



ԵՀՀ-Ի ՆՈՐԱՐԱՐԱԿԱՆ ՄՈՏԵՑՈՒՄԸ
ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՉԱԿԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆԸ



**ԵՀՀ-Ի ՆՈՐԱՐԱՐԱԿԱՆ ՄՈՏԵՑՈՒՄԸ
ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՉԱԿԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆԸ**

Երևան
2022



**ԵՎՐԱՍԻԱ
ՇԱՍԱԳՈՐԾԱԿՑՈՒԹՅՈՒՆ
ԴԻՄԱՆԱԴՐԱՄ**

Եվրասիա համագործակցություն հիմնադրամի (ԵՀՀ) տեսլականն է նպաստել նրան, որ Հարավային Կովկասը կայանա որպես խաղաղ, հակամարտություններից զերծ և համագործակցող տարածաշրջան, և աչքի ընկնի քաղաքացիների ներգրավման բարձր մակարդակով, սոցիալապես պատասխանատու ձեռներեցությամբ ու կայուն, պատասխանատու և արդյունավետ քաղաքացիական հասարակությամբ: ԵՀՀ-ն տարիներ շարունակ աշխատում է քննադատական մտածողության և այլընտրանքային կրթության մեթոդների ասպարեզում: Այն համախմբում է մտածողության առաջնորդների, հասարակական ոլորտի գործիչների, որոնք ունեն բարձր մոտիվացիա և իրենց ամենօրյա գործունեության մեջ կոտրում են կարծրատիպերը և նպաստում հայաստանյան հասարակության համար զարգացման ճիշտ ուղիներ մշակելուն: Որպես «մտագործող» («think and do tank») կառույց, որն աշխատում է քաղաքականությունների մշակումից մինչև դրանց իրագործում, և որի առաքելությունն ու գործունեությունը ծածկում է քաղաքացիական հասարակության գործունեության և պետական բարեփոխումների շատ կարևոր հատվածը, ԵՀՀ-ն առաջնահերթություն է համարում հասարակության մեջ խթանել քննադատական մտածողության օրակարգը:

ՀՏԴ 316:005
ԳՄԴ 60.5+65.29
S 381

S 381 **ԵՀՀ-ի նորարարական մտեցումը կազմակերպչական կառավարմանը / Գևորգ Տեր-Գաբրիելյան, Եվրասիա համագործակցություն հիմնադրամ, 2022 թ. – 20 էջ**



Սույն տեքստը մաս է կազմում «ԵՀՀ համալսարան» խորագրի ներքո հրատարակվող ձեռնարկների շարքի՝ «**Քաղաքացիական հասարակություն» (ԲՀ)** թեմայով: Շարքն ընդգրկում է գրույցներ չորս ծավալուն թեմաների վերաբերյալ.



Քննադատական մտածողություն (ԲՄ)



Պատերազմ և խաղաղություն (ԳԽԾ)



Քաղաքացիական հասարակություն (ԲՀ)



Կրթություն, պատմության մեթոդաբանություն, մշակույթ և արժեքներ (ԿՊՄՄԱ)

ԵՀՀ-Ի ՆՈՐԱՐԱՐԱԿԱՆ ՄՈՏԵՑՈՒՄԸ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՉԱԿԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆԸ

Փոփոխությունները ԵՀՀ-ի կառավարման գործընթացում 2007-ից ի վեր

2007-ին ամերիկյան Եվրասիա հիմնադրամի (ԵՀՀ) ներկայացուցչությունը Հայաստանում տեղական գրանցում ստացավ: Նոր հիմնադրամն անվանվեց Եվրասիա համագործակցություն հիմնադրամ (ԵՀՀ): ԱՄՆ ՄԶԳ-ից այլևս չստանալով կենտրոնական ֆինանսավորում՝ ԵՀՀ-ն, գոյատևել կարողանալու համար, պիտի դառնար ֆոնդ հայթայթող կազմակերպություն: Նախկինում հիմնադրամի աշխատակազմի ժամանակի 85%-ը նվիրված էր դրամաշնորհների կառավարմանը, 15%-ը՝ ծրագրերի իրագործմանը. փոփոխությունից հետո ֆոնդահայթայթումն ավելացել է ԵՀՀ-ի աշխատակիցների աշխատանքային նկարագրություններում որպես բաղկացուցիչ մաս: Ծրագրերի իրականացման բնույթը նույնպես փոխվեց. այսուհետ ԵՀՀ-ն չէր կարող լինել հիմնականում դրամաշնորհ տրամադրող կազմակերպություն. օգտագործելով աշխատակիցների, գործընկերների և փորձագետների հմտությունները, այն սկսեց պլանավորել և իրագործել ծրագրեր, պահպանելով դրամաշնորհների հատկացումը որպես ծավալուն ծրագրերի բաղկացուցիչ մաս:

Հայաստանի քաղաքացիական հասարակության ձևավորման պահից Եվրասիա հիմնադրամի ներկայացուցչության կողմից տարիների ընթացքում ՀԿ-ներին տրվող դրամաշնորհները միայն ֆինանսական աջակցություն չէին. դրանք նաև ձևավորում էին ամուր գործընկերություններ և առիթ դառնում՝ զարգացնելու ՀԿ-ների կարողությունները: Մասնակցելով իր կողմից դրամաշնորհներ ստացածների գործունեությանը՝ ԵՀՀ-ն նաև հսկայական փորձառություն էր կուտակել տարբեր ոլորտներում, ինչն էլ օգտագործվեց նոր փուլում՝ ծրագրերի իրագործման մեջ մասնագիտանալը հաջողությամբ իրականացնելու համար:

Մինչև 2007 թվականը ԵՀՀ/ԵՀՀ-ն առանց այն էլ աշխատում էր հայտատուների հնարավորությունների զարգացման ուղղությամբ: 2007-ից հետո այս գործը ԵՀՀ-ի համար դարձավ know-how՝ ուսուցանելի գիտելիք, որը սկսեց կիրառվել ավելի լայնորեն և խորությամբ: Դա նշանակում էր՝ հասկանալ, ինչպես ենք

մենք զարգացնում ՀԿ-ները, վերհանել նրանց ուսուցանելու մեր մեթոդները և, դրանց վրա հենվելով՝ իրագործել նրանց զարգացումը:

Միաժամանակ, ԵՀՀ-ն շարունակեց մնալ այն քչաքանակ կազմակերպություններից, որոնք տեղական ՀԿ-ներին շարունակաբար դրամաշնորհներ են տրամադրում: Դրամաշնորհներ տրամադրելու՝ ԵՀՀ-ի առաջնակարգ և չգերազանցված համակարգը շարունակում էր նաև շեշտը դնել դրամաշնորհառուների հակակոռուպցիոն ընթացակարգերի զարգացման վրա:

Ներկայակերպական մշակույթը, անձնակազմի հավատարմությունը, նվիրվածությունը և պրոֆեսիոնալիզմը, ընթացակարգերը, մանրակրկիտ, մաքուր և թափանցիկ ֆինանսական գործունեությունը, գնման և դրամաշնորհային մրցույթների անգերազանցելի համակարգերը, ինչպես նաև Հայաստանում գործող Քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների համայնապատկերի մասին խոր գիտելիքն այն հիմնական արժեքներն էին, որոնք ԵՀՀ-ն ժառանգեց ԵՀ-ից և օգտագործեց հիմնադրամի կյանքի նոր փուլում:

Ինչպես ասացինք, ԵՀՀ-ն դարձավ ծրագրեր իրագործող: Դրանք ընդգրկում էին խոշոր թեմատիկ ուղղություններ՝ մարդու իրավունքներ, արդյունավետ կառավարում և այլն, և իրականացվում էին նաև «ուղղահայաց» կերպով, երկրի ներսում՝ ցանկացած տեղանքում, տեղական շահագրգիռ կողմերի հետ (և համար) մինչև ջատագովության ամենաբարձր մակարդակը՝ կառավարություն և միջազգային կազմակերպություններ: Այդ մոտեցումը հաջողությամբ գործածելու համար պահանջվում էին ֆասիլիտացիոն, ջատագովության, հետազոտությունների և հաղորդակցության առանձնահատուկ կարողություններ: Հաշվի առնելով այս ընդգրկուն մոտեցումը, ԵՀՀ-ն սկսեց ինքնաբնութագրվել որպես **մտագործող կազմակերպություն**:

Այս նոր մոտեցումները հաջողությամբ իրագործելու համար կարիք առաջացավ փոխելու կազմակերպության կառավարման ոճը և կառուցվածքը: «Բրգանման» կառավարումը, որտեղ գլխավոր տնօրենը հիմնական որոշում կայացնողն է և հաճախ «շլի վզիկը», փոխարինվեց «հորիզոնական» կառավարմամբ: Ստեղծվեց Փոքր կառավարման թիմ (ՓԿԹ), որում ընդգրկված էին գլխավոր ավագ աշխատակիցները: Ի լրացում ՓԿԹ-ի հաճախակի ժողովների (առնվազն՝ ամիսը մեկ, իսկ վերջին տարիներին՝ շաբաթը մեկ)

աշխատակիցների հետ անցկացվող ժողովները նույնպես դարձան պարբերական (վերջին տարիներին՝ կրկին, շաբաթը մեկ): Բնականաբար, կոնկրետ ծրագրերի աշխատակիցների հավաքներ տեղի են ունենում այնքան հաճախ, որքան անհրաժեշտ է, թեկուզ ամեն օր: ԵՀՀ-ի նոր գրասենյակի ճարտարապետությունը և մինիմալիստական դիզայնը հարմարեցված է աշխատակիցների դյուրին հաղորդակցության և ժողովների արագ կազմակերպման կարիքին: Ավելին, այն հնարավորություն է տալիս սեփական տարածքում կազմակերպել շահառուների կարողությունների զարգացմանն ուղղված միջոցառումների խոշոր մասը:

Գլխավոր տնօրենը մենեջմենթի և կառավարման բոլոր հարցերը քննարկում է ՓԿԹ-ի հետ: ԵՀՀ-ն, հավատալով, որ թափանցիկությունը և ապագա պլանների իմացությունն օգնում են, որ մարդիկ առաջնորդներ դառնան, խնդիրների մեծ մասը քննարկում է ընդհանուր ժողովի ժամանակ: Գրեթե չկան հարցեր, որոնցից աշխատակիցները տեղյակ չեն, բացառությամբ, միգուցե, հնարավոր արտակարգ կարգապահական հարցերի (որոնք հազվադեպ են): Այսպիսով, մարդկանց ղեկավարումը և պատասխանատվության կառուցվածքը պահպանվել են, սակայն մեծացել է աշխատակազմի՝ որոշումներ կայացնելու և սեփական ու միմյանց ծրագրերում ստեղծագործաբար մասնակցելու հնարավորությունը, ինչն ավելացնում է գործունեության արդյունավետությունը:

Մեկ այլ կարիք էր ԵՀՀ-ի նկատմամբ Հայաստանում վերաբերմունքը փոխելու անհրաժեշտությունը: Նախկինում ԵՀՀ-ին դիտարկում էին գուտ որպես դրամաշնորհներ տրամադրող կազմակերպություն: Այժմ այն պիտի դառնար իր նախկին շահառուների մրցակից: Հանրությունն, ընդհանուր առմամբ, Հայաստանում բավարար չափով չի վստահում ո՛չ դրամաշնորհներ տրամադրող կազմակերպություններին, ո՛չ էլ ՔՀԿ-ներին: Անհրաժեշտ էր հաղորդակցության բացարձակապես նոր մոտեցում զարգացնել: ԵՀՀ-ն մեղմացրեց նախկինում եղած հաղորդակցության կանոնները, ըստ որոնց՝ հանրային (արտաքին) հաղորդակցություն կարող էր նախաձեռնել միայն գլխավոր տնօրենը: Այդ կանոնները սերում էին կառավարությունների դիվանագիտական առաքելությունների խիստ մոտեցումներից: Փոխարենը, ԵՀՀ-ն խրախուսեց իր աշխատակիցների հանրային հաղորդակցությունը՝ որպեսզի նրանք հանրայնորեն ճանաչվեն որպես այս կամ այն ասպարեզի որակյալ փորձագետներ: Դրա համար անհրաժեշտ էր անձնակազմի վերապատրաստում

և հմտությունների զարգացում, նաև որպեսզի հանրային ելույթներում աշխատակիցները չխախտեին հաղորդակցման՝ կազմակերպության սկզբունքները: Այդ մոտեցումը տվեց իր արդյունքները. գործունեության շատ տարիների ընթացքում ԵՀՀ-ն գրեթե չի բախվել ՀԿ-ների՝ դրամաշնորհ չստանալու կամ այլ պատճառով բողոքների: Իսկ սոցիալական ցանցերում պրոակտիվ քաղաքականությունը ԵՀՀ-ին դարձրեց լավ ճանաչելի և՛ տեղական, և՛ միջազգային մակարդակներում: Այս քայլերի արդյունքում ԵՀՀ-ի նկատմամբ տաժած վստահությունը մեծացավ, և ԵՀՀ-ն սկսեց տեղական և միջազգային ՀԿ-ներից, ինչպես նաև կառավարություններից և միջկառավարական կազմակերպություններից ստանալ տարբեր ծրագրերում որպես գործընկեր ներգրավվելու առաջարկներ: ԵՀՀ-ի ռազմավարական նպատակադրումներից է նաև գործընկերական ցանցերի զարգացումը, և դրա համար ԵՀՀ-ն կարևոր է համարում իրար բերել-հանդիպեցնել իր տարբեր գործընկերներին և շահառուներին, որպեսզի նրանք ճանաչեն միմյանց և միասին ձեռնարկեն նորանոր նախագծեր:

Այդ փոփոխությունները համընկան երկրում սոցիալական ցանցերի աճի հետ, ինչին ԵՀՀ-ն իր հերթին նպաստել է իր մի շարք ծրագրերով: ԵՀՀ-ն սկսեց մեդիագրագիտության և քննադատական մտածողության կրթություն տարածել շատ ավելի վաղ, քան Հայաստանում սոցցանցերի չարաշահումն ու դավադրապաշտական տեսությունները դարձան օրախոսքի: Հաղորդակցական կատարելագործված ռազմավարության շնորհիվ ԵՀՀ-ն հաջողությամբ է իրականացրել այնպիսի «ռիսկային» ծրագրեր, ինչպիսիք են երկխոսությունը Թուրքիայի և Ադրբեջանի քաղաքացիական հասարակությունների հետ հակամարտության անդունդը կամրջելու նպատակով, և/կամ կրոնական, էթնիկ և սեռական փոքրամասնությունների խնդիրները լուծելուն ուղղված ջատագովությունը: Նման ծրագրերը հաճախ դժվարությամբ են ընկալվում հասարակության պահպանողական, թերարտոնյալ, թերի կրթված սեգմենտների կողմից և կարող են չարաշահվել թրոյների և չարամիտ ներգործողների կողմից՝ ԵՀՀ-ի վրա հանրային խոսքային (և ոչ միայն) հարձակումներ կազմակերպելու համար: Սակայն ԵՀՀ-ի հաղորդակցական քաղաքականությունը հաջող է. թեև թրոյները և չարամիտ ներգործողները վերջին տասնամյակում մի քանի անգամ այդպիսի խոսքային հարձակումների փորձեր են արել, սակայն դրանք արագ հանգել են և հասարակության կողմից լայնորեն ընդունելի չեն դարձել

(համեմատած, օրինակ, չարաբաստիկ և ավելի մեծամասշտաբ հարձակումների՝ Ջորջ Սորոսի և Բաց հասարակությունների հիմնադրամների վրա):

ԵՀՀ-ի աշխատակիցները տարին երկու անգամ գնահատում են անցում (մանրամասն, գրավոր գնահատումն արվում է տարվա վերջում, հակիրճը՝ տարվա կեսին): Գնահատումները աշխատավարձերի փոփոխման հիմքերից են, նաև՝ ոգեշնչման աղբյուր, որպեսզի աշխատակիցն ու վերադասն իրենց արածն ու անելիքը վերագնահատեն և նոր եռանդով ծրագրեն հետագան: ԵՀՀ-ն պնդում է, որ յուրաքանչյուր աշխատակից առաջնորդ է, և նրանց խնդիրներին մոտենում է այդ տեսանկյունից: Անկախ նրանից, կշարունակի աշխատակիցն իր կարիերան կազմակերպության ներսում (իսկ դա հաճախակի դեպք է) թե դրսում՝ քաղաքացիական հասարակության ոլորտում, բիզնեսում թե պետական համակարգում, նա պիտի հնարավորություն ունենա անընդմեջ զարգանալու: Սրա համար անհրաժեշտ է նաև զարգացած գենդերային¹ և հավասար հնարավորությունների պրակտիկ ռազմավարություն, ինչը կազմակերպության մշակույթի մաս է:

Աշխատակիցների հմտությունները զարգանում են նաև շնորհիվ նրա, որ ծրագրային աշխատողների աշխատանքի նկարագրություններն ընդգրկում են նաև հաղորդակցության, ֆոնդահայթայթման և այլ պարտականություններ: Ավագ աշխատակազմի լրացուցիչ պարտականությունների մեջ մտնում է արտասահմանի ներկայացուցիչների հետ հարաբերվելը և/կամ, գլխավոր տնօրենի բացակայության դեպքում, նաև Հոգաբարձուների խորհրդի հետ աշխատելը: Աշխատակիցների պարտականությունները հստակորեն տարանջատված են, սակայն տեղեկություն, հմտություններ, ինստիտուցիոնալ հիշողություն և ծրագրերի իրականացման փորձառություն միմյանց փոխանցելն այնպես է կազմակերպված, որ անհրաժեշտության դեպքում շատ աշխատակիցներ կարող են միմյանց փոխարինել: Սա շատ կարևոր է մարդկանց բացակայության, արձակուրդում լինելու կամ աշխատանքից դուրս գալու դեպքում: Բոլորին օգտակար է տեղյակ լինել մյուսների գործունեությունից սեփական ծրագրված անելիքները հարստացնելու առումով՝ վերցնելով այլոց՝ հարևան ասպարեզում էլ օգտագործելի մեթոդներն ու գործիքակազմը: Ծրագրերի նման խաչաձև փոխհարստացումը հաճախ հանգեցնում

1 Տե՛ս ԵՀՀ գենդերային քաղաքականության մասին՝ <https://epfarmeria.am/document/EPF-Gender-Policy>

է կարևոր անսպասելի արդյունքների: ԵՀՀ-ն շարունակաբար սովորում է ֆիքսել և կապիտալիզացնել այդպիսի անսպասելի զարգացումները:

ԵՀՀ-ի ֆոնդահայթայթումը հիմնականում մրցակցային է, հետևաբար, դոնորներին բազում առաջարկներ են ներկայացվում և հաճախ էլ՝ մերժվում: Այն առաջարկները, որոնք, այնուամենայնիվ, հաստատվում են, կարող են վերաբերել տարբեր ոլորտների, որոնցում ԵՀՀ-ն փորձագիտական հմտություններ է կուտակել: Այդպիսով Հիմնադրամի պորտֆոլիոն անընդմեջ հարստանում է: ԵՀՀ-ն իրեն չի ներկայացնում որպես միայն որոշ ուղղություններով մասնագիտացած կազմակերպություն, այլ, ավելի շուտ, որպես լայն առումով ծրագրեր իրականացնող: Միաժամանակ, ԵՀՀ-ի փորձագիտական հմտությունները մարդու իրավունքների, քաղաքացիական հասարակության զարգացման, հակամարտությունների փոխակերպման, ջատագովության, ոչ ֆորմալ կրթության և դրամաշնորհների հատկացման ասպարեզներում լայն ճանաչում ունեն: Տարիների ընթացքում ԵՀՀ-ն ներգրավվել է տարբեր գործունեություններում. տեղական կառավարման և մեդիաների զարգացում, երիտասարդություն, կրթություն, մշակույթ, - և կարող է ընդլայնել իր գործունեությունը նշված և բազում այլ ոլորտներից յուրաքանչյուրում: Վերջին տարիներին էապես հարստացել է դատական բարեփոխումների² ոլորտում Հիմնադրամի աշխատանքի պորտֆոլիոն: Այս ամենը նույնպես նշանակում է, որ ԵՀՀ-ի աշխատակազմից պահանջվում է, որպեսզի աշխատակիցներն ի վիճակի լինեն գործել բազմազան ոլորտներում: Այն դեպքերում, երբ աշխատակիցների փորձագիտական հմտությունների պակաս կա, ԵՀՀ-ն ներգրավում է արտաքին փորձագետների: Եթե նրանց ներգրավումը շարունակական բնույթ է կրում, այդ մասնագետները հայտնվում են հաճախակի գործընկերների ցուցակում, որը թարմացվում է տարին մեկ: ԵՀՀ-ն օգտվում է նաև իր գործընկեր կազմակերպությունների կամ կրթաթոշակառուների փորձագիտական հմտություններից: Չհաշված այդպիսի դեպքերը, փորձագետները սովորաբար ընտրվում են մրցութային կարգով:

ԵՀՀ-ն ոչ միայն դրամաշնորհային ծրագրերի փորձառու իրականացնող է, այլև կարողանում է համընկերությունների հետ աշխատել և՛ որպես առաջնորդ, և՛ մասնագիտացված գործընկեր,

² «Գործընկերություն հանուն արդարադատության բարեփոխումների» ծրագրի մասին տեղեկատվությունը հասանելի է այստեղ. <https://epfarmenia.am/project/partnership-for-justice-reform>

ինչը հատուկ և քիչ տարածված հմտություն է: ԵՀՀ-ն աշխատել է տեղական և միջազգային կազմակերպություններից կազմված կամ խառը համընկերությունների (կոնսորցիում) հետ: Այդ, ինչպես նաև ԵՀՀ-ի՝ մենեջմենթի ասպարեզում մասնագիտացումն ընդհանրապես, փոխանցվում են այլ ՔՀԿ-ներին՝ որպես նրանց կարողությունների զարգացման գործընթացի մաս: ԵՀՀ-ն ստեղծել է կրթական յուրահատուկ «ֆրակտալային» մեթոդաբանություն³, հիմնված ոչ թե «թելադրվող», այլ «մարդկանց արդեն առկա փորձն արթնացնելու, դուրս կորզելու» (elicitive learning) մոտեցման վրա, որի էությունը հետևյալն է. ԵՀՀ-ի յուրաքանչյուր աշխատակից պիտի կարողանա ինչ-որ բան սովորեցնել, իր փորձի որևէ ոլորտում վերապատրաստել շահառուներին և գործընկերներին: Ինքնակատարելագործման լավագույն ձևն այն է, երբ մասնագետը կարողանում է իր հմտությունները փոխանցել այլոց, և հետագայում այդ նորերը՝ մյուսներին:

Նույն սկզբունքով՝ տարիների ընթացքում մենեջմենթի՝ ԵՀՀ-ի կողմից ձևավորած և զարգացրած գործիքների և այգործիքների մեծ մասը տրամադրվում է շահառուներին, դառնալով կրթման գործիք: Շահառուներին կրթելով, որպեսզի դրանք կիրառեն՝ ԵՀՀ-ն միաժամանակ նաև կատարելագործում է դրանք: Իսկ շահառուները դրանք օգտագործում են արդեն իրենց գործունեության մեջ: Սակայն ԵՀՀ-ն, իհարկե, իր շահառուներին ոչ միայն պարզապես հմտություններ է սովորեցնում կամ գուտ մենեջմենթի գործիքներ փոխանցում: ԵՀՀ-ն նաև նրանց արժեքների վրա ներազդելու նպատակ է դնում, օրինակ, գենդերային, խտրականություն չդրսևորելու և հանդուրժողականության վերաբերյալ հարցերում: Նկատելի է, որ կասկադային այսօրինակ մոտեցման կիրառման արդյունքում քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների կառավարումը երկրով մեկ որոշակի առումով զարգացել է: Կարողությունների զարգացման գործիքը⁴ (ԿԶԳ), որը ԵՀՀ-ն կազմել է որպես ԱՄՆ ՄԶԳ օժանդակությամբ իրականացված «ՀԿ Դեպո»⁵ ծրագրի մաս, այն գլխավոր գործիքներից է, որը ԵՀՀ-ին և գործընկերներին հնարավորություն է տալիս զարգացնել իրենց կազմակերպությունների կառավարումը:

3 Տե՛ս ԵՀՀ Կրթություն և ուսուցում փաստաթուղթը. <https://epfarmeria.am/document/EPF-Education-and-Learning>

4 Տե՛ս Կարողությունների զարգացման գործիքը. <https://epfarmeria.am/CSO-capacity-enhancement-tool>

5 Տե՛ս Քաղաքացիական հասարակությունների զարգացման ծրագիր (ՀԿ Դեպո) (2014-2019). <https://epfarmeria.am/project/cso-depo>

Դրամաշնորհառուներին և գործընկերներին տրամադրվում է կարողությունների և հնարավորությունների հարուստ ներկայանալ: ԵՀՀ-ի նպատակն է, որպեսզի իր գործընկերները դառնան նույնքան զարգացած և ամուր, որքան ինքն է: Այդ նպատակին հասնելու համար ԵՀՀ-ն աշխատում է իր գործընկերների հետ բոլոր փուլերի ընթացքում, սկսած ծրագրի առաջարկը գրել սովորեցնելուց մինչև ֆոնդահայթայթում, նախագծի իրականացում, ֆինանսական կառավարում, կազմակերպչական զարգացում և կայունության հասնելու միջոցների տիրապետում, ամրապնդում է գործընկերների աշխատակիցների առաջնորդական կարողությունները և աշխատանքը մարդկային ռեսուրսի ու տաղանդի հետ, վերջապես՝ հետազոտություններ անելու, զեկույցներ գրելու և ծրագրերը հաջողությամբ ավարտելու հմտություններ զարգացնում:

Լինելով ֆոնդահայթայթող կազմակերպություն և ունենալով դրամական արժեքի և տևողության առումով տարբեր մասշտաբի ծրագրեր՝ ԵՀՀ-ն մշակել է բազմադոնորային ծրագրերի համակարգային համակցման կատարելագործված մեթոդներ: Դրանք առնչվում են ֆինանսական ասպեկտներին (օրինակ՝ յուրաքանչյուր ծրագրի բանկում ունի ենթահաշիվ), տարբեր դոնորների տարբեր պահանջները բավարարելուն (օրինակ՝ ըստ ծրագրի առանձնահատկությունների՝ աուդիտ անելու կամ չանելու պահանջ), ծրագրերի իրականացման ժամանակացույցերի պլանավորմանը և ավտոմատացմանը (ներառյալ զեկույցների ժամկետները): Բացի այդ, ԵՀՀ-ի մեթոդները վերաբերում են այնպիսի հարցերին, ինչպիսիք են աշխատակիցների կողմից տարբեր ծրագրերի միջև ժամանակի ճշգրիտ բաշխումը և ծրագրերը փոխհարստացնող դարձնելու համար պայմանների ստեղծումը: ԵՀՀ-ի հարաբերական կայունության հիմնաքարը նրա բազմադոնորային մոտեցումն է, թեև հիմնական բազմամյա դոնորի բացակայությունը բարդացնում է իր հիմնարար արժեքների ամրապնդումը: Այդ արժեքներից են, օրինակ, երկարաժամկետ պլանավորում կատարելու կարողություն ունենալը և, հետևաբար, վերջնական հեռահար ներագդեցությունները գնահատելն ու դրանց հիման վրա շարունակականություն հիմնելը: Այնուամենայնիվ, ԵՀՀ-ն կարողացել է այս արդյունքին հասնել կատարելագործված մենեջմենթի իր համակարգերի և բարձրակարգ աշխատակազմի շնորհիվ: Այս գործընթացի կարևոր մաս են աշխատակիցներին ընձեռվող սովորելու՝ արդեն թվարկված հնարավորությունները, տարեկան առնվազն մեկ անգամ (եթե ոչ ավելի հաճախ) աշխատակազմի արտագնա հավաքի պրակտիկան, բազմաթիվ

առդիտները (ներառյալ ներքին), ինչպես նաև Հոգաբարձուների խորհրդի օժանդակությունն ու գործունեության խիստ առաջադեմ սկզբունքները:

Տեղայնացվելուց հետո ԵՀՀ-ի անցած ճանապարհը, մի կողմից, ցույց է տալիս կազմակերպությունների նորարարական արդի կառավարման կիրառության հաջողությունը, իսկ մյուս կողմից՝ հիմնական ֆինանսավորման ընդհատման հետևանքով գոյատևելու ռեալիստական տարբերակ է: Այսինքն առանց նորարարական մենեջմենթի ԵՀՀ-ն, թերևս, չէր կարողանա գոյատևել: Այս մոտեցումը թույլ տվեց նաև, որ Հայաստանի քաղաքացիական հասարակության դաշտում ԵՀՀ-ն ճանաչվի որպես ծրագրերի իրականացման ասպարեզում առաջատարներից: Թեև ֆոնդահայթայթումը դիտվում է որպես յուրաքանչյուր աշխատակցի պարտականություն, դա չի նշանակում, որ ամեն աշխատակից անընդհատ առաջարկներ է գրում դոնորներին: Ֆոնդահայթայթման և, ընդհանրապես, ռեսուրսների ձեռքբերման ռազմավարության մաս է կազմում նաև ծրագրերի բարձրակարգ իրականացումը, այնպես, որ շահառուները և դոնորները գնահատեն ԵՀՀ-ի գործունեությունից ստացված օգուտը: Խիստ բարձրորակ վարչարարությունը՝ ներառյալ ֆինանսական մենեջմենթը և հակակոռուպցիոն համակարգերը, նույնպես ֆոնդահայթայթման, ինչպես նաև աշխատակազմի ռազմավարական պլանավորման, հմտությունների զարգացման հաջողության գրավականներից է: Ծրագրեր իրականացնելիս աշխատակիցները միաժամանակ որսում և հավաքում են այն գաղափարները, որոնք պիտի վերածվեն հաջորդ փուլի ծրագրերի:

ԵՀՀ-ի մոնիթորինգի, գնահատման և ինքնուսուցման ընթացակարգերը, ինչպես նաև արդյունքների և ներազդեցության գնահատումն անընդհատ կազմակերպության ուշադրության կենտրոնում են: Հիմնադրամն ուշադրություն է դարձնում գիտելիքին, ուսուցմանը և ինստիտուցիոնալ կենտրոնաձիգ հիշողությանը, ինչի շնորհիվ էլ զարգացվել են մի շարք գործիքներ, ինչպիսիք են գույքատիրական տվյալների բազան՝ ի հավելումն ֆինանսական մենեջմենթի գործիքների: Վերջին տարիներին ԵՀՀ-ն վերաձևել է գնումների իր մոտեցումները՝ օրինակ, պայմանագրերում ընդգրկելով նաև գրագողությունը բացառող դրույթներ (մինչև որևէ տեքստային նյութ ընդունելը, ԵՀՀ-ն պիտի հավաստիանա, որ այն որակյալ է):

Այն, որ ուսուցումը ԵՀՀ-ի ուշադրության կենտրոնում է,

ասպացուցվում է նաև իր՝ յուրահատուկ մեթոդաբանություններ զարգացնելու բազմամյա մոտեցմամբ: Օրինակներից են միջազգային հայտնի շարժման՝ «Երիտասարդական բանկ»-ի⁶ տեղայնացումը, նաև՝ անընդհատ կատարելագործվող, հիմնադրամի հեղինակային բնութագիր պրոդուկտներ հանդիսացող Քննադատական մտածողության⁷ և Հակամարտությունների փոխակերպման⁸ դպրոցները, ինչպես նաև «Մարդամեջ» նորարարական ճամբարը⁹: Նորարարությունը մենեջմենթի և կրթության ասպարեզներում ԵՀՀ-ի մշտական թիրախներից է¹⁰:

Վերջին թարմացումը՝ հունվար 2022 թ.

6 Տես Երիտասարդական բանկի մասին այստեղ. <https://epfarmeria.am/project/youthbank>

7 Տես «Քննադատական մտածողության դպրոց» գովազդային հոլովակը. <https://epfarmeria.am/video/Critical-Thinking-School-promo>

8 Տես «Հակամարտությունների փոխակերպման դպրոց. դեպի խաղաղարարների նոր սերունդ» փաստաթուղթը. <https://epfarmeria.am/document/CTS-infoleaflet>

9 Տես «Մարդամեջ» սոցիալական նորարարական ճամբարի մասին այստեղ. <https://epfarmeria.am/project/mardamej-social-innovation-camp>

10 Տես «Քաղաքացիական կրթության կարողունակությունները գնահատելու գործիքը մշակելու ճանապարհին» փաստաթուղթն այստեղ. <https://epfarmeria.am/hy/document/Towards-a-Civics-Advancement-Measurement-Tool>

«ԵՀՀ ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆ» ԽՈՐԱԳՐԻ ՆԵՐՔՈ ՀՐԱՊԱՐԱԿՎԱԾ ԱՅԼ ՆՅՈՒԹԵՐ

- ԵՀՀ կրթություն և ուսուցում, 2021, <https://epfarmeria.am/hy/document/EPF-Education-and-Learning>
- ԵՀՀ գենդերային քաղաքականությունը. տեսական հիմնասհարցեր, 2021, <https://epfarmeria.am/hy/document/EPF-Gender-Policy>
- Ինսամակալության և հոգաբարձության մարմինների և հանձնաժողովների անդամների համար նախատեսված ձեռնարկ, 2021, <https://epfarmeria.am/hy/document/Handbook-for-Guardianship-and-Trusteeship-bodies-2021>
- Սոցիալական հետազոտության էթիկական ուղենիշներ. կիրառական ուղեցույց, 2021, <https://epfarmeria.am/hy/document/DATA-research-ethics-manual-socies-2021>
- Բռնության մշակույթը Հայաստանում, 2020, <https://epfarmeria.am/hy/document/Culture-of-Violence-in-Armenia>
- Բռնության մշակույթը Հայաստանում. անդրադարձ և առաջարկներ, 2020, <https://epfarmeria.am/hy/document/Roots-of-Violence-in-Armenia-recommendations>
- Հետազոտություն ՀՀ-ում վեճերի այլընտրանքային լուծման ոլորտի վերաբերյալ, 2020, <https://epfarmeria.am/hy/document/Research-on-Alternative-Dispute-Resolution-in-Armenia>
- Ինսամակալության և հոգաբարձության մարմինների գործունեության վերաբերյալ հետազոտություն, 2020, <https://epfarmeria.am/hy/document/Research-On-Custody-and-Guardianship-Authorities>
- Պրոբացիայի ծառայությունը Հայաստանի Հանրապետությունում. Մաս 1, 2020, <https://epfarmeria.am/hy/document/Baseline-research-on-probation-service-in-RA>
- Հայաստանում բնակվող ազգությամբ եզդի աղջիկների իրավունքներին և հնարավորություններին առնչվող խնդիրները, 2020, <https://epfarmeria.am/hy/document/Issues-Related-to-the->

Rights-of-and-Opportunities-for-Yezidi-Girls-Residing-in-Armenia

- Հարաբերություններ ստանց շփումների, 2020, <https://epfarmeria.am/hy/document/Relations-without-Interactions>
- Արմենիա 3.0. հասկանալ 20-րդ դարի Հայաստանը (անգլերեն), 2020, <https://epfarmeria.am/hy/document/Armenia-3-0-Understanding-20th-Century-Armenia>
- Կրոնի կամ հավատքի ազատության ժամանակակից հիմնախնդիրները Հայաստանում, Վրաստանում և դրանից դուրս: Համաժողովի հաշվետվություն (անգլերեն), 2019, <https://epfarmeria.am/document/EPF-FoRB-2019-Report>
- Հայաստանը և տարածաշրջանը, 2019, https://epfarmeria.am/hy/document/Armenia_and_the_Region
- Հրատարակչական գործընթացի ուղեցույց, 2019, <https://epfarmeria.am/hy/document/publication-algorithm>
- Այժմեական գիտելիք շահերի արդյունավետ պաշտպանության համար. ձեռնարկ, 2019, <https://epfarmeria.am/hy/document/Manual-for-CSOs-Bridge4CSOs>
- Քննադատական մտածողություն. տրամաբանական սխալներ և հոետորաբանական շեղող կիրառուկներ, 2019, <https://epfarmeria.am/hy/document/Logical-Fallacies-and-Misleading-Rhetorical-Tricks-Critical-Thinking>
- Համակարգված մտագործունեության մեթոդաբանություն և կրեատիվ խաղեր, 2018, <https://epfarmeria.am/hy/document/MSTA-Creative-Game>
- Հասարակություն և տեղական ինքնակառավարում. Կազմակերպագործունեական խաղի արդյունքները, 2018, <https://epfarmeria.am/hy/document/OAS-Highlights-CELoG-2018>
- ԵՀՀ-ն և մշակույթը, գրականությունն ու արվեստը (անգլերեն), 2018, <https://epfarmeria.am/document/EPF-Culture-Literature-Art>
- Հանդուրժողականության և անհանդուրժողականության դրսևորումները հայ գրականության մեջ, 2017, <https://epfarmeria.am/document/Manifestations-of-Tolerance-and-Intolerance-in-Armenian-Literature>

Նախարեակում է հրապարակել

- Ուղեցույց. Հանրային խնդրից մինչև քաղաքականության մշակում, <https://epfarmeria.am/hy/document/DATA-Guide-From-public-issue-to-policy-development>
- Գենդերային մեյնսթրիմինգը քաղաքականության մեջ. ձեռնարկ դասընթացավարների համար, <https://epfarmeria.am/hy/document/DATA-Manual-for-Trainers-Mainstreaming-Gender-into-Policies>
- Աջակցություն քաղաքացիական հասարակությանը կանակերպագործունեական խաղի հաշվետվություն, <https://epfarmeria.am/hy/document/Creative-Game-Final-Report-2021>
- Քաղաքացիական կրթության կարողունակությունները գնահատելու գործիքը մշակելու ճանապարհին, <https://epfarmeria.am/hy/document/Towards-a-Civics-Advancement-Measurement-Tool>

PUBLICATIONS UNDER THE ‘EPF UNIVERSITY’ HEADING

- EPF Education and Learning. (2021) <https://epfarmeria.am/document/EPF-Education-and-Learning>
- EPF Gender Policy. (2021) <https://epfarmeria.am/document/EPF-Gender-Policy>
- Handbook for Guardianship and Trusteeship Bodies (in Armenian). (2021) <https://epfarmeria.am/hy/document/Handbook-for-Guardianship-and-Trusteeship-bodies-2021>
- Ethical Guidelines for Social Research (in Armenian). (2021) <https://epfarmeria.am/hy/document/DATA-research-ethics-manual-socies-2021>
- Culture of Violence in Armenia (in Armenian). (2020) <https://epfarmeria.am/hy/document/Culture-of-Violence-in-Armenia>
- Culture of Violence in Armenia. Reflection and recommendations (in Armenian). (2020) <https://epfarmeria.am/hy/document/Roots-of-Violence-in-Armenia-recommendations>
- Research on Alternative Dispute Resolution in Armenia. (2020) <https://epfarmeria.am/document/Research-on-Alternative-Dispute-Resolution-in-Armenia>
- Research On Custody and Guardianship Authorities in Armenia (in Armenian). (2020) <https://epfarmeria.am/hy/document/Research-On-Custody-and-Guardianship-Authorities>
- The Probation Service in the Republic of Armenia. Part 1 (in Armenian). (2020) <https://epfarmeria.am/hy/document/Baseline-research-on-probation-service-in-RA>
- Issues Related to the Rights of and Opportunities for Yezidi Girls Residing in Armenia. (2020) <https://epfarmeria.am/document/Issues-Related-to-the-Rights-of-and-Opportunities-for-Yezidi-Girls-Residing-in-Armenia>
- Relations Without Interactions. (2020) <https://epfarmeria.am/document/Relations-without-Interactions>
- Armenia 3.0. Understanding 20th Century Armenia. (2020) <https://epfarmeria.am/document/Armenia-3-0-Understanding-20th-Century-Armenia>

- Contemporary Issues of Freedom of Religion or Belief in Armenia, Georgia and Beyond. Conference Report. (2019) <https://epfarmeria.am/document/EPF-FoRB-2019-Report>
- Armenia and The Region (in Armenian). (2019) https://epfarmeria.am/hy/document/Armenia_and_the_Region
- Publishing Guide (in Armenian). (2019) <https://epfarmeria.am/hy/document/publication-algorithm>
- Present-day knowledge for effective advocacy (in Armenian). (2019) <https://epfarmeria.am/hy/document/Manual-for-CSOs-Bridge4CSOs>
- Critical Thinking: Logical Fallacies and Misleading Rhetorical Tricks (in Armenian). (2019) <https://epfarmeria.am/hy/document/Logical-Fallacies-and-Misleading-Rhetorical-Tricks-Critical-Thinking>
- About the Methodology of Systemic Thought Activity (MSTA) and Creative Games. (2018) <https://epfarmeria.am/document/MSTA-Creative-Game>
- Society and Local Self-Governance. Conclusions and Recommendations from Organizational Activity Seminar. (2018) <https://epfarmeria.am/document/OAS-Highlights-CELoG-2018>
- Culture, Literature and Art. (2018) <https://epfarmeria.am/document/EPF-Culture-Literature-Art>
- Manifestations of Tolerance and Intolerance in Armenian Literature (in Armenian). (2018) <https://epfarmeria.am/document/Manifestations-of-Tolerance-and-Intolerance-in-Armenian-Literature>

Expected to be published

- Guide: From public issue to policy development (in Armenian). <https://epfarmeria.am/hy/document/DATA-Guide-From-public-issue-to-policy-development>
- Manual for Trainers Mainstreaming Gender into Policies (in Armenian). <https://epfarmeria.am/hy/document/DATA-Manual-for-Trainers-Mainstreaming-Gender-into-Policies>
- “Support to Civil Society” Creative Game Report (in Armenian). <https://epfarmeria.am/hy/document/Creative-Game-Final-Report-2021>
- Towards a Civics Advancement Measurement Tool. <https://epfarmeria.am/document/Towards-a-Civics-Advancement-Measurement-Tool>

ABSTRACT

Ever since its transformation from the US-based Eurasia Foundation (EF) into a locally-registered Eurasia Partnership Foundation, EPF Armenia has changed from a purely grant-making organization to a project implementing “think and do tank”. As a result, the pyramid-style management was replaced with a ‘horizontal style’ of management.

This brochure illustrates the success of the practice of applying innovation into modern management, as well as EPF’s path towards development and strengthened stability.

ՀԱՄԱՌՈՏԱԳԻՐ

Եվրասիա հիմնադրամի (ԵՀ) ներկայացուցչությունը Հայաստանում տեղական գրանցում ստանալուց և Եվրասիա համագործակցություն հիմնադրամ (ԵՀՀ) անվանվելուց հետո դրամաշնորհներ տրամադրող կազմակերպությունից տրանսֆորմացվեց ծրագրեր իրականացնող, մտագործող կազմակերպության, ինչը ստիպեց մտածել «Բրգանման» կառավարումը «հորիզոնական» կառավարմամբ փոխարինելու մասին:

Այս գրքույկում ներկայացված է ԵՀՀ-ի կողմից նորարարական արդի մենեջմենթի կիրառության հաջողությունը և ԵՀՀ-ի ճանապարհը ուղղված զարգացմանն ու կայունության ամրապնդմանը:



**EURASIA
PARTNERSHIP
FOUNDATION**

Eurasia Partnership Foundation's (EPF) guiding vision is a South Caucasus that is peaceful, conflict free and cooperative with civically engaged citizens, socially responsible businesses, and sustainable, accountable and effective third sector organizations. EPF works on critical thinking issues and alternative education methods for many. EPF unites a team of highly motivated civil society and thought leaders and public figures, who dismantle the stereotypes in their daily activities and participate in building the correct development path for Armenia. As a 'think and do tank', which works the full circle, from policy advice to implementation, and whose remit covers a very significant part of civil society and state reform, EPF considers it a priority to boost the critical thinking agenda in Armenia.

Changes in EPF management processes since 2007. EPF innovative approach to management/ Gevorg Ter-Gabrielyan, Eurasia Partnership Foundation, 2022.- 20 pages



This publication is a part of the series of manuals published under the "EPF University" heading. This publication is a part of *Civil Society (CS)* direction. The series include texts, which belong to four large thematic directions:

Critical Thinking (CT)

War and Peace (WP)

Civil Society (CS)

Education, methodology of history, culture and values (EMHCV)

