

**Բազմանդամ ՔՀԿ կոնսորցիումներում աշխատելու վերաբերյալ որոշ դիտարկումներ  
Օգոստոս, 2016թ.**

*Սույն դիտարկումները ներկայացվում են ի լրումն սովորական հուշագրերի և աշխատանքային սկզբունքների և չեն առնչվում կոնսորցիումը գլխավորող կազմակերպությունների պարտականություններին, որոնք սահմանվում են պայմանագրերով կամ այլ կերպ:*

**Օգուտներ**

1. Կոնսորցիումներում աշխատելը սովորեցնում է կազմակերպություններին սատարել միմյանց ջանքերը կոլեկտիվ արդյունավետություն ապահովելու նպատակով՝ միմյանց հետ նույն ոլորտում մրցակցելու փոխարեն: Հատկապես այն դեպքերում, երբ նախկին մրցակիցները միավորվում են մեկ կոնսորցիումում, արդյունքում ձևավորվող «կազմակերպական բարեկամությունը» օգնում է հաղթանակ տանել «այլ ընդհանուր մրցակիցների» նկատմամբ:
2. Կազմակերպական բարեկամության շրջանակը ձևավորվում է ներգրավված կազմակերպությունների նախկին փորձի, աշխատողների հմտությունների, կազմակերպության քաղաքականության ու համակարգերի, ինչպես նաև մշակույթի ու արժեքների արդյունավետ «միավորման և համապատասխանեցման» միջոցով: Այդ ամենը փոխանցելի և առանձին կազմակերպության զարգացման համար կիրառելի գործոններ են, հատկապես այն դեպքերում, երբ, ի լրումն Ծրագրերի ու գործողությունների իրականացմանը, կոնսորցիումները պլանավորում են համատեղ գործունեություն՝ նախանշելով ծրագրի արդյունավետ իրականացման փուլը:
3. Կոնսորցիումներում աշխատելը սովորեցնում է կազմակերպություններին հզորացնել իրենց դիրքերը որոշակի ոլորտներում, այլ ոչ թե միաժամանակ ներգրավվել բազմաթիվ տարբեր ոլորտներում: Այդուհանդերձ, նրանք գիտեն, որ այլ ոլորտներում ներգրավվելու դեպքում, կարող են հույսը դնել սվյալ ոլորտում մեծ փորձ ունեցող ուժեղ գործընկերների վրա:
4. Կոնսորցիումներում աշխատելու այլ օգուտները ներառում են առանձին կազմակերպությունների ցանցերի (ինչպես գործընկերների, այնպես էլ հաճախորդների) ընդլայնումը՝ կոնսորցիումի այլ անդամների ցանցերին ծանոթանալու միջոցով:
5. Լրացուցիչ պայմանների/նմանատիպ ծրագրերի իրականացման համար միջոցներ հայթայթելու գործընթացում դրամաշնորհատուների տեսանկյունից ավելի հեշտ է միջոցները վստահել կոնսորցիումին, քան առանձին կազմակերպություններին:
6. Հաճախ, առանձին (հատկապես փոքր և նոր ստեղծված) կազմակերպությունները չեն վայելում նույն համբավը/հեղինակությունը կամ վստահությունը, ինչ փորձ ունեցող և ավելի խոշոր կազմակերպությունները: Այս առումով, կոնսորցիումները կօգնեն ձևավորել կոլեկտիվ հեղինակություն կամ դիրք:

7. Կոնսորցիումներում աշխատելն օգնում է խնայել ռեսուրսները (Ժամանակ, գումար), օրինակ՝ միավորելով ռեսուրսները հաղորդակցության համատեղ ջանքերը մշակելու և իրականացնելու նպատակով (կայք, հաշվետվություններ, հրապարակումներ):

***Խնդիրներ, որոնք անհրաժեշտ է հաշվի առնել, և դրանք լուծելու ուղիներ***

1. Երբ արտաքին դերակատարները հրավիրում են կազմակերպություններին միանալու կոնսորցիումներին, վերջիններս պետք է միաձուլեն իրենց փորձառնությունները և որոշ չափով նաև՝ իրենց գործելակերպերը, որպեսզի հետևեն կառուցողական հաղորդակցության խիստ որոշակի կանոններին:
2. Կազմակերպություններն ինքնիշխան են, սակայն, միևնույն ժամանակ, ներգրավվելով կոնսորցիումներում նրանք ծանոթանում են միմյանց գործելակերպերին և կարող են ենթարկվել որոշակի փոփոխությունների:
3. Վստահության ձևավորումը երկար գործընթաց է. նմանպես, միավորվելով կոնսորցիում ծրագրի շուրջ՝ կոնսորցիումի կազմակերպությունների շրջանում վստահություն ձևավորելու համար պահանջվում է երկար ժամանակ, որոշակի օրակարգ և նվիրվածություն:
4. Վստահությունն անհրաժեշտ է ինչպես վարչական, այնպես է ծրագրային աշխատանքների արդյունավետության ապահովման համար: Ծրագրային գործունեության ուղղությունները կարող են սերտ չառնչվել միմյանց հետ, այդուհանդերձ, աշխատանքային էթիկայի սկզբունքները կազմակերպություններից կպահանջեն ընդհանուր/համատեղ ռազմավարություն և այն առավել արդյունավետ դարձնելու միջոցներ, որպեսզի նպաստեն փոփոխության կատարմանն այնպես, որ «ամբողջը» լինի ավելի մեծ, քան պարզապես դրա մասերի հանրագումարը: Ուստի, կարևորվում է համատեղ նախաձեռնությունների մշակումը:
5. Վստահությունն ավելի արագ է ձևավորվում, եթե մեկ կազմակերպության ներկայացուցիչները հրավիրվում են մասնակցելու մյուս կազմակերպության գործունեությանը: Այդ կերպ նրանք գնահատում են կատարվող աշխատանքի կարևորությունը, հասկանում են առաջացող դժվարությունները և իմաստավորում են իրենց անկախ մտտեցումների դրդապատճառները:
6. Համատեղ նախաձեռնությունները մեծապես առնչվում են հաղորդակցությանը: Այն դեպքերում, երբ անհրաժեշտ է ապահովել, որ կոնսորցիումի անդամ կազմակերպությունների ղեկավարները կամ ծրագրում ներգրավված բոլոր աշխատակիցները ստանան նույն տեղեկությունները, օժանդակ հաղորդակցության համակարգերի (օր.՝ համատեղ էլեկտրոնային փոստի, «google» ցանցի խմբեր և այլն) գործարկումը կարող է օգտակար լինել:
7. Թափանցիկությունը ևս նպաստում է արդյունավետության բարձրացմանը, հատկապես վարչական աշխատանքներում, որտեղ հաճախ լուծվում են գումարային խնդիրներ: Առավել արդյունավետ են այն կոնսորցիումները, որտեղ մեծ բյուջեի մասին գիտեն բոլոր անդամ կազմակերպությունները, իսկ փոփոխությունները քննարկվում են թափանցիկ ձևով: Գործնականում կորսորցիումի գործունեության ընթացքում կարող են առաջանալ տեխնիկական փորձառնություն («նոու-հաու») կամ զգայուն մտտեցում պահանջող հարցեր, ուստի, որքան հստակ է կազմակերպությունը հաղորդակցվում իր պլանների մասին նախապես՝ ծրագրի իրականացումից առաջ, դրա ընթացքում և հետո, այնքան ավելի արդյունավետ է դրա գործունեությունը:

8. Հիրավի, կոնսորցիումի առանձին անդամ կազմակերպություններն ինքնիշխան են. սակայն, նրանք հաճախ գերազնահատում են իրենց անկախությունը և այլ անդամներին դիտարկում են որպես մրցակիցներ կամ գործընկեր-մրցակիցներ: Կոնսորցիումներում առավել հաջողությամբ են գործում այն կազմակերպությունները, որոնք պատրաստ են փոխել/համապատասխանեցնել իրենց գործելակերպերը:
9. Տեղեկությունների փոխանակման արդյունավետության բարձրացման և բոլոր հարցերի շուրջ բաց քննարկումների կազմակերպման օգուտները բազմաթիվ են՝ ի հակադրություն «սուզանավի» քաղաքականության, որտեղ գերակայում է կազմակերպությունների չափազանցված ինքնիշխանությունը:
10. Տեսակետների որոշ բախումներ անխուսափելի են, այդուհանդերձ, կան հիանալի օրինակներ, երբ միմյանցից հեռու գտնվող կազմակերպություններին հաջողվում է կառուցել փոխադարձ վստահության վրա հիմնված երկարաժամկետ հաջող համագործակցություն՝ սահմանված կանոններին հետևելու և բարի կամքի դրսևորման շնորհիվ:
11. Կազմակերպությունների աշխատանքն ուղղորդող հիմնադիր սկզբունքները կարող են խիստ տարբերվել միմյանցից: Դրանք սովորաբար մանրակրկիտ քննարկվում են համագործակցությունը սկսելուց առաջ, ինչպես նաև ծրագրի իրականացման ընթացքում, եթե կոնսորցիումը ցանկանում է հետևել սույն փաստաթղթում առաջարկվող կանոններին: Նման քննարկումները կարող են առաջացնել ճշգրտումներ կատարելու անհրաժեշտություն, ինչպես նաև նպաստել տեսակետների տարբերությունների և առանձին կազմակերպությունների մոտեցումների ավելի խորն ու տեղեկացված ըմբռնմանը:
12. Կոնսորցիումում աշխատելը չի նշանակում պարզապես իրականացնել սեփական ծրագիրը: Հստակ սահմանվում են ծրագրային տարբեր ուղղությունների սահմանները և, եթե անգամ վարչական առումով չի սահմանվում կոլեկտիվ պատասխանատվություն կամ մարդիկ փորձում են խուսափել դրանից, ապա անհրաժեշտ է ղեկավարվել գործընկերների հանդեպ լոյալության (հավատարմության), համատեղ տեսլականի, փոխօգնության և այլ սկզբունքներով: Միաժամանակ, կոնսորցիումում աշխատելը նշանակում է, որ կազմակերպությանը հնարավորություն է ընձեռնվում իր սահմանափակ պլաններից, նպատակներից ու ռազմավարություններից անցնել դեպի առավել լայն, գլոբալ տեսլականը՝ քաղաքացիական հասարակության զարգացման և փոփոխություն կատարելու գործում տվյալ կազմակերպության հնարավոր ազդեցության/ներդրման հարցերի շուրջ:
13. Մի վախեցեք մեծ թվով կոլեկտիվ էլեկտրոնային հաղորդագրություններից: Որպես կանոն, ավելի լավ է ստանալ տեղեկատվություն և անտեսել այն, քան ընդհանրապես չստանալ:
14. Ընդունեք ձեր սխալներն ու վրիպումները հնարավորինս արագ, մասնավորապես երբ հարցը վերաբերում է թափանցիկությանը: Վստահության ձևավորման գործում առանցքային նշանակություն ունի տեղեկատվության շրջանառությունը, որը պետք է կազմակերպվի արդարության ու հավասարության սկզբունքների հիման վրա:
15. Վստահության ձևավորման դինամիկան կարող է տարբեր լինել տարբեր կոնսորցիումներում: Սովորաբար, այդ գործընթացն ավելի արագ է ընթանում այն կոնսորցիումներում, որոնք

պրոակտիվ ձևով նախաձեռնվել են ապագա անդամների կողմից, և ավելի դանդաղ՝ երրորդ անձանց (օրինակ՝ դոնորների) կողմից հարկադրված կոնսորցիումներում:

16. Կոնսորցիումի անդամների միջև վստահության ու անկեղծության մթնալորտի ձևավորման դինամիկան մեծապես կանխորոշվում է այն հանգամանքով, թե ինչպես է իրեն դիրքավորում կոնսորցիումի առաջնորդող անդամը: Այն դեպքերում, երբ կոնսորցիումի առաջնորդող անդամը գործում է արդար և թափանցիկ ձևով, մյուս անդամների կողմից «խաղի նույն կանոնները» ընդունելու և դրանք աշխատատեղ դարձնելու հավանականությունն ավելի մեծ է, իսկ երբեմն, թեպետ հազվադեպ, հաջողվում է այդ կանոնները տարածել նաև կոնսորցիումի սահմաններից դուրս:
17. Անկախ կոնսորցիումի անդամ կազմակերպությունների միջև լավ հարաբերություններ հաստատելու հանգամանքից՝ կոնսորցիումի կառուցվածքն այնպիսին է, որ անխուսափելիորեն հանգեցնում է հաղորդակցության ուշացումների, մասնավորապես այնպիսի իրավիճակներում, երբ կոնսորցիումի անդամներից մեկին անհրաժեշտ է ապահովել հրատապ հետադարձ կապ մյուս անդամների հետ: Որքան ավելի շատ է կոնսորցիումի անդամների թիվը, այնքան ավելի մեծ է հաղորդակցության ուշացման հավանականությունը: Այս թույլ կողմը վերացնելու նպատակով կոնսորցիումի անդամները կարող են հաղորդակցության հանգույցներում ներառել ավելի մեծ թվով հիմնական թիմի անդամներին: