

**ადამიანური რესურსების მართვის თანამედროვე ტენდენციები
უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებაში**

გიორგი ძიძიგური, მარიამ ნონიკაშვილი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

რეზიუმე

ნაშრომში მოცემულია აღნიშნული ამოცანის შესრულების მიზნით უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში სწავლის პროცესში ჩართული პერსონალის კვალიფიციურობისა და კომპეტენტურობის გამოვლენისა და მათი განვითარების გზები. კერძოდ, განხილულია თომას ჟილბერტის მიერ შემუშავებული ქცევის საინჟინრო მოდელის (BEM) გამოყენების შესაძლებლობები. აღნიშნული მოდელის მიხედვით მოქმედება გვაძლევს პიროვნებისა და ორგანიზაციის ეფექტიან საქმიანობაზე ნეგატიური გავლენის მქონე ბარიერების სისტემური იდენტიფიცირების, საქმიანობის ეფექტიანობის შემცირების პირობების გამოვლენის საშუალებას. ხაზგასმულია, რომ ნებისმიერი ორგანიზაციის წარმატებული ფუნქციონირებისათვის გადაწყვეტი ელემენტებია საშუალო ანალიზი და პოზიციების კომპეტენციების შემუშავება. ეს ორი პუნქტი ძალიან მნიშვნელოვანია ადამიანური რესურსების მართვის პროცესში. თანამშრომლის შესაბამისობა მის საშუალო დავალებებთან შეიძლება ემყარებოდეს მხოლოდ საშუალო ანალიზის შედეგების შეფასებას. მოცემულია დასმული პრობლემების გადაჭრის კონკრეტული ქმედებების ავტორისეული ვარიანტი.

საკვანძო სიტყვები: კომპეტენციების შემუშავება. ქცევის საინჟინრო მოდელი.

1. შესავალი

უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების ძირითადი მიზანია მაღალი ხარისხის უმაღლესი განათლების უზრუნველყოფა და სტუდენტებისა და პროფესორ-მასწავლებლების ხელშეწყობა მეცნიერული კვლევების ჩატარებაში. ამ სტრატეგიის წარმატებისათვის, უპირველეს ყოვლისა, აუცილებელია, საგანმანათლებლო პროცესების სათანადო ხარისხი და მისი მუდმივი სრულყოფა. ეს ტენდენცია აღიარებულია, როგორც მთავარი პრიორიტეტი, აღნიშნულ საკითხებთან დაკავშირებულ თითქმის ყველა საერთაშორისო შეხვედრაზე. კერძოდ, ევროპული ქვეყნების უმაღლეს განათლებაზე პასუხისმგებელ მინისტრთა 2009 წლის 28-29 აპრილის ლუვენის კონფერენციის კომუნიკეს თანახმად, უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებს მოეთხოვათ განსაკუთრებული ყურადღება მიაქციონ საგანმანათლებლო პროგრამებისა და მათი სწავლების ხარისხის გაუმჯობესებას უმაღლესი განათლების ყველა საფეხურზე. სწორედ ეს უნდა იყოს განათლების სფეროში ევროპული სტანდარტების დანერგვისა და განხორციელების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი პიროვნება.

2. ძირითადი ნაწილი

ზემოაღნიშნულთან დაკავშირებით უნივერსიტეტებში განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა აკადემიური პერსონალის მიერ განხორციელებული სწავლების ხარისხის შესაბამისობას დადგენილ სტანდარტთან. ამიტომ, პირველ რიგში, უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებს უნდა ჰქონდეთ სწავლების პროცესში ჩართული პერსონალის კვალიფიკაციისა და კომპეტენტურობის დონის განსაზღვრის საშუალებები. ამასთან, მისი შედეგები ხელმისაწვდომი უნდა იყოს გარე განხილვისა და კომენტარებისათვის. მნიშვნელოვანია, რომ მათ, ვინც ასწავლის, ბოლომდე ჰქონდეთ გააზრებული ყველა საკითხი და ფლობდნენ სრულ ცოდნას იმ კონკრეტული საგნის შესახებ, რომელსაც ასწავლიან. გარდა ამისა, აუცილებელია პედაგოგს ჰქონდეს საჭირო უნარი და გამოცდილება, რათა სტუდენტებისთვის ეფექტიანი იყოს მის მიერ გადაცემული ცოდნის აღქმა.

აქედან გამომდინარე, მოთხოვნილი სტანდარტების მისაღწევად აუცილებელია საგანმანათლებლო დაწესებულებებში სათანადო კადრების შერჩევის უზრუნველყოფა პროფესიული მეთოდების გამოყენებით და საქმიანობის შეფასების მექანიზმის დანერგვა. როგორც შესაბამისმა კვლევამ აჩვენა, საქართველოს უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში მართვის თანამედროვე სისტემების დანერგვის მთავარი დაბრკოლება, ადამიანური რესურსების მართვის (HRM) შესაბამისი პროცედურების არარსებობა და სრულყოფილი პირველადი დოკუმენტაციის ნაკლებობაა.

უნდა აღინიშნოს, რომ საქართველოს კანონში უმაღლესი განათლების შესახებ უკანასკნელ პერიოდში შეტანილი ცვლილებები, უნივერსიტეტების მართვის სისტემის ევროკავშირის პრაქტიკასთან დაახლოების დამატებით შესაძლებლობებს იძლევა. აქედან გამომდინარე, მოცემულ ეტაპზე, თანამედროვე HRM სისტემის განხორციელებისათვის, მაგალითად, საქართველოს ტექნიკურ უნივერსიტეტში პრიორიტეტი მინიჭა შემდეგ ღონისძიებებს:

- სამუშაოს ანალიზის ჩატარება აკადემიური თანამდებობებისათვის;
- თანამდებობათა მიმართ მოთხოვნების განსაზღვრა;
- საქმიანობის შეფასების კრიტერიუმების განსაზღვრა, შეფასების სისტემის შექმნა და შეფასების პროცესის განხორციელება;
- აკადემიური პერსონალის განვითარების საჭიროებების განსაზღვრა, შესაბამისი ტრენინგებისა და სხვა საჭირო პროცედურების ჩატარება.

სამუშაოს მართვის სისტემის დანერგვა, აღნიშნული ღონისძიებები ასახავს პერსონალის მართვის ზოგად პრობლემებსა და ძირითად მიმართულებებს და მათი განხორციელება შესაძლებელია შემდეგი თანამედროვე მეთოდების გამოყენებით:

- კომპეტენციების განსაზღვრა, აკადემიური თანამდებობების მიმართ მოთხოვნების განსაზღვრა, თანამშრომელთა შერჩევისა და საქმიანობის შეფასების კრიტერიუმების დადგენა;
- სამუშაო მატრიცების შემუშავება აკადემიური თანამდებობებისთვის მათი შემდგომი კლასიფიცირების მიზნით;
- სამუშაოთა მართვის სისტემის პროექტირება, აკადემიური პერსონალის კომპეტენციებზე ორიენტირებული შერჩევისა და საქმიანობის შეფასების პროცედურების ჩამოყალიბება [1].

არსებობს არაეფექტიანი საქმიანობის მრავალი შესაძლო მიზეზი. წარსულში ტრენინგი და შესაბამისი სერტიფიკატის გაცემა იყო ამ პრობლემის გადაჭრის ერთადერთი გზა, რომელიც ნაკლებად ეფექტიანია სხვადასხვა გარემოებების გამო. აღნიშნული პრობლემის წარმოშობის ძირეული მიზეზების ანალიზის დროს, ხშირად ვხვდებით საკითხებს, რომელთაც არაფერი აქვთ საერთო სერტიფიკატსა და ტრენინგთან. ამიტომ, აღარ შემოვიფარგლებით მხოლოდ ტრენინგით და შეგვიძლია შევიქმნათ სამუშაოს მონიტორინგის სისტემის წარმატებისათვის საჭირო სხვა ბერკეტები. ამ მიზნით, შესაძლებელია გამოვიყენოთ თომას ჟილბერტის მიერ შემუშავებული ქცევის საინჟინრო მოდელი (BEM).

აღნიშნული მოდელის მიხედვით მოქმედება გვაძლევს პიროვნებისა და ორგანიზაციის ეფექტიან საქმიანობაზე ნეგატიური გავლენის მქონე ბარიერების სისტემური იდენტიფიცირების საშუალებას. იგი განსხვავებას ადგენს პიროვნების ქცევასა (რა წვლილი შეაქვს ადამიანის მოქმედებას სამუშაოს შესრულებაში) და გარემო პირობებს (სამუშაოს გარემო ფაქტორები, რომლებიც ხელს უწყობენ ან უშლიან სამუშაოს შესრულებას) შორის. ჟილბერტის მოდელის მიხედვით საქმიანობის ეფექტიანობა დამოკიდებულია 6 პირობაზე [2]: ინფორმაცია, რესურსები, ინიციატივა, მოტივები, შესაძლებლობა, ცოდნა და უნარი, რომლებიც გავლენას ახდენენ სამუშაოს ინდივიდუალურ და ჯგუფურ შესრულებაზე. შესრულების შემაფერხებელი ბარიერების გადალახვა

შესაძლებელია მოდელში წარმოდგენილი პირობებიდან შესაბამისი პირობის შერჩევის გზით. მაგალითად, თუ პრობლემა შეიძლება გადაწყდეს უკეთესი ინფორმაციული უზრუნველყოფით ან რესურსების გაუმჯობესებით, ეს იქნება უფრო ეფექტიანი, ადვილი და იაფი, ვიდრე, ხშირ შემთხვევაში გაუგებარი ტრენინგები და სხვა სასწავლო ღონისძიებები.

ზემოაღნიშნული მოდელი ყურადღებას ამახვილებს პიროვნებასა და გარემოს შორის განმასხვავებელ ფაქტორებზე, რომელიც გავლენას ახდენს სამუშაოს შესრულების ხარისხზე.

გარემო ფაქტორები წარმოადგენს ამოსავალ წერტილს, რადგან მათ შესაძლებელია შექმნან მნიშვნელოვანი შემაფერხებელი ბარიერები და განსაზღვრონ ელემენტარული სამუშაოს შედეგიც კი. თუ გარემო პირობები ხელს უწყობს სამუშაოს შესრულებას, შესაძლებელია მოსალოდნელზე მაღალი შედეგის მიღება. არსებობს ასეთი გამოთქმა, რომ “თუ კარგ შემსრულებელს დაუპირისპირებთ ცუდ სისტემას, თითქმის ყოველთვის სისტემა გაიმარჯვებს“. ამრიგად, თანამდებობაზე მყოფ პირს აუცილებლად უნდა ჰქონდეს სათანადო პირობები დაკისრებული ფუნქციების შესრულებისათვის.

ზემოაღნიშნული მოდელი არის პრობლემების მხოლოდ ამსახველი რეალური ინსტრუმენტი, რადგან მის მიხედვით სამუშაოს განხილვა არ მიგვანიშნებს საუკეთესო ამოსავალზე, იძლევა მხოლოდ პრობლემის წარმოქმნის ძირითად მიზეზებს. 1-ელ ცხრილში მოცემულია ქცევის მოდელის ერთი ვარიანტი [2].

ქცევის მოდელის ვარიანტი

ცხრ.1.

	ინფორმაცია	რესურსები	ინიციატივები
გარემო	<ol style="list-style-type: none"> 1. მოვალეობები და სამუშაოს მოლოდინი არის მკაფიოდ განსაზღვრული. თანამშრომლებს რეგულარულად მიეწოდებათ ინფორმაცია მათ მიერ შესრულებული სამუშაოს მოთხოვნებთან ადეკვატურობის შესახებ. 2. გამოიყენება შესაბამისი სახელმძღვანელოები, რომლებიც მკაფიოდ და ნათლად აღწერენ სამუშაო პროცესებს. 3. სამუშაოს მართვის სისტემა იძლევა თანამშრომელთა საქმიანობის და განვითარების საშუალებას. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. არსებობს სამუშაოს შესასრულებლად საჭირო დრო, მასალა და საშუალებები. 2. პროცესები და პროცედურები მკაფიოდ არის განსაზღვრული. 3. საერთო ფიზიკური და ფსიქოლოგიური გარემო ხელს უწყობს შესრულების მაღალ დონეს. სამუშაო პირობები არის უსაფრთხო, სუფთა, კარგად ორგანიზებული. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. არსებობს ფინანსური და არაფინანსური წახალისების მექანიზმი, დაჯილდოებისა და დაწინაურების სისტემა უზრუნველყოფს პოზიტიურ შედეგებს. 2. სამუშაო პროცესში გათვალისწინებულია თანამშრომელთა მოთხოვნები. 3. საერთო სამუშაო გარემო არის დადებითი, თანამშრომლებს სჯერათ წარმატების და კარიერული განვითარების პერსპექტივის.
ინდივიდი	<ol style="list-style-type: none"> 1. თანამშრომლებს აქვთ საჭირო ცოდნა, გამოცდილება და უნარი სამუშაოს შესასრულებლად. 2. საჭირო ცოდნით, გამოცდილებით აღჭურვილი და უნარის მქონე თანამშრომლები არიან სწორად განაწილებული, რათა გამოიყენონ და სხვებსაც გაუზიარონ თავისი ცოდნა და გამოცდილება. 3. თანამშრომლები გარკვეულია ერთმანეთის ფუნქციებსა და როლებში. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. თანამშრომლებს აქვთ შესაძლებლობა ისწავლონ ის, რაც არის საჭირო წამატებული მუშაობისათვის. 2. თანამშრომლები შერჩეულია სამუშაოს რეალური მოთხოვნების მიხედვით. 3. თანამშრომლები არიან თავისუფალი იმ ემოციური შეზღუდვებისგან, რომელიც ხელს შეუშლის მათ შრომას 	<ol style="list-style-type: none"> 1. თანამშრომელთა მოტივები ერთია სამუშაოსთან და სამუშაო გარემოსთან მიმართებაში. 2. თანამშრომლებს სურვილი აქვთ კონკრეტული სამუშაოს შესრულების. 3. თანამშრომლები არიან შერჩეული და დასაქმებული რეალური სამუშაო სიტუაციიდან გამომდინარე.

როგორც ცხრილიდან ჩანს მოდელი ექვსივე ფაქტორის შეფასებისათვის საჭირო სტრუქტურას იძლევა. ეს ფაქტორები აუცილებლად უნდა იქნეს განხილული, რადგან, როგორც უკვე აღვნიშნეთ, გარემო პირობების გაუმჯობესება გაცილებით ადვილია და, ამასთან ერთად, უდიდესი გავლენა აქვს ცალკეული პირისა თუ ჯგუფის მიერ სამუშაოს შესრულების ხარისხზე. რთული იქნება შეფასდეს პირის შესაძლებლობების, მოტივაციის, ცოდნისა და უნარის საჭირო დონე სამუშაოს სწორად წარმართვისა და შესრულებისათვის, თუ გარემო პირობები არ არის დამაკმაყოფილებელი.

ჩვეულებრივ, სამუშაოს შესრულების ხარისხის გაუმჯობესების მარტივი გზაა სამუშაო გარემოზე სათანადო ზემოქმედება. მაგალითად, ინფორმაციის სწორად შერჩევა, რეალური მოლოდინების განსაზღვრა, საჭირო რესურსებისა და ინიციატივების განვითარება, პროცესის უზრუნველყოფა სათანადო სახელმძღვანელოებით და სხვ. ეს შესაძლებელია გაკეთდეს შედარებით ნაკლები დანახარჯებით, მაგრამ ამ დონისძიებებს დიდი გავლენა ექნებათ დადებით ცვლილებებზე. ამრიგად, განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, რომ აღმოიფხვრას ნაკლოვანებები რესურსებში და დავრწმუნდეთ, რომ საჭირო მასალა, საშუალებები, შესრულების დრო და მეთოდები შეესაბამება მოთხოვნილს. სამუშაოს შესრულების ხარისხის ამაღლების მცდელობა ადამიანის ცოდნის დონის ამაღლებით საკმაოდ ძვირად ღირებული პროცედურაა, მოითხოვს დიდ დროს და არ გვაქვს გარანტია, რომ მივიღებთ იმ შედეგს, რასაც ველით, მაგალითად, გარემო პირობების გაუმჯობესების მიმართულებით მუშაობის შემთხვევაში.

ზოგადად, საქმიანობის ეფექტიანობის შემცირების მიზეზების საფუძვლიანი ანალიზი დაგვეხმარება სწორად განვსაზღვროთ სამუშაოს არაეფექტიანი შესრულების გამოწვევი პრობლემები. მიზეზების ანალიზის ამოსავალი წერტილი არის ის, რომ დავადგინოთ პიროვნების ან ორგანიზაციის მიერ სამუშაოს შესრულების არსებული დონე (სადაც ისინი არიან) და სამუშაოს შესრულების სასურველი დონე (სადაც სურთ რომ იყვნენ). სხვაობას ამ ორ პარამეტრს შორის, სადაც ისინი არიან და სადაც მათ სურთ რომ იყვნენ, ეწოდება სამუშაოს შესრულების ხარვეზი. კიდევ ერთი ნაბიჯი არის გონივრული მიზნის განსაზღვრა, რომელიც რეალურად აღსრულებადია მოკლე დროში და ორგანიზაციას მიმართავს იმ მიზნისკენ, სადაც მას სურს რომ იმყოფებოდეს. ეს მიზანი უნდა განისაზღვროს ნათლად ხარისხის, რაოდენობის, დროის, ღირებულების გათვალისწინებით.

სამუშაოს შესრულების ხარვეზის არსებობის დასადგენად (სად არიან და სად სურთ ყოფნა) უნდა განისაზღვროს შემდეგი ფაქტორები:

- **კომპეტენციები** – ამოცანების გადაწყვეტის შედეგები, რომლებიც განსაზღვრავენ სამუშაოს ეფექტიან შესრულებას (რა არის საჭირო შედეგის მიღწევისათვის);
- **კომპეტენტურობები** – ქცევების ერთობლიობა, რომელიც გამოიყენება სასურველი შედეგის მისაღწევად. (როგორ აღწევენ ადამიანები მოცემული ამოცანების შესრულების შედეგებს).

აღნიშნულიდან გამომდინარე, ნებისმიერი ორგანიზაციის წარმატებული ფუნქციონირების უზრუნველყოფის გადამწყვეტი ელემენტებია სამუშაოს ანალიზი და პოზიციების კომპეტენციების შემუშავება. ეს ორი პუნქტი ძალიან მნიშვნელოვანია ადამიანური რესურსების მართვის პროცესში. თანამშრომლის შესაბამისობა მის სამუშაო დავალებებთან შეიძლება ემყარებოდეს მხოლოდ სამუშაო ანალიზის შედეგების შეფასებას [3].

გარდა ამისა, ხელსაყრელი მოტივაციის სისტემის შემუშავებაც ემყარება იმავე სამუშაო ანალიზის შედეგებს. ჩვეულებრივ, სამუშაოს შესრულება თანამშრომლებისაგან მოითხოვს,

სხვადასხვა კომპეტენტურობებს, როგორცაა: შესაბამისი ცოდნა და გამოცდილება, განათლება, პიროვნული უნარ-ჩვევები, თუმცა შესრულების ხარისხი, ასევე, დამოკიდებულია მოტივაციის მისაღებ სისტემაზე (შესაბამისი ანაზღაურება, შეღავათები, ბონუსები, პრემიები და ა. შ.) აქედან გამომდინარე, პირველ რიგში უნდა განვითარდეს მოთხოვნილი კომპეტენტურობები, როგორც თანამშრომელთა სპეციალიზაციის ძირითადი ნაწილი [4].

ეს პროცესიც პრაქტიკულად ხორციელდება ხარისხიანად ჩატარებული სამუშაოს ანალიზის შედეგების მეშვეობით. საუკეთესო შედეგების მიღწევის მიზნით ანალიზის პროცესში გამოიყენება მულტი-მეთოდური მიდგომა. აუცილებელი ინფორმაციის შეგროვება მოითხოვს სტრუქტურული კითხვარების გამოყენებასა და ორგანიზაციის ყველაზე გამოცდილ თანამშრომლებთან ინტერვიუების ჩატარებას. ყველაზე ეფექტიანი მეთოდი ითვალისწინებს, აგრეთვე, სამუშაო პროცესზე დაკვირვებასა და სამუშაოს შემსრულებლებთან პირისპირ შეხვედრებს.

3. დასკვნა

პერსონალის შემდგომი განვითარებისათვის შესაძლებელია ადამიანური რესურსების მართვის ზოგიერთი ინსტრუმენტის გამოყენება შემდეგი სქემის მიხედვით. მას შემდეგ რაც დაზუსტდება და სრულად განისაზღვრება ყველა თანამდებობის კომპეტენციები, იგეგმება თითოეულ თანამდებობაზე დანიშნული თანამშრომლის ფუნქციების შესაბამისი კომპეტენტურობის დონის შეფასება კომპეტენტურობებზე ორიენტირებული პერსონალური კითხვარის (OPQ) საშუალებით [5]. კითხვარი შემუშავებულია, რათა შეაფასოს ადამიანთა ტიპური ქცევა და პიროვნული თვისებები, რომელიც დაკავშირებულია მათ სამუშაოსთან. ამის შედეგად შედეგადად შედეგადად თანამშრომელთა პერსონალური პროფილები, სადაც მოცემული იქნება თითოეული კომპეტენტურობის განვითარების დონე. მათი შედარებით სამუშაოს მოთხოვნებთან განისაზღვრება კომპეტენტურობის ნაკლი. შემდეგ შეირჩევა სასწავლო დონისძიებები, რომელებიც მიზნად დაისახავენ შესაბამისი კომპეტენტურობის განვითარებას.

ლიტერატურა:

1. Dzidziguri G., Milnikova I., Prangishvili A. Statistical Foundations of the Quality Control of Education Processes. Georgian Engineering News, N3'11, 2011, pp.5-10

2. Gilbert T.F. Human competence: Engineering worthy performance. Tribute ed. Silver Spring. MD: International Society for Performance Improvement. Original work published 1978. 1996

3. დიდიგური გ., ზურაბიშვილი ზ., ჯააძე ს., ნონიკაშვილი მ. პროფესიული შეჩვევისა და პროფესიული ორიენტაციის ზოგიერთი მეთოდის გამოყენების თავისებურებანი. სტუ, შრ.კრ. „ბიზნეს-ინჟინერინგი“, № 4, თბ., 2012

4. Competency Design and Job Analysis. SHL training academy. 2006
5. Occupational personality Questionnaires. SHL training academy. 2006

MAIN TRANDS OF CONTEMPTOTATY HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Dzidziguri Giorgi, Nonikashvili Mariam
Georgian Technical University

Summary

By the Communiqué of the Conference of European Ministers Responsible for Higher Education, Leuven and Louvain-la-Neuve, 28-29 April 2009 the higher education institutions have been asked to pay particular attention to improving the teaching quality of their study programmes at all levels. For this purpose the work provides to identify higher education institutions personal qualification and competencies and their development ways. In particular, it reviews the Behaviour Engineering Model (BEM) developed by Thomas Gilbert and shows how to use opportunities of this Model. The Model provides us with a way of systemically identifying barriers to individual and organizational performance. Crucial elements for a successful functioning of any organization are job analyses and competency design of positions. Hence, these two aspects are very important in human resources management processes. Objective matching of an employee with his/her job tasks can only be based on a job analysis assessment results. Also is given concrete actions by author's version to solve the raised problems.

ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ УПРАВЛЕНИЯ СОВРЕМЕННЫМИ РЕСУРСАМИ ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИИ

Дзидзигури Г., Ноникашвили М.
Грузинский Технический Университет

Резюме

Конференции европейских министров, ответственных за высшее образование, Левен и Лувен - ля-Нев , 28-29 апреля 2009 года высшие учебные заведения было предложено обратить особое внимание на повышение качества преподавания своих учебных программ на всех уровнях. Это работа предоставляет определить высшие учебные заведения личную квалификацию и компетенции и их пути развития. В частности, он рассматривает Инжиниринг Поведение Модель (BEM) разработан Томасом Гилбертом и показывает, как использовать возможности этого моделья. Модель дает нам способ системно выявлять препятствий в индивидуальных и организационных производительностях. Решающее значение для успешного функционирования любого организации являются анализ рабочих мест и компетентность дизайн позиции. Эти два аспекта очень важны в процессе управлении людскими ресурсами. Цель соответствия работника с его/ее служебных заданий может основываться только на оценке анализа работы и результатах.