



موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

## دبیرخانه اولین کنگره بین المللی چشم انداز مدیریت کلاس جهانی

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶



مرکز آموزش مدیریت دولتی

### شایسته سالاری رکن اساسی بهره‌وری کارا و مدیریت برتر در سازمان

دکتر علی همتی<sup>۱</sup> محبوبه گودرزی اردکانی<sup>۲</sup>

رئیس سازمان صنعت، معدن و تجارت استان فارس، [ahemmati@farsimt.ir](mailto:ahemmati@farsimt.ir)

آمدرس دانشگاه پیام نور و کارشناس صنعت، سازمان صنعت، معدن و تجارت استان فارس، سپیدان، [mgoudarzi@farsimt.ir](mailto:mgoudarzi@farsimt.ir)

چکیده - مطالعه‌ی سیستم‌های منابع انسانی در سازمان‌های مختلف نشان می‌دهد که از دلایل ناکارآمدی این سیستم‌ها عدم وجود ارتباط مناسب میان زیر سیستم‌های این بخش مانند آموزش، ارزیابی عملکرد، جذب و... می‌باشد، یکی از بهترین و مناسب‌ترین روش‌ها در جهت دستیابی به این پیوستگی منسجم را میتوان بکارگیری رویکرد شایسته‌سالاری در مدیریت منابع انسانی دانست. در واقع مدل‌های شایسته‌سالاری می‌توانند به عنوان شیوه‌ای برای یکپارچه کردن اقدام‌های مختلف منابع انسانی به کار روند. کارشناسان و محققان حوزه مدیریت، امروزه بر این باورند که کارکنان مهمترین منبع رقابتی سازمان هستند و سرمایه انسانی یک سازمان یا موسسه یا شرکت و در سطح فراتر سرمایه انسانی یک کشور می‌تواند همه نیازمندی‌های استراتژیک را برآورده کنند. بحث پیرامون نظام شایسته‌سالاری و فرآیند آن و اصول و روش‌های استقرار آن در هر جامعه‌ای که خواهان بهبود مستمر است، ضروری است. اصولاً اگر نظام مدیریتی حاکم بر سازمانها از شایستگی کافی برخوردار باشد موجب تحقق اهداف سازمان، جامعه و جلوگیری از اتلاف منابع خواهد شد. همانطور که رعایت قواعد عادلانه در برخورد با کارکنان در یک نظام اداری شایسته‌سالار، موجب افزایش رضایت شغلی و وفاداری و تعهد ایشان به سازمان می‌شود. منطق حاکم بر سازمان ایجاب می‌کند که از هر کسی و از هر چیزی بدرستی و متناسب با موقعیت، استفاده بهینه بعمل آید. چنین مفروضه‌ای درباره نیروی انسانی بصورت قرار گرفتن شایسته‌ترین فرد در مناسبترین موقعیت شغلی (شایسته‌سالاری) مطرح می‌شود که این موضوع مهمترین گام در مقاله حاضر می‌باشد. مقاله حاضر با توجه به منابع الکترونیکی، کتابخانه‌ای و تجربیات افراد راس سازمان گردآوری شده است و سعی بر بررسی نظام شایسته‌سالار و مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی را دارد.

کلمات کلیدی: شایسته‌سالاری، مدیریت، منابع انسانی.

تهران: خیابان ولیعصر (عج) خیابان زرشک غربی، شماره ۸ واحد ۳ کد پستی: ۱۴۱۵۸۵۳۴۴۴

تلفن: ۰۲۱۸۸۹۲۰۲۹۱، فاکس: ۰۲۱۸۸۹۲۰۲۹۱، وبسایت: [www.wcmcongress.com](http://www.wcmcongress.com)



## دبيرخانه اولين كنگره بين المللي چشم انداز مديريت كلاس جهاني

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶

موسسه چشم انداز مديريت تراز جهاني

مرکز آموزش مديريت دولتي

### ۱- مقدمه

عدم توجه به توانائي ها، تجربيات، علايق، كارائي و دانش اختصاصي افراد در انتصاب هاي سازمانی آنها، عموماً موجب بروز نارضائيتي، ضعف سازمانی و تضعيف عملکرد آنان می گردد. اما سازمانهاي امروزي بر پایه دانش و خرد انساني پایه گذاري و در راستای توانائيهای نيروي انساني طراحی شده اند، لذا روش های مديريتي باید در راستای بالندگي و شکوفائي هر چه بیشتر پایه های سازمان یا همان نيروي انساني طرح ريزی شده و شايسته سالار باشند. شايسته سالاری به معنی: مجموعه ویژگیها، تواناييها و مهارت های فردي و متغيرهاي شخصيتي فرد که باعث می شود افراد در موقعيتهاي گوناگون، عملکردي اثربخش تر و کارتر در جهت تحقق اهداف فرد، سازمان و جامعه از خود بروز دهند. اگرچه برخی معتقدند شايسته سالاری عبارت است از: به کار گرفتن شايسته ها براي اداره کردن افراد با توجه به سطح فرهنگ و ارزش ها [۱].

شايسته سالاری فرايندي است که از شايسته گزینی آغاز شده و به شايسته پروري و شايسته پردازي ختم می شود و این روند پيوسته در حال تحول است [۲]. سازمان ها براي حفظ بقا در دنياي رقابتي فعلي، به نيروهاي شايسته و اخلاقي نیاز دارند که بتوانند آنها را در طوفان به روزآمدي دائمي محيط، حفظ و حراست نمایند. اينان کسانی هستند که با اتکا بر شايستگي ها و اخلاقيت هاي خود، راه پيشرفت و تعالي را براي سازمان به ارمغان آورده و از حذف بنگاه اقتصادي خود از صحنه رقابت ممانعت بعمل می آورند. از این رو کارکنان با همسو کردن آمال خود با آرمانهاي سازمانی، می توانند در دستيابي به اهداف سازمانی، که منشاء اصلي تحرك و پيش برنده سازمان در اجراي برنامه های کوتاه و بلندمدت خود است، موفق باشند. بدون برخورداری از چنین منابع غني انساني، برآورده شدن آرزوها و آمال سازمانی تقریباً غير ممکن است. لازم به ذکر است که بقاء و ماندگاري بنگاههاي اقتصادي در عرصه رقابت، در گرو قابليت هاي کارکنان در عرصه های نوآوری، دانايي، تخصص یا همان شايستگي منابع انساني است. شايستگي يعني: يك تشریح مکتوب از مهارت های شخصي و عادات کاري قابل سنجش که درجهت دستيابي به اهداف کار استفاده می شود [۷].

انسانهاي مدرن دنياي امروز در معرض حجم عظيمي از اطلاعات و دانشهاي مختلف به روز و نو قرار دارند. حتي کارگران ساده امروزي از لحاظ سطح آگاهي های علمي و اجتماعي قابل مقایسه با کارگر دوران های گذشته نیستند، لذا مزیت رقابتي سازمانها نه در برخورداری از کارگران و استادکارهاي چیره دست، بلکه در کارکناني است که با استفاده از قوه خلاق و بروز شايستگي های خود بتوانند محیط پیرامون شان را با تحول مواجه سازند. به گفته ی دیگر، چالش دنياي فعلي انجام دادن کارهاي یکسان و تکراري توسط کارگران ساده و معمولي نیست، بلکه بکارگيري کارکناني است که با برخورداری از آگاهی و دانش کامل از آخرین تکنولوژي هاي روز دنيا بتوانند بیشترین ارزش افزوده را براي سازمان خود ایجاد نمایند. میتوان گفت که معمولاً رضایت شغلي کارکنان حرفه اي بیشتر از کارکناني است که حرفه اي نیستند، زیرا آنها دستمزد بالاتر دریافت می کنند و شرایط کاري بهتری دارند و احتمالاً از توانايي آنها به نحو بهتری استفاده می شود. لذا گماشتن افراد شايسته به مشاغل مناسب باعث افزایش انگیزش آنان شده و ضمناً در ارتقای رضایت شغلي آنان نیز اثرگذار است. ضمن آنکه اگر افراد احساس کنند در موقعيتهاي مناسب بکار گرفته شده اند، با مسؤليت پذيري بیشتری به انجام امور محوله پرداخته و در کل راندمان کاريشان افزایش می یابد. اگر در سازمان روشهای مناسب براي ارتقای کارکنان در نظر گرفته نشود، افراد براي پيشرفت شغلي به راهها و ابزار غير قانوني و غير اخلاقي دست يازیده و رابطه های شخصي و غير سازنده جایگزین ضوابط صحيح و اصولي می شود. حال آنکه در سازمانهایی که روش های اصولي و کارآمد براي ارتقای افقي و عمودي افراد وجود دارد، کارکنان براي پيشرفت ناگزير به افزایش توانايي های خود به روش های منطقي و قانوني بوده و بجز افزایش شايستگي ها هيچ راه ديگري براي ارتقای شغلي ندارند. اگر مواردی چون مهارت، توانايي و صلاحيت احراز شغل در تعالي افراد به جایگاههاي بالاتر سازمانی مورد توجه قرار گیرد، آنگاه افراد براي ارتقاء سازمانی ناگزير به انحراف از راه صحيح و ورود به بیراهه نخواهند بود. بدین ترتیب بسترهاي ایجاد فساد اداري و رابطه بازي تا حد قابل توجهي برچیده می شود. از طرفي کارکنان مطمئن هستند که تا زمانی که شرح شغلي خود را با شايستگي به انجام می رسانند، هيچ گونه تهديدي متوجه آنان نبوده و از امنيت شغلي بالايي برخوردار هستند چرا که ملاک انتخاب آنان براي پست فعلي، شايستگي شان بوده لذا آنان حتي با تغيير کادر مديريت بالايي شرکت، میتوانند با خيالي آسوده به همکاری خود با سازمان ادامه دهند. البته در برخی منابع علمی مديريت، ارشد بودن را نیز جزء معيارهاي شايستگي برشمرده اند، ولي اینگونه بنظر می رسد که فقط در شرایط برابر، استفاده از این معيار براي گزینش يك نفر از بين يك گروه با شرایط یکسان ثمربخش است.

### ۲- ارشد بودن ملاک شايسته ای برای مدير بودن است؟

وجدان کاري در فرآیند کار گزینش مدیران بر اساس روابط مديريت و شايسته سالاري همراه با تعهد آنان به خدمتگزاري صحيح، يکي از راههاي ایجاد يك رويه مناسب براي اداره کردن سازمان های دولتي و خصوصي است [۳].

تهران: خيلان وليصير (مخيلان زرتشت غربي، شماره ۸ واد ۳ کد پستی: ۱۴۱۵۸۵۳۴۴۴)

تلفن: ۰۲۱۸۸۱۳۰۲۹۱، ۰۲۱۸۸۱۳۰۲۹۱، فاکه اطلاع رسانی: www.wcmcongress.com



## دبيرخانه اولين كنگره بين المللي

### چشم انداز مدیریت کلاس جهانی

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶

موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

مرکز آموزش مدیریت دولتی

میتوان گفت تنها در شرایط برابر، استفاده از این معیار برای گزینش يك نفر از بين يك گروه با شرایط یکسان ثمربخش بوده و در غیر اینصورت سابقه کار طولانی شخص، لزوما ملاکي برای شایستگی وي نخواهد بود. این نکته بخصوص در دواير دولتي داخل کشور به وفور قابل مشاهده است. بنابراین از عمده‌ترین ضعفهای مدیریت، عدم توانائی در سپردن امور به شایسته‌ترین افراد و قرار دادن ایشان در مناسب‌ترین جایگاه است. این امر ممکن است آگاهانه یا ناآگاهانه صورت گیرد. ناتوانی در شناخت شایسته‌ترین افراد و به کار گرفتن ایشان، سبب بر سر کار آمدن افرادی می‌گردد که نمی‌توانند حق اداره امور را ادا کنند. زمانی که اصول جاری در يك سازمان شایسته سالار، برآمده از روح تخصصی و توانمندی باشد اینطور به نظر می‌رسد که معیار انتخاب مدیرانی که شایستگی سازمان را دارند و می‌توانند بطور هماهنگ با دیگران کار کنند، حلال مشکلات سازمان خواهد بود. حتی اگر امتیازات دیگری نداشته باشند.

### ۳- آیا برای استفاده از افراد شایسته در یک سازمان پروسه ی زمانی خاصی وجود دارد؟!

شایستگی در وجود یک فرد رشد یافته با این خصوصیت، به طور کلی نهادینه شده و میتوان گفت سرمایه ای است بس بزرگ که نزد صاحب سرمایه همیشگی است. اگر چه ارائه این حسن به سازمان در یک مقطع زمانی حلال تمامی مشکلات نیست و نیاز به این امر مهم برای سازمان در تمامی شرایط و زمان ها ضروری به نظر می‌رسد. در واقع هر سازمان به شایستگی افراد خود به صورت مستمر نیازمند است و با ارائه یکبار آن مشکل سازمان فقط برای یک مقطع زمانی حل شده، حال آنکه هر سازمان بصورت دائمی به حل مشکلات خود به دست افراد شایسته نیازمند است. لازم است که مدیران ارشد سازمان با ایجاد بستر مناسب برای ارائه این شایستگی‌ها توسط کارکنان، این موضوع را مد نظر داشته باشند که گرچه ممکن است در حال حاضر راهکارهای ارائه شده توسط افراد شایسته برخی مشکلات فعلی سازمان را حل نکرده باشد، اما فضای پرکار سازمان به سرعت، شرایط فعلی را تغییر داده و مشکلات جدید و قابل حل توسط کارکنان شایسته را پیش روی سازمان قرار می‌دهد. پس نیاز به شایسته‌سالاری و استفاده از افراد شایسته در سازمان همیشگی است. خصوصیات شخصیتی و روانی افراد، جزو اصول اساسی و باید‌هایی است که در انتخاب شایسته سالارانه یک مدیر در سازمان باید مورد توجه قرار گیرند. موارد زیر از عمده‌ترین معیارها و اصول شایستگی می‌باشد [۴]، که، عبارتند از:

الف: مدیر در سیستم شایسته‌گزین باید بر اساس مهارت‌های مدیریتی و سرپرستی انتخاب شود. برنامه ریزی، سازماندهی و هماهنگی مناسب کار، نیروها و امکانات سازمان، سرپرستی و هدایت امور سازمانی، گروهی و فردی، درک موقعیت و بکارگیری سبک مدیریت مناسب، هدف گذاری دقیق و مشخص فردی و گروهی، پیگیری، بررسی و کنترل مسایل و امور مهم، آگاهی از تشکیلات، قوانین و رویه های اداری و مالی سازمان.

ب: اصل مورد توجه در پرورش مدیر در سیستم شایسته پرور وجود مهارت های تصمیم گیری است: تصمیم گیری به موقع، قاطع و همراه با دقت، توجه به اهداف و استراتژی‌ها، دیدگاه‌ها و وضعیت سازمان و هماهنگی با بخش‌های دیگر سازمان در تصمیم گیری، به اجرا گذاشتن سریع تصمیمات، اثربخشی تصمیمات گزیده شده.

پ: يك سیستم شایسته محور باید بر اساس خلاقیت، ریسک پذیری و آفرینندگی باشد. ارائه طرح‌ها و راه حل‌های خلاقانه برای حل مسائل و بهبود وضع موجود، کارآفرینی، پیشنهاد و پدید آوردن ایده‌ها و برنامه‌های جدید، به هدف رساندن برنامه‌ها و طرح‌های محوله، استقبال از رویارویی با موقعیت‌های جدید و کارهای دشوار و چالش‌انگیز.

### ۴- مدیریت شایسته رکن اصلی برتری یک سازمان

شرط لازم جهت داشتن سازمانی موفق، داشتن یک مدیر مدبر است. مدیری که دارای حداقل شرایط مدیریتی جهت ارتقاء وضعیت سازمانی خود باشد. طبیعتاً داشتن برخی مهارت‌ها لازمی وجود چنین مدیری در سطح مدیریت سازمانی است که عبارتند از: مهارت‌های رهبری، مهارت‌های تحصيلی، مهارت‌های روابط انسانی، مهارت‌های گفتگو و مذاکره، مهارت‌های اطلاعاتی و داشتن علم و تکنولوژی به روز.

این موضوع از آن جهت دارای اهمیت است که در یک سازمان وجود مدیری شایسته و مدبر موجب ارتقاء وضعیت کیفی سازمان و انتخاب افراد شایسته جهت پست‌های مختلف سازمانی خواهد بود که پیشرفت اساسی سازمان و آرایش اجتماعی افراد شایسته را نیز در پی خواهد داشت.

برخی موارد ذکر شده برای شایستگی‌های مدیران که با اصول شایسته‌سالاری همپوشی دارند و در واقع ویژگی‌های مدیران موفق را ذکر می‌کنند [۵]، عبارتند از: ارتباطات و تشویق، تفکر مفهومی و راهبردی، حل تضاد، انعطاف پذیری، مدیریت گروهی، وجود استانداردهای بالای اثربخشی و کارایی.



## دبيرخانه اولين كنگره بين المللي چشم انداز مديريت كلاس جهاني

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶

موسسه چشم انداز مديريت تراز جهاني

مرکز آموزش مديريت دولتي

### ۵- موانع برقراري نظام شايسته سالاري

- تفكراتي از قبيل خویشاوند سالاري، قبیله گرایی، حزب سالاري، زن سالاري، مردسالاري، انتصابات سياسي، انتصابات بر اساس توصیه هاي پایگاههاي قدرت و حتي انتصاب بر اساس منزلت اجتماعي افراد و تمامی نگرشهایی که دلیل برتری یکی بر دیگری را غیر از شایستگی میدانند، در برابر اجراي این نظام مقاومت می کنند.
- طیفی از نظامهاي سنتي مديريت که در برابر هر نظام جديدي مقاومت کرده و مانع از برقراري صحيح آنها می شوند. این مقاومتها اغلب ناشی از ترس حذف شدن به دلیل ناکارآمدی نظامهاي قدیمی در برخورد با مسائل و مشکلات امروزي سازمانها می باشد.
- ترس پیشي گرفتن افراد شايسته زیر دست از مدیران بالایی خود در محافل و جلسات کاري و سازمانی نیز از جمله دلایل مهمی است که باعث بروز مقاومت هايی از سوی بالادستان برای برقراري نظام شايسته سالاري در سازمانها خواهد شد. مدیران و روساي ناکارآمد بجای آنکه توانایی هاي خود را رشد و ارتقاء داده و مهارتهاي خود را به روز نمایند، با جلوگیری از رشد و شکوفایی قابلیت هاي زیردستان خود، سعی در حفظ برتریهاي سازمانی خود نسبت به آنان داشته و با هرگونه سیستمی که شایستگی روز افزون زیردستان آنان را به منصفه ظهور برساند، مخالفت میکنند.
- در برخی از سازمانها نیز که لزوم برقراري سیستم شايسته سالاري بر مدیران آن اثبات شده است، عدم وجود راهنمای شغلي شايسته پرور دلیل ناخواسته مانع از اجراي این نظام در سازمان است. بدیهی است که علاوه بر لزوم اهمیت جایگاه نظام شايسته سالاري نزد مدیران، تعبیه ساز و کارهاي مناسب پیاده سازی این سیستم از جمله راهنمای صحيح شغلي نیز الزامی است.
- برخی روابط دوستانه و محبت هاي شخصي ناشی از فرهنگ ایراني در روابط کاري و ضعف شخصیتی برخی از مدیران سازمان که باعث ترویج چاپلوسی و تملق به جای شایستگی و تعهد می گردد، نیز از دیگر مشکلات برقراري يك نظام شايسته سالار درون سازمانها هستند. متأسفانه این ویژگی غلط و نادرست در رسوم و عادات برخی از ملل نسبت به سایرین بیشتر قابل مشاهده است.
- میل به شخص گرایی و حفظ اصول کار نزد یک فرد نیز مشکل دیگری است که سازمانهاي کم پیشرفت با آن دست به گریبانند. در برخی از موارد شخص مایل به حفظ اسرار و احتفای اطلاعات سازمان نزد خود بوده و بدین ترتیب به امنیت شغلي خود می اندیشد. بدیهی است در چنین سازمانی، امکان پیشرفت و تعالی فقط برای این گونه افراد مهیا بوده و مسیر صحيح پیشرفت برای سایرین، توسط این افراد کاملاً سد شده است.

### ۶- نتیجه گیری

پرورش مدیران آینده و آن هم در کلاس جهانی نیازمند به شناسایی افراد با شایستگی های ویژه و مستلزم برنامه ریزی اصولی در جهت توانمند نمودن آنهاست. مدیران توانمند و شایسته، بزرگترین سرمایه های یک کشور و محور توسعه و پیشرفت آن محسوب می شوند. تربیت مدیر به مراتب مشکل تر و طولانی تر از تربیت افراد در هر حرفه دیگری است. برای مدیر شدن، بیشترین یادگیری در محل کار و با انجام وظایف شغلی یا تجربه صورت می گیرد. افق آینده ی نه چندان دور برای کشور ایران با داشتن مردمانی خلاق و منابع عظیم و غنی برای تحقق برنامه های توسعه و سند چشم انداز آن، حضور در عرصه های جهانی که با قدرت تمام ایران را کشوری با جایگاه اقتصادی، علمی و فن آوری در صدر تصویر کرده است بی شک با شایسته محوری و شایسته سالاری محقق خواهد بود. در پس شایسته سالاری است که مدیران توانمند و شایسته سکان اداره امور کشور را به دست گرفته و با تلاش خویش و اعتماد و حمایت مردم راه ترقی ایران اسلامی را طی می کنند. باید در راستای تحقق عدالت محوری، از همه کسانی که مستعد هستند و می توانند به صورت بالقوه نیازهای آتی کشور را برطرف کنند دعوت شود، آنها وارد مراکز فرایند ارزیابی و آزمون شوند، شایستگان انتخاب و به کار گمارده شوند. کانون های تشخیص و ارزیابی که به جهت ماهیت و کارایی، برخی متخصصان از آن به عنوان کانون های توسعه نام می برند ابزاری قدرتمند برای شناسایی شایستگان و تحقق شایسته سالاری است. لازم به ذکر است که اگر افراد احساس کنند در موقعیتهای مناسب بکار گرفته شده اند، با مسئولیت پذیری بیشتری به انجام امور محوله پرداخته و راندمان کاریشان افزایش می یابد. در

تهران: خیابان ولیعصر (عج) خیابان زرشک غربی، شماره ۸ واحد ۳ کد پستی: ۱۴۱۵۸۵۳۴۴۴

تلفن: ۰۲۱۸۸۱۳۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۱۳۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۱۳۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۱۳۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۱۳۰۲۹۱  
www.wcmcongress.com :دکاه اطلاع رسانی:



## دبيرخانه اولين كنگره بين المللي

### چشم انداز مدیریت کلاس جهانی

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶

مرکز آموزش مدیریت دولتی

موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

پایان میتوان گفت، شناسایی، آماده سازی و تربیت افراد شایسته جهت اداره و تقویت نظامهای شایسته سالار، گزینش و به کارگماری شایستگان با توجه به اصول مطرح شده در اثنای مقاله، بکارگیری ضمانتهای اجرایی معتبر برای عمل به قوانین شایسته سالاری، بسترسازی برای شایسته خواهی در سطح سازمانهای دولتی و غیر دولتی با استفاده از فرایندهای تغییرات مناسب جهت ارتقای سازمانها میتواند نقش کمک کننده و بسیار مهمی داشته باشند.

مراجع:

فارسی:

- [ ۱ ] باقری زاده، سیدمحمد، کنش اصول گرایی یا شایسته پذیری، تدبیر، مهرماه ۱۳۷۹.
- [ ۲ ] احمدی، علی عسگر، به سوی شایسته سالاری در مدیریت، مدیریت در آموزش و پرورش. سال ۱۳۸۰.
- [ ۳ ] رحمانی، سیداحمد، نقش شایسته سالاری در عرصه مدیریت، فرهنگ و تعاون، شماره ۱۰، ۱۳۷۹.
- [ ۴ ] ترک زاده، جعفر، شایسته سالاری در انتخاب مدیران، نشریه مدیریت، شماره ۳۴، اسفندماه ۱۳۷۷.
- [ ۵ ] تنهایی، الهیار. شایستگی های مدیریتی، نشریه مدیریت، شماره ۷۴-۷۳، سال ۱۳۸۲.

English:

- [6] M. Nelson, B. Lim, and G. Hutchines, "Fast transparent migration for virtual machines", in *Proceedings of the USENIX Annual Technical Conference*, 2005, pp. 391-394
- [7] Green P.C. (1999). *Building robust competencies: Linking human resource systems to organizational strategies*. San Francisco: yossey – Bass. Competency modelling 3. ۵