնահատման և զարգացման որևէ հնարավորության չմասնակցած ՔՀԿ-ները: Միևնույն ժամանակ, հարցվողների 77%-ը նշել է, որ կցանկանար կազմակերպական կարողությունների գնահատման գործընթաց անցնել, այդ թվում արդեն իսկ գնահատում անցած ՔՀԿ-ների 73%-ը:

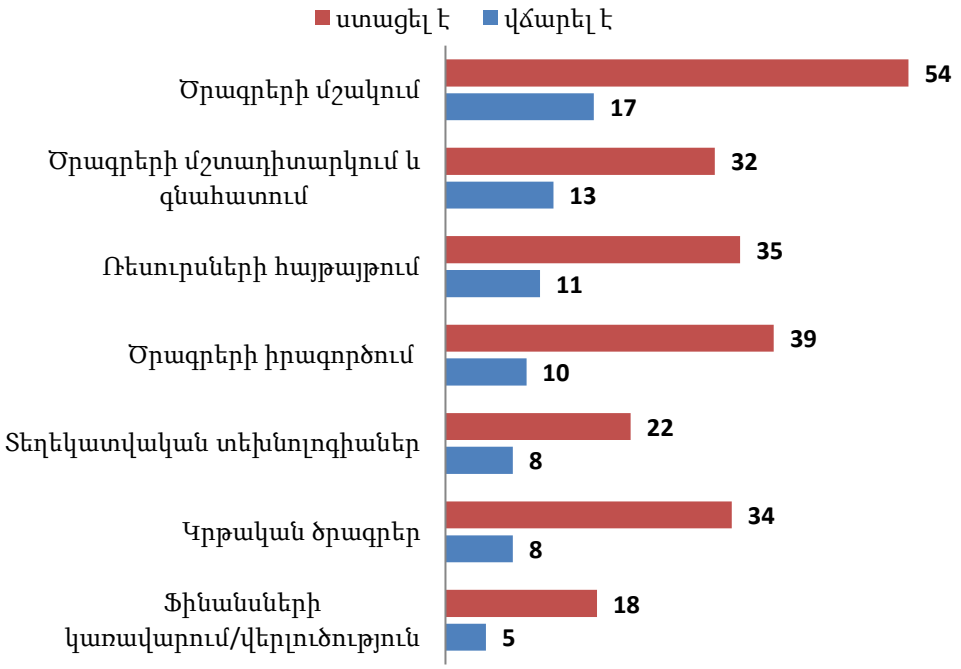
Հիմնվելով ստացած տեղեկատվության վրա, կարելի է ենթադրել, որ հարցման մասնակից ՔՀԿ-ները կարևորում են կարողությունների զարգացման միջոցառումները: Մասնավորապես, կազմակերպությունների ճնշող մեծամասնությունը՝ 91%-ը, թույլ է տալիս աշխատակիցներին աշխատանքային ժամերին մասնակցել գիտաժողովների, դասընթացների և այլ կրթական միջոցառումների, իսկ 37%-ը վճարում է նրանց մասնակցության համար: Հարցվողների 67%-ը նշել է, որ կազմակերպությունն ինքը դասընթացներ է կազմակերպում իր աշխատակիցների համար: ՔՀԿ-ների մոտ 67%-ն առնվազն տարին մեկ անգամ կազմակերպության նվաճումների և դասերի գնահատում է իրականացնում:

Հարցման մասնակից ՔՀԿ-ների մեծ մասը (63 ՔՀԿ) արտաքին խորհրդատվություն է ստացել: Խորհրդատվության թեմաներն առաջին հերթին վերաբերել են ծրագրերի մշակմանը, իրականացմանը, մշտադիտարկմանն ու գնահատմանը, ինչպես նաև

ռեսուրսների հայթայթմանն ու կրթական ծրագրերին: Այնուամենայնիվ, քչերն են վճարել այդ ծառայությունների համար (Գծապատկեր 24):

Այս տվյալները ցույց են տալիս, որ թեև ՔՀԿ-ները մեծ մասամբ օգտվում են կարողությունների զարգացման առկա հնարավորություններից, քչերն են պատրաստ վճարել այդ ծառայությունների համար: ՔՀԿ-ների՝ կարողությունների զարգացման նախընտրություններին և վճարման պատրաստակամությանը կանդրադառնանք քիչ հետո. այժմ դիտարկենք հարցվողների գնահատականները իրենց ՔՀԿ կարողությունների և բացերի, ինչպես նաև ընդհանուր առմամբ հատվածի կարիքների վերաբերյալ:

Գծապատկեր 24. Հ59. Ձեր կազմակերպությունը ստացե՞լ է արդյոք արտաքին խորհրդատվություն հետևյալ հարցերում /Հ60. Վճարե՞լ է արդյոք այդ ծառայությունների համար (խորհրդատվություն ստացած ՔՀԿ-ների %, N=63)



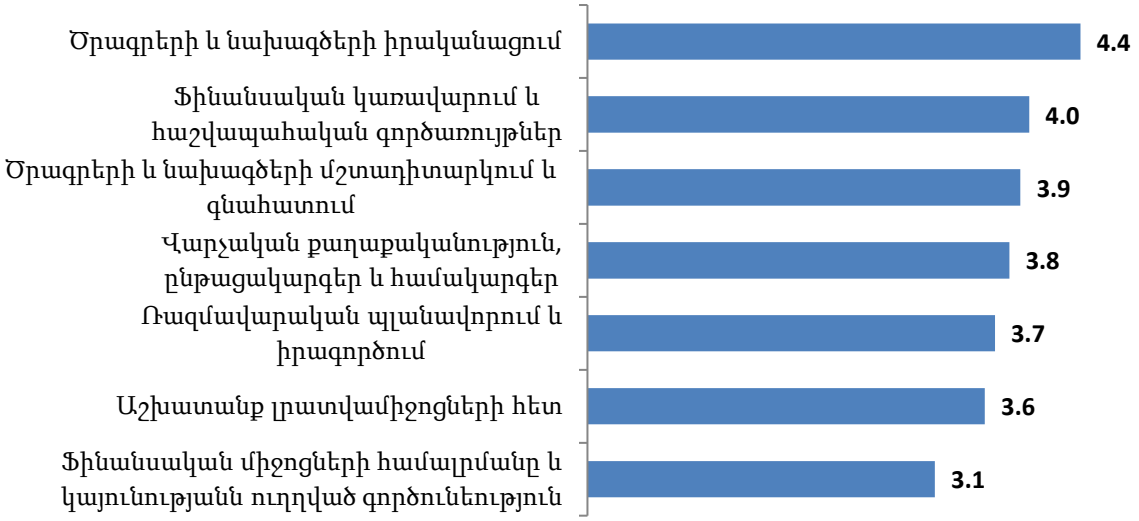
Գնահատելով կազմակերպության հիմնական գործառույթների իրականացումը 1-5 սանդղակով, հարցվածողներն առավել բարձր են գնահատել ծրագրերի և նախագծերի իրականացումը՝ այս գործառույթի միջին գնահատականը 4.4 է, այսինքն «լավի» ու «շատ լավի» միջև (Գծապատկեր 25): Բարձր գնահատված հաջորդ գործառույթներն են ֆինանսական կառավարումը և հաշվապահությունը, ծրագրերի մշտադիտարկումն ու գնահատումը և վարչարարական քաղաքականությունն ու համակարգերը:

Ֆինանսական կառավարման և հաշվապահության գնահատականի համեմատումը ֆինանսական համակարգերի առկայության վերաբերյալ պատասխանների հետ ցույց է տալիս, որ ֆինանսական պլանավորման ու վերլուծության համակարգ ունեցող ՔՀԿ-ները առավել հաճախ են բարձր գնահատական տվել այս գործառույթին: Բացի այդ, կարելի է ենթադրել, որ այս գործառույթի բարձր գնահատականը կապված է հայաստանյան հարկային օրենսդրության խիստ

պահանջների հետ, որի պատճառով ՔՀԿ-ները ստիպված են պատշաճ կերպով իրականացնել իրենց հաշվապահությունը:

Նմանապես, վարչարարական քաղաքականության և ընթացակարգերի գնահատականը կապված է կազմակերպությունում ներքին ընթացակարգերի առկայության հետ, մինչդեռ ռազմավարական պլանավորման գործառույթն առավել բարձր են գնահատել պարբերաբար ռազմավարական պլանավորում իրականացնող ՔՀԿ-ները:

Գծապատկեր 25. Հ58. Որքա՞ն լավ են իրականացվում Ձեր կազմակերպությունում հետևյալ գործառույթները (միջին գնահատական, 1=շատ վատ, 5=շատ լավ)



Ըստ հարցվածների, ֆինանսական կայունությանն ուղղված գործունեությունը՝ լրատվամիջոցների հետ աշխատանքի և ռազմավարական պլանավորման հետ միասին, համեմատաբար թերի իրականացվող գործառույթներ են ՔՀԿ-ներում: Քանի որ ֆինանսական կայունությունը համարվում է հայաստանյան ՔՀԿ-ների հիմնական թույլ կողմերից մեկը, իսկ ֆինանսավորման պակասը ՔՀԿ-ների կողմից նշած գերակա խնդիրն է, ավելի մանրամասն վերլուծենք ֆինանսական կայունությանն ուղղված գործունեության գնահատականը՝ հասկանալու համար, թե ինչ փոփոխականների հետ է այն կապված:

ՔՀԿ-ներից քսանը նշել է, որ ֆինանսական միջոցների համալրմանը և կայունությանն ուղղված գործունեությունը կազմակերպությունում շատ վատ կամ վատ է իրականացվում, 48 ՔՀԿ միջին գնահատական է տվել, իսկ 31-ը այն լավ կամ շատ լավ է գնահատել: Այս գնահատականը սերտորեն կապված է ռեսուրսների ներգրավման ռազմավարության առկայության հետ, սակայն վերջին տարիներին բյուջեի ավելացման, ինչպես նաև առաջիկա տարիների համար ֆինանսական միջոցների առկայության հետ որևէ նշանակալի կապ չի նկատվում: Այսինքն այն ՔՀԿ-ները, որոնք դրական են գնահատել իրենց ֆոնդահայթայթման գործառույթը, պարտադիր չէ, որ հաջողակ լինեն իրենց բյուջեի ավելացման կամ առաջիկա տարիների համար միջոցների ապահովման հարցում: Դա կարող է նշանակել, որ կամ ՔՀԿ-ները իրատեսականորեն չեն գնահատում միջոցների հայթայթման իրենց

գործունեությունը, կամ էլ այդ գործունեության լավ իրականացումը դեռևս բավարար չէ կազմակերպության համար միջոցների ապահովման համար:

Ֆինանսավորման պակասը զարգացման խոչընդոտների շարքում որպես խնդիր նշել են 81 ՔՀԿ, որոնցից 61-ը՝ առաջին տեղում, ներառյալ իրենց ֆինանսական կայունությանն ուղղված գործունեությունը վատ կամ շատ վատ գնահատած 14 ՔՀԿ-ները:

Գծապատկեր 26. Հ61. Որո՞նք են Ձեր կազմակերպության զարգացման ներքին խոչընդոտները (ընդունվել են բոլոր պատասխանները)

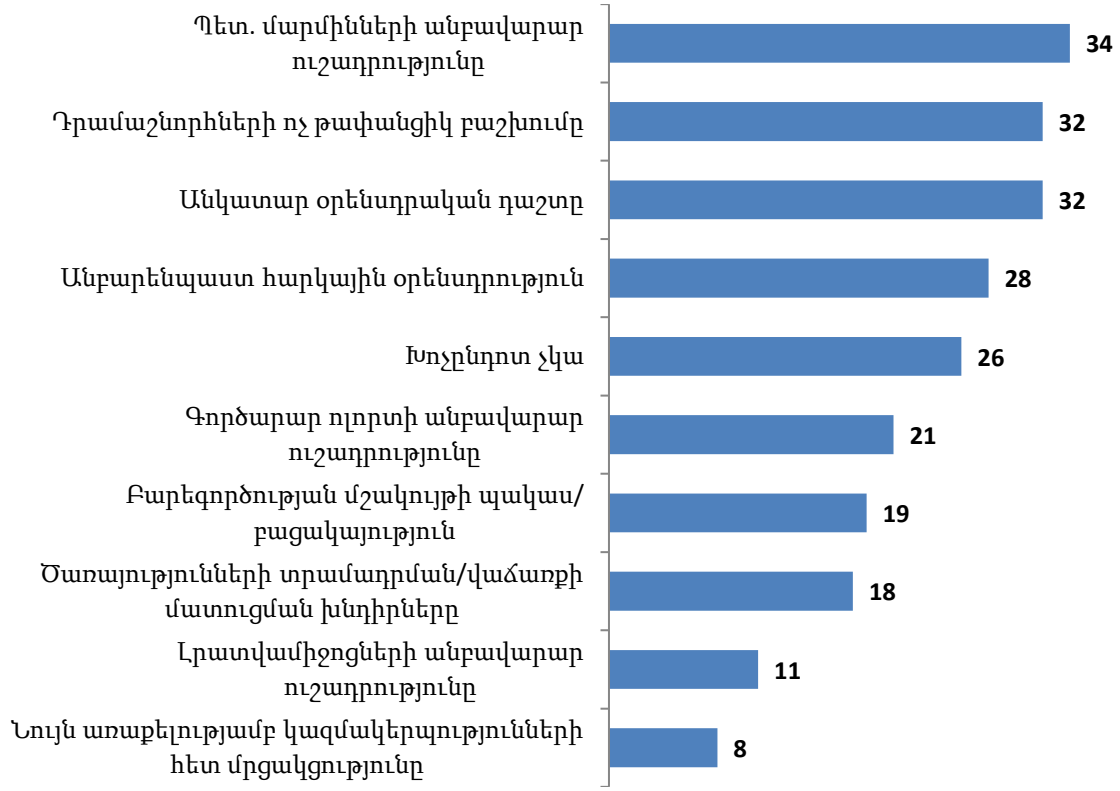
Գործարարների և պետության հետ համագործակցության պակասը նշել են համապատասխանաբար ՔՀԿ-ների 34% և 24%-ը (Գծապատկեր 26), թեև միայն 5 ՔՀԿ է առաջնային խոչընդոտ համարել գործարարների հետ համագործակցության պակասը, իսկ 2 ՔՀԿ՝ պետության հետ համագործակցության պակասը: Սարքավորումների/ տեխնիկայի պակասը երրորդ առավել հաճախ նշված խոչընդոտն է, որը սերտորեն կապված է ֆինանսավորման պակասի հետ:

Թեև լրատվամիջոցների հետ համագործակցության գործառույթը համեմատաբար ցածր էր գնահատվել նախորդ հարցում, լրատվամիջոցների հետ

համագործակցության պակասը խոչընդոտ է համարվել ընդամենը 12 ՔՀԿ-ի կողմից: Ութ հարցված նշել է, որ իրենց ՔՀԿ զարգացման համար որևէ ներքին խոչընդոտ չկա:

Ինչ վերաբերում է զարգացման արտաքին խոչընդոտներին, ապա առավել հաճախ նշվել են պետական մարմինների անբավարար ուշադրությունը, դրամաշնորհների ոչ թափանցիկ բաշխումը, ինչպես նաև անկատար օրենսդրական դաշտը և անբարենպաստ հարկային օրենսդրությունը (Գծապատկեր 27):

Գծապատկեր 27. Հ62. Որո՞նք են Ձեր կազմակերպության զարգացման արտաքին խոչընդոտները (ընդունվել են բոլոր պատասխանները)



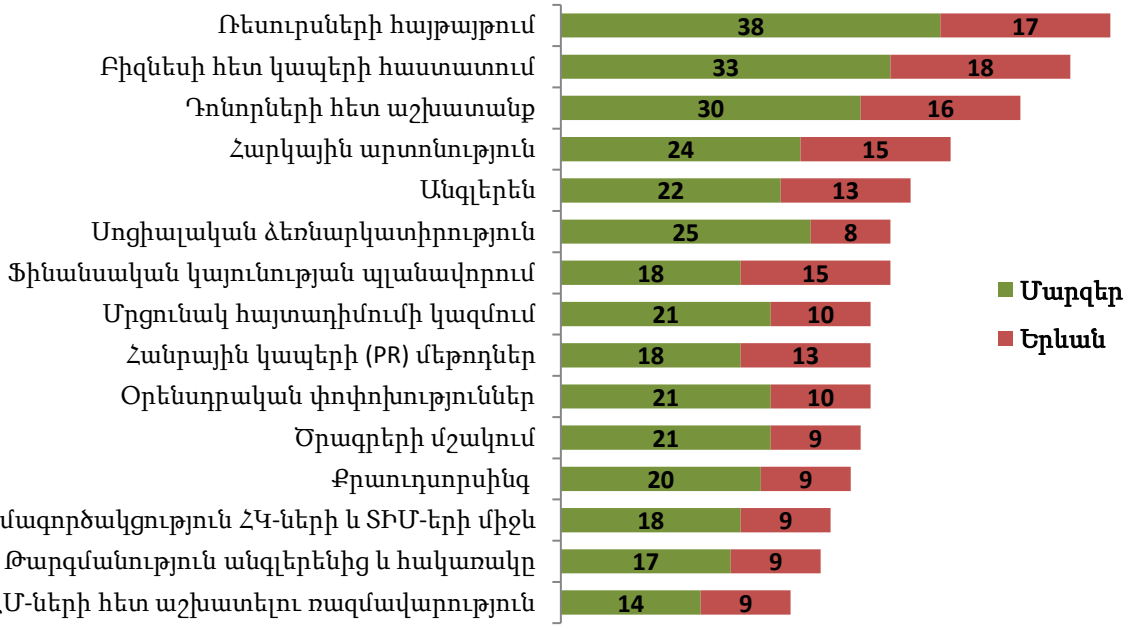
Միևնույն ժամանակ, օրենսդրական խնդիրները որպես առաջնային խոչընդոտ են նշել են 16 ՔՀԿ, դրամաշնորհների ոչ թափանցիկ բաշխումը՝ 15 ՔՀԿ, անբարենպաստ հարկային դաշտը և պետական մարմինների անբավարար ուշադրությունը՝ համապատասխանաբար 13 և 12 ՔՀԿ:

Գործարար հատվածի անբավարար ուշադրությունը և բարեգործության մշակույթի պակասը ևս որպես խոչընդոտ են նշել մեծ թվով ՔՀԿ-ներ, թեև միայն հինգական ՔՀԿ են դրանք առաջնահերթ համարել: Հարցվածների մոտ քառորդը (26%) գտնում է, որ իրենց կազմակերպության զարգացման որևէ արտաքին խոչընդոտ չկա:

Այսպիսով, ՔՀԿ-ները մեծ կարևորություն են տալիս ՔՀԿ ոլորտի օրենսդրությանը՝ որպես իրենց զարգացման նախապայման: ՀԿ օրենքի վերաբերյալ ՔՀԿ առաջարկները մեծ մասամբ կապված են ֆինանսական խնդիրների հետ. նրանք նշել են, որ օրենքը պետք է հնարավորություն տա ձեռնարկատիրական գործունեություն ծավալել և ունենալ հարկային արտոնություններ:

Ստորև ներկայացված գծապատկեր 28-ը ցույց է տալիս ՔՀԿ-ների առավել հաճախ նշած նախընտրությունները զարգացման աջակցության ոլորտների հարցաթերթում թվարկված 40 թեմաներից:

Գծապատկեր 28. Հ63. Հետևյալ ցանկից նշեք խնդրեմ աջակցության այն ձևերը, որոնց կարիքն ունի Ձեր կազմակերպությունը (15 առավել հաճախ նշված թեմաները, ՔՀԿ թիվ), ըստ տեղաբաշխման



Ակներև է, որ մարզային ՔՀԿ-ների՝ աջակցության հայտն ավելի ընդգծված է, քան երևանյան ՔՀԿ-ներինը, նույնիսկ եթե հաշվի առնենք, որ մարզային ՔՀԿ-ների թիվը գերազանցում է երևանյան ՔՀԿ-ների թվին: Ռեսուրսների հայթայթման կարողության զարգացումը թիվ մեկ կարիքն է, որին հաջորդում է բիզնեսի հետ կապերի հաստատումը: Փաստորեն, ՔՀԿ-ների կողմից առավել հաճախ նշված թեմաներն արտացոլում են ֆինանսավորման խնդիրների վերաբերյալ իրենց մտահոգությունը՝ ֆոնդահայթայթումը, ֆինանսական կայունությունը, դոնորների հետ աշխատանքը, բիզնեսի հետ աշխատանքը, հարկային արտոնությունները, սոցիալական ձեռնարկատիրությունը և մրցունակ հայտադիմումի կազմումը այն հմտություններն են, որ առաջին հերթին հասցեագրում են կազմակերպությունների ֆինանսավորման խնդիրները, և այս բոլոր թեմաները նշվել են առնվազն 30-ական ՔՀԿ-ի կողմից:

Հարցվածների մի մեծ խումբ նշել է անգլերենը և թարգմանությունները որպես աջակցության կարիքի ոլորտ: Ինչպես արձանագրվեց ֆինանսական ռեսուրսների վերաբերյալ բաժնում, ՔՀԿ-ների մեծամասնությունը իրենց ծրագրային առաջարկները ներկայացնում է անգլերենով և աշխատում է միջազգային դոնորների հետ: Հասկանալի է, որ անգլերենի հմտություններն էական նշանակություն ունեն ՔՀԿ-ների համար՝ իրենց ծրագրերը և հաշվետվությունները ներկայացնելու համար: Մյուս կողմից, կազմակերպության գործունեության ներկայացումը ինտերնետի միջոցով, որը ներկայումս հանրային կապերի կարևոր

գործիք է հանդիսանում, ևս սովորաբար անգլերենի իմացություն է պահանջում, մինչդեռ անգլերենի հմտությունները հաճախ չեն ներառվում տարբեր միջազգային կազմակերպությունների կողմից առաջարկվող՝ կարողությունների զարգացման ծրագրերում: Բացի այդ, անգլերենն առավել հաճախ է նշվում որպես ծառայություն, որի համար հարցվածները պատրաստ են վճարել:

Կարիքների հաջորդ խումբը կապված է արտաքին հարաբերությունների հետ և ներառում է հանրային կապերի, լրատվամիջոցների հետ համագործակցության և ՏԻՄ հետ համագործակցության թեմաները: Բիզնեսի հետ համագործակցությունը ևս կարելի է դասել այս խմբին: Երեսունմեկ հարցվող նշել է օրենսդրական փոփոխությունները որպես մի ոլորտ, որտեղ աջակցության կարիք է տեսնում:

Աղյուսակ 8-ը ցույց է տալիս կարողությունների զարգացման թվարկված ոլորտներում հետաքրքրված ՔՀԿ-ների թիվը՝ նմանատիպ ծառայության համար վճարելու պատրաստակամություն հայտնած և շուկայում այդ ծառայության հասանելիությունը ցածր գնահատած հարցվողների թվի հետ մեկտեղ:

Աղյուսակ 8. Հ63. Հետևյալ ցանկից նշեք խնդրեմ աջակցության այն ձևերը, որոնց կարիքն ունի Ձեր կազմակերպությունը / Հ64. Պատրա՞ստ եք արդյոք վճարել նշված ծառայությունների համար /Հ65. Ըստ Ձեզ, ինչպիսի՞ն է Ձեր նշած ծառայությունների հասանելիությունը (ֆիզիկապես) շուկայում (քանակ, ընդունվել են բոլոր պատասխանները), առաջին 17 առավել հաճախ նշված թեմաներ

Թեմա	Կարիք կա	Պատրաստ է վճարել	Առկա չէ շուկայում
Ռեսուրսների հայթայթում	55	4	8
Բիզնեսի հետ կապերի հաստատում/ համագործակցություն	51	7	20
Դոնորների հետ աշխատանք	46	3	8
Հարկային արտոնություն	39	5	29
Անգլերեն	35	10	1
Ֆինանսական կայունության պլանավորում	33	7	11
Սոցիալական ձեռնարկատիրություն	33	6	16
Հանրային կապերի (PR) մեթոդներ	31	8	5
Մրցունակ հայտադիմումի կազմում	31	8	3
Օրենսդրական փոփոխություններ	31	1	11
Ծրագրերի մշակում	30	5	3
Քրաուդսորսինգ (ռեսուրսների հայթայթում բազմությունից)	29	3	14
Համագործակցություն ՀԿ-ների և տեղական ինքնակառավարման մարմինների միջև	27	1	6
Թարգմանություն անգլերեն հայերեն և հակառակը	26	7	3
ՋԼՄ-ների հետ աշխատելու ռազմավարություն	23	3	5
Ռազմավարական պլանավորում	22	3	3
Սոցիալական մարքեթինգ	20	1	9

Կառավարման ոլորտին առնչվող թեմաները, ներառյալ ռազմավարական պլանավորումը, ծրագրի մշտադիտարկումն ու գնահատումը, ֆինանսական կառավարումը, արդյունավետ կառավարման մոդելները, ՄՌԿ և այլն, ինչպես նաև շահերի պաշտպանության հետ կապված թեմաները՝ շահերի պաշտպանություն, կոալիցիաների կազմակերպում, իրավունքների պաշտպանություն, սակավաթիվ հարցվողների կողմից են նշվել և այդ իսկ պատճառով չեն ընդգրկվել այս աղյուսակում: Փոխարենը, այդ թեմաներից շատերը առավել հաճախ են նշվել ՔՀԿ-ում առկա հմտությունների շարքում:

Աղյուսակ 9. Հ66. Նշեք Ձեր կազմակերպության հմտությունների ոլորտները (10 հաճախ նշված ոլորտներ) / Հ63. Նշեք աջակցության այն ձևերը, որոնց կարիքն ունի Ձեր կազմակերպությունը (ընդունվել են բոլոր պատասխանները, ՔՀԿ)

Ոլորտ	Ունի հմտություններ	Աջակցության կարիք կա
Ծրագրի մշակում	49	30
Թիմային աշխատանք	49	13
Ծրագրերի կառավարում	34	7
Զեկույցների պատրաստում	29	16
Ֆինանսական միջոցների արդյունավետ կառավարում	28	17
Շահերի պաշտպանություն	28	17
Համակարգչային իմացություն/հմտություններ	28	13
Մրցունակ հայտադիմումի կազմում	26	31
Մարդկային ռեսուրսների կառավարում	26	13
Շրջակա միջավայր	26	13

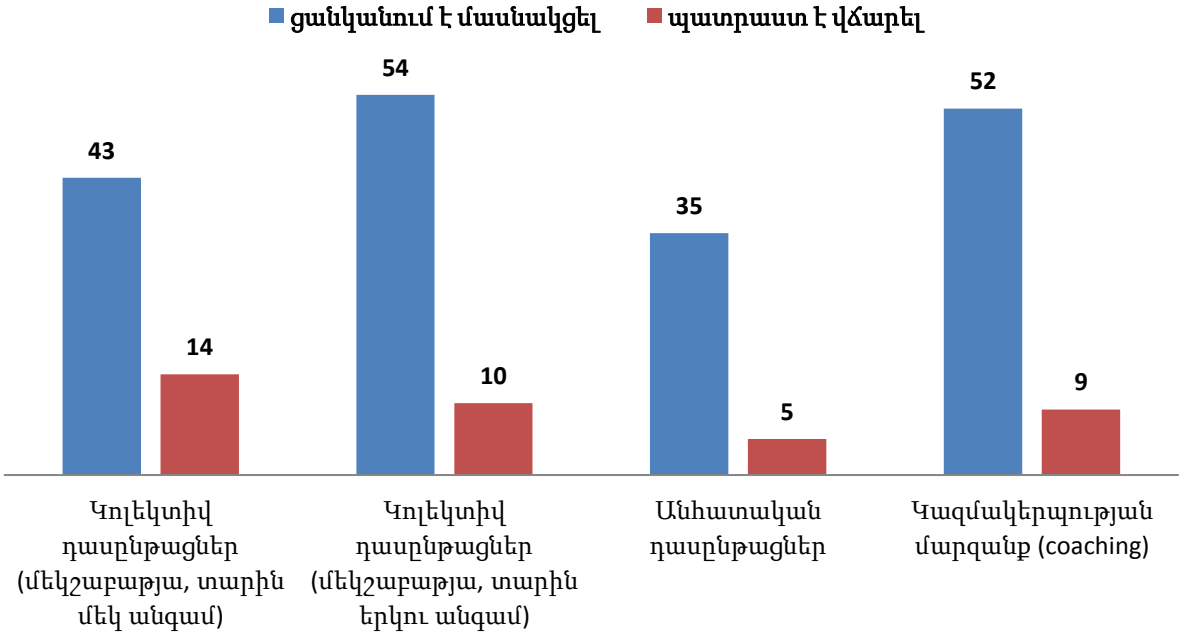
Այսպիսով, առանձին ոլորտներում հմտություններ ունեցող ՔՀԿ-ների թիվը բավականին մեծ է և սովորաբար գերակշռում է այդ ոլորտում աջակցության կարիք ունեցող ՔՀԿ-ների թվին:

ՔՀԿ փորձագիտության շրջանակներում առավել քիչ ընդգրկված թեմաներն են հարկային արտոնությունները, սոցիալական ձեռներեցությունը, քրաուդսորսինգը (ռեսուրսների հայթայթում բազմությունից)[4], սոցիալական մարքեթինգը, այսինքն՝ այն թեմաները, որոնք համեմատաբար նոր են և ավանդաբար չեն ներառվել կարողությունների զարգացման ծրագրերում: Այս թեմաները ՔՀԿ-ների գնահատմամբ առավել քիչ են հասանելի շուկայում՝ բիզնեսի հետ համագործակցության, ֆինանսական կայունության պլանավորման և օրենսդրական փոփոխությունների թեմաների հետ մեկտեղ (տե՛ս նախորդ աղյուսակը):

[4] Հարցաթերթում օգտագործվել է այս եզրույթը՝ նկատի ունենալով «քրաուդֆանդինգը»:

ՔՀԿ-ների մեծամասնությունը (54%-ը, Գծապատկեր 29) նշել է տարեկան երկու անգամ կազմակերպվող կոլեկտիվ դասընթացները որպես զարգացման աջակցության առավել նախընտրելի ձևաչափ: Այնուամենայնիվ, նրանցից քչերն են պատրաստ վճարել այդ ծառայությունների համար: Քոուչինգի ֆորմատը երկրորդ պահանջվող ձևն է, որի մասին նշել է ՔՀԿ-ների 52%-ը: ՔՀԿ-ների 4%-ը նշել է, որ որևէ աջակցության կարիք չունի:

Գծապատկեր 29. Հ67. Ի՞նչ ֆորմատով կցանկանաք մասնակցել ՀԿ կազմակերպչական կարողությունները զարգացնող դպրոցին
/ Հ68. Պատրա՞ստ եք արդյոք վճարել այդ ծառայությունների համար (N=101)



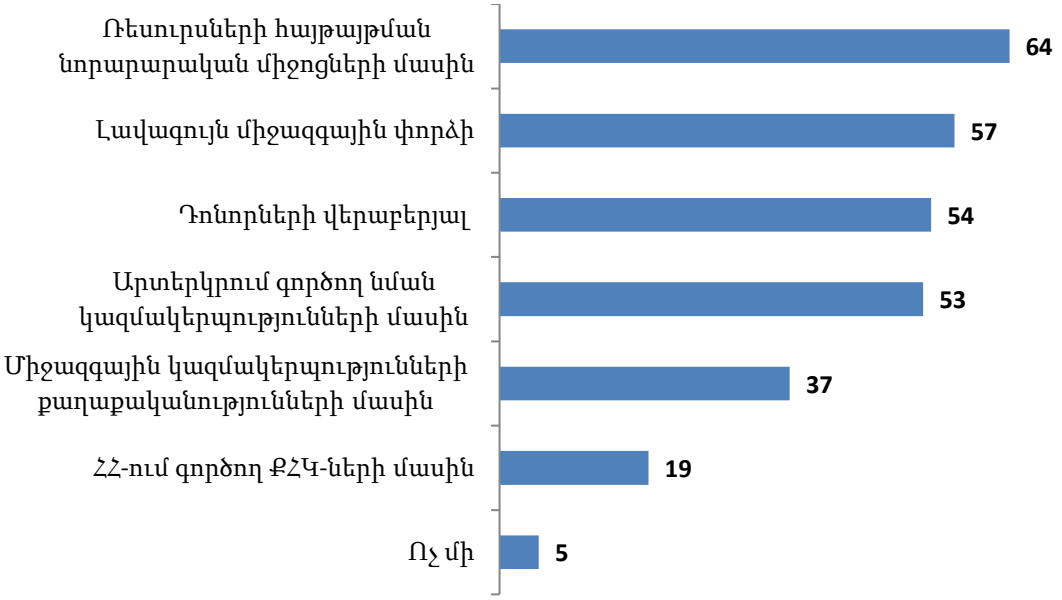
Քոուչինգի ձևաչափն առավել հաճախ նշվել է մարզային կազմակերպությունների կողմից՝ 64%՝ համեմատած Երևանի ՔՀԿ-ների 35%-ի հետ: Երևանյան ՔՀԿ-ներն ավելի հաճախ նախընտրում են տարին մեկ կազմակերպվող կոլեկտիվ դասընթացները (48%՝ ի տարբերություն մարզային ՔՀԿ-ների 39%-ի), ինչպես նաև անհատական դասընթացները (38%՝ ի տարբերություն մարզային ՔՀԿ-ների 33%-ի):

ՔՀԿ-ներին հարց է տրվել նաև ՔՀԿ հատվածի տեղեկատվական կարիքների մասին՝ առկա բացերը բացահայտելու և ՔՀԿ պորտալի և ՔՀԿ Դեպո ծրագրի շրջանակներում այլ տեղեկատվական ռեսուրսների միջոցով լրացնելու նպատակով:

Այս հարցում նույնպես ռեսուրսների հայթայթումը ՔՀԿ ուշադրության կենտրոնում է. ՔՀԿ-ների 64%-ը նշել է, որ տեղեկատվության պակաս կա ռեսուրսների հայթայթման նորարարական միջոցների մասին (Գծապատկեր 30): ՔՀԿ դաշտում միջազգային լավագույն փորձի, դոնորների և արտերկրում գործող կազմակերպությունների վերաբերյալ տեղեկատվության պակասը ՔՀԿ-ների կողմից նշվող՝ տեղեկատվության հաջորդ բացերն են: Ըստ էության, ֆինանսավորման խնդիրը կարևոր դեր է խաղում տեղեկատվության կարիքների

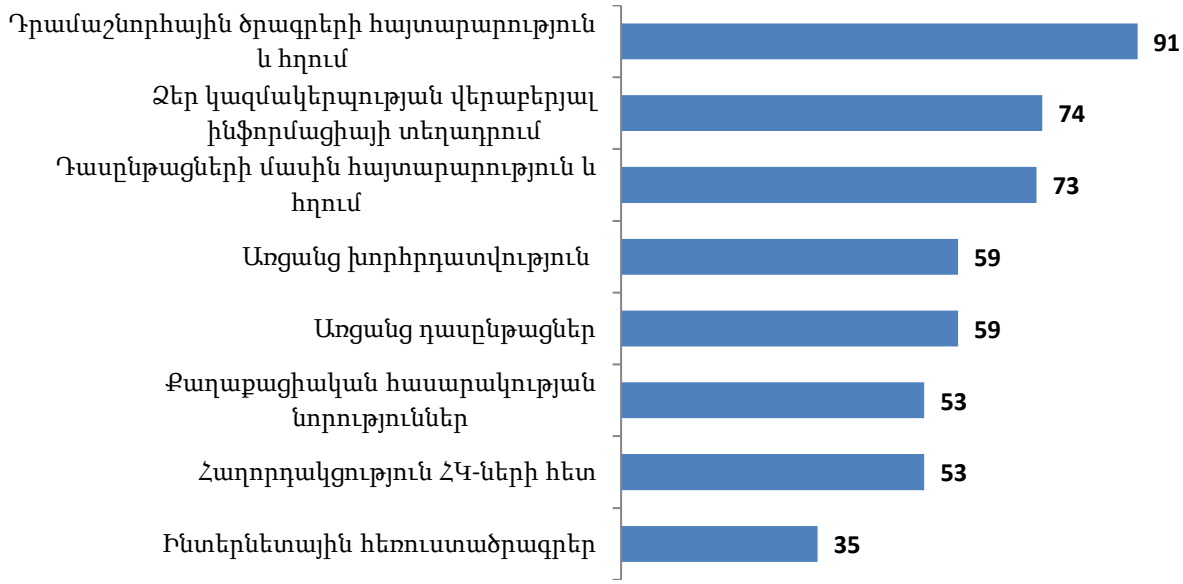
սահմանման գործում: Միևնույն ժամանակ, համագործակցության և լավագույն փորձը սովորելու ցանկության արտահայտումը վկայում է այն մասին, որ ՔՀԿ-ները զարգացման այլ միջոցներ էլ են փնտրում:

Գծապատկեր 30. Q69. Ի՞նչ տեղեկատվության պակաս եք նկատում ՔՀԿ-ների դաշտում (ընդունվել են բոլոր պատասխանները)



Ըստ հաջորդ՝ 31-րդ գծապատկերում ներկայացված տվյալների, ՔՀԿ-ները կարևորում են իրենց կազմակերպության գործունեության մասին տեղեկատվության տարածումը, քանի որ դա ՔՀԿ պորտալի կողմից տրամադրվող հնարավորություններից մեկն է, որից նրանք կցանկանային օգտվել՝ դրամաշնորհային ծրագրերի հայտարարություններից ու հղումներից հետո:

Գծապատկեր 31. Q70. Ի՞նչ հնարավորություն կուզենայիք, որ տրամադրեր պորտալը (ընդունվել են բոլոր պատասխանները)



Դասընթացների հայտարարություններն ու հղումները երրորդ առավել հաճախ նշված հնարավորությունն են, որը ՔՀԿ-ները կցանկանային տեսնել պորտալում: Մյուս բոլոր հնարավորությունները ևս օգտակար են համարվել ՔՀԿ-ների մեծ մասի կողմից: Թվարկված հնարավորություններից միակը, որը հարցվողների փոքրամասնության (35%-ի) կողմից է նշվել, ինտերնետային հեռուստածրագրերն են, ընդ որում դրանք օգտակար է համարել երևանյան կազմակերպությունների 45%-ը: Հնարավոր է, որ սա պայմանավորված է մարզային կազմակերպությունների մոտ ինտերնետ կապի խնդիրներով: Միևնույն ժամանակ, գրեթե բոլոր հարցվածները (95%) իրենց գործունեության ոլորտի տեսանյութերը օգտակար են համարել իրենց կազմակերպության զարգացման համար: Ինֆոգրաֆիկան և վեբինարները որպես օգտակար նշել են հարցվածների համապատասխանաբար 94% և 86%-ը: Ակնհայտ է, որ կազմակերպությունները հետաքրքրված են կարողությունների զարգացման նոր գործիքներով: Նրանց 74%-ը ցանկություն է հայտնել սովորել արտադրել սոցիալական մեդիա ժանրի նյութեր: Հարցվածների 95%-ը նշել է, որ կտեղադրի իր ՔՀԿ նորություններն ու տեղեկատվությունը ՔՀԿ պորտալում:

Ինչպես երևում է ՔՀԿ հմտությունների վերաբերյալ աղյուսակից, շատերը իրենց հմուտ են համարում կազմակերպական զարգացման տարբեր ոլորտներում: Ի լրումն դրա, բազմաթիվ հարցվողներ նշել են, որ կցանկանային մասնագիտորեն զբաղվել ՔՀԿ-ների կազմակերպչական ունակությունների զարգացմամբ թե՛ անհատապես (65%), թե՛ որպես կազմակերպություն (70%):

ՔՀԿ կարողությունների զարգացման կարիքների և նրանց համար անհրաժեշտ ծառայությունների բացահայտումը այս հետազոտության առանցքային նպատակներից է, ուստի որակական հետազոտության արդյունքների ամփոփումից հետո, քանակական և որակական բաղադրիչների բացահայտումների հիման վրա մանրամասն կանդրադառնանք կարողությունների զարգացման վերաբերյալ եզրակացություններին և առաջարկներին:

Որակական հետազոտության հիմնական բացահայտումները

Հետազոտության որակական մասը կենտրոնացել է այն հարցերի ու խնդիրների շուրջ, որոնք խորքային, բովանդակային ուսումնասիրության կարիք են ունեցել, մասնավորապես հաշվի առնելով ՔՀԿ դաշտի վերաբերյալ այլ շահագրգիռ կողմերի կարծիքներն ու գնահատականները: Որակական բաղադրիչն ավելի հանգամանալից անդրադարձել է այնպիսի հարցերի, ինչպիսիք են՝ ՔՀԿ-ների կայունության ապահովման բաղադրիչները, տարբեր շահագրգիռ կողմերի և հանրության կողմից վստահության մակարդակը և նախադրյալները, պետական և մասնավոր հատվածի հետ ՔՀԿ-ների համագործակցության մակարդակն ու եղանակները, և իհարկե ՔՀԿ-ների կազմակերպական զարգացման կարիքներն ու հատվածի կայունության զարգացման ուղղությունները:

Բացի այդ, ՔՀԿ դաշտի փորձագետների հետ խորքային հարցազրույցները բացահայտել են ՔՀԿ-ների կազմակերպական կարողությունների հետ կապված այն հարցերը, որոնց առնչությամբ քանակական հետազոտության տվյալները լրացուցիչ պարզաբանման կարիք են ունեցել:

1. ՔՀԿ կայունությունը

Որակական հետազոտության ընթացքում հատուկ անդրադարձ է կատարվել ՔՀԿ կայունության սահմանմանը և Հայաստանում ՔՀԿ կայունության առկա խնդիրների քննարկմանը:

1.1 ՔՀԿ կայունության նախադրյալները

Կայունության սահմանման վերաբերյալ հետազոտության մասնակիցների կողմից հնչած կարծիքները ուսումնասիրելով՝ կարելի է առանձնացնել կայունության զարգացման համար անհրաժեշտ հետևյալ նախադրյալները.

ա) առաքելության և արժեքների հարցում հետևողականություն, մարդկային ռեսուրսների նվիրված աշխատանք,

բ) ֆինանսական հոսքերի շարունակական առկայություն և ֆինանսական աղբյուրների բազմազանություն,

գ) ինստիտուցիոնալ կառուցակարգեր և գործունեության շարունակականություն,

դ) նպաստավոր օրենսդրական, քաղաքական և մշակութային միջավայր:

Թեև ֆինանսական կայունությունը կայունության ցուցանիշներից առավել հաճախ է շեշտադրվում Հայաստանի ՔՀԿ միջավայրում, հետաքրքրական է, որ հետազոտության մեջ ներգրավված փորձագետներից շատերն առաջին հերթին խոսում են ոչ թե ֆինանսական կայունության մասին, այլ **կազմակերպության առաքելության ու արժեքների**, գաղափարին նվիրված լինելու մասին՝ որպես կայունության առաջնահերթ բաղադրիչ:

> «Կայուն հասարակական կազմակերպությունը, ինձ թվում է, առաջին հերթին այն նվիրված, առաքելությունը կրող այն մարդիկ են, ովքեր իրար

> հետ աշխատում են և իրար վստահում: Դրանից այն կողմ կայունության երաշխիքներ չկան, որովհետև վերջիվերջո ծրագրերը սկսվում և ավարտվում են, ֆինանսները հավաքվում, վերջանում են, բայց մարդիկ, որ սկսում են աշխատել, նրանք անընդհատ կարող են աշխատել: Անկախ նրանից՝ գումար կլինի, կաշխատեն, չի լինի՝ էլի կաշխատեն, այդ նվիրումն է ամենաէականը» (ՔՀԿ դաշտի փորձագետ, ՔՀԿ ներկայացուցիչ):

> «Ես ուզում եմ սրտացավ վերաբերմունք տեսնել, ուզում եմ համոզված լինել, որ էդ մարդիկ իրենք ուզում են տեսնել փոփոխություն, ուզում են տեսնել առաջընթաց: Այ դա ինձ համար կայուն բան է» (միջազգային կառույցի ներկայացուցիչ):

Նվիրված **մարդկային ռեսուրսների** առկայությունն և առաքելության կարևորությունը շեշտադրում են նաև պետական հատվածը ներկայացնող փորձագետները:

> «Պետք է հենքը լինի գաղափարական, պիտի ՀԿ-ն փորձի նույն գաղափարն ունեցող մարդկանց միավորել, որ նույն նպատակների ուղղությամբ գնա, եթե կազմակերպությունը աշխատում է, գաղափարական հենք ունի, պիտի աշխատի նաև առանց ֆինանսական միջոցների» (պետական կառույցի ներկայացուցիչ):

> «Կայունություն ասելով առաջին հերթին մարդկային ռեսուրսն եմ ես տեսնում» (պետական կառույցի ներկայացուցիչ):

ՔՀԿ դաշտի փորձագետներից մեկը հիմնավոր բացատրություն է տալիս, թե ինչու են մարդկային ռեսուրսները և առաքելությունը այդքան կարևոր ՔՀԿ կայունության հարցում:

> «Եթե մարդիկ միավորվեն և միավորման առաջնային բանը լինի առաքելությունը, օժանդակել, օգնել և այլն, ապա միավորվելու ավելի կայուն սխեմաներ կձևավորվեն և ավելի արդյունավետ կլինեն էդ կառույցները, ու հետևաբար ավելի հեշտ կկարողանան ռեսուրսներ ներգրավել: Բայց հիմա դժվար է ներգրավել ֆինանսական ռեսուրսներ, որովհետև գաղափարի, առաքելության շուրջ միավորվածությունն է [պակասում]» (ՔՀԿ դաշտի փորձագետ, միջազգային կառույցի ներկայացուցիչ)

Այսինքն, առաքելության ու գաղափարի շուրջ միավորվածությունը հիմք են ստեղծում նաև ֆինանսական կայունության համար: Սակայն միայն գաղափարը բավական չէ՝ փորձագետները փաստում են նաև, որ կայունության համար կազմակերպությանը պետք է նաև պրոֆեսիոնալիզմն ու արդյունքներին ուղղված գործունեությունը: Կարևորվում է նաև ՔՀԿ անդամներին ու մարդկանց **ներգրավելու կարողությունը**.

> «Ինչքան շատ ես կարողանում ներգրավել, սկսած ռազմավարության մշակումից մինչև ռեալ՝ շահերի պաշտպանությունը, այնքան ավելի պինդ ու ինտելեկտուալ, հզոր կազմակերպություն է ստացվում» (ՔՀԿ ներկայացուցիչ):

Բացի անդամների ու աջակիցների ներգրավումից, կայունության համար կարևոր է նաև ՔՀԿ-ում մարդկային ռեսուրսների շարունակականության ապահովումը՝

առաջնորդ կադրերի վերապատրաստման ու ղեկավար օղակի փոփոխության միջոցով: Հարցման արդյունքները ցույց տվեցին, որ ՔՀԿ ղեկավարների զգալի մասը պաշտոնավարում է ՔՀԿ հիմնադրումից ի վեր: **Սերնդափոխության** պակասը մի քանի փորձագետների կողմից նշվում է որպես Հայաստանի ՔՀԿ դաշտի խնդիրներից մեկը:

> «Հայաստանում չկա կազմակերպությունների սերնդափոխություն: Ես չգիտեմ մի ՀԿ ասենք երիտասարդության շրջանում, ովքեր ակտիվ ՀԿ-ներ են բացում, որ 10 տարի հետո նայես տեսնես, որ օրինակ փոխվել է ղեկավարությունը, փոխվել է նախագահը: Նոր անդամներ են գալիս, ներից դուրս են գալիս, բայց ղեկավարությունը նույնն է մնում: Մարդիկ ասում են՝ «քո ՀԿ-ն ի՞նչ եղավ», բայց չեն ֆիքսում, որ դա իրենց սեփականությունը չի, սեփական ատրիբուտ չի: Միգուցե մի քանի հոգի փոխվում են, բայց այն հիմնադիր տերը, տանող ուժերը կամ այն հիմնական կորիզը անընդհատ պահպանում է այդ կազմակերպությունում որոշումներ ընդունելու իրավունքը» (գիտակրթական կառույցի ներկայացուցիչ):

Ֆինանսավորման շարունակականությունը կայունության հաջորդ՝ փորձագետների կողմից հաճախ նշված նախադրյալն է: Այս համատեքստում հատուկ ուշադրություն է հատկացվում **ֆինանսական աղբյուրների բազմազանությանը**՝ որպես ֆինանսավորման շարունակականության ու գործունեության անկախության երաշխիք:

> «Կարծում եմ, կցանկանայինք տեսնել, որ նրանք եկամուտ ունեն մի շարք աղբյուրներից, քանի որ եթե նրանք չափազանց շատ կախված լինեն մեկ դոնորից, և այդ դոնորը որոշի, որ Հայաստանը այլևս ռազմավարական գործընկեր չէ, ապա… Այսինքն, ես կարծում եմ, շատ ավելի ապահով ռազմավարություն է մի քանի աղբյուրներից եկամուտ ունենալ» (միջազգային կառույցի ներկայացուցիչ):

Մյուս կողմից, ինչպես նշում է ՔՀԿ դաշտի փորձագետներից մեկը, բազմազան աղբյուրները դեռևս չեն նշանակում կայունություն ՔՀԿ համար, քանի որ հաստատուն պետական ֆինանսավորում ստացող ՀԿ-ները ևս կարող են կայուն համարվել: Այնուամենայնիվ, մի շարք փորձագետներ շեշտադրում են, որ ՔՀԿ-ները պետք է կարողանան տեղական ֆինանսավորում հայթայթել, այսինքն հասարակական պահանջի դեպքում հասարակությունը ինքը պատրաստ կլինի վճարել ՔՀԿ-ի գործունեության համար:

> «Կայունությունը դա է, երբ դու միտված ես և պարտավորված ես ամեն օր ապացուցելու, որ դու ծառայություն ես մատուցում հասարակությանը, և հասարակությունը պատրաստ է վճարել այդ ծառայության համար: Ես չեմ հավատում, որ գրանտով հասարակական կառույց կարելի է ստեղծել, կայունություն չի կարող լինել՝ նույնիսկ ամենալավ մարդկանցով: Կլինեն կարճաժամկետ ծրագրեր, որոնք լավագույն դեպքում պահի տակ կհամապատասխանեն հասարակական շահի հետ, որոնք կավարտվեն և դրանից հետո հասարակական կազմակերպությունը կմեռնի: Ես կարծում եմ, որ հիմնականը հասարակական պահանջն է և վճարը» (գործարար կառույցի ներկայացուցիչ):

> «Ասենք մենք համախոհներով հավաքվել ենք, ինչ-որ մի գործառույթ են իրականացնում և մենք պատրաստ ենք դրա համար մեր եկամուտներից անդամավճարներ անել: Իդեալական ուղին Հայաստանի համար սա է ՀԿ-ի կայացման, մարդիկ եթե ուզում են ինչ-որ բան անել, պետք է իրենց գրպանից վճարեն» (գիտակրթական կառույցի ներկայացուցիչ)

Ֆինանսական կայունության առումով կարևորվում է ընթացիկ **աղմինիստրատիվ ծախսերի** համար ֆոնդերի առկայությունը: Դրամաշնորհային ծրագրերում հազվադեպ են նախատեսվում վարչարարական ծախսերը, իսկ անդամավճարներն ու նվիրատվությունները, եթե առկա են, հաճախ բավարար չեն լինում գրասենյակային ծախսերը ու հիմնական աշխատակիցների աշխատավարձը ապահովելու համար, որոնք ՔՀԿ կողմից ծառայությունների շարունակական մատուցման հիմնական նախադրյալներն են հանդիսանում:

Կազմակերպության մեջ առկա **ինստիտուցիոնալ համակարգերը**, **տեսանելիության ապահովումը, գործունեության շարունակականությունը** ևս ներառվում են փորձագետների կողմից կայունության բազմաբաղադրիչ սահմանման մեջ:

> «Կայուն ՀԿ-ն նախ և առաջ պետք է ունենա սիստեմաներ աշխատելու համար, ինքնաբավ պետք է լինի, պետք է ունենա իր եկամուտը ապահովելու հնարավորություն, կախյալությունը ինչքան քիչ լինի միջազգային կազմակերպություններից, էդքան լավ» (ՔՀԿ դաշտի փորձագետ, միջազգային կառույցի ներկայացուցիչ):

> «Լավագույնը, ինչ պետք է տեսնել այն է, որ նա բավական երկար ժամանակ շարունակում է գոյություն ունենալ ու զբաղվել այն գործով, որ իր առաքելությունից է գալիս, պլյուս ավելացնում է իր համար նոր դաշտեր և կարողանում է որոշակի ֆինանսական և ծրագրային ստաբիլություն ապահովել: Դա կայունության ինդիկատոր է» (ՔՀԿ դաշտի փորձագետ, միջազգային կառույցի ներկայացուցիչ):

> «Եթե ինքը իր նույն տեսանելիությունն ապահովում է, իր մեջ կա այն պոտենցիալը, որ ինքը կարող է լինի շարունակական, …անում է մի խնդիր, որտեղ դու տեսում ես երկարաժամկետ շարունակականության պոտենցիալը, ես կհամարեի կայուն» (ՔՀԿ դաշտի փորձագետ, ՔՀԿ ներկայացուցիչ)

> «[ՔՀԿ-ները] Ակտիվ պետք է լինեն, մի հատ գործ չանեն ու հետո ընդհատակում սպասեն, այլ շարունակական, ասեն՝ մենք կանք» (Արագածոտնի մարզի ՔՀԿ շահառու)

Քաղաքական միջավայրը և հասարակության մեջ առկա **քաղաքացիական ակտիվության, կամավորության, նվիրատվության մշակույթը** ևս կարևորվում են հետազոտության մասնակիցների կողմից՝ որպես ՔՀԿ սեկտորի կայունության նախադրյալներ:

> «Կայունությունը որպես սեկտոր, … քաղաքականությունից է գալիս, սկսած ֆինանսական քաղաքականությունը երկրի, հարկային քաղաքականությունը դրան նպաստում է, բայց ամենակարևորը ինչքանով քաղաքական մթնոլորտն է թույլ տալիս» (միջազգային կառույցի ներկայացուցիչ):

> «…Որպեսզի կայունություն լինի, պետք է լինի մշակույթ: Իսկ այդ մշակույթի համար՝ վաղաժամ էր նախ այդ ֆոնդերի գնալը, որովհետև առանց այդ մշակույթը ստեղծելու իրենք գնացին: Ու հիմա անհրաժեշտ է, որ մենք կամավորության մշակույթ ստեղծենք, պետության հետ աշխատելու մշակույթ ստեղծենք. բիզնեսին կրթենք, սոցիալական պատասխանատվության մշակույթ ստեղծենք» (Արմավիրի մարզի ՔՀԿ ներկայացուցիչ):

Պետական մարմինների հետ երկխոսության կարողությունը, իրենց դերակատարության հաստատումը և ռեֆորմներ խթանելու ունակությունը ևս ՔՀԿ կայունության չափորոշիչներից են համարվում, քանի որ նպաստում են ՔՀԿ դերի ամրապնդմանը:

1.2 ՔՀԿ կայունության առկա իրավիճակը

Հայաստանի ՔՀԿ դաշտը գնահատելիս փորձագետները տարբեր կարծիքներ են արտահայտել ՔՀԿ-ների կայունության առկա իրավիճակի վերաբերյալ: Պետական կառույցները հիմնականում լավատեսական են արտահայտվում Հայաստանի ՔՀԿ դաշտի վերաբերյալ, նշելով, որ հասարակական կազմակերպություններն **ակտիվ դերակատարություն ունեն** հանրային կյանքում:

> «Հիմնականում ՀԿ-ները կայացած են և կարողանում են տարբեր ոլորտներում ակտիվություն դրսևորել» (պետական կառույցի ներկայացուցիչ):

> «Շատ կազմակերպություններ իրենց երկարամյա աշխատանքով դա ապացուցում են: […] Եթե այդ կազմակերպությունները պարբերաբար տարբեր ծրագրերով, տարբեր գաղափարներով, տարբեր վայրերում տարբեր միջոցառումներ իրականացնելով գոյատևում, աշխատում են, փորձում են իրենց ներկայությամբ, իրենց աշխատանքով մշտապես քեզ հիշեցնել իրենց մասին, ես կարծում եմ բավականաչափ կազմակերպություններ նախորդ տարիների հետ համեմատած մեծ ակտիվություն են ցուցաբերում» (պետական կառույցի ներկայացուցիչ):

Սակայն միջազգային կազմակերպությունների ներկայացուցիչներն ավելի մտահոգ են և գտնում են, որ Հայաստանի ՔՀԿ-ները դեռ **հեռու են կայունության չափորոշիչներին** համապատասխանելուց:

> «Ես այս պահին շատ մտահոգ եմ: Որովհետև ես տեսնում եմ դոնորների նվազող ֆոնդեր: Եվ չեմ տեսնում, որ ՀԿ-ները ֆինանսավորման նոր աղբյուրներ զարգացնեն, կամ անդամությունը ուժեղացնեն, կամ տեղական դրամահավաք անեն: Ամեն ինչ կենտրոնացած է օտարերկրյա դոնորների շուրջ: Այնպես որ ես իրոք մտահոգված եմ: Կարծում եմ սա իսկապես խնդիր է» (միջազգային կառույցի ներկայացուցիչ):

> «Հայաստանում ՀԿ-ները կայունությունից դեռ շատ հեռու են: Նրանք, ովքեր քիչ թե շատ հաջողակ են այդ գործում, շարունակաբար միջազգային դոնորներից գրանտեր ստանալու շնորհիվ են» (ՔՀԿ դաշտի փորձագետ, միջազգային կառույցի ներկայացուցիչ):

Շատ փորձագետներ համամիտ են այն մտքին, որ ՔՀԿ դաշտը տարատեսակ է և կայուն կազմակերպությունների կողքին **կան թույլ և վտանգված կազմակերպություններ**, որոնք կախվածություն ունեն որևէ անձից կամ ֆինանսավորումից:

> «Այնքան էլ կայուն չեն հաճախ, մեծամասնությունը մեր ՀԿ-ների, իմ կարծիքով, հիմնված են մեկ-երկու-երեք անձանց մտահղացումների և աշխատանքի վրա, և շատ ՀԿ-ներ կան, որոնք գրանցված են, բայց տարիներով չեն գործում կամ էպիզոդիկ են դեր իրականացնում, այդտեղ խնդիրը ունենք» (պետական կառույցի ներկայացուցիչ):

> «ՀԿ-ները Հայաստանում շատ grant-oriented [դրամաշնորհներին ուղղված] են, այսինքն ավելի հարմարվում են գրանտների գաղափարներին, քան իրենց գաղափարների կայացման համար գրանտներ են ման գալիս: Դա էլ ՀԿ-ների կայացման վատ ցուցանիշ է» (ՔՀԿ դաշտի փորձագետ, միջազգային կառույցի ներկայացուցիչ):

Մի քանի փորձագետներ շեշտադրում են **ՔՀԿ-ների «միջին դասի» պակասը**՝ դաշտում կան մի քանի խոշոր, կայացած ՔՀԿ-ներ, որոնք կայուն են թե՛ ինստիտուցիոնալ, թե՛ ֆինանսական առումով, և կան փոքր, թույլ, տեղական մակարդակով գործող ՔՀԿ-ներ, սակայն քիչ են առանձին ոլորտներում կամ տեղական մակարդակով գործող կայացած ՔՀԿ-ները:

> «Միջին օղակը չկա, հզորները կան, փոքրերը չեն ձևավորվում, մարդու մակարդակից չեն բարձրանում, չեն դառնում խումբ, ծրագիր, գործողությունները մնում են ֆրագմենտար» (ՔՀԿ դաշտի փորձագետ, ՔՀԿ ներկայացուցիչ):

> «Ցավալին այն է, որ Հայաստանում ազդեցիկ են խոշորները և նախաձեռնությունները, այսինքն միջին ներուժ ունեցող, միջին կարողություններով կազմակերպությունները չեն կարողանում լինել այնքան ազդեցիկ, ինչքան խոշորները: Բայց իրականում շատ մեծ սեգմենտ այդտեղ բաց է մնում. […] այսօր Հայաստանում չկան մասնագիտական սպեցիֆիկ կազմակերպություններ» (ՔՀԿ դաշտի փորձագետ, ՔՀԿ ներկայացուցիչ):

Սա, ըստ փորձագետների, ի թիվս այլ պատճառների պայմանավորված է նաև **դոնորների քաղաքականությամբ**, որոնք հակված չեն առանձին, նեղ ոլորտների և տեղական խնդիրների լուծման համար ֆինանսավորում տրամադրել:

ՔՀԿ ներկայացուցիչները նշում են, որ իրենք ձգտում են կայունությանը, որը սակայն հեշտ չի լինում ապահովել. **մշտական և հետևողական աշխատանք է անհրաժեշտ** մասնավորապես կազմակերպության զարգացման, միջավայրի գնահատման և ֆոնդահայթայթման բնագավառներում:

> «Մենք մեր գրասենյակում սկզբունք ունենք, որ առնվազն մի տարվա կյանք պիտի տեսնենք, եթե կարճանում է այդ մի տարվա կյանքը, սկսում ենք լուրջ մտահոգվել: Մտահոգվել՝ նշանակում է, սկսում ենք դիմել բազմաթիվ տենդերների, որը շատ դաժան աշխատանք է: Մենք կարող ենք անընդհատ

տենդերների դիմել, շահել, բայց ռեսուրսները չեն հերիքի» (ՔՀԿ ներկայացուցիչ):

«Մեր կազմակերպությունը կայուն է, 2000թ.-ից մենակ աճում եք: Գիտեք, ցանկացած կայուն կազմակերպություն կարող է մի տարվա մեջ քայքայվել: Այսինքն, եթե հետադարձ կապ չունես հաճախորդներից, չես աշխատում, ասում ես՝ «ես եմ որ կամ, ամեն ինչ լավ է», կարա մի տարվա մեջ քայքայվի, ոչ մի խնդիր չկա» (ՔՀԿ ներկայացուցիչ):

Կայուն կազմակերպությունների շարքում նշվում են Հայաստանում գործող միջազգային հասարակական կազմակերպությունները, պետությունից շարունակական ֆինանսավորում ստացող հասարակական կազմակերպությունները, հաշմանդամների հիմնախնդիրներով զբաղվող մի քանի կազմակերպություններ, որոնք ծառայում են որպես հետևողական, գրանտային ծրագրերից կախում չունեցող աշխատանքի օրինակ, ինչպես նաև որոշ իրավապաշտպան կառույցներ, որոնք հիմնադրվել են և գործում են միջազգային կառույցների կամ Սփյուռքի օժանդակությամբ: Այնուամենայնիվ, միայն տեղական աղբյուրներից ռեսուրսներ հայթայթող որևէ կազմակերպություն չի նշվել:

1.3 ՔՀԿ կայունության զարգացման հնարավորությունները

Կայունության նախադրյալների վերաբերյալ փորձագետների կարծիքներից և ՔՀԿ-ներին ուղղված նրանց առաջարկներից կարելի է եզրակացնել, որ կայունության հասնելու համար ՔՀԿ-ները պետք է աշխատեն նախ և առաջ **իրենց նպատակների ուղղությամբ**, հետևողական լինեն իրենց **առաքելության և արժեքների** հարցում:

Նվիրված ու պրոֆեսիոնալ մարդկային ռեսուրսները ՔՀԿ կայունության կարևոր գրավականներից են, հետևապես հատուկ ուշադրություն է պետք դարձնել աշխատակիցների, անդամների ու աջակիցների ներգրավման, աշխատակազմի կարողությունների զարգացման վրա:

«Հավաքված մարդիկ ուղղակի լինեն տվյալ կազմակերպության գաղափարակիրը և հասկանան ընդհանրապես այդ կազմակերպությունը հիմնելիս, կազմակերպության հիմնադիրը դառնալիս, կազմակերպության անդամը դառնալիս՝ ընդհանրապես ինչ նպատակ ունեն ի սկզբանե» (պետական կառույցի ներկայացուցիչ):

Պակաս կարևոր չէ նաև շահառուների և համայնքի ներգրավումը, քանի որ առանց աջակիցների համախմբման ՔՀԿ-ն դժվար թե հաջողության հասնի և կարողանա ռեսուրսներ ներգրավել: Վերջին հաշվով, ՔՀԿ-ների հզորությունը համախմբված մարդկանց աշխատանքի մեջ է:

«Այդ բացը [կա]՝ դեպի ներքև, շահառուների հետ իրենց կապը, վակուում է այնտեղ: Այ դա իրենք որ լրացնեն, մնացածը կգա: Կգա և պրոֆեսիոնալիզմը, կգա և պլատֆորմը, կգա և բաց, ավելի մեծ համագործակցության հասկացողությունը, կարիքը, պահանջը: Այդ բացը շատ կարևոր դեր ունի» (միջազգային կառույցի ներկայացուցիչ):

«Հասարակական կազմակերպությունները պետք է հիմնվեն հասարակության վրա: Այսինքն, իրենց ուժը պիտի լինի նրա մեջ, թե քանի

> մարդ է հավաքված իրենց գաղափարի շուրջ: Պետք է ձևավորել համայնք, մարդկանց, ովքեր պատրաստ են կյանքի կոչել այդ գաղափարը: Հզորությունը գալիս է նրանից, թե ինչքան մարդ է իր հետևում կանգնած: Երբ հասարակական կազմակերպություններն աշխատեն իրենց իրական շարքերը համալրելով, այդ դեպքում իշխանավորներն ավելի լուրջ կընդունեն: Այն կազմակերպությունը, որն ունի շատ անդամներ իր հետևում կանգնած, շատ դժվար կլինի իր հետ հաշվի չնստելը» (ՔՀԿ ներկայացուցիչ):

ՔՀԿ ինստիտուցիոնալ զարգացումը՝ համապատասխան կազմակերպական համակարգերի ներդրումն ու գործարկումը, կնպաստի որպես կազմակերպություն ՔՀԿ կայացմանը և գործունեության շարունակականությանը: Այս առումով որպես կազմակերպության կայունության նախադրյալ կարևոր է նաև սերնդափոխության հիմքերի ապահովումը՝ կազմակերպությունում առաջնորդների և պրոֆեսիոնալ աշխատակազմի զարգացումը, սահմանված կարգով ղեկավարի փոփոխության հնարավորության տրամադրումը:

Ֆինանսական կայունության զարգացման համար կարևոր է **ֆինանսական հոսքերի շարունակական առկայությունը և ֆինանսական աղբյուրների բազմազանությունը**: Ֆինանսական մեկ աղբյուրից կախված չլինելը էական դեր ունի ՔՀԿ կայունության համար, քանի որ կօգնի չշեղվել առաքելությունից և գործել ըստ հասարակության արդիական կարիքների, այլ ոչ թե ֆինանսավորող կառույցի առաջնահերթությունների: Ֆինանսական աղբյուրների բազմազանեցման համատեքստում մի քանի փորձագետներ կարևորել են **Սփյուռքի աջակցության հայցումը**՝ որպես այլընտրանքային ֆինանսավորման աղբյուր: Այստեղ կարելի է համագործակցություն զարգացնել ինչպես առանձին սփյուռքահայ բարերարների, այնպես էլ սփյուռքահայերին միավորող կազմակերպությունների և սփյուռքահայ հիմնադրամների հետ:

> «Ակնհայտ է դառնում, որ Սփյուռքի հետ կապերը պիտի ուրիշ հարթության մեջ դիտարկեն ՔՀԿ-ները, որովհետև ավանդորեն Սփյուռքի ձևավորված կանալները կան աջակցության, որոշները արդյունավետ են, մյուսները հարցեր են առաջացնում, բայց կան համայնքներ, որոնք դեռ չունեն ձևավորված օժանդակման ուղիներ, օրինակ Ռուսաստանի սփյուռքը ինչպես է մասնակցում Հայաստանի սոցիալական կամ այլ խնդիրների լուծմանը, դա չբացահայտված դաշտ է: Այն կազմակերպությունները, որ ավելի արագ կկողմնորոշվեն, կկարողանան իրենց համար այդ աղբյուրը ամրագրել որպես ֆինանսական կայունության միջոց» (ՔՀԿ դաշտի փորձագետ, միջազգային կառույցի ներկայացուցիչ):

Հանրության շրջանում դրամահավաքի իրականացումը ևս լիարժեքորեն չի օգտագործվում տեղական ՔՀԿ-ների կողմից: Փորձագետները փաստել են, որ ներկայումս շատ են այն մարդիկ, ովքեր պատրաստ են օգնել, և օգնում են ոչ ֆորմալ ցանցերի միջոցով, մինչդեռ ՔՀԿ-ները ակտիվ աշխատանքի դեպքում կարող են այդ օգնությունն ուղղել իրենց շահառուների և կամ գործունեության կարիքներին:

> «Հասարակական կազմակերպությունները չեն օգտագործում այդ ներուժը, որովհետև ֆեյսբուքում որ նայում եմ, տեսնում եմ ինքնաբուխ բաներ են

> ձևավորվում, խմբեր որ որոշակի խնդիրներով են զբաղվում, ու եթե էդ մարդիկ ունենան որևէ ուղի, ավելի պատրաստակամ կարող են լինել օգնել արդեն ձևավորված կառույցի (ՔՀԿ դաշտի փորձագետ, միջազգային կառույցի ներկայացուցիչ):

Փորձագետներն առաջարկել են նաև ՔՀԿ-ներին ավելի **ճկուն և բաց լինել**, ավելի ընկալունակ միջավայրի փոփոխությունների, հասարակության կարիքների, երկրում կատարվող գործընթացների հանդեպ:

> «Պետք է ավելի ռեֆլեքսիվ լինեն, այն առումով, որ հասկանան պահանջը, իրենց տեղը, իրենց արածը գնահատելը ավելի բարձր մակարդակի լինի, ոչ թե գլուխները կախ՝ «էս իմ դաշտն է, ես իրեն վարում-ցանում եմ»: Այդ դեպքում իրենք կկարողանան թե՛ ավելի պատասխանատու լինեն և հաշվետու լինեն հասարակության առջև, թե՛ նաև ավելի հասկանան, թե դաշտում դոնորները էլ ինչ են տեսնում, ոչ թե, որ ինչ են ուզում, այլ ինչ են տեսնում, կարող է ե՞ս չեմ տեսել» (միջազգային կառույցի ներկայացուցիչ):

> «Մի քիչ ավելի մեծ պատկերով մտածեն, մի քիչ ավելի ամբիցիոզ լինեն իրենց մոտեցումների, ծրագրերի մեջ: … Որովհետև գուցե և քո կողքին մի հատ ծրագիր է արվում պետական, որ կարող ես օգտագործել, հաշվի առնել և այլն» (միջազգային կառույցի ներկայացուցիչ):

Սեփական խնդրի նեղ շրջանակներից դուրս նայելը կապված է **հեռանկարային մոտեցման, երկարաժամկետ պլանավորման** անհրաժեշտության հետ՝ ի տարբերություն կարճաժամկետ նպատակադրման ու առօրեական պլանավորման, որը չի նպաստում ՔՀԿ կայունությանը: Այստեղից էլ հենց բխում է ռազմավարական պլանավորման անհրաժեշտությունը:

> «Կարծում եմ, [ՔՀԿ-ները] պետք է մշտապես մտածեն ոչ միայն վաղվա օրվա, այլև հաջորդ տարվա մասին, ինչպես ենք մենք մեզ դիրքավորում, ինչի համար, ինչ ենք ուզում Հայաստանի համար…» (միջազգային կառույցի ներկայացուցիչ):

ՔՀԿ հատվածի կայունության համար կարևոր դեր են խաղում նաև նպաստավոր **քաղաքական, իրավական և մշակութային միջավայրը**: Հետևապես, ՔՀԿ-ները պետք է ջանք գործադրեն ՔՀԿ դաշտի համար նպաստավոր օրենսդրական բարեփոխումների լոբբինգի, ՔՀԿ աշխատանքների լուսաբանման ու բարեգործության, կորպորատիվ սոցիալական պատասխանատվության, կամավորության և քաղաքացիական ակտիվության մշակույթի կերտման ուղղությամբ:

2. ՔՀԿ հատվածի հանդեպ վստահությունը

ՔՀԿ-ների հատվածի հանդեպ վստահության պակասը արդիական խնդիր է Հայաստանում՝ ըստ դաշտում կատարված մի շարք հետազոտությունների: Հետազոտության մասնակցած բազմաթիվ փորձագետների կողմից հատվածի հանդեպ վստահության պակասը նշվել է որպես ՔՀԿ կայունությանը խոչընդոտող գործոններից մեկը: Ներկայացնենք ՔՀԿ-ների հանդեպ վստահության պատկերն՝

ըստ հետազոտության մասնակիցների, ինչպես նաև վստահությանը խոչընդոտող գործոններն ու բարելավման հնարավորությունները:

2.1 ՔՀԿ-ների հանդեպ վստահության դրսևորումները տարբեր հատվածների կողմից

Փորձագետները փաստում են, որ ՔՀԿ-ներին Հայաստանում քիչ են վստահում, կա հանրային **բացասական կարծրատիպ** ՔՀԿ-ների մասին:

> «ՀԿ-ն տեսնում են որպես զբաղվածության ձև և դա է մտել մարդկանց գիտակցության մեջ, գրանտակեր և այլն, որ ՀԿ-ները կազմակերպություններ են, որ ոչինչ չեն ուզում անել, ուղղակի ուզում են ստանալ դրամաշնորհ և «վայելեն» այսպես ասած» (միջազգային կառույցի ներկայացուցիչ):

> «Կուլտուրա կա չվստահելու, սովետական տարածքում. «էս փողերը մարդիկ տանում են, չգիտեմ ինչ են անում», միշտ քարոզչություն կա, որ ՀԿ-ները գործակալներ են, ռուսական էն բանն էլ կա, որ ՀԿ-ները ագենտներ են ամերիկյան… Սա քաղաքացիական գիտակցության պակասից է գալիս այս ամենը» (ՔՀԿ դաշտի փորձագետ, միջազգային կառույցի ներկայացուցիչ):

Կարծիք կա, որ վստահության պակասը պայմանավորված է առհասարակ հասարակության մեջ տիրող **անվստահության մթնոլորտով**, որը միայն ՔՀԿ դաշտի հետ չի կապված:

> «Վստահությունը Հայաստանում ամենամեծ դեֆիցիտն է, անգամ ամռանը ցուրտը այդքան դեֆիցիտ չի, ինչքան վստահությունը Հայաստանում և այդ ֆոնի վրա, [ՔՀԿ հանդեպ վստահությունը] այդքան ցածր չի» (միջազգային կառույցի ներկայացուցիչ):

Փորձագետներից մեկը, սակայն, հակադրել է ՔՀԿ հանդեպ վստահության պակասը **քաղաքացիական շարժումների հանդեպ դրական** մոտեցման հետ, բացատրելով դա գրանցված կազմակերպությունների դեպքում՝ դրամաշնորհներից կախվածությամբ, ի տարբերություն քաղաքացիական ակտիվիզմի:

> «Տրամաբանական է «գրանտակեր» արտահայտությունը, ինչ-որ տեղ բացասական ենթատեքստում ամեն ինչը ներկայացնելը և այլն, և նույն ձևով ադեկվատ է քաղաքացիական ակտիվիստների վերաբերյալ դրական մոտեցումը, որովհետև ցույց է տալիս, որ այդ ՀԿ-ներին տրվող էդ բաները դրանք իրականում բավականին մոտեցնում են պետական համակարգին» (ՔՀԿ դաշտի փորձագետ, ՔՀԿ ներկայացուցիչ):

Գործարար հատվածի ներկայացուցիչները հենց իրենք են կասկած հայտնում ՔՀԿ վստահելիության վերաբերյալ, գտնելով, որ շատ ՔՀԿ-ներ աշխատում են զուտ գումար վաստակելու, այլ ոչ հասարակական փոփոխություն կատարելու համար: Գործարարներից մեկն օգտագործում է կարծրատիպ դարձած «գրանտակեր» եզրույթը:

> «Վստահության խնդիր կա, որովհետև գրանտակերությունը իրոք գրանտակերություն է: Գործն արվում է գրանտի համար, մյուս գրանտը ստանալու համար, բովանդակությունը չի հետաքրքրում, արդյունքները չեն հետաքրքրում» (գործարար կառույցի ներկայացուցիչ):

> «Հայաստանում չկա ՀԿ, որովհետև նպատակը ՀԿ-ական չի, նպատակը փող աշխատելն է, նրանք ուղղակի խորամանկ բիզնեսմեններ են: Մենք ազնիվ բիզնեսմեններ ենք, մենք արտադրում ենք ինչ-որ բան, ասում ենք էս՝ էս է, իրենք խորամանկ բիզնեսմեններ են» (գործարար կառույցի ներկայացուցիչ):

Միևնույն ժամանակ, **միջազգային ու պետական կազմակերպությունները** համագործակից ՔՀԿ-ների մասին նշելիս՝ ավելի հաճախ դրական կարծիք են արտահայտում, բնականաբար, համագործակցելով այն ՔՀԿ-ների հետ, որոնց վստահում են:

> «…Ում հետ մենք աշխատում ենք՝ աշխատող կազմակերպություններ են: Հստակ գիտենք, որ այս ուղղությամբ այս կազմակերպությանը կարող ես դիմել, այն ինչ որ բան է անում: Կան մի քիչ քիչ կամ շատ աշխատող, բոլորը չեն… Պետական մարմիններն էլ մի հարթակի վրա չեն աշխատում» (պետական կառույցի ներկայացուցիչ):

> «Միջազգային կազմակերպությունները, մասնավորապես դոնորները, ուզում են վստահել [ՀԿ-ներին]: Դա իրենց ռազմավարությունն է» (միջազգային կառույցի ներկայացուցիչ):

Վստահության մակարդակն ուղղակիորեն կապվում է աշխատանքի արդյունքների հետ: Այս առումով **համայնքային կազմակերպությունները**, որոնց աշխատանքն ավելի տեսանելի է, ավելի հաճախ են վստահություն վայելում իրենց համայնքի շրջանակներում:

> «Որոշ տեղերում ՀԿ-ն աշխատանք է կատարում և մարդիկ վստահում են, որոշ տեղերում՝ չէ: Դա միանշանակ չէ, կախված է ՀԿ-ի դրսևորումից, աշխատանքից» (ՔՀԿ դաշտի փորձագետ, միջազգային կառույցի ներկայացուցիչ):

> «Կան ՔՀԿ-ներ, որ իսկապես պրոֆեսիոնալ ու լավ հիմքերով են աշխատում ու պրոբլեմ չունեն, բայց կան և բավականին մեծ քանակով ինչ-որ անհասկանալի ու կասկածելի էթիկական [սկզբունքներով] աշխատող» (միջազգային կառույցի ներկայացուցիչ):

> «Հիմա օրինակ Վարդենիսում հաշմանդամներին աջակցող կազմակերպություն կա, մենք էլ ենք աշխատում իրենց հետ: Իրենց նկատմամբ կա վստահություն, որովհետև կոնկրետ աշխատանք են անում, կա էսքան հաշմանդամ, իրենց հետ աշխատում են, փորձում են ներառել, փորձում են օգնել ինչ-որ հարցով» (ՔՀԿ դաշտի փորձագետ, ՔՀԿ ներկայացուցիչ):

Հետաքրքիր է, որ ֆոկուս-խմբային քննարկումների մասնակից ՔՀԿ շահառուները հազվադեպ են նշում վստահության՝ որպես ՔՀԿ դաշտի հիմնախնդրի մասին, իսկ այդ մասին հարցադրմանն ի պատասխան՝ փաստում են, որ իրենց համայնքում ՔՀԿ-ները վստահություն են վայելում:

> «Միգուցե կան, որ վստահություն չեն ներշնչում, բայց ես կոնկրետ կարող եմ ասել մեր կազմակերպության մասին, եթե մարդկանց օգնում են, բարի գործ են կատարում, ուրեմն վստահում են» (Գեղարքունիքի մարզի ՔՀԿ շահառու):

> «Ով շահառու եղել է, իրենց հետ շփվել է, նա վստահում է» (Տավուշի մարզի ՔՀԿ շահառու):

Շահառուների վստահությունը հիմնվում է անձնական փորձի վրա, հետևաբար, որքան շատ են ՔՀԿ-ները աշխատում համայնքի անդամների, առանձին սոցիալական խմբերի հետ, այնքան շատ վստահություն են վաստակում:

> «Եթե տեղյակ չէի, իրազեկված չէի, ներգրավված չէի, ինձ թվում էր, հա դե չգիտեմ ինչ ա էլի, ինչ են անում, ձևական ա: Երբ շփվում ես մարդկանց հետ, զգում ես, որ ընդամենը աշխատանք չեն կատարում իրենք, այլ իսկապես ներգրավված են աշխատանքի մեջ, ամբողջ ընտանիքի հետ են աշխատում» (Լոռու մարզի ՔՀԿ շահառու):

> «Եթե համեմատելու լինենք մի քանի տարի առաջ, կոնկրետ 10 տարի առաջ ու հիմա, տարբերությունը հսկայական է, իհարկե կա վստահություն, որովհետև աշխատում են ՀԿ-ները, աշխատում են շատ մարդկանց ներգրավեն, ինչ-որ մի ձևով օգուտ տան այդ մարդկանց, հանրօգուտ գործ են անում» (Գեղարքունիքի մարզի ՔՀԿ շահառու):

Այսպիսով, ՔՀԿ-ների ծառայություններից օգտվողները վստահության բարձր մակարդակ ունեն ՔՀԿ-ների հանդեպ կամ տարանջատում են առանձին ՔՀԿ-ների կողմից առկա բացասական դրսևորումները ընդհանուր դաշտի մասին պատկերացումից: Անգամ գործարար կառույցի ներկայացուցիչները, առանձին կազմակերպությունների աշխատանքն անմիջականորեն տեսնելիս, կարող են փոխել իրենց բացասական պատկերացումները ՔՀԿ-ների մասին:

> «Մթնոլորտը կա անվստահության, համարվում է, որ նման մարդիկ ինչ-որ տեղ ուղղորդված են, ոնց ասում են, ով պատվիրում է երաժշտությունը՝ էդ բոլորի մոտ կա: Բայց մեր ընկերն էլ է ՀԿ-ի աշխատանքներին մասնակցել, […]: Իրենց հետ առնչվել եմ, ստացել են գումար, գործ են անում, տեսնում ես, որ դա հասարակական նշանակություն ունի» (գործարար կառույցի ներկայացուցիչ):

Ստացվում է, որ ՔՀԿ-ները իրենց մասին պատկերացումները փոխում են անհատներին ծառայություններ մատուցելով, մինչդեռ ընդհանուր հանրության համար իրազեկման ու տեղեկատվության տարածման աշխատանքներ քչերի կողմից են տարվում:

2.2 Վստահության պակասը պայմանավորող գործոնները

Հետազոտության մասնակիցների կողմից նշված՝ անվստահության գործոնները ամփոփ կարելի է ներկայացնել հետևյալ կերպ.

1) ՔՀԿ աշխատանքի վերաբերյալ տեղեկատվության պակաս, որը պայմանավորված է թե՛ ՔՀԿ թափանցիկության պակասով, թե՛ լրատվամիջոցների կողմից ոչ լիարժեք լուսաբանմամբ,
2) ՔՀԿ-ների կողմից ֆինանսական ռեսուրսների հայթայթման գործունեությամբ պայմանավորված պատկերացում, որ ՔՀԿ-ներն առաջին հերթին գումար են ցանկանում աշխատել՝ ցանկացած գնով, այլ ոչ թե մտածում են հասարակության կարիքների մասին,

3) ՔՀԿ-ների պիտակավորում՝ որպես այլ կազմակերպությունների շահերին ծառայող կառույցներ (օտարերկրյա կամ իշխանական շահերին):

Ներկայացնենք այս գործոններն ավելի մանրամասն:

ՔՀԿ-ների գործունեության մասին **տեղեկատվության և թափանցիկության պակասը** անվստահության առաջնային պատճառների շարքում է:

> «Եթե տեղեկացված են՝ վստահում են, հավատում են, բայց շատերը տեղեկացված չեն:… ովքեր մեկ անգամ օգտվել են ՀԿ-ների ծառայությունից, լիովին վստահում են» (Երևանի ՔՀԿ շահառու):
>
> «Որովհետև ՀԿ-ները անտեսում են, նույնիսկ ցույց չեն տալիս, թե ինչով են զբաղված, թափանցիկ չեն: Բիզնեսի լեզվով ասած իրենք իրենց չեն գովազդում» (ՔՀԿ ներկայացուցիչ):

Որոշ փորձագետներ տեղեկատվության պակասը կապում են նաև լրատվամիջոցների կողմից **թերի լուսաբանման** հետ: Ընդ որում, խնդիրը բխում է ոչ միայն ՔՀԿ-ների՝ լրատվամիջոցների հետ հաղորդակցման կարողությունից, այլև հայաստանյան լրատվամիջոցների կողմից տրամադրվող հնարավորությունների սահմանափակումից:

> «Կարելի էր դա անել ասենք մամուլի միջոցով, որ մարդիկ իմանային, որ կա կազմակերպություն, կարող է այս մեկն էլ է լավը, բայց մամուլը դա չի անում և մարդիկ էլ պատրաստ չեն, որովհետև չեն իմանում այդ ծառայությունների մասին, չեն օգտվել այդ ծառայություններից» (միջազգային կառույցի ներկայացուցիչ):
>
> «Ամենամեծ ծածկույթն ունեն Հայաստանում հեռուստատեսությունները, որոնց մեծ մասը ակտիվ ցենզուրայի տակ են: Իրենց ուղղակի լսարան չեն տա, որ այդ մարդիկ ինչ-որ հարցեր այլ կերպ ներկայացնեն: Նույնիսկ եթե իրենք հրավիրվում են, իրենք ներկայացվում են լրիվ այլ անկյունից, անկախ նրանից, թե իրենք ինչ են խոսում: Ի վերջո, սահմանափակվում ես սոցիալական ցանցերի ընձեռած հնարավորությամբ, որը միշտ նույն մարդիկ են» (ՔՀԿ դաշտի փորձագետ, միջազգային կառույցի ներկայացուցիչ):

Մարզային կազմակերպությունները նշում են, որ տվյալ տարածքում զանգվածային լրատվամիջոց չունենալու դեպքում իրազեկման աշխատանքները դժվարանում են. խոսքը հիմնականում քաղաքային համայնքների մասին է: Մինչդեռ գյուղական համայնքներում տեղեկատվության տարածման համար լրատվամիջոցների կարիք չկա, քանի որ այստեղ համայնքի հետ հաղորդակցությունն ավելի անմիջական է, հետևապես, գյուղական համայնքներում աշխատող ակտիվ ՔՀԿ-ներն ավելի քիչ են առնչվում անվստահության խնդրին:

Ըստ ֆինանսավորման ուղղությունների կազմակերպության **ուղղվածության փոփոխումը** ևս անվստահության հիմք է հանդիսանում, քանի որ կասկած է առաջանում, որ ՔՀԿ-ն ոչ թե հասարակական խնդիր է հետապնդում, այլ զուտ ֆինանսավորման:

> «Կան մարդիկ, որոնք ելնելով դոնորների նախասիրություններից, այսօր բնապահպան են, վաղը՝ սեռական փոքրամասնությունների պաշտպան,

> մյուս օրը՝ խոսքի ազատության պաշտպան, ու դու ուզում ես հասկանաս այդ մարդը ի վերջո ինչ է: Պարզվում է՝ ինքը պրոֆեսիոնալ «գրանտակեր» է» (գործարար կառույցի ներկայացուցիչ):

Առհասարակ, տարբեր աղբյուրների **ֆինանսավորումից կախվածությունը** և ֆինանսավորման ուղղությամբ ՔՀԿ-ների կենտրոնացվածությունը, որն արտացոլվեց նաև հարցման արդյունքներում, բացասաբար է անդրադառնում ՔՀԿ-ների հանդեպ վստահության վրա:

> «Կազմակերպություններն այնքան կենտրոնացած են գումար, ֆինանսական ռեսուրս բերելու վրա, որ դրա մասին են խոսում, ոչ թե իրենց առաքելության մասին, անելիքի մասին. կենտրոնում դնել իրենց առաքելության համապատասխան անելիքը ու դրա շուրջ կառուցել այդ հաղորդակցությունը, հարաբերությունները՝ դա այն է, ինչ շատ քիչ կա, ու դրա պատճառով էլ հանրային վստահությունը ցածր մակարդակում է գտնվում: Ինչու՞ պիտի վստահեն» (ՔՀԿ դաշտի փորձագետ, միջազգային կառույցի ներկայացուցիչ):

> «Ծրագրերն իրականացնում են, հաշվետվություններ են տալիս, դոնորի հետ բոլոր հարցերը կազմակերպում են, բայց ի վերջո հասարակության համար ինչ-որ պիտանի բան չեն անում» (Շիրակի մարզի ՔՀԿ շահառու):

> «Եթե ՀԿ-ն միայն ֆինանսավորումով աշխատեց կամ միայն ծրագրերի դեպքում, դա արդեն անվստահություն կարող է բերել» (Արագածոտնի մարզի ՔՀԿ շահառու):

Գործարարներից մեկը մատնանշում է փողի լվացման դեպքեր, որ ՀԿ-ները փորձել են անել իր կազմակերպության օգնությամբ, որը հիմք է հանդիսացել նրա կողմից ողջ դաշտի կտրուկ բացասական գնահատականի:

ՔՀԿ դաշտի հետ պակաս առնչվող կառույցների ներկայացուցիչները մտահոգություն են հայտնում ՔՀԿ-ների կողմից ֆինանսավորողի **շահերին ծառայելու** երևույթի վերաբերյալ:

> «Մարդիկ փող են ստանում, ներկայացնում են՝ ինչ-որ կազմակերպություն՝ Ռուսաստանի շահերը, ինչ-որ կազմակերպություն՝ Միացյալ Նահանգների, ինչ-որ կազմակերպություն՝ եվրոպական կառույցների: Որտեղ փող կա, էդտեղ միշտ մարդիկ կհավաքվեն, կստանան համապատասխան ինչ-որ եկամուտներ և կծառայեն համապատասխան շահերի, որը շատ հաճախ օգտակար է լինում» (գիտակրթական կառույցի ներկայացուցիչ):

Այդուհանդերձ, որևէ մեկի շահերին ծառայելու կամ «գործակալի» վարկածը ՔՀԿ-ների ու միջազգային կազմակերպությունների ներկայացուցիչների կողմից համարվում է ավելի շատ պետական մարմինների կողմից ծավալված միֆ, որն օգտագործվում է առանձին ՔՀԿ-ներին վարկաբեկելու համար:

> «Ես չէի մտածի դրա [վստահության] համար, որովհետև ես տեսնում եմ, որ դա դառնում է շատ օպորտունիստական գործոն: Ես, կառավարություն լինելով, Ազգային ժողով լինելով, ընդդիմություն լինելով, կամ Երևանի բնակիչ կամ փոքր գյուղի բնակիչ… դա կախված է իմ նպատակներից: […] Քաղաքական աստառ կա էստեղ, և միշտ պիտի նայենք՝ ով է դա ասում,

> ինչու է ասում և ինչ կոնտեքստում է ասում: Այնպես որ քաղաքական աստառը դրած մի կողմ, վստահությունը միայն կոնկրետ կազմակերպության աշխատանքի արդյունքներից է կախված» (միջազգային կառույցի ներկայացուցիչ):

Հետազոտության մասնակիցներից մի քանիսը նշում են լրատվամիջոցներով ծավալվող «**հակաքարոզչության**» մասին, որը քաղաքական ենթատեքստ ունի:

> «Կատարվում է պրոպագանդա, լայն ծավալով, լայն մասշտաբներով ու ավելի ուժեղ ռեսուրսների տիրապետող անհատների, կառույցների կողմից, [...] որ հանկարծ քաղաքացիական ինչ-որ խմորումներ են նկատվում, միանգամից պրոպագանդան ավելի է ուժեղանում, իսկ դա, մարդիկ սովոր են, ավելի հավաստի ինֆորմացիայի աղբյուր է թվում, [...] լայն հասարակության համար մեր խոսքն ավելի քիչ ընդունելի է, քան ասենք հեռուստաընկերության պրոպագանդան, քանի որ դա միշտ ավանդական եղանակն է եղել ինֆորմացիան ընդունելու» (Լոռու մարզի ՔՀԿ շահառու):

Ընդ որում, այս խնդրի հետ առնչվում են հիմնականում **մարդու իրավունքների պաշտպանությամբ** զբաղվող ՀԿ-ները, մինչդեռ **ծառայություն մատուցող ՔՀԿ-ները** պետության կողմից ավելի դրական արձագանք են ստանում: Հանրության համար ևս սոցիալական ծառայություններ մատուցող կազմակերպությունների աշխատանքն ավելի տեսանելի և հասկանալի է:

> «Այդ [սոցիալական] բնույթի ծրագրերի դեպքում վստահությունն ավելի շատ է ՀԿ-ների նկատմամբ, որովհետև ռեալ արդյունքները տեսնում են» (միջազգային կառույցի ներկայացուցիչ):

> «Սոցիալական խնդիրներով զբաղվող և օրինակ իրավունքների պաշտպանությամբ զբաղվող կամ բռնությունների դեմ պայքարող ՀԿ-ների նկատմամբ վերաբերմունքը տարբեր է» (Լոռու մարզի ՔՀԿ շահառու):

Այս առումով հատկանշական է, որ մարդու իրավունքների հարցերով զբաղվող ՀԿ-ներին վարկաբեկելու համար երբեմն օգտագործվում է «գենդեր»՝ որոշ հասարակական շերտերի համար բացասական երանգ ստացած «պիտակավորումը» և դրա հետ կապված հասկացությունները, որոնք ժխտողական արձագանքի են արժանանում առանձին անհատների, մամուլի և լայն հանրության կողմից.

> «Հասարակության մեջ կա այն պատկերացումը, որ ՀԿ-ները դրանք «գենդերներ» են: Մարդիկ երբեմն այնքան անկիրթ են, որ չեն էլ հասկանում, թե գենդերն ինչ է, գենդերային անհավասարությունն ինչ է» (Լոռու մարզի ՔՀԿ ներկայացուցիչ):

> «Մարդկանց մոտ ՀԿ-ները ասոցացվում են հիմնականում համասեռամոլների շահերը պաշտպանելու հետ» (Շիրակի մարզի ՔՀԿ շահառու):

Հանրության անվստահությունը կարող է պայմանավորված լինել նաև **իշխանամետ ՔՀԿ-ների** առկայությամբ և գործունեությամբ: ՔՀԿ-ները գտնում են, որ իշխանության կողմից հովանավորվող կազմակերպություններ կան, որոնք պատվեր են կատարում և արդյունքում վարկաբեկում ամբողջ հատվածը:

> «Ընտրություններին ձեզնից ինչ-որ մեկը մասնակցե՞լ է որպես հանձնաժողովի անդամ: …Ես մի անգամ ինձ մոտ նշեցի այն դիտորդներին, որոնք ներկայանում են ՀԿ-ների անունից: Մեր մոտ 18 հատ ՀԿ-ի կողմից ներկայացուցիչներ կային, որոնց անունը ոչ մի տեղ ընդհանրապես չկա» (Լոռու մարզի ՔՀԿ ներկայացուցիչ):

> «Սոցիալական ծառայություն մատուցող ՀԿ-ները ընկալվում են որպես պետության ստորաբաժանում» (ՔՀԿ դաշտի փորձագետ, միջազգային կառույցի ներկայացուցիչ):

ՔՀԿ-ների հանդեպ վստահության բարելավումը հիմնականում կապված է ներկայացված խնդիրների լուծման հետ: Հաջորդ մասում կներկայացնենք վստահության բարելավման ուղղությամբ հետազոտության մասնակիցների կողմից նշված առաջարկները, որոնք հիմնականում ուղղված են ՔՀԿ-ներին:

2.3 Վստահության բարելավման ուղիները

Վստահության բարելավման հետ կապված առաջարկներն առաջին հերթին կապված են **տեղեկատվության տարածման ու թափանցիկության բարձրացման** հետ:

> «Իրենք պետք է հստակ, կոնկրետ աշխատանք իրականացնեն, և ճիշտ կարողանան ներկայացնել հանրությանը: Երբ որ հանրությունը ճիշտ կարողանա ընկալել… Պետք է պարտադիր ասվի՝ այս տարվա ընթացքում այսքան բան է իրականացվել մեր կողմից: Մի քիչ հանրությանը հաշվետու լինեն» (պետական կառույցի ներկայացուցիչ):

> «Վստահության համար ՀԿ-ները պետք է թափանցիկ լինեն, որովհետև եթե պաշտպանում են հասարակության շահերը, ինչ-որ խավի, ինչ-որ համայնքի, նրանք իրենց բոլոր աշխատանքներում պետք է թափանցիկորեն ցույց տան, թե ինչ աշխատանք են տանում» (ՔՀԿ դաշտի փորձագետ, միջազգային կառույցի ներկայացուցիչ):

> «Ավելի թափանցիկ դառնալ: Եթե իրենք բիզնես մոտեցում չունեն՝ իրենք կարող են ավելի թափանցիկ դառնալ: Եթե որպես բիզնես են աշխատում, չեն դառնա: .. Ինչքան բաց, այնքան վստահությունը մեծ է» (ՔՀԿ դաշտի փորձագետ, ՔՀԿ ներկայացուցիչ):

Տեղեկատվության տարածման և առհասարակ հանրային ընկալման ձևավորման գործում մեծ դեր ունեն լրատվամիջոցները, համապատասխանաբար այս հարցում կարևոր է արդյունավետ **համագործակցություն ձևավորել լրատվամիջոցների հետ**:

> «ՀԿ-ները շատ աշխատանք ունեն կատարելու լրատվամիջոցների հետ… համագործակցության ուղղությամբ, լրագրողների հետ աշխատելու ուղղությամբ, որպեսզի լրագրողներն ավելի դրական բաներ գրեն, թե ինչպես են ՀԿ-ները կյանքեր փոխում, ինչպես են մատուցում այնպիսի ծառայություններ, որ ուրիշ ոչ ոք չի մատուցում, կամ ինչպես մարդկանց սիրտը գրավել, այսինքն, որ նոր ձևով այդ ամենի մասին մտածեն» (միջազգային կառույցի ներկայացուցիչ):

Մյուս կողմից, ՔՀԿ-ները պետք է նաև թափանցիկ լինեն իրենց **ֆինանսավորման աղբյուրների ու ծավալների** վերաբերյալ տեղեկատվության առումով:

> «Թափանցիկ աշխատեն, եթե դրամաշնորհային ծրագիր են ստանում, եթե ասենք չունեն վերկայքեր, ամեն կերպ փորձեն կատարած ծախսերի թափանցիկությունը ապահովել» (Արագածոտնի մարզի ՔՀԿ շահառու):

Բացի լայն լսարանին հասնելու ուղիներից, կարևոր է նաև անմիջականորեն աշխատել սեփական համայնքի, շահառուների և թիրախ խմբի հետ: Թեև շահառուները, ինչպես նշեցինք, հիմնականում դրական կարծիք ունեն իրենց հետ աշխատող ՀԿ-ների մասին, սակայն նրանք ևս կարևորում են ավելի **հաճախակի և արդյունավետ հաղորդակցությունը** համայնքում:

> «ՀԿ-ների կողմից քննարկումներ [լինեն] մարդկանց հետ, օրինակ հանդիպումներ ունենան, ճիշտ ներկայացնեն իրենց գործունեությունը, կարծում եմ, որ ավելի շատ կվստահեն» (Լոռու մարզի ՔՀԿ շահառու):

> «Շատ կարևոր է, որ շահառուների կարիքներից ելնելով ու իրենց կողմից բարձրացրած խնդիրները իրականացնեն, եթե այդ առումով, այսինքն ներքևից վերև անես ծրագրերը, ոչ թե վերևից ներքև, ու երբ որ իրոք իրենց խնդիրը դու լուծում ես» (Արագածոտնի մարզի ՔՀԿ շահառու):

Շահառուների ներգրավումը, կապը թիրախ խմբի հետ և դրա արդյունքում բացահայտված իրական կարիքների վրա հիմնված գործունեությունը մեծապես կնպաստի ՔՀԿ-ների՝ դոնորի շահերից կախված լինելու մասին պատկերացման փոփոխմանը: Բացի այդ, հանրության ներգրավումը կօգնի նաև ՔՀԿ-ների գործունեության դաշտի ընդլայնմանն ու գործունեության շարունակականության ապահովմանը:

> «Ինքը [ՔՀԿ-ն] պիտի մոբիլիզացիոն վիճակում լինի, անընդհատ մարդկանց մոբիլիզացիա անի իր ոլորտի: Էդ մարդկանց կազմակերպի, մոբիլիզացիայի շնորհիվ օգուտ տա, տեղն եկած ժամանակ, եթե էդ մարդկանց նեղացնում են, հանդես գա» (ՔՀԿ ներկայացուցիչ):

Վստահության բարելավմանը և առհասարակ ՔՀԿ դաշտի աշխատանքի արդյունավետությանը կարող է օգնել **էթիկական ստանդարտների** օգտագործումը և հանրայնացումը:

> «Եթե ՔՀԿ-ները, որոշ ՔՀԿ-ներ ընդունեն [էթիկական] ստանդարտներ և դրանց մասին անընդհատ խոսեն, դա նախ իրենց աշխատանքի արդյունավետությանը կօգնի, երկրորդը՝ վստահության բարձրացմանը» (միջազգային կառույցի ներկայացուցիչ):

Հասարակության հետ աշխատանքը, **մշակույթի փոփոխությունը** ևս կարևոր միջոց են ՔՀԿ դաշտի հանդեպ վստահության բարելավման և հանրության ներգրավման համար:

> «Հասարակությանն էլ պետք է կրթել, պետք է աշխատել հասարակության հետ երկարաժամկետ, մինչև վստահությունը գա: Վստահությունը մի վայրկյանում կարելի է կորցնել, բայց վերականգնելու համար շատ երկար

տարիներ են» (ՔՀԿ դաշտի փորձագետ, միջազգային կառույցի ներկայացուցիչ):

Վերջապես, կայունության հետ կապված վերը քննարկված գործոնները՝ առաքելության ու արժեքներին հավատարիմ լինելը, շարունակական և ակտիվ գործունեությունը, իրական **նվիրումը գաղափարին ու համայնքին** վստահության ստեղծման կարևոր նախադրյալներ են:

> «Բոլորը պետք է լինեն կազմակերպված, պետք չէ մի անձի վրա լինել կենտրոնացած, այլ գաղափարների վրա կենտրոնացած: Էդ բոլորը անելու համար ՀԿ-ները պետք է իրենց աշխատանքը ինչ-որ չափով պրոֆեսիոնալիզմի հասցնեն» (ՔՀԿ դաշտի փորձագետ, միջազգային կառույցի ներկայացուցիչ):

> «Աջակցող ուժ պիտի տեսնեն, համայնքի բնակիչը պետք է տեսնի, որ աջակցող ուժ է, այսինքն ինքը միշտ իրա կողքին կանգնած է, փոփոխական չի, կախված քաղաքական կամ ֆինանսական դեպքերից, անկախ է և միջազգային և պետական կառույցներից, ինքը իրոք իր համայնքի ու թիրախ խմբի շահերն է պաշտպանում» (Արագածոտնի ՔՀԿ շահառու):

> «Ինչքան շատ ձեռքդ զարկերակի վրա լինի, այնքան մարդ քեզ կվստահի, ենթադրենք հանրապետական մաշտաբի մի մեծ բան է լինում, չնայած Գորիսում չի լինում, բայց այդպես մեծ բանի պետք է մասնակցես, որ քեզ տեսնեն, որ իմանան դու ուժ ունես ու քեզ հետ հաշվի նստեն, իսկ եթե չես երևում, հետո պետք չի բողոքել ասել, որ այդ մարդիկ քեզ չեն վստահում, չեն ճանաչում» (Սյունիքի ՔՀԿ ներկայացուցիչ):

3. ՔՀԿ համագործակցությունն այլ շահագրգիռ կողմերի հետ

Հետազոտության առջև դրված խնդիրներից էր բացահայտել այլ շահագրգիռ կողմերի, մասնավորապես պետական և մասնավոր հատվածի հետ ՔՀԿ-ների համագործակցության մակարդակն ու եղանակները, այդ ոլորտում առկա ձեռքբերումներն ու խոչընդոտները: Ինչպես նշվեց նախորդ բաժնում, փորձագետներից շատերը ՔՀԿ հատվածի հանդեպ վստահության պակաս են արձանագրել, ինչը բացասաբար է անդրադառնում նաև մյուս հատվածների հետ համագործակցության վրա: Այս բաժնում կքննարկենք ՔՀԿ-ների համագործակցությունը մյուս կառույցների հետ՝ հիմնականում անդրադառնալով պետական և գործարար կառույցների ներկայացուցիչների փորձին ու կարծիքներին: Միաժամանակ, քանի որ հետազոտության մասնակիցները բազմիցս անդրադարձել են միջազգային կազմակերպություններին և ՔՀԿ-ների միջև համագործակցության գաղափարին, կներկայացնենք նաև ՔՀԿ-ների՝ միջազգային կազմակերպությունների հետ և միմյանց միջև համագործակցության վերաբերյալ կարծիքներն ու առաջարկները:

3.1 Համագործակցությունը պետական կառույցների հետ

Քանակական հետազոտության տվյալների համաձայն, ՔՀԿ-ների ճնշող մեծամասնությունը համագործակցում է պետական մարմինների հետ, սակայն նրանց մեծ մասի դեպքում այդ համագործակցությունը կանոնավոր հիմքի վրա չի դրված: Որակական հետազոտության ընթացքում հասցեագրվել են ՔՀԿ-ների՝ պետական կառույցների հետ համագործակցության առկա հնարավորությունները, ձեռքբերումներն ու խոչընդոտները, ինչպես նաև առաջարկներ են հավաքագրվել այդ համագործակցության բարելավման և պետական կառույցների կողմից ՔՀԿ-ների զարգացմանը նպաստող քայլերի վերաբերյալ:

ՔՀԿ-պետական կառույցներ համագործակցության առկա միտումները և խոչընդոտները

Հարցազրույցների մասնակից պետական կառույցների ներկայացուցիչները բոլորն էլ ունեն ՔՀԿ-ների հետ համագործակցության փորձ, որը հիմնականում դրական է գնահատվում նրանց կողմից:

> «Ես կասեի՝ համագործակցությունն արդյունավետ է: Սոցիալական գործընկերության սկզբունքը, օրինակ, որ մեր ոլորտներն եմ նայում, ընդհանուրի մասին դժվարանում եմ ասել, նորմալ համագործակցություն է: Չկա մի դեպք, որ ՀԿ-ն ուզենա հանդիպի, և դա նրա համար դժվար լինի: [...] Շատ բաց ենք ՀԿ-ների համար: Շատ կարևորում ենք նրանց աշխատանքը: Նրանք իսկապես մեծ ուժ են: Այսօր առանց ՀԿ-ների նույնիսկ ամենազարգացած երկրներում էլ պետական մարմինները չեն կարող ինչ- որ բան անել» (պետական կառույցի ներկայացուցիչ):

Պետական հատվածը ներկայացնող փորձագետները կարևորում են ՔՀԿ-ների **աջակցությունը** սոցիալական հիմնախնդիրների լուծման ուղղությամբ, նրանց **մասնակցությունը** գերատեսչությունում որոշումների ընդունմանը, բարձր են գնահատում նաև նրանց **փորձագիտական կարողությունները**:

> «Անկեղծ ասած կան աշխատողներ, որոնք շատ ավելի պրոֆեսիոնալներ են և ցանկացած հարցի առավել լուրջ մոտեցում են ցուցաբերում, քան շատ համայնքային կամ քաղծառայության աշխատողները: Հենց այս առումով էլ համագործակցությունը շատ արդյունավետ է» (պետական կառույցի ներկայացուցիչ):

Համագործակցությունը հիմնականում **համատեղ քննարկումների, խորհրդակցության, համատեղ միջացառումների** միջոցով է իրականացվում, բացի այդ, Աշխատանքի և սոցիալական հարցերի նախարարությունը գործարկում է նաև **սոցիալական ծառայությունների պատվիրակման** մեխանիզմը՝ կայուն ֆինանսավորում հատկացնելով առանձին ՀԿ-ներին՝ որոշակի սոցիալական ծառայությունների մատուցման համար: Սպորտի և երիտասարդության հարցերով նախարարությունը դրամաշնորհային համակարգի միջոցով դրամաշնորհներ է տրամադրում երիտասարդական քաղաքականության ոլորտներում ծրագրերի իրականացման համար: Նշվում են նաև տարբեր հարթակներ՝ հանրային խորհուրդներ, կոլեգիաներ, համատեղ հանձնաժողովները, որոնք օգտագործվում

են այս կամ այն գերատեսչության կողմից՝ ՔՀԿ-ների ներգրավման և համագործակցության համար:

Հարկ է նշել, որ հետազոտության մեջ են ընդգրկվել ՔՀԿ-ների հետ առավել ակտիվ համագործակցող պետական կառույցները՝ Արդարադատության, Աշխատանքի և սոցիալական հարցերի, Սպորտի և երիտասարդության հարցերի նախարարությունները, ինչպես նաև Լոռու մարզպետարանն ու Գյումրիի քաղաքապետարանը, որոնց տարածքում ՔՀԿ-ներն առավել ակտիվ են. հնարավոր է, որ մյուս նախարարությունները կամ տարածքային ու տեղական ինքնակառավարման մարմինները չկիսեն համագործակցության այս դրական պատկերը: Ինչպես նշել է փորձագետներից մեկը, տարբեր պետական կառույցներ տարբեր մոտեցումներ են ցուցաբերում ՔՀԿ սեկտորի նկատմամբ:

> «Հասարակական սեկտորում կան տարբեր շահեր, նմանապես պետական սեկտորում կան տարբեր կառույցներ: Եվ կառույցի տեսակից, կառույցի աշխատանքի սկզբունքից, կառույցի ղեկավարից կախված՝ կարող են լինել շատ գործընկերային հարաբերություններ և արդյունավետ հարաբերություններ ստացվեն: Եվ հակառակը» (ՔՀԿ դաշտի փորձագետ, միջազգային կառույցի ներկայացուցիչ):

Առհասարակ, միջազգային կազմակերպությունների ու ՔՀԿ-ների կարծիքը ՔՀԿ-պետություն համագործակցության մասին պակաս լավատեսական է, քան պետական կառույցի ներկայացուցիչներինը: Ընդ որում, նշվում է, որ խնդիրները երկկողմանի են:

Միջազգային կազմակերպությունների ներկայացուցիչները, մասնավորապես նշում են **կոնստրուկտիվ երկխոսության մշակույթի պակասի** մասին, հավելելով, սակայն, որ այս բնագավառում նկատելի առաջընթաց կա:

> «Կարծում եմ, որ ՔՀԿ-ները պետք է առաջ շարժվեն կառավարության հետ համատեղ աշխատելու ուղղությամբ: Նրանք շատ լավ են կարողանում կողքից նայել ու աղաղակել: Եվ նման ՔՀԿ-ների կարիքը միշտ էլ կա: Բայց անհրաժեշտ է նաև անցնել հաջորդ փուլ, որն է՝ կառավարության հետ գործընկեր դառնալ՝ այն բարելավելու համար: Եվ մենք սկսել ենք տեսնել դա: Որոշ ոլորտներում դա արդեն սկսում է երևան գալ, բայց դեռ շատ ճանապարհ ունենք անցնելու, մինչև կառավարությունը իր աշխատանքում ՀԿ-ին դիտարկի որպես պոտենցիալ գործընկեր՝ կառուցողական, բայց և քննադատ ընկեր» (միջազգային կառույցի ներկայացուցիչ):

> «ՀԿ-ները ծառայություններ են անընդհատ մատուցում, բայց ազգային մակարդակում քաղաքականության երկխոսություն կոչվածը չկա քաղաքականությունների վերաբերյալ: Մեր կառավարությունն ընկալում է ՀԿ սեկտորի մեծ մասին որպես գրանտակեր, և [կարծում է,] որ ՀԿ սեկտորը չունի կարողություն» (միջազգային կառույցի ներկայացուցիչ)

Որոշ չափով այս երկխոսության պակասը պայմանավորված է ՔՀԿ-ների **թույլ կարողություններով և սահմանափակ մասնակցությամբ**:

> «Ինչու է մեր կառավարության լեզուն երկար, որովհետև ինքը բոլոր մասնակցային գործընթացները ապահովում է, ինքը կոլեգիաներ է ստեղծել

> նախարարություններին կից: Ուրիշ բան, թե ինքը ոնց է մարդկանց ընտրում… ԱԺ-ի բոլոր օրենքների նախագծերը կայքում կախում է, ասում է, որ բաց է քոմենթների համար: Բյուջետային գործընթացներում աշնանը ապահովում է լսումներ: Ուրիշ բան, որ մենք ձայնի իրավունք չունենք այդ լսումներում: Ավելին կարող է անել, բայց իրենց լեզուն երկար է այնքանով, որ ՀԿ-ները կամ ցանկություն չունեն, կամ չգիտեն, կամ չեն կարող» (միջազգային կառույցի ներկայացուցիչ):

Նշվում է նաև պետության կողմից երբեմն **ձևական բնույթ** կրող համագործակցության մասին, երբ ՔՀԿ-ների հետ հաղորդակցությունը, ներգրավումը քննարկումներին կամ մասնակցությունը ՔՀԿ միջոցառմանը արվում է զուտ ցուցադրական նպատակներով:

> «Ես չեմ կարծում, որ մենք, որ ազդեցություն չենք ունենում, մենք ձևական ազդեցություն կունենանք, մենք ներկա ենք լինում, հակառակ ենք քվեարկում, բայց ինչ-որ պետք է միևնույն է անցնում է, և ամեն ինչ դեպի վատ կողմ է գնում ամեն ոլորտում: Այդպես չէ, որ որևէ բան էականորեն փոխվել է» (ՔՀԿ ներկայացուցիչ):

Այսինքն, կա նաև պետական կառույցների հանդեպ **անվստահության խնդիր**, որի պատճառով ՔՀԿ-ները չեն ցանկանում զարգացնել համագործակցային հարաբերությունները պետական մարմինների հետ:

> «Ընդհանուր առմամբ որպես գործընկեր չենք ընկալում, որ գնանք համատեղ ծրագիր մշակենք, որովհետև իրենց օրակարգը ուրիշ է վերջիվերջո լինելու» (ՔՀԿ ներկայացուցիչ):

Անվստահություն է նկատվում նաև պետական մարմինների կողմից ՔՀԿ-ների ֆինանսավորման գործընթացի հանդեպ: Հետազոտության մասնակիցները գտնում են, որ այդ ֆինանսավորումը գնում է կոնկրետ կազմակերպությունների, որոնք այս կամ այն կերպ կապված են պետական պաշտոնյաների հետ կամ լոյալություն են դրսևորում:

> «Կա «գոնգոների» մի խումբ, որը ստանում է պետությունից ֆինանսավորում՝ անհասկանալի է, թե ինչ անելու համար: Եվ թե ուր են կորում այդ միջոցները, դա էլ է անհասկանալի: Այսինքն՝ բացի սոցիալական ուղղվածությամբ ՀԿ-ներից եթե կարողանան մյուս բլոկն ապահովել, շատ ավելի լավ կլինի» (ՔՀԿ դաշտի փորձագետ, միջազգային կառույցի ներկայացուցիչ):

> «Ավելի լավ է դրսից բերես, տանջվես, թարգմանել տաս, դիմես դրսին, քան թե տեղականին, ես աշխատել եմ իրենց հետ, բայց ավտոմատ հրաժարվեցի իրենց հետ աշխատելուց: Որովհետև չկա, ստեղծված է մեխանիզմ իրենց մեջ, ես քեզ՝ դու ինձ: Ես շատ եմ ստացել պետական դրամաշնորհներ: Սկզբից որ հիմնադրվել են, աշխատել է օրինական, ամեն ինչ օրինական դաշտում, բայց հետո որ աճեց, արդեն ինքը իրենը ստեղծեց, մենք ավտոմատ մղվեցինք դուրս» (ՔՀԿ ներկայացուցիչ):

Խնդրահարույց է համարվել նաև ՔՀԿ-ների ուղղակի ֆինանսավորումը՝ երբ բյուջեով նախապես արդեն հստակ սահմանվում են ֆինանսավորում ստացող ՔՀԿ-ները՝ առանց որևէ մրցութային գործընթացի:

Շահերի բախումից խուսափելու համար որոշ ՔՀԿ-ներ նախընտրում են առհասարակ չօգտվել պետական կամ ՏԻՄ աջակցությունից:

> «Ինձ թվում է, մեր պետությունը դեռևս չի հասել այն մակարդակի, որպեսզի ինքը, տրամադրելով դրամաշնորհ, չփորձի տվյալ ՀԿ-ին դարձնել իր կամակատարը» (Լոռու ՔՀԿ ներկայացուցիչ):

> «Շատ կարևոր է, որ ՀԿ-ն տեղավորված չլինի ՏԻՄ տարածքում: Եթե էդ տարածքում է լինում, արդեն մի մարմին է, որ մի բան չի կարա: Որ զսպող ուժ լինի, ՀԿ-ն կարա հաշվետու պահի՝ իմ տված գումարը, իմ տված հարկը ու՞ր է գնում» (Արմավիր ՔՀԿ ներկայացուցիչ):

ՔՀԿ-ների ներկայացուցիչները պետական այս կամ այն կառույցի հետ համագործակցության հարցում նաև մատնանշել են **անձնական գործոնի** կարևորությունը: Մի կողմից, անձնավորված մոտեցումը սուբյեկտիվ տարր է մտցնում հարաբերությունների մեջ՝ այսինքն տվյալ համագործակցության առանձնահատկությունները և առհասարակ գոյությունը պայմանավորվում է պաշտոնյայի ցանկություններով ու նախընտրություններով, մյուս կողմից՝ վտանգվում է համագործակցության կայունությունը, քանի որ բազմաթիվ ջանքերի արդյունքում համատեղ մշակված փաստաթուղթ կամ պլանավորված գործունեություն կարող է չեղյալ համարվել զուտ պաշտոնյայի փոփոխության պատճառով:

> «Խնդիրը հետևյալն է, եթե կոնկրետ ասենք, ենթադրենք նախարարությունում ինչ-որ մեկը, նախարարի տեղակալ կլինի, թե փոխնախարար կլինի, թե աշխատակազմի ղեկավար, ինքը գրագետ է, ուզում է, որ համակարգի փոփոխություն լինի, իր հետ կարելի է աշխատել: Իր հետ սկսում ենք աշխատել նախագծի վրա և այլն, ամեն ինչ շատ լավ է, մեկ էլ հանկարծ մի օր փոխում են այդ մարդուն և վերջ, ամեն ինչ վերջանում է, այդ նախագծերը լրիվ պատռվում են, գցվում են մի կողմ, ասենք մեկ ու կես տարվա աշխատանքը նույնպես: […] Ամեն ինչը հիմնված է մեկ անձի վրա և եթե այդ անձը չկա, վերջ, համակարգը փլվեց: Դա շատ մեծ խնդիր է: Կամք չկա, ընդհանուր պետական կառույցներում» (Լոռի ՔՀԿ ներկայացուցիչ):

Սոցիալական ոլորտում արձանագրվել է պետություն-ՔՀԿ համագործակցության **դրական միտում**:

> «Ինձ թվում է, գնալով ավելի հեշտ է դառնում պետության հետ աշխատելը, համենայն դեպս մեր ոլորտում՝ մարդասիրական, սոցիալական ոլորտներում, կարծում եմ իրավիճակը այլ կլինի մարդու իրավունքների հարթությունում, խոսքի ազատության և այլն» (ՔՀԿ դաշտի փորձագետ, միջազգային կառույցի ներկայացուցիչ):

Մինչդեռ քաղաքականության մշակման ոլորտում աշխատող ՔՀԿ-ների կողմից պետության հետ համագործակցության վերաբերյալ հիմնականում **բացասական գնահատականներ** են տրվել:

> «Նորմալ չի [համագործակցությունը], դա տեղի է ունենում միայն այն դեպքում, եթե կա նորից միջազգային կազմակերպությունների պահանջը. որպեսզի դա լինի համատեղ, և հատկապես այն ոլորտներում, որտեղ մենք ենք աշխատում, չկա ընդհանրապես» (ՔՀԿ ներկայացուցիչ)

> «Հիմա չենք տեսնում համագործակցություն: Որտեղ զգում ենք, պետք է՝ փորձում ենք, բայց ռազմավարական առումով կառավարությանը որպես գործընկեր չենք ընդունում: Սրանից երեք տարի առաջ ընդունում էինք, ու շատ գործ արեցինք կառավարության հետ… Բայց հիմա… Իրենց կողմից հետաքրքրությունը զրո է համատեղ աշխատանքի» (ՔՀԿ ներկայացուցիչ):

Համայնքային մակարդակով համագործակցության բնույթը տարբերվում է պետական մարմինների հետ համագործակցությունից: Նախ, այստեղ ավելի է կարևորվել համայնքապետի անձի գործոնը, երկրորդ, համայնքում ՔՀԿ-ներն ավելի ճանաչված են և կատարած աշխատանքն անմիջականորեն օգնում է լուծել համայնքային խնդիրները:

> «Համայնքն ավելի հեշտ է համագործակցում, քանի որ համայնքային խնդիրներն անմիջապես առնչվում են ՀԿ-ներին: Համայնքը ավագանիների միջոցով կարող է տարբեր հարցերով համագործակցել» (պետական կառույցի ներկայացուցիչ):

> «Շահերի պաշտպանության արդյունքում, մենք էլ ենք սոցիալական ծառայություններ մատուցում, որոշակի ՏԻՄ-եր սկսեցին որոշակի ֆինանսական ներդրում ունենալ մեր ծրագրերում ամեն տարի» (Լոռու ՔՀԿ ներկայացուցիչ):

Մյուս կողմից, ՏԻՄ-երն իրենց բյուջետային և լիազորությունների ծավալի սահմանափակումների պատճառով ոչ միշտ են կարողանում լիարժեք աջակցություն ցուցաբերել: Միջազգային փորձագետներից մեկը գտնում է, որ զգուշավոր պետք է լինել ՏԻՄ-երի գործառույթները ՀԿ-ներին լիազորելու գործում:

> «Մեզ մոտ ուղղակի երկակի վիճակ է, մենք ունենք ՏԻՄ-եր, բայց իրենց վրա դրված չեն այն պարտականությունները, որ պիտի իրականացնեն, հատկապես սոցիալական ոլորտում, մենք գիտենք որ դա ապակենտրոնացված չի, իրենք լիազորված չեն, իրենց ֆունկցիան չի, և իրենք դա կամավոր հիմքերի վրա են անում, ով կարողանում է անում է, ով չի կարողանում չի անում, անում են այնքանով, որքանով իրենց բյուջեն է թույլ տալիս, իսկ բյուջեն շատ քիչ բան է թույլ տալիս: Այստեղ գալիս են արդեն ՀԿ-ները… Ես շատ ողջունում եմ համագործակցությունը ՀԿ-ների ու ՏԻՄ-ների միջև, բայց պետք է զգույշ լինել, որովհետև չի կարելի ՏԻՄ-երին անտեսել, իսկ ՀԿ-ներին զարգացնել» (միջազգային կառույցի ներկայացուցիչ):

ՏԻՄ-երի հետ աշխատանքն, ընդհանուր առմամբ, շատ է կարևորվում թե՛ միջազգային կառույցների, թե՛ ՔՀԿ-ների կողմից: ՔՀԿ-ները նշել են, որ այս համագործակցությունը երկկողմանի շահավետ է, քանի որ ՏԻՄ-ը ՔՀԿ-ների կատարած աշխատանքը օգտագործում է նաև իր վարկանիշը բարձրացնելու համար:

> «Պետական հիմնարկների հետ աշխատելով իրենք ավելի արդյունավետ են աշխատում. իրենց երիտասարդ, առաջ գնացող միտքը և մեր փորձը համատեղելով ինչ-որ բան ստացվում է: Ոչ թե՝ կան կազմակերպություններ, որոնք կտրված ամեն ինչից, ծրագրեր են իրականացնում ինչ-որ արտասահմանյան կազմակերպության հետ, բայց էդ ծրագիրը չի կարող քաղաքին երկար օգնել» (պետական կառույցի ներկայացուցիչ):

Հետազոտության մեջ ընդգրկված համայնքապետարանի ներկայացուցիչը ՔՀԿ-ների հետ համագործակցության բազմաթիվ օրինակներ է բերել, նշելով, որ իրենց քննարկումների և լսումների ընթացքում ներգրավում են ոչ միայն գրանցված ՀԿ-ներին, այլև ակտիվ խմբերին:

ՔՀԿ-պետական կառույցներ համագործակցության բարելավման առաջարկները

Պետական կառույցների հետ ՔՀԿ համագործակցությունը բարելավելու ուղղությամբ մի շարք առաջարկներ են հնչել: Մասնավորապես, կարևորվել է ՔՀԿ գործունեության մասին **տեղեկատվության տարածումը,** պետական ծառայողների **իրազեկումը** ՔՀԿ-ների դերի ու հնարավոր համագործակցության ձևերի մասին:

> «Պետք է հասկանան, որ դա ռեսուրս է, և բնականաբար եթե կոռուպցիան նվազի և այլն, նրանք ՀԿ սեկտորին կգնահատեն, կդիտարկեն որպես ռեսուրս, այլ ոչ թե որպես վերահսկող մի բան» (ՔՀԿ դաշտի փորձագետ, ՔՀԿ ներկայացուցիչ):

Համագործակցության ձևերի և նշանակության մասին պետք է խոսել նաև ՔՀԿ-ների հետ, այսինքն գործընթացը պետք է երկկողմանի լինի:

> «Իրենք [ՔՀԿ-ները] պետք է հասկանան, թե պետությունը և տեղական իշխանությունները և ՀԿ-ները ինչ հարաբերությունների հարթակի վրա պետք է աշխատեն իրար հետ: Այսինքն, մենք աշխատում ենք բողոքելու՞ համար, աշխատում ենք համատեղ ծրագրեր իրականացնելու՞ համար: ՀԿ-ների հետ աշխատելու զուգահեռ պետք է աշխատել նաև պետության հետ, այսինքն որ ասում ենք գնա համագործակցի քո ոլորտի իշխանությունների հետ, համատեղ գործեր անեք, նույնը պիտի աշխատանք արվի պետության ներկայացուցիչների հետ, տեղական իշխանության հետ, որ ՀԿ-ն քո թշնամին չէ, քո գործընկերը պիտի լինի, քո աշխատանքի ամբողջացնողը պետք է լինի, զուգահեռ պետք է անել: Դա հավանաբար ֆորումների, ՀԿ-ների դերի, կառավարության հետ շփման ձևերի վերաբերյալ համապատասխան գիտելիքները պետք է փոխանցել ոչ միայն ՀԿ-ներին, այլ նաև մյուսներին» (ՔՀԿ դաշտի փորձագետ, միջազգային կառույցի ներկայացուցիչ):

Որոշ ՔՀԿ-ներ շեշտադրել են պետական մարմիններին ճիշտ մոտեցում ունենալու, **հաղորդակցման հմտությունների** կարևորությունը: Այստեղ կարևոր է թե՛ գրագետ դիմում գրելու, խնդիրը ներկայացնելու ունակությունը, թե՛ կոնկրետ պաշտոնյայի կամ կառույցի հետ «ընդհանուր լեզու» գտնելու, մոտիվացնելու կարողությունը:

> «Որ մի քիչ լավ նամակ է գնում, միջնորդությունն էլ կապ ունի, թե ով է միջնորդում, մեկ էլ տեսնում ես այդ կետը կա, լավ էլ քեզ ֆինանսավորում են» (Կոտայքի ՔՀԿ ներկայացուցիչ):

> «Դիմումի ձևը շատ մեծ կապ ունի: Եթե խոսում ես այն դիրքերից, ինչ որ տվյալ պաշտոնյան, բնականաբար դիմումը մի կողմ կգցվի, տարիներով չեն նայի: Պետք է մի քիչ կոմպետենտությունը, սուբորդինացիան պահես, իմանաս, դու ով ես, ինքը ով է» (Արարատի ՔՀԿ ներկայացուցիչ):

> «Եթե դու չես կարող խոսել այն լեզվով ինչ իրենք, չես կարող: Պարտադիր չի նույն արժեքները, բայց նույն լեզվով: Դա է միակ ձևը: Եթե քեզ հետ չեն համագործակցում, ուրեմն դու չես կարողանում հասկացնես: Նույնիսկ եթե պահանջատեր ես, փորձում ես մոնիթորինգ անել, էլի հնարավոր է, եթե նույն լեզվով եք խոսում» (ՔՀԿ դաշտի փորձագետ, ՔՀԿ ներկայացուցիչ):

Համագործակցության բարելավման համար պետական մարմիններին առաջարկվում է ավելի **բաց լինել** ՔՀԿ-ների հետ համագործակցության համար: Նախ և առաջ, ՔՀԿ-ների ու պետական մարմինների միջև երկարաժամկետ և կայուն հարաբերություններ ձևավորելու համար պետք է ստեղծել **համագործակցության ինստիտուցիոնալ հարթակներ**, այդ թվում պետական ֆինանսավորման մեխանիզմը:

> «Պետությունն իր կողմից պետք է հարթակներ ստեղծի համագործակցության, որը և անում է՝ դա հանրային խորհուրդներն են, կոլեգիաներն են, իրավական ակտերի քննարկման մեխանիզմները, համատեղ հանձնաժողովները տարբեր տեսակի, իսկ քաղ. հասարակությունն էլ պետք է ակտիվ լինի, փորձի մասնակցել ու փորձի ոչ թե քննադատական եղանակով, այլ համագործակցային» (պետական կառույցի ներկայացուցիչ):

> «Կառավարությունը ինքը պիտի ստանձնի ՀԿ-ները աջակցելու, մեծացնելու այդ մշակույթը, որ դրսից էլ կախյալ չլինեն վերջ ի վերջո, դա էլ ճիշտ չի, որ հավիտյան դրսից փող ստանա: Եվ հնարավորություն տա թափանցիկ հարաբերությունների, որ ՀԿ-ները հասկանան, թե կառավարությունն ինչ է անում, ինչ է ուզում և ոնց կարելի է իր հետ համագործակցել» (ՔՀԿ դաշտի փորձագետ, միջազգային կառույցի ներկայացուցիչ):

Համագործակցության համար հարթակներ ստեղծելուց բացի, անհրաժեշտ է այդ հարթակների ու մեխանիզմների **իրական գործարկում, թափանցիկության ապահովում**, մասնակից ՔՀԿ-ների ներգրավման գործընթացում շահերի բախման և կողմնակալ մոտեցման բացառում:

> «[Պետությունը պետք է] հնարավորություն տա թափանցիկ հարաբերությունների, որ ՀԿ-ները հասկանան, թե կառավարությունն ինչ է անում, ինչ է ուզում և ոնց կարելի է իր հետ համագործակցել» (ՔՀԿ դաշտի փորձագետ, միջազգային կառույցի ներկայացուցիչ):

> «[Պետական մարմիններին կառաջարկեմ] ավելի բաց լինեն ու թափանցիկ աշխատեն ՀԿ-ների հետ, որովհետև ՀԿ-ները շատ հարցերում կարող են օգնել…» (պետական կառույցի ներկայացուցիչ):

> «Կառավարությունը պետք է գոնե ձայն լսի այդ մարդկանցից, պետք է փորձի հարցնել, որ այդ մարդիկ ասեն իրենց կարծիքը: Էդ առումով մի քիչ փակ է ամեն ինչ: Ես հուսով եմ, որ դա շուտով կբացվի» (ՔՀԿ դաշտի փորձագետ, ՔՀԿ ներկայացուցիչ):

Մասնավորապես, քանի որ պետական ֆինանսավորման առկա մեխանիզմների վերաբերյալ մի շարք խնդիրներ են նշվել, առաջարկվել է հասարակական սեկտորին դրամաշնորհների տրամադրումը դնել **մրցութային ու թափանցիկ հիմքերի** վրա:

Բացի դրամաշնորհներից, հարկավոր է ուշադրություն դարձնել նաև **ծառայությունների պատվիրակման** մեխանիզմներին, որոնց գործարկումը կարող է փոխադարձ շահավետ լինել:

> «Հայաստանում պետք է ջանք դնել սոցիալական կոնտրակտի ինստիտուտի զարգացման ուղղությամբ, որ պետությունը պատվիրակի ու պետական բյուջեից ֆինանսական միջոցներ հատկացնի» (ՔՀԿ դաշտի փորձագետ, միջազգային կառույցի ներկայացուցիչ):

> «Շատ լուրջ առաջընթաց կլինի, երբ պետության կողմից մատուցվող ծառայությունները պատվիրակվեն ՀԿ սեկտորին: Երբ մեծ կտոր գնա ՀԿ սեկտորին, այնուամենայնիվ, պետությունը կշահի, որովհետև ավելի էժան դա կանի, և ՀԿ սեկտորը ավելի կուժեղանա, որովհետև ինքը վստահություն ձեռք կբերի շահառուների շրջանում, համագործակցությունը ինչ-որ ձև կկայանա և այլն» (միջազգային կառույցի ներկայացուցիչ):

Աջակցության ձև կարող է լինել ՔՀԿ-ների համար **տարածքի տրամադրումը:** Ինչպես պարզվեց հետազոտությամբ, մարզային բազմաթիվ ՔՀԿ-ներ ստացել են նման աջակցություն տեղական ինքնակառավարման մարմիններից, թեև նրանցից մի քանիսը մտահոգություն են հայտնել, որ այս աջակցությունը փոխադարձ ոչ ֆորմալ «ծառայությունների» ակնկալիքներ է ստեղծում ՏԻՄ ներկայացուցիչների մոտ: Նման աջակցությունը որոշակի օբյեկտիվ (օրինակ, իրավական) մեխանիզմներով ապահովելու դեպքում հնարավոր կլինի խուսափել անձնական նախընտրությամբ աջակցելու մոտեցումներից և ընդլայնել աջակցության այս տեսակը նաև Երևանում տեղակայված ՔՀԿ-ների համար: Մի քանի ՔՀԿ-ների համար առանձին տարածքի նախատեսումը թե՛ կլուծի ՏԻՄ-ի անմիջական ազդեցության տակ լինելու խնդիրը (որը տեղ ուներ ՏԻՄ տարածքում տեղակայվելու դեպքում), թե՛ ՔՀԿ-ների միջև համագործակցության խթան կհանդիսանա:

> «Պետությունը կարող է ՀԿ-ների համար տարածք հայտարարել, օֆիսային շենք, «ՀԿ պալատ», մրցույթային կարգով այդ ՀԿ-ներին տարածքներ տա, տարածքների հարցը լուծվի, համ էլ իրար հետ կլինեն, սիներջի էֆֆեկտ կլինի: Կամ ենթադրենք ինչ-որ բիզնես կենտրոն կառուցելու ժամանակ հետևեր, որ ինչ-որ համագործակցություն լիներ, այսինքն պայմաններ ստեղծեր, որ ՀԿ պալատն ինքը էժան վարձեր տար... բայց մրցութային կարգով» (գիտակրթական կառույցի ներկայացուցիչ):

Բացի նյութական աջակցությունից, պետական մարմինները կարող են աջակցել ՔՀԿ **կարողությունների զարգացման** գործում՝ տեղեկատվության ու գիտելիքի, իրենց փորձագիտական ռեսուրսների տրամադրման միջոցով:

> «Մի քիչ ավելի մանրակրկիտ այդ պետական քաղաքականության ուղղությունները ներկայացնել, մեթոդաբանությունը մշակելու գործում

> օգնել, նյութեր տրամադրել, այսինքն՝ այդ ողջ մեթոդական, իրավական աջակցությունը պատրաստ է տրամադրել, չափորոշիչները մշակել, ստանդարտները մշակելու գործում օգնել» (պետական կառույցի ներկայացուցիչ):

Տեղական մակարդակում համագործակցությունը խթանելու համար, թերևս, անհրաժեշտ է անմիջական հաղորդակցման հնարավորությունները ստեղծել. ՔՀԿ-ները խրախուսում են **համայնքապետերի նախաձեռնողականությունը** ՔՀԿ-ների հետ հաղորդակցվելու գործում:

> «Նախ յուրաքանչյուր համայնքի ղեկավար պետք է ծանոթանա հենց իր քաղաքում տիրող ՀԿ դաշտին» (Լոռու ՔՀԿ ներկայացուցիչ):

Ցանկալի է, որ համայնքապետն ինքը հետաքրքրություն ցուցաբերի համայնքում աշխատող ՔՀԿ-ների հանդեպ և նրանց հետ միասին քննարկի համայնքային խնդիրների համատեղ լուծման հնարավորությունները:

> «Համայնքի ղեկավարը հասկանա, համայնքում քանի հասարակական կազմակերպություն կա, ով են, ինչ են անում, վերջապես իրա համայնքում են: Կանչի մի օր, ասի՝ «դու ինչ ես անում, դու ինչ ես անում, ինչու ես բացվել, ինչ ես ուզում, ինձնից ինչ է կախված, ինչպես կարող եմ քեզ օգնել»… Եթե ինքը հասկանում է՝ ինչ է նշանակում հասարակական կազմակերպություն, ինքը այդ ուժը պիտի օգտագործի, որովհետև դրանք մարդիկ են, որ պատրաստակամ են առանց ոչ մի բանի ինչ-որ բան անել» (Կոտայքի ՔՀԿ ներկայացուցիչ):

> «Իհարկե ՀԿ-ները պետք է աշխատեն, բայց եթե դու քայլ չես անում, իրենք խուսափում են: Պետք է նախաձեռնողը ՏԻՄ-ը լինի: Պետք է իրենք ավելի շատ նախաձեռնեն, հասարակությանն էլ ներգրավեն: Մենք պետք է տեղ տանք ՀԿ ների, որպեսզի իրենք ավելի հզոր լինեն, մենք պետք է ոգևորենք, այլ ոչ թե ասենք իրենց բացերը» (պետական կառույցի ներկայացուցիչ):

Պետական մարմիններից ակնկալվում է նաև ՔՀԿ-ների լավ **աշխատանքի խրախուսում**՝ թե՛ դրամաշնորհային մրցույթների, թե՛ առանձին ոլորտում լավագույն ՔՀԿ-ների պարգևատրումների միջոցով: Այստեղ ևս մեխանիզմներ է պետք մշակել անաչառ ու թափանցիկ ընտրության և նման գործընթացների նկատմամբ հասարակության ու ՔՀԿ-ների վստահության հաստատման համար:

Առաջարկ կա նաև պետական մակարդակով նախաձեռնել ոչ առևտրային ոլորտի կառավարիչների (մենեջերների) ֆորմալ **կրթությունը**:

> «Մեր կրթական համակարգը չի տրամադրում այդպիսի հմտություններ, իսկ սեկտորը կա, կան այդտեղ աշխատող մարդիկ: Ես չեմ ասում թեմատիկ մասնագիտացումներ, ես խոսում եմ մեր սեկտորի կառավարման մասին, իսկ կառավարումը շատ կարևոր գործառույթ է: […] Լավ կլիներ, որ մենք ունենայինք պետական կամ համակարգված մոտեցում, որտեղ հանրությանը, մարդկանց կխրախուսեինք ոչ առևտրային ոլորտում կարիերա անելու ցանկությունը, որպեսզի զարգացնենք իրենց հմտությունները» (ՔՀԿ դաշտի փորձագետ, միջազգային կառույցի ներկայացուցիչ):

ՔՀԿ-ների ու մյուս հատվածների փորձագետների կողմից բարձրացվել է ՔՀԿ-ների **բացասական պիտակավորման** խնդիրը, որին իրենց ներդրումն ունեն նաև առանձին պետական կառույցներ ու պաշտոնյաներ: Այս խնդրի հետ կապված՝ պետական մարմիններին առաջարկվում է ավելի տեղեկացված լինել ՔՀԿ-ների աշխատանքին և ընդհանրական գնահատականներ չտալ:

ՔՀԿ-ների հետ համագործակցության դաշտից դուրս ընդհանուր նկատառումներ են հնչել պետական մարմիններում առկա կոռուպցիայի վերաբերյալ, որն, ըստ որոշ փորձագետների, խոչընդոտում է թե՛ պետություն-ՔՀԿ համագործակցության հաստատմանը, թե՛ առհասարակ ՔՀԿ-ների գործունեությանն ու կայացմանը: Այսինքն, այստեղ ևս **քաղաքական միջավայրի փոփոխության** խնդրին ենք առնչվում, որին կարող են դրական նպաստ բերել նաև պետական մարմինների ներկայացուցիչները՝ իրենց աշխատանքով:

> «Եթե կոռուպցիան նվազի և այլն, նրանք ՀԿ սեկտորին կգնահատեն, կդիտարկեն որպես ռեսուրս, այլ ոչ թե որպես վերահսկող մի բան: Ես մասնավոր խոսակցություններում գիտեմ, որ բազմաթիվ պաշտոնյաներ հասկանում են դա և իրենք բան են անում, բայց բնականաբար կա ընդհանուր քաղաքական մշակույթի խնդիր, բայց կարծում եմ, որ ժամանակը կգա և այդպես կլինի» (ՔՀԿ դաշտի փորձագետ, ՔՀԿ ներկայացուցիչ):

Ամփոփելով, նշենք, որ բոլոր շահագրգիռ կողմերը կարող են իրենց ներդրումն ունենալ պետական ու հասարակական հատվածների համագործակցության զարգացման ուղղությամբ՝ պետությունն ավելի շատ հնարավորություններ ընձեռելով ՔՀԿ-ների հետ հաղորդակցության ու ՔՀԿ մասնակցության համար, ՔՀԿ-ներն՝ ավելի շատ իրազեկելով իրենց աշխատանքի մասին և զարգացնելով իրենց հաղորդակցության կարողությունները, իսկ միջազգային կազմակերպություններն՝ աջակցելով այս բոլոր միջացառումների իրականացմանը:

3.2 Համագործակցությունը գործարար կառույցների հետ

Գործարար կառույցների հետ համագործակցությունը, ըստ հարցման արդյունքների, ՔՀԿ-ների փոքրամասնության կողմից է իրականացվում, թեև կարևորվել է նրանցից շատերի կողմից: Որակական հետազոտության ընթացքում ՔՀԿ-ների և գործարար հատվածի հետ համագործակցության փորձը և խոչընդոտները քննարկվել են թե՛ այս երկու հատվածների ներկայացուցիչների, թե՛ միջազգային կազմակերպությունների փորձագետների հետ:

ՔՀԿ-գործարար կառույցներ համագործակցության առկա միտումները և խոչընդոտները

Գործարարների՝ **ՔՀԿ-ների հանդեպ անվստահության** պատճառները կարող են լինել ինչպես համագործակցության անհաջող փորձը ՔՀԿ-ների հետ, այնպես էլ տեղեկացվածության պակասը՝ ինչպես և պետական կառույցների ու լայն հասարակության դեպքում: Առհասարակ, գործարարները հաճախ չեն տեսնում ՔՀԿ-ների հետ համագործակցելու անհրաժեշտությունն ու իմաստը:

> «Մեր բիզնես սեկտորը չի վստահում հասարակական սեկտորին, ինչպես հասարակությունը չի վստահում» (ՔՀԿ դաշտի փորձագետ, միջազգային կառույցի ներկայացուցիչ):

> «Բացի CSR-ի *[կորպորատիվ սոցիալական պատասխանատվություն]* շրջանակներից իրենք մեզ համար բացարձակ տեսանելի չեն և մեզ հետաքրքիր չեն, որովհետև մինչև հասկանում ես, թե ում հետ աշխատես, ահագին ռեսուրս ես ծախսում, գլխացավանք չես ուզում ունենաս գլխիդ» (գործարար կառույցի ներկայացուցիչ):

Մյուս կողմից, համագործակցությանը չի նպաստում նաև առկա **հարկային դաշտը**, քանի որ բարեգործություն անելիս գործարարները արտոնություններ ստանալու փոխարեն հանդիպում են հարկային տեսչության հետ լրացուցիչ խնդիրների:

> «Բիզնեսներն ավելի հակված են հարկայինի հետ համագործակցեն և փորձում են ցույց չտալ հասարակական կազմակերպություններին տրվող օժանդակությունները, որովհետև հարկայինն ասում է, եթե կարող ես փող տալ, բեր ինձ կանխավճար տուր» (ՔՀԿ դաշտի փորձագետ, միջազգային կառույցի ներկայացուցիչ):

Անվստահություն կա նաև **բիզնես սեկտորի հանդեպ**՝ ՔՀԿ-ների կողմից, որոնք գտնում են, որ բիզնեսը իր նեղ շահերն է հետապնդում: Տեղական ընկերությունները, ըստ որոշ ՔՀԿ ներկայացուցիչների, հասարակական աջակցության կարիքը չեն զգում, և առաջին տեղում են դնում հարաբերությունները պետական, այլ ոչ թե հասարակական սեկտորի հետ: Փորձագետները նշում են, որ Հայաստանում գործարար կառույցները խոցելի են քաղաքականության փոփոխությունների հանդեպ և իրենք էլ դեռ կայունության չեն հասել, որպեսզի ի վիճակի լինեն և ցանկանան աջակցել հասարակական շահերին:

> «ՀԿ և մասնավոր հատվածի համագործակցությունը զրո է, որովհետև մասնավոր հատվածը սերտաճած է պետական սեկտորի հետ և նրա հովանու տակ իրենց լավ են զգում, ՀԿ-ի կարիքը չունեն այդ առումով» (Սյունիքի ՔՀԿ ներկայացուցիչ)

> «Միշտ բիզնեսները իրենց անհատական օրակարգն ունեն, տեղական բիզնեսները կամ իրենց ՀԿ-ն ունեն, կամ ինչ-որ քաղաքական նպատակներ են հետապնդում, ուզում են պատգամավոր լինեն, վարչապետ լինեն, լուրջ չի, անհատական օրակարգ է: Անկեղծ ասած, ես չեմ տեսնում մոտակա ապագայում բիզնեսների ապաշխարհություն: Հայաստանում բիզնեսը դեռ անտառի օրենքով է գործում: Ժամանակ է պետք, որ բիզնեսները նախ կայունանան, լինի փոքր և մեծ բիզնես, անկախ քաղաքական գործընթացներից դրանք գոյատևեն, Հայաստանում դեռևս քաղաքական գործընթացներից են կախված» (ՔՀԿ դաշտի փորձագետ, միջազգային կառույցի ներկայացուցիչ):

> «Դե բիզնեսն էլ չի ձևավորվել՝ որպես անկախ, մասնավոր, հզոր, պետությունից անկախ սեկտոր, եթե այդպես լիներ, ինքը կարող է ՀԿ-ներին օգներ, որովհետև ՀԿ-ները ինչ-որ քաղաքացիական հարցեր են բարձրացնում, որն իրենց էլ է պետք: Հիմա դա չկա, որովհետև իրենք, չգիտեմ, չասեմ կցորդ, որովհետև հիմա դժվար է ասել ով ում կցորդն է, սերտաճել են

> իրար: Բիզնեսն ու վարչականը, կառավարականը սերտաճել են…» (գիտակրթական կառույցի ներկայացուցիչ)

Այս խնդիրներից ելնելով, ՔՀԿ-ներն **անկախության ու շահերի բախման** խնդիր են տեսնում բիզնես կառույցների ֆինանսավորման մեջ: Քննարկումների մասնակիցներից մեկը նշել է, օրինակ, որ հանքարդյունաբերական ընկերությունների ֆինանսավորումը կարող է վտանգել բնապահպանական ՔՀԿ-ների չեզոքությունը և լարվածություն ստեղծել ՔՀԿ-ների միջև: Կարծիք կա, որ ցանկացած գործարար ՔՀԿ-ին աջակցելիս իր սեփական շահն է հետապնդելու, որը հետ է պահում ՔՀԿ-ներին այս հատվածի հետ համագործակցելուց:

> «Գործարարների հետ շփումները, խոսակցությունները միշտ կան, բայց նրանց հետ աշխատելու վախ կա ՀԿ-ների մոտ, որովհետև եթե որևէ գործարար փող է տալիս ՀԿ-ին ինչ-որ ծրագիր անելու, նա անպայման դնում է այդ ծրագրի հիմքում իր շահը: Եթե դու չես անում դա, նա չի աշխատի քո հետ կամ արածդ ծրագիրը կասի՝ դա ինձ չի բավարարում և ընդհանրապես չի տա» (ՔՀԿ ներկայացուցիչ):

ՔՀԿ-ներից մի քանիսը նշել են, որ Հայաստանում բիզնեսները ընդհանուր եզրեր չեն գտնում ՔՀԿ-ների հետ, հարաբերությունները հիմնված են շատ նեղ, **անձնական կապերի ու հետաքրքրությունների** վրա, իսկ ինստիտուցիոնալ առումով հիմնական մոտիվացիան բիզնեսի համար մնում է գովազդը: Գործարար կառույցները Հայաստանում ունեն բարեգործական ծրագրեր, բայց հազվադեպ են կորպորատիվ սոցիալական պատասխանատվության (ԿՍՊ) քաղաքականություն մշակում, որը թափանցիկ լինի և հնարավորություն տա ՔՀԿ-ներին համագործակցել:

> «[Գործարարների հետ հասարակական սեկտորի հարաբերությունները] դեռևս շատ սուբյեկտիվ են, ինստիտուցիոնալ չեն: Ունեցել ենք փորձ աշխատելու տարբեր խոշոր բիզնեսների՝ կորպորացիաների, հետ, իրենց համար սերվիսներ ենք մատուցել: Ջուտ աջակցություն շատ շուտ անում էինք, բայց շատ սուբյեկտիվ է դա, անձնավորված է» (ՔՀԿ ներկայացուցիչ):

> «Սոցիալական պատասխանատվության անվան տակ իրականում գովազդ են անում: […] Դրա համար ավելի լավ է փող տա, մի 10 հազար աղքատի օգնի, իրեն գովազդ անի, քան երկարատև, վերջը չերևացող ծրագիր, որ բարդ է ավելի հասկանալ» (ՔՀԿ ներկայացուցիչ):

Փորձագետներից շատերը, այնուամենայնիվ, տեսնում են ՔՀԿ-ների և գործարար կառույցների միջև համագործակցության անհրաժեշտությունը և գործարար հատվածի կարևոր դերը հասարակական գործընթացներում:

ՔՀԿ-գործարար կառույցներ համագործակցության բարելավման առաջարկները

Համագործակցության կայացման համար նախ և առաջ անհրաժեշտ է **վստահության մթնոլորտ** ստեղծել և հասկանալ **ընդհանուր շահերը**: Բիզնես կառույցների ներկայացուցիչներից մեկը հստակ տեսնում է շահերի ընդհանրությունը:

> «Չեն կարող լրիվ տարբեր հարթությունում լինեն, քանի որ այդ նույն բիզնեսի մարդիկ հանրության մի մասն են: […] Ուղղակի պետք է

> փոխվստահության մթնոլորտ, որպեսզի բիզնեսը շահագրգռված լինի քաղաքացիական հասարակության այդ շերտերի հետ նստել սեղանի շուրջ, փորձել միասին պրոյեկտներ գեներացնել: Իրոք, բիզնեսը կարող է շատ կարևոր բաղադրիչ լինել այդ զարգացման գործում: Ընդհանուր նպատակներ և խնդիրներ է պետք դնել. օրինակ՝ երկրի անվտանգության ապահովումը, տնտեսական անվտանգության ապահովումը, պարենային անվտանգության ապահովումը, շատ խնդիրներ կարող են լինել, որը միայն պետության ֆունկցիան չէ, այլ նաև հասարակության ֆունկցիան է» (գործարար կառույցի ներկայացուցիչ):

Գործարար հատվածը ինքը բախվում է հասարակական դաշտում առկա բազմաթիվ խնդիրների, և համապատասխան ոլորտում աշխատող ՔՀԿ-ները բիզնեսի հետ համագործակցելիս նախ և առաջ պետք է վերհանեն այդ խնդիրները և փորձեն **համատեղ լուծումներ** առաջարկել: Համագործակցությունը կարող է կայանալ, եթե ՔՀԿ-ն բիզնեսին դիտարկի ոչ իբրև զուտ դոնոր, այլ գործընկեր՝ ընդհանուր նպատակների հասնելու հարցում:

> «Համագործակցությունը պիտի լինի երկկողմանի հարմար: …Եթե մենք իրենցից ուզում ենք ֆինանսական աջակցություն, մենք էլ իրենց ինչ-որ բան պիտի տանք: Օրինակ, կոռուպցիայի դեմ պայքար պիտի տանք իրեն, թափանցիկություն պետական կառավարման համակարգում, ռեֆորմների տարածություն: Տալի՞ս ենք մենք դա իրենց: Օրինակ, պիտի տանք հնարավորություն միավորելու իրենց ջանքերը ասոցիացիաների մեջ: Օրինակ, պիտի տանք ավելի լավ օրենսդրության մեջ մասնակցելու, իրենց խնդիրները վերցնելու և ներկայացնելու հնարավորություն: Մենք բիզնես սեկտորին ասում ենք, որ մեզ փող տա, ու ցանկալի է, որ չհարցնի, թե ինչպես ծախսեցինք այդ փողը: Նման համագործակցությունը չի շարժվելու առաջ» (ՔՀԿ դաշտի փորձագետ, միջազգային կառույցի ներկայացուցիչ):

ՔՀԿ-ների հետ հարաբերությունների հաստատման հիմքում կարևոր դեր է խաղում նաև գործարարի **վարկանիշի բարձրացման** անհրաժեշտությունը:

> «Գրագետ բիզնեսի համար, եթե շուկայում գտնվելը կարևոր է, լինելով երկրում չեն կարող երկրից միայն օգտվող լինել, նաև պետք է ինչ-որ բանով օգտակար լինեն: Գրագետ բիզնեսին մեր կարծիքն իր մասին պիտի որ հետաքրքիր լինի: Եթե բիզնեսի իմիջից կախված է իր շահութաբերությունը, ուրեմն ինքը սկսում է իր իմիջի վրա աշխատել» (ՔՀԿ ներկայացուցիչ):

Գործարար կառույցների հետ ավելի լավ համագործակցելու համար անհրաժեշտ է բարելավել **ՔՀԿ-ների կարողությունները**: Խոսքը նախ և առաջ հաղորդակցության, բանակցային հմտությունների մասին է, ինչպես և պետության հետ համագործակցության դեպքում: Շատ կարևոր է ընդհանուր շահեր, նպատակներ, մոտիվացիա գտնելու կարողությունները:

> «ՀԿ-ները սկսում են գնալ դեպի բիզնեսները ու իրենց հետ աշխատել: Ոչ այնքան լավ, հաճախ խղճի վրա են սկսում ազդել, որոնք մանիպուլյատորի գործիքներ են: Այ դա էլ հետաքրքիր դաշտ է, որ կարելի է ՀԿ-ներին սովորեցնել, ոնց աշխատել բիզնեսների հետ: Որ իրենց մոտիվացիաները համընկնեն: Որովհետև բիզնեսն ուրիշ տրամաբանությամբ է աշխատում,

ՀԿ-ն՝ ուրիշ: ՀԿ-ն գալիս է բիզնեսի մոտ լրիվ ուրիշ տրամաբանությամբ սկսում է, խնդրելով, այսինքն համագործակցություն չի էլի: Բայց կարան, պետք է սովորեն ավելի ճիշտ» (ՔՀԿ դաշտի փորձագետ, ՔՀԿ ներկայացուցիչ):

«[ՀԿ-ները] պետք է իմանան, ինչ կարիքներ ունի էդ գործարարը, ինչով է այդ բիզնեսը զբաղվում, ինչ է հետաքրքիր: Ուսումնասիրել էդ ոլորտը, գտնել պիլոտային կամ քիչ ներդրման ոլորտը, ու այդտեղ կատարեն պրոյեկտներ, այսինքն մարդիկ շոշափեն, տեսնեն արդյունքը, այդտեղ լավ կլինի համագործակցությունը՝ գործարարը կնայի գործարար տեսանկյունից, հասարակականը նայում է հասարակական միջավայրում կամ երկրի մասշտաբով» (գործարար կառույցի ներկայացուցիչ)

«Կախված է նրանից, թե ինչքանով կոգևորես: Իրա մեղքը չի, որ ինքը չի տալիս. խնդիրը լավ չես ցույց տվել: Պիտի նախ քո վստահությունն իրա հետ ստեղծես, հետո իրա հետ ընդհանուր խնդիրը ցույց տաս» (ՔՀԿ ներկայացուցիչ):

Կարևորվել են նաև ՔՀԿ-ների ընդհանուր **կազմակերպական կարողությունները**՝ պլանավորման, ներառման, հաշվետվողականության հմտությունները, որոնք ՔՀԿ պրոֆեսիոնալիզմի տարրեր են հանդիսանում և հիմք են ստեղծում կազմակերպության հանդեպ վստահության հաստատման համար:

«Ինչ-որ տեղ նժարն ուղղված է դեպի հասարակական կազմակերպությունը, պետք է տեղյակ պահել իր ծրագրերի մասին մարդկանց, այս ոլորտի կազմակերպություններին ու չզբաղվել այն ոլորտներով, որոնք ըստ էության ակտուալ չեն» (գործարար կառույցի ներկայացուցիչ):

«Բիզնեսի հետ պետք է ազդեցության մասին խոսել, մեր փորձի հիման վրա գնալով ավելի տեսնում ենք, որ ինչքան ավելի հեշտ է, երբ ցույց ես տալիս ազդեցությունը՝ օրինակ երեխայի կյանքի փոփոխությունը կամ համայնքի փոփոխությունը, և ինչքան դժվար է դա ցույց տալ, որովհետև մենք Հայաստանում սովոր չենք դա անել [...], բայց երբ սկսում ես ցույց տալ այդ ազդեցությունը՝ բիզնեսները ավելի պատրաստ են ներգրավվելու» (ՔՀԿ դաշտի փորձագետ, միջազգային կառույցի ներկայացուցիչ):

Համագործակցության զարգացման նախապայմաններից է նաև բիզնես կառույցների **մտածելակերպի փոփոխությունը**՝ հասարակական շահերը կարևորելու առումով, որն ընդհանուր մշակույթի փոփոխության խնդիր է:

«Բիզնեսները մի բան որ չեն հասկանում, այն է, որ եթե իրենք ապրեն պատվիրաններով, դա իրենց լավ է, դա ամենակարևոր բանը պետք է հասկանալ, այդ դեպքում իրենց հասարակական գործունեությունն ավելի մեծ կլինի, իրենց նկատմամբ վստահությունը, հաճախորդների քանակը, էդ մասը իրենց մոտ պետք է բացվի: Էդ սոցիալական պատասխանատվության մասը: Բայց ավելի շատ պետք է բացվի վերաբերմունքի մակարդակում» (ՔՀԿ դաշտի փորձագետ, ՔՀԿ ներկայացուցիչ):

«Ինձ թվում է հանրային պահանջարկի գիտակցում պետք է լինի, բիզնեսն էլ, հանրությունն էլ այնքան հասունանան, որ հասկանան դա տենց է, որ ավելի

> լավ է հանրային պահանջ լինի, հասկանան, որ բարեգործությամբ չի երկիրը երկիր դառնալու» (ՔՀԿ դաշտի փորձագետ, ՔՀԿ ներկայացուցիչ):

Որպես ՔՀԿ-ների հնարավոր անելիքներ, նշվել է գործարարների շրջանում **ԿՍՊ գաղափարների տարածումը** և այդ մշակույթի զարգացումը Հայաստանում: Բացի այդ, ՔՀԿ-ները կարող են ուսումնասիրել գործարարների հետ համագործակցության դրական փորձ ունեցող մյուս կազմակերպությունների փորձը և հիմնվել քաղած դասերի վրա՝ ՔՀԿ-բիզնես համագործակցության հետագա նախաձեռնությունների հաջողությունն ապահովելու համար:

Հարկային դաշտի բարելավումը, օրինակ ՔՀԿ-ներին ֆինանսավորելու դեպքում հարկերի նվազեցման կամ հարկերի որոշակի մաս բարեգործությանն ուղղելու հնարավորությունը կօգնի ավելացնել գործարարների կողմից հասարակական հատվածի աջակցությունը:

> «Եթե հարկային դաշտը բարելավվի, բիզնեսն էլ շահագրգռված կլինի հարկերի փոխարեն ՀԿ-ներին աջակցի: Բիզնեսի առաջնային խնդիրը շահույթն է: Ամերիկայում ասում են ֆիլանտրոպիայով է զբաղվում: Զբաղվում է, որովհետև այդպես ինքը լիքը հարկերից է ազատվում: Եթե հարկերից չի ազատվում ինչու պիտի փող տա» (ՔՀԿ դաշտի փորձագետ, միջազգային կառույցի ներկայացուցիչ):

Ինչպես և պետության հետ համագործակցության խթանման դեպքում, բիզնես հատվածի հետ համագործակցության եզրեր գտնելու համար ևս առաջարկվել է **տարատեսակ հարթակների** ստեղծումն ու օգտագործումը:

> «Պիտի ֆորումներ լինեն… Պետք է լինի միջավայր, որ լինի շփում: Իհարկե, հիմա այդ սոցիալական ցանցերը կան, կարելի է այդտեղ տեսնել, բայց ես հին մարդ եմ, ինձ պետք է տեսնել, շփվել» (գործարար կառույցի ներկայացուցիչ):

Հետազոտության մասնակիցները առաջարկներ են ուղղել նաև այն գործարարներին, որոնք շահագրգռված են զարգացնել իրենց համագործակցությունը ՀԿ սեկտորի հետ և ընդհանրապես ՔՀԿ հատվածը:

Ինչպես և պետական հատվածին, գործարարներին ևս առաջարկվում է **ավելի բաց լինել** ՔՀԿ-ների հետ համագործակցության հանդեպ, հաշվի առնել ՔՀԿ-ներին՝ որպես հասարակության կարևոր դերակատարներ, որոնց հետ համատեղ աշխատանքը, հասարարական առանձին խնդիրների լուծումը կարող է շահավետ լինել հենց բիզնեսի համար:

> «Մեր բիզնեսը եթե կարողանա հասկանալ, որ հասարակությունը ինչքան հարուստ լինի, ինչքան զարգացած լինի, ինչքան աճի, իր բիզնեսն էլ կաճի, և եթե օգնի, որ հասարակությունը աճի և զարգանա, դա իր համար շահավետ է: Աղքատ հասարակությունը իր բիզնեսին ոչ մի բանով [պետք] չի: Ուրեմն պետք է օգնեն, որ ՀԿ-ները կարողանան հասարակության մեջ զարգացման գործակալներ դառնալ, և կարողանան նաև պաշտպանել ոչ միայն իրենց համայնքի շահերը, այլև բիզնեսների աշխատողների շահերը, բիզնեսների սպառողների շահերը, և այդ համագործակցությամբ իրենք հասկանան, որ

> այդ բոլորից իրենց սերվիսն էլ կբարելավեն» (ՔՀԿ դաշտի փորձագետ, միջազգային կառույցի ներկայացուցիչ):

Բիզնեսին հետաքրքրելու վերաբերյալ ՔՀԿ-ներին ուղղված առաջարկներն, անշուշտ, լիովին պետք է զուգամիտվեն գործարարների նախաձեռնողականությանը ՔՀԿ-ների հետ համագործակցության հարցում: Համագործակցությունը կհեշտանա, եթե գործարարները հստակ **ձևակերպեն և հաղորդեն** հասարակական ոլորտի հետ կապված իրենց հետաքրքրությունները:

ՔՀԿ-ներին ֆինանսական աջակցություն տրամադրող գործարար կառույցներին, ինչպես և պետական ֆինանսավորման դեպքում, առաջարկվել է ստեղծել ֆինանսավորման **թափանցիկ մեխանիզմներ** և բացառել շահերի բախման խնդիրները:

Այսօր բազմաթիվ գործարարներ բարեգործություն են անում, որը նշվել է որպես դրական միտում: Այնուամենայնիվ, առաջարկվել է **ռազմավարական մոտեցում** ցուցաբերել բարեգործությանը՝ մասնավորապես, միջին և խոշոր ընկերությունների դեպքում կորպորատիվ սոցիալական պատասխանատվության քաղաքականության ձևակերպման միջոցով: Ռազմավարական հիմքերի վրա դրված աջակցությունը հասարակական խնդիրներին կարևոր է նաև բիզնեսի վարկանիշի բարձրացման համար:

Այսպիսով, թեև գործարար հատվածի հետ ՔՀԿ համագործակցությունը դեռևս զարգացման մեծ ճանապարհ ունի անցնելու, հետազոտության մասնակիցներից շատերը կարևորել են այս համագործակցության զարգացումը և այդ ուղղությամբ անհրաժեշտ քայլերի ձեռնարկումը, որը նրանք կապում են ՔՀԿ-ների համապատասխան կարողությունների զարգացման ու մոտեցումների փոփոխության, գործարար հատվածի շրջանում ՔՀԿ-ների հանդեպ վստահության բարելավման, համագործակցության առավելությունների մասին իրազեկման ու ԿՍՊ մշակույթի տարածման, ինչպես նաև ընդհանուր առմամբ օրենսդրական ու հասարակական միջավայրի փոփոխության հետ:

3.3 Համագործակցությունը միջազգային կազմակերպությունների հետ

Հայաստանի ՔՀԿ հատվածի զարգացման և գործունեության իրականացման գործում միջազգային կազմակերպությունները մեծ ներդրում են ունեցել և ունեն, հետևապես կարևոր ենք համարում հակիրճ անդրադառնալ նաև միջազգային կազմակերպությունների հետ ՔՀԿ համագործակցության խնդիրներին և ՔՀԿ դաշտի զարգացման համար միջազգային կազմակերպությունների գործունեության վերաբերյալ առաջարկներին:

Ոլորտային նախորդ ուսումնասիրությունների[5] և այս հետազոտությամբ հաստատված բացահայտումներից է այն, որ Հայաստանի ՔՀԿ-ները ֆինանսական

[5] Տե՛ս, օրինակ, ՔՀԿ Կայունության ինդեքս-Հայաստան, CDPF/USAID, 2014, http://www.cdpf.am/file/Armenia+%20(2).pdf, Երիտասարդական կազմակերպությունների

առումով մեծապես կախված են միջազգային կազմակերպություններից, որը բացասաբար է անդրադառնում նրանց ֆինանսական կայունության, սեփական առաքելության հետևողական իրականացման ու հասարակական վստահության վրա: Հետևաբար, մի շարք առաջարկներ ուղղված են այս կախվածության և դրա բացասական հետևանքների մեղմացման միջոցառումներին:

Նախ, դոնոր կազմակերպություններին առաջարկվում է ավելի զգայուն լինել **տեղական կարիքների** հանդեպ, ավելի բաց լինել ՔՀԿ-ների կողմից բացահայտված խնդիրներին, համապատասխանաբար ֆինանսավորման ուղղությունները բազմազանեցնել և ավելի ճկուն դարձնել, որպեսզի տեղական ՔՀԿ-ներն իրենց առաքելության ու ռազմավարական նպատակների շրջանակներում իրենց իսկ բացահայտած կարիքների ուղղությամբ աշխատեն, այլ ոչ թե հարմարվեն դոնոր կազմակերպության առաջնայնություններին: Քննարկվում է նաև պետական ռազմավարություններին համահունչ ծրագրերի կարևորությունը:

> «Մի շատ կարևոր բան, որ միջազգային կազմակերպությունները պետք է չանեն՝ պետք է իրենց օրակարգերը չտարածեն ՀԿ-ների վրա: Որովհետև դա միանգամից ՀԿ-ն դարձնում է բիզնես: Կամ աշխատակազմ ուղղակի, ոնց որ ՀԿ-ն մի աշխատակազմ է, որն իրենց համար է աշխատում: Դա միանշանակ պետք է չանել» (ՔՀԿ դաշտի փորձագետ, ՔՀԿ ներկայացուցիչ):

> «Լսեն երկրի ներքին կարիքներն իմացող մարդկանց: Եվ բալանսավորեն իրենց հարաբերությունները կառավարության և ՀԿ սեկտորի հետ» (միջազգային կառույցի ներկայացուցիչ):

> «Ծրագրեր ֆինանսավորելիս ուշադրություն դարձնեն տվյալ ոլորտում իրականացվող քաղաքականությանը, պետական մարմինների հետ համագործակցությանը, տեղական ինքնակառավարման մարմինների հետ համագործակցությանը» (պետական կառույցի ներկայացուցիչ):

Միջազգային ֆինանսավորումից կախվածությունը հաղթահարելու համար դոնորները պետք է խրախուսեն **բազմազան աղբյուրներից ֆինանսավորումը**՝ համապատասխան կարողություններ տրամադրելով և իրենց ծրագրում համաֆինանսավորման մեխանիզմներ նախատեսելով:

> «Ենթադրում եմ, պետք է փորձեն մեխանիզմներ ապահովել, որ ՀԿ-ն ամբողջովին իրենցից կախված չլինի, օրինակ լրացուցիչ ֆինանսավորում պահանջելով կամ օգնելով ՀԿ-ին բազմազանեցնել իր ֆինանսական աղբյուրները» (միջազգային կառույցի ներկայացուցիչ):

քարտեզագրում և պետության կողմից ֆինանսավորվող երիտասարդական դրամաշնորհային ծրագրերի արդյունավետության գնահատում հետազոտության զեկույց, Երիտասարդական ուսումնասիրությունների ինստիտուտ, Երևան, 2014 թ., http://ystudies.am/reports/2121, Armenian Civil Society after Twenty Years of Transition: Still Post-Communist?, http://tcpa.aua.am/files/2012/07/Armenian_Civil_Society_after_Twenty_Years_of_Transition_Manuscript_November_2014-fin.pdf, Armine Ishkanian: Democracy Building and Civil Society in Post-Soviet Armenia, London and New York: Routledge, 2008.

> «Անպայման հնարավորություններ կամ գիտելիքներ պետք է տալ, որ իրենք կարողանան անկախ շարունակել, ոչ անպայման շատ մեծ ծրագրեր, փոքր թող լինեն, բայց կարողանան շարունակությունը ապահովել» (ՔՀԿ դաշտի փորձագետ, միջազգային կառույցի ներկայացուցիչ):

> «Օգնեն, որ նրանք գնան դեպի ժողովուրդ ու ժողովրդային բազա ունենան, փոխանակ կախված լինեն գրանտներից» (ՔՀԿ դաշտի փորձագետ, միջազգային կառույցի ներկայացուցիչ):

ՔՀԿ կայուն գործունեության համար կարողությունների ամրապնդումը ենթադրում է **երկարաժամկետ** ֆինանսական և գործընկերային աջակցություն: Այսպիսի աջակցությունը հնարավորություն կտա զարգացման փուլում գտնվող ՔՀԿ-ին ավելի ուժեղ ու կանգուն դառնալ, և այդ դեպքում դրամաշնորհային ծրագրի ավարտից հետո ՔՀԿ-ի գործունեությունը կշարունակվի:

> «Մենք վստահ ենք, որ միայն երկարատև գործընկերությունը կարող է ինչ-որ արդյունքի հանգեցնել: Եթե դու մի տարի անելու ես, հետո թողնես գնաս, անիմաստ է: Ի տարբերություն միայն դոնոր կազմակերպության մենք գրանտը չենք տալիս ու քաշվում մի կողմ: Մենք այդ կազմակերպության հետ աշխատում ենք միասին: Սրանք մեր երկու մոտեցումներն են, որոնք կայունության ավելի մեծ բաղադրիչ են բերում… Նախ կազմակերպությունն իր ոլորտում դառնում է ավելի կայացած, հետո իր համար ավելի հեշտ է դառնում այլ աղբյուրներից ֆինանսավորում ստանալը: Փորձում ենք կայունության մեխանիզմները ի սկզբանե դնել» (ՔՀԿ դաշտի փորձագետ, միջազգային կառույցի ներկայացուցիչ):

Մյուս կողմից, միջազգային կազմակերպությունների կողմից ՔՀԿ-ների նույն փակ շրջանակի ֆինանսավորման և դրամաշնորհների տրամադրման մեխանիզմների վերաբերյալ որոշ մտահոգություններ են արտահայտվել: Հենց իրենք՝ միջազգային կազմակերպությունների ներկայացուցիչները խնդիրների շարքում նշել են, որ ստիպված են նույն կազմակերպությունների հետ աշխատել, քանի որ ընտրությունը պետք է կատարեն օբյեկտիվ չափանիշների հիման վրա, իսկ առանձին ոլորտում հմտացած ՔՀԿ-ների շրջանակը փոքր է: Բացի այդ, ընտրության ընթացքում զուտ ծրագրային առաջարկի որակով, այլ ոչ թե կազմակերպության արժեքներով ու նվիրվածությամբ առաջնորդվելու խնդիր կա: Փորձագետները հորդորում են միջազգային կազմակերպություններին **ընտրել այն ՔՀԿ-ներին, որոնք նվիրված են** իրենց աշխատանքին և առաքելությանը:

> «Կոնսոլիդացում է պետք, ընտրեն գաղափարի վրա հիմնված, ռազմավարական նպատակներով առաջնորդվող ՀԿ-ներին, օգնեն նրանց միջազգային նեթվորքինգին, հնարավորություն ունենան, աջակցեն նաև այդ ուղղությամբ» (ՔՀԿ դաշտի փորձագետ, միջազգային կառույցի ներկայացուցիչ):

Դրամաշնորհների տրամադրման քաղաքականության բացերից մեկը փորձագետները տեսնում են նրա մեջ, որ դոնորները հակված են խոշոր դրամաշնորհներ տրամադրել խոշոր ՔՀԿ-ներին: Մինչդեռ **փոքր դրամաշնորհային ծրագրերը** ոչ միայն աջակցում են տեղական մակարդակով գործող ՔՀԿ-ների

զարգացմանն ու գործունեությանը, այլև նպաստում են նեղ ոլորտում մասնագիտացած փոքր ՔՀԿ-ների կայացմանը, որոնց կարիքը նշվել է զեկույցի նախորդ բաժիններում:

> «Լինեն փոքր գրանտային հնարավորություններ փոքր կազմակերպությունների համար: Դա ստեղծում է հնարավորություն, որ փոքրերը խոշորանան կամ մնան իրենց մակարդակով, իրենց նեղ ոլորտային հետաքրքրությունների շրջանակում: Իրենք պետք է ավելի խելամիտ չափի, ծավալի դրամաշնորհներ տան և դրանով զարգացնեն, կարողություններ ստեղծեն էլի, որովհետև մեծերի դեպքում արդեն կարողությունները կան: Իրենք ի՞նչ են անում, իրենք զարգացնում են [մեծերին], հետո փոքրերից ինչ-որ մարդիկ գնում են մեծերում աշխատում են, խոշորացում է գնում» (ՔՀԿ դաշտի փորձագետ, ՔՀԿ ներկայացուցիչ):

Բացի ֆինանսական աջակցությունից, կարևորվում է միջազգային կազմակերպությունների աջակցությունը՝ որպես գործընկեր: Բազմաթիվ միջազգային կազմակերպություններ **փորձագիտական աջակցություն** են տրամադրում ՔՀԿ-ներին ծրագրերի մշակման և իրականացման գործում և առաջարկում են մյուսներին ևս իրականացնել այդ աջակցությունը:

> «Կարծում եմ, գուցե առանձնահատուկ նայեն, թե ինչ օգտակար աջակցություն կարող են տրամադրել, հետադարձ կապ տան, թե ինչու առաջարկը հաջողության չհասավ, հանդիպումներ ունենան մինչ առաջարկների հավաքագրումը՝ բացատրելով, ինչ են ակնկալում, ինչպես գրել հաջողակ առաջարկ» (միջազգային կառույցի ներկայացուցիչ):

Կարևոր է նաև միջազգային կազմակերպությունների ոչ ֆինանսական աջակցությունը սեկտորալ համագործակցության և պետական մարմինների հետ քաղաքական երկխոսության կայացման գործում: **Ցանցերի և կոալիցիաների** աշխատանքի **աջակցությունը, քննարկման ու փորձի փոխանակման հարթակների** ստեղծումը կխթանի ՔՀԿ-ների համագործակցությունը: Քննարկման հարթակները անհրաժեշտ են նաև պետական մարմինների հետ արդյունավետ երկխոսության կայացման համար, որտեղ միջազգային կազմակերպությունները կարևոր դեր են խաղում իրենց միջնորդությամբ ու փորձագիտական աջակցությամբ:

> «Եթե ես լինեի դոնոր, ավելի շատ այդ ուղղությամբ կտանեի՝ ցանցերի միջոցով… Ընդ որում, ցանցերը պիտի իրոք լինեն ոլորտային: Օրինակ, բնապահպանական ցանցը բավականին հաջողակ է, եթե համեմատենք բոլոր մյուս ցանցերի հետ, իրենք համեմատաբար ինչ-որ ազդեցություն կարողանում են ունենալ: Այսինքն, եթե նման ցանցեր տարբեր ոլորտներում ձևավորվեն շատ լավ կլինի» (ՔՀԿ դաշտի փորձագետ, միջազգային կառույցի ներկայացուցիչ):

> «Մյուս կողմից, մենք պիտի աջակցենք գործընկերությանը… Ես պետք է փորձեմ և երկու կողմերին էլ [ՔՀԿ և պետական մարմիններ] փորձեմ բերել ավելի կոնստրուկտիվ դաշտ» (միջազգային կառույցի ներկայացուցիչ):

ՔՀԿ-ների կողմից մատուցվող ծառայությունների բացը քննարկելիս նշվել է մոնիթորինգի և գնահատման անհրաժեշտությունը և ՔՀԿ աշխատանքի

արդյունքների ու ազդեցության կարևորությունը: Միջազգային կազմակերպություններին ևս առաջարկվում է էլ ավելի կարևորել իրենց **ծրագրերի արդյունքների և ազդեցության չափումը** և հանրայնացումը և նույնը պահանջել իրենց կողմից ֆինանսավորված ծրագրերով աշխատող ՔՀԿ-ներից: Ազդեցության չափումն անհրաժեշտ է ոչ միայն ծրագրերի, այլև կարողությունների զարգացման համար:

Միջազգային կազմակերպությունները կարող են նպաստել նաև ՔՀԿ-ների **դրական վարկանիշի** ամրապնդմանը՝ թե՛ ծրագրերի, թե՛ համակարգված հաղորդակցության միջոցով:

> «Կարծում եմ, մենք դերակատարություն ունենք նաև շարունակական դրական ուղերձ հղելով, որ ՀԿ-ները շատ կարևոր դեր են խաղում» (միջազգային կառույցի ներկայացուցիչ):

Քանի որ ոչ ֆորմալ քաղաքացիական խմբերը ՔՀԿ հատվածի կարևոր բաղադրիչ են հանդիսանում, առաջարկ է հնչել նաև **ոչ ֆորմալ խմբերին աջակցելու** մասին. այդ աջակցությունը պարտադիր չէ, որ լինի ֆինանսական, այլ օրինակ կարողությունների զարգացման, ինստիտուցիոնալիզացիայի առումով:

> «Ամենակարևոր բաներից մեկը այս քաղաքացիական նախաձեռնությունների ինստիտուցիոնալիզացումն է կամ խնդիրն է, որ միջազգային կազմակերպությունները կամ ընդհանրապես դոնորները հասկանան, որ այդ տեսակի աջակցությունը երկրին շատ-շատ ավելի պետք է այս պահին, որովհետև, նորից եմ ասում, այն [ֆորմալ ՀԿ-ների] մակարդակով նվազագույնը կարծես թե ապահովված է՝ և՛ գիտելիքի, և՛ կարողությունների համար» (ՔՀԿ դաշտի փորձագետ, ՔՀԿ ներկայացուցիչ):

> «Ես ավելի շատ կկազմակերպեի այդ ոչ ֆորմալ հասարակական սեկտորին՝ թրեյնինգներ, վերապատրաստումներ և այլն: Ավելի լավ է գրանտ տրվեր ինչ-որ մի կառույցի, որ իրենց դա սովորեցնեին՝ թրեյներներ, պատկերացումներ բերելով: Դրանց չեն տեսնում: …Առաջինը իրենց պետք է իդենտիֆիկացնել, հետո օգնել հմտություններ զարգացնել ու չփչացնել գրանտով: Պայմանը պիտի լինի՝ ոչ մի գումար աշխատավարձի համար, միայն ծրագրային նպատակի համար» (գործարար կառույցի ներկայացուցիչ):

3.4 Համագործակցությունը ՔՀԿ-ների միջև

Ինչպես ՔՀԿ-ները, այնպես էլ մյուս հատվածների ներկայացուցիչները հարցազրույցների և քննարկումների ընթացքում շարունակաբար անդրադառնում էին ՔՀԿ-ների միջև համագործակցության խնդրին: Ինչպես ներկայացվեց քանակական հետազոտության տվյալների ամփոփման ընթացքում, հարցման արդյունքների համաձայն, ՔՀԿ-ների մեծամասնությունը համագործակցության խոչընդոտներ չէր տեսնում: Հարցվողների մոտ տասներորդ մասը նշել էին ռեսուրսների համար մրցակցության մասին: Բացի այդ, նշվել էր նաև կազմակերպությունների՝ իրենց առաքելությանը հակառակ գործողությունները, մասնագիտական կարողությունների պակասը և կազմակերպությունների

գործունեության մասին տեղեկատվության պակասը: Վերջին գործոնները նշել են նաև փորձագետները՝ որպես դաշտի հանդեպ վստահության և ՔՀԿ կայունության խոչընդոտներ, սակայն մրցակցության վերաբերյալ կարծիքները տարբեր են: Փորձագետները հիմնականում բացասաբար են գնահատում **մրցակցության գաղափարը**՝ գտնելով, որ սահմանափակ ռեսուրսների պայմաններում ՔՀԿ-ները ավելի շատ կշահեն համագործակցությունից, այլ ոչ թե մրցակցությունից: Այստեղ կարևորվել է թե՛ համախմբված գործունեությունը, թե՛ ընդհանրապես միմյանց հետ կապերի զարգացումն ու ռեսուրսների փոխանակումը:

> «Ներկա դրությամբ իրենք ֆինանսավորման համար մրցակցության մեջ մտած կազմակերպություններ են, չպետք է այդպես լինի, ավելի համախմբված, ավելի համագործակցային բնութագրերը պակասում են, չկա դա» (միջազգային կառույցի ներկայացուցիչ):

> «ՀԿ-ները պիտի իրար հետ համագործակցեն: Անկախ արժեքներից՝ իրենք ընդհանուր դաշտում են և պիտի հասկանան դա» (ՔՀԿ դաշտի փորձագետ, ՔՀԿ ներկայացուցիչ):

> «Զարգացման համար կազմակերպությունները պետք է համագործակցեն, որպեսզի փորձը, ինովացիոն տեխնոլոգիաները, որը հիմնականում երիտասարդներն են տիրապետում, համատեղելով՝ առաջընթաց ունենանք» (պետական կառույցի ներկայացուցիչ):

Թիրախավորված աշխատանքի և գործունեության արդյունավետության, մասնավորապես շահերի պաշտպանության ազդեցիկ քարոզարշավների համար հատկապես կարևորվում է **կոալիցիաների և ցանցերի միջոցով** աշխատելը: Հիշեցնենք, որ հարցման մասնակից ՔՀԿ-ների 55,4%-ը տեղական, իսկ 36,6%-ը՝ միջազգային կոալիցիաների և ցանցերի անդամ էին. կոալիցիաներում և ցանցերում առավել հաճախ ընդգրկված են Երևանում տեղակայված ՔՀԿ-ները: Փորձագետները նշել են, որ հստակ նպատակներ ունեցող և առաքելության համար աշխատող ՔՀԿ-ների համար ոլորտային մյուս ՔՀԿ-ների հետ համատեղ աշխատանքը անփոխարինելի է: ՔՀԿ-ներն իրենք էլ են կարևորել համատեղ աշխատանքի արդյունավետությունը և աջակցության կարիքների մասին խոսելիս շեշտել են մյուս ՔՀԿ-ների հետ շփման ու համատեղ ծրագրերի, համապատասխան կարողությունների զարգացման անհրաժեշտությունը:

> «Եթե թիրախավորված աշխատեն, հետո կսկսեն առանձնացնել այն ցանցերը, ստրուկտուրաները, մարդկանց, ովքեր իրենց ուզածի շրջանակներում են, ու կսկսեն ստիպված աշխատել: Եթե իմանան իրենց ուզածն ինչ է, սկսեն դրա շուրջ համագործակցել: Պիտի պրոակտիվ կերպով նախաձեռնեն հանդիպումներ, քննարկումներ» (ՔՀԿ դաշտի փորձագետ, միջազգային կառույցի ներկայացուցիչ):

> «Ես մտածում եմ, որ կարող է շատ կարևոր լինի մեր կազմակերպության համար կոալիցիաների, ինչ-որ կոնսորցիումների մեջ ներգրավված լինելը ու այդ աշխատելու ձևը իմանալը, որովհետև ժամանակը հասունացել է, որ մենք միասին գործենք, միասին ինչ-որ քայլերի դիմենք, բայց մենք պիտի նախ պատկերացնենք այդ կոնսորցիում ասածը զուտ կազմակերպչական

> կառուցվածքով ինչ է իրենից ներկայացնում, որ դա մենք ուզենք» (Գեղարքունիքի ՔՀԿ ներկայացուցիչ):

Համագործակցային, այլ ոչ մրցակցային դիրքորոշումը կօգնի նաև ռեսուրսների հայթայթման գործում:

> «ՔՀԿ-ներին կառաջարկենք լինել գաղափարային, լինել համախմբված, ինչ որ անում են, անեն ցանցով, բայց արդյունավետ գործող ցանցով, ոչ թե ֆորմալ ցանցով: Համոզված եմ, որ դա կգնահատվի: Դա կտեսնվի բոլորի կողմից ու իրենք չեն մնա անգործ» (միջազգային կառույցի ներկայացուցիչ):

Կարևորվում է նաև **այլ երկրների ՔՀԿ-ների հետ** համագործակցության, միջազգային կապերի զարգացումը:

> «Նախ և առաջ պետք է ունենաս միջազգային փորձ, եթե ուզում ես առաջ գնաս, պետք է ինֆորմացված լինես աշխարհում կատարվող յուրաքանչյուր էն խնդրին, որը աշխարհում շատ առաջ է գնացել: Հետևապես դու կապեր պետք է ունենաս, որպեսզի այդ առաջավոր փորձը բերես և մտցնես շրջանառության մեջ, որովհետև միայն քո փոքր տեսադաշտով շատ դժվար կլինի անել» (ՔՀԿ ներկայացուցիչ):

4. ՔՀԿ-ներից ակնկալվող ծառայությունները

ՔՀԿ-ների կողմից պահանջված ծառայությունների շարքում փորձագետները նշել են մի շարք ծառայություններ, որոնք հաճախ կապված են փորձագետի կառույցի գործունեության ոլորտի հետ:

Մոնիթորինգը և գնահատումը այն ոլորտներից է, որը մատնանշել են փորձագետները թե՛ որպես զարգացման ենթակա կարողություն, թե ոլորտային ուղղություն ՔՀԿ-ների համար:

> «Իրենց կարողությունները պետք է զարգացնել մոնիտորինգային, կարևոր է, որ իրենք կարողանան մոնիտորինգ անել պետական քաղաքականության, ծրագրերի, ծառայությունների, ինչու չէ, բիզնեսում հանրային նշանակության կազմակերպությունների դիտարկում կազմակերպելու հարցում կարողություններ զարգացնեն» (պետական կառույցի ներկայացուցիչ):

Մոնիտորինգի և գնահատման գործառույթի պահանջը փորձագետները զուգորդել են ՔՀԿ-ների **հետազոտական** և **վերլուծական գործունեության** հետ:

> «ՀԿ-ներում պետք է հետազոտական թև զարգանա, ուրիշ ոչ մի բան: Պետք է զարգացնեն հետազոտական շրջանակները, թափանցեն հասարակության անկյունները, բացահայտեն հասարակական հակասությունները, հասարակության մեջ ի հայտ եկած խոչընդոտները, համապատասխան կառույցների միջոցով կամ նախապես ֆինանսավորվելով կամ իրականացումից հետո համապատասխան ֆինանսավորմամբ, այսինքն ՀԿ-ն պիտի ստեղծագործական աշխատանք տանի» (գիտակրթական կառույցի ներկայացուցիչ):

Թեև քանակական հարցմամբ ընդգրկված 101 ՔՀԿ-ներից 29-ը հետազոտությունն ու վերլուծությունը նշել են որպես իրենց գործունեության երեք ոլորտներից մեկը, միջազգային կազմակերպությունների ներկայացուցիչներից մեկը նշել է, որ հաճախ դժվարանում են գտնել վերլուծությունների ուղղությամբ մասնագիտացած ՔՀԿ, այսպես կոչված վերլուծական կենտրոն (think-tank), փոխարենը ստիպված լինելով աշխատել առանձին անհատների հետ, որը կազմակերպչական առումով ավելի շատ դժվարություններ է ստեղծում:

Մոնիթորինգի և վերլուծության ոլորտը որպես ՔՀԿ-ների ծառայությունների բաց է նշվել նաև մյուս փորձագետների կողմից, մասնավորապես քաղաքացիական շարժումների համար որպես վերլուծական ներուժ ծառայելու և հետագայում քաղաքականության վրա ազդելու առումով:

> «Օրինակ, այն հզոր շարժումը, 150 դրամի շարժումը, դրա հետ կապված պետք է գոնե 2 հատ լուրջ հետազոտություն ծնվեր, անալիզ արվեր, թե ինչն է խնդիրը, բայց չեղավ, օրինակի համար եմ ասում: […] Ոնց որ չեղավ էլեկտրականության հետ կապված, ես այդպես էլ մի ամբողջական նյութ չեմ կարդացել էդ ամբողջ ֆինանսականի հետ կապված, ինչ-որ բաներ կարդացել եմ, բայց մի ամբողջական բան, որ հասկանաս ինչի մասին է խոսքը գնում... Շարժումներից որևէ մեկի համար դա չի եղել: Դա է խնդիրը» (ՔՀԿ դաշտի փորձագետ, ՔՀԿ ներկայացուցիչ):

> «ՀԿ-ները պետք է կարողանան վերլուծել խորը կոնֆլիկտները և բախումները, հասարակության մեջ դրանք պետք է դառնան ուսումնասիրության առարկա, դրանք չեն դառնում, մարդիկ անտեր, անօգուտ ցույց են անում, դուրս են գալիս փողոց, փողոց են փակում…» (գիտակրթական կառույցի ներկայացուցիչ):

Հետազոտական ու վերլուծական աշխատանքը սերտորեն կապված է **շահերի փաստարկված պաշտպանության** հետ. թեպետ շահերի պաշտպանությամբ զբաղվող ՔՀԿ-ներ շատ կան, այնուամենայնիվ, այս ոլորտը դեռևս ՔՀԿ-ների բացերի մեջ է թվարկվում: Քաղաքականության երկխոսության ուղղությամբ ՔՀԿ-ների աշխատանքի պակասի մասին են նշել միջազգային կազմակերպությունների ներկայացուցիչները, իսկ մարզային ֆոկուս խմբերի մասնակիցները նշել են որոշ մարզերում շահերի պաշտպանությամբ զբաղվող ՔՀԿ-ների պակասի մասին: Մասնավորապես, Սյունիքի մարզում խոսվել է իրավապաշտպան ՔՀԿ-ների ակտիվության անհրաժեշտության և վախի մթնոլորտը հաղթահարելու մասին:

> «Մեր ոլորտում, մարդու իրավունքների, ժողովրդավարության, խոսքի ազատություն, ինչ ծառայությունների կարիք կա Սյունիքի մարզում՝ մարդկանց վախը չափելու ծառայության կարիք կա, եթե մարդկանց մեջից այդ վախը հանվի, ամեն ինչ լավ կլինի, ամենամեծ պրոբլեմը վախն է» (Սյունիքի ՔՀԿ ներկայացուցիչ):

Փորձագետներից մեկը առաջարկել է նաև ծառայություն մատուցող ՔՀԿ-ներին իրենց գործունեության մեջ ներառել շահերի պաշտպանության բաղադրիչ՝ իրենց ծառայություններն ավելի արդյունավետ դարձնելու համար:

> «Եթե ինքը ծառայություն մատուցող ՀԿ է, ինքը կարող է սկսել շահերի պաշտպանությամբ զբաղվել, որ իր հավաքած տվյալները չկորչեն: Այսինքն՝ ինքը կարողանա մի մակարդակից բարձրանալ մյուսը: Ոնց որ, օրինակ, Օքսֆամն է անում, Վորլդ Վիժնն է անում և այլն» (միջազգային կառույցի ներկայացուցիչ):

Այս փորձագետն առաջարկել է նաև հակառակ մեխանիզմը՝ շահերի պաշտպանությամբ զբաղվող ՀԿ-ներին աշխատել տեղական մակարդակում՝ շահառուների հետ, որպեսզի իրենց ՇՊ գործունեությունը հիմնավորված լինի առանձին անհատների հետ աշխատանքով:

Սոցիալական ծառայություններ մատուցող ՔՀԿ-ների համար շահերի պաշտպանության խնդիր է նաև **պետության կողմից պատվիրակված ծառայությունների** իրականացման իրավունքին հասնելը, մասնավորապես սոցիալական աշխատանքի ոլորտում:

> «Մարդասիրական ոլորտներում աշխատող, մասնավորապես հոգեկան առողջության, հաշմանդամության հետ գործ ունեցող ՔՀԿ-ների համար ծառայություններ մատուցելու բազմաթիվ հնարավորություններ կան, որի համար հնարավոր է, որ տեղական իշխանությունները կարողանան վճարել» (միջազգային կառույցի ներկայացուցիչ):

> «ՀԿ սեկտորը կարող է նաև մոդելներ ստեղծել համայնքային մակարդակում և հետո փորձի այդ մոդելները կրկնօրինակել: Ու շատ ծառայություններ համայնքային մակարդակում կպատվիրակվեն իրեն: Օրինակ, համայնքային սոցիալական աշխատողի ինստիտուտ ստեղծվի, և ՀԿ-ները դա անեն» (միջազգային կառույցի ներկայացուցիչ):

Սոցիալական ծառայությունների շարքում որպես պահանջարկված ծառայություն է նշվում տարեցների, հաշմանդամ երեխաների ու մեծահասակների, ինչպես նաև անօթևանների համար **խնամքի ու ժամանցի կենտրոնների** գործարկումը:

> «Այսօր հոգեկան հիվանդների համար ցերեկային կենտրոններ, ակումբներ բացելու կարիք կա, որ եթե երիտասարդ է, ապա ընտանիքի անդամները կարողանան բերեն թողնեն, կամ ավտոբուսով բերեն …Երկու խնդիր է լուծվում. ոչ թե ընտանեկան նպաստից են կախված, որը ոչ մի բան չի տալիս, այլ մարդը ինքնադրսևորվում է, աշխատում է, կյանքից չի կտրվում: Այդպիսի կենտրոնների կարիք ունենք: Այսօր հիմնականում այն, ինչ որ ունենք, անապահովների համար է նախատեսված: Իսկ կան տարեցներ, որոնք ընտանիք ունեն, սակայն ամբողջ օրը տանն են մնում, ընտանիքի անդամները գնում են աշխատանքի, նրանք տանը մենակ են» (պետական կառույցի ներկայացուցիչ):

Մարզային ՖԽ քննարկումների մասնակիցները, բացի հաշմանդամների ու տարեցների համար ցերեկային կենտրոններ ստեղծելուց, կարևորել են նաև երիտասարդության համար նախատեսված կենտրոնները, որոնք կծառայեն թե՛ նրանց կրթության, թե՛ մասնագիտական դասընթացների, թե՛ ժամանցի համար:

> «Կուզենայի նման կենտրոն լիներ, որը տարիքային սահմանափակում չունենար, ուղղակի շփվեն, թող գումար չվաստակեն, միայն կարողանանք

> իրենց տրանսպորտը փոխհատուցենք ու վերջ: Հիմա մեր կազմակերպությունը շատ կամավորներ ունի, ովքեր պատրաստ են ժամանակ տրամադրել, եթե կարողանանք տրանսպորտի հարցը կազմակերպել, կարող ենք նույնիսկ շաբաթը 3 օր, 2-ական ժամով պարապմունքներ կազմակերպել, շախմատ, շաշկի խաղան և այլն, կապ չունի, ձեռքի աշխատանք անեն» (Լոռու ՔՀԿ ներկայացուցիչ):

Երիտասարդության համար ժամանցային վայրերի պակասի մասին են նշել մասնավորապես Սյունիքի և Շիրակի ՔՀԿ-ների շահառուները:

Մասնագիտական կողմնորոշման ու ուսուցման ծառայություններն անհրաժեշտ են համարվում թե՛ երիտասարդության, թե՛ լայն բնակչության համար: Ե՛վ մարզերում, և՛ Երևանում նշվել է կանանց զբաղվածության խնդիրը, կարևորվել է **արհեստների ուսուցանումը**՝ որպես ժամանցի ձև և ինքնուրույն գումար վաստակելու միջոց:

> «Մեր ՀԿ-ն, օրինակ վերջին տարիներին 8 գյուղերում իրականացրել է կանանց և աղջիկների ուսուցում՝ ֆուրշետի սեղանի ձևավորման և ազգային ճաշատեսակների պատրաստման ուսուցում, հատկապես մոռացված ճաշատեսակների ուսուցում: Շատ ցանկացողներ եղան մասնակցելու» (Շիրակի ՔՀԿ ներկայացուցիչ):

Հետազոտության մասնակիցները բազմիցս նշել են **իրավաբանական խորհրդատվության** տրամադրման կարիքի մասին: Թեև այսօր գործում են անվճար խորհրդատվություն տրամադրող մի քանի ՔՀԿ-ներ, մարզերում նմանատիպ ծառայության կարիքը մեծ է:

Մի քանի փորձագետներ նշել են **աշխատանքային իրավունքների պաշտպանության** ոլորտը, որտեղ ՔՀԿ-ները կարող են մեծ դեր ունենալ: Ներկայումս շատ քիչ արհմիություններ են իրապես պաշտպանում աշխատողների շահերը, իսկ այն ՔՀԿ-ները, որոնք պաշտպանում են որոշակի ոլորտում աշխատող կազմակերպությունների և կամ մասնագետների շահերը, օրինակ՝ գործատուների, ինֆորմացիոն տեխնոլոգիաների ձեռնարկությունների, գործարարների, մասնագիտական միավորումները, ցույց են տալիս, որ այսպիսի գործունեությունը մեծ պահանջ ունի:

> «Սպառողների, արտադրողների, ծառայություններ մատուցողների, այսինքն խմբերի, որոնք ներգրավված են այս կամ այն ոլորտում, նրանց շահերի պաշտպանությունը և աշխատանքը պետության հետ, իշխանական ինստիտուտների, Ազգային ժողովի հետ [պահանջված է]» (գիտակրթական կառույցի ներկայացուցիչ):

> «Արհմիություն ստեղծելը այսօր օրհասական խնդիր է, մի հատ արհմիություն եթե ստեղծվի, երկրի վրա կարող է շատ ավելի շատ ազդի, քան 800 հատ բողոքական ՀԿ» (ՔՀԿ ներկայացուցիչ):

Ծառայությունների առավել պահանջարկված ոլորտներից է **երեխաների համար սոցիալական և շահերի պաշտպանությունը**, որը մատնանշել են թե՛ մարզերի ներկայացուցիչները, թե՛ երեխաների խնդիրներով զբաղվող միջազգային կազմակերպությունները:

> «Ծնողավարման հմտությունների, երեխայի սնուցման, ապագա մայրերին ու հղի կանանց վերաբերող ուսուցումն է [խնդրահարույց]: Այստեղ չկա մասնագիտացված կազմակերպություն, որ համապարփակ ծառայություններ մատուցի, և կախված գործողությունից, համապատասխան մասնագետ ենք ներգրավում: Մյուս ոլորտը երեխաների պաշտպանության հարցերն են, …չկա այդպիսի կազմակերպություն, ում կարող ենք հանգիստ պատվիրակել առավել խոցելի երեխայի հայտնաբերումը, անհատական զարգացման պլանների մշակումը այդ երեխայի ընտանիքի համար, պլանի իրականացումը» (ՔՀԿ դաշտի փորձագետ, միջազգային կառույցի ներկայացուցիչ):

> «Մեկ ուրիշ հիմնախնդիր էլ ենք մենք մեր աշխատանքի ընթացքում բացահայտել՝ ծնողները շատ հաճախ ահավոր ցածր ծնողավարման հմտություններ ունեն» (Լոռու ՔՀԿ ներկայացուցիչ):

> «[Ունենք] երեխաների պաշտպանության խնդիր, պետության կողմից հատկացված իրավունքները չեն պաշտպանվում… Ցավոք խնդիրներ ունեցող երեխաների ծնողները վախի շրջանակներում են, եթե գումար է պահանջել բժիշկը, չի արտահայտվում: Քեզ մոտ ասում է, բայց երբ հարկ լինի, որ դիմի համապատասխան ատյաններին, որ հարցը բարձրացնի, վախենում են» (Արարատի ՔՀԿ ներկայացուցիչ):

Այս խնդիրների մի մասը հնարավոր է լուծել **կրթական, իրազեկման աշխատանքների** միջոցով: Ըստ քանակական հարցման տվյալների, ՔՀԿ-ների ճնշող մեծամասնությունն իրենց գործունեության շրջանակներում իրազեկման ու կրթական ուղղությամբ աշխատանքներ է կատարում: Սակայն որակական հետազոտության մասնակիցների կարծիքով, առանձին ոլորտներում իրազեկման ու կրթման պակաս կա: Մասնավորապես, նշվել է հաշմանդամություն ունեցող մարդկանց խնդիրների վերաբերյալ բնակչության իրազեկվածության ու կարծրատիպերի վերացման, հասարակական ու մշակութային արժեքների զարգացման ուղղությամբ կրթության անհրաժեշտությունը: Հետազոտության մի քանի մասնակիցներ հատուկ շեշտադրել են աղբը նախատեսված վայրերում թափելու մշակույթի ներարկման խնդիրը:

> «Հաշմանդամություն ունեցող անձանց և նրանց ընտանիքների իրազեկման մակարդակի բարձրացման համար աշխատանքները պետք է ավելացնել: […] Մարդիկ հաշմանդամությանը նայում են իբրև ամոթ, իբրև արատ, այդպես չի կարելի մոտենալ, այդ մոտեցումը մանավանդ հեռավոր համայնքներում պետք է փոխել, ՀԿ-ները այդ տեսակի աշխատանք նաև պետք է տանեն, պետք է նաև մտայնությունը փոխեն կառավարական օղակների մեջ, թե՛ տեղական, թե՛ պետական» (ՔՀԿ դաշտի փորձագետ, միջազգային կառույցի ներկայացուցիչ):

> «Ես կդնեի առաջնահերթությունն իհարկե կրթությանը: Կրթություն լայն իմաստով՝ հասարակական հարաբերություններ, մշակույթ, համամարդկային արժեքներ, գենդերային արժեքներ, որովհետև մեզ մոտ ամեն ինչ աղավաղված է, ամեն ինչ: […] Ես կարծում եմ, հիմա այս փուլում կրթություն ասածը, այս ամեն ինչով՝ մշակույթ, երաժշտություն, այդ

> ամբողջը պիտի լինի գլխավոր նպատակը (գիտակրթական կառույցի ներկայացուցիչ):

Արժեքների զարգացման հետ է կապված նաև մի քանի մասնակիցների կողմից նշած **սպորտի և առողջ ապրելակերպի** հանդեպ հետաքրքրության բարձրացման ու այդ ոլորտում ծառայությունների ընդլայնման անհրաժեշտությունը:

> «Մարդիկ առողջ ապրելակերպը չգիտեն ինչ է: Սպորտով քանի՞ հոգի է զբաղվում այս երկրում, առողջ ապրելակերպով, դիետան ինքը որպես երևույթ, ո՞վ է զբաղվում դրանով» (գիտակրթական կառույցի ներկայացուցիչ):

ՔՀԿ շահառուները կարևորում են նաև **արվեստի ու մշակույթի** ոլորտում ծառայությունների մատուցումն ու բնակչության մոտ այս ուղղությամբ հետաքրքրության զարգացման անհրաժեշտությունը:

> «[ՔՀԿ-ները պետք է ծառայություն մատուցեն] արվեստի ոլորտը զարգացնելու համար, որովհետև մարդիկ հետաքրքրված չեն դրանով, իսկ դա կարևոր է, քաղաքում գործում են արվեստի լավ կենտրոններ» (Սյունիքի ՔՀԿ շահառու):

Նշվել է նաև **բնապահպանական ոլորտում** աշխատող մարզային ՔՀԿ-ների պակասի մասին:

> «ՀԿ-ները կարող են ավելի ակտիվ լինել օրինակ բնապահպանության ոլորտում, քանի որ մեր մարզը հանքարդյունաբերական մարզ է և բնապահպանական խնդիրներից զերծ չի: Շատ ժամանակ Երևանյան ՀԿ-ներն են էստեղի բնապահպանական հարցերին արձագանքում, քան մեր տարածքի [ՔՀԿ]-ները, չնայած որ արդեն կան մի քանի այդպիսի ՀԿ-ներ» (պետական կառույցի ներկայացուցիչ):

Փորձագետներից մեկն առաջարկել է **հասարակական կազմակերպությունների համար ադմինիստրատիվ աշխատանքների** տրամադրման ծառայության ներդրում, որպեսզի այդ կազմակերպությունները կարողանան իրենց ողջ ռեսուրսը ներդնել ծառայությունների մատուցման մեջ:

> «Ն.-ը[6] ինչ է անում: Ն.-ը ստեղծում է կառույց, որի հիմնական նպատակն է հասարակական սեկտորին ազատել այն ադմինիստրատիվ ծանրաբեռնվածությունից, որը հենց գրանտակերության աղբյուրն է: Ինքն ասում է. «Դուք հաշվապահություն մի վարեք, ես կվարեմ: Դուք մարքեթինգի ծառայություն մի արեք, ես կանեմ, ես ձեր համար կունենամ ֆանդրայզերներ: Դուք արեք այն, ինչ պիտի անեք»: Դա շատ առողջ մոտեցում է և առողջացնելու է հասարակական սեկտորը: […] Ես կարծում եմ, որ նմանատիպ ծառայությունների կարիք կա» (գործարար կառույցի ներկայացուցիչ):

[6] Անունը փոխված է:

Մի քանի փորձագետներ նշել են նեղ մասնագիտացած կազմակերպությունների պակասի մասին են, ասելով, որ ՔՀԿ-ները չափազանց լայն են սահմանում իրենց ոլորտները, որի պատճառով առանձին ծառայությունների հարցում մասնագիտացած, հմուտ ՔՀԿ հնարավոր չէ գտնել, փոխարենը ստիպված են դիմել անհատ մասնագետների:

Համագործակցության թեմայի հետ է առնչվում այն բացահայտումը, որ ՔՀԿ-ների առկա ծառայությունների վերաբերյալ լիարժեք տեղեկատվություն չկա, որի պատճառով մի քանի հարցվողներ դժվարացել են նշել, թե ինչն է պակասում այսօր դաշտում: Կարելի է եզրակացնել, որ երկրում կամ առանձին մարզում առկա **ՔՀԿ-ների վերաբերյալ տեղեկատվության տարածման**, ՔՀԿ-ների տվյալների ընդհանուր բազա ունենալու գործունեությունը ևս պահանջված ծառայություն է:

> «Պետք է նման հարթակներ ստեղծել, որ մեզ պես կառույցները ասենք տարեկան հանդիպումներ ունենան այն ՀԿ-ների հետ, ովքեր ուզում եմ մեզ հետ համագործակցել կամ մենք ենք ուզում իրենց հետ համագործակցել: Մեխանիզմներ է պետք մշակել, ասենք տարեկան մի անգամ հրավիրենք ՀԿ-ներին, ասենք մենք սրա կարիքն ունենք, էս պրոբլեմներն ունենք, դուք էլ գնացեք մտածեք, թե ինչով կարող եք մեզ օգնել: Սիներջի էֆֆեկտ ապահովող գործառույթները կարող են ՀԿ-ի [համար] հետաքրքիր նիշա ստեղծել» (գիտակրթական կառույցի ներկայացուցիչ):

Վերջապես, նշվել են նաև մի շարք այլ ծառայություններ, որոնց կարիքը կա այսօր, ինչպես օրինակ հաշմանդամ մարդկանց ուղեկցորդի տրամադրման, լեզուների ուսուցման, գրադարանների հետ աշխատանքի, գործատուների ու աշխատանք փնտրողների տվյալների համակարգման, հայկական սփյուռքի և արտագաղթի ուսումնասիրման, գյուղատնտեսական խնդիրների հետ կապված ծառայությունները:

Այսպիսով, ամփոփելով ՔՀԿ կողմից **մատուցվող ծառայությունների** բացերի վերաբերյալ փորձագետների կարծիքները, որպես զարգացման առաջնահերթ ուղղություններ առանձնացնենք հետևյալ ոլորտները.

1) մոնիթորինգ և գնահատում, այդ թվում պետական քաղաքականության, ծրագրերի, ինչպես նաև բիզնեսի սոցիալական պատասխանատվության ծրագրերի մոնիթորինգ,
2) վերլուծական աշխատանք, այդ թվում քաղաքացիական շարժումների թեմաների հետ կապված ֆինանսական, բնապահպանական և այլ փորձագիտական վերլուծություններ,
3) սոցիալական ծառայությունների մատուցում համայնքներում, մասնավորապես տարեցների ու հաշմանդամների, ինչպես նաև անօթևանների համար կենտրոնների ստեղծման միջոցով,
4) սոցիալական գործընկերության նախաձեռնություններ՝ բիզնես ու պետական կառույցի հետ համատեղ հանրօգուտ աշխատանքների կատարում:

Որպես ընդհանուր առաջարկ՝ կարևորվել է ՔՀԿ-ների **մասնագիտացումը առանձին ծառայությունների ոլորտում**, որը նշանակում է ավելի արդյունավետ և պրոֆեսիոնալ աշխատանք, ավելի մեծ վստահություն ՔՀԿ հանդեպ և արդյունքում՝ համապատասխան ոլորտում ֆինանսավորում ստանալու ավելի մեծ հավանականություն:

> «Եթե փորձագիտական գործունեություն է ուզում ծավալել, ուրեմն թող նեղ մասնագիտական լինի: […] Շատ ավելի լավ է դու լինես շատ հստակ ուղղվածություն ունեցող կազմակերպություն, դրանով դու քո շանսերը տարբեր ծրագրերի մասնակցելու միգուցե նվազեցնում ես, որովհետև քո մանդատը չի բռնում, բայց այնտեղ, որտեղ բռնում է, դու շատ ավելի մեծ շանսեր ես ունենում: Այսինքն պրոֆեսիոնալ պետք է լինել, իսկ լայն սպեկտրով պրոֆեսիոնալ լինելը շատ ավելի դժվար է» (գիտակրթական կառույցի ներկայացուցիչ):

Կարևորվել է նաև ՔՀԿ-ների **ներկայությունը մարզային համայնքներում**, որտեղ մեծ է թե՛ սոցիալական ծառայությունների, թե՛ իրավապաշտպան գործունեության անհրաժեշտությունը: Մյուս կողմից, մարզային ներկայությունը օգնում է ՔՀԿ-ի կողմից համայնքի և շահառուների հետ անմիջական կապի հաստատմանը, նպաստում է դրա գործունեության արդյունավետությանն ու կայունությանը և ամրապնդում կազմակերպության հեղինակությունը:

5. ՔՀԿ կազմակերպական կարողությունները

5.1 ՔՀԿ կարողությունների վերաբերյալ փորձագիտական կարծիքները

Ինչպես քննարկվեց քանակական հարցման արդյունքների բաժնում, ՔՀԿ-ները բավականին բարձր են գնահատում իրենց կազմակերպական կարողությունները, մասնավորապես ռազմավարական պլանավորման, կառավարման, ծրագրերի մշակման ու ֆինանսական կառավարման ոլորտում: Այլընտրանքային կարծիքներ ստանալու համար ՔՀԿ դաշտի փորձագետների հետ հարցազրույցների ընթացքում անդրադարձել ենք ՔՀԿ կազմակերպական կարողությունների որոշ թեմաներին, մասնավորապես ռազմավարական պլանավորման, անդամության սահմանման, կամավորների, շահառուների և անդամների ներգրավման, ղեկավարման ու կառավարման որոշ ասպեկտներին:

Ռազմավարական պլանավորման վերաբերյալ փորձագիտական կարծիքները հիմնականում նույնանման էին. փորձագետները գտնում են, որ ՔՀԿ-ների փոքրամասնությունն է մշակում և հետևողականորեն կիրառում ռազմավարական պլանները:

> «Ովքեր անցնում են թրեյնինգ, որտեղ ասում են, որ պարտադիր է, իրենք կարող է ձևի համար գրեն, դնեն մի կողմ: Բայց շատ քչերն են իրապես առաջնորդվում դրանով նույնիսկ եթե ունեն գրած: Երկրորդ, հաճախ այդ պլանը լինում է ոչ իրատեսական» (միջազգային կառույցի ներկայացուցիչ, ՔՀԿ դաշտի փորձագետ):

> «Այն համայնքային կազմակերպությունները, ում հետ շփվում ենք, եզակիները ունեն ռազմավարություն: Եթե ակտիվ կազմակերպություններին նայեմ [...] հավանաբար 20-25 տոկոսը կունենա երկարաժամկետ պլանավորում: Որովհետև կազմակերպությունների մեծամասնությունը կարճաժամկետ պլանավորման ռեժիմի մեջ է» (միջազգային կառույցի ներկայացուցիչ, ՔՀԿ դաշտի փորձագետ):

Ռազմավարության մշակման հիմնական խնդիրը փորձագետներից մեկը կապել է այն բանի հետ, որ ՀԿ-ները չունեն հեռանկարային ֆինանսավորման հնարավորություններ՝ ըստ իրենց ռազմավարական նպատակների առաջ շարժվելու համար:

> «Պրոբլեմը ոչ թե նրա մեջ է, որ կազմակերպությունը չի մշակում իր ռազմավարությունը, այլ եթե մշակեցիր ու ինքը չի աշխատելու միջավայրում, ինչու՞ մշակես» (միջազգային կառույցի ներկայացուցիչ, ՔՀԿ դաշտի փորձագետ):

Հարցազրույցներին մասնակցած ՔՀԿ-ները հիմնականում ունեին մշակված ռազմավարական պլան, որը բնականոն է՝ հաշվի առնելով, որ այնտեղ ներգրավված են դաշտում մեծ փորձառություն ունեցող փորձագետներ: Այնուամենայնիվ, նրանք ևս նշել են, որ ռազմավարական պլան ունենալն ու հետևողականորեն իրագործելը հեշտ խնդիր չէ: ՔՀԿ-ներից մեկն էլ, ասելով որ ունի ռազմավարական պլան, այդ պլանի վերաբերյալ մանրամասները ներկայացնելու խնդրանքին արձագանքեց.

> «Տարվա սկզբից մենք գիտենք ինչ պետք է անենք, դա ենք անում… Ունենք էսքիզային պլան տարվա համար, թե ինչն է հիմնական» (ՔՀԿ ներկայացուցիչ):

Այսինքն, կարելի է փաստել, որ թեև շատ ՔՀԿ-ներ նշում են, որ ունեն ռազմավարական պլան, իրականում նկատի ունեն տարեկան պլանը և գործունեության ընդհանուր ուղղությունները:

ՔՀԿ-ների **տեսանելիության ու հաշվետվողականության գործիքների** վերաբերյալ հարցադրմանն ի պատասխան փորձագետները նշել են, որ նման գործիքների սակավ օգտագործումը ոչ թե հմտությունների, այլ համապատասխան մոտեցման պակասն է:

> «Ոչ թե թափանցիկ չեն, այլ նախաձեռնող չեն, մարքեթինգ չեն անում, չեն գովազդում իրենց գործունեությունը: Շատ հաճախ պրոֆեսիոնալ ՀԿ-ներին թվում է, թե իրենք չպիտի գովազդեն իրենց» (ՔՀԿ դաշտի փորձագետ, ՔՀԿ ներկայացուցիչ):

> «Հաշվետվությունների համար փորձում եմ նայել, թե ինչ օրինակներ կան, որ տեսնեմ, թե որտեղ ինչ են անում, ինչն են հրապարակում և այլն, ցավոք, նման հաշվետվություններ հայկական շատ քիչ ես կարողանում գտնել: Մեր կազմակերպությունները կարող են դոնորին հաշվետվություն տան, բայց հանրությանը՝ ոչ: Հիմա չգիտեմ՝ այդ կազմակերպությանը գումար տամ, թե չտամ» (ՔՀԿ ներկայացուցիչ):

ՔՀԿ-ներից մեկը, օրինակ, նշել է, որ հանրությանը հրապարակային հաշվետու լինելը իմաստ չունի, քանի որ նման հասարակական պահանջ էլ չկա, և բավարարվում է իր անդամներին հաշվետու լինելով: Այնուամենայնիվ կատարած աշխատանքի հաշվետվությունները տեղադրված են ինտերնետում և հասանելի են բոլորի համար: Համայնքային կազմակերպությունները իրենց համայնքներում հաշվետու են լինում համայնքային հանդիպումների, բրոշյուրների միջոցով:

Հաջորդ հարցը, որի վերաբերյալ հակասական տվյալներ էին ստացվել քանակական հարցման արդյունքներից, կապված է **անդամների և կամավորների** սահմանման և ընդգրկման հետ: Ոչ բոլոր ՀԿ-ներն են անդամության վրա հիմնված և աշխատում անդամության զարգացման ուղղությամբ: Հետազոտության մասնակից ՔՀԿ-ներից մեկը նշեց, որ ունեն հինգ հիմնադիր անդամ և երբևէ խնդիր չեն դրել մեծացնել անդամների թիվը, քանի որ դրա նպատակը չեն տեսել:

> «[Անդամ] կասեն նրանց, ովքեր գրանցված անդամ են, բայց ոչ ֆորմալ շահառուների բազային էլ կարող են համարել անդամ: Բավականին երկար գործող ՀԿ-ների մոտ դա արդեն խնդիր չի» (ՔՀԿ դաշտի փորձագետ, միջազգային կառույցի ներկայացուցիչ):

Հարցազրույցի մասնակիցներից մեկը, որ հիմնադրամի ներկայացուցիչ էր, ինքն էլ երբեմն «անդամ» բառն էր օգտագործում՝ հիմնադրամի աջակից համայնքի անդամներին նշելու համար: Մյուս կողմից, կանոնադրության մեջ անդամության հստակ սահմանման փոխարեն աջակիցներին կամ կամավորներին անդամ համարելու հակումը, ըստ փորձագետների, խնդիր չի հարուցում կազմակերպության համար:

> «Ինձ թվում է, շատ կազմակերպություններ չեն ունենա հստակ պատկերացումները: Բայց… Կարևոր չի, անունը դնես կամավոր թե շահառու, կարևոր է, որ իմանաս, ոնց ես մարդուն ներգրավում, ոնց ես էդ մարդկանց տված օգուտը ներդնում քո առաքելության համար» (ՔՀԿ դաշտի փորձագետ, միջազգային կառույցի ներկայացուցիչ):

Թեև արևմտյան երկրների համեմատ կամավորության մշակույթը Հայաստանում ավելի քիչ է զարգացած, հարցման տվյալների համաձայն, հայաստանյան ՔՀԿ-ներում կամավորների թիվը գերակշռում է հիմնական անձնակազմի թվաքանակին: Որակական հետազոտության մասնակից ՔՀԿ-ներից գրեթե բոլորը կամավորության ինստիտուտ ունեն, ոմանք կամավորներին ներգրավում են ըստ անհրաժեշտության, միջոցառումների ժամանակ, մյուսների մոտ կա ստաժորության գաղափարը, երբ կամավորը աշխատակցի նման հետևողականորեն աշխատում է մի քանի ամիս, որից հետո լավագույններին աշխատանքի հնարավորություններ են ընձեռնվում տվյալ կազմակերպությունում կամ գործընկեր կազմակերպությունների մոտ, կան նաև միջազգային ծրագրերով ներառված կամավորներ: Այդուհանդերձ, փորձագետները նշել են, որ Հայաստանում կամավորության գաղափարախոսությունը բավականաչափ զարգացած չէ, հատկապես պրոֆեսիոնալ կամավորների իմաստով, երբ արդեն կայացած մասնագետը որոշակի կամավորական աշխատանք է կատարում ՀԿ-ում՝ իր աշխատանքից դուրս:

> «…Ամերիկայի օրինակով եթե նայենք, կամավորության ինստիտուտը գալիս է միսիոներական մշակույթից, որտեղ մեծ գաղափարախոսություն կա: Մեր պարագայում դժվար է խոսել, որովհետև մենք ունենք տնտեսական պրոբլեմներ, սոցիալական պրոբլեմներ: Մոտիվացված չեն մարդիկ կամավոր լինելու» (ՔՀԿ դաշտի փորձագետ, միջազգային կառույցի ներկայացուցիչ):

Նշվել է նաև, որ համայնքային կազմակերպություններում կամավորության առկայությունը պայմանավորված է ավելի շատ տվյալ կազմակերպության ղեկավար անձանց հարազատների, բարեկամների, համագյուղացիների ներգրավմամբ, այսինքն մտերիմների աջակցությամբ:

Անդամների և կամավորների ընդգրկումը կազմակերպության գործունեության և որոշումների կայացման գործընթացում ավելի հաճախ է տեղի ունենում, քան շահառուների լայն խմբի և առհասարակ տեղական համայնքի ընդգրկումը: **Շահառուների հետ կապը** տարբեր վերլուծություններում հաճախ նշվում է որպես հայաստանյան ՔՀԿ-ների՝ բարելավման ենթակա կողմերից մեկը, քանի որ հետևողական կապ չի հաստատվում. «քիչ են այն ՔՀԿ-ները, որոնք հետևողական և երկարատև համագործակցություն են հաստատում իրենց շահառու համայնքի հետ»[7]: Հետազոտության մասնակից փորձագետները հաստատում են այս կապի պակասը:

> «Ինձ՝ որպես ֆինանսավորող կազմակերպություն, իհարկե կբերեն զեկույցը ժամանակին կտան: […] Բայց իրենց շահառուներին չեն գնա, չեն ասի, որ շահառուներ ջան, էս-էս բաներն ենք արել: Էլ չասած, որ իրենք չպիտի դա վերջում անեն, իրենք ընթացքում պետք է պարբերաբար… Այդ պատասխանատվության բանը չունեն, համարյա զրո է իրենց մոտ: Առաջին հերթին դու պիտի հաշվետու լինես ու կապի մեջ լինես քո շահառուների հետ: Իրենք կասեն՝ հա, վեբ կայքում այդ ամենը դրած է: Չէ, էդպես չի: Այս սա իսկապես կարևոր բաց է» (միջազգային կառույցի ներկայացուցիչ):

> «…Երբ դու խոսում ես հասարակության անունից, պիտի վստահ լինես, որ հասկացել ես հասարակական շահը և կարողանում ես դա տրանսլյացիա անել: Դրա մասին ոչ ոք չի մտածում» (գործարար կառույցի ներկայացուցիչ):

Փորձագետներից մեկը այս կապի պակասը պայմանավորել է դրամաշնորհային ծրագրերի առաջնություններով ՔՀԿ-ների ուղղորդմամբ և տեղեկատվության կառավարման խնդիրներով:

> «Երբ ես որոշում եմ սերվիս տամ որևէ մեկին, ես փող տվողի հետ պիտի համաձայնեցնեմ իր ընկալումը, թե կարիքը որն է: Դա կարող է տարբեր լինել շահառուի ընկալումից: Երկրորդը, մենք միշտ ունենում ենք ինֆորմացիայի պակաս: Որոշ տեղերում քաղաքական պատճառներով ինֆորմացիան չի հավաքագրվում, որոշ տեղեր պարզապես չկա ինֆորմացիա, որոշ տեղեր կա

[7] 2014 ՔՀԿ կայունության ցուցանիշ –Հայաստան, ԱՄՆ ՄԶԳ և Քաղաքացիական զարգացման և համագործակցության հիմնադրամ, հունիս 2015թ., Երևան:

ինֆորմացիայի վատ կառավարում» (ՔՀԿ դաշտի փորձագետ, միջազգային կառույցի ներկայացուցիչ):

Ըստ քանակական հարցման տվյալների, ՔՀԿ-ների մոտ 21%-ը շահառուներին ներգրավում է ծրագրերի մշակման գործընթացում, մոտ 26%-ը շահառուներին ներգրավում է ծրագրերի գնահատմանը, սակայն կազմակերպությունների մեծ մասը ծրագրային որոշումների ընդունման գործընթացում շահառուներին ընդգրկում է ոչ կանոնավորապես: Ֆոկուս խմբային քննարկումներին մասնակցած ՔՀԿ շահառուները, մեծ մասամբ, հաստատել են, որ իրենք ներգրավվում են կազմակերպության ծրագրերի մշակմանը և կամ գնահատմանը՝ ոմանք դեպքից դեպք, ոմանք՝ պարտադիր և հետևողական կերպով մասնակցելով կազմակերպության ներքին քննարկումներին: Երիտասարդական կազմակերպություններում շահառուների ներգրավումն ավելի ակնառու է, իսկ խոցելի խմբերի հետ աշխատող կազմակերպություններում ավելի շատ շեշտ է դրվում մատուցված ծառայությունների գնահատման վրա:

«Մեր կազմակերպության պարագայում նույնիսկ դրամաշնորհի հայտարարելու պահից, ծրագիր գրելու պահից, կան մի քանի ակտիվ կամավորներ, շահառուներ, մեկը ես եմ, մենք միշտ նախագահի հետ միասին ենք գրում, բյուջեն կազմում, կազմողներից մեկը ես եմ ու անցնելու դեպքում էլի մենք ենք որոշում, ամբողջ գործընթացին սկզբից մինչև վերջ մենք մասնակցում ենք» (Վայոց Ձորի ՔՀԿ շահառու):

«Հիմնականում, երբ ինչ-որ ծրագիր վերջացել է, հարցրել են՝ ոնց կուզեիք լիներ մյուս անգամ» (Արմավիր ՔՀԿ շահառու):

Միևնույն ժամանակ, ի տարբերություն ծրագրերի մշակման և իրականացման շրջանակների, կազմակերպության ընդհանուր գործունեության վերաբերյալ ռազմավարական որոշումների ընդունման գործընթացում շահառուները, հաճախ նաև կամավորները, քիչ են ներգրավված:

Ֆոկուս-խմբային քննարկումներին մասնակցած՝ մարզային համայնքներում աշխատող կազմակերպությունների ներկայացուցիչները կարևորել են համայնքում **կարիքների գնահատման և արձագանքման** կարողությունը: Նրանք տարբեր գործիքներ են թվարկել, որոնց միջոցով փորձում են կարիքների գնահատման մասնակցային գործընթաց իրականացնել՝ հարցումներ, քննարկումներ, գնահատման հարցաթերթեր, անհատական շփումներ և այլն: Սակայն կազմակերպության ընդհանուր գործունեության, որոշումների ընդունման գործընթացում շահառուների և համայնքի մասնակցության մասին շատերը վերապահումով են խոսում, գտնելով, որ ոչ միշտ է, որ շահառուները կարող են օբյեկտիվ և տեղյակ մոտեցում ցուցաբերել: Կարծիք կա նաև, որ շահառուները իրենց սեփական կարիքներն էլ լավ չեն գիտակցում և հնարավոր է լինում այդ կարիքները վերհանել միայն համատեղ աշխատանքի արդյունքում:

«Շատ հաճախ շահառուներն իրենք չեն գիտակցում իրենց կարիքները, մինչև հասնում ենք դրան, օրինակ գալիս են հոգեբանական աջակցություն ստանալու, այդ պահին ծառայությունը մատուցում ես և զգում ես, որ իրենց

> դա չէր պետք, իրենց իրական կարիքն ուրիշ բան էր, ընթացքում վերանայվում են կարիքները…» (Լոռու ՔՀԿ ներկայացուցիչ):

Այն ՔՀԿ-ները, որոնք կարևորում են շահառուների ներգրավումը, նշել են, որ մարդկանց քաղաքացիական ակտիվության պակասը, ՔՀԿ ծառայությունների հանդեպ սպառողական մոտեցումը դժվարացնում է համայնքի համախմբումը և կազմակերպության աշխատանքներին շահառուների մասնակցությունը:

> «Շատ դժվար է շահառուին մոտիվացնել, որ ինքը ուզի գա մասնակցի թեկուզ, …այնպիսի տպավորություն է ստեղծվում, որ մինչև դու չես սկսում ծրագիրը անել, իրենք չեն հասկանում, որ դա իրենց պետք էր, իրականում, իրենք երբ որ գալիս են ծառայությունից օգտվելու, այնպես տպավորություն է ստեղծվում, որ իրենք գալիս են քեզ լավություն են անում դրանով… Այսինքն ես կուզեմ մինչև այդ հասարակությանը մոբիլիզացնելը կամ շահագրգռելը, որ տեղական ինքնակառավարման մակարդակում հարց լուծեն, մինչև այդ իրենք շահագրգռված լինեն ՀԿ-ին միանալու, ՀԿ-ի գործունեության մեջ մասնակցություն ունենալու, իրենք այդ մակարդակում ակտիվանան. եթե իրենք դառնան ակտիվ քաղաքացի, իրենք ցանկացած ոլորտում են ակտիվ մասնակցություն ունենալու» (Գեղարքունիքի ՔՀԿ ներկայացուցիչ):

Շահառուներն իրենք էլ նշել են, որ իրենց ներգրավման ու մասնակցության համար իրազեկման աշխատանքներ են հարկավոր՝ թե՛ խնդիրներն ավելի լավ հասկանալու, թե՛ մոտիվացիայի նպատակով:

> «Կան մարդիկ, որոնք այդպես ակտիվ չեն, ինչպես մյուսները, կազմակերպությունը պետք է այնպիսի բան մշակի, որ այդ մարդուն էլ տանից հանի, բերի, այ ամբողջ խնդիրը դրանում է, որ իրենք կարողանան քեզ համոզել, որ իրենց աշխատանքը արդյունք է տալիս» (Սյունիքի մարզի ՔՀԿ շահառու):

> «Այսինքն՝ հասարակական կազմակերպությունները պետք է տեղեկացնեն, ինֆորմացիա տրամադրեն, տարբեր սեմինարների միջոցով բացատրեն իրավունքները, թե ինչ կբերի իրենց նմանատիպ գործունեությունը, ինչ շահ ունեն մարդիկ ակտիվ լինելուց կամ ոչ ակտիվ լինելուց, պատասխանատու լինեն իրենց անձի, իրենց ձայնի նկատմամբ» (Լոռու մարզի ՔՀԿ շահառու):

Այսպիսով, շահառուների, համայնքի ներգրավման գործընթացում առանցքային դեր ունեն **ՔՀԿ հաղորդակցման հմտությունները**, որոնք կատարած աշխատանքի տեսանելիության ապահովման և առանձին քննարկումների հետ միասին կնպաստեն մարդկանց իրազեկվածությանը, վստահության ամրապնդմանը և ի վերջո մասնակցությանը: Ինչպես նշել է ՖԽ մասնակիցներից մեկը, ՔՀԿ արդյունավետ աշխատանքի դեպքում շահառուների ներգրավման ու մասնակցության խնդիրներ չեն ծագի:

> «ՀԿ-ի մոտ կարող է ստեղծվի տպավորություն, որ շահառուն չգիտի իր կարիքները, որովհետև ինքը ոչ այնքան մեծ պրոֆեսիոնալիզմով է մոտեցել, այսինքն՝ պահի տակ կարող է մոտենալ կարիքների գնահատմանը, ըստ պահանջի, ըստ ծրագրի, ըստ ծրագրային առաջնայնության այդ նույն ՀԿ-ի, որը որ շահառուին պետք չէ: Ինձ թվում է, ամենամեծ կարիքը համայնքում այն է, որ ՀԿ-ն չնայի շահառուին [որպես] միջոց, որպեսզի մի նոր, լավ

> ծրագիր մշակի և շարունակի իր գործունեությունը, այլ մտածի, որ շահառուն [...] ներգրավվի, ինտեգրվի, ակտիվություն բերի վաղվա օրը» (Լոռու մարզի ՔՀԿ ներկայացուցիչ):

Շահառուների և համայնքի ներգրավման ուղղությամբ ՔՀԿ-ների համար առաջարկվող գործողություններն են՝ համայնքային ժողովների կազմակերպումը, առցանց գործիքների օգտագործումը, տնայցերի միջոցով տեղեկատվության ու հետադարձ կապի հավաքագրումը, քննարկումների կազմակերպումը, իրազեկման ու կրթական աշխատանքները:

5.2 ՔՀԿ կարողությունների զարգացման վերաբերյալ փորձագետների առաջարկները

ՔՀԿ կազմակերպական կարողությունների վերաբերյալ առաջարկներն անդրադառնում են ինչպես առկա բացերին, այնպես էլ կարողությունների զարգացման ձևերին և ուղղություններին:

Առաջարկների մի խումբ վերաբերում է ՔՀԿ **հաղորդակցության, թափանցիկության, տեսանելիության** խնդիրներին, որոնց մասին բազմիցս նշվել էր թե՛ վստահության և թե՛ մյուս հատվածների հետ համագործակցության բարելավման առաջարկներում: Ճիշտ հաղորդագրությունների կազմումը և հասցեագրված մոտեցումը, կատարած աշխատանքը ներկայացնելու ունակությունը կօգնեն ոչ միայն բարելավել ՔՀԿ վարկանիշի, այլև ավելի համոզիչ լինել կառավարության ու դոնորների համար՝ դրանով իսկ խթանելով սեփական ծրագրերի իրականացումը և հաջողությունը: Այստեղ կարևորվում է ծրագրերի արդյունքների և ազդեցության գնահատման և դրա արդյունքների հաղորդակցման կարողությունը:

> «Մի բան, որ կարևոր որակ է ՔՀԿ-ների համար, դա արդյունքների ու ազդեցության մասին խոսելն է, ոչ թե արածի կամ անելիքի, այլ՝ արածի արդյունքում ինչ փոխվեց, իսկ դա հատուկ ջանք ու հմտություն է պահանջում՝ չափելու, հասկանալու, գնահատելու ու այդ փոփոխությունը դարձնելու հաղորդակցման նյութ, այլ ոչ թե պրոցեսը կամ քայլերը: Նկատի ունեմ ոչ թե ծրագրի իրականացման գնահատում, այլ ազդեցության գնահատում, այդ խոսակցությունը հասարակության հետ, պետության հետ, շահագրգիռ կողմերի հետ այդ հարթությունում ունենալը» (ՔՀԿ դաշտի փորձագետ, միջազգային կառույցի ներկայացուցիչ):

> «Ցույց տալ ազդեցությունը, ինչպես փոփոխություն կբերենք, ինչպես դա կլինի կայուն, առաջարկ գրելու այս բոլոր կլիշեները, այս լեզուն... Շատ կարևոր է հասկանալ, թե ինչ պետք է ցույց տանք, որպեսզի հիմնավորված ներկայանանք» (միջազգային կառույցի ներկայացուցիչ):

> «Իմ կարծիքով ՔՀԿ-ների պրոբլեմներից մեկը դա արդյունքներն են: Նրանք հիմնականում, մեծամասնությունը, հստակ չեն կարողանում արդյունքները ներկայացնել, ձևակերպել և հիմնավորել» (միջազգային կառույցի ներկայացուցիչ):

Հետազոտության արդյունքները ցույց են տալիս, որ առանձնահատուկ կարևորվում է համայնքին, շահառուներին և լայն հասարակությանը ՔՀԿ-ների հասանելի լինելը, **կապը հանրության** հետ: Ինչպես նշվեց վերը, համայնքի ներգրավումը ՔՀԿ կարևոր գործառույթներից է համարվում, սակայն քիչ է կարևորվում և իրականացվում ՔՀԿ-ների կողմից: Հանրության հետ կապի հաստատումը, սերտ հաղորդակցությունը և մարդկանց որևէ նպատակի շուրջ համախմբելու կարողությունները առանցքային դեր ունեն ՔՀԿ վարկանիշի բարձրացման, շահերի պաշտպանության և ֆոնդահայթայթման գործում հաջողության հասնելու համար: Այս ուղղությամբ իրազեկման աշխատանքները և համապատասխան կարողությունների զարգացումը շեշտադրվել է բազմաթիվ փորձագետների կողմից:

> «Հասարակական կազմակերպության հիմնական խնդիրը ես տեսնում եմ զանգվածների մոբիլիզացիայի մեջ, այնինչ իր միակ ուժն այս զանգվածն է: Համայնքի ձևավորումը խնդրի շուրջ լուծում է նաև ֆինանսական անկախության խնդիրը և առաքելությունից չշեղվելու խնդիրը» (ՔՀԿ ներկայացուցիչ)

> «Ամենակարևորը, որ ՀԿ-ներին պետք է սովորացնել՝ իրենց ժողովրդի հետ կապի մեջ մտնել, ու իրենք դառնան ժողովրդի ներկայացուցիչը, այն հատվածը, որ կիսում է իրենց նախաձեռնությունը, դառնա իրենց աջակիցը» (ՔՀԿ դաշտի փորձագետ, միջազգային կառույցի ներկայացուցիչ):

> «Եթե առաջնահերթությունների ցանկ սարքենք, իմ կարծիքով առաջին հերթին կարևոր է սովորեցնել … մարդկանց տարբեր խմբերի հետ աշխատելը, կամավորների հետ, շահառուների հետ աշխատելը, ինչ խմբի մարդկանց ոնց է պետք աշխատել, ներգրավել ու ամբողջականացնել մարդկային ջանքը: Էդ տիպի հմտություններ, կարողություններ եթե զարգացնել ՔՀԿ-ների մեջ, մեծ օգնություն կլինի… Ինքը իր մեջ պարունակում է և կոմունիկացիոն հմտություններ, և բանակցային, և ծրագրերը ներկայացնելու…» (ՔՀԿ դաշտի փորձագետ, միջազգային կառույցի ներկայացուցիչ):

Քանի որ մոնիթորինգը նշվել էր որպես ՔՀԿ-ների կողմից իրականացվող ծառայություն, որի կարիքն այսօր կա, **մոնիտորինգային կարողությունների զարգացումը** շատ է կարևորվել փորձագետների կողմից: Թեև հարցման մասնակից ՔՀԿ-ները բավականին լավ էին գնահատել ծրագրերի մոնիթորինգի (մշտադիտարկման) և գնահատման իրենց կարողությունները, հավանաբար նկատի ունենալով սեփական ծրագրերի մոնիթորինգն ու գնահատումը, փորձագետները նշել են, որ ՔՀԿ-ների կողմից պետական քաղաքականությունների մոնիթորինգի ոլորտում բաց կա, որն ըստ երևույթին պայմանավորված է համապատասխան կարողությունների պակասով:

> «Մեզ համար շատ կարևոր է, որ մոնիթորինգը արվի նաև ՔՀԿ-ների կողմից: …Ես չգիտեմ ցանկություն կա թե չէ, կարելի է մի կողմ դնել՝ արդյունավետ է թե ոչ, բայց ես համոզված եմ, որ պարզապես կարողություն չկա դրա համար, այլապես եթե կազմակերպությունները ունակ լինեին մոնիտորինգ անցկացնելու համար, իրենք դա կանեին, որովհետև դա իրենց համար ևս մեկ նիշա է, որտեղ կարող են ներգրավված լինել, արդյունքների հասնել,

> ինչու չէ նաև ավելի շատ ֆինանսական միջոցներ ունենալ ծրագրերի, գրանտերի միջոցով: Մենք այդ ուղղությամբ մրցույթներ հայտարարել ենք, բայց շատ սակավաթիվ առաջարկներ ենք ստացել, որովհետև դա իրենց բարդ է թվում և իրենք զգում են, որ դա իրենց համար չի» (միջազգային կառույցի ներկայացուցիչ):

Առհասարակ, ՔՀԿ ծառայությունների շարքում փորձագետներն արձանագրել են գիտելիքների ու կարողությունների պակասը պետական քաղաքականության մշակմանը մասնակցության՝ քաղաքական երկխոսության հարցում: Հիշեցնենք, որ հարցման մասնակից 101 ՔՀԿ-ներից միայն 17-ն էր նշել, որ շահերի պաշտպանության ոլորտում վերապատրաստման կարիք ունի: Մինչդեռ, փորձագետները համարում են, որ Հայաստանի ՔՀԿ-ները դեռևս թույլ են **պետական քաղաքականության վրա ազդեցություն ունենալու** տեսանկյունից, քանի որ չեն կարողանում ճիշտ ձևակերպել իրենց ուղերձը, քաղաքականության փաստաթուղթ մշակել, փաստարկված հիմնավորումներ բերել, ինչպես նաև համախմբված ներկայանալ:

> «Կառավարությունը հաճախ մեղադրում է հասարակական կազմակերպություններին պրոֆեսիոնալիզմի ցածր աստիճանի մեջ, որի հետ ես, ցավոք, համաձայն եմ: Շատ հարցեր կան, որ եթե դու ուզում ես ազդեցություն ունենալ, միայն գոռալով չես կարող, պետք է փաստարկներ ունենաս և շատ լավ տեղյակ լինես քաղաքականության պրոցեսներից՝ սկսած նրանից, թե ֆինանսական բյուջեն քո ոլորտում ինչպես է ձևավորվում և դու որ կետում ում վրա կարող ես ազդել, որպեսզի քո խոսքը տեղ հասնի, վերջացրած, թե ինչ միջոցներով կարող ես հասնել: Այդ գիտելիքները, ցավոք, շատ պակաս են: Քաղաքականության լեզուն այն լեզուն չէ, որով խոսում են ՀԿ-ները: Պետք է այդ առումով ուժեղացնել իրենց կարողությունները» (ՔՀԿ դաշտի փորձագետ, միջազգային կառույցի ներկայացուցիչ):

Փաստարկված շահերի պաշտպանության համար, ինչպես նաև համապատասխան ծառայությունների մատուցման համար կարևոր են **իրավական գիտելիքները**, ինչպես նաև պետական կառույցների կառուցվածքի մասին գիտելիքները, որոնք ևս նշվում են որպես ՔՀԿ-ների համար աջակցության կարիք ունեցող ոլորտ:

> «Միանշանակ գիտելիք [է պետք], այսինքն այդ ոլորտի իրավական ակտերից սկսած, լավ պատկերացնեն պետական քաղաքականությունը, ի՞նչ քայլեր են պետք և ինչի՞ն հասնելու համար» (պետական կառույցի ներկայացուցիչ):

> «Կարելի է իրավական գիտելիքները զարգացնել, թրեյնինգ անենք իրենց համար՝ Սահմանադրություն, մարդու իրավունքներ, վարչարարություն, պետական մարմինների համակարգ… համայնքային իշխանության դերը չգիտի, հանրապետական իշխանության դերը չգիտի, բողոքարկման մեխանիզմները չգիտի, իրավունքի ինքնապաշտպանությունը ոնց անի, ոնց վարչական կարգով բողոքարկել, ոնց դատական կարգով բողոքարկել, Եվրոպական դատարան, վարչարարությունն ինչ է, կամ տեղեկատվության ազատությունը՝ ոնց կարող են տեղեկատվություն ստանալ: […] Իրենք կողմնորոշվեն պետական համակարգում մարդու իրավունքների

> պաշտպանության հնարավորությունների վերաբերյալ (պետական կառույցի ներկայացուցիչ):

ՔՀԿ դաշտի խնդիրների շարքում փորձագետների կողմից հաճախ է շոշափվել ՔՀԿ-ների համախմբվածությունը: Բազմաթիվ ՔՀԿ-ներ ներգրավված են տարբեր ցանցերում և կոալիցիաներում, բայց այդ կառույցներից ոչ բոլորն են համախմբված ու արդյունավետ աշխատում: **Ցանցերի ստեղծումն ու համատեղ աշխատանքի հմտությունները** զարգացման կարիք ունեցող հաջորդ ոլորտներն են:

> «Նույն նպատակի համար աշխատող բոլոր ՀԿ-ներին [պետք է] ինչ-որ ձևով բերել ընդհանուր կոալիցիայի, հովանոցի տակ, որ նրանք հասկանան, որ որոշ նպատակներ բոլորի համար են և միասին հետանդեն այդ նպատակը ավելի ճիշտ է ու ավելի էֆեկտիվ, և բոլորի համար թրեյնինգ անել, ինչ ասել է՝ միասին աշխատել, ինչ ասել է՝ ընդհանուր նպատակ ունենալ» (ՔՀԿ դաշտի փորձագետ, միջազգային կառույցի ներկայացուցիչ):

> «Հիմա եթե նայում ենք՝ զարգացման առաջնային գործիքը networking-ն է (կապերի զարգացումը), պետք է փորձենք առաջին հերթին դա տալ մարդկանց, որ իրենք հնարավորինս շատ կապեր ունենան: Եթե մարդ կա, ներքևում է, սկսում ենք կապեր տալ վերին հարթության վրա, ինքը վերջիվերջո կբարձրանա, ներքևում չի մնա: Իր կապերը իրեն սեղմում հանում են վերև: Պետք է վստահենք, որ այդ մարդը կարա, ու իրեն ավելի շատ կապեր տալ, մնացածը ինքը կանի» (ՔՀԿ դաշտի փորձագետ, ՔՀԿ ներկայացուցիչ):

Այսպիսով, փորձագետների կողմից առավել հաճախ նշված՝ զարգացման կարիք ունեցող ՔՀԿ կարողությունները հիմնականում վերաբերում են մոնիթորինգի և գնահատման, պետական քաղաքականության մշակմանը մասնակցության, համատեղ աշխատանքի, համայնքի հետ կապի, հաղորդակցության ու ինքնաներկայացման ոլորտներին: Այսինքն, ի տարբերություն հարցման մասնակից ՔՀԿ-ների, որոնց մեծամասնությունը նշել էր ֆոնդահայթայթումը՝ որպես կարողությունների զարգացման ոլորտ, փորձագետներն այլ ոլորտներ են կարևորում, որոնց զարգացումն էլ, իրենց կարծիքով, կօգնի ՔՀԿ-ներին նաև ռեսուրսների հայթայթման գործում: Ընդ որում, ինչպես նշվեց կայունության վերաբերյալ բաժնում, փորձագետները շեշտադրում են ՔՀԿ-ի **գաղափարային հենքը, նվիրվածությունն առաքելությանը**, հանրային շահի առաջնությունը, դրանք համարելով ՔՀԿ կարողությունների զարգացման պարտադիր նախապայման:

> «Եթե հասարակական կազմակերպությունների կարողություններ պիտի զարգացվեն, պետք է շեշտը դնենք պարտադիր, որ իրենք պետք է որոշակի գաղափարական հենքի վրա ստեղծվեն, կանոնադրությունը ոչ թե ձևական գրեն, այլ հստակ հասկանան, թե ինչ են ուզում և ինչ պետք է անեն» (պետական կառույցի ներկայացուցիչ):

> «[պետք է] աշխատել այն ՀԿ-ների հետ, որոնք grant-oriented [դրամաշնորհներին ուղղված] չեն, այլ հիմնվել են ինչ-որ գաղափարական սկզբունքների վրա, ծրագրերի վրա, տեսլականի վրա, ստրատեգիական ինչ-որ բանի վրա, մնացած grant-oriented ՀԿ-ներին պետք չէ [կարողությունների զարգացում]՝ նրանց նպատակը ինչ-որ բաներ անել, աշխատավարձ

> ստանալ, պետք է կենտրոնանալ իսկապես գաղափարի վրա հիմնված, ստրատեգիական նպատակների վրա հիմնված ՔՀԿ-ների վրա» (ՔՀԿ դաշտի փորձագետ, միջազգային կառույցի ներկայացուցիչ):

Բացի վերոնշյալ հիմնական ոլորտներից, ՔՀԿ կարողությունների զարգացման վերաբերյալ նաև այլ՝ հետևյալ ուղղություններն են առաջարկել.

- միջացառման կազմակերպման (event management) հմտություններ,
- ձեռնարկատիրական գործունեության հմտություններ,
- ֆինանսական կայունություն և ֆոնդահայթայթում,
- կառավարում և առաջնորդություն,
- կամավորների հետ աշխատանք,
- միջազգային կապեր հաստատելու կարողություն,
- կազմակերպական կառուցվածք,
- տվյալների կառավարում և պաշտպանություն,
- օտար լեզուներ,
- այլընտրանքային լրատվություն:

Ֆոկուս-խմբային քննարկումներին մասնակցած ՔՀԿ ներկայացուցիչների հնչեցրած կարիքները հիմնականում համընկնում են փորձագետների կողմից նշված ոլորտների հետ. նրանք ևս նշում են հաղորդակցության և տեսանելիության ապահովման միջոցների, շահառուների հետ կապի, ցանցային համագործակցության, մարդու իրավունքների կրթության անհրաժեշտության մասին: Միևնույն ժամանակ, անբավարար ռեսուրսների պայմաններում աշխատելով՝ ՔՀԿ-ները շեշտում են նաև ֆոնդահայթայթման նոր ձևերի, կամավորների կառավարման և մասնավորապես խրախուսման վերաբերյալ գիտելիքների, որակյալ և մատչելի մասնագիտական կադրերի կարևորությունը:

Մի շարք առաջարկներ են հնչել նաև կարողությունների զարգացման միջոցառումների ձևաչափի կապակցությամբ: Շատերը մտահոգություն են հայտնել, որ **դասընթացային ձևաչափը բավարար չէ** կայուն հմտությունների զարգացման համար: Այսպես, փորձագետներից մեկը նշել է, որ ՔՀԿ դաշտի բազմաթիվ դասընթացներ են իրականացվել դեռևս 90-ական թվականներից սկսած, և հաճախ դասընթացներին ներկա են նույն մարդիկ՝ նույն կազմակերպությունների ղեկավարները, ինչը չի ապահովում գիտելիքի փոխանցման ու շարունակականությունը: Մյուս մտահոգությունն այն է, որ դասընթացի միջոցով դժվար է փոխել արժեքներն ու մտածելակերպը, այդ իսկ պատճառով, ինչպես նշվեց վերևում, ի սկզբանե պետք է ընտրել գաղափարներին նվիրված կազմակերպություններ և մարդիկ: Վերջապես, հասցեական աջակցություն տրամադրելու համար հարկավոր է մինչ դասընթացն իրականացնել **կարիքների մանրամասն գնահատում**՝ մասնակցային սկզբունքով, որպեսզի կազմակերպությունն ինքը գիտակցի իր կարիքները և ցանկանա այդ

փոփոխությունը, այլ ոչ թե պարզապես մասնակցի հերթական անվճար դասընթացին:

> «Հարցն այն է, որ անվճար առաջարկը… չի էլ ձևավորվում այդ պահանջարկը, այդ անվճար առաջարկից օգտվում ես ու դրա օգտակարությունը ցածր է: Ես անձամբ չէի գնա դրան՝ անվճար դասընթացներ տալ մասսայական, հուսալով, որ կարող է այդ 100 կազմակերպությունից թեկուզ 5-ի մոտ ինչ-որ բան փոխվի, բայց ծախսարդյունավետության առումով… Մյուս կողմից, անվճար դասընթացներն իհարկե կարևոր են՝ մարդկանց զարգանալու հնարավորություն տալու համար, որովհետև դրանք տրանսֆորմացիայի են բերում, բայց պետք է այնքան սպեցիֆիկ ու կիրառական լինի այսօրվա կարիքների առումով» (ՔՀԿ դաշտի փորձագետ, միջազգային կառույցի ներկայացուցիչ):

Շատերը կարևորել են **փորձի փոխանակման, քննարկման** հարթակի ստեղծումը, ոչ ֆորմալ շփումները, որոնք ոչ պակաս ուսանելի կարող են լինել ՔՀԿ-ների համար: Նման քննարկումներին արդյունավետ կլինի հետաքրքիր փորձ ունեցող **խոսնակների** ներգրավումը, որոնք կկիսվեն նորարար մոտեցումներով, կոգեշնչեն ՔՀԿ-ներին:

> «Կարող եք անել NGO Café (ՀԿ սրճարան), թող դա լինի Speaking Corner (զրուցարան): Բերեք հետաքրքիր մարդկանց: Ու իրենց հրավիրեք այդ հանդիպումներին: Չեք պատկերացնում, ինչ բան է դա: Կենդանի ֆորմատով: Բերեք, հանդիպումներ արեք, տարեք մարզեր ամենակարևորը: Էդ մարդիկ մի քիչ inspirational talk (ոգևորող զրույց) անեն: Ուղղակի գաղափարները, իրենց փորձը և այլն: Ես մի քանի անգամ նման բան արեցի, ես ուղղակի ապշած էի, թե ինչ մեծ պահանջարկ կա, այլ մարդիկ, այլ կարծիքներ: Որովհետև մենք եփվում ենք նույն բանի մեջ: Ու մենք արդեն իրար տեսնել չենք կարող, արդեն հոգնել ենք իրարից, անգիր գիտենք, ինչ կարող ենք իրար ասել: Թարմ օդ բերեք, թթվածին» (միջազգային կառույցի ներկայացուցիչ):

> «Ֆորմալը մի բան է, որ անընդհատ պետք է, բայց դրանից բացի պետք են ինֆորմալ շփման հնարավորություններ: … Այսինքն, հարցը միայն ՀԿ-ի ինստիտուցիոնալ զարգացմամբ չի լուծվի: Այս պահին ինստիտուցիոնալ զարգացման կարիքը կա, բայց ավելի շատ իրար բերելու, որ նույն դաշտի ՀԿ-ները միասին աշխատեն, դրա կարիքը կոնկրետ ես ավելի եմ տեսնում» (ՔՀԿ դաշտի փորձագետ, միջազգային կառույցի ներկայացուցիչ):

Փորձի փոխանակման հնարավորությունները շատ են կարևորվել քննարկումների մասնակից ՔՀԿ-ների կողմից, անգամ ֆոկուս-խմբային քննարկումները հաճախ մասնակիցների համար ծանոթացման և փորձի փոխանակման հնարավորություն էին հանդիսանում և նրանք շեշտադրում էին դրա կարևորությունը: Շատ ՔՀԿ-ներ իրենք էլ գիտակցում են դաշտում համագործակցության պակասի խնդիրները և առաջարկում են խթանել ՔՀԿ-ների միջև համագործակցությունը՝ այդ թվում քննարկումների ու հանդիպումների կազմակերպման միջոցով:

Կարողությունների զարգացման միջոցառումների շարքում ՔՀԿ-ներն առավել պահանջված են համարել **խորհրդատվությունը**: Առաջարկ կա նաև աջակցության մի քանի տեսակները համադրելու վերաբերյալ:

> «ՀԿ-ները կարիք ունեն խորհրդատվական աջակցությունների, ոչ թե թրեյնինգների, կոնկրետ փորձագետը գա առանձին ՀԿ-ի հետ աշխատի, սովորեցնի, միևնույն ծրագիրը իրար հետ մշակեն կամ կանոնակարգերը մշակեն, ներդնեն, հայեցակարգերը մշակեն, այ դրա կարիքը բոլորս ունենք» (Գեղարքունիքի ՔՀԿ ներկայացուցիչ):

> «Ավելի շուտ ընդհանուր մի գործիք, որի մեջ կլինի և դասընթացը, և խորհրդատվությունը, և պրակտիկ իրականացման հնարավորությունը» (Լոռու ՔՀԿ ներկայացուցիչ):

ՔՀԿ-ներից մեկը առաջարկեց օգտագործել **մենթորինգի** մեխանիզմը:

> «Օրինակ կան շատ զարգացած, կան միջին զարգացած, կան սկսնակներ՝ ամեն մեկը մենթոր ունենա, որ կայունություն ապահովի, որովհետև եթե մի դասընթաց արվեց գնաց, դա էդքան բան չի տա, հետո չես իմանում, օգտագործում է կազմակերպությունը, թե չէ: Երբ որ արդեն կազմակերպությունները, ասենք բուրգի նման երեք կազմակերպություն վերցնես, մեկը մյուսին մենթոր դառնա, ու ինքը մի տարով կամ երկու տարով լինի ու տարբեր կոմպոնենտներ՝ ֆանդրեյզինգ, համատեղ ծրագրեր… Ինքը և այդ դասընթացն է կազմակերպում, և պրակտիկ գիտելիքներ է տալիս, ու համատեղ փորձի փոխանակման այցեր կարող են լինել, հանդիպումներ, ընթացքում հարցեր ունես, օգնում է մի կազմակերպությունը մյուսին ու արդեն նաև արդյունքն էլ է երևում, թե ինչպես է կիրառում այդ գիտելիքը այդ կազմակերպությունը» (Արմավիրի ՔՀԿ ներկայացուցիչ):

Այսպիսով, կարողությունների զարգացման առաջարկվող միջոցառումների շարքում թվարկվել են դասընթացները, խորհրդատվությունները, փորձի փոխանակման հարթակները, առաջարկվել են նաև այնպիսի մեխանիզմներ, ինչպիսիք են արտասահմանյան կամ հետաքրքիր փորձ ունեցող տեղական խոսնակների հրավիրումը և մենթորինգի օգտագործումը:

Կարողությունների զարգացման ծառայությունների ոլորտներ առաջարկելիս ՔՀԿ դաշտի փորձագետները կարծիք են արտահայտել նաև առ այն, թե արդյոք Հայաստանում հասանելի են նմանատիպ ծառայությունները, թե ոչ, և որքանով են ՔՀԿ-ները պատրաստ վճարել այդ ծառայությունների համար:

Փորձագետների հիմնական մասը նշել է, որ կարողությունների զարգացման ծառայությունները քիչ թե շատ հասանելի են և նախորդ տարիների և տարածաշրջանի մյուս երկրների համեմատ՝ որակյալ, բայց դրանք հիմնականում Երևանում են տեղակայված:

> «Հասանելիությունը համեմատական է՝ մեծ քաղաքում ավելի հասանելի են, օրինակ Երևանում ավելի հասանելի են, ավելի շատ հնարավորություն կա, որ ՀԿ-ները շփումներով, կապերով, նեթվորքինգով ինչ-որ պրոցեսների մասնակցեն: Հեռավոր համայնքներում դա պակասում է, այդ հարցը պիտի

> լուծվի, համայնքային ՀԿ-ն ոնց կարող է մասնակցել: Կենտրոնից ինչքան հեռանում ենք, այնքան թուլանում է, ձևը պետք է գտնել, որ ՀԿ-ների աշխարհագրական տարածվածությունը հավասարության հիման վրա լինի» (ՔՀԿ դաշտի փորձագետ, միջազգային կառույցի ներկայացուցիչ):

Կարծիք կա, որ ոչ առևտրային ոլորտի վերաբերյալ կրթությունն ավելի ինստիտուցիոնալ հիմքերի վրա է անհրաժեշտ դնել, մինչդեռ ոչ ֆորմալ անվճար դասընթացների որակը վիճարկելի է:

> «Այսօր մեր կրթական համակարգը պատրաստում է կադրեր կամ առաջարկում է ծրագրեր բիզնես սեկտորում, պետական սեկտորում կարիերա անելու համար, բայց ոչ մի պետական և ոչ պետական համալսարան չի առաջարկում մասնագիտացված ծրագրեր հասարակական սեկտորում առաջնորդության կամ կառավարման ոլորտում մասնագիտանալու համար: […] Հայաստանում եթե ես ուզում եմ զարգացնել իմ հմտությունները, դրանք բավականին սահմանափակ են: Կամ ես պիտի անեմ, իմ սխալի վրա սովորեմ… Հաճախ դասընթացները, որոնք մատուցվում են անվճար, իրենք լինում են կասկածելի որակի և չես կարող մարդուց պահանջել» (ՔՀԿ դաշտի փորձագետ, միջազգային կառույցի ներկայացուցիչ):

Հարցազրույցների մասնակից ՔՀԿ-ների ներկայացուցիչները նշել են, որ օգտվում են կարողությունների զարգացման տարատեսակ ծառայություններից և անհրաժեշտության դեպքում վճարում դրանց համար: Միևնույն ժամանակ, ֆոկուս-խմբային քննարկումներին մասնակցող ՔՀԿ-ները հիմնականում օգտվել էին անվճար դասընթացներից և կարողությունների զարգացման իրենց ակնկալիքները կապում էին անվճար հնարավորությունների հետ: Ինչպես նշել է փորձագետներից մեկը, ՔՀԿ-ները սովորաբար պատրաստ են լինում վճարել շատ նեղ շրջանակների ծառայությունների համար, որոնք կապված են ֆինանսական կայունության խնդիրների հետ:

> «Կյանքը ցույց է տալիս, որ կա ՀԿ-ների մի հատված, որ եթե տեսնում են ծառայության օգուտը կազմակերպության համար, ապա պատրաստ են ներդրում անել այդ ծառայությունը ստանալու, բայց ցավոք, այդ ծառայությունների շրջանակը դեռևս սահմանափակվում է նոր ֆինանսական ռեսուրսներ ներգրավելու հետ կապված ծառայություններով. օրինակ, վարձել փորձագետ, որ ծրագրի առաջարկ կգրի կամ concept note (հիմնադրույթ) կգրի, էդ տիպի ծառայությունների համար պատրաստ են վճարելու՝ ներդրման դիմաց եկամուտ սկզբունքով: Իսկ կազմակերպությունները, որ պատրաստ են ներդնել կարողությունների, ինստիտուցիոնալ զարգացման մեջ, ինձ թվում է, միայն հարաբերականորեն կայուն ֆինանսավորվող կառույցներն են, որ կարող են իրենց թույլ տալ կամ մտածում են զարգացման մասին, կայունության մասին, միայն այդ կառույցներն են, որ դրա վրա ջանք են դնում» (ՔՀԿ դաշտի փորձագետ, միջազգային կառույցի ներկայացուցիչ):

Ամփոփում և առաջարկներ

Ի մի բերելով զեկույցի ընթացքում ներկայացված քանակական և որակական հետազոտությունների տվյալների վերլուծությունը՝ ներկայացնենք մի շարք եզրակացություններ ու շահագրգիռ կողմերին ուղղված առաջարկներ, որոնք առավել կարևորել ենք այս հետազոտության արդյունքում, ինչպես նաև կարողությունների զարգացման ոլորտների և ձևերի վերաբերյալ առաջարկներ՝ բոլոր հետաքրքրված կազմակերպությունների և մասնավորապես «ՀԿ Դեպո» ծրագրի անձնակազմի կողմից ՔՀԿ-ների կարողությունների զարգացման իրենց աշխատանքներում հաշվի առնելու համար:

Շահագրգիռ կողմերին ուղղված առաջարկներ

1. ՔՀԿ գործունեության մասին **տեղեկատվության տարածումը, հաշվետվողականությունը և թափանցիկությունն** իրենց գործունեության, ֆինանսավորման աղբյուրների ու ծավալների վերաբերյալ նպաստում է հատվածի հանդեպ վստահության բարելավմանը, մյուս հատվածների հետ համագործակցության զարգացմանը և այդպիսով նաև ֆինանսական կայունության բարելավմանը: Մասնավորապես, ՔՀԿ-ներին առաջարկվում է ավելի մեծ ուշադրություն դարձնել գործունեության **արդյունքների ներկայացման** գործընթացին, ինչպես նաև **հաշվետվողականության տարբեր ձևաչափեր** օգտագործել տարբեր լսարանների հետ հաղորդակցվելիս, և դոնորներին ու հարկային մարմիններին հաշվետու լինելուց բացի՝ իրենց աշխատանքի արդյունքները ներկայացնել իրենց անդամներին և հանրությանը:
2. **Գործունեության ազդեցության չափումը** և ձևակերպումն ավանդական ծրագրային մոնիթորինգի ու գնահատման գործունեության համեմատ ավելի դժվար հասանելի, բայց գործի արդյունավետության բացահայտման համար չափազանց կարևոր կարողություն է: Այս գործընթացում շահառուի փորձի պրիզմայով իր աշխատանքը վերլուծելու, մարդկային կյանքի փոփոխությունը նկարագրելու և ազդեցության հասկացություններով խոսելու շնորհիվ ՔՀԿ-ն կարող է ավելի ծանրակշիռ ձևով ներկայանալ շահագրգիռ կողմերին և նոր ռեսուրսներ հայթայթելու ավելի շատ հնարավորություններ ստանալ: Բացի այդ, աշխատանքի արդյունքների ու ազդեցության վրա կենտրոնացումը կօգնի ՔՀԿ-ներին ավելի լավ ձևակերպել իրենց ծրագրի նպատակները, և անմիջական կապ պահպանել նպատակի, արդյունքի և ցանկացած միջանկյալ գործողության միջև: Իսկ սա, իր հերթին, նախապայման է այն բանի, որ ՔՀԿ-ն ավելի հեշտորեն ու վարժ կերպով կապի իր գործողություններն ու գործի արդյունքներն իր առաքելության հետ: Այսպիսի կապակցումները, մի կողմից, կամրապնդեն առաքելությունը, նրա՝ էլ ավելի սեփականացումը ՔՀԿ-ի կողմից, կամ կբացահայտեն առաքելությունից շեղումները, եթե այդպիսիք կան, մյուս կողմից՝ կօգնեն ՔՀԿ-ի անդամներին և խորհրդին ավելի շահագրգիռ դառնալ ՔՀԿ-ի գործունեությանը:

3. ՔՀԿ-ները պետք է **ավելի սերտ շփվեն իրենց թիրախ համայնքի ու շահառուների հետ**, որը ներառում է թե՛ վերջիններիս համար ՔՀԿ աշխատանքում ու որոշումների ընդունման գործընթացում մասնակցության ավելի լայն հնարավորությունների ստեղծումը, թե՛ հանրային հաշվետվողականության մեխանիզմների օգտագործումը, թե՛ ՔՀԿ-ում հանրային կապերի ոլորտի զարգացումը: Շահառուները վստահում են ՔՀԿ-ներին, քանի որ անձնական փորձով հասկացել են նրանց աշխատանքի նպատակը, արդյունավետությունը: ՔՀԿ-ներին առաջարկվում է **իրենց ներկայացնելիս ներգրավել շահառուներին և նրանց պատմությունները**, քանի որ պոտենցիալ դոնորը կամ հանրությունը ավելի շատ կվստահի ՔՀԿ-ին, եթե լսի կոնկրետ շահառուի պատմությունը, որի կյանքում փոփոխություն եղավ ՔՀԿ-ի շնորհիվ, կամ այդ շահառուի կողմից ներկայացված՝ ՔՀԿ վերաբերյալ տեղեկատվությունը, որն ավելի անաչառ ու չեզոք կարող է ինչել: Օրինակ, պետական մարմինների հետ հարաբերությունները զարգացնելու և կատարած աշխատանքի արդյունքներն ավելի համոզիչ ներկայացնելու համար ՔՀԿ-ները պիտի կարողանան ներգրավել շահառուներին և **իրենց տեսանելիությունն ապահովեն առաջին հերթին շահառուների միջոցով**, ցույց տալով, թե ինչ փոփոխություն է եղել առանձին մարդկանց, խմբերի և համայնքի կյանքում:

4. **Պետության, ինչպես նաև բիզնեսի հետ համագործակցության** զարգացման համար ՔՀԿ-ները պետք է զարգացնեն իրենց գիտելիքները այդ համագործակցության ձևերի և մեխանիզմների մասին, բարելավեն իրենց հաղորդակցային և բանակցային հմտությունները, և իրազեկման աշխատանքներ տանեն պետական ծառայողների և գործարարների շրջանում՝ ՔՀԿ-ների դերի ու հնարավոր համագործակցության ձևերի մասին: Բիզնեսի հետ համագործակցության եզրեր գտնելու համար հարկավոր է նախ հասկանալ ընդհանուր շահերը և փոխշահավետ լուծումներ առաջարկել՝ պարզապես աջակցություն խնդրելու փոխարեն:

5. Տեղական ՔՀԿ-ների աշխատանքի խթանման և տեղական իշխանությունների հետ համագործակցության զարգացման համար **ՏԻՄ-ի կողմից ՔՀԿ գործունեության հանդեպ ուշադրության**, համագործակցության շահագրգռվածության, համատեղ քննարկումների նախաձեռնման կարիք կա: Միևնույն ժամանակ, այս համագործակցությունը պետք է **հասարակական շահերից բխի** և լինի օբյեկտիվ հիմքերի վրա՝ առանց որևէ քաղաքական կամ անձնական շահերի սպասարկման ակնկալիքի:

6. Հատվածների միջև համագործակցությունը խթանելու համար անփոխարինելի դեր ունեն ընդհանուր հարթակները, որտեղ տարբեր խնդիրների ու թեմաների քննարկման, հետաքրքիր գաղափարների փոխանակման ընթացքում նոր ծրագրեր ու համագործակցության նոր հնարավորություններ են ստեղծվում: ՔՀԿ դաշտի զարգացմամբ զբաղվող, ինչպես նաև համագործակցության հարցում հետաքրքրված ՔՀԿ-ներին, պետական, միջազգային ու գործարար կառույցներին առաջարկվում է **նախաձեռնել և իրականացնել քննարկման նման հարթակներ** և հատվածների միջև փորձի փոխանակման միջոցառումներ կամ

աջակցել դրանց իրականացմանը: Դոնոր կազմակերպություններին առաջարկվում է համագործակցության եռակողմ և քառակողմ հարթակների զարգացումը ներառել իրենց դրամաշնորհային ծրագրերի քաղաքականություններում: Օրինակ, այն միջազգային կառույցները, որոնք հեղինակություն են վայելում Հայաստանում, կարող են աջակցել ՔՀԿ-ներին՝ կազմակերպելով նրանց **հանդիպումները պետական մարմինների և գործարար շրջանակների հետ**՝ վերը նշված խնդիրները քննարկելու և լուծումներ սահմանելու նպատակով: Այս ասպարեզում փորձ ունեցող կառույցները կարող են կիսվել իրենց փորձով այլ կառույցների հետ, որպեսզի այս գործելակերպն արմատավորվի:

7. ՔՀԿ դաշտի հետ պետական մարմինների համագործակցության վերաբերյալ մի շարք մեխանիզմներ և հարթակներ կան, սակայն համալիր և միասնական մոտեցման, ՔՀԿ-պետական մարմիններ հավասարազոր և համաձայնեցված հաղորդակցության վրա հիմնված՝ **ՔՀԿ-ների զարգացման ուղղությամբ պետական քաղաքականությունը** կօգնի խթանել հատվածի կայունության զարգացումը: Այդ քաղաքականությունը պարբերաբար թարմացվում է, սակայն կյանքի արագ փոփոխությունն ու աշխարհի զարգացումը պահանջում են այս գործընթացն ավելի հաճախ անել:

8. Քանի որ հարկային արտոնությունները նպաստում են ՔՀԿ-ների հետ գործարարների համագործակցությանը և ՔՀԿ ծրագրերում նրանց ներդրմանը, առաջարկվում է պետության կողմից **այնպիսի հարկային մեխանիզմների ներդրում և առկա մեխանիզմների այնպիսի փոփոխում**, որոնց միջոցով հարկերի որոշակի մաս կուղղվի ՔՀԿ գործունեության ֆինանսավորմանը: Դա կարող է արվել ինչպես պետական ֆինանսավորման միջոցով, այնպես էլ խրախուսելով բարեգործությունը անհատների կամ ձեռնարկությունների կողմից: ՔՀԿ-ներին առաջարկվում է այդ նպատակով կոալիցիաներ կազմել և բանակցել պետական կառույցների հետ՝ ընդգրկելով նաև ձեռնարկություններին:

9. Գործարարների հետ ՔՀԿ համագործակցության խթանման նպատակով առաջարկվում է աջակցել գործարարների կողմից ՔՀԿ-ներին հասցեագրված **«ցանկությունների ցանկի» ստեղծմանը:** Այստեղ պիտի ընդգրկվեն գործողություններ, որոնք, եթե հանձն առնվեն ՔՀԿ-ների կողմից, աջակցություն կստանան գործարար շրջանակներից, ներառյալ ֆինանսական օգնությունը: Այդպիսի ցանկը կօգնի ՔՀԿ-ներին հասկանալ գործարարների կողմից ձևակերպվող առկա պահանջարկը և համապատասխան ծառայություններ առաջարկել:

10. Գործարարները հասարակական մտածելակերպի ընդհանուր հայտարարի կրողներից են: Կորպորատիվ սոցիալական պատասխանատվության մշակույթի զարգացումը ևս կնպաստի գործարար հատվածի կողմից հասարակական ծրագրերի կարևորմանը և այդ հարցում ՔՀԿ-ների հետ համագործակցությանը: Որպես այս գործընթացի շահագրգիռ կողմ, ՔՀԿ-ներին և միջազգային ու

մասնավոր դոնորներին առաջարկվում է **նախաձեռնել և իրականացնել ԿՍՊ խթանմանն ուղղված ծրագրեր և միջոցառումներ**:

11. Հասարակության մեջ դեռևս լիարժեք չէ ՔՀԿ գործունեության անհրաժեշտության ու նպատակի, մասնավորապես հանրային շահի գերակայության գիտակցումը: Առաջարկվում է բարձրագույն ուսումնական հաստատություններում **հասարակական գործընթացների ու կառույցների վերաբերյալ ուսումնական առարկա** ներդնել, որը կօգնի այս առումով ավելի պատրաստված մասնագետներ ունենալ՝ թե՛ հասարակական, թե՛ պետական, թե՛ գործարար հատվածում աշխատելու համար, և ընդհանուր առմամբ ավելացնել քաղաքացիական հասարակության գործելակերպի, նրա դերի և նշանակության վերաբերյալ գիտակցությունը:

12. ՔՀԿ-ների կողմից մատուցվող ծառայությունների բացերի և զարգացման ենթակա կարողությունների շարքում կարևոր է մոնիթորինգը և գնահատումը, որը կարող է իրականացվել ոչ միայն սեփական ծրագրերի, այլ մյուս կառույցների ծրագրերի, պետական քաղաքականությունների և նույնիսկ միջազգային կազմակերպությունների քաղաքականությունների ոլորտում: Համապատասխան կառույցներին առաջարկվում է **մոնիթորինգի ու գնահատման նմանատիպ ծրագրերի** խրախուսումը, իսկ ՔՀԿ-ներին՝ նկատի ունենալ նման ծառայությունների զարգացման և այդ ուղղությամբ ծրագրերի իրականացման անհրաժեշտությունը: ՔՀԿ-ներին աջակցող կառույցներին, մասնավորապես «ՀԿ Դեպո» ծրագրին, առաջարկվում է ուսումնական դասընթացներ մշակել՝ մոնիթորինգի և գնահատման, ինչպես նաև ծրագրերի ազդեցությունը վերհանելու մեթոդների վերաբերյալ: Պետական օղակներին առաջարկվում է օգնել ՔՀԿ-ներին այդ ասպարեզում իրենց կարողությունների զարգացման հարցում, օրինակ՝ հատուկ դասընթացներ կազմակերպելով կամ աջակցելով այդպիսիներին՝ պետական բյուջեի մոնիթորինգի վերաբերյալ:

13. ՔՀԿ-ների ռեսուրսների սահմանափակությունը ստիպում է նրանց ռեսուրսներ խնայել ադմինիստրատիվ մի շարք գործառույթների իրականացման համար: Բացի ֆինանսական խնդրից, այստեղ նաև պրոֆեսիոնալ մասնագետներ ներգրավելու խնդիր կա: ՔՀԿ-ները կարող են նախաձեռնել, իսկ աջակից կառույցները՝ օգնել հիմնադրել այնպիսի **կառույց, որը կիրականացնի մի քանի ՔՀԿ-ների ադմինիստրատիվ որոշ գործառույթներ**, օրինակ իրավաբանական աջակցությունը, հանրային կապերի հետ կապված աշխատանքը, հաշվապահությունը և այլն: Պետք է դիտարկել այդպիսի կառույցների՝ վճարովի ծառայություններ տրամադրելու հնարավորությունը: Այս առաջարկը համադրելի է **ՔՀԿ-ների համար ընդհանուր տարածք** հատկացնելու կամ վարձելու գաղափարի հետ, որը ևս կօգնի նրանց ռեսուրսներ խնայել, իսկ պետական աջակցության կամ միջազգային ֆինանսավորման դեպքում՝ որոշակի ժամկետով անգամ անվճար տարածքի օգտագործման հնարավորություն ունենալ:

14. Միջազգային կառույցներին առաջարկվում է իրենց ծրագրերում հաշվի առնել **ՔՀԿ կարողությունների զարգացման բաղադրիչը տարբեր ձևաչափերով.** օրինակ, ծրագրերի մրցույթի ժամանակ ակտիվորեն ուսուցման հնարավորություններ տալով, ծրագրային առաջարկների վերաբերյալ հետադարձ կապ տրամադրելով, ծրագրային մրցույթների միջև ընկած ժամանակ կազմակերպելով ուսուցումներ, թե ինչպես դիմել հետագայում սպասվող ծրագրերին, ինչպես նաև լայնորեն տեղեկացնելով հանրությանը սպասվող ծրագրային առաջնահերթությունների մասին: Կարևոր է նաև փորձի փոխանակման պլատֆորմների խթանումը, ֆինանսավորման ավարտից հետ ծրագրերի արդյունքների ու ազդեցության վերաբերյալ ՔՀԿ-ների հետադարձ կապի ապահովումը, ինչպես նաև ֆինանսավորում ստացած ՔՀԿ-ների խրախուսումը՝ նույն ծրագրային մրցույթին մասնակցած մյուս ՔՀԿ-ներին որպես ծրագրերի մասնակից ընդգրկելու համար: Այն դոնոր կազմակերպությունները, որոնք արդեն նման փորձ ունեն, կարող են իրենց մոտեցման վերաբերյալ փորձի փոխանակում և քննարկում ապահովել մյուս դոնորների հետ:

15. ԶԼՄ-ներին առաջարկվում է ՔՀԿ-ների գովազդման կամ նրանց առանձին միջոցառումների լուսաբանման գործունեությունից զատ հատուկ ուշադրություն դարձնել **ՔՀԿ աշխատանքի արդյունքների** ներկայացմանը: Այս նպատակով հատկապես կարևոր է ՔՀԿ-ների՝ իրենց աշխատանքի ազդեցությունը ճիշտ ձևակերպելու կարողությունը: ՔՀԿ աջակցող կառույցները պիտի աշխատեն ԶԼՄ-ների և ՔՀԿ-ների հետ միասնական հարթակներում՝ այս արդյունքին հասնելու համար: Այստեղ կարևոր է ընդհանուր բնույթի խոսակցություններից և բարդ, հաճախ հապավումներով հարուստ նախադասություններից՝ որոնք անվանվում են «ՀԿ-լեզու» (NGO-speak), անցում կատարել կոնկրետ հաջողությունների և արդյունքների ձևակերպումներին՝ արտահայտված շահառուի լեզվով և նրա հետաքրքրություններին համապատասխան: Հենց այդ առումով էլ կարևորվում է շահառուների ընդգրկումը ՔՀԿ-ի ծրագրերը ներկայացնող նյութերում, քանի որ շահառուները սովորաբար հեշտությամբ և ստեղծագործաբար են ձևակերպում այն փոփոխությունը, որ իրենք ապրեցին ծրագրի շնորհիվ:

16. ՔՀԿ-ների **կարողությունների շարունակական զարգացումը** հնարավորություն կտա կյանքի կոչելու այս առաջարկներից շատերը: Սեփական կարողությունների պարբերական ինքնագնահատումը, ուժեղ կողմերի և բացերի վերհանումը կօգնի ՔՀԿ-ին ավելի գիտակից լինել, աշխատել ինքնակատարելագործման ուղղությամբ, հաշվի առնելով հատկապես, որ կարողությունների զարգացումը հաճախ լրացուցիչ միջոցներ չի պահանջում և բազմաթիվ ռեսուրսներ կարելի է գտնել առցանց կամ գործընկեր կազմակերպությունների միջոցով: Հաջորդ մասում կանդրադառնանք հետազոտության ընթացքում բացահայտված՝ կարողությունների զարգացման կարիքներին:

Կարողությունների զարգացման թեմաներ

1. Անդամության գաղափարի, ինչպես նաև ՔՀԿ ղեկավարման ու կառավարման գործում **անդամների ընդհանուր ժողովի և խորհրդի** դերի մասին պատկերացումների պակասը բացահայտվեց դեռևս քանակական հարցման արդյունքներն ամփոփելիս: Որակական հետազոտության ընթացքում վերհանվեց ՔՀԿ-ների անդամության բազայի ուժեղացման, անդամների հավաքագրման կարևորությունը և այդ ուղղությամբ իրազեկման ու հմտությունների զարգացման անհրաժեշտությունը: Բացի այդ, կարևոր է նաև որոշումների ընդունման ու ռեսուրսների հայթայթման գործում անդամների ու ղեկավար խորհրդի անդամների դերի և պատասխանատվության ճշգրտումն ու մասնակցության խթանումը:

2. **Ռազմավարական պլանավորման** վերաբերյալ գիտելիքների և հմությունների զարգացումը կարևոր են ՔՀԿ-ների զարգացման համար, քանի որ ռազմավարական մոտեցումն օգնում է ՔՀԿ գործունեության նպատակաուղղվածությանը և արժեքների վրա հիմնվածությանն ու կայունության հիմք է հանդիսանում: Ըստ քանակական հարցման արդյունքների, ՔՀԿ-ների մեծ մասն իրականացնում է ռազմավարական պլանավորում: Միևնույն ժամանակ, փորձագետները նշում են, որ ՔՀԿ-ների փոքրամասնությունն է, որ գրավոր ռազմավարական պլան ունի: Այս ոլորտում կարողությունների զարգացման միջոցառումները կօգնեն հստակեցնել ռազմավարական պլանավորման ընկալումները, հարթակ կտրամադրեն այդ պլանի անհրաժեշտության և ֆորմատի վերաբերյալ քննարկումների համար:

3. Մարդկային ռեսուրսների կառավարման տեսանկյունից հատկապես կարևորվում է **որակյալ մասնագետների ներգրավումը** և սերղնափոխության հնարավորությունների ապահովումը, որը կարող է տեղի ունենալ աշխատակիցների և անդամների **առաջնորդության հմտությունների** զարգացման միջոցով:

4. Մշտապես վարձատրվող աշխատակազմի համար ռեսուրսների սղության պայմաններում և որպես հասարակական գործունեություն ծավալողներ՝ ՔՀԿ-ների համար առանձնահատուկ կարևորություն ունի **կամավորների** ներգրավման ու կառավարման հմտությունների զարգացումը:

5. **Որոշումների մասնակցային ընդունումը** ՔՀԿ-ում հանդիսանում է ժողովրդավարության կարևոր բաղադրիչ և նպաստում է անդամների, կամավորների ու աշխատակիցների ներգրավմանն ու նվիրվածությանը, որն անփոխարինելի է ՔՀԿ կայունության համար: Հետազոտության մասնակիցները շահառուների ներգրավման վերաբերյալ տարբեր տեսակետներ և խնդիրներ են արտահայտել, մասնավորապես կապված սեփական խնդիրների գիտակցման, կազմակերպության վերաբերյալ որոշումների ընդունման գործընթացում մասնակցության անհրաժեշտության հետ: Առաջարկվում է այս թեմայով կարծիքների փոխանակում կազմակերպել՝ ՔՀԿ-ներին շահառուների

ներգրավման հարցի շուրջ մտորելու և դրա արդյունավետ ուղիները բացահայտելու նպատակով:

6. Քանի որ **շահառուների հետ կապի** պակասը բացասաբար է անդրադառնում ՔՀԿ-ների հանդեպ վստահության, նրանց գործունեության արդյունավետության և համագործակցության զարգացման վրա, կարողությունների զարգացման միջոցառումների, դասընթացների և քննարկումների ընթացքում կարևոր տեղ պիտի տրվի հասարակության և թիրախ խմբերի շահերի կարևորման և նրանց հետ շարունակական հաղորդակցության ապահովման թեմաներին:

7. Որպես ՔՀԿ հատվածի թույլ կողմ նշվել է **թափանցիկության և հաշվետվողականության** պակասը, որն ավելի հեշտ լուծելի խնդիր է դարձել՝ անվճար և լայն լսարան ընդգրկող էլեկտրոնային ռեսուրսների առկայության շնորհիվ: Տվյալ դեպքում կարողությունների զարգացման միջոցառումները պետք է ուղղված լինեն ոչ այնքան համապատասխան գործիքների հետ աշխատելու հմտությունների, որքան դրանց օգտագործման մշակույթի ներարկման ու մոտեցումների փոփոխության վրա: Հանրային կապերի և հաշվետվողականության զարգացման համար մարզային ՔՀԿ-ներին աջակցություն է անհրաժեշտ վեբկայքերի ստեղծման և էլեկտրոնային գործիքների օգտագործման հարցում:

8. Կարողությունների զարգացման առումով ՔՀԿ-ների կողմից որպես առաջնահերթ ոլորտ նշվել է **ֆինանսական կայունության** հզորացումը: Մասնավորապես, կարևորվել է ֆինանսավորման աղբյուրների բազմազանեցումը և ռեսուրսների ներգրավման նորարար եղանակների օգտագործումը: Ֆինանսական կայունության ապահովումը սոցիալական ձեռնարկության հիմնադրման միջոցով կարող է դիտարկվել որպես կարողությունների զարգացման ուղղություններից մեկը:

9. ՔՀԿ-ների **ֆինանսական կառավարումը**, ներառյալ ֆինանսական գործունեության պլանավորման և վերլուծության համապարփակ համակարգը, բարելավման կարիք ունի: Միջոցառումներ են անհրաժեշտ, որպեսզի կազմակերպությունները գիտակցեն նման համակարգի կարևորությունը և ցանկություն հայտնեն մասնակցելու կարողությունների զարգացման համապատասխան գործընթացներին:

10. Կարողությունների զարգացման միջոցառումներում անհրաժեշտ է շարունակել անդրադառնալ **պետական և մասնավոր հատվածի հետ համագործակցության** գործիքներին, մոտեցումներին և մեխանիզմներին, հատուկ ուշադրություն դարձնելով ՔՀԿ-ների հաղորդակցության և բանակցային հմտություններին, ընդհանուր շահեր, նպատակներ, մոտիվացիա գտնելու կարողություններին: Հարկ է ամրապնդել նաև երկխոսության միջոցառումների և միջսեկտորալ համագործակցության խթանման ուղղությամբ ՔՀԿ-ների համատեղ ջանքերի հնարավորությունները:

11. Տարբեր թեմատիկ ոլորտներում աշխատող **կոալիցիաների ու ցանցերի**, ինչպես նաև օտարերկրյա կազմակերպությունների վերաբերյալ տեղեկատվությունը

կօգնի ՔՀԿ-ներին ցանցավորման և համագործակցության ավելի շատ հնարավորություններ գտնել: Մեկտորում հաղորդակցության նոր հարթակները կնպաստեն ՔՀԿ համագործակցության բարելավմանը՝ ավելի լայն հնարավորություններ բացելով իրենց գործունեության և մասնագիտական զարգացման համար:

12. Որակական հետազոտությամբ բացահայտվել է **մոնիթորինգի և** ծրագրերի արդյունքների և ազդեցության **գնահատման** կարողությունների զարգացման անհրաժեշտությունը: Կարողությունների զարգացման առանձին թեմաներ են նշվել պետական քաղաքականության մոնիթորինգը և գնահատումը, սոցիոլոգիական հետազոտությունների իրականացումը:
13. Մոնիթորինգի, գնահատման ու վերլուծության կարողություններն անհրաժեշտ են նաև շահերի պաշտպանության քարոզարշավների հաջողության համար: ՔՀԿ-ների գործունեության արդյունավետությունը բարձրացնելու համար առաջարկվում է զարգացնել նրանց հմտությունները **շահերի պաշտպանության փաստարկված (evidence-based) գործունեության** բնագավառում՝ տվյալների հավաքագրման փուլից մինչև վերլուծությունն ու ներկայացումը:
14. Պետական քաղաքականության մշակմանը մասնակցելու համար գիտելիքներ են անհրաժեշտ առանձին ոլորտային օրենքների և ընդհանուր առմամբ **իրավական ակտերի ընդունման մեխանիզմի** ու համապատասխան պետական կառույցների մասնակցության ու դերի վերաբերյալ:
15. Մարդու իրավունքները, ԶԼՄ-ների հետ համագործակցությունը, միջացառումների կազմակերպումը, տվյալների կառավարումը և պաշտպանությունը, այլընտրանքային լրատվությունը և անգլերենը նշվել են առանձին մասնակիցների կողմից և կարող են դիտարկվել որպես կարողությունների զարգացման լրացուցիչ ոլորտներ:

Կարողությունների զարգացման ձևաչափեր

1. **Կարևոր է ՔՀԿ-ների ներգրավումը կարողությունների զարգացման միջոցառումների իրականացմանը.** բացի դասընթացային ձևաչափի օգտագործումից, դասընթացավարի հմտություններ չունեցող ՔՀԿ ներկայացուցիչներին ներառելու համար անհրաժեշտ է կիրառել նաև այլ ֆորմատներ, ինչպիսիք են քննարկումը, ներկայացումը և այլն:
2. **Խմբային դասընթացների և քոուչինգի կազմակերպումը**՝ առցանց ուսուցման հնարավորությունների ու տեղեկատվության տրամադրման հետ մեկտեղ, կօգնի ՔՀԿ-ներին հասցեագրել իրենց զարգացման կարիքները. միաժամանակ, հարկավոր է հաշվի առնել մարզերում ինտերնետ կապի հետ կապված դժվարությունները:
3. **Խորհրդատվությունը** նշվել է ՔՀԿ-ների կողմից որպես ՔՀԿ կարողությունների թիրախային զարգացման արդյունավետ միջոց:

4. Ավելի զարգացած ՔՀԿ-ների կողմից մյուս ՔՀԿ-ների ներկայացուցիչների համար **մենթորինգի** օգտագործումը կարողությունների զարգացման մեկ այլ համագործակցային մեխանիզմ կարող է լինել:
5. **Փորձի փոխանակման հարթակները** շատ են կարևորվել հետազոտության մեջ ընդգրկված ՔՀԿ-ների և մյուս հատվածների ներկայացուցիչների կողմից՝ որպես կարողությունների զարգացման այլընտանքային արդյունավետ ձևաչափ: Փորձի փոխանակման միջոցառումների ընթացքում կարող են ներգրավվել ինչպես տարբեր տարածքներից հավաքված նույն ոլորտում աշխատող ՔՀԿ-ները, այնպես էլ մարզային մակարդակով աշխատող տարբեր ոլորտների կազմակերպությունները: Նման միջոցառումները խթանում են համագործակցությունը և տեղեկատվության, ռեսուրսների փոխանակման, համատեղ ծրագրերի հնարավորություն են ստեղծում: Այս միջոցառումներին առաջարկվել է նաև հրավիրել հետաքրքիր փորձ ունեցող օտարերկրյա կամ տեղական խոսնակների: Բացի այդ, գրանցված ՔՀԿ-ների շփումը ոչ ֆորմալ խմբերի ներկայացուցիչների հետ կարող է փոխադարձ օգտավետ լինել, քանի որ ՔՀԿ-ները կարող են կիսվել իրենց ինստիտուցիոնալ փորձով, իսկ ոչ ֆորմալ խմբերը՝ մարդկանց մոբիլիզացնելու և ոգևորելու հմտություններով:

Կարողությունների զարգացման բոլոր միջոցառումների առանցքում պիտի լինի ՔՀԿ-ի դերի, առաքելության կարևորությունը, հասարակության համար աշխատելու նրա կոչումը, քանի որ անկախ գիտելիքներից ու հմտություններից՝ վերջին հաշվով միայն այդ գիտակցությունը կրող ՔՀԿ-ները կարժանանան հասարակության կողմից վստահության և աջակցության, և հաջողության կհասնեն՝ իրենց առաքելությունն իրականացնելիս:

Հավելվածներ

Հավելված 1. Հարցման մասնակից կազմակերպությունների ցանկ

1. «Հանուն կայուն մարդկային զարգացման» ասոցիացիա
2. «Շեն» Բարեգործական ՀԿ
3. «Արժանապատիվ սերունդ» սոցիալական ՀԿ
4. «Կայուն զարգացման նախաձեռնություն» ՀԿ
5. «Էյ Փի Ար»
6. «Կայուն ջրային միջավայր» ՀԿ
7. «Ֆեմիդա» հասարակական կազմակերպությունը
8. «Ինտերնետ հանրություն» ՀԿ
9. «Աշխատանք և Հայրենիք» ՀԿ
10. «Արձագանք» ՀԿ
11. «Լիարժեք կյանք» բարեգործական հասարակական կազմակերպություն
12. ‹‹Երիտասարդ Տավուշ››ՀԿ
13. «Մշակութային կրթության աջակցության» հիմնադրամ
14. «Կանանց ռեսուրսային կենտրոն» ՀԿ
15. «Սալվարդ» գյուղական զարգացման հիմնադրամ
16. «Սևան երիտասարդական ակումբ» ՀԿ
17. «Արազա» բարեգործական ՀԿ
18. «Ինֆորմացիայի ազատության կենտրոն» ՀԿ
19. «Շենացնենք մեր գյուղը» հասարակական կազմակերպության
20. «Արմավիրի զարգացման կենտրոն» ՀԿ
21. «Փիլատելփիա» հաշմանդամ երեխաների հասարակական կազմակերպություն
22. «Սոցիալական առաջընթաց» հիմնադրամ
23. «Հանրային տեղեկատվություն և գիտելիքի կարիք» ՀԿ
24. Ազգային ջրային համագործակցություն
25. Ինստիգեյթ ուսումնական կենտրոն հիմնադրամ
26. «Երեխաների աջակցության հիմնադրամ»
27. Գյումրու «Երիտասարդական նախաձեռնությունների կենտրոն» հասարակական կազմակերպություն
28. «Գավառի բիզնես կենտրոն» ՀԿ
29. «Ուրբան» Կայուն Զարգացման Հիմնադրամ
30. «Լոռե» Էկո-ակումբ ՀԿ
31. Սոցիալական Ինտեգրացիայի և Զարգացման Կենտրոն
32. «Ընտանիքի պաշտպանություն» ՀԿ
33. Մարզային զարգացման կենտրոն

34. ԱԶԳԿ կենտրոն (Ազգային զարգացման գիտակրթական կենտրոն) հասարակական կազմակերպություն
35. «Երևակ» ՀԿ
36. «Զորակն» գիտակրթական, երիտասարդական հիմնադրամ
37. «Թալինի կանանց ռեսուրսների կենտրոն» հիմնադրամ
38. «Մանսուր» սոցիալական, բարեգործական ՀԿ
39. «Մեր տունը» սոցիալական հասարակական կազմակերպություն
40. «ԱլՄարի» սոցիալական զարգացման հասարակական կազմակերպություն
41. Սոցիալապես անապահով ընտանիքների աջակցման AS կենտրոն
42. Գորիսի «Սերունդ» երիտասարդական ՀԿ
43. «Արմավիրի մայրության օրրան» բարեգործական ՀԿ
44. Մասիսի զոհված ազատամարտիկների ընտանիքի միություն
45. Հայկական կարմիր Խաչի ընկերություն, Արարատի
46. «Մանդատ» տեղեկատվական ՀԿ
47. «Համայնքային համախմբման և աջակցության կենտրոն» ՀԿ
48. «Հույսի Մեծամոր» հասարակական կազմակերպություն
49. Խոսքի ազատության պաշտպանության կոմիտե
50. «Առողջության կամուրջ» բարեգործական հիմնադրամ
51. «Ակոս» մշակութային ՀԿ
52. «Նախաձեռնությունների եւ գործողությունների դաշտավայր» ՀԿ
53. «Հայ առաջադեմ երիտասարդություն» ՀԿ
54. «ԷԳՈ» երիտասարդ հոգեբանների հասարակական կազմակերպություն
55. «Թալին Հույս» սոցիալական ՀԿ
56. «Տապան» Էկո-ակումբ
57. «ԷկոԼուր» տեղեկատվական ՀԿ
58. Երիտասարդական ակումբների դաշնություն
59. «ԽորանԱրդ» ինտելեկտուալ կենտրոն
60. «Եղվարդ» երիտասարդական-բնապահպանական ՀԿ
61. «Աջակցություն Նոյեմբերյանին» ՀԿ
62. Մեծահասակների կրթության Իջևանի կենտրոն
63. Վերադարձ Հայաստան
64. «Կայունություն և առաջընթաց» ՀԿ
65. «Ռեգիոն» հետազոտական կենտրոն
66. «Սոցիալական արդարություն» ՀԿ
67. «Տնտեսական իրավունքի կենտրոն» ՀԿ
68. «Խազեր» էկոլոգամշակութային հասարակական կազմակերպություն
69. «Քաղաքացիական ակադեմիա կենտրոն» հասարակական կազմակերպություն

70. «Կարողություն և զարգացում հանուն քաղաքացիական հասարակության» ՀԿ
71. Տերյան մշակութային կենտրոն
72. Երիտասարդ կենսաբանների ասոցիացիա
73. «Բերդ Այ Թի» ինֆորմացիոն տեխնոլոգիաների կենտրոն ՀԿ
74. «Սրբազան Հող» բարեգործական ՀԿ
75. «Ջիրո» բարեգործական ասոցիացիա» ՀԿ
76. «Կապուտաչյա Սևան» բնապահպանական և տնտեսաիրավական հասարակական կազմակերպություն
77. Շնորհալի երեխաների հայտնաբերման կենտրոն
78. «ԼՃԱՇԵՆ» բարեգործական հիմնադրամ
79. «Իրավունքի իրազեկում» ՀԿ
80. «Գեղարեգ» երիտասարդական ՀԿ
81. "Նոր Տեխնոլոգիաների Կենտրոն" ՀԿ
82. Համագործակցության և զարգացման ակադեմիա
83. «Հույս հավատ, սեր» ՀԿ
84. «Մանես» բարեգործական հիմնադրամ
85. «Արտ-լաբորատորիա» մշակութային հասարակական կազմակերպություն
86. «Ախուրյան» երիտասարդական ՀԿ
87. «Լոռու առողջապահություն» հիմնադրամ
88. Նոր Բայազետի զարգացման համայնքային բարեգործական հիմնադրամ
89. Գյումրու Առաջընթաց քաղաքացիական հասարակության զարգացման կենտրոն
90. «ՍԵԳ» քաղաքացիական հասարակության աջակցման կենտրոն ՀԿ
91. «Քաղաքացիական զարթոնք» ՀԿ
92. «Լոռու մշակույթ, սպորտ, երիտասարդություն» հիմնադրամ
93. «Ասպարեզ» Արմավիրի քաղաքացիական-երիտասարդական կենտրոն
94. «Երիտասարդները երիտասարդության գհամար» ՀԿ
95. «Միհր» կրթական, սոցիալական հասարակական կազմակերպություն
96. «ՀԿ-ների ՍԻՍ միություն» ՀԿ
97. «ԱՌԴԱ» բարեգործական հիմնադրամ
98. «Բարձունք 5165» ֆրանսահայ բարեգործական կազմակերպություն.
99. «Համալսարանական կրթությամբ կանանց ասոցիացիա» Մասիսի շրջան
100. «Նոր հայացք» ՔՀԿ
101. Հայաստանի գրողների միություն

Հավելված 2. Խորին հարցազրույցների մասնակից փորձագետների ցանկ

1. Սուրեն Քրմոյան, Արդարադության փոխնախարար,
2. Ջեմմա Բաղդասարյան, Սոցիալական հարցերի և աշխատանքի փոխնախարար,
3. Թամարա Թորոսյան, Սպորտի և երիտասարդության նախարարության երիտասարդական քաղաքականության վարչության պետ,
4. Արթուր Նալբանդյան, Լոռու մարզպետ,
5. Ռուբեն Սանոյան, Գյումրի համայնքի ղեկավարի տեղակալ,
6. Ալլա Բակունց, Միավորված ազգերի զարգացման ծրագրերի ժողովրդավարական կառավարման պորտֆոլիոյի վերլուծաբան,
7. Արսեն Ստեփանյան, «Սեյվ դը չիլդրեն» Հայաստանի ներկայացուցչության տնօրեն,
8. Քեթրին Լիչ, Հայաստանում Մեծ Բրիտանիայի դեսպան,
9. Ժիրայր Էդիլյան, «Վորլդ Վիժն Հայաստանի» ծրագրերի տնօրեն,
10. Լիլիթ Չիտչյան, Օքսֆամ հայաստանյան մասնաճյուղի «Հաշվետու կառավարման» ծրագրի ղեկավար, Քաղաքացիական հասարակության համագործակցության ցանցի համակարգող,
11. Լուսինե Խառատյան, DVV ինթերնեյշնլ հայաստանյան մասնաճյուղի տնօրեն,
12. Լարիսա Մինասյան, «Բաց հասարակության ինստիտուտ» օժանդակության հիմնադրամի հայաստանյան մասնաճյուղի տնօրեն,
13. Իրինա Մովսիսյան, Մոնիկա Պապյան, Հայաստանում Եվրամիության պատվիրակության ծրագրերի ղեկավարներ,
14. Րաֆֆի Դուդակլյան, «Առաքելություն Արևելք» Հայաստանի ներկայացուցչության տնօրեն,
15. Աշոտ Խուրշուդյան, «Մարդկային զարգացման միջազգային կենտրոն» ՀԿ կրթության և վերապատրաստման բաժնի ղեկավար,
16. Դավիթ Սահակյան, «Այբ» հիմնադրամի տնօրեն,
17. Մկրտիչ Մինասյան, Ճարտարապետների միության նախագահ,
18. Սարհատ Պետրոսյան, «Ուրբան Լաբ Երևան» քաղաքաշինության ժողովրդավարացման ինստիտուտ ՀԿ տնօրեն,
19. Վարազդատ Կարապետյան, «Տարածքային զարգացման հիմնադրամի» խորհրդի անդամ, Գեղարքունիքի առևտրաարդյունաբերական պալատի նախագահ,

20. Կարեն Վարդանյան, Ինֆորմացիոն տեխնոլոգիաների ձեռնարկությունների միության գործադիր տնօրեն,
21. Գևորգ Պողոսյան, Գիտությունների ազգային ակադեմիայի Փիլիսոփայության, սոցիոլոգիայի և իրավունքի ինստիտուտի տնօրեն,
22. Ռուբեն Մարկոսյան, Երևանի պետական համալսարանի պրոռեկտոր,
23. Էդուարդ Սանդոյան, Ռուս-հայկական (Սլավոնական) համալսարանի Էկոնոմիկայի և բիզնեսի ինստիտուտի տնօրեն,
24. Սուրեն Օհանյան, Եվրասիա միջազգային համալսարանի տնօրեն,
25. Հովիկ Մուսայելյան, «Սինոփսիս Արմենիա» ՓԲԸ գործադիր տնօրեն,
26. Ավետ Թամազյան, «Վալլեքս» խումբ, «Մանես» հիմնադրամի տնօրեն,
27. Տիգրան Ջրբաշյան, «Ամերիա» ընկերությունների խումբ, զարգացման գծով տնօրեն
28. Հովակիմ Սաղաթելյան, «Թրինիթի» ՍՊԸ համահիմնադիր, տնօրեն
29. Արմեն Մարտիրոսյան, «Անտարես» մեդիա հոլդինգի տնօրեն

Հավելված 3. Քանակական հետազոտության հարցաթերթ և քարտեր

Հավելված 4. Որակական հետազոտության հարցաշարեր

Պետական մարմինների ներկայացուցիչների հետ կիսաստանդարտացված հարցազրույցի ուղեցույց

1. Խնդրում եմ նկարագրեք ՔՀԿ-ների հետ ձեր համագործակցության փորձը *(մասնավորապես հարցրեք աջակցություն տրամադրելու փորձի վերաբերյալ)*: Ե՞րբ սկսեցիք հաղորդակցվել: Ո՞վ էր նախաձեռնող կողմը: Որքանո՞վ էր արդյունավետ այդ համագործակցությունը: Եթե չեք համագործակցել, երբևէ մտածե՞լ եք ՔՀԿ-ների հետ համագործակցության մասին: Ինչու՞: Ի՞նչ է անհրաժեշտ այդ համագործակցության նախաձեռնման համար: Եթե աջակցություն եք տրամադրել, նախատեսու՞մ եք արդյոք փոխել այս աջակցության ծավալը կամ տեսակը: Ի՞նչ է անհրաժեշտ աջակցությունը նախաձեռնելու/ փոխելու/ ընդլայնելու համար:
2. Ենթադրենք, ՔՀԿ-ները ցանկանում են ընդլայնել իրենց գործունեության շրջանակները: Ի՞նչ տիպի ծառայություններ կցանկանայիք, որ նրանք մատուցեն: Ի՞նչ ծառայությունների կամ ծրագրերի համար եք պատրաստ աջակցություն տրամադրել:
3. Ինչպե՞ս կսահմանեք ՔՀԿ կայունությունը: Որքանո՞վ են կայուն Հայաստանի ՔՀԿ-ները: Կարո՞ղ եք նշել կայունության հասած որևէ ՔՀԿ-ի:
4. Ձեր կարծիքով, ինչպիսի՞ աջակցության կարիք ունեն ՔՀԿ-ները՝ ավելի կայուն դառնալու համար: Որքանո՞վ ՔՀԿ-ներն իրենք ունեն կայունությանը հասնելու ներուժը: Ինչ ի՞նչ հմտություններ պետք է ձեռք բերեն՝ կայունությունը զարգացնելու համար: Ինչպե՞ս կարող են դա անել:
5. Որո՞նք են ՔՀԿ-ների ու պետական մարմինների միջև հարաբերությունների հիմնական բացերը և մարտահրավերները *(առանձնացրեք տեղական և պետական իշխանությունները)*: Ի՞նչ կարողություններ պետք է զարգացնեն ՔՀԿ-ները՝ (ա) պետական մարմինների հետ համագործակցության զարգացման համար, (բ) ձեր կողմից աջակցություն ստանալու համար: Ի՞նչ քայլեր են անհրաժեշտ ՔՀԿ-ների և պետական մարմինների միջև հարաբերությունների բարելավման ուղղությամբ (*մասնավորապես քննարկեք ՔՀԿ-ների ընդհանուր ընկալման և վստահության հարցը)*:
6. Արդյոք ի՞նչ կառաջարկեք պետական մարմիններին՝ Հայաստանի ՔՀԿ-ների կայունությանը նպաստելու վերաբերյալ: Ի՞նչ կառաջարկեք ՔՀԿ-ներին՝ իրենց կայունության բարելավման ուղղությամբ:

Միջազգային կազմակերպությունների ներկայացուցիչների հետ կիսաստանդարտացված հարցազրույցի ուղեցույց

1. Խնդրում եմ նկարագրեք ՔՀԿ-ների հետ ձեր համագործակցության փորձը (մասնավորապես հարցրեք աջակցություն տրամադրելու փորձի վերաբերյալ): Ե՞րբ

սկսեցիք հաղորդակցվել: Ո՞վ էր նախաձեռնող կողմը: Որքանո՞վ էր արդյունավետ այդ համագործակցությունը: Ի՞նչ ազդեցություն ունեցավ այդ համագործակցությունը ՔՀԿ ծառայությունների ու կարողությունների վրա: Ինչպե՞ս կարելի է բարելավել այդ համագործակցությունը: Եթե չեք համագործակցել, երբևէ մտածե՞լ եք ՔՀԿ-ների հետ համագործակցության մասին: Ինչու՞: Ի՞նչ է անհրաժեշտ այդ համագործակցության նախաձեռնման համար:

2. Ձեր կազմակերպությունը ՔՀԿ զարգացմանն աջակցող գործունեություն նախաձեռնել կամ իրականացրե՞լ է: Եթե այո, արդյոք կայունության բաղադրիչ կա՞ ձեր աջակցության ծրագրերում: Խնդրում եմ, մանրամասնեք: Նախատեսու՞մ եք արդյոք փոխել այս աջակցության ծավալը կամ տեսակը: Ի՞նչ է անհրաժեշտ աջակցությունը նախաձեռնելու/ փոխելու/ ընդլայնելու համար:

3. Ինչպե՞ս կսահմանեք ՔՀԿ կայունությունը: Որքանո՞վ են կայուն Հայաստանի ՔՀԿ-ները: Կարո՞ղ եք նշել կայունության հասած որևէ ՔՀԿ-ի:

4. Ձեր կարծիքով, ինչպիսի՞ աջակցության կարիք ունեն ՔՀԿ-ները՝ ավելի կայուն դառնալու համար: Որքանո՞վ ՔՀԿ-ներն իրենք ունեն կայունությանը հասնելու ներուժը: Իսկ ի՞նչ հմտություններ պետք է ձեռք բերեն՝ կայունությունը զարգացնելու համար: Ինչպե՞ս կարող են դա անել:

5. Ենթադրենք, ՔՀԿ-ները ցանկանում են ընդլայնել իրենց գործունեության շրջանակները: Ի՞նչ տիպի ծառայություններ կցանկանայիք, որ նրանք մատուցեն: Ի՞նչ ծառայությունների կամ ծրագրերի համար եք պատրաստ աջակցություն տրամադրել:

6. Ընդհանուր առմամբ, ՔՀԿ-ների հանդեպ հանրային վստահության մակարդակը ինչպիսի՞ն է Հայաստանում: Ինչպե՞ս կարելի է բարելավել այն: Ի՞նչ է անհրաժեշտ, որ ձեր կազմակերպության վստահությունը Հայաստանի ՔՀԿ-ների հանդեպ բարելավվի:

7. Արդյոք ի՞նչ կառաջարկեք միջազգային կազմակերպություններին՝ Հայաստանի ՔՀԿ-ների հետ իրենց համագործակցության քաղաքականության և ՔՀԿ կայունությանը նպաստելու վերաբերյալ: Ի՞նչ կառաջարկեք ՔՀԿ-ներին՝ իրենց կայունության բարելավման ուղղությամբ:

Գործարարների հետ կիսաստանդարտացված հարցազրույցի ուղեցույց

1. Խնդրում եմ նկարագրեք ՔՀԿ-ների հետ ձեր համագործակցության փորձը (մասնավորապես հարցրեք աջակցություն տրամադրելու փորձի վերաբերյալ): Ե՞րբ սկսեցիք հաղորդակցվել: Ո՞վ էր նախաձեռնող կողմը: Որքանո՞վ էր արդյունավետ այդ համագործակցությունը: Եթե չեք համագործակցել, երբևէ մտածե՞լ եք ՔՀԿ-ների հետ համագործակցության մասին: Ինչու՞: Ի՞նչ է անհրաժեշտ այդ համագործակցության նախաձեռնման համար: Եթե աջակցություն եք տրամադրել, նախատեսու՞մ եք արդյոք փոխել այս աջակցության ծավալը կամ տեսակը: Ի՞նչ է անհրաժեշտ աջակցությունը նախաձեռնելու/ փոխելու/ ընդլայնելու համար:

2. Ենթադրենք, ՔՀԿ-ները ցանկանում են ընդլայնել իրենց գործունեության շրջանակները: Ի՞նչ տիպի ծառայություններ կցանկանայիք, որ նրանք մատուցեն: Ի՞նչ ծառայությունների կամ ծրագրերի համար եք պատրաստ վճարել կամ աջակցություն տրամադրել:

3. Ինչպե՞ս կսահմանեք ՔՀԿ կայունությունը: Որքանո՞վ են կայուն Հայաստանի ՔՀԿ-ները: Կարո՞ղ եք նշել կայունության հասած որևէ ՔՀԿ-ի:
4. Ձեր կարծիքով, ինչպիսի՞ աջակցության կարիք ունեն ՔՀԿ-ները՝ ավելի կայուն դառնալու համար: Որքանո՞վ ՔՀԿ-ներն իրենք ունեն կայունությանը հասնելու ներուժը: Ինչ ի՞նչ հմտություններ պետք է ձեռք բերեն՝ կայունությունը զարգացնելու համար: Ինչպե՞ս կարող են դա անել:
5. Ըստ ձեզ, բիզնեսն ու քաղաքացիական հասարակությունը ընդհանուր ի՞նչ եզրեր ունեն: Արդյոք ՔՀԿ-ներին ընդունու՞մ եք որպես գործընկեր, որը կարող է օգնել ձեզ որպես սոցիալապես պատասխանատու բիզնես:
6. Որո՞նք են մասնավոր հատվածի և ՔՀԿ-ների միջև հարաբերությունների հիմնական բացերը և մարտահրավերները: Ի՞նչ կարողություններ պետք է զարգացնեն ՔՀԿ-ները՝ մասնավոր հատվածի հետ համագործակցության զարգացման և ձեր կողմից աջակցություն ստանալու համար: Ի՞նչ քայլեր են անհրաժեշտ ՔՀԿ-ների և բիզնեսի միջև հարաբերությունների բարելավման ուղղությամբ (*մասնավորապես քննարկեք ՔՀԿ-ների ընդհանուր ընկալման և վստահության հարցը)*:
7. Արդյոք ի՞նչ կառաջարկեք այն գործարարներին, որոնք ցանկանում են համագործակցել Հայաստանի ՔՀԿ-ների հետ: Ի՞նչ կառաջարկեք այն ՔՀԿ-ներին, որոնք ցանկանում են համագործակցել գործարարների հետ Հայաստանում:

Կրթական ու գիտական հաստատությունների և այլ կառույցների հետ կիսաստանդարտացված հարցազրույցի ուղեցույց

1. Արդյոք ձեր հաստատությունը քաղաքացիական հասարակության մաս համարու՞մ եք: Ինչու՞:
2. *(Եթե ՔՀԿ են իրենց համարում)* Ի՞նչ ծառայություններ եք տրամադրում հասարակությանը: Ինչպե՞ս եք ֆինանսավորում հայթայթում ձեր գործունեության համար: Կայունության նպատակով կարողությունների զարգացման ուղղությամբ ձեր կազմակերպությունը ի՞նչ աջակցության կարիք ունի: Ինչպե՞ս եք լուծում կարողությունների զարգացման խնդիրները:
3. Ձեր կարծիքով, ինչպիսի՞ աջակցության կարիք ունեն ՔՀԿ-ները՝ ավելի կայուն դառնալու համար: Ի՞նչ հմտություններ պետք է ձեռք բերեն՝ կայունությունը զարգացնելու համար: Ինչպե՞ս կարող են դա անել:
4. Ենթադրենք, ՔՀԿ-ները ցանկանում են ընդլայնել իրենց գործունեության շրջանակները: Ի՞նչ տիպի ծառայություններ կցանկանայիք, որ նրանք մատուցեն: Ի՞նչ ծառայությունների կամ ծրագրերի համար եք պատրաստ աջակցություն տրամադրել:
5. Ու՞մ հետ է համագործակցում ձեր կառույցը *(ՔՀԿ-ներ, կենտրոնական/տեղական իշխանություններ, գործարարներ, միջազգային կազմակերպություններ, լրատվամիջոցներ):* Ինչպե՞ս: Ի՞նչ ազդեցություն է ունեցել այդ համագործակցությունը ձեր ծառայությունների ու կարողությունների վրա, կայունության բարելավման վրա:
6. *(Եթե չեն համագործակցել)* Երբևէ մտածե՞լ եք ՔՀԿ-ների հետ համագործակցության մասին: Ինչու՞: Ի՞նչ է անհրաժեշտ այդ համագործակցության նախաձեռնման համար (*մասնավորապես քննարկեք ՔՀԿ-ների ընդհանուր ընկալման և վստահության հարցը)*:

7. Արդյոք ի՞նչ կառաջարկեք ՔՀԿ-ներին՝ իրենց կայունության բարելավման ուղղությամբ: Ի՞նչ կառաջարկեք այլ դերակատարներին (պետական մարմիններ, միջազգային կազմակերպություններ, գործարարներ և այլն):

ՔՀԿ-ների հետ կիսաստանդարտացված հարցազրույցի ուղեցույց

ՔՀԿ հատված՝ ձեռքբերումներ և կարիքներ

1. Ի՞նչ փորձ ունեք ՔՀԿ ոլորտում:
2. Ինչպե՞ս կսահմանեք ՔՀԿ կայունությունը: Ըստ ձեզ, ընդհանուր առմամբ, որքանո՞վ են կայուն Հայաստանի ՔՀԿ-ները: Կարո՞ղ եք նշել որևէ կայուն ՔՀԿ-ի:
3. Ձեր կարծիքով, ինչպիսի՞ աջակցության կարիք ունեն ՔՀԿ-ները՝ ավելի կայուն դառնալու համար: Որքանո՞վ ՔՀԿ-ներն ունեն կայունությանը հասնելու ներուժ: Իսկ ի՞նչ հմտություններ պետք է ձեռք բերեն՝ կայունությունը զարգացնելու համար: Ինչպե՞ս կարող են դա անել:
4. Կայունության նպատակով կարողությունների զարգացման ուղղությամբ ձեր կազմակերպությունը ի՞նչ աջակցության կարիք ունի: Ինչպե՞ս եք լուծում կարողությունների զարգացման խնդիրները:
5. Արդյո՞ք ՔՀԿ կայունության համար անհրաժեշտ կարողությունների զարգացման ծառայություններն առկա և հասանելի են: Եթե այո, ի՞նչ կասեք այդ ծառայությունների որակի մասին: Երբևէ վճարե՞լ եք նման ծառայությունների համար *(եթե այո, ճշտեք ֆինանսավորման աղբյուրը):* Կարողությունների զարգացման ո՞ր ծառայությունների համար եք պատրաստ վճարել: Մոտավորապես որքա՞ն եք պատրաստ կամ հնարավորություն ունեք վճարել այդ ծառայությունների համար *(հարցրեք թե՛ ռեսուրսների առկայության, և թե՛ վճարելու պատրաստակամության մասին):* Ձեր կարծիքով, ՔՀԿ-ներն առհասարակ կարո՞ղ են և պատրա՞ստ են վճարել նման ծառայությունների համար:

Համագործակցություն մյուսների հետ

6. Ու՞մ հետ է համագործակցում ձեր ՔՀԿ-ն *(այլ ՔՀԿ-ներ, կենտրոնական/տեղական իշխանություններ, գործարարներ, միջազգային կազմակերպություններ, լրատվամիջոցներ):* Մանրամասնեք, խնդրում եմ: Ի՞նչ ազդեցություն է ունեցել այդ համագործակցությունը ձեր ՔՀԿ ծառայությունների ու կարողությունների վրա, կայունության բարելավման վրա:
7. Ինչպե՞ս կգնահատեք ՔՀԿ-ների համագործակցությունը Հայաստանում (ներառյալ ցանցերն ու կոալիցիաները): Ի՞նչ կարելի է անել ՔՀԿ-ների միջև համագործակցության բարելավման ուղղությամբ:
8. Ինչպե՞ս կգնահատեք ՔՀԿ-ների և ***պետական ու տեղական իշխանությունների*** միջև համագործակցությունը: Ինչպե՞ս կարելի է բարելավել այս համագործակցությունը: Ի՞նչ պետք է անեն ՔՀԿ-ները պետական ու տեղական իշխանությունների կողմից ՔՀԿ-ներին հատկացվող աջակցությունն ընդլայնելու համար:
9. Որո՞նք են ՔՀԿ-ների ու ***միջազգային կազմակերպությունների*** միջև հարաբերությունների հիմնական մարտահրավերները: Ի՞նչ պետք է անեն ՔՀԿ-ները այդ հարաբերությունների բարելավման ուղղությամբ:

10. Արդյո՞ք ***գործարարների/բիզնեսի*** հետ համագործակցությունն անհրաժեշտ է ՔՀԿ-ներին՝ իրենց նպատակներին հասնելու համար: Ի՞նչ պետք է անեն ՔՀԿ-ները մասնավոր հատվածի կողմից աջակցություն ստանալու համար:
11. Ըստ ձեզ, ՔՀԿ-ների հանդեպ հանրային վստահության մակարդակը ինչպիսի՞ն է Հայաստանում: Ինչպե՞ս կարելի է բարելավել այն:

ՔՀԿ նկարագիր

Վերջում կցանկանայի մի քանի հարց տալ Ձեր ՔՀԿ-ի վերաբերյալ՝ կազմակերպության մասին ընդհանուր պատկերացում ստանալու նպատակով:

12. Խնդրում եմ, պատմեք ձեր ղեկավար մարմնի մասին (օրինակ, խորհուրդ/ վարչություն): Ի՞նչ գործառույթներ է այն իրականացնում:
13. Քանի՞ անդամ ներկայումս ունի ձեր կազմակերպությունը: Ու՞մ եք համարում անդամ: Ունե՞ք արդյոք այդ մարդկանց ցանկը: Արդյոք անդամավճար գանձու՞մ եք:
14. Արդյո՞ք ձեր կազմակերպությունում ընդգրկված են կամավորներ: Քանի՞ կամավոր ունեք ներկայումս: Ի՞նչ հաճախականությամբ և տևողությամբ են նրանք ներգրավված կազմակերպության աշխատանքներում: Ի՞նչ տիպի գործունեության են մասնակցում:
15. Արդյոք կազմակերպությունն ունի՞ ռազմավարական պլան: Եթե այո, որքա՞ն հաճախ է այն մշակվում և ի՞նչ մասերից է բաղկացած: Ի՞նչ է տալիս այն կազմակերպությանը:
16. Ինչպե՞ս է ձեր կազմակերպությունն իր գործունեության մեջ ներգրավում (1) խորհրդի անդամներին, (2) կազմակերպության անդամներին, (3) շահառուներին, (4) համայնքին *(խնդրեք մանրամասնել)*:
17. Ի՞նչ գործիքներ եք կիրառում կազմակերպության տեսանելիության համար (*օրինակ, տարեկան հաշվետվություն, կայք, տեղեկատու և այլն)*:
18. Հրապարակու՞մ եք արդյոք ձեր կազմակերպության տարեկան բյուջեի կամ ֆինանսավորման աղբյուրների և ծավալների վերաբերյալ տեղեկատվությունը: Եթե այո, ինչպե՞ս: Եթե ոչ, ինչու՞:
19. Կարո՞ղ եք թվարկել ձեր կազմակերպության ֆինանսավորման հիմնական աղբյուրները: Ի՞նչ խոչընդոտներ ու ձեռքբերումներ կան այս առումով:

Առաջարկություններ

20. Արդյոք ի՞նչ կառաջարկեք ՔՀԿ-ներին՝ իրենց կայունության բարելավման ուղղությամբ:
21. Ի՞նչ կարող են անել (ա) կառավարությունը, (բ) գործարարները և (գ) միջազգային կազմակերպությունները՝ Հայաստանում ՔՀԿ հատվածի կայունությանը աջակցելու ուղղությամբ:

ՔՀԿ ոլորտի փորձագետների հետ կիսաստանդարտացված հարցազրույցի ուղեցույց

ՔՀԿ հատված՝ ձեռքբերումներ և կարիքներ

1. Ի՞նչ փորձ ունեք ՔՀԿ ոլորտում: Ներկայումս որտե՞ղ եք աշխատում:
2. Ինչպե՞ս կսահմանեք ՔՀԿ կայունությունը: Ըստ ձեզ, ընդհանուր առմամբ, որքանո՞վ են կայուն Հայաստանի ՔՀԿ-ները: Կարո՞ղ եք նշել որևէ կայուն ՔՀԿ-ի:
3. Ձեր կարծիքով, ինչպիսի՞ աջակցության կարիք ունեն ՔՀԿ-ները՝ ավելի կայուն դառնալու համար: Որքանո՞վ ՔՀԿ-ներն իրենք ունեն կայունությանը հասնելու ներուժը:

Ինչ ի՞նչ հմտություններ պետք է ձեռք բերեն՝ կայունությունը զարգացնելու համար: Ինչպե՞ս կարող են դա անել:

4. Արդյո՞ք այդ հմտությունների զարգացման ծառայություններն առկա և հասանելի են: Եթե այո, ի՞նչ կասեք այդ ծառայությունների որակի մասին: Ձեր կարծիքով, ՔՀԿ-ները կարո՞ղ են և պատրա՞ստ են վճարել նման ծառայությունների համար *(եթե այո, ճշտեք ֆինանսավորման աղբյուրը):*

Համագործակցություն մյուսների հետ

5. Ինչպե՞ս կգնահատեք ՔՀԿ-ների համագործակցությունը Հայաստանում (ներառյալ ցանցերն ու կոալիցիաները): Խնդրում եմ օրինակներ տրամադրեք: Ի՞նչ կարելի է անել ՔՀԿ-ների միջև համագործակցության բարելավման ուղղությամբ:

6. Ինչպե՞ս կգնահատեք ՔՀԿ-ների և ***պետական ու տեղական իշխանությունների*** միջև համագործակցությունը: Ինչպե՞ս կարելի է բարելավել այս համագործակցությունը: Ի՞նչ պետք է անեն ՔՀԿ-ները պետական ու տեղական իշխանությունների կողմից ՔՀԿ-ներին հատկացվող աջակցությունն ընդլայնելու համար:

7. Որո՞նք են ՔՀԿ-ների ու ***միջազգային կազմակերպությունների*** միջև հարաբերությունների հիմնական մարտահրավերները: Ի՞նչ պետք է անեն ՔՀԿ-ները այդ հարաբերությունների բարելավման ուղղությամբ:

8. Արդյո՞ք ***գործարարների/բիզնեսի*** հետ համագործակցությունն անհրաժեշտ է ՔՀԿ-ներին՝ իրենց նպատակներին հասնելու համար: Ի՞նչ պետք է անեն ՔՀԿ-ները մասնավոր հատվածի կողմից աջակցություն ստանալու համար:

9. Ընդհանուր առմամբ, ինչպիսի՞ն է ՔՀԿ-ների հանդեպ հանրային վստահության մակարդակը Հայաստանում *(հարցրեք վերջին տարիների փոփոխությունների և դրա պատճառների մասին): (Եթե նշվում է, որ վստահության մակարդակը ցածր է, հարցնել՝ ինչու՞):* Ինչպե՞ս կարելի է բարելավել այն:

ՔՀԿ կազմակերպական զարգացման ոլորտներ

10. Ձեր կարծիքով, ու՞մ են ՔՀԿ-ները «կազմակերպության անդամ» համարում: Արդյո՞ք անդամների ցանկ վարում են: Ինչպե՞ս են ներգրավում անդամներին կազմակերպության որոշումների կայացման և ծրագրերի իրականացման ընթացքում: Ինչպե՞ս կբնութագրեք ղեկավար մարմինների գործառույթները ՔՀԿ-ներում:

11. Ինչպե՞ս են ՔՀԿ-ներն իրենց գործունեության մեջ ներգրավում (1) խորհրդի անդամներին, (2) կազմակերպության անդամներին, (3) շահառուներին, (4) համայնքին *(խնդրեք մանրամասնել):* Այս առումով որո՞նք են նրանց ձեռքբերումները և մարտահրավերները:

12. Ըստ ձեզ, ՔՀԿ-ներն աշխատանքային պայմանագրեր, թե՞ կարճաժամկետ ծրագրային պայմանագրեր են ավելի հաճախ օգտագործում: Ինչպե՞ս են աշխատանքի ընդունում անձնակազմի անդամներին *(մրցույթով, կամավորներից, ծանոթներից):* Արդյո՞ք ի՞նչ նկատի ունեն «աշխատանքային նկարագիր» ասելով: Ի՞նչ եք կարծում, հաճախ են լինում շահերի բախման դեպքեր: Ի՞նչ տեսակի:

13. Արդյո՞ք ՔՀԿ-ները բազմաթիվ կամավորներ ունեն: Ի՞նչ հաճախականությամբ և տևողությամբ են նրանք ներգրավված: Ի՞նչ տիպի գործունեության են մասնակցում:

14. Ձեր կարծիքով, ի՞նչ նկատի ունեն ՔՀԿ-ները ռազմավարական պլան ասելով *(որքա՞ն համախ է այն մշակվում և ի՞նչ մասերից է բաղկացած)*: Ընդհանուր առմամբ, ի՞նչ է տալիս ռազմավարական պլանավորումը ՔՀԿ-ներին:
15. Ենթադրենք, ՔՀԿ-ները ցանկանում են ընդլայնել իրենց գործունեության շրջանակները: Ի՞նչ տիպի ծառայություններ կցանկանայիք, որ նրանք մատուցեն: Ինչի՞ կարիք ունեն ՔՀԿ-ները այդ ծառայությունները մատուցելու համար (ոչ միայն ֆինանսական):
16. Ընդհանուր առմամբ, ի՞նչ է պետք ՔՀԿ-ներին ֆոնդեր ներգրավելու համար: Ի՞նչ է անհրաժեշտ ՔՀԿ-ների ֆինանսավորման աղբյուրների բազմազանեցման, այսինքն, միայն դրամաշնորհներից կախված չլինելու համար:
17. Ի՞նչ գործիքներ են կիրառում ՔՀԿ-ները կազմակերպության տեսանելիությունն ու հաշվետվողականությունը բարելավելու համար:

<u>Առաջարկություններ</u>

18. Արդյոք ի՞նչ կառաջարկեք ՔՀԿ-ներին՝ իրենց կայունության բարելավման ուղղությամբ:
19. Ի՞նչ կարող են անել (ա) կառավարությունը, (բ) գործարարները և (գ) միջազգային կազմակերպությունները՝ Հայաստանում ՔՀԿ հատվածի կայունությանը աջակցելու ուղղությամբ:

Հավելված 5. Ֆոկուս-խմբային քննարկումների հարցաշարեր

Մոդերատորի ուղեցույց. ֆոկուս-խմբային քննարկում ՔՀԿ-ների հետ

ԱՄՆ ՄԶԳ ՔՀԿ զարգացման ծրագիր (ՔՀԿ դեպո)

Այս ֆոկուս-խմբային քննարկումը պետք է անցկացվի քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների (ՔՀԿ) ներկայացուցիչների հետ: Ֆոկուս խմբային քննարկումները չպետք է ներառեն խորին հարցազրույցների մասնակիցներին: Ֆոկուս խմբային քննարկման ընթացքում մեկ կազմակերպությունից կարող է մասնակցել միայն մեկ ներկայացուցիչ: ՖԽ մասնակիցների կողմից նախապես պետք է լրացվեն տեղեկատվական թերթիկներ:

Ներածություն

- Ողջունեք մասնակիցներին և ներկայացրեք հետազոտության նպատակները:
- Խրախուսեք ակտիվ մասնակցությունը քննարկմանը: Նշեք, որ չկան ճիշտ ու սխալ պատասխաններ, և բոլոր դիտարկումները ողջունելի են: Քննարկման ընթացքում խնդրեք մասնակիներին օրինակներ բերել:
- Նշեք, որ ծրագրի շրջանակներում հնարավորինս կպահպանվի քննարկման գաղտնիությունը: Անուններ չեն օգտագործվելու, իսկ անձնական տվյալները չեն տրամադրվելու այլ անձանց: Ձայնագրությունը կօգտագործվի միայն հնչեցված գաղափարները և կարծիքները ճիշտ վերարտադրելու և հաշվետվությունը պատրաստելու համար:
- Ներկայացրեք մոդերատորին (անունը, դերը քննարկման ընթացքում) և անձնակազմի այլ անդամներին (օգնական, դիտորդ):
- Խնդրեք մասնակիցներին ներկայանալ (անուն, համայնք/մարզ, ՔՀԿ, դերը ՔՀԿ-ում):

Հարցեր/քննարկում

1. Ի՞նչ ծառայություններ են մատուցում ձեր կազմակերպությունները: Ձեր համայնքում կամ մարզում ի՞նչ տիպի ծառայությունների կամ միջոցառումների առավել մեծ կարիք/պահանջարկ կա: Ինչպե՞ս եք այդ կարիքները բացահայտում: Ի՞նչ է պետք ՔՀԿ-ներին առկա ծառայությունների և կարիքի միջև ընկած բացը լրացնելու համար:

2. Որո՞նք են Հայաստանի ՔՀԿ-ների ամենամեծ մարտահրավերները *(կազմակերպական կարողությունների, ֆինանսական ռեսուրսների և աղբյուրների բազմազանության, հանրային քաղաքականության վրա ազդեցության, համագործակցության, ՔՀԿ-ների հանդեպ հանրային վերաբերմունքի առումով)*: Որո՞նք են այդ մարտահրավերների պատճառները: Որո՞նք են դրանց հաղթահարման առաջնահերթ քայլերը:

3. Իրենց գործունեությունը հաջողությամբ իրականացնելու համար ՔՀԿ-ները կարողությունների զարգացման ի՞նչ կարիքներ ունեն *(քննարկեք թե՛ զարգացման կարիք ունեցող ոլորտները (ղեկավարում, կառավարում, հանրային կապեր, ֆինանսական կայունություն, կանոնակարգեր և այլն), թե՛ զարգացման միջոցառումների տեսակները, օրինակ դասընթաց, փորձի փոխանակում, խորհրդատվություն և այլն)*: Ի՞նչ ջանքեր պետք է գործադրեն ՔՀԿ-ներն՝ իրենց կարողությունները զարգացնելու համար: Ի՞նչ կարող են անել միջազգային կազմակերպությունները, պետական մարմինները, մյուսները:

4. Ըստ ձեզ, մարդիկ վստահու՞մ են ՔՀԿ-ներին: Ինչպե՞ս կարելի է բարձրացնել ՔՀԿ-ների հանդեպ հանրային վստահության մակարդակը: Ի՞նչ կարող են այդ ուղղությամբ անել ՔՀԿ-ները, ի՞նչ կարող են անել մյուս դերակատարները:

5. Արդյոք ի՞նչ կառաջարկեք ՔՀԿ-ներին և մյուս դերակատարներին՝ ՔՀԿ հատվածը բարելավելու և նրանց կողմից հասարակական զարգացումներին նպաստ բերելու համար:

<u>Ավարտ</u>

- Շնորհակալություն հայտնեք մասնակցության համար:
- Հարցրեք՝ կան արդյոք հարցեր, առաջարկներ կամ նկատառումներ:

Մոդերատորի ուղեցույց. ֆոկուս-խմբային քննարկում ՔՀԿ շահառուների հետ

Այս ֆոկուս-խմբային քննարկումը պետք է անցկացվի ՔՀԿ շահառուների հետ: Ցանկալի է, որ մասնակիցները նախապես ծանոթ չլինեն: Մասնակիցները նախապես պետք է լրացնեն տեղեկատու թերթիկներ:

<u>Ներածություն</u>

- Ողջունեք մասնակիցներին, ներկայացրեք հետազոտության նպատակները:
- Խրախուսեք ակտիվ մասնակցությունը քննարկմանը:
- Նշեք, որ չկան ճիշտ ու սխալ պատասխաններ, և բոլոր դիտարկումները ողջունելի են:
- Նշեք, որ ծրագրի շրջանակներում հնարավորինս կպահպանվի քննարկման գաղտնիությունը: Անուններ չեն օգտագործվելու, իսկ անձնական տվյալները չեն տրամադրվելու այլ անձանց: Ձայնագրությունը կօգտագործվի միայն հնչեցված գաղափարները և կարծիքները ճիշտ վերարտադրելու և վերլուծական հաշվետվությունը պատրաստելու համար:
- Ներկայացրեք մոդերատորին (անունը, դերը քննարկման ընթացքում) և անձնակազմի այլ անդամներին (օգնական, դիտորդ):
- Խնդրեք մասնակիցներին ներկայանալ (անուն, համայնք, որ ՔՀԿ-ի շահառու են): Արդյոք որևէ քաղաքացիական հասարակության կազմակերպության անդա՞մ եք: Երբևէ կամավոր աշխատանքներ իրականացրել եք որևէ ՔՀԿ-ում:

<u>Հարցեր/քննարկում</u>

1. Կարո՞ղ եք ձեր համայնքի մի քանի ՔՀԿ նշել: Գիտե՞ք արդյոք այդ ՔՀԿ գործունեության մասին:
2. Որքանո՞վ եք բավարարվա՞ծ ձեր համայնքում մատուցվող ՔՀԿ ծառայություններից: Մեկնաբանեք:
3. Երբևէ մասնակցե՞լ եք ՔՀԿ-ների նախաձեռնած միջոցառումներին: Երբևէ ընդգրկվե՞լ եք կարիքների գնահատման գործընթացում, կամ ՔՀԿ-ները ձեզանից կարծիք/ խորհուրդ հարցրել են: Մասնակցե՞լ եք արդյոք որևէ միջոցառման, որտեղ ՔՀԿ-ն պլանավորում էր իր հետագա անելիքները:
4. Ձեր կարծիքով, ինչպե՞ս պետք է ՔՀԿ-ները համայնքի անդամներին ներգրավեն որոշումների ընդունման գործընթացում:
5. Ի՞նչ տիպի ծառայություններ եք ակնկալում, որ ՔՀԿ-ները տրամադրեն ձեր համայնքում/ մարզում: Ի՞նչ է անհրաժեշտ ՔՀԿ-ներին (ոչ միայն ֆինանսական տեսանկյունից), որ կարողանան այդ ծառայությունները պատշաճորեն մատուցել:
6. Ի՞նչ եք կարծում, ինչպե՞ս կարելի է բարելավել ՔՀԿ կարողությունները, ո՞ր ոլորտներում:

7. Ըստ ձեզ, մարդիկ վստահու՞մ են ՔՀԿ-ներին *(հանրությունն ընդհանրապես և մասնավորապես ձեր համայնքը)*: Ինչու՞: Ի՞նչ կարող են անել ՔՀԿ-ները իրենց հանդեպ վստահությունը հավելելու համար: Ի՞նչ կարող են անել այլ դերակատարները *(պետական մարմինները, գործարարները, դուք և այլն)*:
8. Արդյոք ի՞նչ կառաջարկեք ՔՀԿ-ներին՝ իրենց գործունեության արդյունավետությունը բարձրացնելու համար:

Ավարտ

- Շնորհակալություն հայտնեք մասնակցության համար:
- Հարցրեք մասնակիցներին՝ ունե՞ն արդյոք հարցեր, այլ նկատառումներ և առաջարկներ, որոնց մասին չխոսեցին: