2000Թ. –Ի ՄԱՐՏԻՑ ՄԻՆՉԵՎ 2003Թ.-Ի ԳՈՐԾՈՒՆԵՈՒԹՅԱՆ ԻՆՔՆԱԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ՀԱՇՎԵՏՎՈՒԹՅՈՒՆ

Հաշվետվությունը կազմվել է ABA/CEELI-ի կազմակերպությունների զարգացման խորհրդատուի և ՀԵԻԱ-ի ներքին աջակցողների համատեղ ուժերով

Ք.Երևան 2003թ. Ապրիլի 4-5

ՆԱԽԱԲԱՆ

2003թ. ապրիլի 4-5 ABA/CEELI-ի կազմակերպությունների զարգացման խորհրդատուի կողմից կազմակերպվեց և անցկացվեց Հայաստանի երիտասարդ իրավաբանների ասոցիացիայի (այսուհետև՝ ՀԵԻԱ) գործունեության 2000թ. մարտ ամսից մինչև 2003թ. մարտ ամիսը ընկած ժամանակահատվածի ինքնագնահատման սեմինար:

Ինքնագնահատման սեմինարին մասնակցեցին ՀԵԻԱ-ի 32 ակտիվիստներ կազմակերպության կենտրոնական և 7 մարզային կառույցներից (Երևանի, Գեղարքունիքի, Սյունիքի (Կապան և Գորիս քաղաքների գրասենյակներ), Շիրակի, Լոռու, Տավուշի), որոնց թվում՝

– վարչության 7 անդամներ (ընդհանուր թվի 78%-ը. ընդամենը 9 հոգի)

– կառուցվածքային ստորաբաժանումների 6 ղեկավարներ (ընդհանուր թվի 100%-ը)

– աշխատակազմի 5 հիմնական անդամներ, որոնցից 4-ը միաժամանակ հանդիսանում են ՀԵԻԱ լիիրավ անդամներ (ընդհանուր թվի 100%-ը)

– 28 լիիրավ անդամներ, որոնցից 4-ը միաժամանակ հանդիսանում են ՀԵԻԱ աշխատակազմի հիմնական անդամներ, 7-ը վարչության անդամներ, 6-ը՝ կառուցվածքային ստորաբաժանումների ղեկավարներ (ընդհանուր թվի 38%-ը)

– 2 համակիր անդամներ (ընդհանուր թվի 5%-ը):

Ինքնագնահատման սեմինարի նպատակներն էին՝

– Վերլուծել կազմակերպության ուժեղ և թույլ կողմերը գործունեության այնպիսի բնագավառներում, ինչպիսիք են՝ ֆինանսական կայունություն, ապրանքներ և ծառայություններ, մարդկային ռեսուրսներ, կառավարում, ֆինանսական ռեսուրսներ, հարաբերությունները այլ կազմակերպությունների հետ

– Ինստիտուցիոնալացնել կազմակերպության գնահատման գործիքը՝ ապահովելու համար ապագա ինքնագնահատման կարողությունը:

Ինքնագնահատման սեմինարի արդյունքն է տվյալ հաշվետվությունը, կից ներկայացված կազմակերպության զարգացման մեկ տարվա պլանը և հարցաթերթիկների բազմակողմանի վերլուծության արդյունքները:

ՄԵԹՈԴՈԼՈԳԻԱ

ՀԵԻԱ ինքնագնահատման գործընթացը իրականացվեց ինտերակտիվ սեմինարի ձևով, որի ընթացքում կիրառվեցին ներկայացում, “ուղեղների գրոհ”, հարցաթերթիկների լրացում, քննարկումներ, գործնական աշխատանք փոքր խմբերում: Սեմինարը անցկացվեց երկու օր անընդմեջ՝ 11 ժամ ընդհանուր տևողությամբ:

ՀԵԻԱ ինքնագնահատման գործընթացը բաղկացած էր հետևյալ հիմնական փուլերից՝

1. կազմակերպության կայունության, գնահատման և ինքնագնահատման գաղափարների ներկայացում, ինքնագնահատման գործիքի ներկայացում մասնակիցներին (փուլերը, նպատակները, օգուտները և մեթոդոլոգիան),
2. կազմակերպության նախորդ գնահատումից հետո գրանցված առաջընթացի ներկայացում,
3. հարցաթերթիկների լրացման միջոցով կազմակերպության ինքնագնահատում,
4. մասնակիցների կողմից կազակերպության ինքնագնահատում,
5. ՀԵԻԱ ինքնագնահատման իրականացման ներքին օժանդակողների վերապատրաստում:

ՀԵԻԱ ինքնագնահատման իրականացման ներքին օժանդակողներ էին ընտրվել Լիանա Հարությունյանը, Արտակ Սարիբեկյանը, Արտյոմ Փիլոյանը, որոնք պատրաստակամություն էին հայտնել ստանձնել ինքնագնահատման գործընթացի կազմակերպման և անցկացման աշխատանքները նաև հաջորդ ինքնագնահատման ժամանակ: Ներքին օժանդակողները համաձայնել

էին ABA/CEELI կազմակերպությունների զարգացման խորհրդատուի հետ կիսել հետևյալ պարտականությունները՝

– Գործընթացի, մեթոդների դիտարկում, ուսումնասիրում և վերլուծություն:

– Մասնակցություն նախապատրաստական և կազմակերպչական հարցերին.

- դահլիճի նախապատրաստում,
- գրանյութերի նախապատրաստում,
- նախորդ գնահատումից հետո ընկած ժամանակահատվածում արձանագրված առաջընթացի ներկայացում,
- քննարկման արդյունքների գրանցում,
- հաշվետվության մեջ ներառելու նպատակով քննարկումների ժամանակ հնչած կարևոր տեղեկությունների և կարծիքների գրանցում,
- նյութերի բաժանում մասնակիցներին,
- հարցաթերթիկների ամփոփում,
- սեմինարի երկրորդ օրվա պլանավորում,
- լուսանկարում,
- ՀԵԻԱ զարգացման պլանի մուտքագրում համակարգիչ:

– Ինքնագնահատման գործընթացի և արդյունքների վերաբերյալ հաշվետվության պատրաստում:

ՆԱԽՈՐԴ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄԻՑ ՀԵՏՈ ԱՐՁԱՆԱԳՐՎԱԾ ԱՌԱՋԸՆԹԱՑԸ

Ներքևում ներկայացված են ՀԵԻԱ գործունեության միայն այն ոլորտները, որոնցում արձանագրվել է նկատելի առաջընթաց:

Կազմակերպության գրասենյակային տարածքներ

2000թ. ապրիլին անցկացված կազմակերպության գնահատման արդյունքում ստացված տվյալների համեմատությամբ մեծ առաջընթաց է արձանագրվել նոր գրասենյակների հիմնադրման և սեփական գրասենյակային տարածքների ձեռք բերման գործում: Եթե 2000թ. ապրիլ ամսվա դրությամբ ՀԵԻԱ ուներ ընդամենը մեկական գրասենյակ 4 մարզային մասնաճյուղերում և 1 կենտրոնական գրասենյակ Երևանում, ապա 2003թ. ապրիլի դրությամբ կազմակերպությունն ունի մեկական գրասենյակ 7 մարզային կառույցներում, որոնցից 2-ի տարածքները հանդիսանում են ՀԵԻԱ սեփականությունը և 1 կենտրոնական գրասենյակ Երևանում, որի տարածքը նույնպես հանդիսանում է կազմակերպության սեփականությունը:

2000թ. ապրիլ	**2003թ. ապրիլ**
4 մարզային մասնաճյուղ	7 մարզային գրասենյակ՝ 2-ը սեփականության իրավունքով
կենտրոնական գրասենյակ	կենտրոնական գրասենյակ – սեփականության իրավունքով

Ֆինանսական աղբյուրներ

2000թ. ապրիլ ամսվա դրությամբ ՀԵԻԱ ուներ ընդամենը 2 ֆինանսական աղբյուրներ.

- ձեռնարկություն, որի եկամուտը կազմում էր ընդհանուր բյուջեի 10%-15%,
- միջազգային և արտասահմանյան դոնորներ, որոնց տրամադրած գումարները կազմում էին ընդհանուր բյուջեի 85%-90%:

2000թ. կազմակերպության ֆինանսական աղբյուրների թվին ավելացել են նաև անդամավճարները, որոնք 2003թ. ապրիլի դրությամբ կազմում են ընդհանուր բյուջեի 6%-7%:

	2000թ. ապրիլ	**2003թ. ապրիլ**
անդամավճարներ	0%	6%-7%
ձեռնարկություն	10-15 %	0%
դոնորներ	85-90 %	93-94%

Կառավարում

2000թ. ապրիլին անցկացված գնահատման արդյունքում պարզվել էր, որ կազմակերպության կառավարման ոլորտի առաջնային խնդիրներից է կառավարման համակարգի ապակենտրոնացումը և որոշակի պարտականությունների ու պատասխանատվությունների փոխանցումը անձնակազմի այլ անդամներին:

2002թ. վերոհիշյալ խնդրի լուծման ճանապարհին կատարվեց առաջին խոշոր քայլը՝ սահմանվեց գործադիր տնօրենի պաշտոնը, որի պարտականությունների մեջ են մտնում աշխատակազմի կառավարումը, կազմակերպության ֆինանսական կառավարումը, մասնավորապես Հայաստանի երիտասարդ իրավաբանների ասոցիացիայի դրամական միջոցների ստացման, ծախսման գործարքներում և հարցերում գործադիր տնօրենը համարվում է նյութական պատասխանատու անձ. նա է վարում Հայաստանի երիտասարդ իրավաբանների ասոցիացիայի դրամարկղի գիրքը և դրամական միջոցների հոսքերի հաշվառումը:

Մարդկային ռեսուրսներ

Նախորդ գնահատման արդյունքում պարզվել էր, որ մարդկային ռեսուրսների կառավարման

բնագավառում ՀԵԻԱ ունի երկու հիմնական թերություն՝ անգլերեն լեզվի չիմացությունը և մասնագիտական որակավորման (մասնավորապես քաղաքացիների իրավունքները ՀՀ համապատասխան դատարաններում պաշտպանելու գործում) պակասը:

2000թ. դեկտեմբեր ամսից ՀԵԻԱ կազմակերպվել են և առ այսօր շարունակվում են անգլերեն լեզվի դասընթացներ երիտասարդ իրավաբանների, այդ թվում կազմակերպության բոլոր անդամների համար: Բացի այդ, զգալի աշխատանք է տարվել անդամների մասնագիտական զարգացման ուղղությամբ. մասնավորապես, պարբերաբար կազմակերպվում են իրավունքի տարբեր ճյուղերին նվիրված դասընթացներ, ակտիվ մասնակցություն է ցուցաբերվում “Ֆիլիպ Ջեսապի անվան միջազգային մրցույթ” դատախաղի կազմակերպման գործում: Արդյունքում, կազմակերպությունում զգալիորեն ավելացել է փաստաբանների թիվը (12 հոգի):

2000թ. ապրիլ	**2003թ. ապրիլ**
անգլերեն լեզվի և համակարգչի չիմացություն	2000թ. դեկտեմբեր ամսից կազմակերպվել են անգլերենի դասընթացներ
մասնագիտական որակավորման անբավարար մակարդակ	“Ֆիլիպ Ջեսապի անվան միջազգային մրցույթ” դատախաղի կազմակերպում
	իրավունքի տարբեր ճյուղերին նվիրված սեմինարների կազմակերպում
	փաստաբանների թվի ավելացում մինչև12 հոգի

2000թ ապրիլ ամսվա դրությամբ ՀԵԻԱ ուներ անդամության ընդամենը երկու ձև՝ լիիրավ անդամ և կամավոր, ինչը լիարժեք հնարավորություն չէր տալիս կազմակերպության անդամագրման գործընթացը իրականացնել մրցութային հիմունքերի վրա ու ապահովել առավել օբյեկտիվ և որակյալ ընտրություն:

2003թ. ապրիլի դրությամբ ՀԵԻԱ ունի անդամության երեք ձև՝ լիիրավ անդամ, համակիր անդամ և կամավոր: Չնայած այն հանգամանքին, որ համակիր անդամի ինստիտուտի հիմնադրման արդյունքում կազմակերպության կամավորների թիվը ոչ միայն չաճեց, այլ նաև նվազեց (տես ներքևում), տվյալ նորամուծությունը թույլ տվեց կազմակերպությանը ոչ միայն կատարելագործել անդամագրման գործընթացը, այլև ստեղծել անդամագրվել ցանկացողների խրախուսման և միաժամանակ զտման յուրօրինակ համակարգ, որը հնարավորություն տվեց ավելացնել կազմակերպության անդամների և համակիր անդամների թիվը:

2000թ. ապրիլ	**2003թ. ապրիլ**
լիիրավ անդամներ – 70 հոգի	լիիրավ անդամներ – 76 հոգի
կամավորներ – 180 հոգի	համակիր անդամներ – 43 հոգի
	կամավորներ – 120 հոգի

Ապրանքներ և ծառայություններ

ՀԵԻԱ ծառայություններ է տրամադրում՝

- ինչպես կազմակերպության անդամների երեք խմբերին՝ լիիրավ և համակիր անդամներ, կամավորներ, այնպես էլ բոլոր երիտասարդ իրավաբաններին և իրավաբան ուսանողներին.
  - իրավաբանական գրադարան,
  - իրավաբանական և հարակից հմտությունների (օր.՝ անգլերեն լեզվի) դասընթացներ, սեմինարներ և կլոր սեղաններ,
  - համակարգչային ծառայություններ,
  - տեխնիկական և ժամանակակից կապի միջոցների տրամադրում,
  - աշխատանքի տեղավորում,
  - իրավաբանական մրցույթներ,
  - հրատարակություններ,

- տոնախմբություններ,
- կազմակերպության շահառուներին՝ հասարակության անապահով խավեր, այդ թվում փախստականներ, ապաստան հայցողներ, ինչպես նաև ՀԿ-ներ և կառավարական կառույցներ.
- անվճար իրավաբանական ծառայությունների տրամադրում,
- անվճար իրավաբանական տեղեկատվության տրամադրում (տեղեկատվական թերթիկներ, օրենքներ և այլն),
- իրավաբանական թեմաներով հեռուստահաղորդումների և ռադիոհաղորդումների կազմակերպում,
- սեմինարների, հանդիպումների և հասարակական լսումների կազմակերպում,
- դատարաններում շահառուների իրավունքների պաշտպանություն (հիմնականում փախստականների և ապաստան հայցողների գործերով),
- իրավաբանական գրադարանի ռեսուրսների տրամադրում,
- տեխնիկական միջոցների տրամադրում և այլն:

2000թ. ապրիլ ամսվա դրությամբ ՀԵԻԱ անդամների առաջնային կարիքն էր անգլերեն լեզվի ուսուցումը, համակարգչային ուսուցումը և մասնագիտական վերապատրաստումը: 2003թ. ապրիլի դրությամբ ՀԵԻԱ իր անդամների համար պարբերաբար կազմակերպում է անգլերեն լեզվի և համակարգչային դասընթացներ:

2000թ. ապրիլ ամսվա դրությամբ ՀԵԻԱ շահառուներին ծառայությունների տրամադրման գործում արձանագրված հիմնական խնդիրն էր այդ ծառայությունների աշխարհագրության ընդլայնումը և դրանց տրամադրումը բոլոր մարզային գրասենյակներում: 2003թ. ապրիլի դրությամբ ՀԵԻԱ բոլոր մարզային գրասենյակներում շահառուներին տրամադրվում են գրեթե նույն ծառայությունները, ինչ որ Երևանում (տես ներքևում):

2000թ. ապրիլ	**2003թ. ապրիլ**
Իրավաբանական ծառայությունների/ անվճար խորհրդատվության մատուցման ձևերի նեղ շրջանակ: Մարզերում ծառայությունների/ անվճար խորհրդատվության մատուցման սահմանափակ ծավալներ:	Իրավաբանական անվճար ծառայությունների, այդ թվում խորհրդատվության մատուցում բոլոր մարզային գրասենյակներում. գրասենյակում, շրջիկ, տեղական հեռուստատեսություններով, հանրային և տեղական ռադիոներով, մամուլում, իրավաբան ուսանողների ուսումնական պրակտիկա, դատարաններում ներկայացուցչություն, տեղեկատվական թերթիկներ:
Գրադարանում տեխնիկական միջոցների և գրականության անբավարարություն 2000թ. ապրիլ ամսվա դրությամբ՝ 552 կտոր գիրք:	Գրադարանի վերազինում և ընդլայնում 2003թ. դրությամբ՝ մոտ 2500 կտոր գիրք՝ այդ թվում մասնագիտական գրականություն, ամսագրեր, պաշտոնական տեղեկագրեր, CD-ներ, IRTEK, INTERNET սրահի հարմարավետություն:

Կապը այլ կազմակերպությունների հետ

Այլ կազմակերպությունների հետ հարաբերությունների բնագավառում զգալի առաջընթաց է արձանագրվել՝

- անվճար իրավաբանական ծառայություններ մատուցող և/կամ տեղեկատվության տարածման բնագավառում գործող 15 հասարակական կազմակերպությունների կոալիցիայի և նրա ինտերնետային կայքի ստեղծում,
- սոցիալական բնագավառում գործող 20 հասարակական կազմակերպությունների կոալիցիայի ստեղծում,

- ռեգիոնալ համագործակցությունը հարևան երկրների համապատասխան կառույցների հետ,
- Երիտասարդ Փաստաբաններ Եվրոպական Ասոցիացիային անդամակցում,
- Երիտասարդ Փաստաբաններ Եվրոպական Ասոցիացիայի, Եվրոխորհրդի, Մարդու Իրավունքների Եվրոպական Դատարանի, ԵՀԱԿ, Ամերիկայի իրավաբանների ընկերակցության, ՀՀ Սահմանադրական Դատարանի հետ համատեղ Երևանյան 1-ին միջազգային սեմինարի կազմակերպում,
- փորձի փոխանակման նպատակով կազմակերպության անդամների և աշխատակազմի անդամների ուսումնական այցելություններ Եվրոպական տարբեր երկրներ,
- համագործակցություն ՀՀ պետական տարբեր մարմինների՝ այդ թվում ՀՀ Սահմանադրական Դատարանի, ՀՀ արդարադատության նախարարության հետ,
- համագործակցություն ԶԼՄ-ների և տեղական կազմակերպությունների՝ այդ թվում ավելի քանի 300 հասարակական կազմակերպությունների հետ:

2000թ. ապրիլ

Հարաբերություններ ավելի քան 300 տեղական կազմակերպությունների հետ:

2003թ. ապրիլ

Հարաբերություններ ավելի քան 300 տեղական կազմակերպությունների հետ,

կազմակերպության անվանափոխում,

15 իրավաբանական հասարակական կազմակերպությունների կոալիցիայի ստեղծում (www.legalaid.am),

20 սոցիալական հասարակական կազմակերպությունների կոալիցիայի ստեղծում

Երիտասարդ Փաստաբաններ Եվրոպական Ասոցիացիայի, Եվրոխորհրդի, Մարդու Իրավունքների Եվրոպական Դատարանի, ԵՀԱԿ-ի, Ամերիկայի իրավաբանների ընկերակցության, ՀՀ Սահմանադրական Դատարանի հետ համատեղ Երևանյան 1-ին միջազգային սեմինարի կազմակերպում:

ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ ԱՌԱՎԵԼ ԿԱՐԻՔ ՈՒՆԵՑՈՂ ՈԼՈՐՏՆԵՐԸ

ՀԵԻԱ ինքնագնահատման սեմինարի ընթացքում լրացված ինքնագնահատման հարցաթերթիկների ամփոփման, ինչպես նաև առաջնայնությունների հստակեցմանն ուղղված լրացուցիչ քվեարկության և դրան հաջորդած քննարկման արդյունքում առանձնացվեցին կազմակերպության գործունեության հետևյալ ոլորտները, որոնք, ըստ ինքնագնահատման մասնակիցների, ուշադրության առավել կարիք ունեն՝

- Մարդկային ռեսուրսներ – 64
- Ֆինանսական կայունություն – 53
- Կառավարում (մենեջմենթ) – 57

1. Գերազանց
2. Բավարար
3. Աշխատելու կարիք
4. Չի կիրառվում
5. Տեղյակ չեն

Սակայն, հաշվի առնելով այն հանգամանքը, որ ՀԵԻԱ գործունեության մնացած բոլոր ոլորտներում նույնպես հայտնաբերվեցին լրացուցիչ աշխատանք պահանջող ուղղություններ, առաջարկվեց դրանք նույնպես ընդգրկել կազամկերպության զարգացման մեկ տարվա պլանի մեջ՝ ըստ առաջնայնության.

- Ապրանքներ և ծառայություններ – 53
- Ղեկավարում – 49
- Հարաբերություններ այլ կազմակերպությունների հետ – 38

I	Ֆինանսական կայունություն	1.Գերազանց
II	Ղեկավարում	2.Բավարար
III	Ապրանքներ և ծառայություններ	3.Աշխատելու կարիք
IV	Մարդկային ռեսուրսներ	4.Չի կիրառվում
V	Կառավարում	5.Տեղյակ չեն
VI	Հանրային հարաբերություններ	

1. ՖԻՆԱՆՍԱԿԱՆ ԿԱՅՈՒՆՈՒԹՅՈՒՆ

2000թ. ապրիլից 2003թ. ապրիլ ընկած ժամանակահատվածում ՀԵԻԱ ֆինանսական գործունեության քննարկման արդյունքում պարզվեց, որ փոխվել են թե՛ ֆինանսավորման աղբյուրները, և թե՛ դրանց հարաբերակցությունը. եթե 2000թ. ապրիլ ամսվա դրությամբ ՀԵԻԱ ուներ հետևյալ 3 ֆինանսական աղբյուրները՝

- ձեռնարկություն, որի եկամուտը կազմում էր ընդհանուր բյուջեի 10%-15%,
- արտասահմանյան դոնորներ, որոնց տրամադրած գումարները կազմում էին ընդհանուր բյուջեի 85%-90%,
- կամավորների աշխատանք,

ապա 2003թ. ապրիլի դրությամբ կազմակերպությունն ունի ֆինանսավորման հետևյալ 3 աղբյուրները՝

- անդամավճարներ, որոնք կազմում են ընդհանուր բյուջեի 6%-7%-ը,
- դոնոր կազմակերպությունները, որոնց տրամադրած գումարները կազմում են ընդհանուր բյուջեի 93-94%,
- կամավորների աշխատանք:

Ֆինանսական կայունության ճանապարհին ամենալուրջ ձեռքբերումը կարելի է համարել 3 գրասենյակների տարածքների սեփականացումը, ինչը, զգալիորեն կբարելավի կազմակերպության ֆինանսական դրությունը, քանի որ կրճատվել է ընթացիկ ծախսերի ամենամեծ հոդվածներից մեկը: Բոլոր գրասենյակները ապահովված են անհրաժեշտ տեխնիկական միջոցներով, իսկ որոշ գրասենյակներ անգամ՝ տեխնիկապես վերազինվել են:

Կազմակերպության ինքնագնահատման սեմինարի մասնակիցները գերազանց գնահատեցին ՀԵԻԱ կարողությունը՝ մերժելու ֆինանսավորման նոր հնարավորությունները, եթե այդ ֆինանսավորման նպատակները չեն համապատասխանում կազմակերպության առաքելությանը, ռազմավարական խնդիրներին, կամ չեն համընկնում կազմակերպության վարած քաղաքականության հետ: Որպես դրական հանգամանք նշվեց նաև առաջիկա 2-3 տարիների ընթացքում կազմակերպության ֆինանսական ապահովվածությունը՝ ՀԵԻԱ արտասահմանյան գործընկերների կողմից տրամադրվելիք միջոցների հաշվին:

Միաժամանակ, ներկաների մեծ մասը համաձայնեց, որ անհրաժեշտ է հասնել նրան, որ կազմակերպության ծախսերի էական տոկոսը ծածկվի տեղական մակարդակում ստեղծված ռեսուրսներով (օրինակ. անդամավճարներ, մատուցվող ծառայությունների դիմաց վճարումներ, ֆինանսների հայթհայթման կանոնավոր միջոցառումներ): Այս կապակցությամբ նշվեց, որ տվյալ բնագավառում կարևորագույն խնդիրներց է կազմակերպության տնտեսական ընկերության կողմից ձեռնարկատիրական գործունեության ոչ միայն վերականգնումը, այլև՝ նրա, առավելագույնս, զարգացումը: Ինչպես նշվել է նախորդ գնահատման հաշվետվության մեջ՝ նախնական հաշվարկներով նախատեսվում էր, որ կազմակերպության տնտեսական ընկերությունը կարող էր ապահովել անհրաժեշտ ֆինանսական ռեսուրսների մինչև 30%: Սա հնարավորություն կտար ապահովել կազմակերպության առավելագույն անկախությունը արտաքին ֆինանսական աղբյուրներից:

Որպես ոչ պակաս կարևոր խնդիր առաջադրվեց ծախսերի վերականգնման և եկամուտների ստացման պլանի, ինչպես նաև կազմակերպության կենսունակության կամ ֆինանսների հայթհայթման երկարաժամկետ պլանի մշակումը, որը կապահովի կազմակերպության բոլոր նախագծերի անընդհատությունը:

Ընդհանուր քննարկման արդյունքում ներկաները համաձայնվեցին նաև, որ, հաշվի առնելով արտասահմանյան դոնորների ժամանակավոր բնույթը, անհրաժեշտ է հատուկ ուշադրություն դարձնել տեղական աղբյուրներից ֆինանսական միջոցների հայթհայթմանը:

Ֆինասնական միջոցների հայթհայթման բնագավառում արձանագրված ակնհայտ հաջողությունների հետ միաժամանակ նշվեցին որոշ խնդիրներ.

- ֆինանսների հայթհայթման հիմնական ծանրությունն ընկնում է նախագահի և վարչության այն անդամների վրա, որոնք միաժամանակ նաև աշխատակազմի անդամներ են,
- չկա ֆինանսներ հայթհայթող (ի պաշտոնե),
- մասնաճյուղերի կողմից ֆինանսների ինքնուրույն հայթհայթման հնարավորությունները անհամեմատ սակավ են,
- մարզերում վճարովի ծառայությունների նկատմամբ պահանջարկը գրեթե բացակայում է:

1. Գերազանց
2. Բավարար
3. Աշխատելու կարիք
4. Չի կիրառվում
5. Տեղյակ չեն

2. ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅԱՆ ՂԵԿԱՎԱՐՈՒՄ

2000թ. դեկտեմբերին ՀԵԻԱ վերագրանցման արդյունքում ՀԵԻԱ կանոնադրության մեջ մտցված փոփոխությունների հիման վրա կազմակերպության ղեկավարումն իրականացնում է վարչությունը, որը բաղկացած է 9 անդամից: Վարչության անդամ, ի պաշտոնե, հանդիսանում են նաև կազմակերպության նախագահը, փոխնախագահը և պատասխանատու քարտուղարը: Այնուամենայնիվ, ինքնագնահատման մասնակիցների կարծիքով, ղեկավարման և կառավարման գործառույթները տարանջատված են:
Վարչության նիստերը անց են կացվում կանոնավոր կերպով, նիստերի օրակարգերը և նյութերը բաժանվում են նախապես, պահպանվում է քվեարկության արարողակարգը, կազմվում և պահվում են նիստերի արձանագրությունները:
ՀԵԻԱ գործունեության այս բնագավառը ինքնագնահատման մասնակիցների կողմից գնահատվել է որպես առավել հաջողվածներից մեկը:
Վստահություն արտահայտվեց, որ վարչությունը և ավագ ղեկավար կազմը հստակորեն գիտակցում են իրենց դերն ու պատասխանատվությունը կազմակերպության գործունեության հիմնական ուղղությունների որոշման հարցում:
Ներկաների ճնշող մեծամասնության կարծիքով՝ կազմակերպությունն ունի հստակ ձևակերպված ապագայի պատկեր և առաքելություն, որոնք հայտնի և հասկանալի են կազմակերպության անդամներին և շահակիցների լայն շրջաններին, որոնց վրա որոշումներ ընդունելիս հենվում է վարչությունը:

Որպես զարգացման ենթակա առաջնային ուղղություն, նշվեց երկարաժամկետ (2003թ.-2006թ.) ռազմավարական պլանի մշակումը: Ներկաները նշեցին, որ միայն դրանից հետո հնարավոր կլինի անցնել երկարաժամկետ ֆինանսական և ֆինանսների հայթհայթման պլանի մշակմանը:
Ինքնագնահատման մասնակիցների կարծիքով՝ չնայած վարչությունը կատարում է իր վրա դրված հիմնական պարտականությունները, սակայն դեռևս ամբողջությամբ ունակ չէ հավասարապես որոշիչ դեր խաղալ այնպիսի բնագավառներում, ինչպիսիք են ֆինանսական միջոցների հայթհայթումը, հասարակության հետ կապերի ապահովումը, կազմակերպության քաղաքականության ձևավորումը և ռազմավարական պլանավորումը:
Ներկաների կարծիքով, անհրաժեշտ է նաև որոշումներ կայացնելու գործընթացում առավել ուշադրություն դարձնել կազմակերպության բոլոր անդամների և աշխատակիցների մասնկացությանը:

1. Գերազանց
2. Բավարար
3. Աշխատելու կարիք
4. Չի կիրառվում
5. Տեղյակ չեն

3. ԱՊՐԱՆՔՆԵՐ ԵՎ ԾԱՌԱՅՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

Կազմակերպության գործունեության տվյալ ոլորտը իքնագնահատման մասնակիցների կողմից գնահատվեց, որպես առավել կարևոր, մնացած բոլոր ոլորտների համեմատ:

Մասնակիցների ճնշող մեծամասնությունը շեշտեց, որ շահակիցների լայն շրջանները ընդունում են կազմակերպության փորձառությունը գործունեության տվյալ ոլորտում: Զուգահեռաբար կարելի է նշել, որ ՀԵԻԱ ծառայությունների մշակման և մատուցման հիմքում ընկած է շահակիցների և շահառուների խնդիրներն ու կարիքները: Վերջիններս պարբերաբար ուսումնասիրվում են. դրանցում արձանագրված փոփոխությունները հաշվի են առնվում շահակիցներին և շահառուներին մատուցվող ծառայությունների հարմարեցման փոփոխմանը:

Ինքնագնահատման մասնակիցները առանձնացրեցին նաև այն ուղղությունները, որոնք առավել ուշադրության և բարելավման կարիք են զգում: Դրանց թվում առաջին հերթին նշվել է

ծառայությունների օգտակարության, դրանց ազդեցության գնահատման պլանավորումը և իրականացումը՝ գնահատման տարբեր մեթոդների օգտագործմամբ:
Որոշակի բարելավման կարիք է զգում նաև շահակիցների և շահառուների շրջանում ՀԵԻԱ ծրագրերի ու ծառայությունների վերաբերյալ տեղեկատվության ավելի ակտիվ և արդյունավետ տարածման ոլորտը:
Չնայած որ կազամկերպությունը բավարար ուշադրություն է դարձնում շահակիցների ու շահառուների խնդիրների ու կարիքների ուսումնասիրությանը, այնուամենայնիվ, բարելավման կարիք է զգում նաև ծրագրերի գերակայությունների և մատուցվող ծառայությունների տեսակների որոշման գործում՝ շահակիցների առավել ակտիվ ներգրավում՝ նրանց կարիքների գնահատման միջոցով: Բացի այդ, առավել մեծ ուշադրություն պետք է հատկացվի լավ մշակված վերահսկման համակարգերի ստեղծմանը, որոնք կապահովեն քանակական և որակական հստակ տեղեկատվություն՝ ծրագրի խնդիրների կատարման և նպատակներին հասնելու վերաբերյալ:

1. Գերազանց
2. Բավարար
3. Աշխատելու կարիք
4. Չի կիրառվում
5. Տեղյակ չեն

4. ՄԱՐԴԿԱՅԻՆ ՌԵՍՈՒՐՍՆԵՐ

ՀԵԻԱ գործունեության տվյալ ոլորտը, ֆինանսական կայունության և կառավարման ոլորտների հետ զուգահեռ, գնահատվել է որպես առավել ուշադրության արժանի ոլորտ և հավաքել է ինքնագնահատման մասնակիցների առավելագույն թվով ձայներ:

Չնայած այն փաստին, որ գերազանց գնահատական չի ստացել տվյալ բնագավառի առանձին ուղղություններից և ոչ մեկը՝ նորմալ են գնահատվել այնպիսի ուղղություններ, ինչպիսիք են՝

- Կազմակերպությունում աշխատանքային պլանների մշակումը, որոնք համապատասխան ձևով առաջադրանքները բաշխում են աշխատողների միջև՝ հիմնվելով նրանց մասնագիտական հմտությունների և ծանրաբեռնվածության վրա:
- Կազմակերպության ռազմավարական խնդիրների և աշխատակազմի կողմից կատարվող գործառույթների միջև ուղիղ կապի ապահովումը:
- Աշխատողների աշխատանքի գնահատման և առաջխաղացման գործում այնպիսի չափանիշների օգտագործումը, ինչպիսիք են՝ աշխատանքի որակը և արդարության սկզբունքը:
- Կազմակերպչական մշակույթի հիմնումը թիմի գաղափարի վրա, թիմային աշխատանքի և աշխատակազմի բարձր բարոյականության քաջալերումը:
- Կանոնավոր կերպով կադրային կարիքների վերանայումը, համապատասխան մասնագիտական փորձառություն ունեցող աշխատողների ապահովումը:
- Աշխատակիցների, անդամների և կամավորների միջև արդյունավետ փոխհարաբերություններ հաստատելու համար համապատասխան պայմանների ապահովումը:
- Ուսուցման ներքին և արտաքին հնարավորությունների միջոցով կադրերի զարգացման պլանավորումը, աշխատակազմի և կամավորների ուսուցման ու զարգացման կարիքների բավարարումը:

Առավել զարգացման կարիք ունեցող ուղղությունների ընտրության և դրան հաջորդած քննարկման արդյունքում պարզ դարձավ, որ տվյալ ոլորտում կարելի է առանձնացնել մեկ առավել խոշոր խնդիր՝ աշխատակարգի մշակումը:
Քննարկման ընթացքում առանձին նշվեց նաև, որ կազմակերպությունում սահմանված չէ անդամների և հատկապես կամավորների խրախուսման, ինչպես նաև փոխհատուցման համակարգ:

Ըստ ներկաների՝ աշխատակարգի հիմնական նպատակը պետք է լինի այնպիսի խնդիրների հստակեցումը ինչպիսիք են՝

- աշխատակազմի բոլոր անդամների աշխատանքային պարտականությունների մանրակրկիտ նկարագրությունը և դրանց կանոնավոր կերպով նորացումը,
- վեճերի և բախումների լուծման համար որոշակի ընթացակարգերի մշակումը,
- փոխհատուցման համակարգի (աշխատավարձեր և պարգևատրումներ) մշակումը, որը կունենա հստակ կառուցվածք և մրցունակ կլինի որակյալ աշխատուժ ներգրավելու և պահպանելու համար,
- աշխատակազմի ժողովների կանոնավոր կերպով անցկացումը,
- աշխատանքային էթիկայի կանոնների ընդունումը:

1. Գերազանց
2. Բավարար
3. Աշխատելու կարիք
4. Չի կիրառվում
5. Տեղյակ չեն

5. ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

ՀԵԻԱ գործունեության տվյալ ոլորտը, առավել ուշադրության արժանի ֆինանսական կայունության և մարդկային ռեսուրսների կառավարման ոլորտների հետ զուգահեռ, գնահատվել է որպես երկրորդը՝ ըստ առաջնայնության:

Այնուամենայնիվ, անհրաժեշտ է նշել, որ կազմակերպությունը արձանագրել է լուրջ առաջընթաց կառավարման բնագավառի մի շարք ուղղություններում: Մասնավորապես, համաձայն ինքնագնահատման արդյունքների, ՀԵԻԱ ունի հստակ կազմակերպչական կառուցվածք և իրավասությունների ու պատասխանատվությունների պարզ տարանջատում, կազմակերպությունը հաջողությամբ անցել է արտաքին անկախ աուդիտ, կանոնավոր կերպով պատրաստում է հաշվետվություններ՝ ՀԵԻԱ գործունեության և արդյունքների գնահատման վերաբերյալ:

Ինքնագնահատման արդյունքում բացահայտվել են նաև ուշադրության արժանի և հետագա զարգացման ենթակա հետևյալ ուղղությունները՝

- Գրավոր ձևակերպված կադրային քաղաքականություն և արարողակարգեր (հավաքագրում և վարձում, աշխատանքի որակի գնահատում, կարգապահական միջոցառումներ):
- Կազմակերպության բոլոր աշխատակիցների աշխատանքի որակի ստանդարտացված գնահատում:
- Համատեղ պլանավորման և որոշումների ընդունման գործընթացում կառավարող մարմնի կողմից շարքային աշխատողների ներգրավում:
- Ընթացիկ և սպասվող ֆինանսական կարիքները և ռեսուրսները հաշվի առնող լավ մշակված ֆինանսական պլան:

Քննարկումների արդյունքում պարզ դարձավ նաև, որ որոշ պարտականությունների և պատասխանատվությունների փոխանցման կարիք է զգացվում հատկապես մարզային մասնաճյուղերին և որոշակի ուղղություններում (ֆինանսական ռեսուրսների պլանավորում և հայթայթում, մարդկային ռեսուրսների կառավարում) էլ ավելի ապակենտրոնացնել կազմակերպության կառավարումը:

1. Գերազանց
2. Բավարար
3. Աշխատելու կարիք
4. Չի կիրառվում
5. Տեղյակ չեն

6. ՀԱՐԱԲԵՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ ԱՅԼ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՀԵՏ

Կարելի է վստահորեն արձանագրել, որ կազմակերպության գործունեության տվյալ բնագավառը գնահատվել է որպես առավել զարգացած:

Ինքնագնահատման մասնակիցների մեծամասնությունը համաձայնել է, որ ՀԵԻԱ բարձր հեղինակություն է վայելում շահակիցների ու շահառուների շրջանում ու վերջիններս կազմակերպությունը դիտում են որպես արժեքավոր ռեսուրս: Բարձր գնահատականի է արժանացել նաև կազամկերպության ակտիվ գործունեությունը կոալիցիաների ստեղծման, այլ ՀԿ-ների և պետական կառույցների հետ ակտիվ համագործակցության բնագավառում:

Միաժամանակ պետք է նշել, որ ներկաները ցանկություն հայտնեցին, որպեսզի ՀԵԻԱ ակտիվորեն զբաղվի լոբբինգով՝ կազմակերպութան շահակիցների և շահառուների շահերի էլ ավելի արդյունավետ պաշտպանության և զուգահեռաբար կազմակերպության կենսունակության ապահովման նպատակով: Մասնավորապես, նշվեց, որ անհրաժեշտ է բարեփոխել ՀԿ-ների վերաբերյալ օրենսդրական դաշտը:

1. Գերազանց
2. Բավարար
3. Աշխատելու կարիք
4. Չի կիրառվում
5. Տեղյակ չեն

7. ՏԵՂԵԿԱՏՎՈՒԹՅԱՆ ՏԱՐԱԾՈՒՄԸ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅԱՆ ԱՆԴԱՄՆԵՐԻ ԵՎ ԿԱՄԱՎՈՐՆԵՐԻ ՇՐՋԱՆՈՒՄ

Ինքնագնահատման մասնակիցների ընդհանուր համաձայնությամբ որոշվեց, որ առաջիկայում առանձին և հատուկ ուշադրություն կդարձվի կազմակերպության գործունեության վերաբերյալ համակողմանի տեղեկատվության տարածմանը, մասնավորապես, անդամների և կամավորների շրջանում:

Ինքնագնահատման հարցաթերթիկների վերլուծման ընթացքում բացահայտվեց, որ սեմինարի մասնակիցների որոշ մասը բավարար տեղեկություններ չուներ կազմակերպության գործունեության այս կամ այն ոլորտի վերաբերյալ:

Ներքևում բերված են այն ոլորտները և առանձին ուղղությունները, որոնց մասին սեմինարի մասնակիցներն ունեին լրացուցիչ տեղեկությունների կարիք:

ՖԻՆԱՆՍԱԿԱՆ ԿԱՅՈՒՆՈՒԹՅՈՒՆ

Ֆինանսավորման աղբյուրներ

Կազմակերպությունը ունի ֆինանսավորման զանազան աղբյուրներ. կան առնվազն 5 տարբեր ֆինանսավորման աղբյուրներ և դրանցից ոչ մեկի ներդրումը չի գերազանցում կազմակերպության ընդհանուր բյուջեի 40%-ը:

Մշակվել է կազմակերպության կենսունակության կամ ֆինանսների հայթհայթման երկարաժամկետ պլան, որը ապահովում է կազմակերպության բոլոր նախագծերի անընդհատությունը:

Ֆինանսական միջոցների հայթհայթում

Կա ծրագրի նախագծի վերաբերյալ առաջարկությունների նախապատրաստման բարձր մակարդակ բոլոր տեսանկյուններից, ներառյալ ծրագրի նախագծի նկարագրությունը և բյուջեի հոդվածները:

Տեղական ռեսուրսներ

Կազմակերպությունը ունի ծախսերի վերականգնման և եկամուտների ստացման պլան կամ անց է կացնում միջոցառումներ, որոնք ապահովում են զգալի լրացուցիչ ֆինանսական միջոցներ՝ ծրագրերի իրականացման համար:

ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅԱՆ ՂԵԿԱՎԱՐՈՒՄ

Վարչություն
Կանոնավոր կերպով անց են կացվում վարչության նիստեր, նիստերի օրակարգերը և նյութերը բաժանվում են նախապես, պահպանվում է քվեարկության արարողակարգը, կազմվում և պահվում են նիստերի արձանագրություններ:
Վարչությունը դոնորների, կառավարական կառույցների, հասարակության և այլնի շրջանում տարածում է կազմակերպության տարեկան հաշվետվությունները, որոնք ներառում են տեղեկատվություն կազմակերպության ֆինանսական գործունեության մասին:

Առաքելություն և նպատակներ
Կազմակերպությունն ունի երկարաժամկետ ռազմավարական պլան և փաստագրված առաջընթաց՝ այդ ռազմավարական պլանի նպատակներին հասնելու ճանապարհին:

ՄԱՐԴԿԱՅԻՆ ՌԵՍՈՒՐՍՆԵՐ

Բախումների հարթում
Վեճերի և բախումների լուծման համար գոյություն ունեն որոշակի արարողակարգեր:

ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

Ֆինանսական և նյութական ռեսուրսների կառավարում
Կազմակերպությունում գոյություն ունի կազմակերպության ողջ ֆինանսական գործառույթների ներքին ստուգման որոշակի համակարգ, ներառյալ աուդիտը, և անց են կացվում կանոնավոր ներքին աուդիտներ:
Կազմակերպությունը արտաքին անկախ աուդիտորների կողմից մի քանի անգամ հաջողությամբ անցել է աուդիտ:
Կազմակերպությունն ունի ընթացիկ և սպասվող ֆինանսական կարիքները և ռեսուրսները հաշվի առնող մշակված ֆինանսական պլան:

ՀԱՐԱԲԵՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ ԱՅԼ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՀԵՏ

Համագործակցություն կառավարական կառույցների հետ
Կազմակերպությունը զբաղվում է լոբբինգով՝ օրենսդրական փոփոխություններ իրականացնելու նպատակով:

Հարաբերություններ այլ հասարակական կազմակերպությունների հետ
Կազմակերպությունը մասնակցում է կոալիցիաների և ցանցերի ստեղծմանը:
Կազմակերպությունը մասնակցում է քարոզչական միջոցառումներին:

Հարաբերություններ դոնորների և առևտրային կազմակերպությունների հետ
Կազմակերպությունը համագործակցության, ֆինանսավորման և այլ նպատակներով դիմել է տեղական մասնավոր բիզնես սեկտորին:

ՏԵՂՅԱԿ ՉԵՆ

1. Ֆինանսական կայունություն
2. Ղեկավարում
3. Ապրանքներ և ծառայություններ
4. Մարդկային ռեսուրսներ
5. Կառավարում
6. Հանրային հարաբերություններ

ՀԵՏԱԳԱ ՔԱՅԼԵՐ

Մոտակա ժամանակներում տվյալ հաշվետվությունը կտարածվի կազմակերպության բոլոր անդամների շրջանում:

ՀԵԻԱ ինքնագնահատման մասնակիցները համաձայնվեցին, որ սեմինարի ժամանակ ձևավորված աշխատանքային խմբերը շարունակեն իրենց հետագա համատեղ աշխատանքը կազմակերպության զարգացման պլանի հստակեցման, կատարելագործման և անհրաժեշտության դեպքում ընդլայնման ուղղությամբ, սահմանեն հանդիպումների պարբերականություն և կատարեն դերերի և պարտականությունների վերջնական բաշխում:

Աշխատանքային խմբերի աշխատանքները կկոորդինացվեն և կվերահսկվեն աշխատանքային խմբերի ղեկավարների և կազմակերպության նախագահի կողմից:
ՀԵԻԱ ինքնագնահատման արդյունքում ստացված նյութը կօգտագործվի երկարաժամկետ ռազմավարական պլանի մշակման ժամանակ, հատկապես, նրա հետևյալ բաժիններում՝ պատմական ակնարկ, կազմակերպության գործունեության վերլուծություն, ռազմավարական նպատակներ և խնդիրներ ու գործողությունների պլան:

Առաջիկա մեկ տարվա ընթացքում (2003թ. ապրիլ-2003թ. դեկտեմբեր) կազմակերպության ինքնագնահատման գործընթացի ներքին օժանդակողներ Լիանա Հարությունյանը, Արտակ Սարիբեկյանը ու Արտյոմ Փիլոյանը ABA/CEELI-ի կազմակերպությունների զարգացման խորհրդատուի աջակցությամբ կստանան վերապատրաստման հնարավորություն՝ հաջորդ ինքնագնահատումը ինքնուրույն կազմակերպելու և անցկացնելու համար: