

ՔՐԿ-ՆԵՐԻ ԸՆԹԱՑԱԿԱՐԳԵՐ ԵՎ ԿԱՆՈՆԱԿԱՐԳԵՐ





ՔՀԿ-ների ընթացակարգեր և կանոնակարգեր

Օրինակելի ընթացակարգեր և կանոնակարգեր Քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների համար

ՔՀԿ-ների համար օրինակելի կանոնակարգերի և ընթացակարգերի նպատակն է աջակցել քաղաքացիական հասարակության կազմակերպություններին բարելավել կառավարման և ծրագրային գործունեությունը՝ վարչարարական և ծրագրային գործունեության մեջ համապատասխան ընթացակարգերի, ստանդարտների, չափանիշների սահմանման և կիրառման միջոցով: Ձեռնարկը մշակվել է «ՀԿ Դեպո» ծրագրի շրջանակներում:

2018
Երևան

«ՔՀԿ-ների ընթացակարգեր և կանոնակարգեր» ձեռնարկը մշակվել է «ՀԿ Դեպո» – Հասարակական կազմակերպությունների զարգացման ծրագրի շրջանակներում: ՀԿ Դեպոն խթանում է քաղաքացիական հասարակության կայուն զարգացումը և բարձրացնում ՔՀԿ-ների՝ որպես բարեփոխումներն առաջ մղող և վերահսկող դերակատարների կարողությունները, բարելավում է ծառայությունները և նպաստում առավել արդյունավետ կառավարմանը տնտեսական, ժողովրդավարական և սոցիալական ոլորտներում:

Ծրագրի նպատակն է ընդլայնել տեղական հզոր ՔՀԿ-ների ցանկը՝ մատուցելով նրանց կարողությունների բարձրացմանն ուղղված ծառայություններ, որպեսզի վերջիններս հնարավորություն ունենան դառնալ՝ հաջողակ դերակատարներ առավել ներգրավված, բարգավաճ և լավ կառավարվող հայ հասարակություն կառուցելու գործում, ինչպես նաև հաջողակ հնարավոր գործընկերներ ԱՄՆ ՄՁԳ հայաստանյան գրասենյակի համար:

«ՀԿ Դեպո» ծրագիրն իրականացնում է Եվրասիա համագործակցություն հիմնադրամը, «Հետազոտական ռեսուրսների կովկասյան կենտրոն» (ՀՌԿԿ), «Մեդիա նախաձեռնությունների կենտրոն» (ՄՆԿ), «Գորիսի մամուլի ակումբ» (ԳՄԱ), «Community Center for Development» ՀԿ (CCD), «Մարտունու կանանց համայնքային խորհուրդ» կազմակերպությունների հետ ձևավորված կոնսորցիումի շրջանակներում որպես ԱՄՆ ՄՁԳ «Զարգացման դրամաշնորհների ծրագրի» (ԶԴԾ) մաս: Ծրագիրը մեկնարկել է 2014 թ-ի հունիսին և իրականացվելու է մինչև 2019 թ-ը:

Ծրագրի մասին մանրամասն՝ www.hkdepo.am կայքում:

«ՔՀԿ-ների ընթացակարգեր և կանոնակարգեր» ձեռնարկը մշակել է ՔՀԿ ոլորտի փորձագետ Տաթևիկ Մարգարյանը՝ ՀԿ Դեպո ծրագրի անձնակազմի աջակցությամբ:

Ձևավորումը՝ Մեդիա նախաձեռնությունների կենտրոնի:

Ներածական ակնարկ

Կարգերի և ընթացակարգերի ձևանմուշների նպատակը

Հասարակական կազմակերպությունների օրինակելի կանոնակարգերը և ընթացակարգերը մշակվել են «ՀԿ Դեպո» ծրագրի շրջանակներում՝ նպատակ ունենալով աջակցել Հայաստանի քաղաքացիական հասարակության կազմակերպություններին (ՔՀԿ) իրենց կառավարման և ծրագրային գործունեությունը բարելավելու գործում վարչարարական և ծրագրային գործունեության մեջ համապատասխան ընթացակարգերի, ստանդարտների, չափանիշների մշակման և կիրառման միջոցով: Ընդ որում, կազմակերպության կանոնակարգերը և ընթացակարգերը այնպես են մշակված, որ ՔՀԿ-ները կարողանան ադապտացնել դրանք՝ ելնելով իրենց գործունեությունից և նախընտրությունից:

Կազմակերպության կանոնակարգերը և ընթացակարգերն ուղղված են մի շարք խնդիրների իրականացմանը՝

- ▶ Աջակցել ՔՀԿ-ների ինստիտուցիոնալ կարողությունների զարգացմանը և միջավայրի ու ներքին փոփոխությունների հանգամանքներում կազմակերպության կայունության ապահովմանը:
- ▶ Աջակցել ՔՀԿ-ների իրավական, բարոյական և արդյունավետ գործելակերպի իրականացմանը՝ կազմակերպություններին հնարավորություն տալով կարգավորել իրենց կառավարման և պլանավորման գործունեությունը:
- ▶ Բարելավել ՔՀԿ-ների թափանցիկությունն ու հաշվետվողականությունը, և դրանով իսկ նպաստել ՔՀԿ հատվածի հանդեպ հանրային վստահության աճին:

Որոշ կանոնակարգեր արտացոլում են ՀՀ օրենսդրության դրույթները, սակայն ավելի ընդգրկուն և մանրամասն տեղեկատվություն պարունակելով՝ կոնկրետացնում են տվյալ կազմակերպությունում ընդունված պրակտիկան, օգնում խուսափել թյուրիմացություններից և հավասար մոտեցում ցուցաբերել բոլոր աշխատակիցների նկատմամբ: Միևնույն ժամանակ, կանոնակարգերի մեծ մասը պարտադրված չէ օրենքով, այլ բխում է միջազգային լավագույն պրակտիկայի դրույթներից:

Կազմակերպության կանոնակարգերը և ընթացակարգերը մշակվել են տարբեր տեղական և օտարերկրյա կազմակերպությունների փաստաթղթերի օրինակների, համացանցում առկա ռեսուրսների, ՀՀ օրենսդրության դրույթների ու փորձագետների փորձի և նկատառումների հիման վրա:

Օգտագործման ուղեցույց

ՔՀԿ-ները գործում են բազմազան ոլորտներում, տարածքներում և միջավայրում՝ կիրառելով գործունեության տարբեր մոտեցումներ, ուստի այս քաղաքականությունների և ընթացակարգերի օգտագործումն ու իրականացումը տարբեր կլինի տարբեր կազմակերպություններում՝ կախված նպատակներից, կառուցվածքից, գործունեության տեսակից, աշխատակիցների քանակից ու զարգացման փուլից: Որոշ կազմակերպությունների համար առանձին ընթացակարգեր կարող են ավելի առաջնահերթ կարևորություն ունենալ, քան մյուսների համար: Հնարավոր է, որ կազմակերպությունն արդեն իսկ որդեգրել է որոշ ընթացակարգեր իր պրակտիկայում, սակայն դրանք գրավոր չի ձևակերպել: Կազմակերպության կանոնակարգերը և ընթացակարգերը այդ դեպքում կարող են հիմք ծառայել փաստացի գործելակերպի նկարագրության համար:

Պետք է հաշվի առնել, որ չկա այնպիսի ընթացակարգ, որ հարմար է բոլոր կազմակերպություններին: Կազմակերպությունը պետք է գիտակցված որոշում կայացնի, թե որ ընթացակարգերն են առավել կիրառելի և անհրաժեշտ իր օգտագործման համար: Յուրաքանչյուր կազմակերպություն պետք է կատարի մանրակրկիտ կազմակերպական գնահատում, որոշի իր զարգացման մակարդակը, հայտնաբերի բացերը, այնուհետև սահմանի իր համար կարևոր քաղաքականություններն ու ընթացակարգերը: Խրախուսվում է քաղաքականությունների ու ընթացակարգերի սահմանման և մշակման գործընթացում ապահովել աշխատակիցների, խորհրդի անդամների մասնակցությունը: Անհրաժեշտության դեպքում հարկավոր է ունենալ աշխատակցի կողմից ստորագրված փաստաթուղթ, որը վկայում է, որ նա ծանոթ է և համաձայն է տվյալ կարգի, ընթացակարգի փոփոխությանը կամ ներդրմանը:

Եթե կազմակերպությունն առաջին անգամ է օգտագործում որևէ ընթացակարգ, հնարավոր է, որ չկարողանա միանգամից և ամբողջովին հետևել դրա կանոններին: Հարկավոր կլինի իրականացնել աշխատակազմի և/կամ անդամների համապատասխան ուսուցում և հետևել մշակված սկզբունքների իրականացմանը, մինչև դրանք ընկալելի ու կիրառելի կլինեն բոլորի համար:

Քաղաքականություններն ու ընթացակարգերը պետք է ճկուն լինեն և ըստ անհրաժեշտության փոփոխության ենթարկվեն: Առկա կարգերն անհրաժեշտ է ընդարձակել, լրամշակել և վերանայել միջավայրի պայմանների փոփոխությանը, կազմակերպության գործունեության

ծավալի և ուղղությունների վերանայմանը, որակի բարելավման նախաձեռնություններին զուգընթաց:

Տվյալ գործիքակազմում ներառված են հետևյալ քաղաքականություններն ու ընթացակարգերը՝

1. Կազմակերպության արժեքներն ու սկզբունքները
2. Խորհրդի կանոնակարգ
3. Անդամակցության կանոնակարգ
4. Կազմակերպության կառավարման ձեռնարկ
5. Փոփոխությունների կառավարման ուղեցույց
6. Ծրագրի կառավարման ձեռնարկ
7. Ֆինանսական կայունության ձեռնարկ
8. Աշխատակցի ձեռնարկ
9. Կամավորների կառավարման ձեռնարկ
10. Անվտանգության ուղեցույց
11. Գնումների ընթացակարգ
12. Տեղեկատվության կառավարման ուղեցույց
13. Հանրային կապերի և հաղորդակցության ընթացակարգեր
14. Ֆինանսական կառավարման ձեռնարկ

Այս օրինակելի ընթացակարգերը, նմուշները և ձեռնարկները միայն տեղեկատվական նպատակ ունեն: Կոնկրետ կազմակերպության կողմից դրանք օգտագործելու դեպքում անհրաժեշտ կլինի համապատասխան փոփոխություններ կատարել՝ հարմարեցնելով դրանց բովանդակությունը կազմակերպությանը: Քանի որ վերոնշյալ փաստաթղթերը օրինակելի նմուշ են հանդիսանում, որոշ ձևաթղթեր, աղյուսակներ կամ նմուշներ պարունակում են դատարկ դաշտեր՝ ըստ ՔՀԿ-ի հայեցողության և

փաստացի գործելակերպի լրացնելու համար: Որոշ բառեր մակնշված են դեղին գույնով՝ ընդգծելով տվյալ ժամակահատվածի, պաշտոնի կամ գումարի փոփոխականությունը տարբեր ՔՀԿ-ների դեպքում: Բնականաբար, չմակնշված տեքստերը, հասկացություններն ու պատասխանատու պաշտոնների անվանումները ևս ենթակա են փոփոխության՝ ըստ տվյալ կազմակերպության հանգամանքների ու իրավիճակի:

Կազմակերպությունները կարող են դիմել մասնագիտական աջակցության՝ անհրաժեշտության դեպքում ընթացակարգերը կատարելագործելու և կազմակերպության գործունեությանը համապատասխան ձևաթղթեր, տվյալների բազաներ ու զարգացման պլաններ մշակելու համար:

Ծանուցում. «ՀԿ Դեպո – Հասարակական կազմակերպությունների զարգացման ծրագիրը» սրբեզվել է Ամերիկայի ժողովրդի աջակցությամբ՝ ԱՄՆ Միջազգային զարգացման գործակալության (ՄՁԳ) միջոցով: Ծրագրի շրջանակում սրբեզված նյութերի բովանդակությունը կամ արտահայտված տեսակետները Եվրասիա համագործակցություն հիմնադրամի փորձագետներին են և պարտադիր չէ, որ արտահայտեն ԱՄՆ ՄՁԳ կամ ԱՄՆ կառավարության տեսակետները:

Բովանդակություն

1.Կազմակերպության արժեքները եվ սկզբունքները	18
2.Խորհրդի կանոնակարգ	22
Ներածություն	22
Ընդհանուր դրույթներ	22
Խորհրդի իրավասությունները	23
Խորհրդի կազմը	25
Խորհրդի անդամի ընտրությունը	26
Խորհրդի կազմից հեռացումը	28
Խորհրդի նախագահը	29
Խորհրդի գործունեության ընթացակարգը	30
Խորհրդի նիստի արձանագրությունը	32
Խորհրդի անդամների պարտականությունները	32
Խորհրդի հանձնաժողովները	33
Խորհրդի և աշխատակազմի հաղորդակցություն	34
Խորհրդի անդամների ծախսերի փոխհատուցում	35
Խորհրդի գնահատում և հաշվետվություն	36
Վեճերի լուծումը	36
Լրացումներ և փոփոխություններ կատարելու ընթացակարգը	37
Հավելված 1	38
Հավելված 2	39
Հավելված 3	40
3.Անդամակցության կանոնակարգ	44
Նախաբան	44

Անդամակցության սկզբունքները	44
Կազմակերպությանն անդամակցելու կարգը	45
Անդամների իրավունքներն ու պարտականությունները	46
Մուտքի վճար և անդամավճարներ	48
Ընդհանուր ժողովը	48
Անդամակցության դադարեցումը	49
Վեճերի լուծում	50
Հավելված 1	51
Հավելված 2	52
Հավելված 3	53
4. Կազմակերպության կառավարման ձեռնարկ	54
Կառավարման սկզբունքները	54
Պարտականությունների բաշխման սկզբունքները	55
Լիազորությունների սահմանման սկզբունքները	56
Ռազմավարական պլանավորման մոտեցումներն ու ընթացակարգերը	59
Կազմակերպության կատարողականության մոնիտորինգի ու գնահատման մեխանիզմներ	61
Ներքին հաղորդակցության ընթացակարգեր	62
Փաստաթղթերի մշակման և ընդունման կարգ	64
Գործունեության իրավական կողմի ապահովման քաղաքականություն	66
Կազմակերպական կառուցվածք	67
5. Փոփոխությունների կառավարման ուղեցույց	68
6. Ծրագրի կառավարման ձեռնարկ	72
Ներածություն	72

Ծրագրի գաղափարի սահմանում և նախագծի մշակում	73
Ծրագրի պլանավորում և կազմակերպում	76
Ծրագրի իրականացում	78
Ծրագրի մոնիտորինգն և գնահատում	80
Ծրագրի ավարտ	83
7. Ֆինանսական կայունության ձեռնարկ	88
Ներածություն	88
Ֆինանսական կայունության ռազմավարություն	89
Ֆինանսական կայունության միջոցներ	92
Վճարովի ծառայությունների մատուցում	92
Դրամաշնորհային ծրագրեր	93
Դրամահավաքի միջոցառումներ	96
Անդամակցության վճարներ	96
Մասնավոր/պետական գործընկերություն	97
Դոնորների հետ հարաբերությունների զարգացում	98
Բիզնես ծրագրի մշակում	99
8. Աշխատակցի ձեռնարկ	104
Ներածություն	104
Աշխատանքի ընդունումը	105
Ներքին հայտարարությունները	105
Նշանակումը	106
Աշխատանքային նկարագրեր	106
Ներածական դասընթաց	107
Անձնական գործեր	107
Փորձաշրջան	108

Ամուսիններին և ազգականներին նշանակումը	108
Վարձատրությունը և աշխատավարձի հաշվարկման կարգը	109
Աշխատավարձի հաշվարկման և վերանայման կարգը	109
Աշխատանքային ժամեր	110
Ժամաթերթեր	111
Աշխատավարձի վճարումը	111
Գործուղումային ծախսեր և օրապահիկ	112
Աշխատակիցներին շնորհվող արտոնությունները	113
Բժշկական ապահովագրություն	113
Անդամակցությունը մասնագիտական միավորումներին և մասնակցությունը դրանց ժողովներին	113
Մասնագիտական զարգացում	114
Աշխատակիցների արձակուրդը	115
Ոչ աշխատանքային օրերի ժամանակացույցը	115
Ամենամյա արձակուրդ	116
Հիվանդության արձակուրդ	117
Մայրության արձակուրդ	117
Ընտանեկան հանգամանքներով տրամադրվող արձակուրդ	117
Աշխատանքային հարաբերությունների դադարեցում և կարգապահական պատասխանատվություն	118
Աշխատանքից ազատում՝ աշխատակցի նախաձեռնությամբ	118
Կարգապահական պատասխանատվություն	118
Աշխատանքից հեռացում՝ կազմակերպության նախաձեռնությամբ	119
Կատարողականի գնահատում	120
Ընդհանուր տեղեկություններ կատարողականի գնահատման մասին	120

Կատարողականի գնահատման գործընթացը	121
Աշխատակիցների իրավունքները և պարտավորությունները	122
Աշխատանքի հավասար հնարավորություններ	122
Ոտնձգությունների բացառման աշխատակարգը	122
Բողոքներ և գանգատներ	124
Աշխատանքային անվտանգությունը և ծխելու արգելքը	125
Գույքի և ունեցվածքի վնասում	125
Աշխատանքային պատահարներ և վնասվածքներ	126
Քաղաքական քարոզչություն/լոբբինգ	126
Կրոնական գործունեություն	126
Անձնական տեղեկությունների տրամադրումը	127
Աշխատանքի էթիկական չափանիշներ	127
Արտաքին տեսքը և հագուստը	127
Աշխատավայրում թմրադեղերի և ոգելից խմիչքի օգտագործման բացառումը	128
Վարքագծի կանոններ	128
Հաղորդակցություն	130
Հեռախոսների, համակարգիչների, էլեկտրոնային փոստի և ինտերնետի օգտագործումը	131
Մտավոր գործունեությունը	132
Խախտումների մասին հայտնումը (ազդարարում)	132
Հավելվածներ	134
9.Կամավորների կառավարման ձեռնարկ	140
Ներածություն	140

Կամավորների հավաքագրում և ընդունելություն	140
Կամավորների իրավունքներն ու պարտականությունները	142
Կամավորների աշխատանքի կառավարում և գնահատում	142
Վարքագծի կանոններ	144
Կամավորության դադարեցումը	145
Հավելված	147
10. Անվտանգության ուղեցույց	150
Ներածություն	150
Անվտանգության ապահովման հիմնական սկզբունքները	150
Անվտանգության պարտականությունների բաշխում	151
Գործունեության անվտանգության ընթացակարգեր	152
Գրասենյակի անվտանգության ապահովում	153
Ուղևորության անվտանգության ապահովում	154
Պատահարի մասին հայտնում	155
Անվտանգության ապահովում աղետների ժամանակ	156
11. Գնումների քաղաքականություն	158
Ներածություն	158
Գնումների հիմնական սկզբունքները	158
Գնումների պատասխանատվությունը	159
Շահերի բախում	160
Գնումների ընթացակարգը	162
Գնումների գործընթաց	163
Գնման պահանջագրի ներկայացում	163
Մեկ կամ միաժամանակ մի քանի գնումներ	164
Հրավերի կազմում և մրցույթի անցկացում	164

Առաջարկների ուսումնասիրությունը և ընտրությունը	165
Նախընտրելի մատակարարների ցանկ	167
Մրցույթի պահանջներից հրաժարում և գնում մեկ աղբյուրից	167
Վճարման ընթացակարգ	168
12. Տեղեկատվության կառավարման ուղեցույց	172
Ներածություն	172
Տեղեկատվության կառավարման համակարգի ընդհանուր նկարագիրը	172
Էլեկտրոնային տեղեկատվության կառավարում	174
Թղթային տեղեկատվության կառավարում	175
Փաստաթղթերի արխիվացում	176
Կազմակերպության տվյալների բազաներ	178
Տեղեկատվության անվտանգության ապահովում	180
13. Հանրային կապերի և հաղորդակցության կանոնակարգեր	184
Ներածություն	184
Հիմնական դերերի բաշխում	184
Հաղորդակցության հիմնական սկզբունքները	185
Հաղորդակցության հիմնական գործիքները	186
Տարեկան զեկույց	187
Հաջողության պատմություններ	187
Ինտերնետային կայք	188
Սոցիալական ցանցեր	188
Էլեկտրոնային տեղեկատուներ	189
Ներկայացուցչական նյութեր	189
Մասնակցություն և անդամակցություն	190

Կազմակերպության բրենդի և տարբերանշանի օգտագործում	191
Հաղորդակցության և հանրային կապերի պլան	191
Լրատվամիջոցների հետ կապեր	194
Ճգնաժամային իրավիճակների հաղորդակցության ուղեցույց	196
Արտաքին հաղորդակցության հետևումը	198
Հավելված	201
14.Ֆինանսական կառավարման ձեռնարկ	208
Ներածություն	208
Ֆինանսական կառավարման սկզբունքները	209
Ֆինանսական կառավարման դերերի բաշխում	210
Ֆինանսական պլանավորում և բյուջե	211
Ներքին վերահսկողություն և աուդիտ	212
Արտաքին աուդիտ	214
Ֆինանսական հաշվետվություններ	215
Փաստաթղթերի պահպանում	217
Կանխիկ կառավարում	219
Ապահովագրություն	221
Անթոյլատրելի ծախսեր	221
Ծախսերի դասակարգում և բաշխում	222
Գույքագրման ընթացակարգ	224



ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅԱՆ ԱՐԺԵՔՆԵՐԸ ԵՎ ՍԿԶԲՈՒՆՔՆԵՐԸ

Որպես հասարակության շահերին ծառայող կազմակերպություն, / « _____ » / կազմակերպությունը դավանում է քաղաքացիական հասարակության և ժողովրդավարության արժեքներին և իր աշխատանքում հետևում մի շարք սկզբունքների:

1. Հանրային շահի առաջնություն

Կազմակերպությանը վստահված ռեսուրսները, անկախ դրանց սերման աղբյուրից, հանրային բարօրության համար են նախատեսված, և կազմակերպությունը անում է հնարավորինս՝ այդ ռեսուրսները կազմակերպության նպատակին ծառայեցնելու համար: Կազմակերպության ընթացիկ կարիքների համար կատարվող ծախսերը կատարվում են միայն այն պայմանի դեպքում, եթե դրանք հիմնավորված են և ի վերջո ծառայելու են հանրային շահին և մասնավորապես այն նպատակին, որի համար հիմնվել է կազմակերպությունը: Կազմակերպության ռեսուրսները երբևէ չեն կարող օգտագործվել կազմակերպության հիմնադիրների, անդամների կամ աշխատակիցների նեղ անձնական շահերի համար:

2. Հասարակական մասնակցություն

Կազմակերպությունը պրոակտիվ կերպով իր նախաձեռնություններում ներգրավում է բոլոր շահագրգիռ կողմերին, նրանց հետ քննարկում կազմակերպության գործունեության ու ծրագրերի հետ կապված կարևոր որոշումները և ապահովում նրանց մասնակցությունը կազմակերպության գործունեության մոնիտորինգի ու գնահատման գործում:

3. Թափանցիկություն և հաշվետվողականություն

Կազմակերպության կանոնադրությունը, ծրագրային և ֆինանսական հիմնական տեղեկությունները բաց են բոլոր շահագրգիռ կողմերի և հանրության համար: Կազմակերպությունն իր կատարած աշխատանքի, ֆինանսական միջոցների աղբյուրների ու ծախսերի վերաբերյալ իր անդամներին, շահառուներին ու համայնքին հաշվետվություններ է ներկայացնում:

4. Ժողովրդավարություն և մարդու իրավունքներ

Ժողովրդավարական է այն պետությունը, որտեղ իշխանության իրական տերը ժողովուրդն է, որն ուղղակի կամ անուղղակի կերպով մասնակցում է պետության կառավարմանը, և որտեղ պաշտպանվում են մարդու իրավունքները և ազատությունները: Կազմակերպությունն իր աշխատանքում հարգում է ժողովրդավարական արժեքներն ու մարդու իրավունքները և իր գործունեության միջոցով ձգտում նպաստել Հայաստանում ժողովրդավարության զարգացմանը և մարդու հիմնարար իրավունքների ու ազատությունների պահպանմանը, իշխանությունների տարանջատման սկզբունքի կայացմանը, ազատ և արդար ընտրությունների անցկացմանը, օրենքի գերակայության ամրապնդմանն ու սոցիալական արդարության հաստատմանը:

5. Անկախություն և անաչառություն

Իր գործունեության մեջ կազմակերպությունը ելնում է առաջին հերթին հանրության և շահառու խմբի շահերից և չի ենթարկվում որևէ քաղաքական, առևտրային, անձնական կամ այլ շահերի, որոնք կարող են որևէ կերպ վնասել կազմակերպության պրոֆեսիոնալ դիրքին, անկախությանը և անաչառ գործունեությանը, շահառուների բարօրությանը և կազմակերպության բարի համբավին: Շահառուների ընտրության, աշխատակիցների հավաքագրման, գնումների իրականացման և մնացած բոլոր գործընթացներում կազմակերպությունը ղեկավարվում է բացառապես օբյեկտիվ, տվյալ գործընթացին վերաբերող չափորոշիչներով՝ պահպանելով էթիկական բարձր չափանիշներ:

6. Պրոֆեսիոնալ մոտեցում

Կազմակերպությունը՝ ի դեմս աշխատակիցների, իր աշխատանքում դրսևորում է բարձր որակի մասնագիտական հմտություններ, քաղաքավարի ու հարգալից վերաբերմունք բոլորի հանդեպ, ազնիվ և բաց է իր գործընկերների ու շահառուների հետ հարաբերություններում և կարևորում է շարունակական մասնագիտական զարգացումն ու ծառայությունների որակի բարելավման աշխատանքը:

Միաժամանակ, կազմակերպությունն իր գործունեության և կառավարման շրջանակներում բացառում է և պայքարում է երկրում այնպիսի երևույթների դեմ, ինչպիսիք են՝

➤ **Շահերի բախում**

Շահերի բախումը մի իրավիճակ է, որտեղ տվյալ անձի (աշխատակցի, պաշտոնյայի) անձնական ու մասնագիտական շահերը հակասության մեջ են գտնվում, հետևապես դժվար է դառնում մասնագիտական պարտականությունների պատշաճ կատարումը:

➤ **Կոռուպցիա**

Կոռուպցիան մասնագիտական կամ պաշտոնական դիրքի չարաշահումն է՝ անձնական շահի նպատակով:

➤ **Ատելության խոսք**

Ատելության խոսքը այնպիսի խոսքն է, որտեղ բացասական դիրքորոշում է արտահայտվում որևէ անձի կամ խմբի հանդեպ վերջինիս այնպիսի հատկանիշների համար, ինչպիսիք են՝ ռասան, կրոնը, էթնիկ ծագումը, սեռական կողմնորոշումը, հաշմանդամությունը, սեռը:

➤ **Խտրականություն**

Խտրականությունը անձի սեռի, ռասայի, մաշկի գույնի, էթնիկական կամ սոցիալական ծագման, գենետիկական հատկանիշների, լեզվի, կրոնի, ամուսնական կամ ընտանեկան կարգավիճակի, առողջական վիճակի, աշխարհայացքի, քաղաքական կամ այլ հայացքների, ազգային փոքրամասնությանը պատկանելության, գույքային վիճակի, ծնունդի, հաշմանդամության, տարիքի և անձնական կամ սոցիալական բնույթի այլ հանգամանքների հիմքով անձի իրավունքների ու ազատությունների սահմանափակումն է:

Ըստ այդմ, կազմակերպությունն իր գործունեությամբ և կեցվածքով օրինակ է ծառայում այս, ինչպես նաև ժողովրդավարության ու մարդու իրավունքների գաղափարների հետ անհամատեղելի այլ երևույթների դեմ պայքարի համար, և իր աշխատանքով հնարավորինս նպաստում է նմանատիպ դրսևորումների վերացմանը:



Ներածություն

Կազմակերպության Խորհուրդը (այսուհետև՝ Խորհուրդ) կազմակերպության կառավարման ներկայացուցչական մարմինն է, որն ստեղծվել է կազմակերպության թափանցիկության և հաշվետվողականության մակարդակի բարձրացման նպատակով [/նկարագրել Խորհրդի նպատակներն ու գործառույթները ըստ կանոնադրության/](#): Խորհուրդը հանդիսանում է կազմակերպության ղեկավար մարմինը Ընդհանուր ժողովների միջև ընկած ժամանակահատվածում:

Խորհրդի սույն կանոնակարգը (այսուհետև՝ Կանոնակարգ) մշակվել է ՀՀ օրենսդրությանը և կազմակերպության կանոնադրությանը համապատասխան:

Սույն կանոնակարգը, կազմակերպության կանոնադրությունը և ՀՀ այլ իրավական ակտերը Խորհրդի աշխատանքները կանոնակարգող փաստաթղթերն են:

1. Ընդհանուր դրույթներ

1.1 Սույն կանոնակարգը սահմանում է Խորհրդի գործառույթները, նրա ձևավորման ընթացակարգը, կարգավիճակը, իրավունքները, պատասխանատվությունը, պարտականությունները, Խորհրդի անդամների վարձատրությունը, ընտրության և լիազորությունների կասեցման ընթացակարգերը, Խորհրդի աշխատանքների կազմակերպման, գնահատման ընթացակարգերը և նրա փոխգործունեությունը կազմակերպության աշխատակիցների հետ:

1.2 Աշխատանքների ընթացքում Խորհուրդը ղեկավարվում է ՀՀ իրավական ակտերով, կազմակերպության կանոնադրությամբ, սույն Կանոնակարգով և կազմակերպության ներքին այլ փաստաթղթերով:

1.3 Խորհրդի անդամ կարող են լինել 18 տարին լրացած ՀՀ քաղաքացիներ, օտարերկրացիներ՝ անկախ իրենց զբաղվածությունից և

մասնագիտությունից, որոնք հանդիսանում են կազմակերպության անդամ և ցանկություն ունեն ներդրում ունենալ կազմակերպության աշխատանքներում ու զարգացման գործում:

1.4 Խորհրդի անդամների աշխատանքը կատարվում է կամավոր հիմունքներով: Նրանք կարող են շարունակել իրենց ձեռնարկատիրական կամ աշխատանքային գործունեությունը այլ հաստատություններում:

1.5 Խորհրդի գործունեությունը հիմնված է թափանցիկության և նրա անդամների հավասարության վրա:

2. Խորհրդի իրավասությունները

2.1 Խորհրդի իրավասություններն են կազմակերպության ընդհանուր կառավարման աշխատանքները, որոնք չեն ներառում կազմակերպության Ընդհանուր ժողովի և գործադիր մարմնի իրավասությունների մեջ մտնող հարցերը:

2.2 Խորհրդի իրավասությունները Ընդհանուր ժողովի կազմակերպման ոլորտում ներառում են՝

1. Կազմակերպության անդամների Ընդհանուր ժողովի տարեկան նիստի հրավիրում,
2. Ընդհանուր ժողովի օրակարգի հաստատում,
3. Ընդհանուր ժողովին իր բացառիկ իրավասությանը վերաբերող հարցերի վերաբերյալ առաջարկությունների ներկայացում,
4. Կազմակերպության անդամների ընդունում և հեռացում,
5. Անդամավճարների մուծման կարգի, ձևի և չափի սահմանում,
6. Անդամների նկատմամբ խրախուսանքների և պատժամիջոցների կիրառում:

2.3 Խորհրդի իրավասությունները կազմակերպության կառավարման ոլորտում ներառում են.

1. Կազմակերպության զարգացման ռազմավարության, գործունեության երկարաժամկետ և առաջնային ուղղությունների սահմանումը և իրականացումը,

2. Կազմակերպության կազմակերպական կառուցվածքի հաստատումը, կազմակերպության առանձին ստորաբաժանումների ստեղծումն ու լուծարումը,
3. Կազմակերպության գործադիր տնօրենի ընտրությունը և աշխատանքի ղեկավարումը,
4. Մասնակցությունը ռազմավարական պլանի և ֆինանսական կայունության պլանի մշակման աշխատանքներում, այդ փաստաթղթերի և դրանց լրացումների ու փոփոխությունների հաստատումը, իրականացման վերահսկումը և գնահատումը,
5. Ֆինանսական վերահսկումը, ֆինանսական հաշվետվությունների և տարեկան բյուջեի հաստատումը,
6. Կազմակերպության գործունեության տարեկան հաշվետվությունների ընդունումը և հաստատումը,
7. ՀՀ օրենսդրությանը, սեփական կանոնակարգումներին և կանոնադրությանը կազմակերպության համապատասխանության վերահսկումը,
8. Ներքին կանոնների և ընթացակարգերի հաստատումը, ինչպես նաև այդ փաստաթղթերում փոփոխումներ և լրացումներ կատարելը,
9. Կազմակերպության պաշտոնատար անձանց գույքային պատասխանատվության մասին որոշումների ընդունումը,
10. Խոշոր չափի գույքի ձեռքբերման, տիրապետման, օգտագործման, տնօրինման և օտարման վերաբերյալ որոշումների ընդունումը,
11. Կազմակերպության դրական վարկանիշի ամրապնդումը և արտաքին համագործակցության զարգացումը,
12. Կազմակերպության շահերի պաշտպանությունը պետական մարմինների և դոնորների շրջանում,
13. Աջակցությունը կազմակերպության միջոցների հայթայթման գործում,
14. Աջակցությունը կազմակերպության գործունեությանն ու զարգացմանը,

15. Այլ իրավասություններ, որոնք չեն մտնում Ընդհանուր ժողովի բացառիկ իրավասության մեջ և չեն հակասում ՀՀ օրենսդրությանը և կազմակերպության ներքին իրավական ակտերին:

- 2.4 Խորհուրդը կազմակերպության թափանցիկ գործունեության և առաքելության իրականացման երաշխավորն է:
- 2.5 Խորհուրդը Ընդհանուր ժողովի ուշադրությունը հրավիրում է հետևյալ հարցերի վրա՝
 - Խորհրդի կանոնադրության մեջ փոփոխությունների և լրացումների իրականացում,
 - Կազմակերպության անդամների ընդունում և հեռացում,
 - Խորհրդի նոր անդամների ընտրություն,
 - Կազմակերպության վերակառուցում և ձևի որոշում և դրանց առնչվող հարցեր,
 - Կազմակերպության անդամակցություն նոր կառույցների,
 - Մուտքի վճարի և անդամավճարների սահմանում,
 - Կազմակերպության լուծարում, լուծարման հանձնաժողովի նշանակում և համապատասխան փաստաթղթերի հաստատում:
- 2.6 Խորհրդի անդամներն իրավունք ունեն աշխատակազմից ստանալ իրենց գործառույթների կատարման համար անհրաժեշտ տեղեկություններ:

3. Խորհրդի կազմը

- 3.1 Խորհուրդն ընտրվում է կազմակերպության Ընդհանուր ժողովի կողմից:
- 3.2 Խորհուրդը կազմված է */հինգ/* անդամներից, որոնք հանդիսանում են ֆիզիկական անձ:
- 3.3 Խորհրդի յուրաքանչյուր անդամ որոշակի դեր է ստանձնում խորհրդում՝ ըստ իր փորձագիտության և խորհրդում առկա պաշտոնների: Խորհրդում առկա պաշտոններն են՝ նախագահ, քարտուղար, ֆինանսական պատասխանատու, հանրային կապերի պատասխանատու, կազմակերպության զարգացման պատասխանատու:

3.4 Ընդհանուր ժողովը Խորհրդի անդամներին վերընտրելիս նախ և առաջ քննարկում է Խորհրդի կողմից ներկայացված թեկնածուներին:

3.5 Խորհրդի կազմը ընտրվում է [/երկու տարի/](#) ժամկետով:

3.6 Խորհրդի անդամներից մեկի՝ Խորհրդից հեռացման դեպքում Խորհուրդը նշանակում է արտահերթ Ընդհանուր ժողով լրացուցիչ ընտրություններ անցկացնելու նպատակով:

3.7 Խորհրդի անդամ ընտրված անձինք կարող են վերընտրվել այդ պաշտոնում [/անասիմանափակ անգամներ /](#):

4. Խորհրդի անդամի ընտրությունը

4.1 Խորհրդի անդամի թեկնածություններ կարող են առաջարկել Խորհրդի անդամները և կազմակերպության անդամները:

4.2 Խորհրդի անդամության թեկնածուների վերաբերյալ առաջարկությունները պետք է ներկայացվեն Խորհրդի նախագահին ոչ ուշ, քան Խորհրդի ծառայության ժամկետի ավարտից 30 օրացուցային օր առաջ: Առաջարկությունները պետք է ներառեն հետևյալ տեղեկությունները՝

- Թեկնածուի զբաղեցրած պաշտոնը նախորդ 5 տարիների ընթացքում,
- Առաջադրվելու պահին թեկնածուի զբաղեցրած պաշտոնը,
- Կազմակերպության և թեկնածուի հարաբերությունների բնույթը,
- Թեկնածուի անդամակցությունը այլ կազմակերպությունների:

4.3 Խորհրդի անդամության թեկնածուն պետք է ունենա՝

- Խորհրդում աշխատելու ցանկություն և ժամանակ,
- Կառավարչական հմտություններ,
- Պատասխանատվության զգացում,
- Կազմակերպության համար օգտակար որևէ հատուկ հմտություն, օրինակ՝ ֆինանսների, հաշվապահության և հաշվետվության, դիսկի
- Կառավարման և ներքին իրավական վերահսկման, ռազմավարական կառավարման և դրամահավաքի ոլորտներում,

➤ Կազմակերպության գործունեության ոլորտում որոշակի փորձառություն:

4.4 Խորհուրդը պետք է քննարկի ստացված առաջարկությունները և որոշում ընդունի թեկնածուին Խորհրդի անդամության թեկնածուների ցուցակում ներառելու կամ չներառելու վերաբերյալ:

4.5 Խորհրդի անդամները պետք է ընտրվեն կազմակերպության Ընդհանուր ժողովի կողմից, որը քննարկում է Խորհրդի կողմից ներկայացված թեկնածուների շարքը, լսում Խորհրդի հիմնավորումները որևէ թեկնածուին ընտրելու վերաբերյալ:

4.6 Խորհրդի նոր անդամները կողմնորոշման հանդիպում են ունենում Խորհրդի քարտուղարի կամ այդ պարտականությունը ստանձնած այլ անդամի հետ, որն ավելի մանրամասն տեղեկատվություն է ներկայացնում կազմակերպության գործունեության, կառավարման ու ֆինանսների վերաբերյալ:

4.7 Խորհրդի նոր անդամների համար պատրաստվում և նրանց է հանձնվում փաստաթղթերի փաթեթ (Խորհրդի ձեռնարկ), որը ներառում է կազմակերպության կանոնադրությունը, կառուցվածքը, Խորհրդի կանոնակարգը և կառավարման հետ կապված այլ հիմնական փաստաթղթեր:

4.8 Խորհրդի նոր անդամի տվյալները կազմակերպության համապատասխան պատասխանատու անձ նշանակված աշխատակցի կողմից մուտքագրվում են Խորհրդի անդամների տվյալների բազա՝ ոչ ուշ, քան նոր անդամի ընտրվելուց 10 աշխատանքային օր հետո: Տվյալների բազան թարմացվում է յուրաքանչյուր 6 ամիսը մեկ և/ կամ հոգաբարձուների Խորհրդի անդամների փոփոխության դեպքում: Խորհրդի յուրաքանչյուր անդամ տեղեկացնում է տվյալների բազայի պատասխանատուին իր տվյալների փոփոխության մասին այդ փոփոխության տեղի ունենալուց հետո ոչ ուշ, քան 10-օրյա ժամկետում՝ բազայում համապատասխան փոփոխություններ կատարելու նպատակով:

5. Խորհրդի կազմից հեռացումը

5.1 Խորհրդի կազմից հեռացումը կարող է տեղի ունենալ, եթե՝

- ▶ Խորհրդի անդամը այլևս ցանկություն, ժամանակ կամ հնարավորություն չունի կատարել իր աշխատանքը,
- ▶ Խորհրդի անդամը կոպտորեն խախտել է կազմակերպության կանոնադրությունը, վարվելակերպի կանոնները կամ ներքին ընթացակարգերը,

5.2 Խորհրդի կազմից կամավոր հեռանալը պետք է հիմնվի այդ մասին Խորհրդի նախագահին ներկայացված գրավոր դիմումի վրա, որը քննարկվում է Խորհրդի առաջիկա նիստում:

5.3 Խորհրդի անդամի կողմից պարտականությունները չկատարելու, այդ թվում պարբերաբար (ավելի քան 1/3/հաջորդական անգամներ) Խորհրդի նիստերից առանց հարգելի պատճառի բացակայելու դեպքում Խորհրդի մյուս անդամները նախ փորձում են անհատական գրույցի միջոցով ճշտել պարտականությունների չկատարման պատճառները և հետագայում ժամանակ ու ջանք տրամադրելու հնարավորությունները, ըստ այդմ գալ փոխադարձ համաձայնության՝ Խորհրդի կազմից կամավոր դուրս գալու կամ աշխատանքը վերականգնելու վերաբերյալ:

5.4 Խորհրդի անդամը կարող է հեռացվել, եթե կոպտորեն խախտել է վարվելակերպի կանոնները, կազմակերպության կանոնադրությունը կամ Ընդհանուր ժողովի և Խորհրդի կողմից հաստատված որևէ ներքին կանոնակարգ: Կոպիտ խախտում է համարվում՝

- ▶ Կազմակերպությանը դիտավորյալ պատճառած բարոյական կամ նյութական վնասը,
- ▶ Կազմակերպության արժեքներին ու առաքելությանը հակառակ գործողություններ կատարելը,
- ▶ Կազմակերպության հասարակական վարկանիշի դիտավորյալ պախարակումը:

5.5 Խորհրդի անդամակցությունից հեռացվելու որոշումն ընդունվում է տվյալ անդամի ներկայությամբ, իսկ եթե նա առանց հարգելի պատճառի բացակայում է նիստից, ապա որոշումը կարող է ընդունվել նրա

բացակայությամբ: Այդ դեպքում Խորհրդի հեռացված անդամը պարտադիր կերպով տեղեկացվում է իր հեռացման որոշման վերաբերյալ՝ գրավոր ծանուցման միջոցով, կցելով համապատասխան արձանագրությունը:

6. Խորհրդի նախագահը

6.1 Խորհրդի նախագահը ընտրվում է Խորհրդի անդամների կողմից՝ ձայների մեծամասնությամբ և 1 երկու փաթիլ/ ժամկետով: Նախագահի ծառայության ժամկետը սահմանափակ չէ, և Ընդհանուր ժողովի որոշմամբ նախագահի պաշտոնում կարող է վերընտրվել նույն անձը:

6.2 Խորհրդի նախագահը իրականացնում է հետևյալ գործառույթները՝

- ▶ Հրավիրում է Խորհրդի նիստերը, պատրաստում նիստերի օրակարգը և վարում այդ նիստերը, հետևում նիստերի արձանագրմանը և ստորագրում արձանագրությունները,
- ▶ Աջակցում է Խորհրդի նիստերի օրակարգում ներառված խնդիրների վերաբերյալ ողջամիտ որոշումների մշակմանը,
- ▶ Խորհրդի անունից ստորագրում է փաստաթղթեր,
- ▶ Կապ է պահպանում կազմակերպության տնօրենի հետ, իրականացնում տնօրենի աշխատանքի գնահատումը՝ ըստ սահմանված ընթացակարգի,
- ▶ Քննարկում է անձնակազմի անդամների և գործադիր տնօրենի միջև ծագած վեճերը,
- ▶ Ըստ անհրաժեշտության կատարում է կազմակերպության ներկայացուցչի գործառույթները,
- ▶ Կազմակերպում է Խորհրդի հանձնաժողովների ստեղծման աշխատանքները, առաջադրում Խորհրդի անդամներին հանձնաժողովներում ընդգրկելու համար, համակարգում հանձնաժողովների միջև և հանձնաժողովների ու կազմակերպության գործադիր մարմնի միջև փոխհարաբերությունները,
- ▶ Կազմակերպում է Խորհրդի աշխատանքի արդյունավետության ինքնազննատումը, պատրաստում Խորհրդի տարեկան աշխատանքների գնահատման հաշվետվությունը:

6.3 Խորհրդի նախագահին իրավունք ունի իր ցանկությամբ հրաժարվել պաշտոնից՝ տեղեկացնելով Խորհրդին: Այս դեպքում Խորհրդի նոր նախագահ է ընտրվում կազմակերպության [/ Ընդհանուր ժողովի /](#) կողմից:

6.4 Եթե Խորհրդի նախագահը բացակա է, ապա նրա գործառույթներն իրականացնում է Խորհրդի անդամներից մեկը՝ նիստին մասնակցող Խորհրդի անդամների ձայների մեծամասնությամբ հաստատված որոշման հիման վրա:

6.5 Խորհրդի նախագահը [/ հանդիսանում է նաև /](#) կազմակերպության նախագահ:

7. Խորհրդի գործունեության ընթացակարգը

7.1 Կազմակերպության Խորհուրդը նիստեր է գումարում առնվազն ամիսը մեկ անգամ:

7.2 Խորհրդի նիստերին մասնակցում են՝

- ▶ Խորհրդի անդամները, այդ թվում նախագահը,
- ▶ Տնօրենը՝ առանց քվեարկելու իրավունքի,
- ▶ Օրակարգի որոշ հարցերի վերաբերյալ քննարկումներին մասնակցելու համար հրավիրված անձինք:

7.3 Խորհրդի հերթական նիստերը հրավիրվում են Խորհրդի նախագահի կողմից, իսկ արտահերթ նիստերը՝ հետևյալ անձանց նախաձեռնությամբ՝

- ▶ Խորհրդի նախագահ,
- ▶ Տնօրեն,
- ▶ Խորհրդի երեք անդամներ:

7.4 Խորհրդի նիստ հրավիրելու հայտը պետք է գրավոր կերպով ներկայացվի Խորհրդի նախագահին:

7.5 Խորհրդի նիստի հրավիրման հայտը պետք է ներառի՝

- ▶ Նիստի նախաձեռնողի անունը,
- ▶ Օրակարգի հարցերը,
- ▶ Նիստի ձևաչափը:

7.6 Խորհրդի նիստի վայրի, ամսաթվի և ժամի վերաբերյալ ծանուցումը, նիստի օրակարգը, և նիստին պատրաստվելու համար պահանջվող նյութերն ու տեղեկությունները նախագահի կողմից տրամադրվում են Խորհրդի յուրաքանչյուր անդամին ոչ ուշ, քան նիստից 7 օր առաջ:

7.7 Խորհրդի առաջին նիստը պետք է տեղի ունենա Խորհրդի ձևավորումից հետո ոչ ուշ, քան [/ մեկ /](#) ամսվա ընթացքում:

7.8 Խորհրդի նիստի հետ կապված հարցերը ներառում են՝

- ▶ Խորհրդի նախորդ նիստի արձանագրության հաստատումը, արձանագրված որոշումների իրականացման ընթացքը,
- ▶ Կազմակերպության գործունեության ֆինանսական և ծրագրային հարցեր:

7.9 Խորհրդի նիստի քվորումն ապահովվում է Խորհրդի անդամների կեսից ավելի անդամների ներկայությամբ:

7.10 Խորհրդի նիստերի ընթացքում Խորհրդի անդամներից յուրաքանչյուրն ունի միայն մեկ ձայնի իրավունք:

7.11 Խորհրդի անդամի կողմից քվեի իրավունքը մեկ այլ անդամի փոխանցելը կամ քվեի իրավունքը լիազորելն արգելվում է:

7.12 Խորհրդի որոշումներն ընդունվում են քվեարկությանը մասնակցող անդամների ձայների պարզ մեծամասնությամբ:

7.13 Խորհրդի նախագահն ունի վճռորոշ քվեի իրավունք, եթե նիստին մասնակցող անդամների ձայները հավասարապես կիսվում են:

8. Խորհրդի նիստի արձանագրությունը

8.1 Խորհրդի նիստի արձանագրությունը կազմում է Խորհրդի այն անդամը, որը նշանակվել է Խորհրդի քարտուղար, կամ նրան փոխարինողը:

8.2 Խորհրդի նիստի արձանագրությունը պետք է պատրաստվի նիստից հետո ոչ ուշ, քան հինգ աշխատանքային օրվա ընթացքում: Արձանագրությունը պետք է ներառի՝

- Կազմակերպության անվանումը,
- Նիստի վայրն ու ժամանակը,
- Նիստի մասնակիցներին,
- Նիստի օրակարգը,
- Քննարկված հարցերը և ընդունված որոշումները:

8.3 Խորհրդի նիստի արձանագրությունն էլեկտրոնային եղանակով ուղարկվում է Խորհրդի բոլոր անդամներին, որից հետո նիստին ներկա անդամները էլեկտրոնային եղանակով հաստատում են արձանագրությունը՝ ոչ ուշ, քան այն ուղարկելուց հետո հինգ աշխատանքային օրվա ընթացքում:

8.4 Խորհրդի նիստի արձանագրությունը ստորագրվում է նախագահի և քարտուղարի կողմից:

8.5 Կազմակերպության նախագահը առնվազն 6 տարի պահպանում է Խորհրդի նիստերի փաստաթղթերը (արձանագրություններ, որոշումներ և այլն):

9. Խորհրդի անդամների պարտականությունները

9.1 Իրենց իրավունքների իրականացման և գործառույթների կատարման ընթացքում Խորհրդի անդամները պետք է՝

1. Իրենց բոլոր որոշումներում գործեն կազմակերպության շահերից, ազնվորեն և ողջամիտ կերպով, նախապես ծանոթանալով առկա ողջ տեղեկատվությանը և կայացնելով հավասարակշռված որոշումներ,

2. Մասնակցեն Խորհրդի նիստերին և աշխատանքներին,

3. Հետևեն կազմակերպության ներքին փաստաթղթերով սահմանված բոլոր կարգերին և ընթացակարգերին,

4. Ապահովեն շահերի բախման դեպքերի բացառումը՝ ըստ շահերի բախման քաղաքականության սահմանված պահանջների,

5. Պահպանեն Խորհրդի վարվելակերպի կանոնները, ներառյալ տեղեկատվության գաղտնիությունը,

6. Տեղյակ լինեն կազմակերպության ֆինանսական գործունեության և պարտավորությունների մասին,

7. Ներդնեն իրենց փորձը, գիտելիքներն ու հմտությունները ի շահ կազմակերպության,

8. Աջակցեն Խորհրդի նիստին կայացրած որոշումների իրականացմանը:

10. Խորհրդի հանձնաժողովները

10.1 Խորհուրդը կարող է ստեղծել ժամանակավոր կամ մշտական հանձնաժողովներ՝ նախնական ուսումնասիրությունների և իր լիազորությունների շրջանակներում առավել կարևոր խնդիրները հասցեագրելու նպատակով:

10.2 Հանձնաժողովներում ընդգրկվում են ինչպես Խորհրդի անդամներ, այնպես էլ աշխատակիցներ և կազմակերպության անդամներ: Անհրաժեշտության դեպքում հանձնաժողովներում կարող են ընդգրկվել անկախ փորձագետներ և մասնագետներ՝ կամավորության կամ վճարովի հիմունքներով: Հանձնաժողովի կազմը քննարկվում և հաստատվում է Խորհրդի կողմից:

/10.3/ Հանձնաժողովները համակարգվում են Խորհրդի անդամների կողմից:

10.4 Խորհրդի անդամը չի կարող միաժամանակ ավելի քան երեք հանձնաժողովի անդամ հանդիսանալ:

10.5 Հանձնաժողովի նիստերը հրավիրվում են հանձնաժողովի նախագահի, հանձնաժողովի որևէ անդամի կողմից, ինչպես նաև Խորհրդի որոշման հիման վրա:

10.6 Հանձնաժողովներում որևէ հարցի քննարկման արդյունքները պետք է արձանագրվեն և ներկայացվեն Խորհրդի նախագահին:

10.7 Հանձնաժողովներում քննարկումների արդյունքները կրում են առաջարկության բնույթ:

11. Խորհրդի և աշխատակազմի հաղորդակցություն

11.1 Խորհրդի և աշխատակազմի հաղորդակցությունը ապահովելու նպատակով նախատեսվում են մի շարք միջոցառումներ, այդ թվում՝ Խորհրդի նիստերին աշխատակազմի մասնակցելու իրավունք, նիստերի արձանագրությունների հրապարակայնություն, ընթացիկ հաղորդակցություն և պարբերական համատեղ միջոցառումներ:

11.2 Խորհրդի նիստերը, որպես կանոն, բաց են աշխատակազմի մասնակցության համար՝ առանց վերջիններիս քվեարկության իրավունքի: Աշխատակազմը տեղեկացվում է Խորհրդի նիստերի ժամանակի և վայրի մասին: Նիստին ներկա աշխատակիցները կարող են առաջարկներ ներկայացնել Խորհրդի նիստի ընթացքում՝ Նախագահի թույլտվությամբ: Առանձին հարցերի քննարկման դեպքում Խորհրդի նիստին հրավիրվում են համապատասխան աշխատակիցները:

11.3 Խորհրդի նիստի արձանագրությունը էլեկտրոնային կամ փաստաթղթային ձևով հասանելի է աշխատակազմի բոլոր անդամների համար:

11.4 Բացի նիստերի մասնակցությունից, աշխատակազմի և Խորհրդի միջև հաղորդակցությունը կարող է տեղի ունենալ էլեկտրոնային և այլ միջոցներով: Այդ նպատակով աշխատակազմին հասանելի տեղում տեղադրվում են Խորհրդի անդամների կոնտակտային տվյալները, իսկ Խորհրդին տրամադրվում են աշխատակիցների տվյալները:

11.5 Խորհրդի անդամներին տեղեկատվություն է ուղարկվում կազմակերպության միջոցառումների վերաբերյալ, ըստ հնարավորության նրանց մասնակցությունն ապահովելու համար:

11.6 Տարեկան կտրվածքով կազմակերպվում են աշխատակազմի ու Խորհրդի հանդիպումներ, որտեղ նրանք համատեղ քննարկում են կազմակերպության առաջընթացը, զարգացման ուղղությունները և այլ հարցեր:

12. Խորհրդի անդամների ծախսերի փոխհատուցում

12.1 Խորհրդի անդամներն իրենց ծառայությունը իրականացնում են անվճար հիմունքներով և չեն կարող վարձատրվել որպես Խորհրդի անդամ կամ որևէ հանձնաժողովի անդամ իրենց կատարած գործառույթների համար:

12.2 Խորհրդի անդամները կարող են կազմակերպության բյուջեից փոխհատուցում ստանալ որպես Խորհրդի անդամ և հանձնաժողովի անդամ իրենց գործառույթների կատարման հետ կապված ծախսերի համար, ներառյալ՝

- ▶ տրանսպորտային ծախսերի փոխհատուցում,
- ▶ գիշերակացի ծախսերի փոխհատուցում,
- ▶ սննդի ծախսերի փոխհատուցում,
- ▶ գրենական պիտույքների ծախսերի փոխհատուցում,
- ▶ ներկայացուցչական ծախսերի փոխհատուցում,
- ▶ առողջապահական ծախսերի փոխհատուցում:

12.3 Փոխհատուցման ենթակա ծախսերը պետք է նախապես հաստատվեն Խորհրդի որոշմամբ: Խորհրդի առանձին որոշումներով սահմանվում են ծախսերի փոխհատուցման առավելագույն շեմերը:

13. Խորհրդի գնահատում և հաշվետվություն

13.1 Խորհուրդը պետք է իր գործունեության մասին տարեկան հաշվետվություն ներկայացնի կազմակերպության Ընդհանուր ժողովին:

13.2 Խորհրդի անդամները պաշտոնավարման յուրաքանչյուր տարվա ավարտին գնահատում են Խորհրդի և իրենց գործունեությունը՝ լրացնելով Խորհրդի գնահատման և խորհրդի անդամի ինքնագնահատման ձևաթղթերը: Խորհրդի գործունեության գնահատման ձևաթուղթը լրացվում է Խորհրդի բոլոր անդամների կողմից, իսկ վերջում արդյունքները համադրվում ու քննարկվում են: Խորհրդի անդամի ինքնագնահատման ձևաթուղթը լրացվում է անհատապես:

13.3 Գնահատման արդյունքները օգտագործվում են կազմակերպության կողմից համապատասխան քայլեր ձեռնարկելու համար՝ Խորհրդի գործունեության արդյունավետությունը բարելավելու նպատակով:

14. Վեճերի լուծումը

14.1 Խորհրդի անդամներն իրավունք ունեն ներկայացնել իրենց բողոքները անհատական կարգով: Բողոքը ներկայացվում է Խորհրդի նախագահին գրավոր կերպով: Եթե նախագահը ներգրավված է վիճաբանության մեջ, ապա բողոքը ներկայացվում է Խորհրդի մեկ այլ անդամի: Նախագահը կամ Խորհրդի այն անդամը, որը ստացել է բողոքը, բողոքը ստանալուց հետո 7 օրվա ընթացքում ներգրավված անձանց հետ ոչ պաշտոնական հանդիպման ընթացքում փորձում է հարթել ծագած վեճը: Եթե դա չի հաջողվում, ապա ոչ ուշ, քան բողոքը ստանալուց հետո 14 օրվա ընթացքում հրավիրվում է Խորհրդի նիստ, որտեղ ներկայացվում է վիճաբանությունը: Խորհրդի նիստի արդյունքում գրավոր ձևակերպում է տրվում բողոքին և որոշում արձանագրվում դրա լուծման վերաբերյալ:

14.2 Խորհրդի որոշումները կարող են բողոքարկվել կազմակերպության Ընդհանուր ժողովին: ՀՀ օրենսդրությանը հակասող որոշումները կարող են բողոքարկվել դատական կարգով՝ ՀՀ օրենսդրությամբ սահմանված կարգով:

15. Լրացումներ և փոփոխություններ կատարելու ընթացակարգը

15.1 Խորհուրդը պետք է գործի սույն կանոնակարգի հիման վրա, կազմակերպության կանոնադրությանը և գործող օրենսդրությանը համապատասխան:

15.2 Սույն կանոնակարգը, ինչպես նաև նրա փոփոխություններն ու լրացումները հաստատվում են Խորհրդի նիստում:

15.3 Սույն կանոնակարգը գործում է այնքան ժամանակ, որքան գոյություն ունի Խորհրդի տվյալ կազմակերպական ձևը, կամ մինչև նոր կանոնակարգումների հաստատումը:

Հավելված 1

Շահերի բախման բացառման վերաբերյալ հայտարարագիր

/« _____ »/ կազմակերպության կանոնակարգերի համաձայն, պարտավորվում եմ՝

- ▶ Անմիջապես գրավոր կերպով տեղեկացնել Խորհրդի նախագահին կազմակերպության հետ կապված գործարքներին, պայմանագրերին կամ ծրագրերին առնչվող որևէ անձնական, գույքային կամ այլ ուղղակի կամ անուղղակի շահերի մասին,
- ▶ Շահերի բախման իրավիճակում գտնվելու դեպքում ձեռնպահ մնալ գործողություն կատարելուց և որոշում ընդունելուց՝ մինչև Խորհրդի կողմից համաձայնություն ստանալը,
- ▶ Չմասնակցել կազմակերպության գնումների մրցույթներին,
- ▶ Հրաժարվել ընդունել որևէ զեղչ, նվեր, շնորհ կամ հրավեր, որը կարող է որպես Խորհրդի անդամ ազդել իմ պարտականությունների կատարման կամ որոշումների կայացման վրա:
- ▶ Չբացահայտել իմ պարտականությունների կատարման ընթացքում ձեռք բերված գաղտնի տեղեկությունները և չօգտագործել այդ տեղեկությունները սեփական շահի կամ երրորդ անձի շահի համար,
- ▶ Երրորդ անձի շահերի համար լոբբիստական գործունեություն չիրականացնել կազմակերպության Խորհրդում:

Հավելված 2

Խորհրդի անդամի վարվելակերպի կանոններ

/« _____ »/ կազմակերպության կանոնակարգերի համաձայն, հաստատում եմ սույն կանոններին հետևելու իմ պատրաստակամությունը և գիտակցում իմ անձնական պատասխանատվությունը՝ գործելու սույն կանոններին համապատասխան.

- ▶ Առաջնորդվել ազնվության և պատասխանատվության բարձր չափանիշներով՝ հիմնվելով կազմակերպության կողմից որդեգրած հիմնարար արժեքների ու սկզբունքների վրա, Բացառել անձնական, քաղաքական կապերի և/կամ գործունեության բացասական ազդեցությունը կազմակերպության քաղաքական չեզոքության վրա,
- ▶ Իրականացնել այնպիսի գործունեություն կամ զբաղեցնել այնպիսի պաշտոն, որը չի խոչընդոտում որպես Խորհրդի անդամ իմ պարտականությունների պատշաճ կատարմանը և չի վարկաբեկում կազմակերպության հեղինակությունը,
- ▶ Չօգտագործել կազմակերպության գործնական կապերն անձնական նպատակներով,
- ▶ Հարգելից և ուշադիր վերաբերմունք ցուցաբերել կազմակերպության անդամների և աշխատակազմի նկատմամբ, բաց լինել նրանց հետ քննարկումների ժամանակ:
- ▶ Պահպանել կազմակերպության տեղեկատվության գաղտնիությունը, եթե այդ տեղեկատվությունը առնչվում է կատարողականի գնահատման, անձնակազմի հետ կապված խնդիրների, շահառուի վերաբերյալ տեղեկատվության կամ ցանկացած այլ հարցի հետ, որը քննարկվել է Խորհրդի նիստերի ընթացքում:

Անուն/ազգանուն

Ամսաթիվ

Ստորագրություն

Հավելված 3

Խորհրդի ինքնագնահատման ձև

Գնահատեք յուրաքանչյուր դատողությունը՝ 1-ից 5 սանդղակով, որտեղ 1-ը նշանակում է՝ բացարձակ համաձայն չեմ, 5-ը՝ լիովին համաձայն եմ:

1. Խորհուրդն առաջնորդվում է կազմակերպության քաղաքականություններով, ընթացակարգերով և ուղեցույցներով,
2. Խորհրդի հանձնաժողովները (եթե առկա են) պարբերաբար հանդիպում են և զեկույցներ ներկայացնում խորհրդին,
3. Խորհրդի նիստերը տեղի են ունենում կանոնավոր կերպով և հիմնականում բոլոր անդամները դրանց մասնակցում են,
4. Խորհրդի անդամների առաջադրումը և նշանակումը տեղի է ունենում հստակ սահմանված ընթացակարգերով՝ օգտագործելով սահմանված չափանիշները,
5. Նոր ընտրված խորհրդի անդամները ստանում են համապատասխան դերակատարություն և կողմնորոշում,
6. Խորհրդի յուրաքանչյուր նիստին կազմակերպության գործունեության մասին ծանոթանալու հնարավորություն է տրվում,
7. Խորհուրդը լիովին մասնակցում է և աջակցում կազմակերպության ռազմավարական պլանավորման գործընթացին,
8. Խորհրդի անդամները յուրաքանչյուր նիստից առաջ ստանում են հանդիպման օրակարգը և անհրաժեշտ նյութերը,
9. Խորհուրդը պատշաճ կերպով վերահսկում է կազմակերպության ֆինանսական գործունեությունը և քայլեր է ձեռնարկում կազմակերպության շարունակական գործունեությունն ապահովելու համար,
10. Խորհուրդը պարբերաբար վերահսկում և գնահատում է գործադիր ղեկավարի աշխատանքը,

11. Խորհուրդը ակտիվորեն մասնակցում է ռազմավարական հարցերի շուրջ քննարկումներին,
12. Խորհրդի նախագահն արդյունավետ և պատշաճ կերպով կազմակերպում և վարում է խորհրդի նիստերը, ինչպես նաև խորհրդի քաղաքականությունն ու կառավարման աշխատանքները,
13. Խորհուրդը կանոնավոր կերպով գնահատում է կազմակերպության գործունեությունը՝ համեմատելով սահմանված առաքելությունն ու ռազմավարական նպատակները իրական ձեռքբերումների հետ,
14. Խորհուրդն իր դերակատարումն է ունենում կազմակերպության գործընկերության քաղաքականության իրականացման գործում՝ ըստ հնարավորության զարգացնելով և պահպանելով կազմակերպության արտաքին կապերը և հաղորդակցությունը,
15. Խորհրդի անդամների կազմը և քանակը համարժեք է կազմակերպությունը արդյունավետ կառավարելու համար,
16. Խորհուրդն իր դերը կատարելու համար ունի անհրաժեշտ հմտություններ, փորձ ու գիտելիքներ և արդյունավետորեն օգտագործում է դրանք,
17. Խորհրդի կազմը ապահովում է փորձի, հմտությունների, սեռի և տարիքային խմբերի բազմազանություն:

2. Ստորև ներկայացրեք խորհրդի աշխատանքի և արդյունավետության վերաբերյալ ձեր մեկնաբանությունները:

3. Որպես խորհրդի անդամ, ինչպե՞ս կգնահատեք ձեր ներդրումը խորհրդի և կազմակերպության աշխատանքում (գնահատեք 1-5): Խնդրում ենք մեկնաբանել:

4. Որքանո՞վ է ձեր ներգրավվածությունը կազմակերպության խորհրդում նպաստում ձեր անձնական աճին և/կամ ինքնադրսևորմանը (գնահատեք 1-5): Խնդրում ենք մեկնաբանել:

5. Որպես կազմակերպության խորհրդի անդամ, զարգացման ի՞նչ կարիքներ ունեք:

6. Ի՞նչ կառաջարկե՞իք փոխել խորհրդի աշխատանքում:



Նախաբան

/ « _____ » / հասարակական կազմակերպությունը անդամակցության վրա հիմնված կազմակերպություն է: Կազմակերպության գործունեությունը հիմնված է բոլոր անդամների կամավորականության և հավասարության վրա:

Սույն կանոնակարգը մշակվել է կազմակերպության կանոնադրության համաձայն և սահմանում է անդամների ընդունման և անդամության դադարեցման կարգը, անդամների իրավունքները և պարտականությունները, անդամավճարների կանոնակարգումը:

1. Անդամակցության սկզբունքները

1.1. Կազմակերպությունը բաց է բոլոր այն քաղաքացիների (կազմակերպությունների) անդամակցության համար, որոնք ցանկանում են մասնակցել կազմակերպության գործունեությանը:

1.2. Կազմակերպության անդամ կարող են լինել *ֆիզիկական* անձինք, որոնք ճանաչում և ընդունում են կազմակերպության առաքելությունը և նպատակները և ցանկանում են նպաստել դրանց իրականացմանը, ինչպես նաև պատրաստ են աջակցել կազմակերպության աշխատանքներին և նպաստել կազմակերպության դրական հեղինակության ձևավորմանը / այլ *չափորոշիչներ՝ օրինակ, սոցիալական խումբ, մասնագիտություն և այլն* /:

1.3. Մինչև տասնչորս տարեկան անչափահասը կազմակերպությանը կարող է անդամագրվել իր ցանկությամբ՝ օրինական ներկայացուցչի դիմումի հիման վրա: Տասնչորսից մինչև տասնութ տարեկան անչափահասը, եթե օրենքով սահմանված կարգով լրիվ գործունակ չի ճանաչված, կազմակերպությանը կարող է անդամագրվել իր դիմումի հիման վրա՝ օրինական ներկայացուցչի գրավոր համաձայնությամբ:

1.4. Կազմակերպության անդամակցել ցանկացող անձը մինչև անդամակցության համար դիմելը պետք է ծանոթանա կազմակերպության կանոնադրությանը և սույն կանոնակարգին:

2. Կազմակերպության անդամակցելու կարգը

2.1. Կազմակերպության անդամ դառնալու հիմք է ծառայում Կազմակերպության նախագահին հասցեագրված գրավոր դիմումը, որը ներկայացվում է կազմակերպության Խորհրդին: Գրավոր դիմումին կից պետք է ներկայացվի դիմորդի ինքնակենսագրականը:

2.2. Կազմակերպության անդամակցելու դիմումը հաստատելու կամ մերժելու մասին որոշումը կայացվում է կազմակերպության Խորհրդի կողմից:

2.3. Անդամակցելու դիմումը քննարկվում է Խորհրդի առաջիկա նիստում (ոչ ուշ քան */ երեք ամսվա /* ընթացքում), որտեղ որոշում է կայացվում դիմումն ընդունելու կամ մերժելու մասին: Այդ որոշումը կայացվում է Խորհրդի անդամների ձայների պարզ մեծամասնությամբ:

2.4. Դիմորդը համարվում է կազմակերպության անդամ այն պահից, երբ Խորհուրդը կայացնում է կազմակերպության անդամ ընդունելու վերաբերյալ որոշումը:

2.5. Անդամագրման կամ մերժման մասին դիմորդը տեղեկացվում է հեռախոսազանգով կամ էլեկտրոնային փոստով՝ մեկ շաբաթվա ընթացքում:

2.6. Կազմակերպության անդամակցության մերժումը բողոքարկման ենթակա չէ:

2.7. Նոր ընդունված անդամը կազմակերպությունից ստանում է անդամակցության քարտ և փաստաթղթերի փաթեթ, որը ներառում է կազմակերպության կանոնադրությունը, կազմակերպության գործունեության մասին հակիրճ տեղեկատվություն, անդամակցության ընթացակարգերը (ներառյալ վարքագծի կանոնները), Խորհրդի անդամների ու տնօրենի կոնտակտային տվյալները:

2.8. Նոր ընդունված անդամը պետք է ստորագրի վարքագծի կանոնները նկարագրող փաստաթուղթը, որի մեկ օրինակը տրամադրվում է անդամին, իսկ մյուսը՝ փաստաթղթավորվում կազմակերպության անդամակցության վերաբերյալ թղթապանակում:

2.9. Կազմակերպության նոր անդամի վերաբերյալ տեղեկությունները մուտքագրվում են անդամների ցուցակում կամ տվյալների բազայում՝ ներառյալ նոր անդամի անուն-ազգանունը, կոնտակտային տվյալները, այլ տվյալներ՝ ըստ կազմակերպության ընթացակարգերի:

3. Անդամների իրավունքներն ու պարտականությունները

3.1. Կազմակերպության անդամներն իրավունք ունեն՝

1. Մասնակցել կազմակերպության ընդհանուր ժողովին,
2. Կազմակերպության կանոնադրությամբ սահմանված դեպքերում և կարգով ընտրել և ընտրվել կազմակերպության կառավարման կամ վերահսկողություն իրականացնող մարմիններում,
3. Ծանոթանալ կազմակերպության մարմինների աշխատանքի մասին փաստաթղթերին, արձանագրություններին, ստանալ ընդունված որոշումների պատճենները,
4. Կազմակերպության մարմինների որոշումները բողոքարկել կազմակերպության վերադաս մարմիններ կամ դատական կարգով,
5. Ընտրել և ընտրվել կազմակերպության կառավարման մարմիններում,
6. Մասնակցել կազմակերպության առաքելության և ռազմավարական փաստաթղթերի մշակմանը,
7. Մասնակցել կազմակերպության կողմից իրականացվող տարբեր աշխատանքների և ներկա գտնվել Խորհրդի նիստերին,
8. Առաջարկներ ներկայացնել կազմակերպության և նրա մարմինների գործունեության վերաբերյալ,

9. Տեղեկատվություն ստանալ կազմակերպության գործունեության մասին և ծանոթանալ գույքի կառավարման վերաբերյալ ֆինանսական հաշվետվություններին ու անկախ աուդիտորական եզրակացություններին, ներքին ընթացակարգերով սահմանված այլ հաշվետվությունների ու փաստաթղթերի: Պահանջվող տեղեկատվությունը տրամադրվում է մեկ ամսվա ընթացքում՝ գրավոր դիմումի հիման վրա:

10. Կազմակերպության կանոնադրությամբ սահմանված դեպքերում և կարգով օգտվել նրա ծառայություններից [/թվարկել/](#) [ծառայությունները և օգտվելու պայմանները /](#):

3.2. Կազմակերպության անդամը պարտավոր է՝

1. Հոգ տանել կազմակերպության հեղինակության և արժեքների մասին,
2. Հետևել օրինականության սկզբունքներին և խուսափել այնպիսի գործողություններից, որոնք կարող են վնասել կազմակերպությանն ու վարկաբեկել նրա կամ նրա անդամների գործունեությունը,
3. Հետևել կազմակերպության կանոնադրության, ներքին կանոնակարգերի և այլ կանոնակարգող փաստաթղթերի, Խորհրդի որոշումների պահանջներին,
4. Նպաստել կազմակերպության նպատակների իրագործմանը, աջակցել Կազմակերպությանն իր աշխատանքներում,
5. Ազնվորեն իրականացնել որպես կազմակերպության անդամ ստանձնած պարտավորությունները և խուսափել շահերի բախումից,
6. Ժամանակին վճարել [/ մուտքի և անդամակցության /](#) վճարները:

3.3. Կազմակերպության անդամակցությունը չի կարող այլ կազմակերպությունների աշխատանքներին մասնակցելու խոչընդոտ հանդիսանալ:

3.4. Կազմակերպությունը պատասխանատվություն չի կրում իր անդամների պարտավորությունների համար, իսկ կազմակերպության անդամը պատասխանատվություն չի կրում կազմակերպության պարտավորությունների համար:

4. Մուտքի վճար և անդամավճարներ

4.1. Կազմակերպության անդամները վճարում են մուտքի վճար, ինչպես նաև տարեկան անդամավճար: Այդ վճարումների չափերն ու ընթացակարգերը սահմանվում են կազմակերպության Խորհրդի որոշմամբ և նույնն են բոլոր անդամների համար: Խորհրդի համապատասխան որոշումը ամրագրվում է արձանագրությամբ և կցվում է սույն կանոնակարգին: Անդամավճարի վերաբերյալ ցանկացած որոշման վերաբերյալ կազմակերպության անդամները գրավոր ծանուցվում են մեկ ամսվա ընթացքում: Անդամավճարի չափի ու ընթացակարգի փոփոխության մասին որոշումը պետք է կայացվի այդ փոփոխության՝ ուժի մեջ մտնելուց առնվազն երեք ամիս առաջ:

4.2. Յուրաքանչյուր ընդհանուր ժողովում ֆինանսական հաշվետվության հետ միասին առանձին հաշվետվություն է ներկայացվում անդամավճարների ու մուտքի վճարներից կատարած ծախսերի վերաբերյալ:

4.3. Այն անդամները, որոնք անդամավճար չեն վճարել 6 ամսից ավելի ժամանակահատվածի ընթացքում, Խորհրդի որոշմամբ կարող են հեռացվել կազմակերպության անդամակցությունից:

5. Ընդհանուր ժողովը

5.1. Կազմակերպության անդամների հերթական ընդհանուր ժողովը հրավիրվում է Խորհրդի կողմից երկու տարին մեկ անգամ: Արտահերթ ընդհանուր ժողով կարող է հրավիրվել ինչպես Խորհրդի, այնպես էլ վերահսկիչ հանձնաժողովի կողմից կամ կազմակերպության անդամների 1/3-ի պահանջով՝ հիմնավոր պատճառների առկայության դեպքում:

5.2. Կազմակերպության նախագահը ծանուցում է անդամներին ժողովի օրակարգի, վայրի, օրվա և ժամի վերաբերյալ ոչ ուշ, քան ժողովի նախատեսվող ամսաթվից 14 օր առաջ:

5.3. Ընդհանուր ժողովի բացառիկ իրավասության հարցերն են.

- ▶ Կազմակերպության կանոնադրության ընդունումը, փոփոխությունների և լրացումների կատարումը,

- ▶ Կազմակերպության գործունեության և գույքի օգտագործման հաշվետվությունների հաստատումը,

- ▶ Կազմակերպության Խորհրդի, նախագահի, վերստուգիչ մարմնի (եթե առկա են) ընտրությունը,

- ▶ Կազմակերպության լուծարումն ու վերակազմակերպումը:

5.4. Ընդհանուր ժողովը կարող է հարցեր քննարկել և որոշումներ ընդունել, եթե ժողովին մասնակցում են անդամների կեսից ավելին:

5.5. Կազմակերպության անդամները կարող են ընդհանուր ժողովի սկզբում առաջարկներ ներկայացնել ժողովի օրակարգի և քննարկվող հարցերի վերաբերյալ:

6.1. Կազմակերպության անդամը կարող է հեռացվել կազմակերպությունից Խորհրդի որոշմամբ: Կազմակերպության անդամի հեռացման հարցը քննարկելու հիմք է ծառայում՝

- ▶ անդամությունից կամավոր հրաժարվելը,

- ▶ ավելի քան 1 տարի անդամավճար չվճարելը,

- ▶ կազմակերպությանը դիտավորյալ պատճառաձ բարոյական կամ նյութական վնասը,

- ▶ կազմակերպության առաքելությանը կամ արժեքներին հակասող գործողությունները,

- ▶ կազմակերպության հասարակական վարկանիշի կամ հեղինակության դիտավորյալ պախարակումը,

- ▶ պարբերական (ավելի քան երկու անգամ անընդմեջ) անհարգելի բացակայությունը ընդհանուր ժողովից,

- ▶ ՀՀ օրենսդրության, նորմատիվ և իրավական պահանջների, կազմակերպության սկզբունքների, կանոնների, չափորոշիչների, ինչպես նաև ներքին փաստաթղթերի պահանջների խախտումը:

6.2. Կազմակերպության անդամի կամավոր հեռանալու հիմք է ծառայում գրավոր դիմումը, որը քննարկվում է Խորհրդի առաջիկա նիստում:

6.3. Եթե հեռացման պատճառներն առկա են, սակայն կարելի է դրանք վերացնել, Խորհուրդը ծանուցում է ուղարկում պատճառների վերացման անհրաժեշտության մասին: Ծանուցման մեջ պետք է նշվեն այդ խախտումների վերացման ժամկետները: Եթե ծանուցումն անարձագանք է մնում, կամ կազմակերպությունից հեռացվելու հիմք հանդիսացող խախտումները հնարավոր չէ վերացնել, ապա Խորհուրդը քննարկում է հեռացման հարցը:

6.4. Կազմակերպության անդամակցությունից հեռացվելու մասին որոշումը կայացվում է Խորհրդի ներկա անդամների պարզ մեծամասնությամբ:

6.5. Կազմակերպության անդամակցությունից հեռացվելու որոշման վերաբերյալ անդամը ծանուցվում է որոշումն ընդունելուց հետո 7 օրվա ընթացքում՝ գրավոր ձևով:

6.6. Կազմակերպության անդամությունից դուրս գալուց հետո նախկին անդամները չեն կարող ետ ստանալ կազմակերպության տնօրինությանը հանձնած իրենց գույքը, նվիրատվությունները, ինչպես նաև անդամակցության և մուտքի արդեն վճարված վճարները:

7. Վեճերի լուծում

7.1. Վեճերը կազմակերպության անդամների, ինչպես նաև կազմակերպության անդամների և շահառուների միջև լուծվում են Խորհրդի կողմից՝ անհրաժեշտության դեպքում ներգրավելով գործադիր մարմնի ներկայացուցիչներին:

7.2. Խորհուրդը պետք է տեղեկացնի քննարկումների արդյունքների մասին 7 օրվա ընթացքում:

7.3. Կազմակերպության և նրա անդամների միջև վեճերը կարող են լուծվել ՀՀ օրենսդրությամբ սահմանված կանոններով ու կարգով:

Հավելված 1

Անդամակցության դիմումի ձև

Ծանոթ լինելով / « _____ » / կազմակերպության առաքելությանն ու նպատակներին, կիսելով կազմակերպության արժեքները և ձգտելով իմ ներդրումն ունենալ կազմակերպության գործունեության մեջ՝ ներկայացնում եմ սույն դիմումը կազմակերպությանն անդամակցելու համար:

Անուն, ազգանուն	
Ծննդյան ամսաթիվ	
Ընտանեկան դրություն	
Կրթություն	
Մասնագիտություն	
Ինչու՞ եք ցանկանում դառնալ կազմակերպության անդամ	
Ինչպիսի ներդրում կարող եք ունենալ կազմակերպության առաքելության և նպատակների իրականացման գործում	
Հասցե	
Հեռախոս	
Էլեկտրոնային փոստի հասցե	
Սոցիալական ցանցերի էջեր (եթե առկա է)	

Հավելված 2

Անդամավճարների քաղաքականություն

1. Կազմակերպության մուտքի վճարը կազմում է / _____ / դրամ:
2. Անդամակցության վճարը կազմում է / տարեկան / դրամ, որը վճարվում է անդամակցության յուրաքանչյուր տարվա / առաջին եռամսյակում /:
3. Կազմակերպության նոր անդամը պարտավոր է վճարել մուտքի վճարը և անդամավճարները՝ սկսած այն ամսից, երբ նա ընդունվել է կազմակերպություն:
4. Բոլոր վճարները կատարվում են հայկական դրամով:
5. Բոլոր անդամավճարները և մուտքի վճարները ուղղվում են կազմակերպության առաքելությունն ու նպատակները իրականացնելու համար կոնկրետ ծրագրերի և գործողությունների կատարմանը:
6. Կատարված ծախսերի վերաբերյալ հաշվետվություն է ներկայացվում ընդհանուր ժողովին, ինչպես նաև կազմակերպության ցանկացած անդամի դիմումի հիման վրա ոչ ուշ, քան մեկ ամսվա ընթացքում:
7. Կազմակերպության անդամներին անդամավճարի վերաբերյալ հիշեցում է ուղարկվում կազմակերպության գործադիր մարմնի կողմից՝ անդամակցության յուրաքանչյուր տարվա սկզբում: Մեկ տարի և ավելի ժամանակահատվածում անդամավճար չվճարող անդամների համար կարող է քննարկվել անդամությունից զրկելու հարցը:

Հավելված 3

Կազմակերպության անդամի վարվելակերպի կանոններ

Որպես / « _____ » / կազմակերպության անդամ, հաստատում եմ սույն կանոններին հետևելու իմ պատրաստակամությունը և գիտակցում իմ անձնական պատասխանատվությունը՝ գործելու սույն կանոններին համապատասխան: Ըստ այդմ, պարտավորվում եմ՝

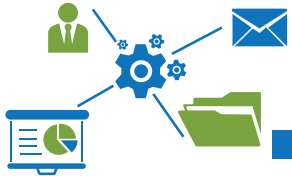
1. Առաջնորդվել ազնվության և պատասխանատվության բարձր չափանիշներով՝ հիմնվելով կազմակերպության կողմից որդեգրած հիմնարար արժեքների ու սկզբունքների վրա,
2. Բացառել անձնական ու քաղաքական գործունեության և/կամ կապերի բացասական ազդեցությունը կազմակերպության քաղաքական չեզոքության վրա,
3. Չօգտագործել կազմակերպության գործնական կապերն անձնական նպատակներով,
4. Ցուցաբերել հարգալից և ուշադիր վերաբերմունք կազմակերպության մյուս անդամների, Խորհրդի և աշխատակազմի նկատմամբ՝ անհրաժեշտության դեպքում բարձրաձայնելով ծագած հարցերն ու խնդիրները:
5. Պահպանել կազմակերպությունում ստացած տեղեկատվության գաղտնիությունը, եթե այդ տեղեկատվությունը առնչվում է կատարողականի գնահատման, անձնակազմի հետ կապված խնդիրների, շահառուի վերաբերյալ տեղեկատվության կամ այլ ներքին հարցերի հետ, որոնք քննարկվել են ընդհանուր ժողովների ընթացքում:
6. Հետևել կազմակերպության կանոնադրության և ներքին կանոնակարգերի դրույթներին:

Անուն, ազգանուն

Ամսաթիվ

Ստորագրություն

ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՁԵՌՆԱՐԿ



Կառավարման սկզբունքները

/ « _____ » / կազմակերպության կառավարման ոլորտում կիրառվում են հետևյալ արժեքներն ու սկզբունքները՝

- ▶ **Նվիրվածություն**
Յուրաքանչյուր աշխատակից աշխատանքի ընդունվելիս և յուրաքանչյուր անդամ կազմակերպությանը անդամակցելիս ծանոթանում է կազմակերպության առաքելությանն ու տեսլականին, ընկալում և ընդունում է դրանց իմաստը և դրանցով առաջնորդվում իր հետագա գործունեության ընթացքում:
- ▶ **Հաշվետվողականություն**
Արդյունավետ գործունեության և հանրության վստահությունը վայելելու համար կազմակերպությունը պետք է հաշվետու լինի շահառուների, գործընկերների և հանրության առջև:
- ▶ **Աշխատակիցների արժևորում**
Հաջողության հասնելու և արդյունավետ թիմային աշխատանքի իրականացման համար հարկավոր է հարգանքով վերաբերվել աշխատակիցների գիտելիքներին ու հմտություններին և վստահել նրանց նվիրվածությանը կազմակերպության նպատակներին, ստեղծել արդյունավետ աշխատանքային միջավայր՝ աշխատակիցների և կամավորների ուժեղ կողմերն ու տաղանդները բացահայտելու համար: Կազմակերպությունը միջոցներ է ձեռնարկում աշխատակիցների նախաձեռնությունը, ինքնավստահությունը և ինքնազարգացումը խրախուսելու համար:
- ▶ **Որոշումների ընդունման մասնակցային եղանակ**
Կազմակերպության յուրաքանչյուր անդամի, աշխատակցի և կամավորի կարծիքը թանկ է կազմակերպության համար և հաշվի է առնվում որոշումների կայացման ընթացքում: Կազմակերպության առանցքային հարցերի շուրջ որոշումները կայացվում են աշխատակիցների հետ համատեղ:

- ▶ **Օբյեկտիվություն և հետևողականություն**
Արդյունավետ կառավարումը ներառում է որոշումների կայացման օբյեկտիվ մոտեցումների կիրառում և հետևողականության պահպանում: Որոշումները կայացնելիս հաշվի են առնվում միջավայրի փոփոխվող պայմանները, սակայն որոշումները չպետք է պայմանավորված լինեն որոշման հետ առնչվող աշխատակցի անձով կամ այլ անձնային բնույթի գործոններով:
- ▶ **Կառուցողական աշխատանքային հարաբերություններ**
Դրական և արդյունավետ աշխատանքային հարաբերությունների հիմնական բաղադրիչները փոխադարձ հարգանքն ու վստահությունն են: Կազմակերպությունը խթանում է աշխատակիցների թիմային աշխատանքը, փոխադարձ աջակցությունը, բաց երկխոսությունը, բազմազան արժեքների, բնավորությունների, հայացքների ճանաչումն ու գնահատումը: Կարևորվում է հետադարձ կապը, որը կենտրոնանում է իրավիճակի կամ վարքագծի, այլ ոչ թե անձի վրա:

Պարտականությունների բաշխման սկզբունքները

Աշխատակցի պարտականությունների և լիազորությունների շրջանակները սահմանվում են տվյալ աշխատակցի անմիջական ղեկավարի կողմից: Ռազմավարական նշանակություն ունեցող հարցերի վերաբերյալ բոլոր պարտականություններն ու լիազորությունները քննարկվում և հաստատվում են Խորհրդի կողմից:

Կազմակերպության աշխատակազմի պարտականությունների բաշխումը իրականացվում է հետևյալ սկզբունքներով՝

- ▶ **Աշխատանքային նկարագրեր**
Յուրաքանչյուր աշխատակցի գործունեության հիմք են հանդիսանում աշխատանքային նկարագրում ամրագրված պարտականությունները, որոնք ենթակա են պարբերական վերանայման: Աշխատակիցը լիազորված է իրականացնել աշխատանքային նկարագրի մեջ ամրագրված պարտականությունները:
- ▶ **Ծրագրային պարտականությունների նկարագիր**
Կազմակերպության աշխատակիցները բացի իրենց կազմակերպչական պարտականություններից կարող են ներգրավվել տարբեր ծրագրերում և ստանձնել համապատասխան դերեր

(օրինակ, ծրագրի ղեկավար, համակարգող, օգնական և այլն): Այս դեպքում յուրաքանչյուր աշխատակցի համար համապատասխանաբար հստակեցվում և ամրագրվում են նրա պարտականությունները տվյալ ծրագրում: Մասնավորապես, տվյալ ծրագրի ղեկավարը պատասխանատու է ծրագրում ներգրավված աշխատակիցների պարտականությունների նկարագրման, նրանց հետ դրանց քննարկման և հետագա աշխատանքի համակարգման համար:

- ▶ **Լրացուցիչ պարտականություններ**
Ի հավելումն աշխատանքային և ծրագրային պարտականությունների, յուրաքանչյուր աշխատակցի կարող է վստահվել որևէ լրացուցիչ պարտականություն, որն անհրաժեշտ է կազմակերպության նպատակների իրականացման համար: Այդ դեպքում այս պարտականությունը քննարկվում և համաձայնեցվում է աշխատակցի հետ, հստակեցվում են դրա իրականացման համար անհրաժեշտ ժամանակը և այլ ռեսուրսները:

Լիազորությունների սահմանման սկզբունքները

Կազմակերպության անդամների և աշխատակիցների համար սահմանվում են ամրագրված պարտականությունների իրականացման համար անհրաժեշտ լիազորությունների շրջանակները: Դրանք ներառում են փաստաթղթերի ստորագրման, տեղեկությունների տրամադրման և կազմակերպության ներկայացուցչական դերը ստանձնելու լիազորությունները:

- ▶ **Փաստաթղթերի ստորագրման լիազորություններ**
Փաստաթղթերի ստորագրման լիազորությունները ներկայացված են հետևյալ աղյուսակում.

Փաստաթղթի տեսակ	Ստորագրման լիազորություն ունեցող անձ
Ընդհանուր ժողովի արձանագրություններ	
Խորհրդի նիստի արձանագրություններ	
Պաշտոնական նամակագրություն	
Ծրագրային փաստաթղթեր և հաշվետվություններ	
Ֆինանսական և հաշվապահական փաստաթղթեր	
Բանկային փոխանցումներ	
Գործընկերների հետ իրականացվող նամակագրություն	
Երաշխավորագրեր գործընկերների, աշխատակազմի և կամավորների համար	
Ստացականներ	
Այլ	

Սույն ցուցակով չնախատեսված փաստաթղթերի ստորագրման լիազորությունները ենթակա են տնօրենի, իսկ կազմակերպության համար ռազմավարական նշանակություն ունեցող փաստաթղթերի դեպքում՝ նախագահի հաստատման:

Տնօրենի բացակայության դեպքում հատուկ ներքին հրամանի միջոցով նշանակվում է տնօրենի ժամանակավոր պաշտոնակատար (ԺՊ), որի ժամանակ հստակ սահմանվում են նրա լիազորություններն ու իրավասությունները:

Սույն աղյուսակում չնախատեսված դեպքերում լիազորությունների ստանձնումն իրականացվում է հետևյալ սկզբունքների հիման վրա.

- ▶ Համատեղ քննարկում է իրականացվում աշխատակցի և անմիջական ղեկավարի միջև, որի արդյունքում սահմանվում են հավելյալ լիազորություններ և պարտականություններ,
- ▶ Նման քննարկում և համաձայնեցում իրականացնելու անհնարինության դեպքում լիազորության ստանձման հիմք է հանդիսանում նախադեպը և նախկին նմանատիպ իրավիճակներում կուտակած փորձը:

▶ **Տեղեկությունների տրամադրման լիազորություններ**
Կազմակերպության վերաբերյալ տեղեկությունների տրամադրման լիազորությունները բաշխվում են հետևյալ կերպ.

1. Տեղեկատվության տրամադրում արտաքին գործընկերներին՝ աշխատակիցները լիազորված են տրամադրել հարցազրույցներ և այլ տիպի տեղեկատվություն արտաքին գործընկերներին, սակայն կազմակերպության համար ռազմավարական նշանակություն ունեցող դեպքերում հարցազրույցի և/կամ տեղեկատվության տրամադրումը ենթակա է նախնական համաձայնեցման անմիջական ղեկավարի հետ:
2. Լրատվամիջոցներին տրամադրվող տեղեկատվություն՝ աշխատակիցները պետք է տնօրենի հետ համաձայնեցնեն լրատվամիջոցներին տրամադրվող տեղեկությունները և հարցազրույցի շրջանակները, եթե այլ բան նախատեսված չէ ծրագրերի կամ միջոցառումների արդեն իսկ հաստատված պլանով:

3. Կազմակերպության ներկայացում հանրային միջոցառումների ժամանակ՝ յուրաքանչյուր աշխատակից և անդամ լիազորված է ներկայացնելու կազմակերպության գործունեությունը, իրականացվող ծրագրերն ու մատուցվող ծառայությունները:

4. Ծրագրային գործունեության վերաբերյալ տեղեկատվության տրամադրում՝ տվյալ ծրագրում ներգրավված աշխատակիցները կարող են ծրագրի վերաբերյալ տեղեկություններ հաղորդել բոլոր հետաքրքրված անձանց և կազմակերպություններին: Ծրագրերի իրականացման վերաբերյալ որոշումներ կայացնել լիազորված են ծրագրերի պատասխանատուները՝ տնօրենի հետ նախապես համաձայնեցված շրջանակներում: Այս որոշումների հիման վրա կարող են սահմանվել լրացուցիչ լիազորություններ մյուս ծրագրային աշխատակիցների համար:

Եթե տեղեկությունների տրամադրման հետ կապված որևէ իրավիճակ չի համապատասխանում վերոնշյալ իրավիճակին կամ աշխատակիցը վստահ չէ իր կողմից տրամադրվող տեղեկությունների ծավալի կամ բովանդակության վերաբերյալ, ապա հարցը կարգավորվում է տնօրենի հետ քննարկման միջոցով:

Ռազմավարական պլանավորման մոտեցումներն ու ընթացակարգերը

Կազմակերպությունը յուրաքանչյուր /երեք/ տարին մեկ նախագծում է ռազմավարական պլան, որն ուղղորդում է կազմակերպության գործունեությունը սահմանված ժամանակահատվածում: Մասնավորապես, ռազմավարական պլանի մշակման նպատակն է կազմակերպության գործունեության ուղղվածության հստակեցումը, կազմակերպության նպատակների շուրջ թիմային համաձայնությունն ու ընդհանուր ընկալումը, որը նպաստում է կազմակերպության արդյունավետության բարելավմանը: Ռազմավարական պլանը ծառայում է նաև որպես կազմակերպության արտաքին հաղորդակցության և մարքեթինգի գործիք և օգնում է կազմակերպության ծրագրերի մշակմանը՝ ներառելով կազմակերպության գործունեության ոլորտում առկա կարիքների և կազմակերպության շահառուների կարիքների ուսումնասիրումը:

Ռազմավարական պլանավորման գործընթացը իրականացվում է մասնակցային եղանակով: Հիմնական քննարկումներին մասնակցում են կազմակերպության Խորհրդի և աշխատակազմի անդամները, կազմակերպության անդամները:

Հարցումների և հանդիպումների միջոցով կարծիքներ են հավաքագրվում նաև կազմակերպության շահառուների, գործընկերների, շահագրգիռ կառույցների ներկայացուցիչներից: Ռազմավարական պլանի բուն փաստաթղթի մշակման համար կազմվում է համապատասխան աշխատանքային խումբ, որտեղ ընդգրկվում են կազմակերպության հորիզոնի և աշխատակազմի ներկայացուցիչները:

Ռազմավարական պլանը նախագծվում է հետևյալ քայլերի միջոցով.

- Ռազմավարական պլանավորման գործընթացի պլանավորում՝ դերերի բաշխում, ժամանակահատվածների հստակեցում,
- Կազմակերպության առաքելության և տեսլականի վերլուծություն, ըստ անհրաժեշտության՝ վերանայում,
- Ներքին և արտաքին միջավայրի վերլուծություն, որի ընթացքում հանդիպումների ու հարցումների միջոցով տեղեկատվություն է հավաքագրվում կազմակերպության շահառուների, գործընկերների, շահագրգիռ կառույցների ներկայացուցիչներից,
- Ռազմավարական նպատակների սահմանում,
- Ըստ սահմանված նպատակների՝ ռազմավարական խնդիրների ու համապատասխան գործողությունների ձևակերպում,
- Ռազմավարական պլանի նախագծի քննարկում՝ մասնակցային եղանակով,
- Ռազմավարական պլանի հաստատում և հանրայնացում,
- Ռազմավարական պլանի իրականացման վերահսկում և պարբերական վերանայում:

Ռազմավարական պլանը բաղկացած է հետևյալ բաժիններից.

- Նախաբան,
- Կազմակերպության առաքելություն և տեսլական,
- Կազմակերպության արժեքներ,
- Գործունեության համառոտ պատմություն,
- Ներքին միջավայրի վերլուծություն (ուժեղ և թույլ կողմեր),
- Արտաքին միջավայրի վերլուծություն (հնարավորություններ և սպառնալիքներ),
- Ռազմավարական նպատակներ,
- Ռազմավարական խնդիրներ և գործողություններ,

- Կատարողականության ցուցանիշներ,
- Ժամանակացույց,
- Ռեսուրսների/ֆինանսական պլան,
- Մոնիտորինգի ու վերանայման մեխանիզմներ:

Ռազմավարական պլանի հանրային տարբերակը կարող է տարբերվել կազմակերպության աշխատանքային տարբերակից և չներառել ֆինանսական պլանը, կատարողականության ցուցանիշները, ներքին և արտաքին միջավայրի մանրամասն վերլուծությունը:

Կազմակերպության կատարողականության մոնիտորինգի ու գնահատման մեխանիզմներ

Կազմակերպության կատարողականության մոնիտորինգի և գնահատման համակարգի նպատակն է ուսումնասիրել կազմակերպության գործունեության ձեռքբերումները և բացերը՝ սահմանված նպատակների ու առաքելության իրականացման գործում, և համապատասխան քայլեր ձեռնարկել կազմակերպության գործունեության արդյունավետության բարելավման ուղղությամբ: Բացի այդ, այս համակարգը ապահովում է կազմակերպության հաշվետվողականությունը անդամների, շահառուների և համայնքի առջև:

Կատարողականության մոնիտորինգի ու գնահատման համակարգը ներառում է՝

- Ռազմավարական պլանի կատարողականի մոնիտորինգի պլանը,
- Կազմակերպության տարեկան աշխատանքային պլանը,
- Իրականացվող ծրագրերի տրամաբանական կառուցվածքները և ցուցանիշների նկարագիրը:

Ռազմավարական պլանի կատարողականի մոնիտորինգի պլանը ներառում է գործողությունների և արդյունքների ցուցանիշների, դրանց հավաքագրման մեթոդների ու պատասխանատուների նկարագիր: Յուրաքանչյուր տարի կազմվում է ռազմավարական պլանի կատարողականի հաշվետվություն, որտեղ յուրաքանչյուր ցուցանիշի համար ներառում են փաստացի արդյունքի նկարագիրը: Այս նկարագրի հիման վրա իրականացվում է համեմատական վերլուծություն, ցուցանիշների գերակատարման կամ չկատարման պատճառների բացահայտում, և համապատասխանաբար՝ ռազմավարական և տարեկան պլանների վերանայում ըստ կատարողականության վերաբերյալ բացահայտումների:

Ընթացիկ ռազմավարական պլանի կատարողականության հիմնական ցուցանիշները ներառված են ռազմավարական պլանի փաստաթղթում:

Կազմակերպության ռազմավարական ու տարեկան պլանների մոնիտորինգի ու գնահատման համար տվյալների հավաքագրման պատասխանատուն կազմակերպության [/մոնիտորինգի ու գնահատման մասնագետն/](#) է, իսկ այդ տվյալների հիման վրա անհրաժեշտ փոփոխությունների պատասխանատուն՝ կազմակերպության տնօրենը: Մոնիտորինգի ու գնահատման արդյունքները և համապատասխան վերանայումները հաստատող մարմինը կազմակերպության Խորհուրդն է: Բոլոր փուլերում անհրաժեշտ է ապահովել գործընթացի մասնակցային բնույթը, ներգրավելով աշխատակիցներին, կազմակերպության անդամներին ու կամավորներին, շահառուներին, գործընկերներին և այլն:

Ներքին հաղորդակցության ընթացակարգեր

Ցանկացած կազմակերպության գործունեության արդյունավետության համար հաղորդակցությունը մեծ նշանակություն ունի: Այդ իսկ պատճառով կազմակերպությունը որդեգրել է ներքին հաղորդակցության մի շարք սկզբունքներ, որոնց պետք է տեղյակ լինի կազմակերպության ցանկացած անդամ և աշխատակից:

Կազմակերպության ներքին հաղորդակցության հիմնական սկզբունքներն են՝

1. Հաղորդակցության համար բաց մթնոլորտի ապահովում,
2. Աշխատակազմի և ղեկավարի հաղորդակցության արդյունավետ հմտությունների զարգացում,
3. Պարբերական հանդիպումների իրականացում՝ տեղեկատվության փոխանակման և ծագած խնդիրների բարձրաձայնման ու հասցեագրման համար,
4. Կազմակերպության յուրաքանչյուր անձի կողմից ընդհանուր նպատակի ընկալում և պատասխանատվության ստանձնում:

Արդյունավետ հաղորդակցություն ապահովելու համար կազմակերպությունն իրականացնում է հետևյալ միջոցառումները.

1. Յուրաքանչյուր աշխատակցի տրամադրվում են կազմակերպության հիմնական ընթացակարգերի, ռազմավարական պլանի, տեղեկատվական նյութերի օրինակները՝ տպագիր կամ էլեկտրոնային տարբերակով:
2. Յուրաքանչյուր աշխատակից ունի իր աշխատանքային պարտականությունների ու պատասխանատվությունների նկարագիրը:
3. Աշխատակիցները ամսական կտրվածքով հաշվետվություն են ներկայացնում կատարած աշխատանքի վերաբերյալ, ներառելով նաև խնդիրների, ձեռքբերումների և առաջարկությունների վերաբերյալ իրենց կարծիքը:
4. Ողջ անձնակազմի մասնակցությամբ կազմակերպվում են առաջադիմության եռամսյա նիստեր, որոնց նպատակն է գնահատել կազմակերպության ընդհանուր իրավիճակը և ձեռք բերած հաջողությունները: Այս ժողովները օգնում են անձնակազմում թիմային աշխատանքի զգացողություն ստեղծել:
5. Տնօրենի կողմից կազմակերպվում են աշխատակազմի շաբաթական կամ երկշաբաթյա ժողովներ: Այդ ժողովների ընթացքում աշխատակազմի անդամները համառոտ ներկայացնում են նախորդ ժամանակահատվածում իրենց կատարածը և հաջորդ շաբաթվա կամ շաբաթների պլանները:

6. Ղեկավարները աշխատակիցների հետ անհատական ոչ ֆորմալ հանդիպումներ են կազմակերպում երկու ամիսը մեկ անգամ կամ ըստ անհրաժեշտության: Այս հանդիպումները օգնում են վերահսկել աշխատանքային գործունեության ընդհանուր իրավիճակը, տեղեկանալ ղեկավարի և աշխատակցի գործերի ընթացքի մասին, հետադարձ կապ տրամադրել միմյանց և քննարկել ընթացիկ հարցերն ու զարգացման հնարավորությունները:

7. Պարբերաբար կազմակերպվում են հանդիպումներ՝ ձեռքբերումները նշելու նպատակով: Դա օգնում է աշխատակիցներին հասկանալ կազմակերպության և իրենց դերի կարևորությունը, ուղղորդել նրանց աշխատանքը, առաջացնել բավարարվածության զգացում և հստակ գիտակցել, որ ղեկավարությունը վերահսկում է իրավիճակը:

8. Իրականացվում է աշխատակիցների անհատական կատարողականի տարեկան գնահատում, որի ընթացքում քննարկվում են աշխատակցի աշխատանքային նպատակները, ձեռքբերումները, բարելավման ուղղությունները և զարգացման պլանը:

Փաստաթղթերի մշակման և ընդունման կարգ

Կազմակերպության քաղաքականությունների և ընթացակարգերի մշակման, հաստատման, պահպանման և վերանայման համար իրականացվում են հետևյալ քայլերը.

1. Անձնակազմի և խորհրդի կողմից ուսումնասիրվում և բացահայտվում է քաղաքականությունների և ընթացակարգերի մշակման կարիքը:
2. Նոր քաղաքականության կամ ընթացակարգի մշակման կարիք կարող է առաջանալ օրենսդրական որոշակի փոփոխությունների արդյունքում, որն է աշխատանք ավելի արդյունավետ կազմակերպելու և իրականացնելու նպատակով, ինչպես նաև կազմակերպության ներսում առանձին հարցերի թյուրընկալման կամ տարատեսակ մեկնաբանման դեպքում:

3. Առօրյա գործունեությունը կարգավորող քաղաքականության կամ ընթացակարգի մշակման կամ փոփոխման անհրաժեշտության դեպքում տնօրենը, իսկ կառավարման հարցերի պարագայում՝ Խորհուրդը համաձայնություն են տալիս փաստաթղթի մշակմանը:

4. Փաստաթուղթը մշակվում է տնօրենի կամ համապատասխան ոլորտի աշխատակցի կողմից, հետևելով կազմակերպության առկա կանոնակարգերով սահմանված սկզբունքներին:

5. Կազմակերպության ընթացիկ աշխատանքներին վերաբերող փաստաթղթի նախագիծը նախ ներկայացվում է աշխատակազմի քննարկմանը, իսկ Խորհրդի աշխատանքը կանոնակարգող փաստաթղթերը՝ Խորհրդի քննարկմանը:

6. Քննարկումների արդյունքում փաստաթուղթը վերջնական տեսքի է բերվում և հավանություն ստանում տնօրենի և խորհրդի կողմից:

7. Հաստատված փաստաթուղթը տեղադրվում է բոլորի համար հասանելի վայրում, որի մասին համապատասխան ծանուցում է ուղարկվում աշխատակիցներին, իսկ կազմակերպության ընդհանուր կառավարման հարցերին առնչվելու դեպքում՝ խորհրդին ու անդամներին:

8. Անհրաժեշտության դեպքում փաստաթղթի կիրառման վերաբերյալ դասընթաց է անցկացվում առնչվող անձանց հետ:

9. Եթե մշակված փաստաթուղթը նախատեսում է ձևաթղթերի մշակում և/կամ այլ փաստաթղթերի փոփոխություն, ապա այդ աշխատանքները իրականացվում են համապատասխան պատասխանատու աշխատակցի կողմից և ներկայացվում տնօրենի ու խորհրդի հաստատմանը:

10. Մշակված փաստաթղթերը պետք է առաջին էջում ներառեն դրանց հաստատման և վերանայման ամսաթիվը:

11. Կազմակերպության բոլոր քաղաքականություններն ու ընթացակարգերը պահպանվում են մեկ ընդհանուր թղթապանակում և գրանցվում կազմակերպության փաստաթղթերի ռեգիստրում:

12. Որևէ քաղաքականության կամ ընթացակարգի փոփոխման անհրաժեշտությունը բացահայտելու դեպքում փոփոխության կատարման գործընթացը իրականացվում է վերոնշյալ քայլերով:

13. Անկախ ընթացիկ փոփոխություններից՝ բոլոր փաստաթղթերը վերանայվում են առնվազն տարեկան մեկ անգամ, եթե այլ բան նախատեսված չէ բուն փաստաթղթում:

Գործունեության իրավական կողմի ապահովման քաղաքականություն

Կազմակերպության գործունեությունը կարգավորվում է ՀՀ օրենսդրությամբ: Գործունեության օրինականության և իրավականության ապահովման համար անհրաժեշտ է մշտապես հետևել կազմակերպության գործառնությանն առնչվող օրենսդրական ակտերին և դրանցում կատարվող փոփոխություններին: Սույն քաղաքականության նպատակն է կանոնակարգել այդ գործընթացի իրականացումը:

Կազմակերպության գործունեության օրինականության և իրավական կողմի ապահովման պատասխանատուն կազմակերպության իրավաբանն է, որն իրավական հարցերով ամենօրյա խորհրդատվություն է տրամադրում աշխատակիցներին՝ կապված նրանց լիազորությունների իրականացման և փաստաթղթերի կազմման հետ: Իրավաբանը եզրակացություն է տալիս կազմակերպության ներքին քաղաքականությունների նախագծերի իրավական կողմի վերաբերյալ, ապահովում է կազմակերպության պայմանագրերի համապատասխանությունը օրենսդրության պահանջներին, հետևում և տեղեկացնում է կազմակերպությանն առնչվող օրենսդրական փոփոխությունների մասին և իրականացնում կազմակերպության փաստաթղթերի իրավական համապատասխանության հետ կապված այլ գործառնություններ:

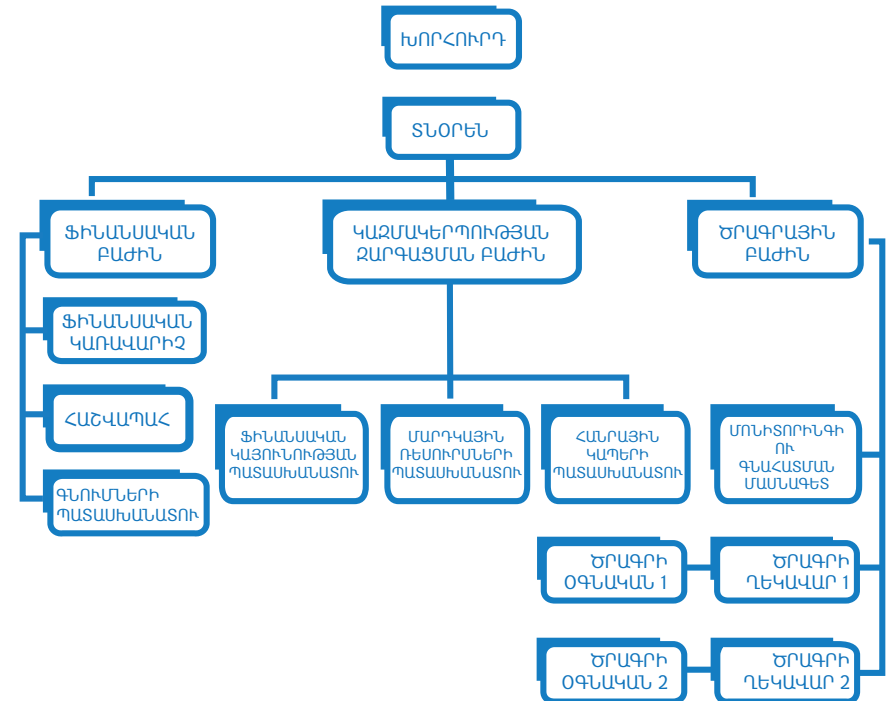
Կազմակերպության [/ հաշվապահը /](#) հետևում է ֆինանսական, կադրերի հավաքագրման և նրանց հետ պայմանագրային հարաբերությունների հաստատման հետ առնչվող հարցերին և օրենսդրության փոփոխությունների դեպքում վերանայում կազմակերպության ֆինանսական ընթացակարգերը: Նոր տիպի իրավահարաբերությունների հաստատման դեպքում պայմանագրի օրինակը ենթարկվում է իրավաբանի փորձաքննության:

Այն դեպքերում, երբ կազմակերպությունը որևէ հարցի վերաբերյալ ավելի խորը մասնագիտական փորձաքննության կարիք ունի, կազմակերպության տնօրենը կարող է դիմել գործընկեր կազմակերպությունների կամ արտաքին խորհրդատուների աջակցությանը:

Կազմակերպական կառուցվածք

Կազմակերպական կառուցվածքը ներկայացնում է կազմակերպության աշխատակիցների ու բաժինների միջև աշխատանքային փոխհարաբերությունները: Այն ցույց է տալիս կազմակերպության պաշտոնների, բաժինների, ղեկավար մարմինների համակցությունը և դրանց միջև հաղորդակցության և ենթակայության բաշխումը:

Կազմակերպությունում գործում է հետևյալ [/ կառուցվածքը /](#)





ՓՈՓՈԽՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՈՒՂԵՑՈՒՅՑ

Ներածություն

Կազմակերպությունը ողջունում է կազմակերպական զարգացման գործընթացներին ուղղված և արտաքին միջավայրում տեղի ունեցող այն փոփոխությունները, որոնք նպաստում են ոլորտի զարգացմանը, նորարարությունների ներմուծմանը, մրցակցության խթանմանն ու առաջընթացին: Այդ իսկ պատճառով կազմակերպությունն ուշադրությամբ է հետևում արտաքին միջավայրի բոլոր փոփոխություններին, որոնք ուղղակիորեն կամ անուղղակիորեն կարող են ազդել կազմակերպության գործունեության, կայունության և կամ շահառուների վրա: Բացի այդ, կազմակերպությունն ինքն է ձեռնարկում զարգացմանն ու առաջընթացին ուղղված փոփոխություններ թե՛ կազմակերպության ներսում, թե՛ իր գործունեության ոլորտում: Միաժամանակ, կան փոփոխություններ, որոնք ռիսկային են և կարող են բացասական հետևանքներ ունենալ կազմակերպության համար: Հետևապես, փոփոխությունների կանխատեսումը և ռիսկերի կանխարգելումը, ինչպես նաև տեղի ունեցած կամ հնարավոր վնասների ազդեցության նվազեցումը կազմակերպության ուշադրության կենտրոնում պետք է լինեն:

Փոփոխության կառավարման կանոնակարգը աջակցում է կազմակերպության աշխատանքների շարունակականությանը, կայունությանը և հուսալիությանը՝ փոփոխություններ խթանելու և արտաքին միջավայրի փոփոխություններին պատշաճ արձագանքելու միջոցով: Կանոնակարգի նպատակներն են՝

- Հետևել միջավայրի փոփոխություններին և բացահայտել դրանց տրամադրած հնարավորությունները,
- Կանխատեսել արտաքին ու ներքին փոփոխությունների ռիսկերը և նվազեցնել հնարավոր վնասակար հետևանքները,
- Խթանել կազմակերպական փոփոխությունները՝ կազմակերպության արդյունավետության բարձրացման և առաքելության իրականացման առաջընթացի նպատակով:

Փոփոխությունների կառավարման գործընթաց

Փոփոխությունների արդյունավետ կառավարման համար կազմակերպությունը իրականացնում է հետևյալ գործողությունները.

1. Բոլոր փոփոխություններն անցնում են նախնական պլանավորման, վերլուծության, քննարկման, գործողությունների պլանավորման, իրականացման, վերանայման և գնահատման փուլերով:
2. Փոփոխությունների նախնական պլանավորումը իրականացվում է ռազմավարական պլանավորման գործընթացի հետ մեկտեղ: Մասնավորապես, ռազմավարական պլանավորման ընթացքում վերլուծության են ենթարկվում ներքին և արտաքին միջավայրը՝ ներառյալ հնարավոր փոփոխությունները: Տարեկան պլանավորման և ռազմավարական պլանի վերանայման ընթացքում հանդիպումներ են իրականացվում աշխատակազմի և խորհրդի անդամների հետ, որտեղ այլ հարցերի հետ մեկտեղ քննարկվում են արտաքին միջավայրի փոփոխությունները և դրանց ազդեցությունը (կամ հնարավոր ազդեցությունը) կազմակերպության գործունեության վրա, արձագանքման ուղիները, ընձեռած հնարավորությունների օգտագործումը: Քննարկման արդյունքների հիման վրա մշակվում է համապատասխան տարեկան պլանը:
3. Չպլանավորված և միաժամանակ կազմակերպության համար կարևոր փոփոխությունների դեպքում (օրինակ, կազմակերպության գործունեությանն առնչվող օրենքի փոփոխություն կամ ծրագրի ֆինանսավորման չնախատեսված ընդհատում և այլն) կազմակերպությունը թիմային հանդիպումներ է իրականացնում աշխատակազմի մասնակցությամբ, ըստ անհրաժեշտության ընդգրկելով նաև խորհրդի անդամներին, կամավորներին և կազմակերպության անդամներին: Անհրաժեշտության դեպքում հանդիպումից առաջ իրականացվում է փոփոխության վերաբերյալ մանրամասն տեղեկատվության հավաքագրում, ռիսկերի ու հնարավորությունների վերլուծություն: Վերլուծությունը կարող է իրականացվել տնօրենի, լիազորված աշխատակցի կամ այդ նպատակով ձևավորված աշխատանքային խմբի կողմից: Առավել արդյունավետ քննարկման համար կազմակերպությունը իրավիճակում է անկախ փորձագետի, որը տիրապետում է փոփոխության վերաբերյալ ավելի մանրամասն տեղեկատվության կամ մասնագիտական գիտելիքների՝ մասնագիտական կարծիքը ներկայացնելու, ինչպես նաև արտաքին և օբյեկտիվ հայացք

տրամադրելու նպատակով: Խրախուսվում է նաև գործընկերների, շահառուների, այլ շահագրգիռ կողմերի ներգրավումը, ինչը կարծիքների բազմազանություն, թարմություն, արտաքին հայացք է ապահովում՝ նպաստելով քննարկման արդյունավետությանը:

Հանդիպման ընթացքում քննարկվում է տեղի ունեցած կամ ակնկալվող փոփոխությունը, դրա հնարավոր ազդեցությունը կազմակերպության գործունեության վրա, փոփոխության ընձեռած հնարավորությունները և կանխատեսվող վտանգները: Մշակվում է փոփոխությանը արձագանքելու աշխատանքային պլանը՝ համապատասխան գործողություններով, պատասխանատուներով և ժամկետներով: Պլանը ներառում է նաև արձագանքման քայլեր՝ փոփոխության հնարավոր զարգացումների դեպքում՝ խնդիրներն ու բախումները կանխարգելելու կամ դրանց վնասը նվազագույնի հասցնելու համար:

Կազմակերպության համար ռազմավարական նշանակություն ունեցող փոփոխությունների քննարկման գործընթացում խորհրդի մասնակցությունը պարտադիր է:

4. Արագ արձագանք պահանջող փոփոխությունների դեպքում տնօրենը կարող է միանձնյա որոշում ընդունել՝ հիմնվելով կազմակերպության արժեքների, հիմնարար սկզբունքների, առաքելության ու նպատակների վրա: Այնուամենայնիվ, խիստ խրախուսելի է, որ մինչև արձագանքելը տնօրենը խորհրդակցի կազմակերպության նախագահի, աշխատակազմի ղեկավար օղակի և/կամ խորհրդի անդամների հետ: Ցանկացած դեպքում, խորհրդի առաջիկա նիստին տնօրենը պետք է զեկուցի փոփոխության և դրան արձագանքելու վերաբերյալ:

5. Փոփոխությունների կառավարման գործընթացները համակարգվում են տնօրենի կողմից: Տնօրենը պատասխանատու է փոփոխությունների և դրանց առնչությամբ պլանավորված ու ձեռնարկված քայլերի վերաբերյալ խորհրդին և աշխատակազմին ժամանակին տեղեկացնելու, ներքին հաղորդակցության ապահովման համար:

6. Ներքին չպլանավորված փոփոխությունների՝ օրինակ, կազմակերպության ղեկավարի հեռանալու, գրասենյակի կամ աշխատակիցների անվտանգության հետ կապված

միջադեպերի դեպքում կազմակերպությունը ձեռնարկում է ներքին ընթացակարգերով նախատեսված քայլերը, կազմակերպում է թիմային քննարկումներ, ներկայացնում և քննարկում է առաջացած հարցերը խորհրդի նիստերի ընթացքում:

7. Փոփոխություն տեղի ունենալուց հետո կազմակերպությունը արձանագրում և գնահատում է իր ձեռնարկած քայլերը և դրանց արդյունավետությունը՝ նոր քայլեր ձեռնարկելու և ապագայի համար դասեր քաղելու նպատակով:

8. Կազմակերպությունը պարբերաբար վերանայում է փոփոխության կառավարման գործընթացները՝ բարելավման նպատակով:



Ներածություն

Ծրագրի կառավարման այս ձեռնարկը նախատեսված է կազմակերպության աշխատակիցների համար, որոնք ներգրավված են կամ ներգրավվելու են կազմակերպության կողմից իրականացվող ծրագրերում:

Ձեռնարկի յուրաքանչյուր բաժին նկարագրում է ծրագրի կառավարման ցիկլի հինգ փուլերից մեկը: Կազմակերպությունը որպես ծրագրերի կառավարման հիմք որդեգրել է ծրագրի կառավարման ցիկլի փուլերի հետևյալ մեկնաբանությունը:

1. Ծրագրի գաղափարի սահմանում և նախագծի մշակում
Այս փուլում թիմերը և շահագրգիռ կողմերը միասին աշխատում են ծրագրի գաղափարները բացահայտելու ուղղությամբ, հավաքագրում և վերլուծում կարիքների գնահատման տվյալները, մշակում ծրագրի տրամաբանությունը, ծրագրի առաջարկն ու ամփոփ բյուջեն:

2. Ծրագրի պլանավորում և կազմակերպում
Այս փուլի ընթացքում պատրաստվում է ծրագրի աշխատանքային պլանը, որը մանրամասն նկարագրում է ծրագրային գործողությունները, ընդգրկված աշխատակազմը, բյուջեն և ժամանակացույցը:

3. Ծրագրի իրականացում
Այն ներառում է գործողությունների ղեկավարում, կարգավորում և վերահսկում, շահագրգիռ կողմերի դերերի և պատասխանատվությունների համակարգում, հաղորդակցության ապահովում, որակի վերահսկում և ռիսկերի կառավարում, կազմակերպական կարողությունների համապատասխան գարգացում:

4. Ծրագրի մոնիտորինգ և գնահատում
Մոնիտորինգի և գնահատման ընթացքում ծրագրի իրականացման փաստացի ցուցանիշները համեմատվում են ծրագրի առաջարկում

սահմանված նպատակների և ցուցանիշների, ինչպես նաև ծրագրի աշխատանքային պլանի հետ: Անհրաժեշտության դեպքում ծրագրում փոփոխություններ են կատարվում:

5. Ծրագրի ավարտ:
Անհրաժեշտության դեպքում կազմակերպվում են անցումային գործընթացներ, իրականացվում է ծրագրի ազդեցության գնահատում:

Յուրաքանչյուր փուլ տարբեր հմտություններ, գործընթացներ և արդյունքներ է ներառում, որոնք նկարագրված են ձեռնարկի համապատասխան բաժիններում: Ծրագրի կառավարման համար պատասխանատու անձինք տարբեր փուլերում տարբեր կարող են լինել:

Կազմակերպությունը խրախուսում է հավասարակշռված մոտեցումը յուրաքանչյուր փուլին: Չնայած փուլերի տևողությունը և ռեսուրսների բաշխումը անհամաչափ է, յուրաքանչյուր փուլը կարևոր է և պահանջում է համապատասխան ժամանակի և ռեսուրսների հատկացում:

Փուլերը կարող են համընկնել, երբեմն էլ ծրագրի տարբեր բաղադրիչներ կարող են տեղի ունենալ տարբեր ցիկլերով: Ծրագրի պլանավորման փուլը կարող է շարունակվել ծրագրի իրականացման ողջ ընթացքում, քանի որ կարիքների գնահատման և ճկուն մոտեցման անհրաժեշտություն կա: Բոլոր մյուս փուլերում մշտապես իրականացվում է մոնիտորինգի և գնահատման գործընթաց, իսկ հավաքագրված տեղեկատվությունը կիրառվում է հետագա պլանավորման և որոշումների կայացման համար:

Ծրագրի գաղափարի սահմանում և նախագծի մշակում

Ծրագրի կառավարումն սկիզբ է առնում ծրագրի գաղափարների սահմանման փուլից: Իր ռազմավարական պլանավորման ընթացքում կազմակերպությունը արդեն իսկ բացահայտում է այն հիմնական կարիքները, որոնց պետք է ուղղված լինեն նոր մշակվող ծրագրերը, սակայն կարիքների գնահատման գործընթացը շարունակական բնույթ է կրում, և տվյալները պարբերաբար թարմացվում են: Ծրագրի գաղափարները սահմանելիս հաշվի են առնվում՝

- ▶ Կազմակերպության ռազմավարական նպատակներն ու խնդիրները,
- ▶ Կարիքների գնահատման արդյունքները,

- Առկա ռեսուրսները և ռեսուրսների հայթայթման հնարավորությունները,
- Ծրագրի ծախսարդյունավետությունը և հնարավոր ռիսկերը,
- Ծրագրի արդյունքների կայունության և հետագա ընդլայնման հնարավորությունները՝ գործընկերությունների հաստատման, նոր ռեսուրսների հայթայթման, քաղաքականության փոփոխությունների միջոցով:

Ծրագրային գաղափարի քննարկման փուլում կազմակերպությունը հաշվի է առնում իր անդամների, գործընկերների և շահառուների կարծիքները: Ծրագրի գաղափարը կարող է հստակեցվել նաև՝ ելնելով ֆինանսավորման հայտարարվող հնարավորություններից: Առկա դրամաշնորհային մրցույթների դեպքում կազմակերպությունը վերանայում է ծրագրային գաղափարները և ընտրում մրցույթի թեմային և ֆորմատին առավել հարմար գաղափար, կամ էլ նոր գաղափարներ առաջարկում՝ կազմակերպության ռազմավարության և առաքելության շրջանակներում:

Ծրագրի գաղափարի նախնական ընտրությունից հետո, նախքան ծրագրի նախագծի մշակումը, հարկավոր է իրականացնել հետևյալ քայլերը՝

1. Իրականացվում է կարիքների ուսումնասիրություն՝ առկա հիմնախնդիրները և այդ խնդիրներին հանգեցնող պատճառահետևանքային կապերը բացահայտելու համար: Այս տեղեկատվության հիման վրա մշակվում է հիմնախնդրի ծառը, որը հետագայում հիմք է հանդիսանում ծրագրի նպատակների ու խնդիրների մշակման համար:
2. Ուսումնասիրվում են նախկինում իրականացված և ընթացիկ ծրագրերը, առնչվող օրենսդրությունը և պետական քաղաքականությունը, վիճակագրական տվյալները:
3. Ըստ անհրաժեշտության հանդիպումներ ու քննարկումներ են կազմակերպվում շահառու խմբերի և ոլորտում ներգրավված դերակատարների հետ:
4. Տեղեկատվություն է հավաքագրվում կազմակերպության առկա կարողությունների և նմանատիպ ծրագրերից քաղած դասերի մասին:

5. Կատարվում է շահագրգիռ կողմերի վերլուծություն, որը ներառում է շահագրգիռ կողմերի (կազմակերպությունների, խմբերի, շահառուների և գործընկերների, առնչվող պետական կառույցների) նկարագիր: Յուրաքանչյուր կողմի համար նկարագրվում են տվյալ խմբի/կառույցի համապատասխան կարիքները, շահերն ու հետաքրքրությունները, կարողությունները, հնարավոր դերերը ծրագրում, կազմակերպության հարաբերությունները նրանց հետ: Այս վերլուծությունը օգտակար է ծրագրի հետագա մշակման ընթացքում համագործակցության հաստատման և ռիսկերի կանխատեսման համար:

Ծրագրային գաղափարի շուրջ այս նախնական հետազոտության իրականացումից հետո կատարվում են գաղափարի անհրաժեշտ շտկումները կամ անհրաժեշտության դեպքում ծրագրային գաղափարը վերանայվում է:

Հաջորդ քայլը ծրագրի նախագծի մշակումն է: Կախված ծրագրի բնույթից և աշխատակազմի անդամների դերերից ու զբաղվածությունից՝ ձևավորվում է ծրագրի մշակման թիմ, որի կազմից ընտրվում է ծրագրի մշակման պատասխանատու:

Ծրագրի մշակման թիմը քննարկում է ծրագրի մանրամասները: Մասնավորապես, հիմնախնդրի ծառի հիման վրա սահմանվում են ծրագրի նպատակներն ու խնդիրները, ակնկալվող արդյունքները, թիրախ խումբը: Քննարկվում են խնդիրներին հասնելու գործողությունների տարբերակները և առկա կարողություններն ու ռեսուրսները հաշվի առնելով՝ ընտրվում առավել արդյունավետ միջոցները: Ծրագրի խնդիրները պետք է անհրաժեշտ և բավարար լինեն նպատակին հասնելու համար, իսկ ծրագրային գործողությունները՝ ծրագրի խնդիրներին հասնելու համար: Ծրագրի հիմնական գաղափարների նախագծումը իրականացվում է տրամաբանական կառուցվածքի ֆորմատով (տես Հավելվածը)՝ նպատակ-խնդիր-գործողություն տրամաբանությունը հստակեցնելու համար: Տրամաբանական աղյուսակում նկարագրվում են նպատակի, խնդիրների ու գործողությունների ցուցիչները՝ իրենց չափման մեթոդներով: Այս ցուցիչները կարող են լինել քանակական կամ որակական, հնարավորինս կոնկրետ և չափելի: Այս տեղեկատվության հիման վրա ծրագրի մշակման պատասխանատուի համակարգմամբ ծրագիրը մշակող աշխատանքային թիմը նախագծում է ծրագրի հիմնական բաղադրիչները, որոնք ի մի են բերվում ծրագրի մշակման պատասխանատուի կողմից և ուղարկվում թիմին քննարկման և առաջարկների համար:

Ծրագրի հիմնական բաղադրիչները վերջնական տեսքի բերելուց հետո դրանց հիման վրա մշակվում է ծրագրի ժամանակացույցը և բյուջեն՝ կազմակերպության ֆինանսական թիմի հետ համատեղ:

Կազմակերպությունը որդեգրել է ծրագրի առաջարկի հետևյալ կառուցվածքը, որն օգտագործվում է այն դեպքերում, երբ դրամաշնորհային մրցույթի ֆորմատով հստակ կառուցվածք նախատեսված չէ՝

1. Տիտղոսաթերթ,
2. Ամփոփագիր,
3. Հիմնախնդրի հիմնավորում,
4. Ծրագրի նպատակ և խնդիրներ,
5. Ծրագրի գործողություններ,
6. Շահառուների խմբի նկարագիր,
7. Ծրագրի մոնիտորինգ և գնահատում,
8. Ծրագրի կայունության մեխանիզմներ,
9. Իրականացնող աշխատակազմ,
10. Գործողությունների պլան,
11. Բյուջե,
12. Հավելվածներ (աջակցության նամակ, կազմակերպության մասին տեղեկատվություն և այլն):

Ծրագրի պլանավորում և կազմակերպում

Ծրագրի մեկնարկի հետ պետք է մշակվի ծրագրի մանրամասն աշխատանքային պլան: Ծրագրի աշխատանքային պլանը կարևոր գործիք է ծրագրի աշխատանքների և նախատեսված գործողությունների պլանավորման, կառավարման և փաստաթղթավորման համար:

Եթե ծրագրի տևողությունը մեկ տարուց ավելի է, ապա պլանը կազմվում է տարեկան կտրվածքով: Յուրաքանչյուր գործողության համար մշակվում են անհրաժեշտ քայլերը, ժամկետները և պատասխանատուները, թիրախ ցուցիչները:

Մինչ ծրագրի մեկնարկը հարկավոր է նաև հստակեցնել համագործակցությունը գործընկեր կազմակերպությունների հետ, դերերի ու պատասխանատվությունների բաշխումը, բյուջեի բաշխումը, հաշվետվողականության մեխանիզմները: Այս հարցերի շուրջ համաձայնության գալուն պես ստորագրվում են համապատասխան հուշագրեր: Ըստ անհրաժեշտության, հուշագրի միջոցով համաձայնեցվում են նաև ծրագրի արդյունքների օգտագործման և հեղինակային իրավունքների կարգավորման խնդիրները:

Ծրագրում աշխատակազմի դերերի բաշխումը կարգավորվում է առանձին փաստաթղթով, որտեղ նշված է ծրագրային անձնակազմի յուրաքանչյուր անդամի (այդ թվում գործընկեր կազմակերպության աշխատակիցների) դերերն ու պարտականությունները: Այս փաստաթղթի հիման վրա մշակվում և համալրվում են ծրագրում ընդգրկված աշխատակազմի աշխատանքային նկարագրերը:

Ծրագրի կառավարման մյուս գործիքը կատարողականի մոնիտորինգի և գնահատման պլանն է (ԿՄԳՊ), որը թույլ է տալիս ռազմավարական որոշումներ ընդունել ծրագրի իրականացման վերաբերյալ: ԿՄԳՊ-ն հիմք է ապահովում ծրագրային նպատակների իրականացման ուղղությամբ առաջընթացի գնահատման համար և հանդիսանում է ծրագրի մոնիտորինգի ու գնահատման հիմնական գործիքը: Մասնավորապես, այն օգտագործվում է ծրագրով նախատեսված ցուցանիշների վերաբերյալ տվյալների հավաքագրման համար և օգնում է համադրել տարբեր ժամանակահատվածներում ստացած տվյալները:

ԿՄԳՊ-ն ընդգրկում է ծրագրի նպատակների ուղղությամբ առաջընթացի գնահատման ցուցանիշների ամբողջական սահմանումները, տվյալների աղբյուրները, ծրագրի մեկնարկին առկա և ծրագրի ավարտին ակնկալվող թիրախ ցուցիչները և տվյալների հավաքագրման ու վերլուծության պատասխանատուներին: ԿՄԳՊ-ն հիմնվում է ծրագրի տրամաբանական կառուցվածքի վրա, սակայն ավելի մանրամասն տեղեկատվություն է տրամադրում տվյալների հավաքագրման հաճախականության ու պատասխանատուների վերաբերյալ:

Ծրագրի իրականացում

Ծրագրի իրականացման ընթացքում ծրագրի կառավարումը ներառում է հետևյալ գործողությունների, թիմի, ռեսուրսների և ռիսկերի կառավարումը:

1. Գործողությունների կառավարում

Ծրագրի տրամաբանական կառուցվածքով նախատեսված գործողություն-խնդիր-նպատակ շղթան ապահովում է ծրագրի լիարժեք իրականացումը: Ծրագրի ղեկավարը պետք է հետևի այս շղթային, բացահայտի կատարման ընթացքում ծագած խնդիրները և շտկման միջոցները, հավաքագրի դրանց կատարման ցուցանիշները:

Գործողությունների կառավարումը ներառում է նաև որակի վերահսկում: Գործողությունների կատարման ընթացքում ծրագրի ղեկավարը և թիմը պետք է հետևեն որակի ցուցանիշներին, որոնք սահմանված են տրամաբանական կառուցվածքում կամ ծրագրային փաստաթղթում: Որակի որևէ խնդիր բացահայտելու դեպքում ծրագրի ղեկավարը պետք է միջոցներ կիրառի՝ խնդիրն արձագանքելու համար, անհրաժեշտ ուղղորդում տրամադրելու աշխատակազմին և հնարավորության դեպքում շտկելու բացերը:

Ծրագրի ղեկավարը նաև պետք է պատշաճ ուշադրություն դարձնի հաղորդակցության և տեղեկատվության կառավարման հարցերին: Ծրագրի իրականացման ընթացքում օգտագործվում են կազմակերպության ներքին ու արտաքին հաղորդակցության միջոցները, տվյալների կառավարման գործիքները: Ծրագրի առանձնահատկություններից կախված՝ կարող են սահմանվել լրացուցիչ գործիքներ, ներկայացուցչական նյութեր, տեղեկատվության հավաքագրման ձևաթղթեր, տվյալների բազաներ և այլն: Ծրագրի մեկնարկից առաջ պետք է սահմանել բոլոր գործիքները և համապատասխան պարտականությունների բաշխումը, առանձնացնել բաց ու գաղտնի տեղեկատվությունը, ծրագրի գործընկեր կազմակերպությունների հետ տեղեկատվության փոխանակման ու հաղորդակցության միջոցները:

2. Ծրագրային թիմի կառավարում

Ծրագրային թիմը այն մարդիկ են, ովքեր պատասխանատու են ծրագրային գործողությունների և հարակից գործառնությունների իրականացման համար: Յուրաքանչյուր աշխատակից ներդրում է իր հմտություններն ու գիտելիքները, և ծրագրի ղեկավարը պետք է հետևի աշխատակիցների աշխատանքի իրականացմանը ըստ պլանավորվածի,

պարտականությունների առավել արդյունավետ և համահունչ բաշխմանը, թիմային մթնոլորտի ստեղծմանն ու զարգացմանը:

Ինչպես նշվեց, ծրագրի կառավարման գործիքներից մեկը ծրագրային պարտականությունների բաշխման աղյուսակն է, որտեղ մանրամասն նկարագրված են յուրաքանչյուր աշխատակցի ծրագրային պարտականությունները:

Յուրաքանչյուր ծրագրի մեկնարկից հետո ծրագրի պատասխանատուն 10 աշխատանքային օրվա ընթացքում կազմում է պարտականությունների բաշխման սխեման և ներկայացնում տնօրենին: Այնուհետև, տնօրենի առաջարկները ներառելուց հետո փաստաթուղթը դրվում է ընդգրկված անձնակազմի քննարկմանը, որից հետո վերջնականացվում է և ամրագրվում ծրագրային փաստաթղթերում: Համապատասխան լրացումներ են կատարվում աշխատակիցների աշխատանքային նկարագրերում:

Աշխատանքի բաժանումից գատ, ծրագրի ղեկավարը մի շարք այլ դերեր ունի թիմի կառավարման ոլորտում, ներառյալ հաղորդակցության վարումը, թիմային աշխատանքի խրախուսումը, աշխատակիցների մոտիվացումը և այլն:

3. Ռեսուրսների կառավարում

Յուրաքանչյուր ծրագիր պահանջում է ժամանակ և նյութական ռեսուրսներ, որոնք սահմանափակ են: Ծրագրի ղեկավարը հետևում է ժամանակացույցին և բյուջեի համաձայն իրականացվող ծախսերին, շեղումների դեպքում ձեռնարկում անհրաժեշտ գործողություններ: Ժամանակի ճիշտ կառավարումը էական նշանակություն ունի ծրագրի արդյունավետ իրականացման գործում: Ըստ այդմ, ծրագրի ժամանակացույցին համապատասխան, ծրագրի ղեկավարը վերջնաժամկետներ է սահմանում իր և ծրագրային թիմի համար և հետևում դրանց իրականացմանը: Անհրաժեշտության դեպքում կատարվում է ժամանակացույցի վերանայում և շտկում, որը պետք է հիմնավորված լինի կոնկրետ հանգամանքներով: Գործողությունների՝ պլանավորվածից ավելի արագ կամ ավելի դանդաղ իրականացումը պետք է վերլուծել և դասեր քաղել հետագա պլանավորման համար:

Դրամական միջոցների կառավարումը ծրագրի շրջանակներում ենթադրում է բյուջեով նախատեսված ծախսերի իրականացում և համապատասխան հաշվետվությունների ներկայացում: Եթե այլ բան նախատեսված չէ դոնորի ընթացակարգերով, կազմակերպությունը

իր ծրագրերի շրջանակներում ծախսեր կատարելիս հետևում է կազմակերպության գնումների ու ֆինանսական կառավարման ընթացակարգերին: Սովորաբար դոնորի կողմից թույլատրվում է գումարների մինչև 5 տոկոս վերաբաշխումը բյուջեի հոդվածների միջև, սակայն հարկավոր է ճշտել դոնորի բոլոր պահանջներն ու ֆինանսական ընթացակարգերը մինչև ծրագրի մեկնարկը: Խոշոր ծրագրերի դեպքում ծրագրի յուրաքանչյուր փուլի համար (տարի կամ կիսամյակ) մշակվում է մանրամասն բյուջե, որտեղ հաշվի են առնվում արտաքին միջավայրի, գների ու մատակարարների փոփոխությունը և ծրագրի նախորդ փուլում քաղած դասերը:

4. Ռիսկերի կառավարում

Ծրագրերի հաջողությունը երբեք երաշխավորված չէ: Ծրագրի իրականացման ընթացքում կարող են ծագել տարբեր բնույթի խնդիրներ՝ կապված ժամանակի, ծախսերի, աշխատակազմի, արտաքին ռիսկերի հետ: Ծրագրի ղեկավարը պետք է հնարավորինս ճիշտ հաշվարկի պոտենցիալ ռիսկերը և միջոցներ ձեռնարկի դրանց կանխարգելման կամ բացասական հետևանքների նվազման ուղղությամբ: Թեև ռիսկերի պլանավորումն իրականացվում է ծրագրի մշակման փուլում, ծրագրի իրականացման ընթացքում այն անընդհատ վերանայվում է և թարմացվում:

Ծրագրի մոնիտորինգ և գնահատում

Ծրագրի մոնիտորինգի ընթացքում գործողությունները վերանայվում են և համեմատվում աշխատանքային պլանի և տրամաբանական կառուցվածքի հետ: Մոնիտորինգն իրականացվում է ամսական կամ եռամսյակային կտրվածքով՝ կախված ծրագրից: Մոնիտորինգի համար նշանակվում է անձնակազմի պատասխանատու անդամ: Մոնիտորինգի նպատակն է արձանագրել ծրագրի կատարողականությունը, արձանագրել պլանավորած գործընթացից զգալի շեղումները և բացահայտել դրանց պատճառները, տալ բարելավման առաջարկություններ: Մոնիտորինգը իրականացվում է ծրագրային հաշվետվությունների, ծրագրային աշխատակազմի և շահառուների հետ հանդիպումների հիման վրա:

Մոնիտորինգի ընթացքում մոնիտորինգի պատասխանատուն պետք է լրացնի քարտը, որը բաղկացած է հետևյալ բաժիններից՝

- ▶ պլանավորված գործողությունների ստուգում,
- ▶ պլանավորված արդյունքների ցուցանիշների ստուգում,
- ▶ պլանավորված ժամանակային ցուցանիշների ստուգում,
- ▶ ծրագրի հետ կապված ներքին և արտաքին խնդիրների բացահայտում,
- ▶ ծրագրի շարունակականության համար ձեռնարկվող քայլեր,
- ▶ հաջողություններ և քաղած դասեր:

Բացի պարբերական մոնիտորինգից, մոնիտորինգի պատասխանատուի կողմից ժամանակ առ ժամանակ պետք է իրականացվեն նաև դիտարկման այցեր, օրինակ՝ հանրային միջոցառման կամ ծրագրային որևէ գործողության ընթացքում:

Մոնիտորինգի պատասխանատուն վերամշակում է հավաքագրված տեղեկատվությունը և ծրագրի առաջընթացի վերաբերյալ հաշվետվությունը տրամադրում ծրագրի ղեկավարին և կազմակերպության տնօրենին՝ ըստ սահմանված պարբերականության: Հաշվետվությունը բաղկացած է հետևյալ բաժիններից՝

- ▶ Գործողությունների կատարողականության ցուցանիշների իրականացումը, ծագած խնդիրները և դրանց պատճառները, նախատեսված կամ ձեռնարկված լուծումները,
- ▶ Արդյունքների կատարողականության ցուցանիշների իրականացումը, ծագած խնդիրները և դրանց պատճառները, նախատեսված կամ ձեռնարկված լուծումները,
- ▶ Ժամանակացույցի պահպանումը, առկա շեղումներն ու դրանց պատճառները, ձեռնարկված քայլերը,
- ▶ Ծրագրի ֆինանսական կայունության ուղղությամբ ձեռնարկված գործողություններ,
- ▶ Համագործակցություն շահագրգիռ կողմերի հետ,
- ▶ Ձեռքբերումներ/հաջողված պատմություններ,
- ▶ Դժվարություններ/խնդիրներ,
- ▶ Լրացուցիչ նկատառումներ:

Վերահսկման լրացված հարցաթերթերը և մոնիտորինգի հաշվետվությունները փաստաթղթավորվում են ծրագրային թղթապանակում:

Ծրագրի գնահատումը ուսումնական, վերահսկման և ուղղորդման նպատակներ ունի: Այն կենտրոնանում է ծրագրի արդյունքների վրա՝ ուսումնասիրելով, թե որքանով է ծրագիրը հասել իր նպատակներին և օգտակար եղել թիրախ խմբերի համար: Մոնիտորինգի արդյունքում արդեն իսկ որոշակի տեղեկատվություն է հավաքագրվում նախատեսված ցուցանիշներին հասնելու վերաբերյալ, սակայն գնահատումը ավելի բովանդակային բնույթ ունի և ուսումնասիրում է ոչ միայն համապատասխանությունը ցուցանիշներին, այլ այդ ցուցանիշների համապատասխանությունը նախատեսված նպատակին ու հիմնախնդրի լուծմանը: Ծրագրի վերջնական գնահատումը ուսումնասիրում է ոչ միայն անմիջական արդյունքները, այլև ծրագրի ազդեցությունն ու կայունությունը:

Գնահատումը կարող է իրականացվել ծրագրի սկզբում՝ նախնական (baseline) ցուցիչների մասին տեղեկատվություն հավաքագրելու համար, ծրագրի ընթացքում՝ միջնաժամկետ ցուցանիշները հավաքագրելու համար, ծրագրի ավարտին՝ նախնական ու ավարտական ցուցանիշները համեմատելու համար, և ծրագրի ավարտից որոշ ժամանակ անց՝ ազդեցությունն ուսումնասիրելու համար:

Ծրագրի գնահատումը կարևոր է ոչ միայն ծրագրում ճշտումներ ներառելու և ծրագրի արդյունավետությունն ապահովելու, հաշվետվություններ կայացնելու, այլ նաև կազմակերպության աշխատակազմի համար՝ դասեր քաղելու և փորձ ձեռք բերելու տեսանկյունից: Կազմակերպությունը կարևորում է, որ անձնակազմի անդամները կարողանան հասկանալ խնդիրներն ու ձեռքբերումները և հետագա աշխատանքում օգտագործեն քաղած դասերը:

Կազմակերպության ծրագրերը նախ և առաջ անցնում են ներքին գնահատում, այսինքն՝ գնահատումն իրականացվում է մոնիտորինգի ու գնահատման պատասխանատուի կամ անձնակազմի այլ անդամների կողմից (որոնք անմիջականորեն ներգրավված չեն ծրագրում): Գնահատման այս տեսակը հնարավորություն է տալիս ունենալ ինչ-որ չափով արտաքին կամ չեզոք վերլուծություն՝ առանց գնահատման արտաքին մասնագետի մասնակցության: Մինչև գնահատումը մոնիտորինգի և գնահատման մասնագետի կողմից ուսումնասիրվում են ծրագրային փաստաթղթերը, առկա աշխատանքային պլանները, սահմանված ցուցանիշները:

Գնահատումն իրականացվում է՝ հիմնվելով կոնկրետ պլանի և/կամ ծրագրի պատասխանատուից ստացած ամսական, եռամսյակային հաշվետվությունների վերլուծության և պատասխանատուի հետ

իրականացված հարցազրույցի հիման վրա, որոնք համադրվում են կոնկրետ պլանների և/կամ ծրագրերի համար նախօրոք սահմանված ցուցանիշների հետ:

Գնահատման արդյունքում կազմվում է գնահատման հաշվետվություն, որը էլեկտրոնային տարբերակով ուղարկվում է ծրագրային անձնակազմի բոլոր անդամներին՝ ծրագրի կատարողականության խնդիրների և առաջընթացի մասին նրանց տեղեկացնելու նպատակով:

Մեծածավալ ծրագրերի կամ դոնորի կողմից պահանջի դեպքում ծրագրի գնահատման համար հրավիրվում է անկախ մասնագետ կամ կազմակերպություն: Գնահատողի ընտրության և նրա հետ պայմանագրի կնքման գործընթացը կանոնակարգվում է կազմակերպության գնումների քաղաքականությամբ:

Ծրագրի ավարտ

Այս փուլում ամեն ինչ արվում է նախագիծը հաջող ավարտի հասցնելու համար: Մասնավորապես, ծրագրի ավարտական փուլում իրականացվում է ծրագրի ազդեցության գնահատում, հաշվետվության մշակում, ծրագրի ավարտի ու ձեռքբերումների նշում: Ծրագրի արդյունքների պահպանման համար կազմվում են գրավոր ձեռնարկներ կամ իրականացվում են այլ միջոցառումներ, նախագծվում են ծրագրի շարունակության հեռանկարները, իրականացվում է ծրագրի արդյունքների փոխանցում շահագրգիռ կողմերին:

Ծրագրի ավարտից հետո մշակվում և դոնորին է ներկայացվում ավարտական հաշվետվություն: Ավարտական հաշվետվությունը ներառում է հետևյալ կետերը՝

- ▶ Ծրագրի ամփոփ նկարագիր,
- ▶ Կատարողականություն՝ ըստ նպատակի և արդյունքների մակարդակների,
- ▶ Համագործակցություն,
- ▶ Ձեռքբերումներ,
- ▶ Դժվարություններ, լուծումներ,
- ▶ Ամփոփում:

Եթե ԿԿԳՊ-ն և աշխատանքային պլանը պարբերաբար վերանայվում և լրամշակվում են, ապա հաշվետվություններ ներկայացնելը բավականին հեշտ գործընթաց է դառնում: Հաշվետվությունը նկարագրում է հիմնական գործողությունների կատարման, արդյունքներին ու նպատակների հասնելու, տրամաբանական կառուցվածքում և աշխատանքային պլանում նշված կատարողականի և արդյունքների ցուցանիշների ապահովման հաջողություններն ու քաղած դասերը և ծրագրի արդյունքում ստացած ազդեցությունը:

Ավարտական հաշվետվությունից բացի, սովորաբար պահանջվում են նաև միջանկյալ հաշվետվություններ, որոնք ներառում են վերոնշյալ կետերը կամ դրանց մի մասը:

Հաշվետվությունները պետք է լինեն ընդգրկուն ու համառոտ, իսկ դոնորների պահանջները պետք է մանրակրկիտ կերպով ուսումնասիրվեն, որպեսզի ներառվի պահանջվող ողջ տեղեկատվությունը: Եթե որևէ ցուցանիշ չի ապահովվել, ապա պետք է հիմնավորել այդ փաստը և ներկայացնել այլընտրանքային գործողությունների պլան, որտեղ նշված կլինի, թե ցուցանիշն ինչպես է ապահովվելու հաշվետու հաջորդ ժամանակահատվածում (եթե այն առկա է): Ստորև բերված ցանկում նշված են այն գլխավոր կետերը, որոնց վրա պետք է ուշադրության դարձնել դոնորներին հաշվետվություններ ներկայացնելիս՝

- Կենտրոնանալ նպատակի և արդյունքների վրա,
- Հաշվետվության մեջ ցույց տալ միջանկյալ և վերջնական նպատակների իրագործման առաջընթացը,
- Հաշվետվությունը գրել սահուն և ընթեռնելի,
- Հետևել հաշվետվության կազմման, պահանջվող տեղեկությունների, էջերի քանակի և այլնի վերաբերյալ դոնորների հրահանգներին,
- Լինել կոնկրետ, ամբողջական և հակիրճ,
- Հաշվետվությունը ներկայացնել պահանջվող ամսաթվին և ժամին,
- Լավագույն գործելակերպն ու քաղված դասերը վերլուծելիս վերհանել օրինաչափությունները:

Ազդեցության գնահատումը վերլուծում է տևական և/կամ զգալի դրական կամ բացասական փոփոխությունները, որ ծրագրի արդյունքում առկա են շահառուների կյանքում: Ազդեցության գնահատումն ավելին է, քան անմիջական, կանխատեսված արդյունքների վերլուծությունը և անդրադառնում է երկարաժամկետ հեռանկարում առկա փոփոխություններին: Այսինքն՝ անխուսափելի է նաև ակնկալվող, չնախատեսված, դրական և բացասական ազդեցությունների

վերաբերյալ ենթադրություններ ներառելը: Ծրագրի ավարտից հետո երկարատև փոփոխությունը չափելու համար կարևոր է, որ փոփոխությունների գործընթացները դիտարկվեն ծրագրի կենսափուլերի շրջանակներում: Ուստի փոփոխության ընկալումը և չափումը պետք է լինեն ընթացիկ մոնիտորինգի և ծրագրի մյուս փուլերի ուշադրության կենտրոնում: Կախված ծրագրի ծավալից և նպատակից՝ կազմակերպությունը իրականացնում է ազդեցության գնահատումներ: Չնայած փոքր նախագծերի համար վերջնական գնահատումը բավարար է, ազդեցության գնահատումը կազմակերպության տարածաշրջանային կամ մեծածավալ ծրագրի մաս է կազմում:

Հավելված

Ծրագրի տրամաբանական կառուցվածքի սխեմա

Նկարագիր	Ցուցանիշ	Ստուգման մեթոդ և աղբյուր	Ենթադրություն
Ծրագրի վերջնականատակ			
Ծրագրի նպատակ			
Արդյունք 1			
Գործողություն 1.1			
Գործողություն 1.2			
Գործողություն 1.3			
Արդյունք 2			
Գործողություն 2.1			
Գործողություն 2.2			
...			
Ընդհանուր գործողություններ			



ՖԻՆԱՆՍԱԿԱՆ ԿԱՅՈՒՆՈՒԹՅԱՆ ՁԵՌՆԱՐԿ

Ներածություն

Կազմակերպության արդունավետ կառավարման և գործունեության կայունության ապահովման նպատակով /« _____ »/ կազմակերպությունը հաստիք ուշադրություն է հատկացնում իր ֆինանսական կայունության ռազմավարությանը և մշտապես ուսումնասիրում կայունության ապահովման նորանոր միջոցներ: Կազմակերպության համոզմունքն այն է, որ ֆինանսական կայունության ուղղությամբ նախապես ծախսված ժամանակն ու էներգիան երկարաժամկետ կտրվածքով ապահովում են կազմակերպության ռեսուրսների շարունակականությունը:

Սույն ձեռնարկը ներառում է ֆինանսական կայունության ռազմավարության մշակման ընթացակարգերը, ֆինանսական կայունության ապահովման մեխանիզմների նկարագրությունը, դոնորներին հետևելու համակարգը, ակտիվների բազմազանեցման գործիքները և ֆինանսական կայունությանը վերաբերող այլ հարցեր:

Իր ֆինանսական կայունության ապահովման համար կազմակերպությունը որդեգրել է հետևյալ սկզբունքները՝

- ▶ Կազմակերպությունը պարբերաբար իրականացնում է ռազմավարական պլանավորում, որի հիման վրա կազմում է ֆինանսական կայունության պլանը: Պլանավորումը օգնում է ճիշտ հաշվարկել առկա ռեսուրսներն ու հնարավորությունները, կենտրոնանալ հեռահար նպատակների վրա, սահմանել ամենօրյա գործողությունների համապատասխան առաջնահերթություններն ու դասեր քաղել անցյալի փորձից:
- ▶ Կազմակերպությունը ձգտում է հնարավորինս բազմազանեցնել իր ռեսուրսների աղբյուրները: Բազմազան աղբյուրները օգնում են ավելի ճկուն լինել գործունեության ֆինանսավորման հարցում, զերծ մնալ կախվածությունից առանձին կազմակերպությունից կամ միջավայրի որևէ գործոնից, որն օգնում է կայուն մնալ ֆինանսավորող կազմակերպության որոշումների կամ միջավայրի որևէ գործոնի կտրուկ փոփոխության դեպքում:

- ▶ Կազմակերպությունն ունի վարչարարության և ֆինանսական կառավարման արդյունավետ համակարգեր: Իր բոլոր գործարքներում կազմակերպությունը պահպանում է մշակված ընթացակարգերը և ապահովում հաշվետվողականության ու թափանցիկության բարձր մակարդակ: Վարչարարության և ֆինանսական կառավարման համակարգերը օգնում են նաև որոշումների արագ ու արդյունավետ կայացմանը և առկա ռեսուրսների լավագույն օգտագործմանը:
- ▶ Կազմակերպությունը կարևորում է թիմային աշխատանքը և ջանք ու ռեսուրսներ է ներդնում աշխատակազմի անդամներին ներգրավելու ֆինանսական կայունության պլանավորման և ապահովման գործընթացում՝ ապահովելով բարձր մակարդակի ներքին հաղորդակցություն, աշխատանքի համապատասխան բաժանում և պատշաճ ուսուցում:

Ֆինանսական կայունության ռազմավարություն

Ֆինանսական կայունության ռազմավարությունը հանդիսանում է կազմակերպության ֆինանսական կայունության գործողությունների ուղեցիկն ու աշխատանքային պլանը: Ռազմավարության մշակման ու իրականացման պատասխանատուն ֆինանսական կայունության (ՖԿ) պատասխանատունն է, որը ստանձնում է ռազմավարության իրականացման, պարտականությունների բաշխման, վերահսկման և գնահատման պարտականությունները:

ՖԿ ռազմավարությունը մշակվում է /տարեկան/ կտրվածքով՝ յուրաքանչյուր տարվա նոյեմբերին՝ հաջորդ տարվա համար: Ռազմավարության մշակման համար ՖԿ պատասխանատուն կազմում է ռազմավարության մշակման ժամանակացույցը և հանդիպումներ կազմակերպում աշխատակազմի և խորհրդի անդամների մասնակցությամբ:

Քննարկումների ընթացքում ՖԿ պատասխանատուն ներկայացնում է նախնական ուսումնասիրությունների արդյունքները, որոնք հիմնված են կազմակերպության ներկա ֆինանսական վիճակի, ձեռք բերած պարտավորությունների և ռազմավարական նպատակների համար սահմանված ռեսուրսների հայթայթման պլանի վրա: Եթե կազմակերպությունն արդեն ունի բոլոր անհրաժեշտ գումարները, քննարկվում են հետագա կայունության հեռանկարները և ուղղությունները:

Եթե առկա է նյութական կամ ֆինանսական ռեսուրսների պակաս, ապա սահմանվում են իրատեսական նպատակներ՝ մեկ տարվա ընթացքում ձեռք բերելիք ռեսուրսների վերաբերյալ: Ռեսուրսները կարող են լինել նյութական և ոչ նյութական՝ օրինակ, նպատակ կարող է սահմանվել մեկ տարվա ընթացքում աշխատակազմի նոր անդամի կամ փորձագետի ձեռքբերումը, գրասենյակային տարածքի ձեռքբերումը և այլն:

Ռազմավարության մշակումից առաջ քննարկվում են նաև կազմակերպության առկա և հնարավոր ակտիվները, ՖԿ պատասխանատուի ղեկավարմամբ կազմվում է կազմակերպության բոլոր նյութական և ոչ նյութական ակտիվների ցանկը:

Ռազմավարության մշակումից առաջ քննարկվող հաջորդ հարցը ֆինանսավորման հասանելի հնարավորություններն են: Նախ քննարկվում են կազմակերպության կողմից արդեն իսկ կիրառվող եղանակները, դրանց արդյունավետությունը և զարգացման կամ ընդլայնման հեռանկարները: Այնուհետև քննարկվում են ֆինանսական կայունության ապահովման նոր, ավտերնատիվ եղանակները: Բացի ֆինանսական ռեսուրսների հայթայթումից, այս եղանակները կարող են ներառել այլ կազմակերպությունների հետ գործընկերությունը և ռեսուրսների մոբիլիզացումը, որևէ ծրագրի կամ ծառայության փոխանցումը այլ կազմակերպության (օրինակ, եթե կազմակերպությունը գտնում է, որ այս կամ այն ծրագիրը կամ ծառայությունը չի նպաստում կազմակերպության առաքելության իրականացմանը կամ ծախսված ռեսուրսներն ավելի արդյունավետ կարող են օգտագործվել կազմակերպության նպատակների իրականացման համար), ցանցերում ընդգրկումը, ֆոնդահայթայթողի վարձումը, համայնքում առկա ծրագրերի և հնարավորությունների օգտագործումը կազմակերպության նպատակների իրականացման համար և այլն: Եղանակների ճիշտ ընտրության համար շատ կարևոր է նախնական մանրամասն հետազոտության իրականացումը: Քննարկման ընթացքում որոշվում է, թե ներկա ակտիվներից որոնք և ինչպես կարող են օգտագործվել այս կամ այն եղանակով ռեսուրսներ մոբիլիզացնելու նպատակով:

Հնարավոր բոլոր եղանակների քննարկումից հետո թիմը ընտրում է առավել հասանելի և իրատեսական եղանակները: Եղանակների ընտրության հարցում օգտակար կլինի քննարկել հետևյալ հարցերը՝

- ▶ Տվյալ միջոցի իրականացման համար ունենք արդյոք անհրաժեշտ փորձ ու հմտություններ,
- ▶ Ո՞ր միջոցն ունի հաջողության հասնելու առավել բարձր հավանականություն,
- ▶ Միջոցներից ո՞րն է առավել համապատասխանում մեր առաքելությանը և նպատակներին,
- ▶ Ինչպիսի՞ն ռեսուրսներ է անհրաժեշտ ներդնել այդ միջոցի օգտագործման համար:

Քննարկումների ընթացքում հավաքագրվում է ռազմավարության մշակման համար անհրաժեշտ նախնական տեղեկատվությունը, ընտրվում է ռազմավարությունը մշակող թիմը:

ՖԿ ռազմավարության բաժինները հետևյալն են՝

- ▶ Կազմակերպության ներկայիս ֆինանսական վիճակը, երկարաժամկետ ու կարճաժամկետ նպատակները,
- ▶ Կազմակերպության ֆինանսական կայունության տեսլականը,
- ▶ Ֆինանսական կայունության նպատակները և ցուցիչները,
- ▶ Ֆինանսական կայունության ներքին և արտաքին խոչընդոտները,
- ▶ Ֆինանսական կայունության իրականացման ռազմավարությունները,
- ▶ Ռազմավարական խնդիրների լուծման նպատակով պլանավորվող գործողությունները, դրանց ժամկետներն ու պատասխանատուներին:

ՖԿ ռազմավարության նախագիծը մշակվում է աշխատանքային խմբի կողմից, ապա քննարկվում է աշխատակազմի հետ՝ կարծիքների ու լրացումների համար: Վերանայված նախագիծը ներկայացվում է կազմակերպության խորհրդի հաստատմանը:

ՖԿ ռազմավարությունը վերանայվում է առնվազն վեց ամիսը մեկ անգամ՝ հիմնվելով կատարած աշխատանքի և արդյունքների ցուցանիշների գնահատման և ներքին ու արտաքին միջավայրում տեղ գտած փոփոխությունների վերաբերյալ քննարկման արդյունքների վրա:

Յուրաքանչյուր ամիս աշխատանքային ժողովների ընթացքում ՖԿ պատասխանատուն տեղեկացնում է ռազմավարության իրականացման ընթացքի մասին: Ժողովների ընթացքում անձնակազմը կարող է նոր գաղափարներ կամ փոփոխություններ առաջարկել պլանում ներառելու համար:

Բացի այդ, ժողովների ընթացքում ՖԿ պատասխանատուն պետք է գործողությունների և աշխատանքների ղեկավարներին տեղեկացնի իրենց պարտականությունների և տվյալ ամսվա գործողությունների ու աշխատանքների ժամանակացույցերի մասին:

Ֆինանսական կայունության միջոցներ

Կազմակերպության ֆինանսական կայունության ապահովման մեխանիզմներն են՝

1. Ձեռնարկատիրական գործունեությունը և վճարովի ծառայությունների մատուցումը,
2. Դրամաշնորհային ծրագրերը,
3. Անդամակցության վճարները,
4. Հանրային դրամահավաքներն ու մասնավոր նվիրատվությունները,
5. Մասնավոր և պետական հատվածների հետ գործընկերությունը:

Ստորև ավելի մանրամասն ներկայացնենք այս միջոցներից յուրաքանչյուրի նկարագրությունը:

Վճարովի ծառայությունների մատուցում

Կազմակերպությունը իր առաքելության շրջանակներում մատուցում է վճարովի ծառայություններ, որոնցից ստացած եկամուտն ուղղվում է կազմակերպության բյուջե: Վճարովի ծառայությունների պլանավորման, կազմակերպման, վերահսկման և գնահատման պատասխանատուն Ծառայությունների պատասխանատուն է:

Վճարովի ծառայությունների համակարգումը ներառում է հետևյալ գործողությունները՝

- ▶ վճարովի ծառայությունների ցանկի ու նկարագրի կազմում՝ կարիքների գնահատման և կազմակերպության առկա հնարավորությունների գնահատման արդյունքների հիման վրա,

- ▶ ծառայությունների շուկայավարման պլանի կազմում և իրականացում,
- ▶ ծառայությունների ստանդարտների մշակում և վերահսկում,
- ▶ ծառայություն մատուցողների տվյալների բազայի մշակում,
- ▶ ծառայությունների գնային քաղաքականության մշակում,
- ▶ ծառայությունների պլանի մշակում, իրականացում, վերահսկում և գնահատում,
- ▶ ծառայությունների հաճախորդների տվյալների բազայի վարում:

Վճարովի ծառայությունների վերաբերյալ բանակցությունները վարում է Ծառայությունների համակարգողը, պայմանագրերը կազմվում են կազմակերպության իրավաբանի կողմից, ստորագրվում են տնօրենի կողմից:

Դրամաշնորհային ծրագրեր

Կազմակերպությունն իր գործունեության ընթացքում իրականացնում է դրամաշնորհային ծրագրեր, որոնք ուղղված են կազմակերպության առաքելության և ռազմավարական նպատակների իրականացմանը:

Դրամաշնորհային ծրագրերի համար առաջարկներ մշակելիս կազմակերպությունը հաշվի է առնում հետևյալ սկզբունքները՝

- ▶ Ծրագրային առաջարկը հիմնվում է կազմակերպության առաքելության վրա և իրականացման դեպքում նպաստում է կազմակերպության նպատակների ու խնդիրների իրականացմանը,
- ▶ Կազմակերպությունը փնտրում և մասնակցում է միայն այն դրամաշնորհային մրցույթներին, որոնք համապատասխանում են կազմակերպության ռազմավարական առաջնայնություններին,
- ▶ Կազմակերպությունը դիմում է այն դոնորներին, որոնք ճանաչված են, փորձառու, և դրական վարկանիշ ունեն քաղաքացիական հասարակության շրջանակներում,

Դրամաշնորհային մրցույթների դիմելիս կազմակերպությունը հաշվի է առնում առկա մարդկային և ժամանակային ռեսուրսները: Որպես կանոն, ծրագրի առաջարկի մշակման համար առնվազն մեկ ամիս ժամանակ է տրամադրվում՝ գործընկերներ գտնելու, նախնական հետազոտություն կատարելու և որակյալ առաջարկ մշակելու համար:

Առաջարկների մշակումը իրականացվում է ինչպես առկա մրցույթների կամ հնարավորությունների առկայության դեպքում, այնպես էլ ըստ կազմակերպության ռազմավարական պլանի՝ հետագայում համապատասխան դոնորների և/կամ մրցույթների դիմելու նկատառումով: Մրցույթներին դիմելու դեպքում մանրամասն ուսումնասիրվում է դոնորի ուղեցույցը, պահանջները, առաջարկի ընտրության չափանիշները: Կազմակերպության ռազմավարական նպատակներին համապատասխան աշխատակազմը քննարկում և ընտրում է ծրագրային գաղափարը, կազմվում է առաջարկի մշակման աշխատանքային թիմ: Բացի աշխատակիցներից, թիմում կարող են ընդգրկվել նաև Խորհրդի անդամներ կամ կազմակերպության այլ ներկայացուցիչներ: Թիմի կազմի ընտրվում է համակարգող անձ, որը սովորաբար այն աշխատակիցն է, որ հետագայում լինելու է առաջարկվող ծրագրի ղեկավարը կամ համակարգողը: Կազմակերպության ֆինանսական կառավարման բաժինը պետք է անմիջականորեն մասնակցի ծրագրի բյուջեի մշակման աշխատանքներին: Մշակված առաջարկը ուղարկվում է աշխատակազմի մյուս անդամներին՝ քննարկման և առաջարկների համար, և հաստատվում է տնօրենի կողմից:

Ռազմավարական կարևոր նշանակություն ունեցող կամ ծավալուն ֆինանսավորում նախատեսող ծրագրային առաջարկները ներկայացվում են նաև Խորհրդի անդամներին՝ առաջարկների ու դիտարկումների համար: Անհրաժեշտության դեպքում կազմակերպությունը վարձում է անկախ խորհրդատուներ՝ ծրագրի առաջարկի մշակման կամ վերանայման և առավել որակյալ առաջարկ ստանալու համար:

Եթե մշակվող ծրագրային առաջարկում նախատեսվում է գործընկեր կազմակերպությունների ընդգրկում, առաջարկը քննարկելիս դիտարկվում են նաև հնարավոր գործընկերները: Հավանական գործընկերներին որոշելիս հաշվի են առնվում նրանց գործունեության ոլորտը, կարողությունները, վարկանիշը, տվյալ դոնորի հետ հարաբերությունները և նախկին ծրագրերը, նախկինում նրանց հետ համագործակցության փորձը: Ըստ առաջնահերթության կազմակերպության տնօրենը կապ է հաստատում հավանական գործընկերների հետ՝ ծրագրային նախնական գաղափարը ներկայացնելու և տվյալ ծրագրում որպես կազմակերպության գործընկեր հանդես գալու նրանց հետաքրքրվածությունը ճշտելու նպատակով: Գործընկերների կողմից հաստատում ստանալուց հետո քննարկվում է ծրագրային առաջարկի մշակման գործընթացում նրանց դերը և ներգրավվածությունը՝ ըստ իրավիճակի:

Դրամաշնորհային ծրագրերին դիմելու գործընթացին հետևելու և գնահատելու նպատակով ՖԿ պատասխանատուն մշակում և թարմացնում է դրամաշնորհային առաջարկների դիմումների տվյալների բազան, որտեղ ներառված են հետևյալ դաշտերը՝

- ▶ Առաջարկի անվանումը,
- ▶ Դոնոր կազմակերպությունը,
- ▶ Դոնոր կազմակերպության տեսակը (պետական կառույց, միջազգային կազմակերպություն, զարգացման գործակալություն և այլն),
- ▶ Առաջարկի մշակման պատասխանատուն,
- ▶ Ինչ հիմքերով է ներկայացվել (բաց մրցույթ, փակ մրցույթ, առանց մրցույթի),
- ▶ Դոնորի կայքի կամ մրցութային հայտարարության հղումը,
- ▶ Առաջարկվող ծրագրի նպատակը,
- ▶ Առաջարկի ընդհանուր բյուջեն և դոնորից հայցվող բյուջեն,
- ▶ Ներգրավված ծրագրային գործընկերը (եթե առկա է),
- ▶ Դիմումի ներկայացման ամսաթիվը,
- ▶ Դիմումի պատասխանը (հաստատված կամ մերժված):

Այս բազայի տվյալների հիման վրա տարեկան կտրվածքով վերլուծություններ են իրականացվում՝ պարզելու տարվա ընթացքում դիմած ծրագրերի ընդհանուր քանակը, դիմած ծրագրերի և ստացած դրամաշնորհների հարաբերակցությունը և այլն: Այս վերլուծությունը ներկայացվում է խորհրդին՝ տարեկան հաշվետվությունների հետ միասին, և հիմք է ծառայում հաջորդ տարվա ֆինանսական կայունության պլանի մշակման համար:

Մշակված բոլոր ծրագրային առաջարկները պահպանվում են կազմակերպության էլեկտրոնային արխիվներում՝ ընդհանուր ցանցում: Մշակված առաջարկները հանդիսանում են կազմակերպության սեփականությունը:

Անդամակցության վճարներ

Անդամավճարները կազմակերպության համար լրացուցիչ ֆինանսական աղբյուր են հանդիսանում, նպաստելով նաև անդամների սեփականության զգացում զարգացնելուն և նրանց համերաշխության ձևավորմանը: Կազմակերպությունը որդեգրել է անդամակցության հզորացման մոտեցում և ջանքեր է գործադրում իր անդամներին որակյալ ծառայություններ մատուցելու ուղղությամբ: Կազմակերպության անդամակցության կանոնակարգը սահմանում է անդամների իրավունքներն ու պարտականությունները, մուտքի և անդամակցության վճարները: Այս կանոնակարգը վերանայվում է ըստ անհրաժեշտության և հաստատվում է Խորհրդի կողմից:

Կազմակերպությունը տարեկան կտրվածքով ուսումնասիրում է անդամներին մատուցվող ծառայություններից նրանց գոհունակությունը և հավաքագրում առկա դիտողություններն ու առաջարկությունները:

Հանրային դրամահավաք և մասնավոր նվիրատվություններ

Իր գործունեության ու միջոցառումների ընթացքում կազմակերպությունը կարող է ընդունել մասնավոր նվիրատվություններ, որոնք նվիրաբերվում են կազմակերպության այս կամ այն ծրագրի, միջոցառման կամ ընդհանուր առմամբ կազմակերպության առաքելության իրականացման համար: Նվիրատվությունները ընդունվում են փոխանցումների միջոցով կամ կանխիկ եղանակով, եթե դրանք հավաքագրվում են որևէ միջոցառմանը դրամահավաքի միջոցով: Կանխիկով հավաքագրված գումարի դեպքում կազմվում է համապատասխան արձանագրություն, պահպանվում են ՀՀ օրենսդրությամբ սահմանված հարկման բոլոր պահանջները: Նվիրաբերված գումարների վերաբերյալ կազմակերպությունը հաշվետվություն է ներկայացնում իր տարեկան ֆինանսական զեկույցում՝ նվիրատուների ցանկության դեպքում նշելով նրանց անունները:

Կազմակերպությունը գումարներ չի ընդունում և արգելում է ֆինանսավորում հայթայթել քաղաքական կուսակցություններից, կրոնական աղանդներից, կազմակերպության վարկանիշի վրա հնարավոր բացասական ազդեցություն ունեցող կազմակերպություններից կամ անհատներից:

Մասնավոր/պետական գործընկերություն

Իր գործունեության ընթացքում կազմակերպությունը զարգացնում է մասնավոր և պետական հատվածի հետ համագործակցությունը՝ իր առաքելության ոլորտում գործընկերային հարաբերություններ ձևավորելու և ֆինանսական կայունությունը բարելավելու նպատակով: Կազմակերպությունը հարաբերություններ է ստեղծում գործարար և պետական կառույցների հետ, որոնք հետաքրքրված են կազմակերպության առաքելության ոլորտում փոփոխություններ կատարելու ուղղությամբ:

Կազմակերպության հանրային կապերի և հաղորդակցության ռազմավարությամբ սահմանված են այն թիրախային պետական կառույցները, որոնց հետ կազմակերպությունը հետաքրքրված է համագործակցել, ինչպես նաև այդ կառույցների հետ հարաբերությունների ձևավորման ու զարգացման ուղիները: Բացի համագործակցության կայացումից, կազմակերպությունը նաև հետևում է պետական կառույցների հայտարարած մրցույթներին և ֆինանսավորման այլ հնարավորություններին՝ ծառայությունների պատվիրակման, դրամաշնորհային պայմանագրերի և ֆինանսավորման այլ եղանակների օգտագործման նպատակով, որպեսզի ընդլայնի և բազմազանեցնի կազմակերպության ծառայությունների ու ծրագրերի ֆինանսավորման հնարավորությունները:

Կազմակերպությունը խրախուսում է մասնավոր ընկերությունների կողմից կորպորատիվ սոցիալական պատասխանատվության ու մարդասիրական նախաձեռնությունների իրականացումը և իր գործընկերությունն է առաջարկում այն ընկերություններին, որոնք հետաքրքրված են կազմակերպության առաքելության ոլորտում երկարաժամկետ համագործակցության հեռանկարով: Մասնավոր ընկերության աջակցությունը կազմակերպության առաքելությանը կարող է լինել նվիրատվությունների, ծառայությունների պայմանագրերի, դրամաշնորհների, հովանավորության, ինչպես նաև ոչ նյութական ռեսուրսների տրամադրման, ներառյալ ծառայությունների փոխանակման եղանակով: Ցանկացած դեպքում կազմակերպությունը պահպանում է իր գործունեության թափանցիկության ու հաշվետվողականության բարձր մակարդակը, և բացի մասնավոր ընկերության ներկայացրած հաշվետվողականության պահանջներին հետևելուց, ներկայացնում է լրացուցիչ ֆինանսական և նկարագրական հաշվետվություններ, լուսանկարներ և տեսանյութեր, շնորհակալական նամակներ կազմակերպության և/կամ շահառուների անունից:

Դոնորների հետ հարաբերությունների զարգացում

Կազմակերպությունը ակտիվ գործունեություն է իրականացնում ոլորտում աշխատող դոնորների հետ հարաբերությունների զարգացման և ֆինանսավորման պոտենցիալ հնարավորություններից օգտվելու ուղղությամբ: Դոնորների հետ հարաբերությունների զարգացումը իրականացվում է հետևյալ քայլերի միջոցով՝

- ▶ Դոնորների, դրամաշնորհային հնարավորությունների, առկա միտումների ու ոլորտում աշխատող կազմակերպությունների գործունեության շարունակական հետազոտություն, այդ թվում՝ գանձազան տեղեկատուներին բաժանորդագրվելու միջոցով,
- ▶ Տեղեկատվական նյութերի՝ զեկույցներ, հրապարակումներ, հետազոտական հոդվածներ, նորություններ, պարբերական տարածում,
- ▶ Կազմակերպության գործունեության ու կատարած աշխատանքի արդյունքների վերաբերյալ տարեկան միջոցառումների կազմակերպում,
- ▶ Կազմակերպության ծրագրերի շրջանակներում և դրանցից դուրս պարբերական միջոցառումների կազմակերպում (օրինակ, որևէ տոնակատարություն, ծառատունկ և այլն), որտեղ հնարավորություն է տրվում նոր ծանոթություններ ձեռք բերել կամ ամրապնդել առկա կապերը գործընկերների ու դոնորների հետ,
- ▶ Անդամակցում տեղական ու միջազգային ցանցերին, մասնակցություն ու պատշաճ ներկայացում ազգային ու տեղական մակարդակով կազմակերպվող միջոցառումներին,
- ▶ Գործուղումների ընթացքում ոլորտում աշխատող հնարավոր գործընկերների ու դոնորների հետ հանդիպումների կազմակերպում՝ կազմակերպության գործունեությունը ներկայացնելու և հետագա գործընկերային հարաբերություններ հաստատելու նպատակով,
- ▶ Հանրային կապերի և հաղորդակցության գործիքների օգտագործում՝ կազմակերպության գործունեության մասին տեղեկատվության տարածման և դրական վարկանիշի բարձրացման նպատակով,

- ▶ Դոնորների ու գործընկերների տվյալների բազաների մշակում, պարբերաբար թարմացում և հետևում,
- ▶ Հավաստագրում միջազգային դոնորների հետ անմիջականորեն աշխատելու համար և կանոնակարգերի ու ընթացակարգերի պարբերական վերանայում:

Դոնորների բազայի մշակման համար կազմակերպությունը օգտագործում է առկա տվյալների բազաները՝ պարբերաբար լրացնելով այն նոր տվյալներով: Բազայում ընդգրկվող տեղեկատվությունը ներառում է հետևյալը՝

- ▶ Դոնոր կազմակերպության անուն,
- ▶ Գործունեության ոլորտ,
- ▶ Ֆինանսավորման առկա սխեմաներ,
- ▶ Ֆինանսավորման առաջնահերթություններ,
- ▶ Կոնտակտային անձի անուն, ազգանուն, պաշտոն,
- ▶ Կոնտակտային տվյալներ,
- ▶ Վեբկայքի հասցե,
- ▶ Կազմակերպության հետ հարաբերությունները կամ ֆինանսավորման նախկին փորձը (եթե առկա է):

Բացի միջազգային կազմակերպություններից և զարգացման գործակալություններից, դոնորների տվյալների բազայում են ներառվում նաև պոտենցիալ դոնոր հանդիսացող մասնավոր ընկերությունները և պետական կառույցները:

Բիզնես ծրագրի մշակում

Իր առաքելության շրջանակներում իրականացվող վճարովի ծառայությունների մատուցման, ինչպես նաև այլ ձեռնարկատիրական գործունեություն ծավալելու նպատակով կազմակերպությունը մշակում է բիզնես ծրագիր: Բիզնես ծրագրի մշակման և իրականացման վերահսկման պատասխանատուն կազմակերպության ՖԿ պատասխանատուն է:

Բիզնես ծրագրի մշակման քայլերն են՝

1. Կազմակերպության աշխատակիցների շրջանում քննարկվում է ձեռնարկատիրական գործունեության գաղափարը:

2. ՖԿ պատասխանատուն այդ գաղափարի համար իրականացնում է նախնական հետազոտություն՝ ուսումնասիրելով շուկայում առկա նմանատիպ ծառայությունները, պահանջվող ներդրումները:

3. Առաջիկա ժողովի կամ հատուկ հանդիպման ընթացքում ՖԿ պատասխանատուն ներկայացնում է ուսումնասիրության արդյունքները:

4. Եթե գաղափարի իրականացման անհրաժեշտությունը հաստատվում է, կազմվում է բիզնես ծրագրի մշակման թիմ: Բացի աշխատակազմի անդամներից, թիմում կարող են ընդգրկվել նաև Խորհրդի անդամներ և կազմակերպության այլ ներկայացուցիչներ:

5. Բիզնես ծրագիրը մշակվում է և ներկայացվում տնօրենին:

6. Եթե պլանի իրականացման համար ծավալուն ներդրումներ են պահանջվում կամ առկա է ռիսկայնության գործոն, պլանը ներկայացվում է նաև Խորհրդի հաստատմանը:

7. Պլանի հաստատումից հետո կազմվում է գործողությունների ժամանակացույց:

Բիզնես ծրագիրը ներառում է հետևյալ հիմնական բաժինները՝

1. Համառոտագիր

Համառոտագիրը բիզնես ծրագրի կարևորագույն մասն է: Այն պետք է կազմի առավելագույնը երկու էջ՝ ներառելով բիզնես ծրագրի հիմնական կետերը և բոլոր բաժինների ամփոփ շարադրանքը: Համառոտագիրը գաղափար է տալիս ընթերցողին այն մասին, թե որն է կազմակերպության տեսլականը, նախաձեռնվող բիզնեսի նպատակը, հիմնական ծառայությունները, դրանց առանձնահատկությունները և տարբերությունը շուկայում առկա նմանատիպ ծառայություններից, այդ ծառայությունների կարիքի հիմնավորումը, վաճառքի եղանակները և թիրախ լսարանի նկարագիրը: Համառոտագիրը ներկայացվում է ծրագրի սկզբում, սակայն այն պետք է գրվի վերջում, որպեսզի հնարավոր լինի ներառել ծրագրի բոլոր բաժինների հիմնական գաղափարը:

2. Ապրանքի կամ ծառայության նկարագրություն

Այս մասը ներառում է առաջարկվող ապրանքների կամ ծառայությունների մանրամասն նկարագիրը՝ ներառյալ դրանց բնութագրերը, շուկայում մրցակցային առավելությունը, արտադրման ցիկլը և օգտագործվող

տեխնոլոգիաները, արտադրության կամ ծառայությունների մատուցման վայրը, որակի նկարագիրը: Նախկինում արտադրության կամ ծառայությունների մատուցման փորձ ունենալու դեպքում նկարագրվում է նաև նախկին փորձը, ձեռքբերումները, խնդիրները և հաջողության գործոնները:

3. Շուկայի վերլուծություն

Այս բաժնում ներկայացվում են շուկայում առկա նմանատիպ ապրանքները կամ ծառայությունները, դրանց զարգացման միտումները, խնդիրները, մրցակիցների վերլուծությունը: Բացի այդ, այստեղ կարելի է ներառել ոլորտի օրենսդրական կարգավորումները և կազմակերպության ունեցած հավաստագրերը: Շուկայի վերլուծության կարևոր մաս է կազմում առկա և հնարավոր հաճախորդների քանակի և ժողովրդագրական բնութագրերի վերաբերյալ տեղեկատվությունը, ներկայացվում են հաճախորդների աճի պոտենցիալը, շուկայի հասանելիության ուղիները և վաճառքի եղանակները: Նախկին փորձի դեպքում ներկայացվում են նաև հաճախորդների հետադարձ կապի արդյունքները:

4. Ձեռնարկության կառավարում

Այստեղ ներկայացվում են ձեռնարկության աշխատանքներում ներգրավված աշխատակիցների ցանկը, նրանց պարտականությունների ու հմտությունների նկարագիրը, ձեռնարկության կառավարման սխեմայի նկարագիրը, ինչպես նաև որակի վերահսկման և հետադարձ կապի հավաքագրման եղանակները:

5. Մարքեթինգի ռազմավարություն

Այս բաժնում նկարագրվում է գովազդային քաղաքականությունը՝ ներառյալ գովազդի ուղիները, հաճախականությունը, թիրախ լսարանը, հիմնական ուղերձը: Ներկայացվում են վաճառքի կանխատեսումները՝ վաճառքի նպատակային ծավալի ապահովման ժամանակացույցով, ինչպես նաև գնային քաղաքականությունը՝ ներառյալ զեղչերի, պրոմո ակցիաների, անվճար նմուշների տրամադրման նկարագիրը:

6. Ֆինանսական հաշվարկներ և կանխատեսումներ

Բիզնես ծրագրի ֆինանսական տեղեկատվությունը ներառում է ապրանքի կամ ծառայության վաճառքի նախկին տվյալները (եթե առկա է), անհրաժեշտ ֆինանսական և ոչ նյութական ներդրումները, վաճառքի և եկամտի կանխատեսումները, վերադարձի նախատեսվող ժամկետը, վաճառքի նպատակային ծավալի ապահովման ժամանակացույցը: Ներկայացվում են նաև կանխատեսվող ծավալի հետ կապված ռիսկերը և ենթադրությունները:

7. SWOT վերլուծություն և ռիսկերի գնահատում

Այստեղ ներառված են ձեռնարկության SWOT վերլուծությունը, գործունեության առկա և հնարավոր ռիսկերը և դրանց կանխարգելման կամ բացասական ազդեցության նվազեցման ռազմավարությունները:

8. Գործողությունների ժամանակացույց

Գործողությունների ժամանակացույցը ներառում է բիզնես ծրագրում նախատեսված գործողությունների մանրամասն նկարագրությունը և յուրաքանչյուր գործողության համար ժամկետների սահմանումը:

9. Հավելվածներ

Բիզնես ծրագրին կարող են կցվել հավելվածներ, որտեղ ներկայացված են այլ օգտակար տեղեկություններ, կազմակերպության վերաբերյալ տեղեկատվություն, ներդրողների նամակներ կամ շուկայական հետազոտության մանրամասն արդյունքներ:



1. Ներածություն

Աշխատակցի ձեռնարկի (այսուհետ՝ Ձեռնարկ) նպատակն է սահմանել աշխատակիցների աշխատանքային հարաբերությունների հետ կապված տարբեր դրույթներ և որպես ուղեցույց ծառայել աշխատակցի հետ աշխատանքային հարաբերությունների ողջ ընթացքի համար: Կազմակերպության հետ աշխատակցի հարաբերությունները կարգավորվում են Հայաստանի Հանրապետության աշխատանքային օրենսգրքով, աշխատակցի պայմանագրով և գործող այլ իրավական ակտերով: Սույն ձեռնարկի դրույթները չեն փոխարինում աշխատակցի պայմանագրով և Հայաստանի Հանրապետության աշխատանքային օրենսգրքով նախատեսված աշխատանքային հարաբերությունների պայմաններին ու դրույթներին և չեն հակասում դրանց: Այս ուղեկիշների, աշխատակցի պայմանագրի և ՀՀ աշխատանքային օրենսգրքի միջև անհամապատասխանությունների դեպքում գործում է հետևյալ գերակայությունը. Հայաստանի Հանրապետության աշխատանքային օրենսգրքը, աշխատակցի պայմանագիր, ապա՝ Ձեռնարկ:

Սույն ձեռնարկի մի օրինակ տրվում է յուրաքանչյուր աշխատակցի՝ աշխատանքի ընդունվելու ժամանակ: Աշխատակիցն իր ստորագրությամբ հաստատում է Ձեռնարկի դրույթներին ծանոթանալու փաստը:

Ձեռնարկը վերանայվում է առնվազն տարին մեկ անգամ և փոփոխվում է ըստ անհրաժեշտության: Կազմակերպությունն իրավունք է վերապահում բացառապես սեփական հայեցողությամբ փոխել, վերանայել կամ ուժը կորցրած ճանաչել սույն Ձեռնարկի դրույթները, եթե այդ փոփոխությունները չեն հակասում օրենքին: Աշխատակիցները ևս կարող են առաջարկություններ անել Ձեռնարկում փոփոխություններ և հավելումներ կատարելու վերաբերյալ: Բոլոր աշխատակիցները պետք է տեղեկացվեն Ձեռնարկում կատարվող փոփոխությունների մասին:

Ձեռնարկում ներառված կարգերը և ընթացակարգերը վերաբերում են կազմակերպությունում աշխատող բոլոր աշխատակիցներին:

2. ԱՇԽԱՏԱՆՔԻ ԸՆԴՈՒՆՈՒՄԸ

2.1. Աշխատանքի ընդունումը

Կազմակերպությունում բոլոր պաշտոնները լրացվում են մասնագիտական արժանիքների, համապատասխան հմտությունների և պաշտոնի կապակցությամբ պահանջվող ոլորտներում աշխատելու հաջողված փորձի առկայության հիման վրա:

Թափուր կամ նոր պաշտոնների համար աշխատանքի ընդունումը իրականացվում է արդար և թափանցիկ գործընթացի միջոցով: Որպես կանոն, յուրաքանչյուր թափուր տեղի համար պատրաստվում է գրավոր հայտարարություն, որը ներառում է պաշտոնի անվանումը, պարտականությունների նկարագրությունը և պահանջվող որակավորումները, ինչպես նաև դիմում ներկայացնելու ընթացակարգն ու վերջնաժամկետը: Հայտարարությունը փակցվում է գրասենյակում և էլեկտրոնային փոստի միջոցով ուղարկվում բոլոր աշխատակիցներին և Խորհրդի անդամներին: Թեկնածուների հավաքագրման համար թափուր տեղի հայտարարությունները տարածվում են զանգվածային լրատվամիջոցների, աշխատանքի հայտարարությունների ինտերնետային ռեսուրսների, ինչպես նաև կազմակերպության էլեկտրոնային հասցեների ցուցակների և սոցիալական ցանցերի միջոցով:

Թեկնածուների դիմումներն ուսումնասիրվում են տնօրենի և/կամ այս հարցով նշանակված աշխատակցի կողմից: Օբյեկտիվության նկատառումներով դիմումները պետք է ուսումնասիրվեն առնվազն երկու անձի կողմից: Դիմումների նախնական ընտրությունից հետո անց է կացվում հարցազրույց: Նախապես պատրաստվում են հարցազրույցի հարցերը և ընտրված թեկնածուների հետ հարցազրույց է իրականացվում տնօրենի և այս հարցով նշանակված աշխատակցի կողմից: Անհրաժեշտության դեպքում կապ է հաստատվում երաշխավորող անձանց հետ: Հիմնական պաշտոնների համար աշխատանքի ընդունման որոշումները պետք է հաստատվեն տնօրենի կողմից: Տնօրենի ընտրությունը իրականացվում է Խորհրդի կողմից՝ ըստ տնօրենի աշխատանքային նկարագրում շարադրված չափանիշների:

2.2. Ներքին հայտարարությունները

Կազմակերպությունը բոլոր թափուր պաշտոնների մասին հայտարարությունները հասանելի է դարձնում կազմակերպության ներսում: Կազմակերպության աշխատակիցները տեղեկանում են առկա թափուր պաշտոնների մասին և դիմելու հնարավորություն ունենում: Կազմակերպության ներսից դիմող բոլոր թեկնածուների հետ անց են

կացվում հարցազրույցներ և ընտրությունը կատարվում է այն չափորոշիչներով, որոնք սահմանված են լինում պաշտոնի հայտարարության մեջ: Տվյալ թափուր պաշտոնի համար մյուս թեկնածուներին հավասար համապատասխան որակավորում ունենալու դեպքում կազմակերպության աշխատակցին առաջնություն է տրվում: Եթե աշխատակիցը տեղափոխվում է այլ պաշտոնի, սակայն փորձաշրջանում իրեն չի արդարացնում, ապա նա վերականգնվում է նախորդ պաշտոնում, եթե վերջինս դեռևս թափուր է մնացել:

2.3. Նշանակումը

Կազմակերպության աշխատակիցների նշանակման մասին նրանց գրավոր տեղեկացնում է տնօրենը կամ սահմանված կարգով այդ նպատակով լիազորված պաշտոնյան: Աշխատանքի առաջարկ ստացած բոլոր թեկնածուներին պետք է տրամադրվի կազմակերպության կանոնակարգերի և ընթացակարգերի պատճենը, աշխատանքային նկարագիրը, ինչպես նաև պայմանագիր, որը նրանք պետք է ուսումնասիրեն նախքան ստորագրելը: Աշխատանքային պայմանագրերը կազմակերպության անունից, վավերական լիազորագրի հիման վրա, ստորագրում է տնօրենը կամ կազմակերպության նախագահը:

Կախված կազմակերպության գործունեությունից և աշխատանքի բնույթից՝ աշխատանքային պայմանագրերը կարող են ընդգրկել սահմանափակ ժամանակահատված, որը չի գերազանցում մեկ տարին, կամ կարող են կնքվել առավելագույնը մեկ տարի ժամկետով: Առկա պայմանագրի երկարաձգումը և փոփոխումը պետք է կատարվեն փոխադարձ համաձայնությամբ:

2.4. Աշխատանքային նկարագրեր

Յուրաքանչյուր պաշտոն ունի աշխատանքային նկարագիր, որը ներառում է աշխատակցի գործառնություններն ու պարտականությունները, նվազագույն գիտելիքներն ու հմտությունները: Աշխատանքային նկարագրերը կցվում են աշխատակցի հետ ստորագրված պայմանագրերին:

Աշխատանքային նկարագրերը բաց են առաջարկների համար և հիմնավորման դեպքում կարող են փոփոխությունների ենթարկվել: Աշխատակիցները և/կամ ղեկավարը կարող են փոփոխություններ ու լրացումներ առաջարկել, որոնք ընդունվում են երկկողմ համաձայնությամբ: Փոփոխված աշխատանքային նկարագրերը պետք է հաստատվեն տնօրենի կողմից:

2.5. Ներածական դասընթաց

Աշխատանքի առաջին օրը նոր աշխատակցին տրվում է սույն Ձեռնարկի օրինակը, ինչպես նաև ներքին կանոնակարգերին վերաբերող այլ փաստաթղթեր: Բացի այդ, իրականացվում է կազմակերպության ընթացակարգերի վերաբերյալ ընդհանուր ներածական դասընթաց մարդկային ռեսուրսների պատասխանատուի կողմից: Աշխատակցի անմիջական ղեկավարը պետք է տրամադրի այլ տեղեկատվություն՝ կապված ծրագրային առանձնահատուկ գործողությունների հետ: Այս ամենը պետք է իրականացվի աշխատանքային առաջին շաբաթվա ընթացքում: Ղեկավարը պետք է ապահովի, որ նոր աշխատակիցը տեղեկատվություն ստանա սարքավորումների, պիտույքների, սանհանգույցի, հանդիպումների սենյակի տեղի, օգտագործման ձևերի, տրանսպորտի օգտագործման և այլ ծառայությունների, հաշվետվությունների ընթացակարգի վերաբերյալ: Նոր աշխատակիցը պետք է նաև ապահովվի հիմնական համակարգային միջոցներով (էլեկտրոնային թղթապանակների համակարգ, ծածկագրեր և համակարգչի օգտագործման կանոններ):

2.6. Անձնական գործեր

Աշխատակիցների անձնական գործերը պահվում են փակ վայրում, որտեղ մուտք ունեն միայն տնօրենը և մարդկային ռեսուրսների գծով պատասխանատուն: Անձնական գործերը պետք է ներառեն հետևյալ տեղեկությունները և փաստաթղթերը՝

- ▶ Պաշտոնում աշխատելու համար ներկայացված տեղեկություններ՝ ներառյալ կենսագրականը, դիմումը, հարցազրույցի գնահատականը և այլն,
- ▶ Ընդունելության գործընթացի տվյալներ (ներառյալ ինքնակենսագրականը, դիմում-նամակ, հարցազրույցների գնահատումներ և այլն),
- ▶ Անձնական տվյալներ՝ ներառյալ աշխատակցի տան հասցեն և հեռախոսի համարը, արտակարգ իրավիճակների դեպքում կոնտակտային անձինք,
- ▶ Անձնագրի, սոցիալական քարտի, դիպլոմի, զինվորական գրքույկի (եթե առկա է), և այլ անհրաժեշտ փաստաթղթերի պատճեններ, Աշխատանքային գրքույկ,
- ▶ Աշխատանքային պայմանագրերի և համաձայնագրերի պատճեններ, Աշխատակցի կատարողականի գնահատման փաստաթղթերը,

- Բացակայության հաստատված դիմումների և գործուղումների փաստաթղթերի պատճենները,
- Գրավոր նախագգուշացումները:

2.7. Փորձաշրջան

Աշխատանքային պայմանագրերը, որպես կանոն, ընդգրկում են փորձաշրջան, որը տևում է մինչև երեք ամիս: Կողմերից մեկը կարող է փորձաշրջանի ընթացքում դադարեցնել պայմանագիրը՝ այդ մասին դադարեցումից երեք օր առաջ գրավոր ծանուցելով մյուս կողմին: Եթե աշխատակցին ծանուցում չի տրվում, և նա շարունակում է կատարել իր պարտականությունները փորձաշրջանի ավարտից հետո, ապա փորձաշրջանը համարվում է հաջողված, և աշխատանքային պայմանագիրը կարող է դադարեցվել միայն դրա ժամկետը լրանալուց հետո կամ աշխատանքի հեռացման կանոնակարգերի համաձայն: Փորձաշրջանի ընթացքում վճարովի տարեկան արձակուրդ չի կարող տրամադրվել:

2.8. Ամուսինների և ազգականների նշանակումը

Որպես կանոն, կազմակերպությունը աշխատանքի չի ընդունում աշխատակիցների ամուսինների կամ մերձավոր ազգականների, այդ թվում՝ պապերի և տատերի, ծնողների, հորեղբայրների, մորեղբայրների, հորաքույրների, մորաքույրների, ինչպես նաև նրանց կանանց կամ ամուսինների, կամ քույրերի և եղբայրների կամ նրանց ամուսինների, կամ երեխաների (այդ թվում՝ օրենքով սահմանված կարգով որդեգրված երեխաների) և նրանց ամուսինների կամ կանանց, կամ թոռների և նրանց ամուսինների կամ կանանց:

Կազմակերպությունն իրավասու է աշխատանքի ընդունել աշխատակիցների ավելի հեռավոր ազգականների, սակայն թե՛ թեկնածուն, թե՛ նրա հետ ազգակցական կապ ունեցող աշխատակիցը պարտավոր են այդ կապի մասին բացահայտել հարցազրույցի փուլում: Թեկնածուի հետ ազգակցական կապ ունեցող աշխատակիցը պարտավոր է ինքնաբացարկ հայտնել ընտրության գործընթացից, եթե ինքը մասնակից է դրան: Այս տեղեկությունները չբացահայտելը կարող է հանգեցնել աշխատակցի նկատմամբ կարգապահական տույժի:

3. Վարձատրությունը եվ աշխատավարձի հաշվարկման կարգը

3.1. Աշխատավարձի հաշվարկման և վերանայման կարգը

Կազմակերպությունը ձգտում է վճարել կազմակերպությանը համադրելի այլ կազմակերպությունների կողմից վճարվող աշխատավարձերի համեմատ մրցունակ աշխատավարձեր: Կազմակերպությունը սեփական հայեցողությամբ դիտարկում է աշխատավարձի դրույքաչափերը՝ շուկայում առկա դրույքաչափերի համեմատ և համապատասխան ճշգրտումներ կատարում: Աշխատավարձի հաշվարկման և ճշգրտման հետ կապված հարցերը պետք է ուղղել տնօրենին:

Կազմակերպությունում յուրաքանչյուր պաշտոնի համար սահմանվում է աշխատավարձի համապատասխան միջակայք: Կազմակերպությունը կարող է պարբերաբար ճշգրտել աշխատանքային նկարագրերը կամ գնահատել առանձին պաշտոններ՝ պարզելու, թե արդյոք դրանք համապատասխան չափով վարձատրվում են: Աշխատավարձի սանդղակները հաստատում է խորհուրդը:

Կոնկրետ աշխատակցի աշխատավարձի չափը աշխատանքի ընդունվելիս և հետագայում նշանակվում է սահմանված միջակայքից ելնելով՝ հետևյալ չափանիշների հիման վրա՝

- Մասնագիտական որակավորումներ և հմտություններ.
- Պատասխանատվության աստիճան (աշխատանքային պարտականություններ և ենթակայության տակ գտնվող աշխատակիցներ).
- Աշխատանքային փորձ տվյալ ոլորտում.
- Կազմակերպությունում աշխատելու տևողությունը.
- Կատարողականի գնահատման արդյունքներ:

Ըստ վերոնշյալ գործոնների իրականացվում է նաև աշխատավարձի վերանայումը:

Եթե աշխատակցի վրա լրացուցիչ պարտականություններ են դրվում, պաշտոնի և/կամ աշխատավարձի բարձրացման նպատակով կարող են անցկացվել նաև արտահերթ գնահատումներ: Պաշտոնի և կամ աշխատավարձի բարձրացումն ըստ անհրաժեշտության իրականացվում է տնօրենի կողմից՝ պատասխանատու վերադասի առաջարկով, կազմակերպության խորհրդի հաստատմամբ:

Աշխատավարձերի փոփոխություն կարող է լինել նաև շուկայական միտումների ուսումնասիրության հիման վրա, եթե բացահայտվում է, որ նմանատիպ կազմակերպություններում նույն պաշտոնների համար ավելի բարձր աշխատավարձեր են առաջարկվում, ինչպես նաև կտրուկ գնաճի դեպքում: Նման դեպքերում տնօրենը առաջարկում է բոլոր աշխատակիցների աշխատավարձերի համաչափ բարձրացում, կամ ընտրողաբար ճշգրտում որոշակի պաշտոնների համար սահմանված աշխատավարձերը, եթե համարվում է, որ դրանք ցածր են շուկայական աշխատավարձերից: Աշխատավարձերի բարձրացման առաջարկների դեպքում տնօրենը պետք է համապատասխան գրավոր հիմնավորում ներկայացնի խորհրդին, որը քննարկում է այդ առաջարկի հաստատումը: Աշխատավարձերի միջակայքերի փոփոխությունները պետք է հաստատվեն խորհրդի կողմից:

Աշխատավարձերի ճշգրտումը կազմակերպությունը կատարում է բացառապես իր հայեցողությամբ՝ հաշվի առնելով ֆինանսական ռեսուրսների առկայությունը, ՀՀ օրենսդրությունը և ներքին ընթացակարգերը:

3.2. Աշխատանքային ժամեր

Կազմակերպության աշխատանքային ռեժիմը կազմում է շաբաթական 40 ժամ՝ երկուշաբթիից ուրբաթ օրերին, բացառությամբ տոնական օրերի: Աշխատանքային օրը սկսվում է 9:00-ին և ավարտվում է 18:00-ին, ներառյալ մեկ ճաշի ընդմիջման համար: Բացի ճաշի ընդմիջումից, աշխատակիցները օրվա ընթացքում երկու անգամ կարող են մինչև 15 րոպե ընդմիջում ունենալ: Աշխատակիցները պետք է գրանցեն իրենց հաճախման ժամերը ժամաթերթում:

Աշխատակցի աշխատանքային նկարագրով կամ գործատուի գրավոր թույլտվությամբ կարող է նախատեսվել այլընտրանքային աշխատանքային գրաֆիկ: Արտաժամյա աշխատանքը թույլատրվում է միայն աշխատակցի անմիջական վերադասի նախապես տված գրավոր համաձայնությամբ: Արտաժամյա աշխատանքը վարձատրվում է գործող աշխատանքային օրենսդրության համաձայն:

Այն աշխատակիցը, որը որևէ պատճառով չի կարող ներկայանալ աշխատանքի, պետք է դրա մասին տեղյակ պահի իր ղեկավարին հնարավորին շուտ, բայց ոչ ուշ, քան աշխատանքային օրը սկսվելուց հետո մեկ ժամվա ընթացքում: Եթե աշխատակիցը հարկադրված է աշխատանքի ավարտի ժամից շուտ հեռանալ գրասենյակի՝

պայմանավորված անձնական չնախատեսված արտակարգ իրավիճակով, նա պետք է դրա համար ստանա իր վերադասի կամ տնօրենի թույլտվությունը: Կախված հանգամանքներից՝ բացակայությունը կարող է նվազեցվել ամենամյա արձակուրդից:

Աշխատանքից հաճախակի բացակայությունները, անկախ պատճառից, ընդունելի չեն և կարող են հանգեցնել կարգապահական միջոցառումների՝ ընդհուպ մինչև աշխատանքային պայմանագրի դադարեցումը:

Նմանապես, աշխատանքից բացակայելը՝ առանց ղեկավարին տեղյակ պահելու, կարող է հանգեցնել կարգապահական միջոցառումների՝ ընդհուպ մինչև աշխատանքային պայմանագրի դադարեցումը:

3.3. Ժամաթերթեր

Բոլոր աշխատակիցները պարտավոր են ժամաթերթեր լրացնել՝ նշելով ամսվա ընթացքում աշխատած օրերի ժամաքանակը, հիվանդության ու արձակուրդի օրերը: Ամսվա վերջում աշխատակիցը և նրա վերադասը ստորագրում են ժամաթերթերը և նշում ամսաթիվը:

Ժամաթերթի ներկայացումն աշխատակցի պարտավորությունն է: Եթե աշխատակիցն արձակուրդում կամ գործուղման մեջ է, նա պարտավոր է իր ժամաթերթը ներկայացնել բացակայությունից առաջ, կազմակերպությունում գտնվելու վերջին օրը: Յուրաքանչյուր աշխատակցի պատասխանատու է ժամաթերթում նշված տվյալների ճշգրտության համար: Աշխատակիցները չեն կարող փոփոխել մյուսների ժամաթերթերի տվյալները: Նշված կանոնների խախտման դեպքում կիրառվում են կարգապահական միջոցառումներ:

3.4. Աշխատավարձի վճարումը

Ամսական աշխատավարձը վճարվում է ոչ ուշ, քան մինչև հաջորդ ամսվա հինգերորդ աշխատանքային օրը: Աշխատավարձերը վճարվում են աշխատակիցների բանկային հաշվին փոխանցումների միջոցով:

Հազվադեպ և արտակարգ իրավիճակներում աշխատակիցը կարող է կանխիկ վճարման կարիք զգալ: Կանխիկ ստանալու համար աշխատակիցը պետք է գրավոր դիմում ներկայացնի տնօրենին՝ նշելով կանխիկ վճարման պատճառը և պահանջվող գումարի չափը: Կանխիկ վճարումը չպետք է գերազանցի մեկ ամսվա աշխատավարձը:

Կազմակերպությունը վճարում է տեղական օրենսդրությամբ նախատեսված բոլոր հարկերը:

Աշխատակիցների աշխատանքային պայմանագրով նախատեսված է համախառն աշխատավարձը, և կազմակերպությունը եկամտային հարկերը, նպատակային սոցիալական վճարները և այլ պետական վճարումները վճարում է համախառն աշխատավարձից:

3.5. Գործուղումային ծախսեր և օրապահիկ

Աշխատանքային օրերին, արձակուրդներին կամ տոն օրերին գործուղման ուղևորվելու համար աշխատակցին տրվում է գործուղման օրապահիկ՝ սննդի և այլ ծախսերը հոգալու համար:

Երկրում կատարվող գործուղումների համար վճարվում է 4000 ՀՀ դրամ մեկ օրվա համար: Երկրից դուրս ուղևորությունների համար օրապահիկի գումարը հաշվարկվում է ըստ ՀՀ օրենսդրությամբ սահմանված նորմերի:

Որևէ դասընթացի կամ սեմինարի մասնակցության համար վճարելիս՝ կազմակերպությունը սովորաբար ընդգրկում է նաև սննդի և կացարանի վճարը: Այդ դեպքում աշխատակցին օրապահիկ է տրվում միայն ճամփորդության օրերի և հավելյալ ծախսերի համար:

Հաշվարկներ են իրականացվում հետևյալ բաշխումից ելնելով.

- ▶ նախաճաշ՝ ընդհանուր օրապահիկի 15%
- ▶ ճաշ՝ ընդհանուր օրապահիկի 30%
- ▶ ընթրիք՝ ընդհանուր օրապահիկի 30%
- ▶ հավելյալ ծախսեր՝ ընդհանուր օրապահիկի 25%

Օրապահիկը, ինչպես նաև հյուրանոցի և ճանապարհաճախսի մինիմալ վճարումները պետք է կատարվեն գործուղումից առաջ՝ որպես կանխավճար: Ճանապարհաճախսը և այլ նպատակներով հատկացված կանխավճարները պետք է վերահաշվարկվեն գործուղումից վերադառնալուց հետո առավելագույնը աշխատանքային 5 օրվա ընթացքում: Գործուղումային բոլոր վճարումները պետք է հաստատվեն աշխատակցի անմիջական ղեկավարի կողմից:

4. Աշխատակիցներին շնորհվող արտոնությունները

4.1. Բժշկական ապահովագրություն

Աշխատակիցները կարող են իրենց ցանկությամբ օգտվել կազմակերպության կողմից առաջարկվող բժշկական ապահովագրության ծրագրից: Եթե աշխատակիցը հրաժարվում է բժշկական ապահովագրությունից, ապա նա պարտավոր է ստորագրել հրաժարման թերթիկ, որում կնշվի նրա հրաժարումը և այն, որ նա հասկանում է, որ ապագայում հնարավոր ցանկացած բժշկական ծախսերի ողջ ֆինանսական պատասխանատվությունը կրելու է ինքը: Լրիվ դրույքով աշխատակիցները վճարում են ապահովագրավճարի 20 տոկոսը, ինչպես նաև իրենց անունից կազմակերպության կողմից վճարվող ապահովագրավճարի 80 տոկոսի հետ կապված եկամտահարկը: Աշխատակիցները կարող են իրենց ցանկությամբ բժշկական ապահովագրության ծածկույթի մեջ ներառել իրենց ընտանիքի անդամներին. այնուհանդերձ, այդ դեպքում բոլոր ծախսերը կրում է աշխատակիցը, այլ ոչ՝ կազմակերպությունը:

4.2. Անդամակցությունը մասնագիտական միավորումներին և մասնակցությունը դրանց ժողովներին

Կազմակերպությունը խրախուսում է իր աշխատակիցների անդամակցությունը մասնագիտական միավորումներին, ինչպես նաև մասնակցությունը մասնագիտական միավորումների և ընկերակցությունների ժողովներին: Առնվազն վեց ամիս աշխատած աշխատակիցներին այս կապակցությամբ աջակցելու նպատակով կազմակերպությունը մի շարք արտոնություններ է տրամադրում.

- ▶ Փոխհատուցում է աշխատակցին նրա տարեկան անդամավճարները՝ աշխատակցի աշխատանքին առնչվող մասնագիտական մեկ միավորման կամ ընկերակցության հաշվով մինչև 10000 դրամի չափով.
- ▶ Ըստ հնարավորության, աշխատակիցներին վճարովի արձակուրդ, տրանսպորտի և գործուղման այլ ծախսերի ողջամիտ, փաստաթղթերով հիմնավորված ծախսերի փոխհատուցում է տրամադրում՝ տարվա ընթացքում մասնագիտական միավորման կամ ընկերակցության մեկ ժողովի հաշվով: Աշխատակիցը պարտավոր է նախապես ստանալ իր վերադասի թույլտվությունը,

- ▶ Կազմակերպության անունից մասնագիտական միավորումների և ընկերակցությունների ժողովների մասնակցելու թույլտվություն ստացած աշխատակիցները փոխհատուցում են ստանում այդ կապակցությամբ իրենց կրած բոլոր ողջամիտ, փաստաթղթերով հիմնավորված ծախսերի համար:

Մասնագիտական միավորումների անդամակցելու և ժողովների մասնակցելու համար կազմակերպության օժանդակությունը ստանալու բոլոր դիմումները պետք է հաստատվեն տնօրենի կողմից:

4.3. Մասնագիտական զարգացում

Կազմակերպությունը գիտակցում է, որ կազմակերպության հաջողության համար առանցքային են իր աշխատակիցների հմտությունները և գիտելիքները և խրախուսում է աշխատակիցների մասնագիտական զարգացումը՝ հնարավորություն ընձեռելով աշխատակիցներին պահպանել և կատարելագործել իրենց աշխատանքային հմտությունները: Ֆինանսական միջոցների առկայության դեպքում կազմակերպությունը ֆինանսական աջակցություն է ցուցաբերում իր անձնակազմի մասնագիտական զարգացման ուղղությամբ:

Մասնագիտական միջոցառմանը մասնակցելու նախաձեռնությունը կարող է առաջարկվել թե՛ աշխատակցի, թե՛ նրա վերադասի, ինչպես նաև մարդկային ռեսուրսների պատասխանատուի կողմից: Մասնագիտական վերապատրաստման թեմաները, որպես կանոն, պետք է բխեն կատարողականի գնահատման հիման վրա մշակված մասնագիտական զարգացման պլանից:

Մասնագիտական զարգացման միջոցառմանը մասնակցելուց հետո աշխատակիցը պարտավոր է ներկայացնել պաշտոնական տեղեկանք և համառոտ հաշվետվություն միջոցառման մասնակցության և ստացած ձեռքբերումների վերաբերյալ:

Թեև մասնագիտական զարգացումը կնպաստի աշխատակցի աշխատանքային կատարողականի և մասնագիտական կարողությունների մակարդակի բարձրացմանը, կազմակերպությունը չի երաշխավորում, որ մասնագիտական զարգացման միջոցառումների արդյունքում աշխատակցին պաշտոնի և/կամ աշխատավարձի բարձրացման հնարավորություն կտրվի:

5. Աշխատակիցների արձակուրդը

5.1. Ոչ աշխատանքային օրերի ժամանակացույցը

Կազմակերպությունը ոչ աշխատանքային օրերի ժամանակացույցը կազմում է յուրաքանչյուր տարվա սկզբին և տեղադրում բոլորի համար մատչելի վայրում (տպագիր կամ էլեկտրոնային տեսքով): Ոչ աշխատանքային օրվան անմիջապես նախորդող աշխատանքային օրը կրճատվում է մեկ ժամով, բացառությամբ օրենքում թվարկված դեպքերի:

Ժամանակացույցը սովորաբար ներառում է ՀՀ օրենսդրությամբ սահմանված հետևյալ տոները և հիշատակի օրերը.

Դեկտեմբերի 31	Ամանորի նախամուտ
Հունվարի 1-2	Ամանոր
Հունվարի 6	Սուրբ Ծնունդ և Հայտնություն
Հունվարի 28	Հայոց Բանակի օր
Մարտի 8	Կանանց օր
Ապրիլի 24	Ցեղասպանության զոհերի հիշատակի օր
Մայիսի 1	Աշխատողների օր
Մայիսի 9	Հաղթանակի և խաղաղության օր
Մայիսի 28	Առաջին Հանրապետության օր
Հուլիսի 5	Սահմանադրության օր
Սեպտեմբերի 21	Անկախության օր

5.2. Ամենամյա արձակուրդ

ՀՀ աշխատանքային օրենսգրքի համաձայն, աշխատակիցն իրավասու է 28 օրացուցային օր տևողությամբ ամենամյա արձակուրդ ստանալ: Նոր աշխատակիցը, որպես կանոն, իրավասու է իր կուտակած ամենամյա արձակուրդից օգտվել առնվազն վեց ամիս աշխատելուց հետո: Փորձաշրջանի ընթացքում վճարովի արձակուրդ չի տրամադրվում:

Յուրաքանչյուր տարվա հունվարին տնօրենը աշխատակիցների հետ քննարկում և կազմում է տարեկան արձակուրդների ժամանակացույցը: Այդ ժամանակացույցը հիմնվում է աշխատակիցների նախընտրությունների և աշխատանքային պլանների վրա: Արձակուրդից օգտվելու մասին դիմումը պետք է ներկայացնել նախատեսված արձակուրդից առնվազն երկու շաբաթ առաջ:

Արձակուրդների ժամանակացույցը հնարավոր է վերանայել աշխատակցի խնդրանքով, եթե դիմումը ներկայացվում է արձակուրդից մեկ ամիս առաջ, ինչպես նաև անձնական խնդիրների դեպքում: Ժամանակացույցը կարող է վերանայվել նաև այն դեպքում, երբ չնախատեսված աշխատանքները պահանջում են, որ աշխատակիցը մնա և աշխատի: Այդ դեպքում արձակուրդի օրերը տեղափոխվում են ավելի շուտ կամ ուշ ժամանակահատված: Արձակուրդի նվազագույն տևողությունը, որպես կանոն, պետք է լինի 14 հաջորդական օր:

Ամենամյա արձակուրդի համար աշխատողին վճարվում է ՀՀ օրենսդրությամբ սահմանված վճար՝ օրենքով սահմանված կարգով և ժամանակահատվածում:

Կազմակերպությունը խրախուսում է, որ աշխատակիցները տարվա ընթացքում ամբողջովին օգտագործեն ամենամյա արձակուրդի օրերը: Տարվա ընթացքում արձակուրդի օրերը չօգտագործելու դեպքում այդ օրերը տեղափոխվում են հաջորդ տարի: Աշխատանքային հարաբերությունների դադարեցման պահին աշխատողն օրենքով նախատեսված կարգով վճարվում է վաստակած և հետաձգված արձակուրդների բոլոր օրերի դիմաց:

Աշխատակիցներին խրախուսվում է իրենց ամենամյա արձակուրդն օգտագործել դրա կուտակման ժամանակահատվածի ընթացքում: Խիստ սահմանափակ դեպքերում աշխատակցին կարող է արձակուրդ տրվել նախապես (տնօրենի հաստատմամբ): Օրենքով սահմանված կարգով աշխատակիցները կարող են վերցնել նաև չվճարվող արձակուրդ՝ համապատասխան հիմնավորման և տնօրենի հաստատման դեպքում:

5.3. Հիվանդության արձակուրդ

Հիվանդության պատճառով աշխատանքից բացակայելու օրվա նախորդ օրվա երեկոյան, սակայն ոչ ուշ, քան աշխատանքային օրվա մեկնարկից մեկ ժամ առաջ, աշխատակիցը պետք է իր վերադասին հեռախոսով, բջջային հեռախոսով կամ էլեկտրոնային փոստով տեղեկացնի բացակայելու մասին: Մեկ կամ երկու օր տևողությամբ վատառողջության դեպքում կազմակերպությունը աշխատակցին հատկացնում է վճարովի արձակուրդ՝ տնօրենի թույլտվությամբ: Երկու հաջորդական օրվանից ավելի երկար տևող բացակայությունների դեպքում կարող է պահանջվել տեղեկանք բժշկից: Աշխատակիցը հնարավորինս պետք է տեղեկացնի վերադասին իր առողջական վիճակի փոփոխությունների մասին և բժշկական օրհանրում հիման վրա նշի իր բացակայության հնարավոր մոտավոր ժամկետը: Երկու օրվանից ավելի տևող հիվանդության արձակուրդի փոխհատուցումն իրականացվում է օրենքով սահմանված կարգով:

5.4. Մայրության արձակուրդ

Աշխատակիցները իրավասու են ստանալ հղիության և մայրության արձակուրդ՝ օրենքով սահմանված կարգով: Սովորական արձակուրդի ընդհանուր տևողությունը 140 օրացուցային օր է, իսկ բարդություններով ընթացող ծննդաբերության դեպքում՝ 155 օրացուցային օր: Միանգամից մեկից ավելի երեխաներ ծննդաբերելու դեպքում արձակուրդի ընդհանուր տևողությունը 180 օրացուցային օր է: Հղիության և մայրության արձակուրդների դիմաց վճարումը կատարվում է Հայաստանի Հանրապետության օրենսդրությամբ սահմանված կարգով:

5.5. Ընտանեկան հանգամանքներով տրամադրվող արձակուրդ

Աշխատակցի ընտանիքի անդամի (ամուսին/կին, հայր, մայր, պապ, տատ, եղբայր, քույր, երեխա, կամ ամուսնու/կնոջ հայր, մայր, պապ, տատ, եղբայր, քույր, երեխա, ինչպես նաև որդու կամ դստեր ամուսին/կին), նշանածի կամ համատեղ բնակվող զուգընկերոջ ծանր հիվանդության, մարմնական ծանր վնասվածքի կամ մահվան դեպքում կազմակերպությունն աշխատակցին հատկացնում է մինչև երեք օր տևողությամբ վճարովի արձակուրդ: Երեք օրից ավելի երկար տևող արձակուրդը նվազեցվում է ամենամյա արձակուրդից: Ընտանեկան հանգամանքներով տրամադրվող արձակուրդը պետք է հաստատվի տնօրենի կողմից:

6. Աշխատանքային հարաբերությունների դադարեցում եվ կարգապահական պատասխանատվություն

6.1. Աշխատանքից ազատում՝ աշխատակցի նախաձեռնությամբ

Եթե աշխատակիցը որոշում է կայացնում հեռանալ աշխատանքից, նա այդ մասին պետք է ծանուցի տնօրենին աշխատանքի ազատման նախատեսվող օրվանից առնվազն 30 օր առաջ: Աշխատակցին կվճարվի նրա աշխատավարձը՝ փաստացի աշխատած օրերի համար, ինչպես նաև կտրվի աշխատանքային հարաբերությունների դադարեցման պահի դրությամբ կուտակված ամենամյա արձակուրդի փոխհատուցումը:

6.2. Կարգապահական պատասխանատվություն

Եթե աշխատակցի աշխատանքային պարտականությունների կատարման, վստահելիության, վարվելակերպի, համագործակցության, ընթացակարգերի պահպանման և այլ հարցերի հետ կապված կարգապահական խնդիր է ծագում, կազմակերպությունն առաջնորդվում է հետևյալ մոտեցումներով.

- Նախքան կարգապահական տույժ կիրառելն աշխատակցին պետք է հնարավորություն ընձեռվի բացատրել իրավիճակը,
- Կարգապահական տույժը կարող է կիրառվել համապատասխան խախտման օրվանից ոչ ուշ, քան 6 ամիս հետո, իսկ ՀՀ օրենսդրությամբ նախատեսված դեպքերում՝ մեկ տարվա ընթացքում,
- Կարգապահական տույժը հայտարարվում է կազմակերպության [/տնօրենի/](#) կայացրած որոշմամբ: Այդ մասին աշխատակիցը գրավոր ծանուցվում է և ստորագրում՝ հաստատելու ծանուցման փաստը,
- Կարգապահական նորմերի կոպիտ խախտման դեպքում գործատուն վարվում է Աշխատանքային օրենսգրքով նախատեսված կարգով,
- Աշխատակցի նկատմամբ կարող է նշանակվել կարգապահական փորձաշրջան: Աշխատակցի նկատմամբ նշանակվող ցանկացած կարգապահական փորձաշրջանի առավելագույն ժամկետը մեկ տարի է, որի հաշվարկը սկսվում է կարգապահական տույժը նշանակելու օրվանից: Եթե կարգապահական տույժի նշանակման օրվանից հետո մեկ տարվա ընթացքում աշխատակիցը թույլ է տալիս նոր խախտում, նա կարող է օրենսդրությամբ սահմանված կարգով հեռացվել աշխատանքից՝ աշխատանքային կարգապահության նորմերը կանոնավոր կերպով խախտելու հիմքով:

6.3. Աշխատանքից հեռացում՝ կազմակերպության նախաձեռնությամբ

Տնօրենն իրավասու է աշխատակցի հետ աշխատանքային հարաբերությունները դադարեցնել հետևյալ դեպքերում.

1. Աշխատանքային պայմանագրի ավարտի դեպքում՝ առնվազն մեկ ամիս առաջ աշխատակցին այդ մասին ծանուցելու պայմանով,
2. Կազմակերպության փակման կամ աշխատակիցների թվաքանակի կրճատման դեպքում՝ առնվազն երկու ամիս առաջ աշխատակցին այդ մասին ծանուցելու պայմանով,
3. Աշխատակցին՝ իր պաշտոնին ներկայացվող պահանջներին անհամատեղելի ճանաչելու դեպքում՝ առնվազն երկու շաբաթ առաջ աշխատակցին այդ մասին ծանուցելու պայմանով,
4. Աշխատակցի կողմից ներքին կանոնակարգերի կոպիտ խախտման կամ գործառույթների չկատարման դեպքում,
5. Հայաստանի Հանրապետության օրենսդրությամբ նախատեսված այլ դեպքերում:

Աշխատակցի կողմից թույլ տրվող “կոպիտ խախտումը” կարող է ներառել, մասնավորապես, հետևյալը.

1. Աշխատանքից բացակայություն մեկ ամբողջ աշխատանքային օր՝ առանց հարգելի պատճառի,
2. Աշխատանքի վայրում ակոհոլի կամ հատուկ կարգով հսկվող նյութերի ազդեցության տակ գտնվելը,
3. Աշխատակցի գործողությունների (անգործության) հետևանքով կազմակերպությանը նյութական վնաս պատճառելը,
4. Աշխատակցի գործողությունների (անգործության) հետևանքով աշխատանքի անվտանգության նորմերի խախտումը, որն առաջացրել է վնասակար հետևանքներ գործընկերների առողջության համար կամ հանգեցրել նրանց մահվան,
5. Գաղտնի տեղեկությունները դիտավորյալ բացահայտելը (գաղտնիությունը պահպանելու պարտականություններ չկատարելը),

6. Անբավարար աշխատանքի և կազմակերպության ուղեցույցների խախտման հետևանքով կազմակերպության շահերին վնաս պատճառելը,
7. Կարգապահական տույժ կիրառելուց (նախագրուշացումից) հետո վեց ամսվա ընթացքում կրկին կարգապահական խախտում թույլ տալը,
8. Կազմակերպությունում աշխատանքային ժամերի ընթացքում վարչական և քրեական բնույթի իրավախախտումներ կատարելը:

Կազմակերպությունն իրավասու է, առանց նախապես աշխատակցին ծանուցելու, դադարեցնել նրա հետ աշխատանքային պայմանագիրը, եթե դադարեցումը հիմնված է աշխատանքային կարգապահության կոպիտ խախտման վրա՝ օրենքով սահմանված կարգով, ինչպես նաև օրենսդրությամբ նախատեսված այլ հիմքերով: Ազատման պահին աշխատակցին տրվում է աշխատած օրերի աշխատավարձը, ինչպես նաև արձակուրդի և այլ փոխհատուցումները՝ օրենքով սահմանված կարգով:

7. Կատարողականի գնահատում

7.1. Ընդհանուր տեղեկություններ կատարողականի գնահատման մասին

Կազմակերպությունը ձգտում է ապահովել աշխատանքային այնպիսի միջավայր, որն աշխատակիցներին կիրառելի արդյունավետորեն ներդնել իրենց հմտությունները և կարողությունները և կիսթանի անձի մասնագիտական զարգացումը: Դա հիմնականում իրականացվում է կատարողականի գնահատումների միջոցով: Կատարողականի գնահատումը աշխատակիցների և ղեկավարների միջև բաց երկկողմ քննարկումների հնարավորություն է տալիս աշխատանքի նպատակների ու արդյունքների վերաբերյալ և հիմք է ապահովում աշխատանքի արդյունավետության բարելավման համար:

Կատարողականի գնահատումներն անցկացվում են տարեկան մեկ անգամ՝ յուրաքանչյուր օրացուցային տարվա ավարտին նախորդող ժամանակահատվածում, ինչպես նաև նոր աշխատակիցների փորձաշրջանի ավարտին:

Կատարողականի տարեկան գնահատման նպատակն է գնահատել աշխատակիցների կատարողականը նախապես սահմանված աշխատանքային նպատակների համեմատ, սահմանել հաջորդ տարվա աշխատանքային նպատակները և մշակել մասնագիտական զարգացման պլանը, ինչպես նաև անհրաժեշտության դեպքում համապատասխան փոփոխություններ կատարել աշխատանքային նկարագրի մեջ:

Աշխատակիցները և վերադասները պետք է պարտադիր կերպով բավարար ժամանակ հատկացնեն, որպեսզի գնահատումների կատարումն իրականացվի առանց ուշացումների: Կատարողականի գնահատման արդյունքները հաշվի են առնվում կազմակերպության գործունեության պլանավորման, բյուջեի կազմման և աշխատավարձերի սահմանման հարցերում:

7.2. Կատարողականի գնահատման գործընթացը

Աշխատակիցները և վերադասները ոչ ուշ, քան մինչև [/ ղեկտեմբերի 1-ը /](#) մարդկային ռեսուրսների պատասխանատուից ստանում են կատարողականի գնահատման ձևերը՝ դրանք լրացնելու ուղեցույցի հետ միասին: Թե՛ աշխատակիցները և թե՛ ղեկավարները պետք է լրացնեն գրավոր գնահատման համապատասխան բաժինները: Աշխատակիցը լրացնում է Աշխատակցի տարեկան գնահատման տեղեկանքը և ներկայացնում վերադասին: Աշխատակցի տարեկան գնահատման տեղեկանքի և իր կողմից աշխատակցի կատարողականի գնահատման հիման վրա վերադասը լրացնում է տարեկան գնահատման տեղեկանքը: Վերադասը և աշխատակիցը հանդիպում են՝ քննարկելու աշխատակցի ընդհանուր կատարողականը և վերանայելու տարեկան գնահատման տեղեկանքը: Այդ հանդիպման ընթացքում պետք է տեղի ունենա նաև աշխատավարձի ճշգրտումների, հաջորդ տարվա աշխատանքային և մասնագիտական զարգացման նպատակների և աշխատակցի աշխատանքային նկարագրի փոփոխությունների քննարկումը: Այդ հանդիպման ավարտին, անհրաժեշտության դեպքում տեղեկանքում ճշգրտումներ կատարելուց հետո, աշխատակիցը և վերադասը ստորագրում են տարեկան գնահատման տեղեկանքը: Եթե աշխատակիցները չեն գործում իրենց պարտականություններին համապատասխան ձևով, ապա նրանք պետք է փորձաշրջան անցնեն: Աշխատակցի և վերադասի կողմից ստորագրված գնահատման տեղեկանքները ուղարկվում են մարդկային ռեսուրսների պատասխանատուին ոչ ուշ, քան մինչև [/ ղեկտեմբերի 20-ը /](#):

Աշխատավարձի ճշգրտման և աշխատանքային նկարագրի փոփոխության հետ կապված առաջարկների դեպքում այդ առաջարկները համապատասխան հիմնավորումներով ներկայացվում են տնօրենին, որը խորհրդակցելով համապատասխան աշխատակիցների հետ, որոշում է կայացնում այդ առաջարկների հաստատման կամ մերժման վերաբերյալ: Աշխատավարձի ճշգրտումները կարող են իրականացվել կազմակերպության աշխատավարձերի սահմանված սանդղակի շրջանակներում: Սանդղակի փոփոխության վերաբերյալ առաջարկները ներկայացվում են կազմակերպության խորհրդին:

8. Աշխատակիցների իրավունքները եւ պարտավորությունները

8.1. Աշխատանքի հավասար հնարավորություններ

Աշխատանքի ընդունելու, պաշտոնի բարձրացման, աշխատանքից հեռացման և աշխատակիցների հետ աշխատանքային հարաբերությունների վերաբերյալ բոլոր այլ որոշումները կազմակերպությունը կայացնում է՝ հաշվի չառնելով աշխատակցի ռասան, ազգությունը, կրոնը, սեռը, ամուսնական կարգավիճակը, հաշմանդամությունը և որևէ այլ հանգամանք՝ բացի մասնագիտական որակավորումից:

8.2. Ուսնձգությունների բացառման աշխատակարգը

Կազմակերպությունը պետք է մշտապես ապահովի աշխատանքային այնպիսի միջավայր, որը զերծ կլինի ցանկացած տեսակի ուսնձգությունից: Ոչ պատշաճ գործելակերպի ցանկացած դրսևորում հնարավորինս արձանագրվում է և ներկայացվում տնօրենին, իսկ եթե բողոքն ուղղված է տնօրենի դեմ, ապա նախագահին: Բոլոր բողոքները պետք է անմիջապես ուսումնասիրվեն՝ կարգավորելու իրավիճակը և ապահովելու աշխատավայրի անվտանգությունն ու հարմարավետությունը բոլոր աշխատակիցների համար: Մասնավորապես, կազմակերպությունն արգելում է.

1. Սեռական կապի մեջ մտնելու նպատակով անցանկալի գործողությունները և սեռական ծառայություններ մատուցելու խնդրանքները,

2. Բանավոր (մակդիրներ, վիրավորական կամ արատավորող արտահայտություններ), ֆիզիկական (հարձակում, ֆիզիկական միջամտություն / սովորական / աշխատանքին) և տեսողական (ցուցապաստառներ, ծաղրանկարներ և նկարներ) ուսնձգությունը,

3. Ցանկացած այլ վիրավորական բանավոր խոսք կամ ֆիզիկական գործողություն, որի նպատակն է սպառնալիքի ազդեցության տակ անձին ստիպել որոշակի գործողություններ կատարել կամ որոշումներ կայացնել, ինչպես նաև այնպիսի գործողություններ, որոնք կարող են բացասաբար ազդել անձի աշխատանքային գործունեության վրա կամ ստեղծել ահաբեկող, թշնամական կամ վիրավորական աշխատանքային միջավայր:

Յուրաքանչյուր վերադաս պարտավոր է ստեղծել սեռական և այլ ուսնձգություններից զերծ միջավայր, և անմիջապես զեկուցել այն ուսնձգությունների վերաբերյալ, որոնք կարող են խախտել սույն աշխատակարգը: Բացի այդ, յուրաքանչյուր աշխատակից պարտավոր է հարգել գործընկերների իրավունքները:

Եթե որևէ աշխատակից ուսնձգությունների է ենթարկվում և ցանկանում է այդ կապակցությամբ բողոք ներկայացնել, կամ կարծում է, որ իր նկատմամբ ապօրինաբար խտրականություն է կիրառվել, նա պետք է այդ մասին անհապաղ զեկուցի տնօրենին: Եթե ենթադրյալ արարքը կատարել է տնօրենը, ապա աշխատակիցը պետք է զեկուցի նախագահին: Եթե բողոքը վերաբերում է կազմակերպության նախագահին, ապա տնօրենն այդ մասին տեղեկացնում է խորհրդին: Աշխատակիցները հնարավորինս շուտ պետք է հայտնեն ուսնձգությունների մասին, քանի դեռ դրանք ձեռք չեն բերել ծանր կամ համատարած բնույթ:

Սույն աշխատակարգի շրջանակներում բարեխղճորեն բողոք ներկայացնելու կամ բողոքի հետաքննությանն աջակցելու հետ կապված որևէ աշխատակցի դեմ ուղղված ցանկացած վրեժխնդրություն ուղղակիորեն արգելվում է կազմակերպության կողմից:

Ստանալով բողոքը, համապատասխան վերադասը իրականացնում է հետաքննություն՝ հնարավորինս ապահովելով գաղտնիությունը: Եթե քննության արդյունքում պարզվում է, որ անհատը մեղավոր է մեկ այլ աշխատակցի նկատմամբ ուսնձգություն կատարելու մեջ, ապա խախտում թույլ տված աշխատակցի նկատմամբ կիրառվում են կարգապահական տույժեր՝ ընդհուպ մինչև աշխատանքից ազատում:

Եթե ոտնձգության կամ անօրինական խտրականության մասին բողոքը հետաքննելուց հետո կազմակերպությունը պարզում է, որ բողոքը բարեխղճորեն չի ներկայացվել, կամ որ աշխատակիցը բողոքի վերաբերյալ կեղծ տեղեկություններ է տրամադրել, բողոքը ներկայացրած կամ կեղծ տեղեկություններ տրամադրած անձի նկատմամբ կարող է կիրառվել կարգապահական տույժ:

8.3. Բողոքներ և գանգատներ

Կազմակերպության ներսում ծագող բողոքների լուծման համար նախատեսվում է բողոքների և գանգատների ընթացակարգ: Ընթացակարգը պետք է լինի ոչ ֆորմալ, որպեսզի նպաստի հանգիստ միջավայրում գաղափարների ազատ փոխանակմանը: Այնուհանդերձ, բողոքները և գանգատները, որպես կանոն, պետք է ներկայացվեն և քննվեն հետևյալ քայլերով.

1. Բողոքները պետք է նախ քննարկվեն աշխատակցի անմիջական վերադասի հետ,
2. Եթե աշխատակիցը բավարարված չէ այդ քննարկման արդյունքով, ապա նա պետք է հարցը գրավոր տեսքով անհապաղ ներկայացնի տնօրենին՝ պատճենը հասցեագրելով իր վերադասին:
3. Տնօրենը գրավոր հաստատում է աշխատակցի բողոքի ստացումը, ապա՝ պահանջում գրավոր զեկույց վերադասից, որին ծանոթանալուց հետո, անհրաժեշտության դեպքում, նշանակում է հանդիպում համապատասխան աշխատակցի և վերադասի հետ, որը սովորաբար լինում է տասն օրվա ընթացքում: Հանդիպման ժամանակ տնօրենը պարտավոր է երկու կողմերին հնարավորություն ընձեռել՝ ներկայացնելու տվյալ պրոբլեմի կամ բողոքի մասին իրենց տեսակետները:
4. Խնդրի կարգավորման դեպքում տնօրենը գրավոր որոշում է ուղարկում երկու կողմերին՝ պատճենը հասցեագրելով նախագահին: Եթե աշխատակիցը բավարարված չէ տնօրենի որոշմամբ, նա իրավասու է տասն օրվա ընթացքում որոշումը բողոքարկել նախագահին:
5. Եթե տնօրենը բողոքը ստանալուց հետո տասն օրվա ընթացքում չի գտնում համապատասխան կարգավորման ուղիները, կամ աշխատակիցը բողոքարկում է տնօրենի որոշումը, ապա նա բողոքը քննարկման և որոշման նպատակով ներկայացնում է նախագահին:

Կազմակերպության նախագահն իրավիճակն ուսումնասիրելուց և կողմերի հետ քննարկումից հետո որոշում է կայացնում և կողմերին գրավոր ծանուցում է իր որոշման մասին:

6. Նախագահի կողմից բողոքը ստանալուց հետո տասնօրյա ժամկետում կարգավորում չստանալու դեպքում կազմվում է հանձնաժողով, որը կարող է բաղկացած լինել խորհրդի անդամներից, ինչպես նաև կազմակերպության այլ անդամներից: Հանձնաժողովը քննարկում է իրավիճակը, որոշում կայացնում և դրա մասին ծանուցում բոլոր կողմերին:
7. Հանձնաժողովի որոշումը վերջնական է և կարող է բողոքարկվել միայն դատական կարգով՝ օրենսդրության սահմանված կարգով:

Եթե բողոքը վերաբերում է աշխատանքային հարաբերությունների դադարեցմանը, աշխատակիցը բողոքարկման ժամանակահատվածի ընթացքում աշխատավարձ չի ստանում:

8.4. Աշխատանքային անվտանգությունը և ծխելու արգելքը

Կազմակերպությունն իր աշխատակիցների համար ձգտում է ապահովել անվտանգ աշխատանքային միջավայր, որը կհամապատասխանի աշխատանքային անվտանգության վերաբերյալ օրենքների պահանջներին, ներառյալ գրասենյակային այնպիսի տարածքների ապահովումը, որոնք կհամապատասխանեն սանիտարահիգիենիկ նորմերին և աշխատողների անվտանգության և տեխնիկական անվտանգության պահանջներին: Այս առումով կանոնների ենթադրյալ չկատարմանն առնչվող ցանկացած մտահոգություն պետք է անհապաղ ներկայացվի տնօրենին: Ելնելով առողջության պահպանման և հանրային անվտանգության նկատառումներից՝ կազմակերպության տարածքում ծխելն արգելվում է թե՛ աշխատակիցներին, թե՛ հյուրերին:

8.5. Գույքի և ունեցվածքի վնասում

Կազմակերպության գույքին և ունեցվածքին աշխատակցի անփութության պատճառով հասցված վնասի կամ կորուստի դեպքում տվյալ աշխատակիցը օրենքով սահմանված կարգով պարտավոր է փոխհատուցել կորուստը:

Կազմակերպությունն ապահովագրություն չի տրամադրում աշխատակիցների գողացված, վնասված, փչացած կամ կորած անձնական իրերի փոխհատուցման համար: Աշխատակիցը կարող է նման ապահովագրություն ձևակերպել իր հայեցողությամբ:

8.6. Աշխատանքային պատահարներ և վնասվածքներ

Աշխատանքային պատահարներն ու աշխատանքային վնասվածքները գրանցվում և ուսումնասիրվում են: Աշխատանքի հետ կապված այն պատահարները, որոնք հանգում են աշխատակցի այլ աշխատանքի տեղափոխվելուն, ժամանակավոր կամ մշտական հաշմության կամ մահվան, պատշաճ ուսումնասիրվում են և ենթակա են կազմակերպության կողմից փոխհատուցման, եթե դրանք տեղի են ունենում աշխատանքային ժամերին կազմակերպության տարածքում կամ նրանից դուրս (այդ թվում սահմանված ընդմիջումների ընթացքում), ինչպես նաև արտաժամյա աշխատանքի ժամանակ և գործուղումների ընթացքում:

Աշխատանքային պատահարների դեպքում կազմակերպությունը պարտավոր է աշխատակցին անմիջապես տրամադրել առաջին օգնություն, իսկ անհրաժեշտության դեպքում նրան տեղափոխել հիվանդանոց՝ պատահարի մասին տեղեկացնելով տուժածի հարազատներին և համապատասխան հաստատություններին:

8.7. Քաղաքական քարոզչություն/լրբինգ

Կազմակերպության աշխատակիցները գրասենյակի տարածքից դուրս կարող են քաղաքական կյանքին մասնակցել կամ քաղաքական որոշակի հայացքներ քարոզել: Այնուամենայնիվ, որոշակի քաղաքական դիրքորոշում ունեցող կամ քաղաքական արշավներին ակտիվորեն մասնակցող աշխատակիցը պետք է դա անի որպես անհատ և ոչ թե կազմակերպության անունից: Որևէ քաղաքական կուսակցության կամ շարժման միանալու դեպքում աշխատակիցը պետք է այդ մասին տեղյակ պահի տնօրենին, իսկ տնօրենը պետք է տեղյակ պահի նախագահին: Քաղաքականության հետ կապված իրենց գործունեությունը նրանք պետք է իրականացնեն աշխատանքային ժամերից դուրս՝ հստակ հայտարարելով, որ տվյալ քարոզարշավի կամ հավաքի ընթացքում չեն ներկայացնում կազմակերպությունը:

Կազմակերպությունը չպետք է գումարներ փոխանցի քաղաքական թեկնածուների, կուսակցությունների կամ հանձնաժողովների օգտին, մասնակցի լրբինգի, քաղաքական քարոզչության կամ նմանաբնույթ այլ քաղաքական գործունեության: Արգելվում է քաղաքական բնույթ ունեցող որևէ գործունեության համար օգտագործել կազմակերպության տարածքը, սարքավորումները կամ այլ ռեսուրսներ:

8.8. Կրոնական գործունեություն

Կազմակերպության աշխատակիցները գրասենյակի տարածքից դուրս իրենց դավանանքին հետևելու իրավունք ունեն:

համաձայն ՀՀ սահմանադրության և ՄԱԿ-ի մարդու իրավունքների համընդհանուր հռչակագրի: Ցանկացած արտոնություն կամ աջակցություն ցուցաբերվում է անկախ աշխատակիցների ռասայական, էթնիկական կամ կրոնական պատկանելիության:

8.9. Անձնական տեղեկությունների տրամադրումը

Կազմակերպությունից դուրս գտնվող կազմակերպություններից և ֆիզիկական անձանցից կազմակերպության աշխատակիցների վերաբերյալ ստացված հարցումներին, որպես կանոն, պատասխանում է միայն աշխատակցի վերադասը կամ տնօրենը: Կազմակերպությունն իր աշխատակիցների վերաբերյալ տրամադրում է միայն հետևյալ տեղեկությունները՝ աշխատանքային հարաբերությունների առկայության հաստատում, աշխատելու ամսաթվերը, պաշտոնի անվանումը, պարտականությունները, աշխատանքի վայրը և աշխատավարձի մասին տեղեկություններ՝ վավերացված վարկային դիմումների վերաբերյալ հարցումների հիման վրա:

Եթե պահանջվում է աշխատանքային երաշխավորագիր, տեղեկություններ կարող է տրամադրել միայն աշխատակցի վերադասը կամ տնօրենը՝ գրավոր հարցման հիման վրա, աշխատակցին տեղեկացնելուց և նրա համաձայնությունը ստանալուց հետո:

9. Աշխատանքի էթիկական չափանիշներ

9.1. Արտաքին տեսքը և հագուստը

Աշխատանքային ժամերի ընթացքում բոլոր աշխատակիցներից ակնկալվում է ունենալ մաքուր և կոկիկ տեսք: Հագուստը, կոկիկությունը և անձնական հիգիենայի ստանդարտները կարևոր են բոլոր աշխատակիցների շրջանում բարոյական մթնոլորտի ապահովման և հանրության շրջանում կազմակերպության գործարար համբավի համար: Կազմակերպության աշխատակիցները պետք է աշխատանքի ներկայանան պատշաճ տեսքով: Կազմակերպություններում աշխատողների հագուստի ազատ ոճը ողջունելի է, սակայն ազատ հագուստի ոչ բոլոր տեսակներն են պատշաճ կազմակերպության աշխատակիցների պարագայում:

Կազմակերպության համար ընդունելի հագուստի օրինակներ են.

- ▶ Տղամարդկանց համար՝ գործարար ոճի տաբատ, կոշիկ և վերնաշապիկ: Չի թույլատրվում՝ սանդալներ, սպորտային կոշիկներ, թենիսային տիպի մայկաներ կամ պատռվածքներով ջինսեր:

- ▶ Կանանց համար՝ չի թույլատրվում բլուզներ կամ մայկաներ, որոնք չեն ծածկում փորի կամ մեջքի ներքևի մասի որևէ հատված, ուսակապեր չունեցող բլուզներ կամ շրջագգեստներ, չափազանց կարճ (ծնկներից 7 սմ-ից ավելի բարձր) կիսաշրջագգեստներ և շրջագգեստներ, ինչպես նաև պատռվածքներով ջինսեր:

Իր պատշաճ արտաքին տեսքի վերաբերյալ մտահոգություններ ունենալու դեպքում աշխատակիցը պետք է խորհրդակցի իր վերադասի հետ: Ոչ պատշաճ արտաքին տեսքի դեպքում վերադասն իրավասու է պահանջել, որպեսզի աշխատակիցն իր հաշվին տուն վերադառնա և համապատասխանեցնի իր արտաքին տեսքը կազմակերպության պահանջներին:

9.2. Աշխատավայրում թմրադեղերի և ոգելից խմիչքի օգտագործման բացառումը

Կազմակերպությունում ապահովվում է թմրադեղերից զերծ աշխատավայր՝ Աշխատանքային օրենսգրքի պահանջներին համապատասխան: Որևէ աշխատակից չպետք է կազմակերպության տարածքում կամ կազմակերպության աշխատանքային գործունեության հետ կապված որևէ այլ վայրում պատրաստի, օգտագործի, հյուրասիրի, տիրապետի կամ տարածի որևէ թմրադեղ կամ հոգեմետ նյութ, կամ գտնվի դրանց ազդեցության ներքո:

Աշխատանքային ժամերին կազմակերպության տարածքում կամ աշխատանքային գործողություններ կատարելիս ոգելից խմիչքների օգտագործումն արգելվում է: Նշված արգելքը չի վերաբերում կազմակերպության կողմից կամ մասնակցությամբ անցկացվող միջոցառումների ընթացքում ոգելից խմիչքների չափավոր օգտագործմանը:

9.3. Վարքագծի կանոններ

Կազմակերպության կարևորագույն ցուցիչներից է կազմակերպության հեղինակությունը, որը կախված է կազմակերպության աշխատակիցների վարքագծից: Կազմակերպության անդամների, շահառուների, դոնորների ու գործընկերների՝ կազմակերպության նկատմամբ վստահության մակարդակը և կազմակերպության ծրագրերի հաջողությունը կախված են վարքագծի այնպիսի չափանիշների պահպանումից, որոնց հիման վրա կերտվել է կազմակերպության ազնիվ և անաչառ լինելու համբավը:

Կազմակերպության բոլոր աշխատակիցներից ակնկալվում է իրենց պարտականությունների կատարման ընթացքում առաջնորդվել

էթիկայի հնարավոր ամենաբարձր չափանիշներով և մշտապես հետևել օրենքի պահանջներին: Էթիկական երկընտրանքի առջև հայտնված կամ այլ աշխատակիցների ոչ պատշաճ գործողությունների մասին տեղեկություններ ունեցող ցանկացած աշխատակից պարտավոր է այդ մասին անհապաղ զեկուցել վերադասներից որևէ մեկին: Էթիկայի կանոնների խախտման մասին ցանկացած կասկած կազմակերպության վերադասների կողմից կհամարվի ուշադրության արժանի առավել առաջնահերթ խնդիր: Հնարավոր չարաշահումների մասին բոլոր հաղորդումները կպահվեն հնարավորինս գաղտնի:

Ստորև թվարկված են կազմակերպության յուրաքանչյուր աշխատակցից ակնկալվող էթիկական վարքագծի ամենաբարձր ստանդարտների օրինակներ.

- ▶ **Ազնվություն** – Աշխատակիցները պետք է մշտապես լինեն ազնիվ և պահպանեն արհեստավարժության ամենաբարձր չափանիշները: Կազմակերպության ռեսուրսները չպետք է օգտագործվեն անձնական շահ ստանալու նպատակով: Ծախսերի մասին հաշվետվությունները, ժամաթերթերը և այլ գրառումները պետք է արտացոլեն փաստացի կատարված ծախսերը կամ աշխատանքները, և ոչ մի դեպքում չպետք է ապակողմնորոշող կամ թյուր տեղեկություններ պարունակեն:
- ▶ **Խարդախ գործողությունների բացառում** – Աշխատակիցները որևէ դեպքում և որևէ պարագայում չպետք է կատարեն հետևյալ գործողությունները. աշխատանքային փաստաթղթերի կեղծում, գողություն, յուրացում, միջոցների շորթում, կաշառք կամ խարդախություն:
- ▶ **Շահերի բախում** – Որևէ աշխատակից չպետք է մասնակցի այնպիսի գործողությունների կամ մտնի այնպիսի կապերի մեջ, որոնք տվյալ աշխատակցի անձնական շահերի և կազմակերպության գործարար շահերի միջև բախում կամ նման բախման տպավորություն կստեղծեն: Աշխատակիցները և նրանց ընտանիքի անդամներն իրավունք չունեն ֆինանսական փոխհատուցում կամ այլ ֆինանսավորում ստանալ կազմակերպության դրամաշնորհի, վարկի կամ պայմանագրի շրջանակներում (բացառությամբ աշխատանքային պայմանագրով նախատեսված միջոցների): Աշխատակիցներն իրավունք չունեն մասնակցել այն դրամաշնորհների, վարկերի կամ պայմանագրերի հետ կապված վերլուծություններին և որոշումների կայացմանը, որոնց արդյունքում ֆինանսական օգուտ կստանան նրանց բարեկամները, նախկին կամ ներկա ընկերները կամ

գործընկերները: Նախկին աշխատակիցները կազմակերպությունից հեռանալուց հետո մեկ տարվա ընթացքում իրավունք չունեն կազմակերպությունից ստանալ դրամաշնորհ կամ վարկ, կամ այլ կերպ օգտվել կազմակերպության դրամաշնորհներից և վարկերից:

➤ **Գաղտնիություն** – Աշխատակիցները պարտավոր են չբացահայտել կազմակերպությունում աշխատելու ընթացքում ստացված գաղտնի տեղեկությունները: Գաղտնի տեղեկությունները ներառում են կազմակերպության ֆինանսական գործունեության, բիզնես պլանների, ռազմավարությունների, ֆինանսավորվելու դիմումների կամ առաջարկների, աշխատանքային ընթացակարգերի, պայմանագրերի, դրամաշնորհների, աշխատակիցների աշխատավարձերի մասին տեղեկությունները, ինչպես նաև կազմակերպության անդամներին, գործընկերներին և կապալառուներին վերաբերող համանման տեղեկությունները: Աշխատակիցները պետք է նախկին կամ ներկա աշխատակիցների վերաբերյալ տեղեկություններ տրամադրելու բոլոր հարցումները (այդ թվում՝ երաշխավորագրերը և վարկարժանության ստուգումները) փոխանցեն տնօրենին:

➤ **Նվերներ և օգուտներ** – Աշխատակիցները չեն կարող հաճախորդներից, մատակարարներից, դիմողներից, դրամաշնորհառուներից, փոխառություն վերցնողներից, հաճախորդներից կամ մրցակիցներից նվերներ ընդունել կամ օգուտներ քաղել: Օրենքով արգելվում է դրամաշնորհառուի, վարկառուի, մատակարարի կամ այլ համագործակցողի ընտրության հարցում կազմակերպության որոշման վրա ազդելու նպատակով ստանալ դրամական արժեք ունեցող որևէ բան: Կազմակերպությունն իրավասու է ընդունել նվերներ միայն այն դեպքում, եթե դրանք տրվում են կազմակերպությանը՝ որպես մշակութային առանձնահատկություններով հուշանվերներ կամ ի նշան երախտագրի և մեծ դրամական արժեք չեն ներկայացնում:

Կազմակերպության աշխատակիցների կողմից էթիկայի վերոնշյալ կանոնների չպահպանումը հանգեցնում է կարգապահական տույժի, ընդհուպ մինչև աշխատանքից հեռացումը և քրեական մեղադրանք ներկայացնելը:

9.4. Հաղորդակցություն

Աշխատակիցները կարող են հետաքրքրվող անձանց հայտնել կազմակերպության վերաբերյալ այն տեղեկությունները, որոնք բաց են

հանրության համար: Այլ հարցերի վերաբերյալ տեղեկությունների հարցումները պետք է ուղղորդվեն տնօրենին: Միջոցառումներին կամ հանրային ելույթներին կազմակերպությունը ներկայացնելիս աշխատակիցները պետք է բարձր պահեն կազմակերպության հեղինակությունը և գործեն կազմակերպության առաքելությունից ու նպատակներից ելնելով:

Կազմակերպությունում լրատվամիջոցների հետ կապերով զբաղվում է հանրային կապերի պատասխանատուն՝ սերտորեն համագործակցելով տնօրենի և նախագահի հետ: Մամուլի ներկայացուցիչների կամ պետական մարմինների ցանկացած հարցում անմիջապես փոխանցվում է հանրային կապերի պատասխանատուին:

9.5. Հեռախոսների, համակարգիչների, էլեկտրոնային փոստի և ինտերնետի օգտագործումը

Աշխատակիցներին թույլատրվում է անձնական հեռախոսազանգեր կատարել կազմակերպությունից, սակայն դրանց քանակը և տևողությունը պետք է չզերազանցի ողջամտության սահմանը:

Կազմակերպության աշխատակիցների տրամադրության տակ դրված համակարգիչները, համակարգչային ֆայլերը, էլեկտրոնային փոստի համակարգը, ինտերնետային կապը և համակարգչային ծրագրերը պատկանում են կազմակերպությանը և նախատեսված են աշխատանքային նպատակների համար: Աշխատակիցները չպետք է առանց թույլտվության օգտագործեն իրենց չհատկացված գաղտնաբառեր, բացեն ֆայլեր կամ մուտք գործեն պահպանված հաղորդագրությունների մեջ: Արգելվում է ժամանցային և էրոտիկ կայքեր այցելելը, ինչպես նաև ժամանցային կամ էրոտիկ բովանդակությամբ ֆայլեր քաշելը (նկարներ, վիդեո, խաղեր):

Նախապես չունենալով համապատասխան թույլտվություն՝ աշխատակիցներն իրավունք չունեն տեղադրել (upload), ներբեռնել (download) կամ այլ կերպ հաղորդել հեղինակային իրավունքով կամ պատենտով պաշտպանված նյութեր, առևտրային գաղտնիքներ կամ այլ գաղտնի, մասնավոր, հեղինակային կամ անօրինական տեղեկություններ կամ նյութեր: Արգելվում է կազմակերպության համակարգերը որևէ կերպ օգտագործել անօրինական, խարդախ կամ հանցավոր գործունեություն իրականացնելու համար: Էլեկտրոնային փոստը չի կարող օգտագործվել՝ այլ անձանց ներգրավելու առևտրային, անձնական, կրոնական կամ քաղաքական գործունեության, արտաքին կազմակերպությունների հետ կապված կամ կազմակերպության աշխատանքների հետ կապ չունեցող այլ գործունեության մեջ:

Այս կանոնների կատարումն ապահովելու նպատակով կազմակերպությունն իրեն իրավունք է վերապահում ստուգել աշխատակիցների համակարգչային ֆայլերը և էլեկտրոնային փոստի հաղորդագրությունները: Բացի այդ, կազմակերպությունն իրեն իրավունք է վերապահում վերծանել աշխատակիցների համակարգչային ֆայլերը և էլեկտրոնային փոստի հաղորդագրությունները: Աշխատակիցների համակարգչային ֆայլերի և էլեկտրոնային փոստի հաղորդագրությունների վերծանումը կատարվում է միայն Տեղեկատվական տեխնոլոգիաների պատասխանատուի ուղղակի թույլտվությամբ: Այս կանոնների խախտումների մասին տեղեկանալու դեպքում աշխատակիցները պետք է այդ մասին ծանուցեն Տեղեկատվական տեխնոլոգիաների պատասխանատուին:

9.6. Մտավոր գործունեությունը

Կազմակերպությունում աշխատելու արդյունքում ստացվող՝ աշխատանքի ցանկացած արդյունք, ներառյալ, սակայն ոչ միայն, հեղինակային իրավունքով, առևտրային նշանով, պատենտով գրանցման ենթակա կամ աշխատանքի այլ արդյունքները մնում են կազմակերպության սեփականությունը, բացառությամբ այն դեպքերի, երբ կազմակերպության նախագահի կողմից նախապես գրավոր կայացվել է այլ որոշում:

Բացի այդ, վերոհիշյալ գործունեությունից ստացվող եկամուտները, ինչպիսիք են, օրինակ, հոնորարները, պետք է բացահայտվեն և զեկուցվեն տնօրենին, որպեսզի որոշում կայացվի, թե արդյոք այդ վճարումը պատկանում է աշխատակցին, թե կազմակերպությանը:

9.7. Խախտումների մասին հայտնումը (ազդարարում)

Կազմակերպությունն իր աշխատակիցներից պահանջում է ապահովել ազնվության ամենաբարձր մակարդակ և պաշտպանել կազմակերպության հեղինակությունը: Բոլոր աշխատակիցները պարտավոր են սույն Ձեռնարկի կամ կազմակերպության այլ ներքին կանոնակարգերի խախտման մասին զեկուցել իրենց վերադասին և/կամ տնօրենին: Աշխատակիցը կանոնակարգերի խախտման մասին կարող է հաղորդել ուղղակիորեն կամ անանուն կերպով, անձամբ, էլեկտրոնային փոստով, սովորական փոստով կամ հեռախոսային հաղորդագրությամբ: Հաղորդումները պետք է ուղղվեն տնօրենին, իսկ եթե խախտումը վերաբերում է տնօրենին, ապա խորհրդի անդամներին կամ նախագահին:

Եթե հաղորդումը տրվում է անանուն, ապա աշխատակցին խորհուրդ է տրվում հնարավորինս մանրամասն և կոնկրետ տեղեկություններ տրամադրել՝

նպաստելու հաղորդման կապակցությամբ համապատասխան միջոցառումների իրականացմանը:

Եթե քննությամբ պարզվի, որ անհատը մեղավոր է ֆինանսական չարաշահումների կամ ոչ էթիկական գործողությունների մեջ, իրավախախտ աշխատակցի նկատմամբ կկիրառվեն կարգապահական տույժեր, ընդհուպ մինչև աշխատանքից հեռացում և քրեական հետապնդում: Չարաշահումների մասին իմանալը և չհայտնելը նույնպես կարող է առաջացնել կարգապահական պատասխանատվություն:

Կազմակերպությունն ուղղակիորեն արգելում է որևէ տեսակի վրեժխնդրություն՝ խախտման մասին հաղորդում ներկայացնող կամ քննությանն աջակցող որևէ աշխատակցի հանդեպ:

Հավելվածներ

Աշխատակցի ստորագրման ձև

Ես՝ _____,

ծանոթացել եմ
(անուն, ազգանուն)

/ « _____ » / կազմակերպության աշխատակցի ձեռնարկի, անվտանգության ուղեցույցի, ... կանոնակարգերին ու ընթացակարգերին և պարտավորվում եմ դրանցով առաջնորդվել իմ ամենօրյա աշխատանքում:

Անուն, ազգանուն
Ամսաթիվ
Ստորագրություն

Նոր աշխատակիցներին տրվող կանոնակարգերի ցանկ

1. Աշխատակցի ձեռնարկ
2. Գնումների քաղաքականություն
3. Անվտանգության ուղեցույց
4. Կառավարման ձեռնարկ
5. Հանրային կապերի և հաղորդակցության կանոնակարգեր
6. Տեղեկատվության կառավարման ուղեցույց
7. ...

Աշխատավարձերի սանդղակներ

Պաշտոն	Աշխատավարձի միջակայք	
Տնօրեն	Սկսած...	մինչև...
Ծրագրի ղեկավար		
Հաշվապահ		
...		

Վարքագծի կանոններ

Որպես / « _____ » / կազմակերպության աշխատակից, հաստատում եմ սույն կանոններին հետևելու իմ պատրաստակամությունը և գիտակցում իմ անձնական պատասխանատվությունը՝ գործելու սույն կանոններին համապատասխան: Ըստ այդմ, պարտավորվում եմ՝

- ▶ Իմ ստանձնած աշխատանքում մշտապես լինել ազնիվ և պահպանել արհեստավարժության ամենաբարձր չափանիշները:
- ▶ Չօգտագործել կազմակերպության ռեսուրսները անձնական շահ ստանալու նպատակով:
- ▶ Չբացահայտել կազմակերպությունում աշխատելու ընթացքում ստացված գաղտնի տեղեկությունները:
- ▶ Շահերի իրական կամ հնարավոր բախման իրավիճակների դեպքում տեղեկացնել վերադասիս:
- ▶ Նվերներ չընդունել կամ օգուտներ չքաղել կազմակերպության հաճախորդներից, մատակարարներից, շահառուներից կամ մրցակիցներից:
- ▶ Տեղեկացնել տնօրենին կազմակերպության հասցեին հնչած բողոքների, ինչպես նաև այնպիսի հարցերի և երևույթների մասին, որոնք կարող են ազդել կազմակերպության գործունեության վրա:
- ▶ Կազմակերպությունը ներկայացնելիս բարձր պահել կազմակերպության հեղինակությունը և գործել կազմակերպության առաքելությունից և նպատակներից ելնելով:
- ▶ Աջակցել կազմակերպության զարգացմանը, ֆինանսական կայունությանը և դրական վարկանիշի ձևավորմանը:

Անուն, ազգանուն

Ամսաթիվ

Ստորագրություն

Կատարողականության գնահատման ձևաթուղթ
(լրացվում է աշխատակցի կողմից)

Աշխատակցի անուն, ազգանուն	
Ղեկավարի անուն, ազգանուն	
Աշխատանքի ընդունման ամսաթիվ	
Գնահատման ժամանակահատված	
Գնահատման ամսաթիվ	

1. Հաշվետու ժամանակահատվածում ինչ աշխատանքներ են հիմնականում իրականացվել ձեր կողմից: Արդյոք դրանք համապատասխանում էին աշխատանքային նկարագրին, եթե ոչ, որո՞նք են պատճառները:

2. Հաշվետու ժամանակահատվածի ընթացքում հասնլ եք արդյոք տարվա սկզբում պլանավորված մասնագիտական զարգացման նպատակներին:

3. Ինչպիսին է եղել ձեր ընդհանուր ներդրումը կազմակերպության զարգացման գործում, շահառուների և գործընկերների հետ հարաբերություններում, կազմակերպության առաքելության և ուղղվարական նպատակների համատեքստում:

4. Մասնագիտական և անձնային աճի ու զարգացման ի՞նչ ուղղությունները կնշեք որպես առավել անհրաժեշտ: Ի՞նչ գործողություններ կառաջարկեք հաջորդ տարվա համար՝ մասնագիտական զարգացումն ապահովելու նպատակով:

5. Ինչպե՞ս կնկարագրեք ձեր վերադասի հետ հարաբերությունները: Ի՞նչ կարող է անել վերադասը կամ կազմակերպությունը՝ ձեր աշխատանքի արդյունավետության բարձրացման ուղղությամբ:

Կատարողականության գնահատման տեղեկանք
(լրացվում է ղեկավարի կողմից)

1. Կատարողականության ընդհանուր գնահատական

Անընդունելի	Բարելավման կարիք կա	Բավարար	Արդյունավետ	Բացառիկ

2. Մեկնաբանություններ և առաջարկներ

3. Մասնագիտական զարգացման նպատակներ

4. Աշխատակցի մեկնաբանություններ

Աշխատակցի ստորագրություն

Ամսաթիվ

Ղեկավարի ստորագրություն

Ամսաթիվ



ԿԱՄՎՈՐՆԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՁԵՌՆԱՐԿ

Ներածություն

/« _____ »/ կազմակերպությունը խրախուսում է կամավորական աշխատանքը՝ որպես հասարակական կազմակերպության կարևոր ներուժ և մասնակցության հնարավորություն: Կամավորները ոչ միայն անհրաժեշտ օժանդակություն են ապահովում աշխատակազմի առօրյա գործունեության մեջ, այլև նպաստում են կազմակերպության հեղինակությանը: Նրանց կարծիքը կազմակերպության մասին կարող է արագ տարածվել հանրության շրջանում և ավելի ազդեցիկ լինել, քան աշխատակազմի, քանի որ նրանք չեն վարձատրվում և ֆինանսական խթան չունեն կազմակերպությունը նպաստավոր դիրքում ներկայացնելու համար: Որքան ավելի շատ կամավորներ են ներգրավված, այնքան ավելի հավանական է ստանալ հանրության աջակցությունը:

Ըստ այդմ, կազմակերպությունը ջանքեր է գործադրում կամավորների ներգրավման և նրանց հմտությունների զարգացման ուղղությամբ: Կարևորություն տալով կամավորական աշխատանքին, կազմակերպությունը աշխատակազմի անդամներից մեկին վերագրում է կամավորների պատասխանատուի դերը, որը ներառվում է այդ աշխատակցի աշխատանքի նկարագրում: Կամավորների պատասխանատուն կազմակերպում է կամավորների հավաքագրման և ընդունելության, աշխատանքի կառավարման, գնահատման և խրախուսման գործընթացները:

Կամավորների հավաքագրում և ընդունելություն

Կազմակերպությունն ունի կամավորության հետևյալ հնարավորություններ՝

- ▶ Կանոնավոր աշխատող կամավորներ,
- ▶ Միջոցառումների կամ ծանրաբեռնված աշխատանքի շրջանում ներգրավվող կամավորներ:

Իր սոցիալական ցանցերի, բաց հայտարարությունների և անձնական կապերի ցանցերի միջոցով կազմակերպությունը հայտարարում է կամավորության հնարավորության մասին: Ցանկացած անձ կարող է լրացնել կամավորության համար նախատեսված դիմումի ձևաթուղթը: Բոլոր դիմումները մուտքագրվում են կամավորների տվյալների բազայում: Հավաքագրված դիմումները պարբերաբար քննարկվում են կազմակերպության աշխատակիցների հետ և ընտրվում են այն թեկնածուները, որոնք տվյալ պահին ունեն կազմակերպությանը պահանջվող գիտելիքներն ու հմտությունները:

Ի լրումն, կազմակերպությունը կարող է նաև հայտարարել կոնկրետ մասնագիտությամբ կամ հմտություններով կամավորների կարիքի մասին, օրինակ, եթե աշխատանքի ընթացքում առանձնացվել է որոշակի պաշտոնի կամ աշխատակցի կարիք, սակայն կազմակերպությունը տվյալ պահին չունի լրացուցիչ աշխատակից կամ փորձագետ վարձելու հնարավորություն:

Կամավորության համար դիմումների ընտրության փուլին հաջորդում է հարցազրույցների փուլը, որից հետո, կամավորական աշխատանքի ընդունվելու դեպքում, կամավորի համար կազմվում է համապատասխան պայմանագիր և աշխատանքի նկարագրություն: Բացի այդ, կամավորը պետք է ստորագրի կազմակերպության վարվելակերպի կանոնները: Նոր կամավորներին ծանոթացնում են կազմակերպության գործունեությանը, գրասենյակի հարմարություններին և սարքավորումներից օգտվելու կանոններին, կազմակերպության հիմնական ներքին ընթացակարգերին:

Քանի որ կամավորական աշխատանքը հիմնված է բացառապես անհատի նվիրվածության և հետաքրքրության վրա, կամավորի աշխատանքային պարտականությունները համաձայնեցվում են նրա հետ:

Կամավորների իրավունքներն ու պարտականությունները

Կամավորները պետք է գրասենյակ հաճախեն ըստ կամավորի պայմանագրում նշված ժամանակացույցի: Անհրաժեշտության դեպքում նրանք տեղեկացնում են ուշացման կամ բացակայության մասին Կամավորների պատասխանատուին: Կամավորների հաճախման մատչանում գրանցվում են կամավորների հաճախման օրերը և ժամերը: Ամսվա ընթացքում կամավորի երեք և ավելի օր անհարգելի բացակայության դեպքում կազմակերպությունը կարող է դադարեցնել համագործակցությունը կամավորի հետ:

Կամավորները իրավունք ունեն օգտվել գրասենյակի սարքավորումներից և հարմարություններից, ստանալ իրենց աշխատանքի համար անհրաժեշտ նյութերը և տեղեկատվությունը, մասնակցել մասնագիտական զարգացման միջոցառումներին և օգտվել կազմակերպության ծառայություններից [/ կոնկրետ նշել /](#):

Կանոնավոր հաճախում ունեցող կամավորները մասնակցում են կազմակերպության անձնակազմի ժողովներին, որտեղ կարող են ներկայացնել իրենց առաջարկները և հաշվետվությունները կատարած աշխատանքի վերաբերյալ:

Կամավորական արդյունավետ աշխատանքի դեպքում կազմակերպությունը կամավորի աշխատանքի ավարտին, ինչպես նաև աշխատանքի ընթացքում՝ ըստ անհրաժեշտության, երաշխավորագիր է տրամադրում՝ հաստատելով կամավորի աշխատանքային հմտությունները և անձնային որակները:

Կամավորների աշխատանքի կառավարում և գնահատում

Կամավորական աշխատանքի արդյունավետության և կազմակերպությունում կամավորության համար բարենպաստ միջավայր ապահովելու նպատակով հարկավոր է աշխատակիցներին ուսուցանել կամավորների կառավարման մի շարք սկզբունքներ:

Կամավորներին պետք է տրամադրել կոնկրետ կողմնորոշում և վերապատրաստում, որպեսզի նրանք իրենց դերը առավել արդյունավետ կատարեն և օգտագործեն զարգացման հնարավորությունները: Կամավորներին աշխատանք պատվիրակելիս անհրաժեշտ է նրանց

ապահովել համապատասխան տեղեկատվությամբ և ռեսուրսներով, ինչպես նաև մանրամասն քննարկել նրանց հետ իրենց դերը, անհրաժեշտ համագործակցությունը մյուսների հետ և ակնկալվող արդյունքները: Աշխատանքը պատվիրակելիս անհրաժեշտ է ամփոփել տրված տեղեկատվությունը և ստուգել, թե արդյոք կամավորը ճիշտ է հասկացել այն:

Անհրաժեշտ է ստեղծել բաց միջավայր՝ աջակցություն հայցելու և ստանալու համար, և խրախուսել կամավորների հարցադրումները: Սա հատկապես կարևոր է նոր կամավորների համար: Աջակցությունը պետք է մատչելի լինի կամավորների համար, հարմարեցված կոնկրետ անհատի կարիքներին և համապատասխանի կամավորների աշխատանքի առանձնահատկություններին:

Կամավորների աշխատանքը պետք է գնահատվի: Նրանք պետք է զգան, որ իրենց աշխատանքը կարևոր և անհրաժեշտ է կազմակերպության համար: Աշխատանքի գնահատումը պետք է լինի կոնկրետ և ժամանակին, հարմարեցված յուրաքանչյուր կամավորի անհատական դրդապատճառներին և հետաքրքրություններին: Ըստ այդմ, պետք է ջանք գործադրվի յուրաքանչյուր կամավորի տալ այնպիսի աշխատանք, որը հաշվի կառնի նրա հմտությունները, փորձը և հետաքրքրությունները: Ավելին, կամավորի առաջադրանքները պետք է որոշվեն նրա հետ համատեղ՝ նրան ընտրության հնարավորություն տալով: Բացի առաջադրանքներ հանձնարարելուց, կարևոր է նաև պատվիրակել պատասխանատվությունը, քանի որ կամավորի պատասխանատվության բարձր մակարդակը կօգնի նրան գնահատել իր արժեքն ու աշխատանքային թիմի մաս զգալ:

Քանի որ կազմակերպությունը որդեգրել է որոշումների ընդունման մասնակցային սկզբունքը, կամավորներին հնարավորություն է տրվում մասնակցել պլանավորմանը և որոշումների կայացմանը: Կամավորների կարծիքը միշտ հաշվի է առնվում նրանց աշխատանքի հետ կապված հարցերը քննարկելիս:

Կամավորներին հետադարձ կապ տրամադրելու հնարավորություն է տրվում: Մասնավորապես, [/ երեք ամիսը /](#) մեկ անգամ իրականացվում է կամավորի կատարողականի գնահատում՝ [/ ոչ պաշտոնական գրույցի /](#) ձևով, որի ընթացքում քննարկվում են կամավորի ձեռքբերումները՝ կազմակերպության գործունեության մեջ ունեցած ավանդի և մասնագիտական զարգացման առումով, առկա խնդիրները, աշխատակազմի և մյուս կամավորների հետ աշխատանքային

հարաբերությունները: Անհրաժեշտ է հստակ տեղեկացնել կամավորներին, թե նրանց գործողություններն ինչպես են նպաստում կազմակերպության գործունեությանը և ծրագրերին: Ժամանակ առ ժամանակ հարկավոր է շնորհակալություն հայտնել նրանց գրավոր կամ բանավոր կերպով:

Կամավորների շրջանում իրականացվող տարեկան հարցումները կօգնեն կազմակերպությանը վերանայել կամավորների կառավարման մոտեցումները և ավելի արդյունավետ օգտագործել կամավորական ներուժը:

Վարքագծի կանոններ

Կամավորներից ակնկալվում է իրենց պարտականությունների կատարման ընթացքում առաջնորդվել էթիկայի հնարավոր ամենաբարձր չափանիշներով և մշտապես հետևել օրենքի պահանջներին: Մասնավորապես, կամավորը պետք է հետևի վարքագծի հետևյալ կանոններին, որի վերաբերյալ փաստաթուղթ է ստորագրում՝

- ▶ Կամավորները պետք է մշտապես լինեն ազնիվ և պահպանեն արհեստավարժության բարձր չափանիշներ:
- ▶ Կամավորները չեն կարող օգտագործել կազմակերպության ռեսուրսները անձնական շահ ստանալու նպատակով:
- ▶ Արգելված է բացահայտել կազմակերպությունում աշխատելու ընթացքում ստացած գաղտնի տեղեկությունները:
- ▶ Եթե աշխատանքի ընթացքում որևէ խնդիր կամ հարց է առաջանում, ապա կամավորը պետք է խնդիրը ներկայացնի կամավորների պատասխանատուին և ոչ թե քննարկի այլ կամավորների կամ կազմակերպությունից դուրս անձնական ծանոթությունների շրջանակներում:
- ▶ Շահերի իրական կամ հնարավոր բախման իրավիճակների դեպքում կամավորները պետք է տեղեկացնեն կամավորների պատասխանատուին:

- ▶ Կամավորները չեն կարող կազմակերպության հաճախորդներից, մատակարարներից, շահառուներից կամ մրցակիցներից նվերներ ընդունել կամ օգուտներ քաղել:
- ▶ Կամավորները կարող են հետաքրքրվող անձանց հայտնել կազմակերպության վերաբերյալ այն տեղեկությունները, որոնք բաց են հանրության համար: Այլ հարցերի վերաբերյալ տեղեկությունների հարցումները պետք է ուղղորդվեն աշխատակազմին:
- ▶ Կազմակերպությունը ներկայացնելիս կամավորները պետք է բարձր պահեն կազմակերպության հեղինակությունը և գործեն կազմակերպության առաքելությունից և նպատակներից ելնելով:

Կամավորության դադարեցումը

Կամավորի հեռանալու հիմք է ծառայում գրավոր դիմումը, որը կամավորը ներկայացնում է կամավորների պատասխանատուին: Կամավորի նախաձեռնությամբ կամավորական աշխատանքի դադարեցման դեպքում կամավորը պետք է դիմում գրի կազմակերպությանը ոչ ուշ, քան աշխատանքի նախատեսված դադարից մեկ շաբաթ առաջ:

Կամավորի հեռացումը կազմակերպության նախաձեռնությամբ կարող է պայմանավորված լինել մի շարք հանգամանքներով՝

- ▶ Կազմակերպությանը դիտավորյալ պատճառած բարոյական կամ նյութական վնասը,
- ▶ Կազմակերպության առաքելությանը կամ արժեքներին հակասող գործողությունները,
- ▶ Կազմակերպության հասարակական վարկանիշի կամ հեղինակության դիտավորյալ պախարակումը,
- ▶ Պարբերական (ավելի քան երեք անգամ անընդմեջ) անհարգելի բացակայությունը,
- ▶ ՀՀ օրենսդրության, նորմատիվ և իրավական պահանջների, կազմակերպության սկզբունքների, կանոնների, չափորոշիչների, ինչպես նաև ներքին փաստաթղթերի պահանջների խախտումը:

Կազմակերպության նախաձեռնությամբ հեռացվելու որոշման վերաբերյալ կամավորը ծանուցվում է գրավոր ձևով:

Կամավորի հեռանալու դեպքում կամավորների պատասխանատուն զրույց է ունենում կամավորի հետ՝ հասկանալու համար նրա ձեռքբերումները կազմակերպությունում, առկա խնդիրները և առաջարկները: Քննարկվում է նաև կամավորի հետ հետագա համագործակցության հնարավորությունները: Կամավորի ցանկության դեպքում կազմակերպությունը հետագայում կարող է շարունակել տեղեկատվություն, նորություններ և միջոցառումների հրավերներ ուղարկել կամավորին:

Հավելված

Կամավորության դիմումի ձևաթուղթ

Ծանոթ լինելով / « _____ » / կազմակերպության առաքելությանը և նպատակներին, կիսելով կազմակերպության արժեքները և ձգտելով իմ ներդրումն ունենալ կազմակերպության գործունեության մեջ, սույնով ցանկանում եմ դիմել կազմակերպությանը՝ որպես կամավոր ներգրավվելու համար:

Անուն, ազգանուն

Կրթություն

Մասնագիտություն (եթե առկա է)

Աշխատանքի վայր (եթե առկա է)

Ծննդյան տարեթիվ

Ինչու՞ եք ցանկանում դառնալ կազմակերպության կամավոր

Ինչ ներդրում կարող եք ունենալ կազմակերպության աշխատանքներում

Որքան՞ ժամանակ կարող եք հատկացնել կամավորական աշխատանքին (օրական, շաբաթական կամ ամսական կտրվածքով): Եթե ունեք շաբաթվա օրերի կամ ժամերի նախընտրություն, խնդրում ենք նշել:

Հեռախոս

Էլ. փոստի հասցե

Վարքագծի կանոններ

Որպես / « _____ » / կազմակերպության կամավոր, հաստատում եմ սույն կանոններին հետևելու իմ պատրաստակամությունը և գիտակցում իմ անձնական պատասխանատվությունը՝ գործելու սույն կանոններին համապատասխան: Ըստ այդմ, պարտավորվում եմ՝

- ▶ Իմ ստանձնած աշխատանքում մշտապես լինել ազնիվ և պահպանել արհեստավարժության բարձր չափանիշներ,
- ▶ Չօգտագործել կազմակերպության ռեսուրսները անձնական շահ ստանալու նպատակով,
- ▶ Չբացահայտել կազմակերպությունում աշխատելու ընթացքում ստացած գաղտնի տեղեկությունները,
- ▶ Եթե աշխատանքի ընթացքում որևէ խնդիր կամ հարց է առաջանում, խնդիրը ներկայացնել կամավորների պատասխանատուին և չքննարկել այլ կամավորների կամ կազմակերպությունից դուրս անձնական ծանոթությունների շրջանակներում,
- ▶ Շահերի իրական կամ հնարավոր բախման իրավիճակների դեպքում տեղեկացնել կամավորների պատասխանատուին,
- ▶ Նվերներ չընդունել կամ օգուտներ չքաղել կազմակերպության հաճախորդներից, մատակարարներից, շահառուներից կամ մրցակիցներից:
- ▶ Կազմակերպության հետ որևէ առնչություն չունեցող անձանց հայտնել միայն այն տեղեկությունները կազմակերպության վերաբերյալ, որոնք բաց են հանրության համար:
- ▶ Կազմակերպությունը ներկայացնելիս բարձր պահել կազմակերպության հեղինակությունը և գործել կազմակերպության առաքելությունից և նպատակներից ելնելով:

Անուն, ազգանուն

Ամսաթիվ

Ստորագրություն



Ներածություն

Սույն ուղեցույցի նպատակն է անվտանգ պայմաններ ստեղծել կազմակերպության և նրա աշխատակիցների համար: Կազմակերպությունը հասկանում և ընդունում է, որ մարդու կյանքը հանդիսանում է առավելագույն արժեք և անում է հնարավոր ամեն ինչ մարդկանց անվտանգության ապահովման համար:

Անվտանգությունն ու ապահովությունը բոլորի պարտականություններն են: Կազմակերպության ղեկավարները և աշխատակիցները հավասարապես պետք է ջանք ներդնեն անհատների ու կազմակերպության անվտանգությունը ապահովելու համար: Պատահարների կանխարգելումը, առողջ ու անվտանգ պայմանները ապահովելու համար կազմակերպությունը միջոցներ է ձեռնարկում ռիսկերի պլանավորման, կանխարգելման և վնասների մեղմացման ուղղությամբ:

Ձեռնարկը ներկայացնում է ընդհանուր մոտեցումներ և կոնկրետ ուղենիշներ հնարավոր արտակարգ և/կամ անվտանգության պահպանում պահանջող իրավիճակներում աշխատակազմի վարվելակերպի վերաբերյալ: Միաժամանակ, յուրաքանչյուր իրավիճակում պետք է դրսևորել պայմաններից և հնարավորություններից կախված անհրաժեշտ ճկունություն:

Յուրաքանչյուր աշխատակից պետք է ծանոթ լինի այս ձեռնարկի դրույթներին և ստորագրի ձեռնարկի ընթերցումը հաստատող փաստաթուղթը:

Անվտանգության ապահովման հիմնական սկզբունքները

Կազմակերպության աշխատակիցների, շահառուների ու գործընկերների անվտանգությունն ապահովելու համար կազմակերպությունը որդեգրել է հետևյալ սկզբունքները՝

1. Կազմակերպության համար առաջնահերթ է աշխատակիցների առողջությունը և որևէ դեպքում չի կարելի այն վտանգի ենթարկել կազմակերպության ծրագրային նպատակների, գույքի կամ այլ նպատակների համար:
2. Ռիսկերի գնահատումը կազմակերպության և անհատ աշխատակիցների պարտականությունն է և անվտանգության ապահովման նախապայմաններից մեկը: Ցանկացած ծրագրի մշակման ընթացքում պետք է ներառել ռիսկերի գնահատման գործընթաց և ռիսկերի կանխարգելման պլան: Ցանկացած կազմակերպական որոշում ընդունելիս ևս պետք է հաշվի առնել ռիսկային գործոնները: Աշխատակազմը հստակ տեղեկատվություն պետք է ստանա հնարավոր ռիսկերի և վտանգի դեպքում անհրաժեշտ քայլերի վերաբերյալ:
3. Աշխատանքի հետ կապված վնասվածքների, հիվանդությունների, և պատահարների դեպքերում բոլոր գրառումները պահպանվում են, իսկ նմանատիպ դեպքերը մանրամասն ուսումնասիրվում են՝ հետագա ռիսկերը գնահատելու և նվազեցնելու համար:

Անվտանգության պարտականությունների բաշխում

Կազմակերպության անվտանգության ապահովման խումբը բաղկացած է կազմակերպության տնօրենից, մարդկային ռեսուրսների պատասխանատուից, ծրագրերի ղեկավարներից: Անվտանգության ապահովման խմբի նպատակն է կազմակերպությունում համապատասխան անվտանգ պայմանների ստեղծումն ու պահպանումը: Տնօրենը համակարգում է խմբի աշխատանքը և պատասխանատու է հետևյալ գործառույթների համար՝

- Ուղեցույցի դրույթների իրագործման և կազմակերպության աշխատակիցների կողմից դրանց հետևելու ընդհանուր վերահսկողություն,
- Ուղեցույցի վերանայում՝ ըստ անհրաժեշտության,
- Անվտանգության միջոցառումների կազմակերպում և վերահսկում,

- Արտակարգ իրավիճակների դեպքում առաջնային կոնտակտային անձի դերի ստանձնում:

Անվտանգության ապահովման խմբի գործառույթները ներառում են հետևյալը.

- Անվտանգության պայմանների և կանոնների պահպանման վերահսկում,
- Նոր աշխատակիցների ծանոթացում անվտանգության կանոնների հետ,
- Արտակարգ իրավիճակներում համապատասխան գործողությունների իրականացում:

Կազմակերպության բոլոր աշխատակիցները պատասխանատու են անվտանգության ընթացակարգերի պահպանման և ապահովման համար: Աշխատակիցները պարտավոր են հետևել սույն ուղեցույցի դրույթներին և չիրականացնել այնպիսի գործողություն, որը ռիսկի տակ կոչի իրենց կամ մյուսների անվտանգությունը: Ղեկավար օղակի աշխատակիցները պատասխանատու են իրենց ղեկավարության տակ գտնվող անձնակազմի անվտանգության համար: Նրանք իրավունք չունեն աշխատակիցներին հանձնարարել իրենց առողջության ու անվտանգության համար ռիսկեր պարունակող առաջադրանքներ, և պարտավոր են իրականացնել ռիսկերի անհրաժեշտ պլանավորում ու միջոցներ ձեռնարկել անվտանգության ապահովման համար:

Գործունեության անվտանգության ընթացակարգեր

Անհատական անվտանգության ապահովում

Անձի անվտանգությունը, ինչպես նաև կազմակերպության անվտանգությունը շատ առումներով կախված են անհատների գործողություններից և պահվածքից: Իրենց անվտանգության ապահովման համար աշխատակիցները պետք է՝

- Միշտ տեղեկացնեն իրենց գտնվելու վայրի, հնարավոր կապի միջոցների, բացակայության ժամկետների վերաբերյալ,

- Հրաժարվեն վտանգավոր պայմաններում աշխատելուց՝ տեղեկացնելով իրենց վերադասին հնարավոր ռիսկերի մասին,

- Խուսափեն գերլարված աշխատանքային ռեժիմից և գերհոգնած վիճակում ծանր աշխատանքներ կատարելուց,

- Չօգտագործեն առողջության համար վտանգավոր նյութեր և չափից շատ ալկոհոլ:

Գրասենյակի անվտանգության ապահովում

Հոգ տանելով իր աշխատակիցների, կամավորների, գործընկերների և կապալառուների, ինչպես նաև նյութական և ֆինանսական միջոցների մասին՝ կազմակերպությունը պարտավորություն է ստանձնել անվտանգ պայմաններ ստեղծել իր գրասենյակում: Այդ նպատակով գրասենյակում գործում են հետևյալ կանոնները.

- Գրասենյակը զինված է շենքի անվտանգության ապահովման միջոցներով, այդ թվում կրակմարիչներով, առաջին օգնության պարագաներով, լապտերիկներով:
- Գրասենյակի տեսանելի տեղում փակցված է արտակարգ իրավիճակների դեպքում շենքից տարհանման սխեմա:
- Կազմակերպության գրասենյակի ողջ տարածքում ծխելն արգելված է:
- Արգելվում է գրասենյակում պահել բռնկվող կամ պայթուցիկ նյութեր:
- Կանխիկ գումարները պահվում են չիրկիզվող պահարանում՝ փակի տակ:
- Մեծ գումարներ, արժեքավոր իրեր/սարքավորումներ և կարևոր փաստաթղթեր տեղափոխելիս ապահովվում է առնվազն երկու հոգու ներկայություն:
- Կահույքը և սարքավորումները հնարավորինս հարմարավետ և անվտանգ են տեղակայված:

- Կազմակերպությունը առնվազն [/երկու/](#) տարին մեկ անգամ կազմակերպում է աշխատակազմի վերապատրաստում առաջին օգնության, անվտանգ վարվելակերպի և արտակարգ իրավիճակների թեմաներով:

Նոր աշխատակից ընդունելիս կազմակերպությունը նրանից տեղեկություններ է խնդրում նախկին և ներկա խրոնիկ և ծանր հիվանդությունների, պերդիաների, հատուկ կարիքների վերաբերյալ: Այդ տեղեկությունները պահպանվում են անձնական գործերում: Բացի այդ, յուրաքանչյուր աշխատակցից և կամավորից տեղեկություններ են վերցվում արտակարգ իրավիճակի դեպքում նրա կոնտակտային անձի (օրինակ, ընտանիքի անդամի) մասին: Կազմակերպությունը պարտավորվում է ապահովել իր աշխատակիցների և կամավորների անձնական տվյալների գաղտնիությունը:

Ուղևորության անվտանգության ապահովում

Աշխատակցին կամ կամավորին ուղևորության ուղարկելուց առաջ կազմակերպությունը պարտավոր է համոզվել, որ ուղևորությունը կանցնի հնարավորինս անվտանգ: Այդ սկզբունքը պահպանելու նպատակով իրականացվում են հետևյալ աշխատանքները.

- Մանրամասն ուսումնասիրվում և քննարկվում է ուղևորության երթուղին, ժամկետները և եղանակային պայմանները մեկնման/ ժամանման վայրում,
- Տրանսպորտային միջոցը կամ գործակալությունն ընտրելիս պարտադիր հաշվի են առնվում անվտանգության պայմանները և ցուցանիշները,
- Նախընտրելի է բոլոր ուղևորությունները կազմակերպել ցերեկային ժամերին,
- Կազմակերպության ավտոմեքենան պետք է զինված լինի պահուստային անիվով, անհրաժեշտ գործիքներով, առաջին օգնության պարագաներով և անվաշղթայով (ձմռանը),

- Ուղևորության մեկնող անձին մանրամասն ցուցումներ են տրվում երթուղու, տրանսպորտային միջոցի, մեկնման/ժամանման ժամանակացույցի և վայրի վերաբերյալ, ինչպես նաև հնարավոր ռիսկերի մասին,

- Միջազգային ուղևորությունների ժամանակ ապահովվում է անհատի առողջության ապահովագրությունը ժամանման երկրում:

Գործուղումների ընթացքում աշխատակիցները պետք է հետևեն մի շարք կանոնների՝

- Գրասենյակում անհրաժեշտ է տեղեկատվություն թողնել գործուղման ժամանակացույցի, ընդունող կազմակերպության կոնտակտային տվյալների վերաբերյալ:
- Ավտոմեքենայում պարտադիր պետք է ամրագոտիներ կապել:
- Ուղևորության ընթացքում հարկավոր է կրել անձը հաստատող նկարով փաստաթուղթ և կոնտակտային տվյալներ:
- Հնարավորության դեպքում պետք է խուսափել օրվա մութ ժամերին և/կամ վատ եղանակային պայմաններում ուղևորությունից:
- Պատահարի դեպքում պետք է հնարավորինս շուտ տեղեկացնել վերադասին կամ տնօրենին:

Պատահարի մասին հայտնում

Արտակարգ իրավիճակի կամ վտանգ պարունակող պատահարի վերաբերյալ տեղեկությունների հայտնումը հանդիսանում է արձագանքման առաջնային գործողություն: Չափազանց կարևոր է տեղեկացնել ոչ միայն տեղի ունեցած, այլ նաև հնարավոր և/կամ կանխված պատահարի մասին: Տեղեկությունները պետք է հայտնվեն վերադասին կամ անվտանգության ապահովման խմբի որևէ անդամի:

Պատահարի մասին հայտարարությունը ներառում է հետևյալ տեղեկատվությունը.

- Ինչ, երբ, որտեղ է պատահել և ով է տուժել,
- Ինչպիսին է պատճառված վնասի լրջությունը,
- Ինչ միջոցներ են ձեռնարկվել և ինչ աջակցության կարիք կա,
- Ինչ հանգամանքներ և վտանգներ պետք է հաշվի առնեն պատահարի վայր մեկնող անձիք:

Տեղեկությունները պետք է հաղորդվեն հնարավորինս հասկանալի, հակիրճ և հստակ ձևով, միաժամանակ նշելով յուրաքանչյուր մանրուք: Տեղեկությունները հայտնելուց հետո ներկայացնողը պետք է համոզվի, որ հայտնած տեղեկությունները ճշգրիտ են ընկալվել:

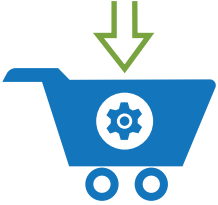
Պատահարի կարգավորումից հետո հարկավոր է իրականացնել վերլուծություն՝ պատահարի պատճառները քննարկելու և հետագայում նմանատիպ միջադեպերը կանխելու համար: Անհրաժեշտության դեպքում համապատասխան կարգավորումներ են ներառվում սույն ձեռնարկում:

Կազմակերպությանը վերաբերող արտակարգ իրավիճակների դեպքում տնօրենը անվտանգության ապահովման խմբի անդամներին հստակ գործառնություններ և պատասխանատվություններ է վերագրում: Խմբի յուրաքանչյուր անդամ պատասխանատու է իր վերահսկման տակ գտնվող աշխատակցի տեղեկացման և հետագա գործողությունների համակարգման համար:

Անվտանգության ապահովում աղետների ժամանակ

Հայաստանը գտնվում է սեյսմավտանգ գոտում, և երկրաշարժը առավել հնարավոր բնածին աղետ է համարվում մեր երկրի համար: Ժամանակակից մեթոդները թույլ չեն տալիս կանխագուշակել երկրաշարժերը, ուստի երկրաշարժից պաշտպանության առավել արդյունավետ միջոց է համարվում մարդկանց իրազեկությունը:

Այդ բանը հաշվի առնելով՝ կազմակերպությունն առաջնորդվում է ՀՀ Արտակարգ իրավիճակների նախարարության սեյսմիկ պաշտպանության ազգային ծառայության կողմից մշակված անվտանգության վարքի և գործելակերպի կանոններով: Կազմակերպությունը պարտավոր է յուրաքանչյուր աշխատակցի ծանոթացնել այդ կանոնների հետ և և հետևել դրանց կատարմանը:



ԳՆՈՒՄՆԵՐԻ ՔԱՂԱՔԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

Ներածություն

Ապրանքների և ծառայությունների ձեռքբերումն անհրաժեշտ է կազմակերպության անխափան գործունեության համար: Ապրանքների և ծառայությունների գնումների քաղաքականությունն ու ընթացակարգերը ներքին վերահսկման մեխանիզմներ են ապահովում գնումների գործընթացում, օգնում ապրանքի կամ ծառայության ընտրության և բյուջեի համապատասխանության հարցում: Գնումների գործընթացին մասնակից բոլոր աշխատակիցները պետք է գործեն սույն փաստաթղթով նախատեսված ընթացակարգերին համապատասխան:

Գնումների հիմնական սկզբունքները

Կազմակերպությունը պետք է գնի միայն այն ապրանքները և ծառայությունները, որոնք անհրաժեշտ են ծրագրերի ու ծառայությունների կամ ընդհանուր առմամբ առաքելության իրագործման համար: Ապրանքների և ծառայությունների գնումների գործընթացում կազմակերպությունը հետևում է մի շարք սկզբունքների՝

- 1. Լավագույն որակ և ծախսարդյունավետություն**
գնումները կատարելիս կազմակերպությունը հաշվի է առնում ոչ միայն ցածր գինը, այլև որակը և մատակարարների հուսալիությունը:
- 2. Լիազորությունների բաշխում**
կազմակերպությունը բացառում է միանձնյա որոշումների ընդունումը գնումների հարցում և բաշխում գնումների հետ կապված պարտականությունները՝ ապահովելով փոխադարձ վերահսկողություն:
- 3. Մրցութային գործընթաց**
խոշոր գնումների դեպքում կազմակերպությունը գնումներն իրականացնում է մրցութային սկզբունքով՝ լավագույն գին և որակ ապահովելու նպատակով:

4. Արդար և թափանցիկ ընթացակարգ
մրցույթների դեպքում կազմակերպությունը հավասար հնարավորություններ է տալիս բոլոր մասնակիցներին և հավասար ծավալի տեղեկատվություն տրամադրում նրանց: Ընտրությունը պետք է կատարվի անկողմնակալ կերպով՝ խստագույնս հիմնվելով մատակարարի առաջարկի արժանիքների վրա:

5. Շահերի բախման բացառում
կազմակերպությունը կարգավորում է շահերի բախման դեպքերում գնումների պատասխանատու աշխատակիցների վարքագիծը և հետևում այդ կարգավորումների իրականացմանը:

6. Շրջակա միջավայրի պաշտպանություն
գնումների գործընթացում կազմակերպությունը հնարավորինս ընտրում է բնությանը չվնասող նյութեր և սարքավորումներ:

7. Հաշվետվողականություն
կազմակերպությունը արձանագրում է բոլոր գործառնությունները և հանրային ու դրամաշնորհային միջոցներից կատարված յուրաքանչյուր գնման համար հաշվետվություն է ներկայացնում հանրությանը:

Գնումների պատասխանատվությունը

Գնումների համար պատասխանատու է կազմակերպության գնումների գծով պատասխանատուն՝ տնօրենի վերահսկողության ներքո: Գնման գործունեությունը կարող է ըստ անհրաժեշտության պատվիրակվել կազմակերպության այլ աշխատակիցների՝ պահպանելով պարտականությունների սահմանազատման սկզբունքները:

Գնումներ կատարելու լիազորությունը պատվիրակվում է կոնկրետ անհատներին: Այն անձինք, ովքեր նման լիազորություն չեն ստացել, իրավունք չունեն կապալառուներին կամ մրցույթների մասնակիցներին տրամադրել լրացուցիչ տեղեկություններ հայտերի կամ առաջարկների մասին, գնումների հետ կապված փաստաթղթեր կամ պայմանագրեր ստորագրել:

Կազմակերպության տնօրենը՝

- ▶ իրավասու է բանակցել, տնօրինել կամ դադարեցնել գնումների պայմանագրերը և այդ կապակցությամբ կայացնել եզրահանգումներ և որոշումներ,
- ▶ երաշխավորում է օրենքների, իրավական այլ ակտերի և կիրառելի բոլոր այլ ընթացակարգերի, այդ թվում՝ թույլտվությունների և հաստատումների ստացման պահանջների կատարումը,
- ▶ պարտավոր է ապահովել արդյունավետ պայմանագրերի կնքումը և կազմակերպության շահերից բխող անհրաժեշտ բոլոր գործողությունների կատարումը:

Գնումների գծով պատասխանատուն՝

- ▶ հավաքագրում է գնումների վերաբերյալ աշխատակազմի պահանջարկը,
- ▶ կազմում է գնումների մրցույթի հրավերը, ներառյալ՝ աշխատանքի մանրակրկիտ նկարագրությունն ու պահանջվող ապրանքների կամ ծառայությունների ցանկը, ընտրության չափորոշիչները և պայմանագրի տեսակը,
- ▶ կազմակերպում է առաջարկների հրավերի հրապարակումը և տարածումը,
- ▶ ստանում է առաջարկները, գրառում գրանցամատյանում և ապահովում դրանց պահպանությունը մինչև բացման ամսաթիվը,
- ▶ վերանայում է յուրաքանչյուր հայտ՝ պարզելու համապատասխան նկարագրության և տեխնիկական մանրամասների, թույլտվությունների և անհրաժեշտ բոլոր այլ տվյալների առկայությունը, ներառյալ որակի վերահսկողությունը և նախատեսված բյուջեի սահմաններում տեղավորվելը,
- ▶ ընտրում է համապատասխան որակավորում ունեցող մատակարարների, որոնք բավարարում են մրցույթին մասնակցելու պահանջները,

- ▶ կազմակերպում է մրցութային հայտերի գնահատման աշխատանքները գնահատման թիմի կողմից,
- ▶ արձանագրում է բոլոր բանակցությունները և հեռախոսազանգերը, կատարում գների վերլուծություն,
- ▶ ստուգում է հաշիվ-ապրանքագրերի և առաքման ակտերի մեջ սխալների բացակայությունը և դրանց համապատասխանությունը պայմանագրերի դրույթներին, ապահովում վճարման համար անհրաժեշտ հաստատումները և ուղարկում դրանք հաշվապահություն,
- ▶ կազմում և պահպանում է մատակարարների տվյալների բազան և նախընտրելի մատակարարների ցանկը,
- ▶ կազմում և պահպանում է նախկին գնումների տվյալների բազան,
- ▶ մատակարարներին տեղեկացնում է առաքված ապրանքների/ծառայությունների պահանջների խախտման մասին և բանակցում այդ կապակցությամբ ձեռնարկվելիք միջոցառումների մասին,
- ▶ առաջարկում է պայմանագրերի փոփոխում կամ դադարեցում՝ ըստ անհրաժեշտության:

Շահերի բախում

Կազմակերպության աշխատակիցներին արգելվում է՝

- ▶ ազդել գնման գործընթացի վրա՝ գնման որևէ կողմի օգտին,
- ▶ մասնակցել կազմակերպության գնումների գործընթացին որպես մատակարար կամ կապալառու,
- ▶ աջակցել գնման մրցութային մասնակցող կազմակերպություններին՝ լրացուցիչ տեղեկությունների կամ խորհրդատվության տրամադրման միջոցով կամ որևէ այլ կերպ,

- ▶ մասնակցել գնումների մասին որոշումներ ընդունելուն, եթե բարեկամական կամ ընկերական կապի մեջ է գտնվում մասնակից մատակարարներից առնվազն մեկի հետ:

Այս դրույթներից որևէ մեկի խախտման դեպքում աշխատակիցները կարող են ենթարկվել կարգապահական պատասխանատվության՝ ընդհուպ մինչև աշխատանքից ազատումը:

Կասկածելի կամ ոչ էթիկական վարքագծի դրսևորումների, գնումների գործընթացին մասնակցող մատակարարների կողմից նվերների կամ կաշառքի առաջարկների և գնումների գործընթացի անաչառությանը սպառնացող այլ վտանգների մասին պետք է անհապաղ զեկուցել տնօրենին:

Գնումների ընթացակարգը

Կազմակերպության գնումներն իրականացվում են տարբեր ընթացակարգերով՝ գնային միջակայքին համապատասխան՝

- ▶ Այն գնումները, որոնց գումարը չի գերազանցում /15000/ դրամը, կատարվում են մեկ աղբյուրից գնման մեթոդի հիման վրա, և պետք է հաստատվեն գնումների պատասխանատուի կողմից,
- ▶ Այն գնումները, որոնց գումարը 15000 դրամից ավելի է, բայց /50000/ դրամից պակաս, կատարվում են հեռախոսային կամ ինտերնետային հարցման միջոցով առնվազն երեք մատակարարից ստացած գնային տեղեկատվության հիման վրա, բացի նախընտրելի մատակարար ունենալու դեպքից, և հաստատվում են տնօրենի կողմից,
- ▶ Այն գնումները, որոնց գումարը 50000 դրամից ավելի է, բայց /200000/ դրամից պակաս, կատարվում են գնային երեք առաջարկի հիման վրա, բացի նախընտրելի մատակարար ունենալու դեպքից, և հաստատվում են տնօրենի կողմից,
- ▶ Այն գնումները, որոնց գումարը 200000 դրամից ավելի է, բայց /1մլն/ դրամից պակաս, կատարվում են մրցույթի միջոցով, բացի նախընտրելի մատակարար ունենալու դեպքից, և հաստատվում են տնօրենի կողմից,

- ▶ Այն գնումները, որոնց գումարը 1մլն դրամից ավելի է, կատարվում են մրցույթի միջոցով և հաստատվում են կազմակերպության հտորհրդի կողմից:

Կազմակերպությունն իրավունք չունի համանման ապրանքների, աշխատանքների և ծառայությունների գնումը բաժանել մի քանի մասերի և այդպիսով նվազեցնել սահմանային գումարը՝ գնման առավել հարմար մեթոդ օգտագործելու նկատառումով:

Գնային առաջարկների կամ հարցումների դեպքում ընտրության հիմնական չափանիշը ցածր գինն է, սակայն պատշաճ որակի կամ երաշխիքի չտրամադրման դեպքում կարող են հաշվի առնվել այլ չափանիշներ:

Գնումների պատասխանատուն պետք է պահպանի յուրաքանչյուր գնման վերաբերյալ պահանջագրի, հարցումների, առաջարկների, տեղեկատվության վերաբերյալ փաստաթղթերը և գրանցումները:

Գնումների գործընթաց

Գնման պահանջագրի ներկայացում

Ծրագրերի ղեկավարները և աշխատակիցները որոշակի ապրանքի կամ ծառայության գնման անհրաժեշտության դեպքում պետք է՝

- ▶ Կազմեն գնման պահանջագիր՝ դրանում ներառելով գնում կատարելու անհրաժեշտության պատշաճ հիմնավորում,
- ▶ Մշակեն ապրանքի կամ ծառայության հստակ նկարագրություն, ներառյալ որակի պահանջները, մատակարարման ժամանակացույցը, ծառայության դեպքում՝ նաև ակնկալվող արդյունքները,
- ▶ Ներառեն ծախսերի նախահաշիվը և նշեն ֆինանսավորման աղբյուրը,
- ▶ Գնման պահանջագիրը տնօրենի հաստատումից հետո ներկայացնեն գնումների գծով պատասխանատուին:

Գնման պահանջագիրը ստանալուն պես՝ գնումների պատասխանատուն ստուգում է գնման համապատասխանությունը գնումների ընթացակարգին, ֆինանսական պատասխանատուի հետ ճշտում առկա բյուջեն՝ ըստ պահանջագրում նշված աղբյուրի և կազմակերպում է գնումների գործընթացը:

Մեկ կամ միաժամանակ մի քանի գնումներ

Մեկ կամ միաժամանակ մի քանի գնումներ կատարելիս պետք է հետևել գնումների տարբեր սահմանաչափերի համար վերը նշված ընթացակարգերին: Մեկ մատակարարից միաժամանակ մի քանի գնում կատարելու դեպքում գնման գինը հաշվարկվում է առկա բոլոր ապրանքների կամ ծառայությունների գներն իրար գումարելու միջոցով, որպեսզի պարզվի, թե որ սահմանաչափն է կիրառելի: Միաժամանակ մի քանի գնում կատարելու դեպքում ապրանքների հսկման նկատմամբ կիրառելի պահանջները պարզելիս յուրաքանչյուր գնման գինը դիտարկվում է առանձին:

Հրավերի կազմում և մրցույթի անցկացում

Ապրանքների և ծառայությունների մասին հրավերի մեջ պետք է նշված լինեն հետևյալ բոլոր տեղեկությունները.

- ▶ Գնվելիք ապրանքի կամ ծառայության տեխնիկական պահանջների հստակ և ստույգ նկարագրություն: Մրցութային գնումների դեպքում նկարագրությունը չպետք է ներառի այնպիսի պայմաններ, որոնք անհարկի կսահմանափակեն մրցակցությունը:
- ▶ Այն պահանջները, որոնց պետք է համապատասխանեն հայտատուն և առաջարկը, ինչպես նաև հայտերի կամ առաջարկների գնահատման բոլոր մնացած չափանիշները:
- ▶ Ակնկալվող ապրանքների կամ ծառայությունների տեխնիկական պահանջների նկարագրություն՝ եթե առկա է, օրինակ՝ պահանջվող կատարողականի մակարդակը, որակի նվազագույն չափանիշները:

Մրցույթի մասին հայտարարությունը տարածվում է կազմակերպության մատակարարների տվյալների բազայի կոնտակտներով, մասնագիտական միավորումների, ինտերնետային կայքերի և այլ հնարավոր աղբյուրների միջոցով:

Բոլոր մատակարարներին պետք է տրամադրվեն միևնույն տեղեկությունները, այդ թվում՝ հրավերի վերաբերյալ ներկայացող հարցումներին տրվող պատասխանները:

Մատակարարներին պետք է բավականաչափ ժամանակ (առնվազն 20 օր) տրվի առաջարկների պատրաստման և ներկայացման համար, բացառությամբ այն դեպքերի, երբ գնումը խիստ շտապ է: Վերջնաժամկետից ուշ ներկայացված առաջարկները ենթակա չեն ուսումնասիրման:

Առաջարկները պետք է ստացվեն և մատչանում գրանցվեն առաջարկների մրցութային հանձնաժողովի կազմի մեջ չմտնող որևէ աշխատակցի կողմից:

Առաջարկների ուսումնասիրությունը և ընտրությունը

Առաջարկների ուսումնասիրությունը իրականացնում է մրցութային հանձնաժողովը, որի կազմում ընդգրկված են առնվազն երեք անդամ: Հանձնաժողովի կազմը սահմանվում է գնումների պատասխանատուի կողմից և հաստատվում տնօրենի կողմից: Հանձնաժողովի առնվազն մեկ անդամ պետք է ներկայացնի այն բաժինը/աշխատակցին, որն օգտագործելու է ապրանքը կամ ծառայությունները: Անհրաժեշտության դեպքում մրցութային հանձնաժողովի կազմում կարող են ներգրավվել նաև անկախ փորձագետներ:

Առաջարկները ուսումնասիրելիս նախ և առաջ սահմանվում է մրցութային պահանջներին առաջարկի համապատասխանության հարցը: Եթե առաջարկը համապատասխանում է մրցութային պայմաններին, ապա առաջարկը հետագա վերլուծության է ենթարկվում: Մասնավորապես, հաշվի են առնվում առաջարկների հրավերի մեջ նշված որակի պահանջներին համապատասխանության և գնի, ինչպես նաև մատակարարի գործունեությունը: Եթե առաջարկներից ոչ մեկը չի համապատասխանում հրավերում ներկայացված չափանիշներին, ապա նոր մրցույթ է հայտարարվում:

Մատակարարին ընտրելիս հաշվի են առնվում մատակարարի տեխնիկական և գործարար հեղինակությունը և նախկին կատարողականը (նախկին փորձը և երաշխավորությունները)

Յուրաքանչյուր մրցույթի դեպքում կարող են սահմանվել գնահատման կոնկրետ ցուցանիշներ: Եթե նման ցուցանիշներ սահմանված չեն, ապա հաշվի է առնվում նախ և առաջ առաջարկի գինը: Կազմակերպության պահանջներին համապատասխանող, ինչպես նաև գնվող ապրանքների կամ ծառայությունների բնութագրերին համապատասխանող առավել ցածր գնով առաջարկը հաղթած է համարվում: Սակայն կազմակերպությունը կարող է որոշում ընդունել ավելի բարձր գնով գնում կատարելու վերաբերյալ՝ հաշվի առնելով որակը, համբավը և այլ կարևոր բնութագրեր: Եթե լավագույն որակ առաջարկող մատակարարի առաջարկած գինը չի տեղավորվում նախատեսված բյուջեում կամ զգալիորեն բարձր է մյուս մատակարարների առաջարկած գնից, կազմակերպությունը կարող է տվյալ մատակարարի հետ բանակցել ավելի ցածր գնի շուրջ: Ցանկացած պարագայում, ավելի բարձր գին առաջարկած մատակարարի ընտրության դեպքում արձանագրության մեջ պետք է հստակ նշվեն ավելի բարձր գին առաջարկած մատակարարին ընտրելու պատճառները:

Ընտրության գործընթացի ավարտին մրցութային հանձնաժողովը պետք է արձանագրի իր ընտրության հիմնավորումը՝ մանրամասնորեն թվարկելով ընտրված առաջարկը լավագույն տարբերակ համարելու պատճառները: Հանձնաժողովի բոլոր անդամները պետք է ստորագրեն հիմնավորման փաստաթուղթը: Եթե հանձնաժողովի որևէ անդամ համաձայն չէ, նա կարող է հիմնավորման մեջ առանձին պարբերությամբ ներառել իր կարծիքը: Առաջարկների գնահատման ընթացքում կազմակերպությունը կարող է բացատրություններ խնդրել մատակարարներից:

Առաջարկներն ուսումնասիրելիս մրցութային հանձնաժողովի անդամները պարտավորվում են գաղտնի պահել առաջարկներում ներկայացված կոմերցիոն գաղտնիք պարունակող տեղեկությունները: Գործընթացի հետ կապված դժգոհության դեպքում մատակարարները կարող են բողոք ներկայացնել կազմակերպության տնօրենին, որը հարցը քննարկում է մրցութային հանձնաժողովի և գնումների պատասխանատուի հետ և համապատասխան արձագանք տրամադրում բողոքողին:

Նախընտրելի մատակարարների ցանկ

Մինչև 1 մլն դրամի արժեք ունեցող գնումները կարող են կատարվել առանց գնային հարցման կամ մրցութային ընթացակարգի, եթե տվյալ ծառայությունը կամ ապրանքը գնվում է կազմակերպության նախընտրելի մատակարարների ցանկում ներառված ընկերությունից կամ անհատից: Նախընտրելի մատակարարների ցանկը ներառում է մրցունակ գներով լավագույն ծառայությունը մատուցող այն մատակարարներին, որոնցից կազմակերպությունը ապրանքի կամ ծառայություն գնելու դրական փորձ ունի: / 200000 / դրամից ավելի գին ունեցող ապրանքը կամ ծառայությունը կարելի է գնել նախընտրելի մատակարարից միայն այն դեպքում, եթե այդ մատակարարը նախկինում արդեն մասնակցել է մրցույթի, և նրա առաջարկը հաղթող է ճանաչվել:

Գնումների պատասխանատուն պարտավոր է պարբերաբար իրականացնել և արձանագրել կազմակերպության կողմից գնվող հիմնական ապրանքների ու ծառայությունների գնային համեմատությունները, և ըստ այդմ վերանայել նախընտրելի մատակարարների ցանկը կամ առաջարկել նոր մրցույթ անցկացնել: Գնային համեմատությունները և նախընտրելի մատակարարների ցանկի թարմացումը կատարվում են առնվազն տարին մեկ անգամ: Անհրաժեշտության դեպքում բանակցություններ են կազմակերպվում մատակարարի հետ՝ գները վերանայելու վերաբերյալ:

Մրցույթի պահանջներից հրաժարում և գնում մեկ աղբյուրից

Որոշ դեպքերում կազմակերպությունը կարող է պայմանագիր կնքել որևէ մատակարարի, ծառայություն մատուցողի կամ խորհրդատուի հետ՝ չանցկացնելով մրցույթ և չօգտագործելով նախընտրելի մատակարարների ցանկը: Նման գնումը կոչվում է գնում մեկ աղբյուրից: Դա, որպես կանոն, անհրաժեշտ է լինում այն ժամանակ, երբ ցանկալի ապրանքը կամ ծառայությունը չի տրամադրվում այլ մրցակիցների կողմից, կամ ընտրված մատակարարը, ծառայություն մատուցողը կամ խորհրդատուն ապահովում է արտակարգ որակ, կամ տիրապետում է յուրահատուկ գիտելիքների կամ տեխնիկայի: Մեկ աղբյուրից գնում կատարելը թույլատրելի է միայն հետևյալ հիմնավորումներով.

- ▶ Ապրանքը/ծառայությունը հնարավոր է ձեռք բերել միայն մեկ աղբյուրից,

- Հրատապ խնդիրների պատճառով հնարավոր չէ մրցութային գործընթացին ժամանակ տրամադրել,
- Դոնորը թույլատրում է ոչ մրցութային կարգով գնումը (դա պետք է գրավոր ձևակերպված լինի դոնորի կողմից),
- Խիստ անհրաժեշտ է ապահովել նույն մատակարարից գնում կատարելու շարունակականությունը:

Մեկ աղբյուրից գնում կատարելու հիմնավորումը նախքան գնումը պետք է գրավոր արձանագրվի և հաստատվի տնօրենի կողմից, իսկ համապատասխան սահմանաչափն անցնելու դեպքում՝ Խորհրդի կողմից:

Վճարման ընթացակարգ

Կազմակերպությունը իր բոլոր վճարումներն իրականացնում է անկանխիկ ձևով:

Եթե տվյալ գնման վճարման կարգը միայն կանխիկ կերպով է հնարավոր, կամ գնումը խիստ հրատապ է և չի կարող իրականացվել փոխանցման միջոցով, ապա գնման համար պատասխանատու աշխատակիցը կատարում է վճարումը իր անձնական միջոցներից, ապա լրացնում է առհաշիվ հաշվետվություն, որի հիման վրա ստանում է վճարման փոխհատուցումը: Այդ հաշվետվության մեջ համառոտ նկարագրվում է ապրանքը կամ ծառայությունը, գինը, մատակարարի անվանումը և հասցեն, ինչպես նաև նշվում է այն ծրագիրը, որի հաշվին կատարվելու է գնումը: Ցանկացած դեպքում գնումը կարող է իրականացվել միայն գնման հայտի հաստատումից հետո:

Առհաշիվ գումարների ծախսման մասին հաշվետվությունը տնօրենի կողմից հաստատվելից հետո տրվում է գլխավոր հաշվապահին, որը ստուգում է առկա փաստաթղթերը և փոխանցում գումարը աշխատակցի հաշվին: Կանխիկով կատարված և առհաշիվ հաշվետվությամբ փոխհատուցվող գնումը չի կարող գերազանցել [/15000/](#) դրամը:

[/15000 դրամից ավելի և 200000 դրամից/](#) պակաս գումար կազմող գնումները կարող են վճարվել հաշիվ-ապրանքագրի հիման վրա՝ առանց պայմանագրի: Այդ դեպքում գնման պահանջը ներկայացրած աշխատակիցը, ապրանքը կամ ծառայությունը ստանալուց հետո,

ստուգում է ապրանքի վիճակը կամ հավաստիանում, որ ծառայությունը մատուցվել է: Այնուհետև նա ստորագրում է առաքման ստացականը, և հանձնման-ընդունման ակտը կամ հաշիվ-ապրանքագիրը փոխանցում հաշվապահական բաժին:

[/200000/](#) դրամից ավելի գնումների դեպքում հարկավոր է կազմել պայմանագիր: Պայմանագրում պետք է նշվեն՝

- Պայմանագրի սկիզբը և ավարտը,
- Մատուցվելիք ապրանքի կամ ծառայությունների նկարագրությունը,
- Կազմակերպության կողմից ապահովվող անհրաժեշտ պայմանները և ծախսերը,
- Կատարման ժամկետը,
- Պայմանագրի բյուջեն և վճարման պայմանները,
- Ապրանքի/ծառայության բնութագրի և մատակարարման ժամկետի փոփոխման պայմանները,
- Մտավոր սեփականության կանոնակարգումը և գաղտնիության պայմանները, եթե առկա է,
- Վեճերի լուծումը,
- Ֆորս-մաժորային հանգամանքների դեպքում պայմանագրի կատարումը:

Կապալառուները կարող են կանխավճար պահանջել, որը պետք է ձևակերպված լինի պայմանագրով: Որպես կանոն, կանխավճարը չպետք է գերազանցի պայմանագրի ընդհանուր արժեքի [/20%/](#)-ը: Պայմանագրի կատարման ընթացքում որոշակի ժամանակացույցով կարող են նախատեսվել նաև միջանկյալ վճարումներ: Միջանկյալ վճարումները պետք է կախված լինեն պայմանագրում նշված արդյունքների բավարար չափով ապահովումից:

Երբ ծառայությունների մատուցումն ավարտվում է, գնումների պատասխանատուն պետք է համոզվի, որ կապալառուն ներկայացրել է վճարման համար պահանջվող բոլոր հիմնավորող փաստաթղթերը: Այդ նպատակով կապալառուն պետք է ներկայացնի միջանկյալ հաշիվ կամ վերջնական հաշիվ-ապրանքագիր: Այն պայմանագրերի դեպքում, որոնց գինը հաստատագրված չէ, հաշիվ-ապրանքագրի մեջ պետք է հստակորեն նշված լինի պայմանագրի վերաբերյալ ներկայացվող հաշվի մեջ առանձին

անհատների աշխատանքի միավորի արժեքը և նրանց կատարած ընդհանուր աշխատանքի ծավալը (օր/ժամ և այլն), ինչպես նաև պայմանագրի հաշվին կատարված բոլոր ուղղակի ծախսերը: Այդ ծախսերը և գործուղման հետ կապված բոլոր ծախսերը պետք է հիմնավորված լինեն համապատասխան ստացականներով:



ՏԵՂԵԿԱՏՎՈՒԹՅԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՈՒՂԵՑՈՒՅՑ

Ներածություն

Տեղեկատվության կառավարման համակարգը (ՏԿՀ) կազմակերպության գործունեության տարբեր կողմերի վերաբերյալ տեղեկատվության հավաքագրման, պահպանման և օգտագործման համակարգ է, որն անհրաժեշտ է կառավարման արդյունավետ որոշումներ ընդունելու համար: Առանց համապատասխան տեղեկատվական համակարգերի՝ կազմակերպության տվյալներն անկանոն բաշխված են տարբեր աշխատակիցների մոտ, զանազան փաստաթղթերում և համակարգիչներում: ՏԿՀ-ի օգնությամբ բոլոր կարևոր տեղեկությունները հավաքագրվում են մեկ կենտրոնական պահոցում, կանոնակարգվում է տեղեկատվության հավաքագրման և օգտագործման գործընթացը, բարելավվում է աշխատանքի արդյունավետությունը, պահպանվում է կազմակերպության ինստիտուցիոնալ հիշողությունը: Տվյալ փաստաթուղթը նկարագրում է կազմակերպության տեղեկատվական կառավարման համակարգը, էլեկտրոնային և թղթային տեղեկատվության տեսակները, դրանց տեղակայումը, պատասխանատուներին և վերանայման գործընթացը:

Տեղեկատվության կառավարման համակարգի ընդհանուր նկարագիրը

Կազմակերպության տեղեկատվական համակարգերի պատասխանատուն ՏԿՀ պատասխանատուն է¹: Նա պատասխանատու է տվյալների բազաների մշակման և պահպանման, աշխատակիցների ուսուցանման, խմբագրման և դիտարկման իրավունքների բաշխման, փաստաթղթերի համակարգման ու դրանց վերանայմանը հետևելու, էլեկտրոնային փաստաթղթերը արխիվացնելու համար:

ՏԿՀ նպատակները մասնավորապես հետևյալն են՝

- ▶ Ապահովել կազմակերպության առանցքային տվյալների արագ հասանելիությունը կազմակերպության ղեկավար օղակի համար,

- ▶ Տվյալները և տեղեկատվությունը համակարգված ձևով պահել կենտրոնացված տեղում՝ արագ վերլուծության և ներկայացման համար,
- ▶ Աջակցել մոնիտորինգի և գնահատման գործընթացին և բարելավել կազմակերպության հաշվետվողականությունը,
- ▶ Օգնել ռազմավարական որոշումների կայացմանը և նպաստել կազմակերպության ընդհանուր արդյունավետության բարելավմանը,
- ▶ Օգնել վերացնել տարբեր ծրագրերում և/կամ ընթացակարգերում առկա անհամապատասխանությունները և նպաստել ընթացակարգերի և ձևաթղթերի համատեղելիությանն ու ստանդարտացմանը,
- ▶ Հեշտացնել կազմակերպության գործունեության ու ձեռքբերումների վերաբերյալ հաշվետվությունների մշակումը և ներկայացումը շահագրգիռ կողմերին և լայն հանրությանը,
- ▶ Բարելավված արդյունավետության և հաշվետվողականության շնորհիվ բարձրացնել կազմակերպության հեղինակությունը և վարկանիշը:

ՏԿՀ-ն պարունակում է էլեկտրոնային և թղթային փաստաթղթեր և տվյալների բազաներ: Տվյալների համատեղ օգտագործումը ապահովելու համար կազմակերպությունը օգտագործում է ընդհանուր սերվերային ցանց, ինչպես նաև [/ dropbox/google drive/one cloud /](#) (ընտրել) ինտերնետ կապի վրա հիմնված ծրագիր, որը հնարավորություն է տալիս ապահովել տեղեկատվության հասանելիությունը աշխատակիցների համար գրասենյակից դուրս: Կազմակերպության տվյալների բազաները համակարգվում են [/ MS-Access /](#) ծրագրի միջոցով:

Տեղեկատվության կառավարման ծրագրերն ընտրելիս կազմակերպությունը հաշվի է առնում ծրագրի օգտագործման դյուրինությունը, ապահովությունը, գինը, արխիվացման հնարավորությունները, տեխնիկական աջակցության առկայությունը:

¹ Այս դերը կարող է ստանձնել աշխատակիցներից մեկը, օրինակ՝ գրասենյակի ղեկավարը, գործավարը, ՏՏ պատասխանատուն կամ այլ աշխատակից, որն ունի որոշակի տեխնիկական հմտություններ և կարող է իր աշխատանքային ժամանակի 10-20 րոպուսը հատկացնել ՏԿՀ պատասխանատուի գործառույթի իրականացմանը:

Կազմակերպության նոր աշխատակիցները համապատասխան ուսուցում են ստանում համակարգիչներ մուտք գործելու, տվյալների բազաներից օգտվելու, իրենց վերաբերող էլեկտրոնային և թղթային փաստաթղթերը համակարգելու, պահպանելու և թարմացնելու վերաբերյալ:

Էլեկտրոնային տեղեկատվության կառավարում

Կազմակերպության տեղեկատվության էլեկտրոնային տարբերակը հիմնականում ներառված է կազմակերպության սերվերում տեղակայված ցանցային կրիչում: Թղթային ձևաչափով կարևոր փաստաթղթերը (գրանցման վկայականներ, հավաստագրեր, նամակներ, աուդիտի եզրակացություն և այլն) ևս պետք է տեսաներածվեն (scan) և վերբեռնվեն կազմակերպության սերվերում էլեկտրոնային տեսքով: Աշխատակազմի յուրաքանչյուր անդամ ունի իր լիազորություններին վերաբերող տվյալների բազաներ ու թղթապանակներ և զբաղվում է դրանց համակարգմամբ ու թարմացմամբ: Բացի այդ, աշխատակազմի անդամները պահպանում են իրենց պատրաստած հաշվետվությունները, պլանները և փաստաթղթերը էլեկտրոնային տեսքով՝ համակարգված թղթապանակներում:

Կազմակերպության ցանցային կրիչը օգտագործվում է հետևյալ նպատակների համար.

1. Ինստիտուցիոնալ հիշողության պահպանում (հաշվետվություններ, հանդիպման արձանագրություններ),
2. Ընդհանուր նշանակության փաստաթղթերի օգտագործում (ծրագրային նյութեր, հաշվապահական և ադմինիստրատիվ ձևաթղթեր, գրանցամատյաններ, հանրային կապերի համար օգտագործվող նյութեր և այլն),
3. Կազմակերպության տվյալների բազաների օգտագործում,
4. Էլեկտրոնային փաստաթղթերի փոխանցում:

Ցանցում տեղակայված տեղեկատվությունը հասանելի է բացառապես կազմակերպության աշխատակազմի և անդամների համար: Աշխատակազմի յուրաքանչյուր անդամ իրավունք ունի տեղադրել կամ հեռացնել միայն իր աշխատանքի հետ առնչվող ֆայլեր:

Ցանցի պահեստավորման, թարմացման և սպասարկման համար պատասխանատու է կազմակերպության [/ՏԿԸ/](#) պատասխանատուն: Այնուամենայնիվ, անձնակազմի յուրաքանչյուր անդամ պարտավոր է իրականացնել անհրաժեշտ թարմացումները իր լիազորությունների ոլորտում, չհեռացնել և չփոփոխել իր իրավասությունից դուրս գտնվող որևէ փաստաթուղթ: Գաղտնի տվյալները պետք է պաշտպանվեն գաղտնաբառով:

Բացի տվյալների հասանելիությունը ապահովելուց, ցանցային կրիչը օգնում է նաև կազմակերպության տվյալները պաշտպանել կորուստներից: ՏԿԸ պատասխանատուն պետք է իրականացնի սերվերում տեղադրված տվյալների կանոնավոր պահուստավորում՝ պաշտպանելու ցանցում տեղադրված բոլոր կարևոր տվյալները և համակարգչային ծրագրերը: Այդ պատճառով աշխատակիցներին կոչ է արվում իրենց աշխատանքի հետ կապված կարևոր տվյալները պահպանել սերվերի վրա:

Ցանցի թղթապանակների ընթացիկ կառուցվածքը ներկայացված է [/Հավելվածում/](#): Այն թարմացվում է առնվազն տարին մեկ անգամ: Աշխատակիցները կարող են առաջարկություններ ներկայացնել ցանցի կառուցվածքի կատարելագործման վերաբերյալ: Ցանցի կառուցվածքում ձևափոխումներ կատարելու համար անհրաժեշտ է տնօրենի հաստատումը:

Թղթային տեղեկատվության կառավարում

Կազմակերպության տեղեկատվության թղթապանակային տարբերակը բաղկացած է հետևյալ բաժիններից.

1. Կազմակերպության գրանցման փաստաթղթեր, կարգեր և ընթացակարգեր,
2. Խորհրդի նիստերի արձանագրություններ,
3. Նամակագրության թղթապանակներ,
4. Ծրագրային թղթապանակներ,
5. Գրանցման մատյաններ,
6. Աշխատակիցների անձնական գործեր,
7. Ադմինիստրատիվ փաստաթղթեր,
8. Ֆինանսական փաստաթղթեր:

Կազմակերպության գրանցման փաստաթղթերը, անձնական գործերը և ֆինանսական փաստաթղթերը գտնվում են փակի տակ և հասանելի են միայն տնօրենին և ֆինանսական աշխատակազմին:

Ընթացիկ թղթապանակների ցանկը՝ բովանդակության, պատասխանատու անձանց և տեղակայման նկարագրի հետ միասին ներկայացված է [/ Հավելվածում /](#):

Փաստաթղթերի արխիվացում

Կազմակերպության տպագիր փաստաթղթերի արխիվացումը իրականացվում է ըստ հետևյալ ոլորտների՝

- Ծառայություններ,
- Ծրագրեր,
- Ֆինանսական կառավարում/հաշվապահական փաստաթղթեր,
- Կազմակերպության տպագիր նյութեր,
- Նամակագրություն,
- Այլ:

Տպագիր փաստաթղթերի արխիվացումը իրականացվում է առնվազն տարին մեկ անգամ, կամ էլ ըստ պահանջի, օրինակ երբ ավարտված ծրագրերի փաստաթղթերի կիրառման անհրաժեշտությունը այլևս չի զգացվում: Յուրաքանչյուր ծրագրի համար արխիվացվում են ֆինանսական և ծրագրային հիմնական փաստաթղթերը, որոնք պահվում են միասին: Կազմակերպության նամակագրությունը և ամսական հաշվետվությունները արխիվացվում են յուրաքանչյուր տարվա վերջում և պահվում առանձին արկղերում: Փաստաթղթերը դրվում են արկղի մեջ, որը համարակալվում է և վրան նշվում է փաստաթղթի բնույթը (ծրագրային, նամակագրություն, հաշվետվություն և այլն), արխիվացման ամսաթիվը, ծրագրի անվանումը (եթե անհրաժեշտ է) և տարեթիվը: Եթե արկղը պարունակում է գաղտնի տեղեկատվություն, ապա արկղը կնքվում է և կատարվում է համապատասխան մակագրում գաղտնիության մասին:

Կազմակերպության աշխատակազմից նշանակվում է արխիվի պատասխանատու, որը համակարգում է արխիվացման աշխատանքները և գրանցում արկղերի ու թղթապանակների նկարագիրը և համարները արխիվացման տվյալների բազայում:

Աշխատակիցները արխիվից կարող են օգտվել արխիվի պատասխանատուի ներկայությամբ և օգնությամբ: Արխիվից օգտվողների համար առկա է գրանցման թերթիկ, որտեղ գրանցվում է արխիվից օգտվող աշխատակցի անունը, արխիվի բացման օրը, անհրաժեշտ փաստաթղթերը/արկղը, արխիվից օգտվելու պատճառը, և դրվում է օգտվողի և պատասխանատուի ստորագրությունը: Փաստաթղթերը վերադարձնելուց հետո նշվում է վերադարձման ամսաթիվը: Փաստաթղթերի ստացման և վերադարձման օրը արխիվի պատասխանատուն վավերացնում է գրանցման թերթիկի տվյալները իր ստորագրությամբ:

Եթե աշխատակցին անհրաժեշտ է օգտվել «գաղտնի» մակագրությամբ արկղից, ապա անհրաժեշտ է նախ ստանալ տնօրենի գրավոր կարգադրությունը: Արխիվի պատասխանատուն իրավունք չունի աշխատակցին տրամադրել գաղտնի նշումով փաստաթղթերի արկղերը՝ առանց տնօրենի կարգադրության:

Արխիվացված փաստաթղթերի օգտագործման կանոններն են.

- Արխիվացված նյութերը չեն կարող օգտագործվել անձնական, ինչպես նաև կազմակերպության կանոնակարգերին ու շահերին հակասող կամ այլ անօրինական նպատակների համար,
- Աշխատակիցները պատասխանատու են արխիվային նյութերը խնամքով օգտագործելու և ժամանակին վերադարձնելու համար,
- Արխիվի պատասխանատուն հետևում է աշխատակցի կողմից արխիվի օգտագործման գործընթացին՝ համոզվելու, որ այն նպատակային և խնամքով է օգտագործվում,
- Անհրաժեշտության դեպքում արխիվի նյութերը կարելի է դուրս հանել կազմակերպությունից՝ նախապես ստանալով տնօրենի կամ արխիվի պատասխանատուի թույլտվությունը,
- Արգելվում է արխիվի նյութերի տեղափոխումը մի արկղից մյուսը,
- Արխիվի պատասխանատուի բացակայության դեպքում համապատասխան փաստաթղթեր կամ ֆայլեր ձեռք բերելու համար պետք է դիմել անմիջապես տնօրենին,

- Արխիվի նյութերը կորցնելու կամ էլեկտրոնային ֆայլերի խաթարման դեպքում պետք է անմիջապես դիմել արխիվի պատասխանատուին կամ տնօրենին,
- Յուրաքանչյուր աշխատակից պատասխանատվություն է կրում այլ նպատակներով արխիվի օգտագործման, կամ օգտագործման կանոնների խախտման դեպքում պատճառած վնասների համար՝ ըստ կազմակերպության կարգապահական ընթացակարգերի:

Կազմակերպության էլեկտրոնային փաստաթղթերի արխիվացումը (back-up) արվում է ՏԿՀ պատասխանատուի կողմից առնվազն շաբաթը մեկ անգամ: Էլեկտրոնային արխիվից օգտվելու ընթացակարգերը նույնն են, ինչ թղթային արխիվի դեպքում:

Կազմակերպության տվյալների բազաներ

Տվյալների բազաները տեղեկատվության պահպանման և օգտագործման համակարգված և հուսալի միջոց են, որոնք հնարավորություն են տալիս օգտվողներին արագ և կազմակերպված ձևով մուտքագրել և հեռացնել տեղեկատվությունը: Բացի տեղեկատվության պահպանումից, տվյալների բազաները հնարավորություն են տալիս դուրս բերել անհրաժեշտ տվյալները ըստ նախընտրելի չափորոշիչների: Տվյալների բազաները կազմակերպության տեղեկատվության կառավարման կարևոր ու արդյունավետ գործիք են:

Կազմակերպության տեղեկատվության կառավարման համակարգի մաս է հանդիսանում կազմակերպության սերվերում տեղակայված տվյալների բազաների համակարգը, որի նպատակն է աշխատակազմի կողմից ընդհանուր օգտագործման համար ունենալ տեղեկատվություն՝ կապված կազմակերպության գործունեության տարբեր ոլորտների հետ: Մասնավորապես, կազմակերպությունը մշակել է, օգտագործում է և պարբերաբար թարմացնում է տվյալների հետևյալ բազաները՝

1. Կազմակերպության անդամների տվյալների բազա,
2. Խորհրդի անդամների տվյալների բազա,
3. Աշխատակիցների տվյալների բազա,
4. Կամավորների տվյալների բազա,

5. Փորձագետների տվյալների բազա,
6. Գործընկեր կազմակերպությունների տվյալների բազա,
7. Իրականացված և ընթացիկ ծրագրերի տվյալների բազա,
8. Ներկայացված ծրագրային առաջարկների բազա,
9. Մուտքային և ելքային նամակագրության տվյալների բազա,
10. Շահառուների տվյալների բազա,
11. Գրադարանի տվյալների բազա,
12. Միջազգային կազմակերպությունների տվյալների բազա,
13. Լրատվամիջոցների տվյալների բազա,
14. Կապալառուների բազա:

/ Հավելվածում / ներկայացված է կազմակերպության տվյալների բազաներից յուրաքանչյուրի մանրամասն նկարագիրը ըստ հետևյալ բնութագրերի՝

- Բազայի անվանումը,
- Մանրամասն նկարագրությունը (ինչ տվյալներ է պարունակում),
- Մշակման պատասխանատուն և վերանայման ժամկետը,
- Տեղակայման վայրը:

Ըստ անհրաժեշտության, կազմակերպությունը տվյալների բազաներ է ստեղծում նաև առցանց ձևերի օգտագործմամբ, օրինակ հարցումների կամ գրանցման թերթիկի միջոցով, որոնք ավտոմատ կերպով մուտքագրվում են առցանց բազայում: Բացի այդ, տվյալների բազաները հնարավորություն են տալիս օգտվողներին վերլուծել և հրապարակել առանձին տվյալներ: Առցանց հարցումները հիմնականում օգտագործվում են կարիքների, ծրագրերի արդյունքների կամ կազմակերպության շահառուների բավարարվածության գնահատման համար: Առցանց հարցումների համար կազմակերպությունն օգտվում է

/ SurveyMonkey/Google Drive/Freeonlinesurveys / պլատֆորմից:

Տեղեկատվության անվտանգության ապահովում

Ժամանակակից տեղեկատվական տեխնոլոգիաների հետ կապված հիմնական խնդիրը անվտանգությունն է: Անհրաժեշտ է կանխարգելիչ միջոցներ ձեռնարկել էլեկտրոնային միջոցների և դրանց վրա պահվող տվյալների հուսալի պահպանման համար:

Համակարգիչները ենթակա են մի շարք վտանգների ազդեցությանը, այդ թվում՝ վիրուսների, տեղեկատվության գողության, տեղեկատվության կորստի, ֆիզիկական վնասների, անսարքությունների և այլն: Այս սպառնալիքներից պաշտպանվելու համար կազմակերպությունը մի շարք միջոցառումներ է նախատեսում՝

➤ *Գաղտնաբառեր*

կազմակերպության համակարգիչները պաշտպանված են գաղտնաբառով: Եթե օգտվողը չի կարողանում մուտքագրել օգտվողի ճիշտ անունը և գաղտնաբառը, ապա նա չի կարող օգտագործել համակարգիչի տվյալները: Աշխատակիցներից յուրաքանչյուրն ունի օգտվողի իր անունն ու գաղտնաբառը, որով մուտք է գործում իր համակարգիչ: Կազմակերպության [/SS պատասխանատուն/](#) հետևում է, որ գաղտնաբառերը առնվազն 6 ամիսը մեկ փոփոխվեն: Տնօրենի մոտ պահպանվում են բոլոր համակարգիչների գաղտնաբառերը՝ աշխատակցի բացակայության կամ այլ անհրաժեշտ դեպքերում համակարգիչներ մուտք գործելու համար:

➤ *Համակարգիչների օգտագործման իրավունքների սահմանափակում*

Կազմակերպության համակարգիչները անցանկալի ծրագրերից ու վիրուսներից պաշտպանելու մեկ այլ եղանակ է աշխատակազմի կողմից համակարգիչի օգտագործման իրավունքների սահմանափակումը: Աշխատակիցները չեն կարող նոր ծրագրեր տեղադրել համակարգչում կամ ծրագրային փոփոխություններ կատարել: Անհրաժեշտության դեպքում նրանք պետք է դիմեն SS պատասխանատուին:

➤ *Հակավիրուսային ծրագրեր*

Բոլոր համակարգիչներում տեղադրված են հակավիրուսային ծրագրեր, որոնք պարբերաբար թարմացվում են: Կազմակերպության այդ նպատակով ընտրում է առավել վստահելի ծրագրային լուծում և ապահովում, որ պարբերաբար թարմացումներ իրականացվեն նոր սպառնալիքներից պաշտպանվելու համար: SS պատասխանատուն հետևում է հակավիրուսային ծրագրի թարմացումներին և անհրաժեշտության դեպքում դիմում տնօրենին՝

նոր բաժանորդագրություն ակտիվացնելու նպատակով վճարումների կատարման համար: SS պատասխանատուն հետևում է նաև օպերացիոն համակարգի թարմացումների տեղադրմանը, որն ապահովում է օպերացիոն համակարգը ստեղծած ընկերության կողմից սահմանված անվտանգության անհրաժեշտ միջոցները: Աշխատակիցները ևս պարտավոր են քայլեր ձեռնարկել՝ իրենց համակարգիչներն ու ցանցը համակարգչային վիրուսներից պաշտպանելու համար: Վիրուսները կարող են մուտք գործել տարբեր ուղիներով, այդ թվում՝ լազերային սկավառակով կամ տվյալների պահպանման շարժական կրիչներով, ինտերնետից կամ էլեկտրոնային փոստի միջոցով: Վիրուսների ներթափանցումից պաշտպանվելու համար աշխատակիցները երբևէ չպետք է բացեն էլեկտրոնային փոստով ուղարկված նամակի հավելվածը, եթե չեն ճանաչում ուղարկողին: Եթե աշխատակիցը կասկածելի ֆայլ կամ էլեկտրոնային փոստով ուղարկված նամակի կասկածելի հավելված է ստանում, պետք է այդ մասին ծանուցի SS պատասխանատուին:

➤ *Ֆիզիկական անվտանգություն*

Բոլոր աշխատակիցները պարտավոր են նախագգուշական միջոցներ ձեռնարկել ֆիզիկական վնասների և գողության դեմ, հատկապես դյուրակիր համակարգիչների (նոութբուքերի) դեպքում, որոնք հատկապես խոցելի են վնասի ու գողության հանդեպ, քանի որ շարժական են: Գրասենյակում անհրաժեշտ է ապահովել պատշաճ ջերմաստիճան և օդափոխություն, իսկ համակարգիչները տեղադրել անվտանգ տեղերում՝ անցուդարձի ժամանակ հնարավոր վնասներից խուսափելու համար:

➤ *Տվյալների անվտանգություն*

Համակարգչում պահվող տվյալների պահպանման համար անհրաժեշտ է կանոնավոր պահուստավորում, ընդ որում գաղտնի տեղեկատվություն պարունակող ֆայլերը պետք է գաղտնաբառ ունենան:

➤ *Հոսանքի խնդիրներ*

Կազմակերպության բոլոր համակարգիչները պաշտպանված են հոսանքի տատանումներից՝ անխափան սնուցման սարքին (UPS) միանալու միջոցով: Հոսանքի խափանումների դեպքում այս սարքը որոշակի ժամանակ շարունակում է սնուցել համակարգիչը, որի ընթացքում աշխատակիցները պետք է փակեն բոլոր միացված ծրագրերը և պատշաճ կերպով անջատեն համակարգիչները:

► *Ցանցային անվտանգության միջոցներ*

Կազմակերպության համակարգչային ցանցը արտաքին ներխուժումից և վիրուսներից պաշտպանելու համար SS պատասխանատուն պետք է ապահովի անհրաժեշտ միջոցառումները, այդ թվում՝ միջցանցային պաշտպանիչ սարքի (fire-wall) տեղադրումը, սերվերի պաշտպանությունը գաղտնաբառերով, տեղեկատվության պահուստավորումը, ինտերնետային ծառայությունների տրամադրողի կողմից պաշտպանիչ միջոցառումների ապահովումը, սերվերի համար կրկնակի կոշտ սկավառակների տեղադրումը, համապատասխան օդափոխության ու ջերմային պայմանների ապահովումը: Ցանկալի է սերվերը տեղադրել փակի տակ գտնվող սենյակում: Պարտադիր է սերվերի ապահովումը անխափան սնուցման սարքով:



Ներածություն

Բարձր մակարդակի արտաքին հաղորդակցությունը առանցքային դեր ունի / « _____ » / հասարակական կազմակերպության առաքելության տարածման, շահագրգիռ կողմերի հետ հարաբերությունների կառուցման, հանրային վստահության ամրապնդման և կազմակերպության ազդեցության ընդլայնման համար:

Սույն փաստաթուղթը նպատակ ունի նկարագրել Կազմակերպության արտաքին հաղորդակցության հիմնական սկզբունքները, հանրային կապերի ռազմավարության պլանավորման մոտեցումները, գանգվածային լրատվամիջոցների հետ հաղորդակցության ընթացակարգերը, նպատակային խմբերը և ուղերձները, հանրային կապերի և հաղորդակցության այլ գործիքներն ու մեխանիզմները:

Փաստաթուղթը վերանայվում է երեք տարին մեկ անգամ կամ ավելի հաճախ՝ ըստ պահանջի: Փաստաթղթի դրույթների իրականացման վերահսկման պատասխանատուն կազմակերպության հանրային կապերի պատասխանատունն է, որն ըստ անհրաժեշտության տնօրենին է ներկայացնում ձեռքբերումները, խնդիրները և փոփոխություններ կատարելու անհրաժեշտությունը:

Հիմնական դերերի բաշխում

Կազմակերպության պաշտոնական ներկայացուցիչը կազմակերպության տնօրենն է, որը ներկայացնում է կազմակերպությունը արտաքին հաղորդակցությունների և ռազմավարական գործընկերությունների ձևավորման ժամանակ: Անձնակազմի այլ անդամները կարող են ներկայացնել կազմակերպությունը ըստ իրենց աշխատանքի նկարագրի և ծրագրային պարտականությունների: Այսպես, ծրագրի ղեկավար հանդիսանալու դեպքում աշխատակիցը իրավասու է ներկայացնել ծրագիրը արտաքին լսարանին և լրատվամիջոցներին:

Հանրային կապերի պատասխանատուն համակարգում է հանրային կապերի ռազմավարության, ուղերձների և մամուլ հաղորդագրությունների մշակման, հաղորդակցության պլանի իրականացման և վերահսկման գործընթացները:

Խորհուրդը իրավասու է նոր ռազմավարական գործընկերությունների, հանրային կապերի ռազմավարության հաստատման, կազմակերպությունը այլ առյուծաններում ըստ կարիքի ներկայացնելու և նոր կապեր հաստատելու համար: Խորհրդի անդամները նաև խորհրդատվական դեր են կատարում հանրային կապերի և հաղորդակցության ասպարեզում:

Հաղորդակցության հիմնական սկզբունքները

Արտաքին հաղորդակցության իր բոլոր գործընթացներում կազմակերպությունը որդեգրել է հետևյալ սկզբունքները՝

- ▶ **Թափանցիկություն և հաշվեպլողականություն**
Կազմակերպության հաղորդագրությունները պետք է մատչելի լինեն կազմակերպության վերաբերյալ տեղեկատվություն հայցող ցանկացած անձի համար,
- ▶ **Ներքին հաղորդակցության բարձր մակարդակ**
Անհրաժեշտ է ժամանակին համապատասխան և ճշգրիտ տեղեկատվություն տրամադրել արտաքին հաղորդակցության գործընթացներում ընդգրկված աշխատակիցներին և անդամներին,
- ▶ **Գաղտնիություն**
Իրենց արտաքին հաղորդակցություններում աշխատակիցները պետք է հետևեն գաղտնիության վերաբերյալ կազմակերպության քաղաքականությանը,
- ▶ **Արագ արձագանքում**
Կազմակերպությունը պետք է ժամանակին պատշաճ և հարգալից արձագանք տրամադրի շահագրգիռ կողմերի դժգոհության և բողոքների դեպքում,
- ▶ **Հեղինակային իրավունք**
Կազմակերպությունը պահպանում է հեղինակային իրավունքը անձնակազմի կողմից ստեղծված հանրային նյութերի նկատմամբ,

➤ **Օրինականություն**

Բոլոր հաղորդագրությունները, քարոզչությունը և նյութերը պետք է հետևեն ՀՀ օրենսդրության և կազմակերպության ներքին ընթացակարգերի պահանջներին և համապատասխանեն կազմակերպության առաքելության, տեսլականի և արժեքների հետ:

Հաղորդակցության հիմնական գործիքները

Կազմակերպության ներկայացուցչական միջոցները ներառում են կազմակերպության ինտերնետային կայքը, տարեկան զեկույցները, կազմակերպության և առանձին ծրագրերի վերաբերյալ համառոտ տեղեկատվական նյութեր (բուկլետներ), այցեքարտեր, հաջողության պատմություններ, հոդվածներ և ելույթներ, մամլո հաղորդագրություններ, տեղեկատուներ և միջոցառումներ: Բացի այդ, կազմակերպության տեսանելիության նպատակով թողարկվում են կազմակերպության տարբերանշանով գրիչներ, թղթապանակներ, նոթատետրեր և կրծքանշաններ:

Հաղորդակցության բոլոր պարագաները պետք է ունենան միատեսակ արտաքին տեսք և ոճ: Կազմակերպության գրավոր նյութերի մշակման ուղեցույցը պարունակում է տարբերանշանի, տառատեսակի ու տառաչափի, գունային երանգների օգտագործման հրահանգներ, ինչպես նաև կազմակերպության նպատակը և գործունեությունն արտացոլող ստանդարտ տեքստեր:

Դոնոր կազմակերպության ֆինանսավորմամբ իրականացվող ծրագրերի ու միջոցառումների դեպքում անհրաժեշտ է հաղորդակցության նյութերի մեջ նշել կազմակերպության դոնորներին, եթե այլ բան նախատեսված չէ պայմանագրով: Եթե փաստաթղթի մեջ կամ միջոցառման ընթացքում անհրաժեշտ է տեղադրել դոնորի տարբերանշանը, ապա պետք է կապվել դոնորի հետ և ստանալ վերջինիս թույլտվությունը, ինչպես նաև ապահովել գրաֆիկական ստանդարտների պահպանումը: Որոշ դեպքերում դոնորի անվանման և տարբերանշանի օգտագործման կանոններն ուղղակիորեն սահմանված են դրամաշնորհի պայմանագրերով:

Տարեկան զեկույց

Կազմակերպության տարեկան զեկույցը պարունակում է հետևյալ բաժինները՝

- Նախագահի և/կամ տնօրենի ներածական խոսքը,
- Կազմակերպության առաքելությունը, արժեքները, համառոտ պատմությունը,
- Տարվա ընթացքում իրականացված ծրագրերը և միջոցառումները,
- Տարվա կարևորագույն ձեռքբերումների մասին ամփոփ տեղեկատվություն,
- Հիմնական ֆինանսական ցուցանիշները,
- Խորհրդի և անձնակազմի ցանկը,
- Գրասենյակի կոնտակտային տվյալները:

Զեկույցը կարող է ներառել վիճակագրական տվյալներ և գծապատկերներ ծրագրերի արդյունքների, ցուցանիշների փոփոխությունների վերաբերյալ, հաջողության պատմություններ, շահառուների, գործընկերների ու դոնորների կարծիքների մեջբերումներ, ծրագրերի և միջոցառումների ընթացքում հավաքագրված լուսանկարներ:

Հաջողության պատմություններ

Առանձին դեպքերի մասին պատմությունները նվիրված են առանձին շահառուների կամ ծրագրերի: Ցանկալի է, որպեսզի պատմությունների համար ընտրվող թեմաները արտացոլեն հասարակության լայն շերտերի համար դրական նշանակություն ունեցող արդյունքներ և ընդգրկեն կազմակերպության գործունեության կիզակետում գտնվող և զարգացման ենթակա ոլորտները:

Ինտերնետային կայք

Կազմակերպության ինտերնետային կայքը պետք է պարունակի՝

- ▶ Կազմակերպության տարբերանշանները,
- ▶ Համառոտ տեղեկատվություն կազմակերպության առաքելության և պատմության մասին,
- ▶ Խորհրդի և աշխատակազմի անդամների վերաբերյալ տեղեկատվություն,
- ▶ Նախկին և ներկա ծրագրերի ցանկը և նկարագիրը,
- ▶ Նորություններ կազմակերպության ծրագրերի, միջոցառումների, գործունեության վերաբերյալ,
- ▶ Հաջողության պատմություններ,
- ▶ Գրասենյակի կոնտակտային տվյալները,
- ▶ Ֆինանսական օժանդակություն ցուցաբերող դոնորների անունները և հղումներ նրանց կայքերին,
- ▶ Գործընկերների ցանկը և հղումները,
- ▶ Ֆինանսական հաշվետվություններ:

Հաղորդակցության համար պատասխանատու աշխատակիցները պարտավոր են ապահովել ինտերնետային կայքի բովանդակությունը, իսկ տեղեկատվական տեխնոլոգիաների համար պատասխանատու աշխատակիցները՝ կայքի ընդհանուր կառավարումը: Կայքի բովանդակությունը պետք է ընթացիկ կարգով պարբերաբար թարմացվի: Ինտերնետային կայքի ողջ բովանդակությունը պետք է լիովին վերանայել առնվազն վեց ամիսը մեկ անգամ:

Սոցիալական ցանցեր

Բլոգն ու սոցիալական ցանցերի էջերը ավելի ու ավելի մեծ ճանաչվածություն են ձեռք բերում հանրության շրջանում և հնարավորություն են տալիս կազմակերպությանը տեղեկատվությունը հաղորդել օպերատիվ ռեժիմով և արագ հետադարձ կապ ստանալ իր շահառուներից ու գործընկերներից, քննարկել ոլորտային հարցեր, մասնակցել տարբեր խմբային քննարկումների: Իր ռազմավարությունը մշակելիս կազմակերպությունը ուսումնասիրում է ոլորտային թեմաներին առնչվող հանրաճանաչ բլոգերն ու քննարկման խմբերը: Բլոգի առկայությունը նպաստում է կազմակերպության տեսանելիության ավելացմանը և լայն լսարանի կողմից քննարկումների ծավալմանը:

Սոցիալական ցանցերից կազմակերպությունը ներկայացվածություն ունի / [Ֆեյսբուք](#), [թվիթեր](#) և [լինքդին](#) / ցանցերում, իսկ իր տեսանյութերը տեղադրում է [Վյուբուք](#) և [Վիմեն](#) / կայքերում:

Էլեկտրոնային տեղեկատուներ

Կազմակերպությունը թողարկում է [/ Եռամսյակային /](#) էլեկտրոնային տեղեկատուներ, որտեղ համառոտ ներկայացված են տվյալ եռամսյակում կազմակերպության գործունեությունը և միջոցառումները: Խորհուրդ է տրվում օգտագործել կարճ հաղորդագրությունների ձևաչափը՝ հղումներ կատարելով լրացուցիչ տեղեկություններ պարունակող ինտերնետային էջերի: Էլեկտրոնային տեղեկատուի ամբողջական տարբերակը պետք է տեղադրվի էլեկտրոնային փոստի հաղորդագրության հիմնական տեքստում՝ պարզ ֆորմատով:

Ներկայացուցչական նյութեր

Ներկայացուցչական նյութերը բաշխվում են կազմակերպության կամ այլ կազմակերպությունների կողմից իրականացվող միջոցառումների ժամանակ՝ կազմակերպության տեսանելիությունը բարելավելու նպատակով: Ցանկալի է նյութերի դիզայնի և տպագրության համար համագործակցել նույն կապալառուների (մատակարարների) հետ՝ ժամանակի խնայողության և աշխատանքի արդյունավետության, ինչպես նաև նյութերի համադրելիության նպատակով: Ներկայացուցչական նյութերի քանակը և ծախսը ներառվում է հաղորդակցության տարեկան պլանում, և կազմակերպության տարեկան բյուջեում համապատասխան միջոցներ են նախատեսվում:

Հանրային կապերի պատասխանատուն կազմակերպության անձնակազմի և անդամների համար ապահովում է ներկայացուցչական բոլոր նյութերի հասանելիությունը և թարմացում է առկա միջոցների ցանկը: Ներկայացուցչական նյութերը համալրվում են վեց ամսվա պարբերականությամբ: Համալրելու նպատակով հանրային կապերի պատասխանատուն հարցում է ուղարկում անձնակազմին՝ այցեքարտերի քանակի, առկա և պահանջվող ներկայացուցչական նյութերի քանակի, նոր նյութերի ձևավորման կամ առկա դիզայնի փոփոխության անհրաժեշտության մասին:

Ստացված արդյունքները քննարկվում են տնօրենի հետ՝ աշխատակազմի մասնակցությամբ, իսկ անհրաժեշտության դեպքում առաջարկ է ներկայացվում կազմակերպության տարեկան բյուջեի վերանայման ուղղությամբ, որը ներկայացվում է Խորհրդին: Եթե անհրաժեշտ միջոցները տեղավորվում են բյուջեով նախատեսված միջոցների շրջանակում, ապա տնօրենի հաստատմամբ իրականացվում է համապատասխան գնումը՝ ըստ կազմակերպության գնումների ընթացակարգի: Բոլոր նյութերի նմուշները պետք է պահպանվեն կազմակերպության արխիվում:

Մասնակցություն և անդամակցություն

Կազմակերպության ներկայացուցիչների մասնակցությունը տարբեր միջոցառումներին կազմակերպության հանրային կապերի զարգացման և խթանման հնարավորություն են տալիս: Միջոցառմանը որպես խոսնակ հանդես գալու կամ ելույթի հնարավորության դեպքում հարկավոր է նախապես պատրաստվել և հստակ ուղերձ ներկայացնել, որը համահունչ է կազմակերպության առաքելության ու նպատակներին: Այլ կազմակերպությունների միջոցառումներին մասնակցելիս, հնարավորության դեպքում, կազմակերպության աշխատակիցները օգտագործում են նոր գործընկերություններ ձեռք բերելու հնարավորությունը և պոտենցիալ գործընկերներին ներկայացնում կազմակերպության ներկայացուցչական նյութերը:

Աշխատակիցները պետք է ներկայացուցչական նյութերը բաժանեն բոլոր այն միջոցառումների ընթացքում (խորհրդաժողովներ, պրեզենտացիաներ և այլն), որոնց կարող են ներկա գտնվել հնարավոր գործընկերներ և շահառուներ: Բացի այդ, տեղեկատվական գրքույկները և այլ ներկայացուցչական նյութերը տրվում են կազմակերպության անդամներին՝ համապատասխան տարածաշրջանում հաճախորդներին և գործընկերներին ամենօրյա աշխատանքների ընթացքում բաժանելու համար:

Կազմակերպությունը անդամակցում է տեղական և միջազգային ցանցերին՝ իր գործընկերային հարաբերությունները զարգացնելու, աշխատակիցների համար լրացուցիչ զարգացման հնարավորություններ ապահովելու և համատեղ գործունեության միջոցով աշխատանքի արդյունավետությունը բարելավելու նպատակով:

Կազմակերպության բրենդի և տարբերանշանի օգտագործում

Կազմակերպության տարբերանշանը (լոգո) տեղադրվում է բոլոր ներկայացուցչական, հաղորդակցության և պաշտոնական փաստաթղթերի, այդ թվում նամակների և ծրագրերի հաշվետվությունների վրա: Տարբերանշանը օգտագործվում է նաև կազմակերպության կողմից մշակված ուսուցողական նյութերում, ինչպես նաև կազմակերպության բոլոր PowerPoint պրեզենտացիաներում: Միջոցառումների ժամանակ օգտագործվում են կազմակերպության տարբերանշանով պաստառներ:

Բրենդը կազմակերպության հետ ասոցացվող բնութագրերի, հատկությունների և շոշափելի իրերի խումբն է (անուն, ծառայությունների մատուցման եղանակ, տարբերանշան, ուղերձ, դիրքորոշման հայեցակարգ և այլն), որը կազմակերպության ոչ նյութական ակտիվների շարքին է դասվում:

Տարբերանշանը և բրենդը կազմակերպության հեղինակային սեփականությունն են հանդիսանում: Կազմակերպության անձնակազմը կազմակերպության տարբերանշանն ու բրենդը օգտագործում է իր հաճախորդների, գործընկերների և կապալառուների հետ շփվելիս, կազմակերպության անունից պաշտոնապես հանդես գալու դեպքում: Այցեքարտերը պետք է լայնորեն օգտագործվեն կազմակերպության ողջ անձնակազմի կողմից: Դրանք կազմակերպության բրենդի և կորպորատիվ ավանդույթի առանցքային մաս են կազմում:

Կազմակերպության բրենդն ու տարբերանշանը չեն կարող օգտագործվել կազմակերպության անձնակազմի անձնական նամակներում:

Կազմակերպության բրենդի և տարբերանշանի օգտագործման հետ կապված հարցերի դեպքում անհրաժեշտ է խորհրդակցել տնօրենի և հանրային կապերի պատասխանատուի հետ:

Հաղորդակցության և հանրային կապերի պլան

Կազմակերպությունը յուրաքանչյուր տարի մշակում է իր հաղորդակցության և հանրային կապերի պլանը, որն ուղղորդվում է կազմակերպության ընդհանուր և տվյալ տարվա ռազմավարական նպատակներով ու խնդիրներով և հիմնվում է կարիքների գնահատման արդյունքների և փաստացի հնարավորությունների վրա:

Հաղորդակցության և հանրային կապերի պլանը պետք է ներառի հաղորդակցության նպատակները, թիրախ լսարանները և առանցքային ուղերձները, հաղորդակցության գործիքները, նախատեսված արդյունքները և արդյունքները գնահատելու եղանակները:

Մինչ պլանի մշակումը ուսումնասիրվում է նախորդ տարվա պլանի կատարումը և ընդհանուր առմամբ հանրային կապերի ու հաղորդակցության ոլորտի ձեռքբերումներն ու խնդիրները, լրատվամիջոցների լուսաբանումները, ձեռք բերված կապերը, առցանց ծածկույթի ցուցիչները: Այնուհետև քննարկվում են կազմակերպության ռազմավարական նպատակները, ուսումնասիրվում է ռազմավարական պլանը և դրան համապատասխան նկարագրվում են թիրախ լսարանները և նրանց ուղղված ուղերձները: Թիրախ (կամ նպատակային) լսարան սահմանելը շատ կարևոր է պլանի հաջողության համար: Կախված լսարանից՝ հաղորդակցությունների մեթոդը, ուղերձը, ոճը կարող են տարբեր լինել: Այդ պատճառով հարկավոր է հստակ նկարագրել յուրաքանչյուր նպատակային խումբ և սահմանել այդ խմբի համար նախատեսված ուղերձը:

Ուղերձները սահմանելուն պես անհրաժեշտ է համապատասխան ուսուցում իրականացնել անձնակազմի, անդամների և կամավորների հետ՝ հնարավորության տարվ նրանց ավելի բնական հնչեղության համար ուղերձը ձևակերպել իրենց բառերով, սակայն պահպանելով հիմնական իմաստը: Նախնական ուղերձները հարկավոր է փորձարկել հիմնական շահագրգիռ կողմերի և այլ ցանկալի լսարանների հետ՝ համոզվելու համար, որ ուղերձը հասկանալի է և հաղորդում է անհրաժեշտ իմաստը:

Հաղորդակցության և հանրային կապերի տարեկան պլանը պետք է ներառի նաև ներկա պահին օգտագործվող և հետագայի համար պլանավորվող գործիքները, յուրաքանչյուր գործիքի օգտագործման համար լիազորված պաշտոնները, յուրաքանչյուր գործիքի նպատակային լսարանը, գործիքների օգտագործման հիմնական ընթացակարգերը և կանոնները: Պլանը պետք է ներառի նաև ուղեցույցների և գործիքների վերանայման ժամկետները և հիմքերը:

Հաղորդակցության և հանրային կապերի տարեկան պլանի մեջ պետք է ներառել նաև հանրային կապերի և հաղորդակցության միջոցառումների և արդյունքների գնահատումը, որի հիման վրա իրականացվում է հրապարակումների ձևաչափի և արտաքին տեսքի ճշգրտում, խոչընդոտների բացահայտում և նախորդ տարվա աշխատանքների արդյունավետության գնահատում:

Շահագրգիռ կողմերից ստացած հետադարձ կապը պլանավորման գործընթացի կարևոր բաղադրիչ է: Կազմակերպությունը պետք է ակտիվորեն հետադարձ կապ հավաքագրի յուրաքանչյուր թիրախ խմբի կողմից, որպեսզի հնարավորինս լավ տեղեկանա, թե ինչպես են այդ խմբերը հաղորդակցվում և որ ուղերձներն են առավել արդյունավետ աշխատում: Այս տեղեկություններն օգնում են ընտրելու ճիշտ ուղերձները և գործիքները հաջողության հասնելու համար:

Ճգնաժամերի պլանավորումը ևս հաղորդակցության պլանավորման մաս են կազմում: Հարկավոր է նախատեսնել հաղորդակցության բացասական սցենարները և համապատասխան արձագանքներ մշակել: Ճգնաժամային իրավիճակների հաղորդակցության ուղեցույցը կարող է օգտակար լինել ճգնաժամերի պլանավորման համար: Ամեն դեպքում, կազմակերպությունը պետք է պատրաստ լինի ճկունություն դրսևորել իր պլանավորած գործողություններում՝ հնարավոր ճգնաժամերի կանխարգելման կամ դիմակայման և նոր հնարավորությունների առավել արդյունավետ օգտագործման նպատակով:

Հաղորդակցության և հանրային կապերի տարեկան պլանը կարող է վերանայվել երեք ամիսը մեկ՝ անհրաժեշտ փոփոխություններ ներդնելու և ճկունություն ապահովելու համար: Յուրաքանչյուր ամսվա վերջում հանրային կապերի պատասխանատուն հակիրճ ամսական հաշվետվություն է պատրաստում հաղորդակցության պլանի իրականացման վերաբերյալ:

Եթե հրատապ հարցեր են առաջանում և պլանում նշվածներից բացի անհրաժեշտ են լինում հաղորդակցության այլ աշխատանքներ, ապա այդ անհրաժեշտությունը հանրային կապերի պատասխանատուի կողմից ներկայացվում է տնօրենին, և ըստ կարիքի որոշվում է, թե բացի հանրային կապերի պատասխանատուից՝ ով է համակարգելու այս կամ այն աշխատանքը կամ միջոցառումը: Անձնակազմի ծանրաբեռնվածության դեպքում քննարկվում է անկախ փորձագետների ընդգրկման հնարավորությունը:

Լրատվամիջոցների հետ կապեր

Լրատվամիջոցների հետ կապեր նախաձեռնելու և կառուցողական հարաբերություններ պահպանելու միջոցով ապահովվում է կազմակերպության բարի համբավը և հաշվետվողականությունը: Տարեկան պլանավորման գործընթացի շրջանակներում պետք է նախատեսել լրատվամիջոցների հետ աշխատանքի տարբեր մեթոդներ, այդ թվում՝ մամուլ հաղորդագրություններ, հոդվածներ, հարցազրույցներ, ելույթներ հեռարձակվող լրատվամիջոցներով և մամուլ ասուլիսներ:

Լրատվամիջոցների հետ կապերի նպատակն է լուսաբանել՝

- Նոր ծրագրերի մեկնարկն ու արդյունքները,
- Կազմակերպության ծառայություններն ու մասնագիտական կարողությունները,
- Կազմակերպության ձեռքբերումները,
- Կազմակերպության դիրքորոշումը հանրային և մասնագիտական առանձին հարցերի վերաբերյալ:

Լրատվամիջոցների հետ կապերը համակարգվում են հանրային կապերի պատասխանատուի կողմից՝ կապերի հաստատման, հրավերների, մամուլի հաղորդագրությունների մշակման առումով, իսկ հարցազրույցներն ու մամուլի ասուլիսները տրամադրվում են տնօրենի կողմից, եթե այլ բան նախատեսված չէ ծրագրային պլանավորմամբ կամ Խորհրդի որոշմամբ: Եթե քննարկվող խնդիրը վերաբերում է կոնֆլիկտային կամ բարդ հարցերին, որոնք հանրային կարևոր նշանակություն ունեն, խնդրահարույց են կամ կարող են բացասական արձագանք առաջացնել հանրության կամ առանձին խմբերի կողմից, կազմակերպության կողմից արտահայտվող դիրքորոշումը քննարկվում է խորհրդի անդամների հետ համատեղ:

Կազմակերպությունն ունի լրատվամիջոցների տվյալների բազա, որտեղ գրանցվում է լրատվամիջոցի անունը, տեղակայման վայրը, լուսաբանման տարածքը, նախկին առնչությունը տվյալ լրատվամիջոցի հետ, կոնտակտային տվյալները: Նախնական կապեր են հաստատվում բոլոր այն լրատվամիջոցների հետ, որոնք կարևորություն են ներկայացնում կազմակերպության թիրախ լսարանին հասնելու տեսանկյունից: Այդ նպատակով կարելի է կազմակերպել ոչ պաշտոնական հանդիպումներ այդ լրատվամիջոցների ներկայացուցիչների հետ:

Կազմակերպության տեսանելիությունը ապահովելու համար պարբերաբար մշակվում և լրատվամիջոցների շրջանում տարածվում

են հոդվածներ կազմակերպության գործունեության ոլորտի և առկա խնդիրների վերաբերյալ: Լրատվամիջոցներով կարելի է տարածել նաև կազմակերպության հաջողության պատմությունները: Եթե պատմությունը վերաբերում է շահառուին, նախ հարկավոր է քննարկել այն շահառուի հետ և ստանալ նրա համաձայնությունը:

Հարցազրույցներ տրամադրելու դեպքում պարտադիր է լրատվամիջոցի ներկայացուցիչ խնդրել տրամադրել հարցազրույցի նախնական տարբերակը:

Միջոցառման դեպքում՝ համապատասխան հրավերը, իսկ նոր տեղեկատվության դեպքում՝ տեղեկատվական նյութը տարածվում է թիրախ լրատվամիջոցների էլեկտրոնային հասցեների միջոցով: Միջոցառման հրավերը պետք է ուղարկել առնվազն մեկ շաբաթ առաջ, նշելով միջոցառման նպատակը: Հրավերի հետ կարելի է ուղարկել նաև մամուլի հաղորդագրությունը:

Այն միջոցառումների համար, ուր հրավիրվում են լրատվամիջոցների ներկայացուցիչներ, կազմակերպությունը մշակում է լրատվամիջոցների համար նյութերի փաթեթ, որտեղ ներառված է կազմակերպության բուկլետը, միջոցառման օրակարգը, մասնակիցներին բաժանվող նյութերը և մամուլի հաղորդագրությունը: Մամուլի հաղորդագրությունը սովորաբար ներառում է միջոցառման կամ ծրագրի նպատակը և արդյունքները, հիմնական փաստերը, ծրագրի պատասխանատուի կամ հանրային կապերի պատասխանատուի կոնտակտային տվյալները: Լրատվամիջոցների համար նյութերի փաթեթը պետք է տեղադրվի կազմակերպության տարբերանշանով թղթապանակում և առանձնացվի միջոցառման կամ ծրագրի մյուս նյութերից: Փաթեթները պատրաստվում են միջոցառմանը հրավիրված լրատվամիջոցների քանակով և կազմակերպության հանրային կապերի պատասխանատուի կողմից տրվում են յուրաքանչյուր լրատվամիջոցի ներկայացուցիչն անձամբ: Լրատվամիջոցների գրանցման համար կազմվում է առանձին գրանցման թերթիկ:

Լրատվամիջոցների հետ հաղորդակցության կանոնները հետևյալն են՝

- Հանրային կապերի պատասխանատուն հետևում է լրատվամիջոցների հետ բոլոր շփումներին, իսկ անձնակազմի մյուս անդամները նրան տեղյակ են պահում լրատվամիջոցների հետ շփումների և նրանցից ստացված հարցումների մասին,

- ▶ Երբ լրատվամիջոցները հարցեր են ուղղում անձնակազմին, հանրային կապերի պատասխանատուն առաջին օղակն է հանդիսանում՝ բոլոր հեռախոսազանգերը փոխանցվում են նրան և, հարցից կախված՝ նա հանդիպում է նշանակում կամ լրագրողին կապում է տվյալ հարցի վերաբերյալ ի պաշտոնե արտահայտվելու լիազորություն ունեցող անձի հետ:
- ▶ Կազմակերպությունը պահպանում է լրատվամիջոցների հետ գործընկերային հարաբերությունները՝ նրանց մեկնաբանություններ ու փորձագիտական տվյալներ տրամադրելով կազմակերպության գործունեությանն առնչվող թեմաների շուրջ:
- ▶ Լրագրողների հետ հարաբերություններ հաստատելիս, առաջարկվում են հետևյալ եղանակները՝ գործնական ընթրիքներ, կազմակերպության վերաբերյալ տեղեկատվության պարբերաբար թարմացում, հրավերներ նշանակալի միջոցառումներին և տոների կապակցությամբ անձնական շնորհավորական բացիկներ:

Վճարովի լրատվամիջոցները որոշ պարագաներում կարող են արդյունավետ և անհրաժեշտ լինել կազմակերպության համար: Մինչ վճարովի նյութ տեղադրելը, հարցը պետք է քննարկվի տնօրենի հետ և ճշգրտվի համապատասխան բյուջեի առկայությունը: Թերթերում, ռադիոյով, հեռուստատեսությամբ և համացանցում տեղադրվող գովազդների մեծ մասը վճարովի է լինում: Այս հնարավորությունը հատկապես անհրաժեշտ է լինում օգտագործել ավելի լայն լսարանին հասնելու նպատակով կամ սոցիալական հոլովակների տարածման դեպքում: Այնպիսի ծառայություններ, ինչպիսիք են Google-ը և Ֆեյսբուքը, հնարավորություն են տալիս գովազդներ տեղադրել թիրախավորված լսարանի համար՝ ըստ սոցիալական խմբի, բնակության վայրի կամ հետաքրքրությունների:

Ճգնաժամային իրավիճակների հաղորդակցության ուղեցույց

Ճգնաժամային իրավիճակը ներառում է չպլանավորված դեպքեր, իրադարձություններ կամ արտաքին միջավայրի իրավիճակ, որը կարող է վնասել կամ հետագայում բացասական ազդեցություն ունենալ կազմակերպության վարկանիշի վրա, օրինակ՝ դիտավորյալ կամ պատահական սև PR-ի իրականացումը տարբեր անձանց, կազմակերպությունների կամ խմբերի կողմից:

Նման դեպքերում կազմակերպության Խորհրդի կամ անձնակազմի անդամները պետք է անմիջապես տեղեկացնեն կազմակերպության տնօրենին: Եթե իրավիճակն առնչվում է Խորհրդի որոշմանը կամ Խորհրդի անդամներին, ապա նրանք բոլորը պետք է տեղեկացվեն խնդրի վերաբերյալ և համատեղ լուծումներ առաջարկեն կազմակերպության տնօրենին: Եթե իրավիճակն առնչվում է կազմակերպության ներքին գործունեությանը, ապա գործադիր տնօրենը աշխատակազմի անդամների հետ համատեղ քննարկում և առաջարկում է լուծումներ և տեղեկացնում Խորհրդին հնարավոր միջոցառումների մասին: Անհրաժեշտության դեպքում գործընթացում ներգրավվում են անկախ խորհրդատուներ և/կամ իրավաբաններ:

Բոլոր դեպքերում խորհուրդը և/կամ տնօրենը ձևակերպում են այն ասելիքը, որը նվազագույնի կհասցնի ճգնաժամի ազդեցությունը և պլանավորում ուղեծրի լսարանը և հաղորդակցության միջոցները: Հարկավոր է ուղերձն ու հաղորդակցության միջոցն այնպես ընտրել, որպեսզի հնարավորինս արագ և արդյունավետ արձագանք տրամադրվի և կազմակերպությունը պահպանի իր հեղինակությունը, թափանցիկ ու հաշվետու լինելու համբավն ու առաջատարությունը ոլորտում: Լրատվամիջոցների և հանրության հետ շփումներում կազմակերպությունը տրամադրում է այն փաստացի տեղեկատվությունը և ուղերձները, որոնք առավել շահավետ են կազմակերպության և ոլորտի ներկայացման տեսանկյունից: Հաղորդագրությունները պետք է հստակ արձագանքեն ճգնաժամային իրավիճակին և ուղղված լինեն կոնկրետ լուծումների՝ ամրապնդելով կազմակերպության դիրքերը:

Անհրաժեշտության դեպքում մշակվում է հաղորդակցության պլան ճգնաժամային իրավիճակի համար: Ճգնաժամի լուծման հնարավոր եղանակները կարող են ներառել անձնական հեռախոսազանգեր և/կամ հասցեական նամակներ շահագրգիռ կողմերին, հրապարակումներ լրատվամիջոցներում, խնդրի շուրջ քննարկումների և մամուլի ասուլիսի կազմակերպում:

Կազմակերպության Խորհրդին և անդամներին էլեկտրոնային փոստի կամ հեռախոսի միջոցով անհրաժեշտ է տեղեկացնել իրավիճակի, նախատեսվող ուղերձի և դրա փոխանցման եղանակի մասին՝ խնդրի շուրջ համախմբելով շահագրգիռ կողմերին:

Հրավիրվում է աշխատակազմի ժողով, որտեղ ևս նկարագրվում են ճգնաժամն ու դրա լուծման ուղիները, քննարկվում են աշխատակազմի անդամների պատասխանատվությունները և շահառուների ու

գործընկերների կողմից ուղղվող հնարավոր հարցերն ու պատասխանները: Ժողովի արձանագրությունը համապատասխան որոշումներով ուղարկվում է աշխատակազմի բոլոր անդամներին: Աշխատակազմը պետք է պատրաստ լինի հստակ և արդյունավետ կերպով արձագանքել ճգնաժամային իրավիճակի հետ կապված բոլոր հարցումներին:

Լրատվամիջոցների հետ հարաբերությունները ճգնաժամային իրավիճակում հանրային վստահության պահպանման կարևոր գործոն են, ուստի հատուկ ուշադրություն պետք է հատկացվի լրատվամիջոցների հետ հաղորդակցությանը: Բոլոր հարցումներին հարկավոր է արձագանքել վստահ կերպով, անհրաժեշտության դեպքում ժամանակ խնդրել լրացուցիչ տեղեկատվության համար կամ բացատրել, որ տվյալ տեղեկատվությունը չի կարող հրապարակվել, քանի որ գաղտնի է կամ անձնական բնույթ է կրում: Լրատվամիջոցների հարցումների դեպքում աշխատակիցները պետք է զերծ մնան մեկնաբանություններ կատարելուց և բոլոր հարցումները հղեն կազմակերպության տնօրենին և/կամ հանրային կապերի պատասխանատուին: Պրոֆեսիոնալ և համախմբված աշխատանքը կնպաստի կազմակերպության բարի համբավի տարածմանը և կազմակերպության ներքին համերաշխության ամրապնդմանը:

Կազմակերպությունը պարտավորվում է երբեք չօգտագործել սև PR-ի տեխնոլոգիաները իր վարկանիշը վերականգնելու կամ ճգնաժամային իրավիճակը հաղթահարելու նպատակով:

Ճգնաժամային իրավիճակի ավարտից հետո հարկավոր է ամփոփել և գնահատել հաղորդակցության իրականացված գործողությունների արդյունավետությունը և դասեր քաղել հետագա նմանատիպ իրավիճակների համար:

Արտաքին հաղորդակցության հետևումը

Տվյալների բազայի կառավարումը հանրային կապերի ռազմավարության և հաղորդակցության աշխատանքների հաջողության գրավականներից մեկն է:

Արտաքին հաղորդակցությունների համար կազմակերպությունը օգտագործում է հետևյալ տվյալների բազաները՝ անդամներ, շահառուներ, գործընկեր և/կամ ոլորտային ՔՀԿ-ներ, մասնավոր ընկերություններ, պետական կառույցներ, լրատվամիջոցներ:

Տվյալների բազաները պարբերաբար թարմացվում են հանրային կապերի պատասխանատուի կողմից և օգտագործվում են էլեկտրոնային ցուցակագրման ցանցերի ստեղծման և գովազդային նյութերի տարածման համար:

Հաղորդակցության և հանրային կապերի գործունեությանը հետևելու համար կիրառվում են մի շարք մեխանիզմներ:

Տեղեկատվական արշավների դեպքում հնարավորինս իրականացվում է հաղորդագրությունը կամ նյութերը ստացած նպատակային խմբերի ներկայացուցիչների թվաքանակի հաշվառում, և արդյունքները տրամադրվում են հանրային կապերի պատասխանատուին:

Պոտենցիալ հաճախորդների, գործընկերների կամ դոնորների հետ նոր կոնտակտներ ստեղծելիս նրանց վերաբերյալ ինֆորմացիան պետք է փոխանցվի հանրային կապերի պատասխանատուին՝ տվյալների բազաներում ներառելու նպատակով: Ցանկալի է տրամադրել այցեքարտի օրինակը, որպեսզի ինֆորմացիան անմիջապես մուտքագրվի տվյալներ բազա:

Հանրային կապերի պատասխանատուն հետևում է լրատվամիջոցների հետ բոլոր շփումներին և նրանց ուղարկվող ինֆորմացիայի թվաքանակին, որպեսզի նյութի հետ կապված հետագա աշխատանքներ տարվեն կոնկրետ լրատվամիջոցների հետ և ճշգրտվեն ստացած արդյունքները: Կազմակերպության անդամները և աշխատակիցները ևս հետևում են լրատվամիջոցների հրապարակումներին և տեղեկացնում են հանրային կապերի պատասխանատուին դրանց մասին:

Ինտերնետային հաղորդակցության տվյալները համեմատաբար հեշտ է հավաքել: Կայքերը և առցանց գործիքները հաճախ ունեն չափման և վերլուծության իրենց սեփական գործիքները: Կան հստակ քանակական չափորոշիչներ, որով կարելի է հասկանալ կազմակերպության լուսաբանման արդյունավետությունը՝ օրինակ, կայքի հաճախումների քանակը, ֆեյսբուքյան էջի կամ հրապարակումների հավանումների քանակը, մամուլում կազմակերպության վերաբերյալ հրապարակումների քանակը: Միաժամանակ հարկավոր է ուսումնասիրել նաև որակական ցուցանիշները՝ հրապարակումների բովանդակությունը, մարդկանց արձագանքը և այլն:

Բացի պարզ հաճախումների ու հավանությունների քանակից, կան նաև այլ գործիքներ, որոնք հնարավորություն են տալիս ավելի մանրամասն

ուսումնասիրել կայքի հաճախումները, կրճատել կայքի հղումները, տարբեր կայքերում և սոցիալական ցանցերում գտնել կազմակերպության անվանման կամ այլ բանալի բառերի նշումների թիվը՝

- www.bit.ly
- www.google.com/analytics
- www.facebook.com/help/search/?q=insights
- www.socialmention.com
- www.tweetreach.com

Հանրային կապերի պատասխանատուն պետք է պահպանի արտաքին հաղորդակցության վերաբերյալ հետևյալ փաստերը՝

- Միջոցառումների լուսանկարներ (էլեկտրոնային և տպված),
- Տեսանյութեր, ֆիլմեր և հարցազրույցներ, որոնք և նկարահանվել են կազմակերպության կողմից, և պատրաստվել են այլ կազմակերպությունների և մեդիաների կողմից:
- Հաջողության պատմություններ,
- Գործընկերության հուշագրեր,
- Շնորհակալական նամակներ,
- Լրագրողական նյութեր, հոդվածները և հրապարակումներ,
- Հանրային բոլոր նյութերի և հաղորդագրությունների օրինակներ

Հավելված

Հաղորդակցության նպատակային լսարանները և ուղերձները

Նպատակային լսարան	Կազմակերպության հետ առնչությունը	Ուղերձ
Կազմակերպության անդամներ	Կազմակերպության վարկանիշ, մասնակցություն ծրագրերին և միջոցառումներին, անդամավճարներ	Կազմակերպությունը համախմբում է անդամներին / իր գործունեության / ոլորտում, աջակցում իր ծառայություններով, ստեղծում հաղորդակցության և փորձի փոխանակման հնարավորություններ:
Շահառուների խումբ	Կազմակերպության վարկանիշ, մասնակցություն ծրագրերին և միջոցառումներին, առաքելության իրականացում	Կազմակերպությունը համախմբում է անդամներին իր գործունեության ոլորտում, աջակցում իր ծառայություններով, ստեղծում հաղորդակցության և փորձի փոխանակման հնարավորություններ:

<p>Ոլորտում աշխատող տեղական և միջազգային կազմակերպություններ</p>	<p>Կազմակերպության վարկանիշ, համատեղ ծրագրեր, տեղեկատվության փոխանակում, փորձագիտական փոխադարձ աջակցություն</p>	<p>Կազմակերպությունը բաց է գործընկերության համար և բարձր է գնահատում ոլորտային ՀԿ-ների համախմբումն ու համագործակցությունը: Կազմակերպության գործունեության ծածկույթը ներառում է /XX/ տարածքը: Կազմակերպությունն ունի փորձագիտական անհրաժեշտ և հարուստ ներուժ ծրագրերի իրականացման համար, փորձառու է /XX/ հարցերում:</p>
<p>Պետական մարմիններ/ ոլորտային նախարարություններ Տեղական ինքնակառավարման մարմիններ</p>	<p>Կազմակերպության վարկանիշ, ենթապայմանագրեր՝ պատվիրակվող ծառայություններ, տեղեկատվության փոխանակում, փորձագիտական փոխադարձ աջակցություն, մասնակցություն ոլորտում որոշումների ընդունմանը</p>	<p>Կազմակերպությունը /XX/ ոլորտում ազգային մակարդակով ճանաչված ու հարուստ փորձագիտություն ունեցող կազմակերպություն է: Կազմակերպությունը պատրաստ է պետական կառույցների հետ կիսել իր լավագույն փորձը /XX/ ոլորտում: Կազմակերպությունը սերտ հարաբերություններ է ստեղծել ոլորտում գործող տեղական ու միջազգային կազմակերպությունների հետ և տարբեր հատվածների միջև կազմակերպությունների հետ և տարբեր հատվածների միջև</p>

		<p>կառուցողական հարաբերությունների և խնդիրների շուրջ երկխոսության կայացման կարողություն ու փորձ ունի:</p>
<p>Դոնոր կազմակերպություններ</p>	<p>Ծրագրերի ֆինանսավորում, տեղեկատվության փոխանակում, փորձագիտական աջակցություն, տեխնիկական աջակցություն, առկա ծրագրերի հավելյալ ֆինանսավորում</p>	<p>Կազմակերպությունը ազգային մակարդակով ճանաչված է որպես /XX/ ոլորտում փորձագիտություն ունեցող կազմակերպություն: Կազմակերպությունը գիտակցում է Հայաստանում զարգացման առանձնահատկությունները և փորձառու է միջազգային դոնորների դրամաշնորհների կառավարման հարցում: Կազմակերպությունը անկախ գործունեություն է ծավալում, միաժամանակ դրական հարաբերություններ է ստեղծել ոլորտի համապատասխան պետական մարմինների հետ: Կազմակերպության կանոնակարգերն ու ընթացակարգերը համահունչ են միջազգային չափանիշներին:</p>

Անհատ աջակիցներ	Կազմակերպության վարկանիշ, նյութական աջակցություն, փորձագիտական աջակցություն	Կազմակերպությունը ազգային մակարդակով ճանաչված է որպես /XX/ ոլորտում փորձագիտություն ունեցող կազմակերպություն: Կազմակերպությունը ձգտում է փոխել շահառուների կյանքը, ունի համապատասխան փորձ և կարողություններ: Կազմակերպությունը թափանցիկ և հաշվետու է նվիրատվությունների համար, մշտապես տեղեկացնում է իր գործունեության ու ծրագրերի մասին:
Փորձագետների ասոցիացիաներ (օրինակ, իրավաբաններ)	Կազմակերպության վարկանիշ, տեղեկատվության փոխանակում, փորձագիտական աջակցություն:	Կազմակերպությունն ակտիվորեն զարգացող պրոֆեսիոնալ կազմակերպություն է, որը հետաքրքրված է ինֆորմացիայի և փորձագիտական աջակցության փոխանակմամբ:
Այլ երկրների	Կազմակերպության վարկանիշ,	Կազմակերպությունը բաց է

ոլորտային կազմակերպություններ	համատեղ ծրագրեր, տեղեկատվության փոխանակում, փորձագիտական աջակցություն:	գործընկերության համար և բարձր է գնահատում ոլորտային ՀԿ-ների համախմբումն ու համագործակցությունը: Կազմակերպության գործունեության ծածկույթը ներառում է /XX/ տարածքը: Կազմակերպությունն ունի փորձագիտական անհրաժեշտ և հարուստ ներուժ ծրագրերի իրականացման համար, փորձառու է /XX/ հարցերում:
Ոլորտային ցանցեր	Կազմակերպության վարկանիշ, տեղեկատվության փոխանակում, փորձագիտական աջակցություն:	Կազմակերպությունը ակտիվորեն զարգացող պրոֆեսիոնալ կազմակերպություն է, որը հետաքրքրված է ինֆորմացիայի և փորձագիտական աջակցության փոխանակմամբ:

<p>Մասնավոր հատված</p>	<p>Կազմակերպության վարկանիշ, ֆինանսավորում, տեղեկատվության փոխանակում, փորձագիտական փոխադարձ աջակցություն:</p>	<p>Կազմակերպությունը տիրապետում է սոցիալական գործընկերության մեթոդներին ու տեխնոլոգիաներին, հետաքրքրված է մասնավոր հատվածում կորպորատիվ սոցիալական պատասխանատվության գաղափարների տարածմամբ: Կազմակերպությունը պատրաստ է նպաստել մասնավոր հատվածի և ոլորտային ՀԿ-ների (կամ համայնքների) միջև երկխոսության կայացմանը:</p>
<p>Լրատվամիջոցներ</p>	<p>Կազմակերպության վարկանիշ, աշխատանքների լուսաբանում, ոլորտային խնդիրների շուրջ կազմակերպության դիրքորոշման տարածում:</p>	<p>Կազմակերպությունը բաց և թափանցիկ է իր գործունեության մեջ և մշտապես պատրաստ է տեղեկատվություն հայտնել իր գործունեության ու ծրագրերի մասին Կազմակերպությունը փորձ և գիտելիքներ ունի <u>/XX/</u> ոլորտում և միշտ պատրաստ է ոլորտին առնչվող հարցերի վերաբերյալ կարծիքներ և դիտողություններ հայտնել:</p>

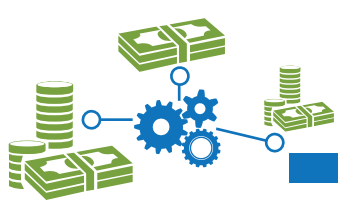
Կազմակերպության գրավոր նյութերի մշակման ուղեցույց

Նկարագրել տարբերանշանի, տառատեսակի ու տառաչափի, գունային երանգների օգտագործման հրահանգները:

Ներառել տարբեր լսարանների համար նախատեսված՝ կազմակերպության նպատակն ու գործունեությունն արտացոլող ստանդարտ տեքստեր:

Կազմակերպության ներկայացուցչական նյութեր

Ներառել ինտերնետային կայքի, բուկլետի և այլ ներկայացուցչական նյութերի կառուցվածքի ու բովանդակության ուղենիշները:



ՖԻՆԱՆՍԱԿԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՁԵՌՆԱՐԿ

Ներածություն

Ֆինանսական կառավարումը ներառում է ֆինանսական ռեսուրսների պլանավորում, կազմակերպում և վերահսկում՝ կազմակերպության նպատակներին հասնելու համար: Ֆինանսական կառավարման զարգացած համակարգը հասարակական կազմակերպության կայունության գրավականներից մեկն է:

Ֆինանսական կառավարման համակարգի նպատակներն են՝

- ▶ Կազմակերպության նպատակներին հասնելու համար ռեսուրսների արդյունավետ օգտագործում,
- ▶ Շահագրգիռ կողմերի առջև ստանձնած պարտավորությունների կատարում,
- ▶ Հաշվետվողականություն դոնորներին, անդամներին և հանրությանը,
- ▶ Վստահելի և ազնիվ կազմակերպության համբավի պահպանում՝ ֆինանսավորող կազմակերպությունների, գործընկերների և շահառուների շրջանում,
- ▶ Մրցունակ դիրք ֆինանսների հայթայթման ասպարեզում,
- ▶ Երկարաժամկետ ֆինանսական կայունություն,
- ▶ Ռիսկերի արդյունավետ կառավարում:

Ֆինանսական կառավարման ձեռնարկը սահմանում է կազմակերպության ֆինանսական կառավարման գործիքները, ֆինանսական հաշվետվությունների ընթացակարգերը, ներքին և արտաքին վերահսկման մեխանիզմները՝ ֆինանսական գործարքների օրինականությունը պահպանելու և կազմակերպության շահերին լավագույնս ծառայեցնելու համար:

Ֆինանսական կառավարման սկզբունքները

Կազմակերպության հեղինակությունը բարձր պահելու և արդյունավետ ֆինանսական կառավարում ապահովելու նպատակով կազմակերպությունը հետևում է մի շարք սկզբունքների՝

Վետևողականություն

Ֆինանսական ընթացակարգերը պահպանվում են անկախ ֆինանսավորման աղբյուրից, գործարքի տեսակից, կատարող անհատից: Կազմակերպության աճի և արտաքին միջավայրի փոփոխման հետ ֆինանսական ընթացակարգերը կարող են վերանայվել, սակայն ֆինանսական կառավարման սկզբունքները պետք է նույնը լինեն՝ չարաշահումներից խուսափելու և թափանցիկություն ապահովելու նպատակով:

Հաշվետվողականություն և թափանցիկություն

Կազմակերպությունը հաշվետու է իր ռեսուրսների օգտագործման համար թե՛ դոնորներին, թե՛ շահագրգիռ բոլոր խմբերին, ներառյալ շահառուներին: Շահագրգիռ կողմերը իրավունք ունեն իմանալ, թե ինչպես է ծախսվել այս կամ այն ֆինանսական միջոցը: Կազմակերպությունը հաշվետու է իր որոշումների համար և հրապարակում է տարեկան ֆինանսական տվյալները իր կայքում:

Կայունություն

Կազմակերպության ծախսերը համապատասխանում են եկամուտներին, պարբերաբար իրականացվում է բյուջեի ու կազմակերպության ռազմավարական նպատակների հասնելու համար անհրաժեշտ ֆինանսական միջոցների հայթայթման պլանավորում:

Ազնվություն

Կազմակերպությունն իր գործունեության ընթացքում դրսևորում է բարոյական բարձր չափանիշներ: Աշխատակիցները, Խորհրդի անդամները և կազմակերպության անդամները ժամանակին ու պատշաճ կերպով հայտարարում են շահերի բախման իրավիճակների մասին, ազնիվ ու պարկեշտ են ֆինանսական ծախսերի վերաբերյալ բոլոր հաշվետվություններում:

Ներքին վերահսկողություն

Կազմակերպությունը կիրառում է ներքին վերահսկողության մի շարք

գործիքներ, ներառյալ միանձնյա որոշումների կայացման բացառումը, պարտականությունների բաշխումը և փոխադարձ վերահսկումը:

Օրինականություն

Բոլոր ֆինանսական գործարքները պետք է հետևեն ՀՀ օրենսդրության և կազմակերպության ներքին ընթացակարգերի պահանջներին և համապատասխանեն կազմակերպության արժեքներին:

Կազմակերպության ֆինանսական կառավարման և հաշվապահական հաշվառման համակարգը համապատասխանում է միջազգայնորեն ընդունված չափանիշներին և հնարավորություն է տալիս կազմակերպությանը գործնական հարաբերություններ հաստատել այլ երկրների գործընկեր կազմակերպությունների և զարգացման միջազգային գործակալությունների հետ:

Ֆինանսական կառավարման դերերի բաշխում

Կազմակերպության տնօրենը հաստատում է բոլոր ֆինանսական գործարքները, ստորագրում պայմանագրերը, հաշիվները և վճարման փոխանցումները, պատասխանատու է ֆինանսական քաղաքականության և ներքին վերահսկման համար: Տնօրենը պատասխանատվություն է կրում կազմակերպության ֆինանսական գործարքների օրինականության համար:

Կազմակերպության / [Ֆինանսական կառավարիչը](#) / համակարգում է ֆինանսական պլանավորման, հաշվետվությունների ներկայացման և վերահսկման գործընթացները: Կազմակերպության հաշվապահը իրականացնում է կազմակերպության հաշվապահական հաշվառումը, հաշվապահական փաստաթղթերի պատրաստումը, հարկային հաշվետվությունների ներկայացումը, աշխատավարձերի և աշխատակիցների այլ վճարումների հաշվարկումը, դրամական փոխանցումները: Գնումների պատասխանատուն համակարգում է գնումների գործընթացը, ներառյալ գնումների պահանջագրերի հավաքագրումը, ստուգումը, գնումների գործընթացի կազմակերպումը, մատակարարների հետ պայմանագրերը և վճարումները:

Անձնակազմի այլ անդամները (օրինակ, ծրագրերի ղեկավարները) կարող են ներգրավվել բյուջեի մշակման և ֆինանսական հաշվետվությունների պատրաստման գործընթացում՝ ըստ իրենց աշխատանքային պարտականությունների:

Կազմակերպության Խորհուրդը հաստատում է կազմակերպության տարեկան բյուջեն և ֆինանսական հաշվետվությունը, կազմակերպության ֆինանսական քաղաքականությունը, ինչպես նաև որոշակի ծախսային շեմը գերազանցող գնումները: Խորհրդի անդամները նաև վերահսկող և խորհրդատվական դեր են կատարում ֆինանսական կառավարման ասպարեզում:

Ֆինանսական պլանավորում և բյուջե

Ֆինանսական պլանավորումը ռազմավարական և գործառնական մի գործընթաց է, որն ուղղված է կազմակերպության ռազմավարական նպատակների իրականացմանը: Ֆինանսական պլանավորումը ներառում է ֆինանսավորման ապահովման ռազմավարությունների մշակում և բյուջետավորում: Պատշաճ պլանավորումը ֆինանսական կառավարման արդյունավետության հիմքն է: Մյուս կողմից, առանց հստակ նպատակների ու ռազմավարությունների ֆինանսական պլանավորում չի կարող տեղի ունենալ: Ֆինանսական պլանավորման գործընթացը համակարգում է ֆինանսական կառավարիչը, իսկ տնօրենը վերահսկում է գործընթացը:

Կազմակերպությունը յուրաքանչյուր տարվա համար պլանավորում է հիմնական գործառնական բյուջեն, որը ներառում է կազմակերպության նախատեսվող եկամուտները, հիմնական ծախսերը և գնումները: Կազմակերպության ֆինանսական տարին համապատասխանում է օրացույցային տարվան, և բյուջեն կազմվում է տարվա հունվար-դեկտեմբեր ամիսների համար:

Բյուջեն կազմվում է առկա ֆինանսավորման իրատեսական գնահատումների հիման վրա: Եկամտի հաշվարկում ներառվում են արդեն իսկ երաշխավորված եկամուտները, նախորդ տարվանից առկա խնայողությունները, ակնկալվող անդամավճարները և նվիրատվությունները, ձեռնարկատիրական գործունեությունից ակնկալվող նվազագույն եկամուտը: Պլանավորվող ծախսերը ներկայացվում են գործառնական դասակարգմամբ (օրինակ, աշխատավարձեր, մասնագիտական զարգացման ծախսեր, վարձակալության ծախսեր,

սարքավորումներ և այլն): Անհրաժեշտ է ապահովել եկամտի ու ծախսերի հավասարակշռությունը: Բյուջեն պիտի ներկայացվի հնարավորինս մանրամասն՝ ներառելով համապատասխան հիմնավորումներն ու ծախսերի բաշխումն ըստ ծրագրերի ու վարչարարական ծախսերի: Ծախսերը հաշվարկելիս անհրաժեշտ է հաշվի առնել նաև հնարավոր գնաճը: Բյուջեի առանձին հոդվածով ներառվում է որոշակի գումար՝ չնախատեսված ծախսերի համար:

Բյուջեի նախագիծը ներկայացվում է աշխատակազմի քննարկմանը, իսկ տնօրենի կողմից նախագիծը հաստատելուց հետո ներկայացվում է Խորհրդի հաստատմանը: Տարեկան բյուջեի մշակման գործընթացը սկսվում է նախորդ տարվա / [սեպտեմբերի 15-ից](#) /: Տարեկան բյուջեն Խորհրդի հաստատմանը պետք է ներկայացվի ոչ ուշ, քան / [նոյեմբերի 30-ը](#) /:

Տարվա ընթացքում բյուջեի կատարումը ամսական կտրվածքով մոնիտորինգի է ենթարկվում ֆինանսական կառավարչի կողմից, ֆիքսվում են առկա շեղումները և դրանց պատճառները, ձեռնարկվում են միջոցառումներ, անհրաժեշտության դեպքում կատարվում են բյուջեի ճշգրտումներ, որոնք ներկայացվում են Խորհրդի հաստատմանը:

Եռամսյակը մեկ անգամ Խորհրդին ներկայացվում են ֆինանսական հաշվետվություններ՝ ներառյալ հաշվեկշռի աղյուսակը, եկամտի ու ծախսերի հայտարարագիրը, փաստացի ծախսերի և պլանավորված բյուջեի համեմատականը:

Դրամաշնորհային ծրագրերի բյուջետավորումը կատարվում է առանձին՝ ըստ Ծրագրերի կառավարման ձեռնարկում նշված ընթացակարգերի: Ըստ հնարավորության, կազմակերպությունը ծրագրային բյուջեներում որոշակի տոկոսի չափով ֆինանսավորում է ներառում կազմակերպության վարչական ծախսերի համար:

Ներքին վերահսկողություն և աուդիտ

Ներքին ֆինանսական վերահսկողությունը օգնում է կազմակերպությանը կանխել սխալները և խարդախության հնարավորությունը, պաշտպանել կազմակերպության հեղինակությունը: Ներքին վերահսկողության մեխանիզմները ներառում են՝

- ▶ Բոլոր ֆինանսական գործարքների արձանագրումն ու պահպանումը,
- ▶ Դերերի և պատասխանատվությունների բաշխումը՝ փոխադարձ վերահսկման մեխանիզմներով,
- ▶ Հիմնական հաշվապահական փաստաթղթերի ստորագրումը առնվազն երկու լիազորված անձանց կողմից,
- ▶ Խորհրդի կողմից կարևոր ֆինանսական որոշումների հաստատումը:

Կազմակերպության տնօրենը պատասխանատու է ներքին ֆինանսական վերահսկողության կազմակերպման համար:

Կազմակերպությունը տարեկան մեկ անգամ իրականացնում է ներքին աուդիտ: Այդ նպատակով կազմակերպության Խորհուրդը նշանակում է ներքին աուդիտի հանձնաժողով, որն իրականացնում է կազմակերպության ֆինանսական պլանավորման և կառավարման, ներքին վերահսկման մեխանիզմների, ֆինանսական հաշվետվությունների մոնիտորինգը և համապատասխան հաշվետվությունն ու առաջարկներ ներկայացնում Խորհրդին: Հանձնաժողովի նախագահը պետք է ֆինանսական կամ հաշվապահական փորձ ու գիտելիք ունենա: Աուդիտի հանձնաժողովը չի կարող ներառել տնօրենին, ֆինանսական կառավարչին, հաշվապահին կամ ֆինանսական գործառույթներով զբաղվող աշխատակազմի այլ անդամի:

Աուդիտը, մասնավորապես, եզրակացություններ է տրամադրում ներքին հսկողության մեխանիզմների համարժեքության, ֆինանսական գործառնությունների ճշգրտության և պատշաճության, ակտիվների հաշվառման և երաշխավորվածության, ինչպես նաև ֆինանսական գործառույթների՝ ներքին կանոնակարգերին և օրենսդրության պահանջներին համապատասխանության վերաբերյալ: Ներքին աուդիտի եզրակացության հիման վրա կազմակերպությունը կարող է միջոցներ ձեռնարկել հնարավոր խնդիրների կանխման կամ լուծման, աշխատակիցների ուսուցման, ներքին վերահսկողության մեխանիզմների բարելավման, չարաշահումներն ավելի արդյունավետ կերպով կանխելու ուղղությամբ: Ի տարբերություն արտաքին աուդիտի, որը եզրակացություն է տրամադրում արդեն իսկ արված գործունեության վերաբերյալ, ներքին աուդիտը ունի կանխարգելիչ ու նախաձեռնող նշանակություն:

Արտաքին աուդիտ

Կազմակերպությունը / լինելով հիմնադրամ, կամ որպես հանրային միջոցներից ֆինանսավորվող կազմակերպություն, կամ հետևելով թափանցիկության ու հաշվետվողականության սկզբունքներին / յուրաքանչյուր տարվա ավարտին արտաքին աուդիտ է իրականացնում: Արտաքին աուդիտը կազմակերպության ֆինանսական փաստաթղթերի անկախ ուսումնասիրությունն է:

Աուդիտորական ծառայություններ ձեռք բերելիս կազմակերպությունը առաջնորդվում է իր գնումների ընթացակարգերով: Աուդիտը պետք է անցկացվի համապատասխան որակավորում ունեցող որևէ անկախ ընկերության կողմից:

Աուդիտը կատարվում է կառավարման աուդիտի ընդհանուր ընդունված չափանիշներին համապատասխան, որոնք վերաբերում են թե՛ ֆինանսական, թե՛ համապատասխանության աուդիտներին: Աուդիտը ընդգրկում է կազմակերպության ողջ գործունեությունը: Աուդիտի արդյունքում պետք է պարզվի, թե արդյոք՝

- ▶ կազմակերպության ֆինանսական միջոցները ծախսվել են կազմակերպության կանոնադրական նպատակներին համաձայն,
- ▶ կազմակերպության ֆինանսական հաշվետվությունները արդարացիորեն և ճիշտ կերպով արտացոլում են կազմակերպության ֆինանսական վիճակը և ֆինանսական գործունեության արդյունքները՝ հաշվապահական հաշվառման ընդունված սկզբունքներին համապատասխան,
- ▶ կազմակերպությունն ունի հաշվապահական հաշվառման և վերահսկողության ներքին համակարգեր, որոնք երաշխավորում են կազմակերպության գործունեության իրականացումը՝ գործող օրենքների և այլ իրավական ակտերի պահանջներին համապատասխան,
- ▶ կազմակերպության ֆինանսական գործունեությունը բավարարում է ֆինանսական հաշվետվությունների վերաբերյալ օրենքների և այլ իրավական ակտերի պահանջներին:

Կազմակերպության աշխատակիցները պետք է հնարավորինս աջակցություն և անհրաժեշտ տեղեկատվություն տրամադրեն աուդիտորական կազմակերպությանը՝ վերջինիս աշխատանքը արդյունավետ և պատշաճ կերպով իրականացնելու համար:

Կազմակերպության տնօրենը և Խորհուրդը պետք է արձագանքեն արտաքին աուդիտորների ներկայացրած բոլոր մեկնաբանություններին և եզրակացություններին, և կազմակերպությունը պետք է ի կատար ածի արտաքին աուդիտորների առաջարկությունները: Աուդիտորական եզրակացությունը ներկայացվում է կազմակերպության անդամներին ընդհանուր ժողովի ժամանակ և ըստ անհրաժեշտության հանրայնացվում է՝ կազմակերպության տարեկան ֆինանսական հաշվետվության հետ միասին:

Կազմակերպությունը արտաքին աուդիտի գումարը նախատեսում է իր տարեկան բյուջեով՝ որպես վարչական ծախս:

Հնարավոր է, որ դրամաշնորհային ծրագրերի շրջանակներում դոնոր կազմակերպությունը պահանջի առանձին աուդիտորական եզրակացություն՝ դրամաշնորհային ծրագրի հետ կապված ֆինանսական փաստաթղթերի վերաբերյալ: Այդ դեպքում, որպես կանոն, աուդիտի համար անհրաժեշտ գումարը տրամադրվում է դոնոր կազմակերպության կողմից:

Ֆինանսական հաշվետվություններ

Կազմակերպությունը պարբերաբար հաշվետու է իր ֆինանսական ռեսուրսների համար ինչպես դոնորներին, այնպես էլ իր անդամներին, գործընկերներին, պետական կառույցներին և լայն հանրությանը: Ֆինանսական հաշվետվությունների պատրաստման համար պատասխանատու է ֆինանսական կառավարիչը:

Բյուջեի կատարման / ամսական / հաշվետվություն

Կազմակերպության ֆինանսական կառավարիչը / ամսական (կամ եռամսյակային) / կտրվածքով հաշվետվություններ է պատրաստում բյուջեի կատարման, դրամական հոսքերի, կանխիկի հաշվեկրի վերաբերյալ:

Ծախսերի հաշվետվության առաջին մասն ընդգրկում է ըստ կազմակերպության հաշվարկային աղյուսակի կամ ծախսերի կողերի կազմված բյուջեի ու փաստացի ծախսերի համադրությունը, ծախսերի ընդհանուր գումարը տվյալ տարվա հաշվետու ժամանակաշրջանին նախորդող ամիսների համար, ծախսերի գումարը հաշվետու ամսվա համար, ընդհանուր ծախսերը, բյուջեի հաշվեկշիռը (այլանավորված և ծախսված գումարի տարբերությունը): Ըստ անհրաժեշտության, իրականացվում է շեղումների վերլուծություն: Հաշվետվության հաջորդ մասում ներկայացվում են հետագա ժամանակահատվածում / [ամսվա կամ եռամսյակի համար](#) / կանխատեսվող դրամական հոսքերը: Վերջին բաժնում ամփոփ տեսքով ներկայացվում են ստացած ու ծախսված գումարները և կազմակերպությանն անհրաժեշտ գումարը:

Տարեկան հաշվետվություն

Կազմակերպությունը տարվա ավարտին պատրաստում է ֆինանսական հաշվետվություն, որը ներկայացնում է հտորհրդին և ընդհանուր ժողովին, ինչպես նաև հանրությանը՝ ամփոփ ձևով: Հաշվետվությունը ներառում է բոլոր ֆինանսական մուտքերը՝ իրենց աղբյուրներով, ծախսերն ու ծախսերի նպատակը (օրինակ, որևէ ծրագրով կամ կազմակերպության ռեսուրսների ձեռքբերման համար): Մանրամասն հաշվետվությունը ներառում է տարվա սկզբին առկա եկամուտը, եկամուտները տարբեր աղբյուրներից (դոնորներ, ձեռնարկատիրական գործունեություն, անդամավճարներ, նվիրատվություններ և այլն), ծախսերը, տարվա վերջում առկա մնացորդը: Աուդիտորական եզրակացության առկայության դեպքում այն ևս կցվում է տարեկան հաշվետվությանը:

Դրամաշնորհային ֆինանսական հաշվետվություններ

Դոնորներին ներկայացվող ֆինանսական հաշվետվությունները ներառում են ծրագրի բյուջեով նախատեսված և կատարված ծախսերը, եկամուտների առանձնացումը ըստ դոնորների ու կազմակերպության ներդրումների: Սովորաբար, ըստ դոնորների հետ կնքված պայմանագրի, տրամադրվում է ֆինանսական հաշվետվողականության մանրամասն ուղեցույցը: Հաշվետվության նպատակն է դոնորին վստահեցնել, որ ծախսերը կատարվել են ըստ նախատեսված բյուջեի, տրամադրված ուղեցույցի և օրինականության սահմաններում: Կազմակերպությունը կարևորում է դոնորի պայմաններին համապատասխան ֆինանսական փաստաթղթերի վարումը և ժամանակին հաշվետվությունների տրամադրումը, որը կազմակերպության հեղինակության գրավականն է:

Ձեռնարկատիրական գործունեության հաշվետվություններ

Կազմակերպությունն առանձին հաշվառում է վարում ձեռնարկատիրական գործունեության համար, մշակում և ներկայացնում է օրենքով պահանջվող բոլոր հարկային և ֆինանսական հաշվետվությունները:

Հաշվետվություն պետությանը

Կազմակերպությունը վարում է հարկային հաշվետվությունները օրենքով սահմանված կարգով, ինչպես նաև ֆինանսական հաշվետվություն է տրամադրում հանրային միջոցներով ֆինանսավորվող բոլոր ծրագրերի համար:

Հաշվետվություն շահառուներին և հանրությանը

Կազմակերպությունը, որդեգրելով թափանցիկության սկզբունքը իր ֆինանսական կառավարման գործունեության մեջ, տեղեկատվություն է տրամադրում իր ֆինանսական հոսքերի ու աղբյուրների մասին իր կայքում, ինչպես նաև ըստ պահանջի՝ իր շահառուներին, գործընկերներին և քաղաքացիներին: Հանրությանը ներկայացնելիս կազմակերպությունը ձգտում է հնարավորինս մատչելի ձևով ներկայացնել իր հաշվետվությունը՝ օրինակ, գրաֆիկական պատկերների միջոցով: Ֆինանսական ամփոփ հաշվետվությունը ներառվում է նաև կազմակերպության տարեկան հաշվետվության մեջ:

Փաստաթղթերի պահպանում

Կազմակերպության ֆինանսական և հաշվապահական բոլոր փաստաթղթերը՝ բյուջե, ստացականներ, նախահաշիվներ, կանխավճարի ակտեր, պահպանվում են ֆինանսական բաժնում: Դրանք հասանելի են ֆինանսական բաժնի աշխատակիցների, տնօրենի ու հտորհրդի անդամների համար: Կազմակերպության աշխատակիցները բոլոր ֆինանսական և հաշվապահական փաստաթղթերը պետք է հանձնեն ֆինանսական բաժնի: Դրամաշնորհային ծրագրերի պայմանագրերի և բյուջեների, ինչպես նաև ֆինանսական հաշվետվությունների պատճենները պետք է պահվեն նաև տվյալ ծրագրի ղեկավարի մոտ՝ մինչ դրամաշնորհային պայմանագրի ավարտը և բոլոր ավարտական հաշվետվությունների ընդունումը:

Կազմակերպության ֆինանսական փաստաթղթերի պահպանումը անհրաժեշտ է հետևյալ նպատակների համար՝

- ▶ Տեղեկատվության պահպանում՝ ցանկացած ժամանակ անհրաժեշտ տեղեկատվությունը գտնելու և օգտագործելու նպատակով,
- ▶ Հաշվետվողականություն՝ ըստ անհրաժեշտության դոնորներին կամ շահագրգիռ կողմերին տեղեկատվություն ներկայացնելու նպատակով,
- ▶ Օրինականություն՝ ՀՀ օրենքի դրույթներին համապատասխան,
- ▶ Պլանավորում՝ անցյալի փորձը և միտումները վերլուծելու և հետագա պլանավորումն ավելի իրատեսական ու արդյունավետ կերպով կազմակերպելու նպատակով:

Կազմակերպության բոլոր ֆինանսական գործարքները գրանցվում են / « _____ » / համակարգչային հաշվապահական ծրագրում: Հաշվապահական հաշվառման փաստաթղթերը, ինչպես նաև համակարգչային կրիչների վրա գտնվող տեղեկատվությունը՝ սկզբնական հաշվառման փաստաթղթերը, գրանցամատյանները, ֆինանսական հաշվետվությունները, հաշվապահական հաշվառման քաղաքականությանը վերաբերող փաստաթղթերը կազմակերպության կողմից պահպանվում են ՀՀ օրենսդրությամբ սահմանված կարգով և ժամկետներում, բայց ոչ պակաս, քան հինգ տարի: Հաշվապահական հաշվառման փաստաթղթերի պահպանումը կազմակերպելու պատասխանատվությունը կրում է կազմակերպության տնօրենը:

Աուդիտորական զեկույցները, հաշիվների պլանը, ֆինանսական և հարկային հաշվետվությունները, գլխավոր մատյանը, հիմնական միջոցների գրառումները, հաշվետվությունները, տարեկան ֆինանսական զեկույցները, կազմակերպության կանոնադրությունները և հիմնադրման փաստաթղթերը, Խորհրդի նիստերի և ընդհանուր ժողովների արձանագրությունները, դրամաշնորհները և պայմանագրերը, հարկային և իրավաբանական գրագրությունը, ապահովագրական պահանջները և փաստաթղթերը պահպանվում են անժամկետ:

Դրամաշնորհների հետ կապված բոլոր ֆինանսական փաստաթղթերը պահպանվում են սկզբնական գրառումների պատրաստման ֆինանսական տարվա ավարտից հետո հինգ տարի, բացառությամբ այն դեպքերի, երբ դոնորի պահանջով անհրաժեշտ է դրանք ավելի երկար պահպանել:

Բոլոր ֆինանսական գրառումները պահպանվում են ժամանակագրական կարգով՝ ըստ ֆինանսական տարիների:

Տարեկան մեկ անգամ ֆինանսական կառավարիչը կարող է արխիվացնել այն փաստաթղթերը, որոնք այս օգտագործվում ըստ կազմակերպության տեղեկատվական կառավարման համակարգի ընթացակարգերի:

Կանխիկ կառավարում

Կազմակերպությունը պետք է արդյունավետորեն երաշխավորի և կառավարի բոլոր ակտիվները, այդ թվում՝ կանխիկը, գործարար պրակտիկայի ընդունված սովորույթներին և դոնորների պահանջներին համապատասխան: Կազմակերպությունն իր գործառնական հաշիվներում ապահովում է միայն այն կանխիկի առկայությունը, որն անհրաժեշտ է նախատեսվող ամենօրյա ծախսերը հոգալու համար, ինչպես նաև ողջամիտ չափով հավելյալ գումար՝ չնախատեսված դեպքերի համար:

Իր դրամական ներհույքերը համարժեքորեն կանխատեսելու համար կազմակերպությունը վարում է ֆինանսական կանխատեսումների համակարգ:

Կազմակերպությունը պետք է մշտապես փորձի մատակարարներից և բանկերից ստանալ վճարումների հնարավոր ամենաշահավետ պայմանները:

Մատակարարների հաշիվ-ապրանքագրերի դիմաց վճարումը կատարվում է ժամանակին՝ բանկային փոխանցումների կատարման համար սահմանված ժամանակահատվածի ընթացքում, բայց ոչ դրանց վճարման ժամկետից առաջ: Բացառություններ կարող են արվել՝ վաղաժամկետ վճարման դեպքում զգալի զեղչերից օգտվելու նպատակով: Եթե հաշվի վճարման ժամկետը լրացել է ավելի քան 30 օր առաջ, անհրաժեշտ է արձանագրել ուշացման պատճառները: Անհրաժեշտության դեպքում այս հաշիվների վճարումը պետք է կասեցվի և թողարկվի նոր հաշիվ:

Կազմակերպությունը բոլոր գործարքները կատարում է հնարավորինս անկանխիկ միջոցով: Եթե դա հնարավոր չէ, ապրանքների և ծառայությունների միանվագ գնման դեպքում դրանց դիմաց կանխիկ դրամով վճարման գումարի չափը չպետք է գերազանցի 15000 դրամը,

իսկ մեկ ամսվա ընթացքում գնումների դիմաց կանխիկ դրամով վճարման գումարի առավելագույն չափը 100 հազար դրամ է:

Կանխիկի պահպանման համար կազմակերպությունն ունի դրամարկղ, որը վերահսկվում է կազմակերպության գանձապահի կողմից: Կազմակերպության գանձապահն այն աշխատակիցն է, որն իրականացնում է կանխիկ դրամի մուտքագրումը դրամարկղ և ելքագրումը դրամարկղից: Գանձապահը չի կարող իր պարտականությունների կատարումը փոխանցել ուրիշ անձանց՝ առանց կազմակերպության տնօրենի հրամանի: Գանձապահի պարտականությունները չեն կարող դրվել կազմակերպության այն աշխատակիցների վրա, որոնք իրավունք ունեն ստորագրել դրամարկղային փաստաթղթերը:

Դրամարկղի հետ կապված բոլոր գործարքները գրանցվում են դրամարկղային գրքում, որտեղ նշվում է դրամարկղում կանխիկ դրամի մնացորդը տվյալ ժամանակաշրջանի սկզբի և վերջի դրությամբ, ինչպես նաև կանխիկ դրամի մուտքը դրամարկղ և ելքը դրամարկղից: Ամսական կտրվածքով փակվում է դրամարկղի գիրքը և դուրս է բերվում մնացորդը, որը պետք է համապատասխանի դրամարկղում առկա գումարին: Գրանցումները կատարվում են գանձապահի կողմից և ստուգվում են հաշվապահի կողմից: Բացի ամսական ստուգումներից, կազմակերպության հաշվապահի կամ տնօրենի կողմից կարող է իրականացվել նաև դրամարկղի մնացորդի հանկարծակի ստուգում:

Կանխիկ գումարը դրամարկղում չպետք է գերազանցի 200 հազար դրամը: Կանխիկ դրամը դուրս է բերվում կազմակերպության բանկային հաշվից ըստ պահանջի, եթե դրամարկղի մնացորդը 50 հազար դրամից պակաս է և կանխատեսվում են կանխիկով գործարքներ: Եթե բանկից ստացված կանխիկ դրամը ենթակա է մուտքագրման կազմակերպության դրամարկղ, մուտքագրումը պետք է կատարվի կանխիկ դրամը բանկային հաշվից հանելու առնվազն հաջորդ օրը: Երբ դրամարկղից ելքագրված կանխիկ դրամը ենթակա է մուտքագրման կազմակերպության բանկային հաշիվներ, մուտքագրումը պետք է կատարվի կանխիկ դրամը դրամարկղից հանելու առնվազն հաջորդ օրը: Կանխիկ դրամը բանկի հաշվից իրավասու է հանել կազմակերպության տնօրենը կամ նրա կողմից լիազորված անձը:

Դրամարկղում պահվող գումարի պահպանման, ինչպես նաև փոխադրման անվտանգության ապահովման պատասխանատվությունը կրում են գանձապահը և տնօրենը:

Ապահովագրություն

Կազմակերպությունը ապահովագրություն է ձևակերպում գույքի փաստման, տնօրենների և պաշտոնյաների պատասխանատվության, ընդհանուր պատասխանատվության և այլ ռեպերի համար: Ապահովագրական ծածկույթի տեսակը և մակարդակները որոշվում են Խորհրդի հետ քննարկմամբ, իսկ ապահովագրությունը ձեռք է բերվում Խորհրդի որոշմամբ: Ֆինանսական կառավարիչը պատասխանատու է ապահովագրման կազմակերպման և փաստաթղթերի վարման համար:

Տարին մեկ անգամ ապահովագրական ծածկույթը կարող է վերանայվել: Ծածկույթի չափը և մակարդակը վերանայվում է նաև այն ռեպերում, երբ դրամաշնորհների պայմաններով պահանջվում է ավելի մեծ կամ լրացուցիչ ապահովագրական ծածկույթ:

Անթույլատրելի ծախսեր

Ծախսը համարվում է թույլատրելի, եթե այն անհրաժեշտ է կազմակերպության կանոնադրական նպատակների իրականացման և/կամ եկամուտների ձեռք բերմանն ուղղված գործունեության համար, իրականացվել է ՀՀ օրենսդրական պահանջների և կազմակերպության ներքին ընթացակարգերի, մասնավորապես գնումների քաղաքականությանը համապատասխան: Հանդես գալով որպես ՀՀ հարկատու, կազմակերպությունը կարող է ծախս համարել և հարկվող եկամուտից նվազեցնել միայն դրա ստացման հետ կապված անհրաժեշտ և փաստաթղթերով հիմնավորված ծախսերը:

Իր կանոնադրական նպատակներից և ներքին կանոնակարգերից ելնելով, ինչպես նաև հետևելով օրենսդրության պահանջներին, կազմակերպությունը սահմանում է անթույլատրելի ծախսերի հետևյալ ցանկը.

- ▶ Ձեռքի և զինամթերքի ձեռքբերման և արտադրության ծախսեր,
- ▶ Ավտոհոլային խմիչքների ձեռքբերման և արտադրության ծախսեր,
- ▶ Թմրանյութեր և նմանատիպ այլ՝ օրենքով արգելված նյութերի ձեռքբերման ծախսեր,

- Ծխախոտի ձեռքբերման և արտադրության ծախսեր,
- Տեղորհիստական կազմակերպություններին ծառայություններ մատուցելուն ուղղված ծախսեր,
- Շրջակա միջավայրի համար վտանգավոր և աղտոտող նյութերի ձեռքբերման և արտադրության ծախսեր,
- Խորհրդի անդամների և աշխատակիցների զուտ անձնական շահերին ծառայող ապրանքների և ծառայությունների ձեռքբերման ծախսեր,
- Քաղաքական կուսակցությունների և/կամ քաղաքական քարոզչության ֆինանսավորմանն ուղղված ծախսեր:

Բացի այդ, կազմակերպությունն առանձնացնում և առանձին է դասակարգում այն ծախսերը, որոնք դրամաշնորհային ֆինանսավորման կոնկրետ պայմանագրով նախատեսված են որպես անթույլատրելի ծախս:

Ֆինանսական կառավարիչը պատասխանատվություն է կրում վերահսկելու, որպեսզի կատարվող ծախսերը թույլատրելի լինեն կազմակերպության և/կամ տվյալ ծրագրի համար և համապատասխանեն անհրաժեշտ պահանջներին:

Ծախսերի դասակարգում և բաշխում

Կազմակերպության բոլոր ծախսերը պետք է դասակարգվեն և գրանցվեն այնպես, որպեսզի հստակ երևա ծախսի ֆինանսական աղբյուրը և այն ծրագիրը կամ ծառայությունը, որի շրջանակներում կատարվել է ծախսը: Տարբեր ծրագրերի շրջանակներում ստացած եկամուտների ու կատարած ծախսերի սահմանազատման համար կազմակերպությունն օգտագործում է առանձին բանկային ենթահաշիվներ՝ յուրաքանչյուր ծրագրի համար:

Ծախսերի առավել արդյունավետ դասակարգման համար կազմակերպությունը վարում է կազմակերպության ծրագրերի կողմնորման աղյուսակ:

Այդ աղյուսակում լրացվում է տեղեկատվություն բոլոր ծրագրերի մասին, ներառյալ ծրագրի անվանումը, ֆինանսավորման աղբյուրը, դրամաշնորհի կամ ծառայության դեպքում՝ պայմանագրի համարը, այլ տեղեկություններ: Կազմակերպության ծրագրերի կողմնորման աղյուսակը յուրաքանչյուր ծրագրի համար սահմանում է հակիրճ նկարագրական անուն, որը կազմված է ծրագրի ամբողջական անվան բառերի կամ տառերի լատինատառ տառային հապավումից: Ծրագրային կողմնորոշվում է ֆինանսական կառավարչի և տվյալ ծրագրի ղեկավարի կողմից համատեղ, այնուհետև ներկայացվում է տնօրենի հաստատմանը: Տնօրենի հաստատումից հետո կողմնորոշվում է ծրագրային կողմերի աղյուսակում և ներկայացվում է աշխատակիցներին: Ծրագրի կողմերը կիրառվում են բոլոր ներքին հաշվապահական ու վարչական փաստաթղթերում և հաշվապահական ծրագրում:

Կազմակերպության ընդհանուր գործունեության հետ կապված բոլոր ծախսերը, որպես կանոն, համարվում են վարչական ծախսեր: Այս ծախսերը ներառում են կազմակերպության ընդհանուր կառավարման, իրավաբանական աջակցության, հայտերի և առաջարկների կազմման, դրամահավաքի, ապահովագրության, հաղորդակցության, գրասենյակային ծախսերը, ինչպես նաև ընդհանուր բնույթի այլ օժանդակ գործառույթների ծախսերը:

Եթե ծախսը կատարվում է մի քանի ծրագրերի շրջանակներում, այն պետք է բաշխելի լինի կոնկրետ այն ծրագրերի միջև, որոնց համար կատարվել է ծախսը: Այդ դեպքում սահմանվում են տոկոսաբաժիններ ըստ ծրագրերի՝ կախված նրանից, թե տվյալ ծախսը որքանով է նպաստել տվյալ ծրագրի կամ աշխատանքի իրականացմանը (օրինակ, գրասենյակի վարձակալության, կոմունալ ծառայությունների վարձի, աշխատավարձերի դեպքում):

Կազմակերպության աշխատակիցները պարտավոր են կազմել իրենց ժամաթերթերը՝ բաշխելով կատարած աշխատանքի ժամերը ըստ ծրագրերի: Ժամերի գումարը պետք է համապատասխանի տվյալ օրը աշխատակցի աշխատած ընդհանուր ժամաքանակին:

Գույքագրման ընթացակարգ

Կազմակերպության գույքի կառավարումը կազմակերպության աշխատակազմի պատասխանատվությունն է: Գույքի կառավարման համար իրականացվում են հետևյալ գործառույթները՝

- ▶ Գույքի գնում և գրանցում կազմակերպության ակտիվներում,
- ▶ Գույքի պատշաճ օգտագործում,
- ▶ Գույքի պահպանում,
- ▶ Գույքագրում,
- ▶ Գույքի ուտիլիզացում:

Գույքի կառավարումն իրականացվում է գույքի հետ կապված գործառնությունների փաստաթղթավորմամբ:

Կազմակերպության պարտադիր գույքագրումը իրականացվում է օրենքով սահմանված կարգով: Գույքագրման նպատակը ակտիվների և պարտավորությունների փաստացի առկայության (մնացորդների) և հաշվապահական հաշվառման մեջ արտացոլված տվյալների համեմատման միջոցով կազմակերպության հաշվապահական հաշվառման և հաշվետվությունների տվյալների արժանահավատության ապահովումն է: Գույքագրման ենթակա են կազմակերպության ակտիվները և պարտավորությունները: Գույքագրումն իրականացվում է տարեկան կտրվածքով, ֆինանսական հաշվետվությունները կազմելուց առաջ, ինչպես նաև արտահերթ՝ օրենքով սահմանված դեպքերում:

Գույքագրման համար ստեղծվում է գույքագրման հանձնաժողով, որի կազմը սահմանվում է տնօրենի հրամանով: Հանձնաժողովի կազմում ընդգրկվում են առնվազն երեք հոգի՝ ներառյալ կազմակերպության տնօրենը, հաշվապահը, այլ աշխատակիցներ: Հանձնաժողովի կազմում կարող են ընդգրկվել նաև անկախ փորձագետներ:

Մինչև փաստացի գույքագրում սկսելը, գույքագրման հանձնաժողովը պետք է ստանա գույքագրումը սկսելու պահի դրությամբ ակտիվների մուտքի և ելքի վերջին բոլոր փաստաթղթերը կամ դրանց շարժի վերաբերյալ հաշվետվությունները: Գույքագրման հանձնաժողովն ապահովում է ակտիվների ու պարտավորությունների փաստացի մնացորդների ամբողջական և ճշգրիտ գրանցումը գույքագրման ցուցակներում:

Գույքագրվող ակտիվների անվանումը և չափի միավորները պետք է համապատասխանեն կազմակերպության հաշվապահական հաշվառման մեջ ընդունված անվանացուցակին և չափի միավորներին: Գույքագրման ցուցակներում չի թույլատրվում թողնել չլրացված տողեր, իսկ վերջին էջի ազատ տողերի վրա գիծ է քաշվում: Գույքագրման ցուցակի վերջին էջում նշում է կատարվում գների ստուգման, հանրագումարների հաշվարկման մասին՝ այդ ստուգումը կատարողների ստորագրություններով:

Գույքագրման ցուցակները կազմվում են տպագիր և ստորագրվում են գույքագրման հանձնաժողովի բոլոր անդամների և պատասխանատու անձանց կողմից: Գույքագրման ցուցակի վերջում պատասխանատու անձինք գրառում են կատարում՝ ակտիվների ստուգումը հանձնաժողովի կողմից իրենց ներկայությամբ իրականացնելու, հանձնաժողովի անդամների նկատմամբ որևէ բողոք չունենալու և ցուցակում նշված ակտիվները ի պահ ընդունելու վերաբերյալ:

Գույքագրմամբ բացահայտված չհաշվառված օբյեկտների գնահատումը պետք է կատարվի՝ ելնելով կազմակերպության հաշվապահական հաշվառման քաղաքականությունից, հիմնվելով կազմակերպությունում առկա համանման գույքի գների կամ դրա իրական արժեքի վրա: Դրանց մաշվածությունը որոշվում է ըստ գույքի տեխնիկական վիճակի: Գնահատման և մաշվածության վերաբերյալ տվյալները ձևակերպվում են համապատասխան ակտերով:

Հիմնական միջոցները գույքագրման ցուցակներում գրանցվում են ըստ անվանումների՝ գույքի հիմնական նշանակությանը համապատասխան:

Գույքագրման ցուցակում գրանցվում են՝

- ▶ գույքի անվանումը
- ▶ նկարագիրը
- ▶ կողը
- ▶ պատասխանատու անձը
- ▶ տեղակայումը
- ▶ վիճակը և մաշվածությունը

Հաշվետու տարում կատարված գույքագրումների արդյունքները ընդհանրացվում են գույքագրման արդյունքների տեղեկագրում: Այն ակտիվների համար, որոնց գույքագրման ժամանակ բացահայտվել են շեղումներ հաշվառման տվյալներից, հաշվապահության կողմից կազմվում են համապատասխան համեմատական տեղեկագրեր:

Ակտիվների փաստացի առկայության և հաշվառման մեջ արտացոլված տվյալների՝ գույքագրմամբ բացահայտված շեղումների կարգավորման համար առաջարկությունները գույքագրման հանձնաժողովի կողմից ներկայացվում են կազմակերպության ղեկավարին: Գույքագրմամբ բացահայտված շեղումների կարգավորման վերաբերյալ վերջնական որոշումը կայացնում է կազմակերպության ղեկավարը: Եթե գույքագրման ընթացքում բացահայտվել է այնպիսի գույք, որը խափանված է կամ պիտանի չէ օգտագործման համար, դա գրանցվում է արձանագրության մեջ և ներկայացվում տնօրենին: Այնուհետև տնօրենը ֆինանսական բաժնի հետ միասին որոշում է կայացնում գույքի վերանորոգման, կամ եթե դա նպատակահարմար չէ՝ ուտիլիզացման վերաբերյալ: Համապատասխան արձանագրությունը գրանցվում է կազմակերպության գույքացուցակում:

«ՀԿ Դեպո – Հասարակական կազմակերպությունների զարգացման ծրագիրը» ստեղծվել է Ամերիկայի ժողովրդի աջակցությամբ՝ ԱՄՆ Միջազգային զարգացման գործակալության միջոցով: Ծրագրի շրջանակներում ստեղծված նյութերի բովանդակությունը կամ արտահայտված տեսակետները միմիայն Եվրասիա համագործակցություն հիմնադրամին են և պարտադիր չէ, որ արտահայտեն ԱՄՆ ՄԶԳ կամ ԱՄՆ կառավարության տեսակետները:

Եվրասիա համագործակցություն հիմնադրամ
Ազատության պող. 1/21, բն. 23, 0037, Երևան
Հեռ.՝ +374 (0) 10 251575 info-epf@epfound.am
www.epfarmeria.am
www.hkdepo.am

