

անմիջապես, քանի որ կարիք չկա որպեսզի ընկերությունը սպասի փոստով չեկի առաքմանը և կատարի հաշվի ստուգում բանկում: Այս տեխնոլոգիական կատարելագործումները ստեղծել են «տնային սպառողին», որին ավելի հեշտ է կատարել գնումներ տանը, քան այցելել խանութներ: Ուղղակի մարքեթինգի ձևավորման գործում մեծ ազդեցություն ունեցավ համակարգչի կիրառումը: Ինտերակտիվ ծառայությունները, ինչպիսին է Prodigy, Sears մանրածախ խանութների ցանցը օգտագործելով, ոչ միայն հնարավորություն է ընձեռում օգտվողներին գնումներ իրականացնել ինտերակտիվ ռեժիմում, այլ նաև վաճառողին հիշեցնել գնումների վերաբերյալ և միաժամանակ հավաքել ֆայլեր (նյութեր) յուրաքանչյուր օգտվողի վերաբերյալ: Այս տեսակի տեղեկատվությունը ունի շատ մեծ արժեք վաճառողների և իր գործակալների համար: Այսօր շատ խանութներ իրենց առևտրային սրահներում տեղադրել են մոնիթորներ, որոնց վրա գովազդվում է խանութում վաճառվող ապրանքները և մինչ սպառողը շրջում է խանութում, տեխնոլոգիական միջոցներն իրենց խոսքն ասում են: Այդ խանութից օգտվողներին տրվում են բանկի կողմից թողարկված քարտեր՝ գնումներ կատարելու համար: Երբ սպառողը օգտագործում է քարտը, խանութի մեջ գտնվող համակարգիչը կազմում է ապրանքատեսակների ցանկը, սպառողի կողմից գնված և ավելացնում է ապրանքացանկը ժողովրդագրական տվյալներին և տեղեկատվությանը եկամտի չափի վերաբերյալ: Բանկերը նույնպես շահագրգռված են այսպիսի տեղեկատվության ստացմամբ, դրա համար նրանք հաճույքով հրաժարվում են խանութներից հատուկ վճար գանձել և փոխարենը նախընտրում են ստանալ այդ տեղեկատվությունը:

ՍՈՒՐԵՆ ԴՈՂՈՍՅԱՆ

ՀՀ ԳԱԱ Մ.Քոթանյանի անվան տնտեսագիտության
ինստիտուտի թեմատիկ խմբի ղեկավար, տ.գ.թ.

ՄՏԱՎՈՐ ՍԵՓԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆԸ ՈՐՊԵՍ ՄԻԿՐՈԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՕԲՅԵԿՏ

Ժամանակակից տնտեսական և գիտատեխնիկական զարգացումը բնութագրվում է շուկայի զլորալացմամբ, մրցակցության սրմամբ, բարձր որակավորում ունեցող աշխատակիցների թվաքանակի ավելացմամբ, տեխնոլոգիատար արտադրության աճով, համընդհանուր տեղեկատվայնացմամբ: Ի տարբերություն նախորդ ժամանակաշրջանների, երբ զարգացման որոշիչ գործոններ էին ֆինանսական և ֆիզիկական կապիտալը, ներկա ժամանակահատվածում առաջնային նշանակություն է ստացել մի նոր գործոն, որը կապված է արտադրության գործընթացի մտավոր բաղկացուցիչի հետ և մեծ ազդեցություն է ունենում կազմակերպության եկամտաբերության վրա: Շատ դեպքերում ինովացիոն և ինֆորմացիոն գիտատար ծառայությունների մատուցումից շահույթ ստացող ֆիրմաների շուկայական գինը տասնյակ անգամ ավել է լինում ակտիվների հաշվեկշռային արժեքից: Շուկան, որպես կանոն, պարզևատրում է տեխնոլոգիատար-ինովացիոն կազմակերպություններին՝ բիզնեսի մտավոր բաղկացուցիչի կամ մտավոր կապիտալի կիրառման համար:

Ցանկացած սեփականություն, այդ թվում նաև մտավոր սեփականությունը, զարգանում է յուրահատուկ կանոններով: Բայց տվյալ դեպքում խոսքը վերաբերում է մարդկային հասարակության համար ընդհանրապես նոր գործընթացին, երբ առաջին անգամ մարդու մտավոր գործունեությունը վեր է ածվում տնտեսական զարգացման և եկամտաբերության ինքնուրույն ոլորտի:

Լայն իմաստով մտավոր սեփականությունը կարելի է բնութագրել որպես ինֆորմացիա, որն իր մեջ ներդրված ստեղծագործական մտքի տեսանկյունից ունի արժեք: Դա նաև առևտրային արժեք ունեցող տեղեկատվություն է: Մտավոր սեփականության հիմնական տարբերությունները սեփականության այլ ձևերից հետևյալն են.

- մտավոր սեփականության օբյեկտներ են հանդիսանում մարդկային մտքի և ինտելեկտի արդյունքները: Դրանց թվին կարելի է դասել գրական, գեղարվեստական ստեղծագործությունները, գիտական աշխատանքները, մարդկային գործունեության ցանկացած ոլորտում արված գյուտերը, արդյունաբերական մոլուցները և այլն.
- մտավոր սեփականության օբյեկտը տեղեկատվություն է, որը կարելի է ներկայացնել նյութական կրիչի վրա և տարածել անսահման քանակությամբ կրկնօրինակներով, ընդ որում՝ սեփականության օբյեկտ հանդիսանում է ոչ թե այդ կրկնօրինակները և նյութական կրիչները, այլ դրանցում արտահայտված ինֆորմացիան.
- մտավոր սեփականության դեպքում կարելի է առանձնացնել սեփականատիրոջ իրավունքներ և բացառիկ իրավունքներ.
- մտավոր սեփականության վրա տարածվում են յուրահատուկ սահմանափակումներ, օրինակ, հեղինակային իրավունքի և արտոնագրերի իրավական ուժ ունենալու սահմանափակ ժամկետը:

Մտավոր սեփականությունը հավաքական հասկացություն է, որը ներառում է ստեղծագործական գործունեության արդյունքների և անհատականացման միջոցների նկատմամբ բացառիկ իրավունքների ամբողջությունը¹: Մտավոր սեփականություն հասկացությունը առաջին անգամ սահմանվել է 1967թ-ին՝ Մտավոր սեփականության համաշխարհային կազմակերպության (ՄՄՀԿ) կոնվենցիայում: ՀՀ Զաղաքացիական օրենսգիրքը մտավոր սեփականությունը դիտարկում է որպես քաղաքացիական իրավունքի առանձին օբյեկտ: Սակայն օրենսգրքում չի տրվում մտավոր սեփականության սահմանումը:

¹ Энциклопедический юридический словарь/ Под. общ. ред. В.Е.Крутских, 2-е изд. М., ИНФРА-М, 1998, стр. 123.

Համաձայն ՄԱՀԿ-ի հիմնադրման վերաբերյալ Ստոկհոլմյան կոնվենցիայի հոդված 2-ի¹ մտավոր սեփականությունն իր մեջ ներառում է արվեստին, գրականությանը, գիտական ստեղծագործություններին, կատարողական գործունեությանը, ձայնագրմանը, ռադիո-հեռուստահաղորդումներին, գիտական հայտնագործություններին, արդյունաբերական մոտիվներին, ապրանքային նշաններին, ֆիրմային անվանումներին, կոմերցիոն նշաններին, վերաբերող իրավունքները, ինչպես նաև բոլոր այլ իրավունքները, որոնք արտադրության, գիտության, գրականության և արվեստի ոլորտներում վերաբերում են մտավոր գործունեությանը:

Մտավոր սեփականության ճշգրիտ սահմանման համար անհրաժեշտ է կատարել հետևյալ լրացումը, մտավոր աշխատանքի ոչ բոլոր արդյունքներն են հանդիսանում մտավոր սեփականության պահպանման օբյեկտ, այլ միայն այն արդյունքները, որոնք բավարարում են օրենքով ամրագրված պահանջները: ՄԱՀԿ-ն մոտեցմամբ՝ մտավոր սեփականությունն նշանակում է օրենքով ամրագրված իրավունքներ, որոնք հանդիսանում են արդյունաբերության, գրականության, գեղարվեստի ոլորտներում մտավոր գործունեության արդյունք»²:

Մտավոր սեփականությունը նուրբ մատերիա է: Գիտատեխնիկական առաջընթացի, ինովացիաների, գիտության, շուկայական կոնյունկտուրայի անընդհատ զարգացման արդյունքում փոփոխվում է մտավոր սեփականության կազմը: Մտավոր սեփականության օբյեկտները բաժանվում են երկու խմբի՝

- հեղինակային իրավունքի օբյեկտներ, այսինքն՝ գիտության, գրականության և արվեստի ստեղծագործությունները, որոնք ունեն նյութական տեսք, ինչպես նաև համակարգչային ծրագրերը և տվյալների բազաները,
- արտոնագրային իրավունքի օբյեկտներ, այսինքն՝ գյուտերը, արդյունաբերական մոտիվները, օգտակար մոդելները, ապրանքներ և ծառայություններ՝ արտադրողների անհատականացման միջոցները՝ ապրանքային նշաններ (սպասարկման նշաններ), ֆիրմային անվանումները, ապրանքների ծագման տեղանունները):

Մտավոր սեփականությունն իրենից ներկայացնում է ինֆորմացիա, որը իր մեջ ներդրված ստեղծագործական մտքի տեսանկյունից ունի արժեք և որոշակի չափանիշների բավարարման դեպքում ստանում է իրավական պաշտպանվածություն:

Չնայած «մտավոր սեփականություն» հասկացության վերաբերյալ միասնական մոտեցման բացակայությանը՝ կազմակերպության մակարդակով մտավոր կապիտալը կարելի է ներկայացնել մարդկային, սպառողական և կառուցվածքային կապիտալների գումարային մեծություն: Կազմակերպության մակարդակով մտավոր կապիտալը այն գիտելիքների ամբողջությունն է, որոնք կազմակերպությանը տալիս են մրցակցային առավելություններ:

Մարդկային կապիտալը՝ մտավոր կապիտալի այն մասն է որը ուղղակի կապ ունի մարդու հետ և իրենից ներկայացնում է աշխատակիցների ստեղծագործական ունակությունների, հմտությունների, բարոյական արժեքների, գիտելիքների ամբողջությունը:

Կառուցվածքային կապիտալը շուկայական պահանջարկի բավարարմանը միտված տնտեսական սուբյեկտների կազմակերպչական հնարավորություններն են (համակարգիչների ծրագրային միջոցներ, ծրագրային ապահովում, տվյալների բազաներ, կազմակերպական կառուցվածք, արտոնագրեր, ապրանքային նշաններ, ինչպես նաև կազմակերպական մեխանիզմներ):

Սպառողական կապիտալը կազմակերպության շուկայական վարկանիշն է, նրա մշտական հաճախորդների քանակական ու որակական կազմը:

Այս երեք բաղադրիչներից հիմնականը մարդկային կապիտալն է: Մարդկային կապիտալը չի կարող հանդիսանալ կազմակերպության սեփականությունը, իսկ կառուցվածքային և սպառողական կապիտալները կարող են ձևակերպվել որպես սեփականություն և հանդես գալ որպես առուվաճառքի օբյեկտ:

Կազմակերպության մտավոր ռեսուրսներն ունեն երկու հիմնական բաղադրիչներ՝ մարդկային կապիտալ և մտավոր գործունեության արդյունքներ: Այս երկու բաղադրիչների տարբերությունները, որոնք կարևոր են հատկապես ինովացիոն կազմակերպության սեփականատիրոջ համար, ներկայացված են աղյուսակում.

Աղյուսակ 1.

Կազմակերպության մտավոր ռեսուրսների բաղադրիչները

Տերմիններ	Մարդկային կապիտալ	Մտավոր գործունեության արդյունքներ
Սահմանում	Գիտելիքներ, որոնք դժվար է ճշգրիտ արտահայտել և որը կարող է ներկառուցվել արտադրվող արտադրանքի մեջ	Օգտագործվող գիտելիքներ, որոնց նկատմամբ սեփականատերը կարող է ստանալ իրավական պահպանություն
Օրինակներ	Մասնագիտական փորձ Մասնագիտական հմտություններ Ստեղծագործական պոտենցիալ	Տեխնոլոգիաներ Գյուտեր Գործընթացներ Համակարգչային ապահովում
Աղբյուր	Մարդիկ, կազմակերպության պրակտիկան և գործընթացները	Ինֆորմացիայի նյութական կրիչներ
Իրավական պահպանության մեթոդներ	Գործատուի և աշխատողների միջև համալիր համաձայնագիր	Արտոնագրային իրավունք Հեղինակային իրավունք Ծառայողական և կոմերցիոն գաղտնիք

¹ Введение в интеллектуальную собственность. ВОИС, стр. 3. WIPO Publication No. 478 (R9). ISBN 92-805-0752-4.

² Նույնը:

Մարդկային կապիտալն այն մտավոր ուժն է, որը ստեղծում է ինովացիոն ներուժով օժտված գաղափարներ: Դրանց այն մասը, որոնք կարելի է նկարագրել և իդենտիֆիկացնել, դառնում են մտավոր գործունեության արդյունքներ, իսկ համապատասխան իրավունքները համալրում են կազմակերպության մտավոր սեփականության կազմը: Իսկ այն արդյունքները, որոնք ունեն առևտրային պոտենցիալ, ստանում են իրավական պահպանություն և դառնում մտավոր սեփականության օբյեկտներ:

Ֆիրմայի մարդկային կապիտալի գնահատումն իր մեջ ներառում է առանձին աշխատողների կամ աշխատողների կազմակերպված կոլեկտիվների մոտ որոշակի ինֆորմացիայի առկայության փաստը, ինչպես նաև այդ ինֆորմացիայի առանձնացման և օգտագործման արագությունը:

Կառուցվածքային կապիտալն իրենից ներկայացնում է մարդկային կապիտալին ուղղակի և անուղղակի աջակցությունը և իր մեջ ներառում է ինչպես նյութական, այնպես էլ ոչ նյութական տարրեր: Այն ապահովում է միջավայր, որը խթանում է մարդկային կապիտալին ստեղծել, իսկ հետո առևտրայնացնել գիտելիքները: Կառուցվածքային կապիտալը ֆիրմայի այն մասն է, որը մնում է, երբ մարդկային կապիտալը «տուն է գնում»: Այն ընկերության սեփականությունն է և կարող է հանդես գալ որպես առավանգաբաժնի առանձին օբյեկտ:

Կառուցվածքային կապիտալը բացի նյութական բաղկացուցիչներից իր մեջ ներառում է ոչ պակաս կարևոր ոչ նյութական մասը՝ ֆիրմայի բիզնես պատմությունը, մշակույթը, ֆիրմայի հեղինակությունը: Կառուցվածքային կապիտալի ոչ նյութական մասի բաղադրիչները, որոնք բնորոշում են գնորդների վերաբերմունքը ֆիրմայի արտադրանքի նկատմամբ, հանդես է գալիս որպես սպառողական կապիտալը:

Ֆիրմայի մտավոր կապիտալի փոխլրացնող բաղադրիչները (մարդկային, կառուցվածքային և սպառողական կապիտալներ) էական ազդեցություն են ունենում նրա շուկայական գնի ձևավորման վրա:

Ստեղծագործական գործունեության արդյունքները, ունենալով յուրօրինակության տարբեր աստիճաններ, համալրում են կազմակերպությունների զարգացման և բարեկեցության հիմքը: Ժամանակի ընթացքում շուկայական հարաբերությունների մասնակիցների ավելի մեծ մասն է սկսում գիտակցել այդ կարևորությունը: Ստեղծագործական նվաճումների պահպանության իրավական մեխանիզմի կիրառման իրական արժեքը ի հայտ է գալիս միայն առկա մտավոր սեփականության արդյունավետ կառավարման ժամանակ: Կառավարման նպատակն է առավելագույն եկամուտ ստանալ՝ մտավոր գործունեության արդյունքների ձևակերպման և պահպանման վրա կատարվող ծախսերի և ստացվող եկամուտների տարբերությունից: Այլ խոսքերով՝ մտավոր սեփականության կառավարումն արդյունավետ է, եթե կառավարման արդյունքում օբյեկտը դառնում է ավելի արժեքավոր ակտիվ:

Մտավոր սեփականության կառավարումը կազմակերպության ռազմավարական մենեջմենթի մաս է և անբաժանելիորեն կապված է նրա գործունեության հիմնական ուղղությունների հետ: Ներկայումս մտավոր սեփականությունը դիտարկվում է ոչ թե երկրորդական արժեք, այլ մրցակցային պայքարի հզոր գնը: Մտավոր սեփականության ճանաչումը՝ որպես կազմակերպության կարևորագույն ակտիվ, հատուկ է շատ զարգացած պետությունների: Կառավարման խնդիրները ընդհանուր առմամբ ներառում են մտավոր սեփականության օբյեկտների հայտնաբերումը, դրանց իրավական պահպանման ձևի ընտրությունը և արդյունավետ օգտագործումը: Կառավարման մեխանիզմները ենթադրում են մտավոր սեփականության դոմինանտ և ավելորդ օբյեկտների հայտնաբերում, համակարգում, օգտագործման վերլուծություն, ինչպես նաև նոր գաղափարների առևտրայնացման ձևերի ու իրավական պահպանման ծախսերի օպտիմալացում, բացառիկ իրավունքների խախտման կանխարգելում, ստեղծագործական նվաճումների հեղինակների մոտիվացիա և այլն: Վերը նշված մեխանիզմները պրակտիկորեն հայտնի են բոլոր կառավարիչներին, սակայն այստեղ կարևորվում է այդ մեխանիզմների իրականացման համակարգային ու գլոբալ մոտեցումը և համապատասխանեցումը բիզնեսի ռազմավարությանը: Մտավոր սեփականության արդյունավետ կառավարումը հանգեցնում է բիզնեսի եկամտաբերության շարունակական աճին, իսկ անփութությունը այս հարցում՝ առկա մտավոր ռեսուրսների օգտակարության նվազմանը, և նույնիսկ ստեղծագործական գործունեության արդյունքների նկատմամբ իրավունքների կորստին: Սա հատկապես հատուկ է գիտատեխնիկական կազմակերպությունների և փոքր ինովացիոն ֆիրմաների համար, որտեղ մտավոր սեփականության «պորտֆելը» հիմնական ակտիվն է: Մտավոր սեփականության կառավարումը պետք է սկսել նոր արտադրանքի մշակման վերաբերյալ որոշում կայացնելու պահից, հակառակ դեպքում նոր ապրանքի ստեղծումը և դուրսբերումը շուկա դառապարտված է անհաջողության: Բիզնեսի եկամտաբերության բարձրացման նպատակով մտավոր ռեսուրսների հայտնաբերումը և գնահատումը ենթադրում է մտավոր սեփականության ոլորտում ընկերության քաղաքականության մշակում, ինչպես նաև դրա իրականացման մեխանիզմների սահմանում:

Ջարգացած պետություններին հատուկ է մտավոր սեփականության ընկալումը որպես կազմակերպության կարևորագույն ակտիվ: Մտավոր սեփականության նկատմամբ հետաքրքրությունը պայմանավորված է նոր տեխնոլոգիաների օգտագործումից կամ արտոնագրերի և լիցենզիաների վաճառքից լրացուցիչ եկամուտի ստացման հնարավորությամբ: Սեփականության օբյեկտների առք ու վաճառքը դրա սեփականատիրոջը կարող է բերել մեծ եկամուտներ: Օրինակ American Brands Inc. ֆիրմայի ակտիվային խմբի անդամների յոթ ապրանքային նշանների ձեռքբերման համար Seagram Company ֆիրման վճարեց 371,2 մլն դոլար¹:

Մտավոր սեփականության ճկուն կառավարման օրինակ է Texas Instruments ֆիրման: 60-ականներին այդ կազմակերպությունը, չունենալով մտավոր սեփականության կառավարման մշակված հայեցակարգ, մեծ կորուստներ էր կրում: 80-ական թթ. մտավոր սեփականության ոլորտում որդեգրելով հարձակվողական կառավարման ռազմավարություն՝ սկսեց հետապնդել անօրինական կերպով իր սեփականությունը օգտագոր-

¹ Glenn DeSouza "Royalty methods for intellectual property" ABI/INFORM National Association of business Economists 1997 Business Economics 1997, p. 43-45

ծողներին: Կարգավորումը այս ոլորտում կազմակերպությանը հանգեցրեց նշանակալի եկամուտների: 1986–1993թթ-ին մտավոր սեփականությունից ստացված կազմակերպության եկամուտը կազմեց 1,2 մլրդ դոլար¹:

Մրցակցային միջավայրում միշտ հաղթում է այն ֆիրման, որն առավել արդյունավետ է օգտագործում առկա միջոցները: Դրա հետ կապված, մեծ նշանակություն է տրվում մտավոր սեփականության կառավարման ոլորտում ֆիրմայի քաղաքականության մշակմանը: Առկա մտավոր սեփականության բացահայտումը և այն ֆիրմայի հաշվեկշռում ներառելու կարևորությունը գիտակցում են ոչ բոլոր ֆիրմաները: Ընդգծենք դրա կարևորությունը սլայմանավորող փաստերից մեկը: Ներդրողները ծանոթանալով ֆիրմաների ֆինանսական հաշվետվություններին՝ լուրջ չեն ընդունում այն ֆիրմաներին, որոնց հաշվեկշռում գրեթե բացակայում է ոչ նյութական ակտիվների մասը:

Մտավոր սեփականության կառավարման հիմնական խնդիրներն են՝ բացահայտել մտավոր սեփականության օբյեկտները, վերլուծել դրանց օգտագործումը և պոտենցիալ արժեքը, որոշել պահպանության ձևերը և մեթոդները, կազմակերպել իրավական պահպանություն, ընդգծել ավելցուկային ակտիվները և կազմակերպել դրանց վաճառքը, կանխարգելել բացառիկ իրավունքների խախտման փորձերը:

Հայաստանում միկրոմակարդակում հիմնական խնդիրը կայանում է նրանում, որ մտավոր կապիտալը դեռևս չի դարձել ձեռնարկատիրական կառավարման օբյեկտ՝ պայմանավորված մի կողմից հանրապետությունում մտավոր կապիտալի ցածր առևտրայնացմամբ, մյուս կողմից մտավոր ծառայությունների շուկայի թերզարգացվածությամբ, մտավոր կապիտալ-եկամուտ կապի թույլ դրսևորմամբ:

ԱՐՄԵՆ ՍԻՄՈՆՅԱՆ

ՀՀ ԳԱԱ Մ.Քորանյանի անվան տնտեսագիտության
ինստիտուտի ավագ գիտաշխատող, տ.գ.թ.

ՀԱՍՄԻԿ ՍԻՄՈՆՅԱՆ

ՀՀ ԳԱԱ Մ.Քորանյանի անվան
տնտեսագիտության ինստիտուտի հայցորդ

ՄԱՐԴԱՅԻՆ ՌԵՍՈՒՐՍՆԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԱՐԴՅՈՒՆԱՎԵՏՈՒԹՅԱՆ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ

Կազմակերպության ընդհանուր կառավարման արդյունավետությունը արտացոլում է մարդկային, նյութական, ֆինանսական ռեսուրսների համատեղ արդյունավետ օգտագործման գործընթացը: Կառավարման արդի հայեցակարգերը գերակայությունը տալիս են մարդկային ռեսուրսների կառավարմանը, որը Մ. Ամսթրոնգը սահմանել է որպես «ռազմավարական և ամբողջական մոտեցում կազմակերպության ամենաարժեքավոր ակտիվներին՝ մարդկանց, որոնք անհատական և կոլեկտիվ ձևերով իրենց ներդրումն են կատարում կազմակերպության նպատակների իրագործման համար»²: Փաստելով մարդկային ռեսուրսների կառավարման կարևորությունը՝ կարող ենք առաջ քաշել նրա արդյունավետության բարձրացման հիմնախնդիրները:

Մարդկային ռեսուրսների կառավարման արդյունավետության գնահատման նպատակը կազմակերպչական արդյունավետության բարձրացումն է, անհատական աշխատողների և թիմերի արդյունքների կատարելագործումը, գիտելիքների, հմտությունների, իրազեկության, համախոհության և շահադրդման զարգացումը: Արդյունավետության կառավարումը պետք է լինի անընդհատ գործընթաց և չպետք է սահմանափակվի տարվա ավարտի ամփոփումներով և գնահատումներով, քանի որ ընդհանուր գործունեության արդյունավետությունն արդյունք է մարդկանց ամենօրյա ունակությունների և գիտելիքների: Այս, ինչպես նշում է Պարսելը, «Անհրաժեշտ է աշխատակիցներին շահադրդել իրենց ունակությունների և հմտությունների լրացուցիչ ջանքերի ներդրմանը»³: Հաճախ կազմակերպության գործարար և արտադրական ռազմավարությունն իրագործվում է բացարձակապես շնորհիվ լրացուցիչ ջանքերի ներդրման:

Ընդհանուր առմամբ արդյունավետության կառավարումը դիտարկվում է որպես կազմակերպության արդյունավետ կառավարման այն միջոցների օգտագործում, որը թույլ է տալիս հասնել նշված նպատակներին:

Քանի որ մարդկային ռեսուրսների կառավարման արդյունավետությունը կախված է մարդկանց աշխատանքից, հետևաբար դրա բարձրացման համար անհրաժեշտ է բարելավել անհատական և խմբային աշխատանքի արդյունքները՝ անհատական արդյունավետության պլանավորման միջոցով:

Ուսումնասիրենք այս հարցին վերաբերող մի քանի հայեցակարգեր:

Արդյունավետության կառավարումը պետք է հիմնված լինի ոչ թե ենթակայության, այլ կառավարման համաձայնության սկզբունքի վրա: Այս մոտեցումը հատուկ նշանակություն է տալիս աշխատողների ինքնակրթությանը և անձնական ու կազմակերպչական նպատակների ինտեգրմանը: Փաստորեն, արդյունավետության կառավարումը կարող է մեկնաբանվել որպես կայուն հաջողության ապահովում՝ աշխատակիցների անհատական տվյալների զարգացման և խմբային նպատակների ինտեգրման միջոցով: Ինտեգրվել կարելի է հետևյալ չորս ոլորտներում.

¹ <http://www.ti.com>.

² Амстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. М.: ИНФРА – М, 2002, с. 6.

³ Purcell J. best practice or best fit: chimera or cul-de-sac. Human Resource Management Journal, 1999, N9 (3) p.p. 36.