

**ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ԵՐԻՏԱՍԱՐԴ ԻՐԱՎԱԲԱՆՆԵՐԻ ԱՍՈՑԻԱՑԻԱՅԻ  
2010Թ.-Ի ՀՈՒՆՎԱՐԻՑ ԴԵԿՏԵՄԲԵՐ ԸՆԿԱԾ ԺԱՄԱՆԱԿԱՀԱՏՎԱԾԻ  
ԳՈՐԾՈՒՆԵՈՒԹՅԱՆ ԻՆՔՆԱԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ՀԱՇՎԵՏՎՈՒԹՅՈՒՆ**

Ք.Երևան  
26 մարտի, 2011թ.

**ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ**

- I. ՆԱԽԱԲԱՆ
- II. ՄԵԹՈԴՈԼՈԳԻԱ
- III. ՆԿԱՐԱԳՐՈՒԹՅՈՒՆ
- IV. SWOT ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅՈՒՆ
- V. SWOT ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅԱՆ ԱՐԴՅՈՒՆՔՆԵՐԻ ԿԻՐԱՌՈՒՄ
- VI. ԱՄՓՈՓՈՒՄ

**I. ՆԱԽԱԲԱՆ**

2011թ.-ի փետրվարի 23-ին Հայաստանի երիտասարդ իրավաբանների ասոցիացիայի կողմից կազմակերպվեց և անցկացվեց Հայաստանի երիտասարդ իրավաբանների ասոցիացիայի (այսուհետև՝ ՀԵԻԱ) գործունեության 2010թ.-ի հունվար ամսից մինչև 2010թ.-ի դեկտեմբեր ամիսն ընկած ժամանակահատվածի ինքնագնահատման սեմինար: Ինքնագնահատման սեմինարին ներգրավվել էին 26 մասնակիցներ՝ 21-ը ՀԵԻԱ աշխատակից, որոնց թվում.

- ՀԵԻԱ-ի 21 լիիրավ անդամներ (այդ թվում՝ 4-ը հանդիսանում են ՀԵԻԱ-ի վարչության անդամներ, 6-ը՝ ՀԵԻԱ-ի մասնագիտական հանձնաժողովների և ակումբների ղեկավարներ).
- ՀԵԻԱ 1 կամավոր.
- ՀԵԻԱ անդամ չհանդիսացող 4 անձ:

Ինքնագնահատման սեմինարի նպատակներն էին՝

- ծանոթանալ կազմակերպության կայունության, գնահատման և ինքնագնահատման գաղափարներին, կազմակերպության,
- ինքնագնահատման նպատակներին, ՀԿ ենթահամակարգերին և նրանց բաղադրիչներին,
- ներկայացնել և քննարկել կազմակերպության վերջին մեկ տարվա գործունեությունը,
- իրականացնել կազմակերպության ինքնագնահատում,
- մշակել 2011թ.-ի մեկամյա զարգացման պլան,
- մշակել 2011-2014թթ. նոր Ռ-ազմավարական պլանը:

Ինքնագնահատման սեմինարի արդյունքներն են հանդիսանում տվյալ հաշվետվությունը, կից ներկայացված ՀԵԻԱ-ի զարգացման մեկ տարվա պլանը, ՀԵԻԱ-ի 2011-2014թթ. նոր Ռ-ազմավարական պլանը:

## II. ՄԵԹՈԴՈԼՈԳԻԱ

ՀԵԻԱ ինքնագնահատման գործընթացը իրականացվեց ինտերակտիվ սեմինարի ձևով, որի ընթացքում կիրառվեց մի քանի մեթոդների համադրություն՝ PPT ներկայացում, «ուղեղի գրոհ», մետապլան, քննարկումներ: Սեմինարը անցկացվեց մեկ օր՝ ընդհանուր առմամբ 6 ժամ տևողությամբ:

ՀԵԻԱ ինքնագնահատման գործընթացը բաղկացած էր հետևյալ հիմնական փուլերից.

1. Ներածություն. Կազմակերպության կայունության, գնահատման և ինքնագնահատման գաղափարները: Ի՞նչ նպատակով է իրականացվում կազմակերպության ինքնագնահատումը.
2. ՀԵԻԱ-ի 2010 թվականի գործունեության ներկայացում և քննարկում.
3. ՀԿ ենթահամակարգերը, նրանց բաղադրիչները և նրանց գնահատումը
4. Ինչ է SWOT-ը, ինչու է այն իրականացվում,
5. Կազմակերպության ենթահամակարգերի SWOT վերլուծություն (ղեկավարում, կառավարում, ծրագրեր և ծառայություններ, ֆինանսական կայունություն, մարդկային ռեսուրսներ, հարաբերություններ այլ կազմակերպությունների հետ/շահերի պաշտպանություն),
6. SWOT վերլուծության արդյունքների ամփոփում, ՀԵԻԱ-ի կազմակերպական թույլ կողմերի ֆիքսում,
7. Լրացուցիչ ուշադրության արժանի ենթահամակարգերի զարգացման ուղղությամբ ձեռնարկվելիք գործողությունների մշակում,
8. ՀԵԻԱ-ի 2011թ.-ի մեկամյա զարգացման պլանի մշակում:

ՀԵԻԱ-ի ինքնագնահատման գործընթացը կազմակերպվեց և իրականացվեց ՀԵԻԱ-ի անդամ, ծրագրի ղեկավարի օգնական/կազմակերպության զարգացման հարցերով պատասխանատու, փաստաբան Սոնա Հարությունյանի կողմից:

ՀԵԻԱ-ի ինքնագնահատման գործընթացի նախապատրաստական և իրականացման գործընթացը բաղկացած էր հետևյալ քայլերից.

1. գործընթացի մեթոդների մշակում և վերլուծություն,
2. նախապատրաստական աշխատանքներ.
  - սեմինարի նյութերի կազմում,
  - բաժանվող նյութերի, նամակների, փաթեթների նախապատրաստում
  - նյութերի բաժանում մասնակիցներին,
  - սենյակի նախապատրաստում,
  - ֆլիպ չարթերի և PPT ներկայացման նախապատրաստում,
3. ներածական նյութերի ներկայացում ինքնագնահատման փուլերի առնչությամբ,
4. կազմակերպության մեկ տարվա գործունեության ներկայացում,
5. քննարկումների արդյունքների գրանցում ֆլիպ չարթերի վրա,
6. SWOT վերլուծության անցկացում կազմակերպական ենթահամակարգերի համար,
7. ՀԵԻԱ-ի զարգացման պլանի նախագծի մուտքագրում համակարգիչ,
8. ինքնագնահատման գործընթացի և արդյունքների վերաբերյալ հաշվետվության պատրաստում:

## III. ՆԿԱՐԱԳՐՈՒԹՅՈՒՆ

ՀԵԻԱ-ի 2011թ.-ի գործունեության ինքնագնահատման սեմինարի սկզբում ներկաների ուշադրությանը ներկայացվեց ներածական նյութ, որը վերաբերում էր կազմակերպության կայունության, գնահատման և ինքնագնահատման գաղափարներին: Արժարժվեցին այն հարցերը, թե ինչ նպատակով է իրականացվում կազմակերպության ինքնագնահատումը, ինչ է այն տալիս, ինչպես են օգտագործվում դրա արդյունքները: Բացի այդ՝ ներկաները հնարավորություն ստացան ծանոթանալ զարգացման կայուն փուլում գտնվող հասարակական կազմակերպությունների բնութագրական կառուցվածքին՝ ՀԿ 6 ենթահամակարգերին, նրանց

բաղադրիչներին և այն գաղափարներին, որոնց պետք է առնչվեն գնահատման գործընթացում: Այնուհետև, ըստ կազմակերպության գործունեության հիմնական ուղիների, ՀԵԻԱ վարչության անդամ Մ.Ատովյանը ներկայացրեց և քննարկեց այն հիմնական գործողությունները, որ կազմակերպությունն իր գրասենյակների ցանցի միջոցով իրականացրել է 2010թ-ի ընթացքում տարբեր ծրագրերի և իր առաքելության շրջանակներում:

Հաջորդ փուլում ներկաների ուշադրությանը ներկայացվեց թե ինչ է իրենից ներկայացնում SWOT վերլուծության մեթոդը, ինչու և ինչպես է այն կիրառվում: Որից հետո աշխատանքային խումբը մեկ առ մեկ դիտարկեց ՀԿ ենթահամակարգերը (ղեկավարում, կառավարում, ծրագրեր և ծառայություններ, ֆինանսական կայունություն, մարդկային ռեսուրսներ, հարաբերություններ այլ կազմակերպությունների հետ և շահերի պաշտպանություն) և անցկացրեց վերջիններիս SWOT վերլուծություն՝ արձանագրելով դրանց ուժեղ և թույլ կողմերը, հնարավորություններն ու վտանգները: Վերլուծությունների արդյունքները ֆիքսվեցին ֆլիփ չարթերի վրա:

Աշխատանքային խմբի յուրաքանչյուր անդամ ընտրեց այն ենթահամակարգերը, որոնք, ըստ վերջիններիս, կարիք ունեն լրացուցիչ ուշադրության: Մետապլանի մեթոդի կիրառմամբ ընտրվեցին առավելագույն ճայներ ստացած 3 ենթահամակարգեր՝ ֆինանսական կայունություն, ծրագրեր և ծառայություններ և մարդկային ռեսուրսներ, որոնց նկատմամբ ՀԵԻԱ-ն պետք է սահմանի առաջնայնություն և դրանք ընդգրկի մեկամյա զարգացման պլանում՝ նպատակաուղղված զարգացնելու նպատակով:

#### IV. SWOT ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅՈՒՆ

Վերոնշյալ երեք ենթահամակարգերի SWOT վերլուծության արդյունքները ներկայացվում են ստորև.

##### ա. ՄԱՐԴԿԱՅԻՆ ՌԵՍՈՒՐՍՆԵՐ

Ուժեղ կողմեր	Թույլ կողմեր
<ul style="list-style-type: none"> <li>աշխատանքային նկարագրերի առկայություն</li> <li>փորձառու աշխատակազմ</li> <li>մասնագիտական հմտությունների բարձրացում</li> <li>կամավորների թվաքանակի աճ</li> <li>նվիրվածություն</li> <li>թիմային ոգի</li> <li>աշխատանքային վեճերի կարգավորման համակարգի առկայություն</li> <li>աշխատանքային հանդիպումների, ժողովների պարբերական իրականացում</li> <li>գեներալային խտրականության բացակայություն</li> <li>լավ փոխհարաբերություններ՝ ստեղծված հարգանքի և վստահության հիման վրա</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>մարզային գրասենյակների ղեկավարների կողմից ղեկավարման հմտությունների պակաս</li> <li>հաշվապահության և ֆինանսների հայթայթման աշխատակազմի անդամների սակավություն</li> <li>աշխատակազմի նեղ մասնագիտական որակավորման բարձրացման պակաս</li> <li>առանձին բնագավառներում մասնագիտացված ծառայություններ մատուցող իրավաբանների բացակայություն</li> <li>հանձնաժողովների աշխատանքների կայունության բացակայություն</li> <li>ոչ ֆորմալ շփումների ցածր հաճախականություն</li> <li>մարազային գրասենյակներում թիմային ոգու պակաս</li> <li>մարզային գրասենյակների միջև փորձի փոխանակման պակաս</li> </ul>

- թույլ կարգապահություն

**Հնարավորություններ**

- բարի համբավ
- անդամների, կամավորների ներգրավում

**Վտանգներ**

- մրցակցություն

**բ. ԾՐԱԳՐԵՐ ԵՎ ԾԱՌԱՅՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ**

**Ուժեղ կողմեր**

- երկարամյա փորձ
- կազմակերպության հեղինակություն
- իրավիճակի գնահատման մեխանիզմի առկայություն
- գործունեության վիճակագրության իրականացում
- ծրագրերի իրականացման ցանցի ընդլայնում՝ նոր գրասենյակների միջոցով
- ծրագրերի կայունության ապահովում
- որակյալ մասնագետների առկայություն
- կազմակերպության հասանելիություն բնակչության համար
- ծառայությունների մատչելիություն
- պետական սեկտորի հետ համագործակցության բարձր ինտենսիվություն
- համապատասխան բնակավայրում
- վեբ կայք
- հանրային իրազեկմանն ուղղված տեղեկատվական թերթիկներ
- հետադարձ կապի առկայություն

**Թույլ կողմեր**

- մոնիթորինգի և գնահատման մեթոդների թերի համակարգ
- նոր ծրագրերի զարգացման հմտությունների բացակայություն աշխատակազմի մոտ
- վեբ կայքի թարմացումների ոչ բավարար պարբերականություն
- ԻՐՏԵԿ-ի թարմացումների ցածր հաճախականություն մարզային գրասենյակներում
- մարդկային ռեսուրսների պակաս
- իրավաբանական ռեսուրսների պակաս
- նոր գաղափարների պակաս
- հանձնաժողովների աշխատանքի պասիվություն
- գրասենյակների աշխատազմի կողմից նախաձեռնողականության ցածր մակարդակ

**Հնարավորություններ**

- դոնորների շահագրգռվածություն
- ՀԿ և պետական սեկտորների համագործակցություն
- իրավաբանական բուհերի հետ համագործակցություն

**Վտանգներ**

- պոտենցիալ շահառուների մեծ քանակ
- որոշ շահառուներ
- արտաքին ֆինանսավորման դադարում
- ծրագրերի ժամանակավոր լինելը

**գ. ՖԻՆԱՆՍԱԿԱՆ ԿԱՅՈՒՆՈՒԹՅՈՒՆ**

**Ուժեղ կողմեր**

- երկարաշամկետ ծրագրեր
- շահառուների և շահակիցների հետ լավ հարաբերությունների առկայություն
- բարձր վարկանիշ
- համատեղ ծրագրերի առկայություն
- վեբ կայք
- դրսում տեղեկատվության տարածման հնարավորություն

**Թույլ կողմեր**

- բիզնես կառույցների հետ գործընկերական հարաբերությունների անբավարար մակարդակ
- անդամակցություն միջազգային նույնատիպ կառույցներին
- ՋԼՄ-ների հետ աշխատանքի քաղաքականության ոչ բավարար զարգացում

- կազմակերպության ներսում տեղեկատվության տարածման ոչ զարգացած մեխանիզմներ
- մարզային մասնաճյուղերի և գրասենյակների պասիվություն
- անդամավճարների գանձման մեխանիզմի բացակայություն

Հնարավորություններ	Վտանգներ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• բարձր վարկանիշ</li> <li>• կապեր</li> <li>• մասնագետների առկայություն</li> <li>• կապեր ՁԼՄ-ների հետ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• արդարադատության համակարգում կոռուպցիոն ռիսկերի բարձր մակարդակ</li> <li>• պետական մարմինների պաշտոնյաների անբարյացակամ վերաբերմունք</li> <li>• ցածր իրավագիտակցություն</li> <li>• թույլ ՀԿ սեկտոր</li> <li>• Հայաստանում գործող միջազգային և արտասահմանյան դոնոր կազմակերպություններում կոռուպցիոն ռիսկերի բարձր մակարդակ</li> </ul>

## V. SWOT ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅԱՆ ԱՐԴՅՈՒՆՔՆԵՐԻ ԿԻՐԱՌՈՒՄ

ՀԵԻԱ-ի ինքնագնահատման աշխատանքային հանդիպման ընթացքում իրականացված վերլուծության արդյունքները օգտագործվեցին կազմակերպության մեկամյա զարգացման պլանի կազմման համար: Այդ նպատակով յուրաքանչյուր ենթահամակարգի զարգացման ուղղությամբ ձևակերպվեցին զարգացման հիմնական ուղիներ, որոնց իրականացման միջոցառումներն ու գործողությունների պլանը կընդգրկվի զարգացման պլանում:

**Մարդկային ռեսուրսներ** ենթահամակարգի զարգացման առաջնային խնդիր ձևակերպվեց այն, որ ՀԵԻԱ-ն պետք է զարգացնի իր կադրային քաղաքականությունը՝ ձևավորելով և զարգացնելով դրա համար անհրաժեշտ ինստիտուտները, իր անդամության շարքերը համալրել գաղափարապես նոր մտածելակերպի տեր անդամների, կամավորների, աշխատակիցների: Բացի այդ կազմակերպությունը պետք է միջոցներ ձեռնարկի աշխատակազմի վերապատրաստման և նեղ մասնագիտացման համար՝ պարբերաբար դասընթացներ ակզմակերպելու միջոցով:

**Ծրագրեր և ծառայություններ** ենթահամակարգի զարգացման նպատակով աշխատանքային խումբը առանձնացրեց հետևյալ ուղիները՝ ՀԵԻԱ-ի վարչության անդամների, գրասենյակների ղեկավարների և անդամների համար դրամաշնորհային ծրագրեր գրելու ուսուցման կազմակերպում. նոր ծրագրերի ներկայացում՝ յուրաքանչյուր գրասենյակ առնվազն մեկ ծրագիր՝ կոնկրետ մարզի կոնկրետ թիրախային խմբի համար, ինչպես նաև ծրագրերի անդադարությունն ապահովելու համար ՀԵԻԱ հանձնաժողովների և ակումբների կողմից առնվազն մեկ ծրագրի ներկայացում:

**Ֆինանսական կայունության** ենթահամակարգի զարգացման առաջնային խնդիր ձևակերպվեց ֆինանսական աղբյուրների պակասը, մասնավորապես՝ ֆինանսական աղբյուրների բազմազանության ապահովման, բիզնես սեկտորի և անհատների համագործակցության ակտիվացում. բացի այն՝ անդամավճարների գանձման մեխանիզմների ներդրման ուղղված գործողությունները:

## VI. ԱՄՓՈՓՈՒՄ

Կազմակերպության կայուն զարգացումն ապահովելու համար մենք կարիք ունենք իմանալ, թե որտեղ է այն գտնվում տվյալ պահին, արձանագրել կազմակերպության վիճակը, տեսնել այն ոլորտներն ու կողմերը, որոնք առավել ուշադրության կարիք ունեն։ Այդ իսկ նպատակով յուրաքանչյուր տարի ՀԵԻԱ-ն անց է կացնում կազմակերպության ինքնագնահատում, որի արդյունքներն ընդգրկվում են կազմակերպության մեկամյա զարգացման պլանում։ Այս տարի զարգացման պլանում ընդգրկվեցին երեք ոլորտներ, որոնց զարգացման ուղղությամբ ՀԵԻԱ-ն հետևողականորեն կաշխատի 2011թ.-ի ընթացքում։ Կազմակերպության գործունեության ինքնագնահատման արդյունքներն օգտագործվեցին նաև ՀԵԻԱ-ի նոր երկարաժամկետ ռազմավարական պլանում։ Այս տարի ինքնագնահատման գործընթացը հանդիսացավ ՀԵԻԱ-ի արտաքին գնահատման տրամաբանական շարունակությունն ու ռազմավարական պլանավորման գործընթացի կարևորագույն քայլ։