

ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՀԱՐՑԵՐ

ՎԱՀՐԱՄ ՏԵՐ-ԲԱԼՅԱՆ

*ՀՀ քաղաքացիական ծառայության
խորհրդի անդամ*

ՊԵՏԱԿԱՆ ՄԱՐՄՆԻ ԱՇԽԱՏԱԿԱԶՄԻ ԱՐԴՅՈՒՆԱՎԵՏՈՒԹՅԱՆ ՀԱՐՑԻ ԸՈՒՐԶ

Կառավարման տեսության մեջ ստացված արդյունքի որակական կողմն անվանում են արդյունավետության չափանիշ (տարբերիչ հայտանիշ, չափ, որի հիման վրա տրվում է յուրաքանչյուր երևույթի գնահատականը)¹:

«Արդյունք» և «արդյունավետություն» հասկացությունները թեև մոտ են, սակայն չեն համընկնում: Արդյունավետությունը հատուկ է միայն նպատակատրված փոխազդեցություններին, ուստի կրում է կառավարչական բնույթ՝ առաջին հերթին արտացոլելով առաջադրված նպատակին հասանելիությունը:

Արդյունավետ կառավարումը, այսպիսով, մորմավորված ռեսուրսների պայմաններում հասարակության շահերի ու պահանջարկի բավարարմանը միտված գործունեություն է, որն ապահովում է հնարավոր արդյունքներից լավագույնի ստացումը:

Կառավարման արդյունավետությունը որոշակի կառավարող համակարգի գործունեության արդյունքայնության հարաբերական բաղադրիչն է, որն արտահայտվում է ինչպես կառավարվող օբյեկտի տարբեր ցուցանիշներով, այնպես էլ կառավարող սուբյեկտի կառավարչական գործունեությամբ: Ընդ որում, այդ ցուցանիշներն ունեն և՛ քանակական, և՛ որակական բնութագրիչներ:

Կազմակերպության արդյունավետության չափանիշները սերտորեն առնչվում են նպատակներին:

Պետական մարմնի կառավարման *արդյունավետության չափանիշը* այն հատկանիշն է (կամ հատկանիշների ամբողջությունը), որի հիման վրա գնահատվում է այդ մարմնի և դրա առանձին ենթահամակարգերի արդյունավետությունը:

Արդյունավետության չափանիշները բնութագրում են կառավարման դրսևորման հատկանիշները, սահմանները, կողմերը, որոնց վերլուծության միջոցով կարելի է որոշել կառավարման մակարդակը և որակը, դրանց համապատասխանությունը հասարակական պահանջներին²:

¹ Տե՛ս **Игнатов В., Албастова Л.**, Теория управления. М., Рост. Н/Д, 2006, էջ 316:

² Տե՛ս **Марков М.**, Технология и эффективность социального управления. М., 1982:

Արդյունավետության գնահատման չափանիշը պայմանավորված է պետական կառավարման մարմնի գործունեության յուրահատկությամբ՝ կառավարման միասնությամբ և ամբողջականությամբ: Այս ոլորտում քաղաքական ղեկավարությունն ունի հստակ դերակատարություն:

Քաղաքացիական ծառայությունը հասարակության շահերի փոխհարաբերություններով թելադրվող համակարգ է, դրա կառավարման արդյունավետության բովանդակությունը և չափանիշների սահմանումը որոշվում են ոչ միայն «ծախսեր-արդյունքներ» բանաձևով, այլ նաև վարչական, սոցիալական, սոցիալ-հոգեբանական ու քաղաքական ազդեցությունների յուրահատկություններով:

Պետական մարմնի կառավարման արդյունավետությունը, պայմանավորված լինելով բազմաթիվ գործոնների փոխազդեցություններով, տարբերվում է արտադրական կազմակերպության կառավարումից այն բանով, որ դրա նկատմամբ կա այնպիսի պահանջ, ինչպիսին է կառավարչական գործունեության համապատասխանությունն իր մետահամակարգի՝ պետական կառավարման վաղօրոք ընդունված արժեքներին, նպատակներին, սկզբունքներին ու հասարակական շահերին:

Քաղաքացիական ծառայության կառավարման արդյունավետությունը բնութագրվում է հանրային նշանակության նպատակներով, դրանց միտված պետական ռեսուրսների և ստացված որոշակի արդյունքների հարաբերակցությամբ:

Կառավարման համակարգի արդյունավետության չափանիշները հիմնականում վերաբերում են.

- կազմակերպության առջև դրված նպատակների հասանելիության աստիճանին,
- համակարգի գործունեության համապատասխանության (ըստ բովանդակության, կազմակերպման և արդյունքների) աստիճանին:

Կարևոր է, որ համակարգի գործունեության արդյունավետությունը գնահատելիս հաշվի առնվեն նաև դրա բաղադրիչների միջև գործող կապերը, համաձայնեցվածությունը, տարրերի համապատասխան վարքագծերը և ներքին տրամաբանությունը:

Կառավարումը առանձնահատուկ է նրանով, որ նպատակների մշակումը նույնպես դրա գործառույթն է, իսկ դրանց իրականացումը տեղի է ունենում ինչպես կառավարվող օբյեկտի, այնպես էլ կառավարող սուբյեկտի գործունեության շրջանակներում: Կառավարման արդյունավետությունը սահմանելիս անհրաժեշտ է առաջին հերթին օգտագործել այնպիսի չափանիշներ, ինչպիսիք են՝ կառավարչականը, տնտեսականը և սոցիալականը: Մնացած՝ ոչ պակաս կարևորները՝ քաղաքականը, սոցիալ-հոգեբանականը, լրացնում են արդյունավետության բնութագիրը կառավարման համակարգի նպատակներին հասանելիության աստիճանը գնահատելիս:

Կառավարման տնտեսական արդյունավետությունը համալիր ու մանրամասն քննության է առնված հայրենական³ և արտասահմանյան բազ-

³ Տե՛ս **Յու. Սուվարյան**, Պետական կառավարման արդյունավետությունը, գնահատման մեթոդները, «Կառավարում», 2000: **Վ. Խաչատրյան**, Տնտեսության հանրային կառավար-

մաթիվ գիտական աշխատություններում⁴:

Սոցիալական արդյունավետությունն արտահայտում է կառավարման համապատասխան պարամետրերի՝ սոցիալ-տնտեսական սպասումների, պահանջումների, աշխատակիցների շահերի բավարարման հասանելիությունը: Դա, մասնավորապես, դրսևորվում է անձնակազմի ներուժի զարգացման և իրացման հնարավորության մեջ, ներառում է յուրաքանչյուր աշխատակցի որակավորման բարձրացման, ճկունության ու շարժունակության մեծացման, կոլեկտիվի սոցիալ-հոգեբանական բարեհաջող մթնոլորտի ձևավորման, սոցիալական ակտիվության և կատարելագործման պահանջները: Եթե սոցիալական արդյունավետության նշված բաղկացուցիչները չեն պահպանվում, ապա «արտադրողականության» տեմպը անպայմանորեն նվազում է:

Այսպիսով՝ սոցիալ-հոգեբանական տեսանկյունից սոցիալական արդյունավետության ցուցանիշներն են.

- գոհունակությունը կոլեկտիվի անդամ լինելուց,
- բավարարվածությունը աշխատանքով,
- կոլեկտիվի անդամների շարժառիթը (մոտիվացիա),
- ղեկավարի հեղինակությունը,
- կոլեկտիվի ինքնագնահատականը:

Սոցիալական արդյունավետությունը, ընդհանուր առմամբ, որևէ կազմակերպության ստեղծած հասարակական արդյունքի և հասարակության՝ այդ կազմակերպությունը պահելու համար կատարած ծախսերի տարբերությունն է: Կառավարման համակարգը և նրա արդյունավետությունը դիտարկվում են որպես.

- առավել մեծ համակարգի (մետահամակարգի) օրգանական մաս,
- ինքնուրույն, ամբողջական համակարգ,
- առանձնահատկություններ ունեցող բաղկացուցիչների հավաքածու:

Առաջին դեպքում կառավարման արդյունավետությունը դիտարկվում է կազմակերպության գործունեության՝ իր և մետահամակարգի փոխհարաբերության դիտանկյունից: Երկրորդ դեպքում արդյունավետությունն արտահայտվում է կազմակերպության ինքնուրույն գործունեությամբ և անմիջական նպատակների իրագործմամբ: Երրորդում առանձնացվում է կազմակերպության բաղկացուցիչ ենթահամակարգերի գործունեությունը, որն ուղղված է ընդհանուր արդյունավետության բարձրացմանը:

Այսպիսով՝ կառավարման արդյունավետության վերլուծությունն իրականացվում է ըստ՝

- կառավարման արդյունավետության տնտեսական ցուցանիշների,

ման արդյունավետության գնահատման մեթոդաբանական հարցեր, «Հանրային կառավարում», Եր., 2005, N3:

⁴ Տե՛ս **Марков М.**, Технология и эффективность социального управления /пер. с болг./, М., 1982: **Игнатов В., Албастова Л.**, նշվ. աշխ.: **Зеркин Д., Игнатов В.**, Основы теорий государственного управления, М., 2002: **Друкер П.**, Задачи менеджмента в двадцать первом веке, М., 2004: **Атаманчук Г.**, Государственное управление, М., 2000:

- արտաքին ու ներքին սոցիալական քաղաքականությունների արդյունավետության,
- կազմակերպության՝ որպես ինքնակարգավորվող համակարգի կառավարման արդյունավետության, տեղեկատվական համակարգի արդյունավետության:

Ներկայումս կառավարման արդյունավետության գնահատման միասնական մոտեցում չկա: Քանի որ հիմնական խնդիրը նպատակաուղղված կերպով կառավարվող օբյեկտի վրա ազդելն է, ուստի կառավարման արդյունավետությունը պետք է գնահատել հաջողության չափով՝ համաձայն.

- ստացվելիք արդյունքի պլանավորման որակի,
- ներդրումների արդյունավետության և այլն:

Այս առումով սկզբունքային նշանակություն ունի արդյունավետության մակարդակի որոշման՝ նորմատիվային համարվող բազայի ընտրությունը:

Մոտեցումներից մեկին հանգում ենք ուսումնասիրվող կազմակերպությունը բնութագրող ցուցանիշները չափանիշային կազմակերպական կառույցի արդյունավետության հետ համեմատելով: Չափանիշային տարբերակ կարելի է մշակել կառավարման համակարգի նախագծման հայտնի բոլոր մեթոդներով ու միջոցներով: Նման համակարգի բնութագրիչներն ընդունվում են որպես նորմատիվներ:

Կառավարող ապարատի աշխատանքի արդյունավետության գնահատման համար կիրառվող ցուցանիշները կարելի է դասակարգել ըստ երեք փոխկապված խմբերի.

1. Կազմակերպության գործունեության վերջնական արդյունքներով և կառավարման գործընթացի կազմակերպման ծախսերով արտահայտվող կառավարման համակարգի արդյունավետության ցուցանիշների խումբ: Այս դեպքում հաշվի են առնվում կապիտալ ներդրումների ծավալը, շահույթը, ինքնարժեքը, «արտադրանքի» որակը, նոր տեխնոլոգիաների ներդրման ժամկետները և այլն:

2. Կառավարման գործընթացը բնութագրող ցուցանիշների խումբ, որը ներառում է նաև կառավարչական աշխատանքի արդյունքներն ու ծախսերը:

Կառավարման գործընթացի արդյունավետությունը բնութագրող ցուցանիշները կարող են հանդես գալ որպես սահմանափակումների արդյունավետության չափանիշներ այն դեպքում, երբ կազմակերպությունը կառուցվածքային փոփոխության է ենթարկվում որոշակի ցուցանիշների լավացման նպատակով միայն: Որպես ապարատի կառավարման նորմատիվ բնութագրիչներ կարող են դիտարկվել արտադրողականությունը, տնտեսումը, հարմարվողականությունը, ճկունությունը, օպերատիվությունը և հուսալիությունը:

3. Կազմակերպական կառուցվածքի ռացիոնալության ցուցանիշների խումբ, որը բնորոշում է տեխնիկական-կազմակերպական մակարդակը: Դրանցից են կառավարման համակարգի օղակների որակը, կենտրոնացման մակարդակը, կառավարելիության ընդունված նորմերի կիրառումը, իրավունքների ու պատասխանատվությունների հավասարակշռվածությունը:

Կառավարման արդյունավետության գնահատման համար կարևոր նշանակություն ունի կառավարող համակարգի և կառավարվող օբյեկտի կազմակերպական կառուցվածքի համապատասխանությունը: Հատկանշվում են նաև կառավարման գործընթացների դինամիկությունը, ցուցանիշների հավասարակշռվածությունը և ներդաշնակությունը:

Այս ոլորտի գիտական հետազոտությունները ցույց են տալիս, որ հեղինակները մշտապես փորձել են գտնել կառավարման արդյունավետությունը բարձրացնող գործոններ: Չ. Բառնարդը (1939) պնդում էր, որ կազմակերպության գոյատևման ու արդյունավետության բարձրացման համար էական նշանակություն ունեն համագործակցելու ցանկությունը, շփումներ հաստատելու ունակությունը, նպատակի գոյությունն ու աշխատակազմի հավանությունը դրան:

Պ. Դրուկերը (1954)⁵ առաջարկել է հաջողության հանգուցային գործոններ, որոնք ֆիրման պետք է հաշվի առնի արդյունավետության բարձր մակարդակի հասնելու համար: Այդ գործոններն են՝

- սպառողի բավարարվածությունը,
- ղեկավարման արդյունավետությունը,
- ներքին արտադրողականությունը,
- աշխատակազմի դրականորեն տրամադրվածությունը,
- ղեկավարների պատրաստվածությունը,
- նորամուծությունները:

Տ. Պիտերսը և Ռ. Ուոթերմենը⁶ առաջարկել են գործոններ, որոնք բնութագրական են եղել ԱՄՆ-ի տիպային ֆիրմաների համար.

- հավատարմություն գործին,
- նվիրվածություն գործունեությանը,
- դեմքով դեպի սպառողը,
- կապը կյանքի հետ,
- ձևերի պարզություն,
- կառավարման ոչ մեծաթիվ աշխատակազմ:

Ընդհանրացնելով նշված հետազոտությունները՝ Դ. Սկոթ Սիները (1989)⁷ առաջարկել է արդյունավետության հետևյալ գործոնները՝ գործունեություն, խնայողություն, որակ, արտադրողականություն, աշխատանքային կյանքի որակ, շահավետություն, նորամուծություն:

Մեր կարծիքով՝ կառավարման արդյունավետության գործոն կարող են համարվել ղեկավարի՝

- արհեստավարժությունը,
- անհրաժեշտ անձնային որակներով և ընդունակություններով օժտվածությունը,
- սոցիալական պատասխանատվությունը,
- կազմակերպական համապատասխան ունակությունը,

⁵ Տե՛ս Друкер П., նշվ. աշխ.:

⁶ Տե՛ս Питерс Т., Уотермен Р., В поисках эффективного управления. М., 1986:

⁷ Տե՛ս Социальные технологии в системе производства зарубежных стран /под ред. Никредина Г.Д./ . Минск-Волгоград, 2002:

- ինքնակազմակերպման և ինքնակառավարման ընդունակությունը,
- ձեռնարկչական վարքի դրսևորման ունակությունը,
- նորաստեղծության խրախուսումը,
- արդյունավետ մեթոդների և տեխնոլոգիաների կիրառման ունակությունը:

Կարևոր է նաև կազմակերպությունում ղեկավար կազմի պատրաստման և վերապատրաստման զարգացած ենթակառուցվածքի գոյությունը:

Նշենք, որ վերը նշված գործոնների ազդեցությունը կառավարման համակարգի վրա միանշանակ չէ՝ անուղղակի է և միջնորդավորված:

Սոցիալական արդյունավետությունը գործարքային ծախսերը նվազագույնի հասցնելու գործառույթ է և անմիջականորեն կապված է սոցիալական փոխգործողության մեխանիզմների լավ աշխատանքի հետ:

Սա Լ. Վ. Սմորգունովի⁸ սահմանումն է, որի համար որպես հիմք են ծառայել հետևյալ նախադրյալները.

- Աշխատակազմի սոցիալական արդյունավետությունը մակրոմակարդակում քաղաքական անորոշության նվազման, «խաղի կանոնների» հստակ ձևակերպման և դրանց վերահսկման մեջ է.
- Սոցիալական արդյունավետության մակարդակը բարձր է այնքանով, որքանով մեծ է հասարակության ներդրումը պետության ներուժի ավելացման գործում.
- Ստեղծվել է նորմերի ու կանոնների արդյունավետ համակարգ:

Սմորգունովի սահմանումը կիրառելի է ինչպես մասնավոր, այնպես էլ հասարակական հատվածում կառավարումը գնահատելիս: Սակայն կիրառելիությունը դժվարանում է՝ պայմանավորված այդ հատվածների առանձնահատկություններով և բնութագրիչների, չափանիշների ու ցուցանիշների վերհամման գործընթացներով:

Քաղաքական կառավարման արդյունավետությունն ընկալվում է որպես քաղաքականության ու կառավարման հարաբերակցության արդյունքայնություն: Հասարակական համակարգերում կառավարման արդյունավետությունը կախված է նաև զարգացման էության ու չափանիշների ընկալումից, քաղաքական դաշտում ընթացող գործընթացների հետ հարաբերակցությունից:

Ակնհայտ է, որ քաղաքական ոլորտում գլխավոր հերոսը մարդն է. նրա՝ կառավարման համակարգում որպես սուբյեկտ ընդգրկվելու համար կարևորվում են անհրաժեշտ հոգեբանական մեխանիզմների տիրապետման մակարդակը, հասարակության և առանձին անհատների հետ փոխազդեցության մեթոդների իմացությունը: Դիտարկվող հեռանկարում անձը, առաջին հերթին, ներկայանում է որպես արժեքների և մշակույթի որոշակի համակարգի կրող:

Կառավարման քաղաքական արդյունավետությունը կարող է գնահատվել՝ կախված կառավարող սուբյեկտի «հասարակություն-կառավարող սուբյեկտ» աստիճանակարգման մեջ գրաված դիրքից: Քաղաքական կա-

⁸ См. Государственная политика и управление, часть 1. Концепции и проблемы государственной политики и управления /под ред. Сморгунова Л. В./ М., 2006:

ռավարման արդյունավետության չափանիշներից կարևորագույնն այդ կառավարման համակարգայնության մակարդակն է, քանի որ կառավարվող օբյեկտը նույնպես համակարգ է, և կառավարող սուբյեկտի մտածողությունը պետք է լինի համակարգված: Կառավարող սուբյեկտի զարգացած լինելը կարևոր չափանիշ է կառավարման քաղաքական արդյունավետության համար:

Գոյություն ունեն կառավարման հնարավորությունների սկզբունքային սահմանափակումներ: Մասնավորապես՝ ապացուցված է, որ կառավարման ասպարեզում յուրաքանչյուր նպատակ չէ, որ հասանելի է ելակետային (նախնական) ցանկացած պայմանների դեպքում: Մեկ այլ կարևոր սահմանափակում է Ու. Էշբի⁹ ձևակերպած՝ անհրաժեշտ բազմազանության օրենքը, որի համաձայն՝ արդյունավետ կառավարելու համար կառավարող սուբյեկտը ոչ պակաս չափով պետք է օժտված լինի *բազմազանությամբ*, քան կառավարվող օբյեկտը: Համակարգի բազմազանությունն ասելով, որպես կանոն, հասկանում ենք համակարգի տարբեր տարրերը, ներքին կապերը և վիճակները:

Կառավարման, ինչպես և յուրաքանչյուր իշխանության բարձրագույն նպատակն է ողջ հասարակության (համակարգի) պահպանումը, զարգացումը և հարմարեցումը արտաքին ու ներքին ազդեցություններին: Հետևաբար, բացի ընդհանուր նպատակներից հասնելու քայլերից, կազմակերպությունը պետք է զարգացնի իր հարմարվողական արդյունավետությունը, ներքին հավասարակշռվածությունը և համապատասխանությունն այն առաքելությանը, որի համար ստեղծվել է:

Կառավարման քաղաքական արդյունավետությունն ուղղակիորեն կապված է հասարակության կողմից ընդունված՝ իշխանության իրավաչափության և արդարության հիմնադրությունների հետ: Հասարակությունն իր վերաբերմունքը իշխանության հանդեպ ձևավորում է՝ համեմատելով վերջինիս դրսևորումները սեփական գիտակցության մեջ առկա հիմնական կարծրատիպերի հետ, որոնցից են.

- Գաղափարականը, որը պարունակում է հստակ դիրքորոշումներ և ուղղորդված շահեր: Գաղափարական կարծրատիպերը հաճախ արտացոլում են գոյություն ունեցող անհավասարությունը:
- Իրավունքինը, որը ներկայացնում է «խաղի կանոնների» նկատմամբ հասարակության պահանջները:
- Բարոյականը, որն ընդգրկում է համամարդկային բնույթի դիրքորոշումներ:

Բերված երեք կարծրատիպերը իշխանության օրինականության հիմնասյուններն են, որոնք իշխանության (քաղաքականության) կառավարման արդյունավետությունը պայմանավորում են հարմարվելու ունակության ու նպատակային կառավարման գործընթացներով: Այսպիսով՝ քաղաքական հետադարձ կապերը կառավարման արդյունավետության նախադրյալներ են: Այս ամենը հիմք է տալիս պնդելու, որ հետադարձ կապը կարելի է դիտարկել որպես կառավարման ընդհանուր սկզբունք:

⁹ Տե՛ս Չաֆի Մ., Введение в кибернетику. М., 1959:

ВАГРАМ ТЕР-БАЛЯН

*Член совета гражданской службы
Республики Армения*

Об эффективности аппарата государственного органа.- В работе представлены понятие, специфика, критерии и индексы деятельности аппарата государственного управленческого органа.

Исследование проводилось на основе системы гражданской службы Республики Армения.

VAHRAM TER-BALYAN

*Member of the Civil Service Council
of the RA*

On the Efficiency of the Staff of the Public Authority.- In this paper the meaning of the efficiency of the staff of the public /non industrial/ authority, as well as peculiarities, criteria and figures are being presented.

The study has been carried on the basis of the Republic of Armenia's civil service model.