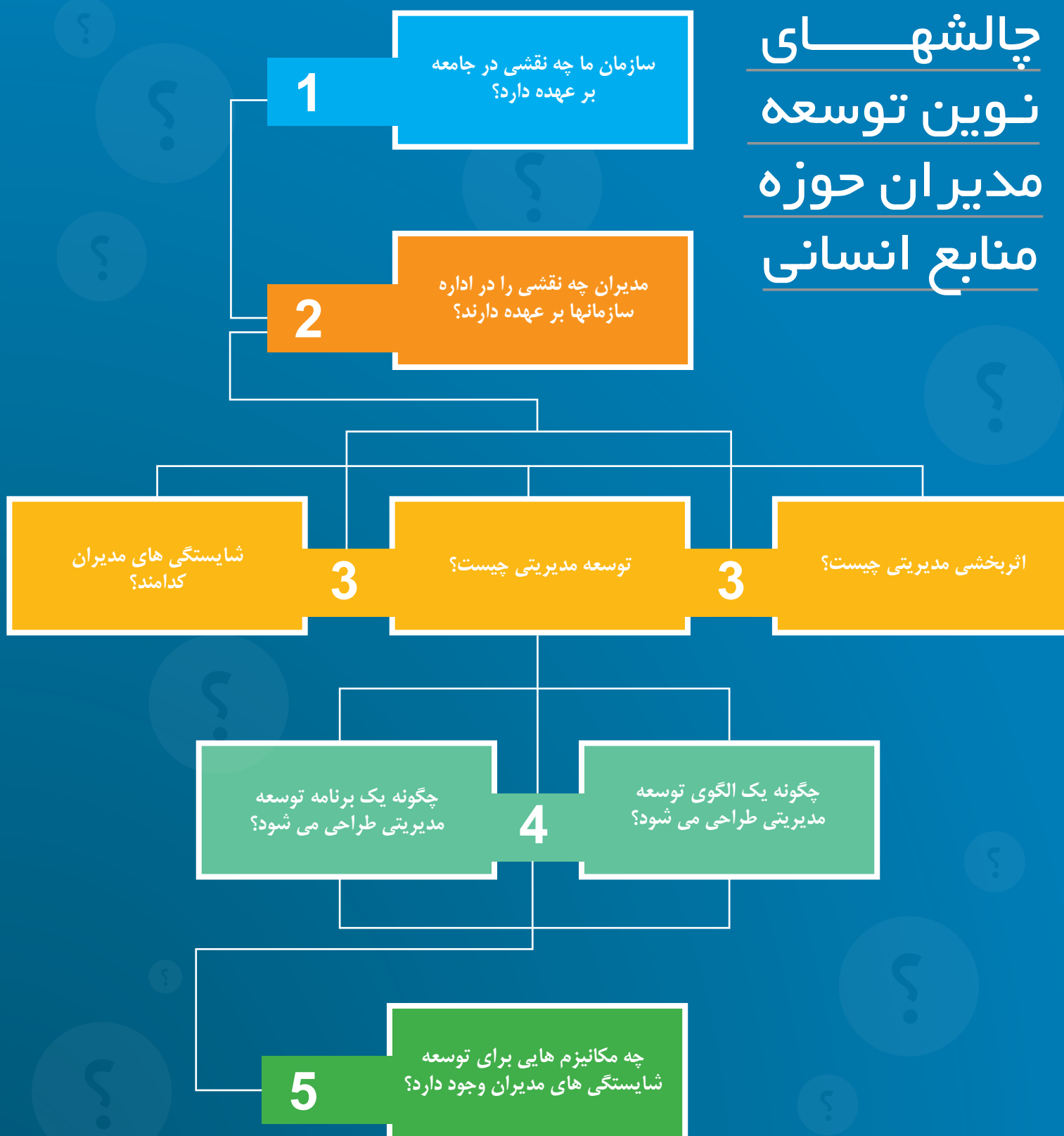


# چالشهای نوین توسعه مدیران حوزه منابع انسانی



## مورد کاوی:

# حق نان و نمک

• سید علی صدرالسادات

از خوانندگان محترم تقاضا می شود پاسخ کتبی خود را به آدرس الکترونیکی نشریه ارسال نمایند. به پاسخ های برتر به قید قرعه هدایایی تقدیم می گردد.

### مقدمه

آقای سلامی مدیر حوزه پشتیبانی یک سازمان دولتی است. این سازمان دارای نیروهای حرفه ای در حوزه های تخصصی است و به دلیل سبک ویژه مدیریت خاصی که در سالهای طولانی بر آن حاکم بوده است کارکنان و به ویژه سرپرستان روابط عاطفی عمیق با همدیگر دارند و ارتباطات سازمانی را به ارتباطات خانوادگی تعمیم داده اند.

### تماس تلفنی

آقای مصصامی کارمند سازمان مذکور که اکنون بازنشسته شده است، با آقای سلامی تماس تلفنی می گیرد و می گوید: «چندی پیش که با هم مذاکره داشتیم و یادم هست شما به دنبال یک مسئول روابط عمومی برای سازمان بودید، به نظرم آمد یکی از دوستان را که سابقه کار خوبی در یک سازمان دولتی دیگر در شهرستان دارد و به شدت علاقه مند انتقال به سازمان ماست را برای این منظور معرفی نمایم.»

آقای سلامی در پاسخ می گوید: «البته اولویت من استفاده از نیروهای داخل سازمان است، ولی ایشان را هم معرفی نمائید تا با او مصاحبه ای داشته باشم.»

### مصاحبه

دربررسی سوابق و مصاحبه با آقای ساسانی معلوم می شود که رشته تحصیلی ایشان، لیسانس زیست شناسی است، ولیکن دارای تجربیاتی در حوزه روابط عمومی هستند. با توجه به مقررات سازمان، مدیر منابع انسانی اعلام می دارد که ایشان واجد شرایط احراز پست رئیس روابط عمومی سازمان نیستند، اما با اصرار مجدد آقای مصصامی و پیگیری شدید آقای ساسانی به دلیل شرایط بد اقتصادی و تحصیل فرزندان دانشجویی در تهران در نهایت، آقای سلامی می پذیرند که با توجه به خالی بودن پست و شرایط ایشان به طور موقت آقای ساسانی در این پست به صورت مشروط منصوب شوند. چنانچه عملکرد ایشان

پس از یکسال مثبت باشد انتصاب قطعی صورت پذیرد.

### واکنش آقای ساسانی

آقای ساسانی در حالیکه در پوست نمی گنجید بسیار شادمان به دفتر آقای سلامی آمده و از همه حمایت های ایشان و به ویژه جوانمردی که ایشان در شرایط بد اقتصادی خانوادگی او داشتند تشکر نمود و اظهار کرد: «خودم را متعهد می دانم که هر آنچه را در توان دارم برای خدمت به سازمان انجام دهم.» طبق گفته خودش همیشه زندگی خود را مدیون مساعدت مدیریت شرکت می داند.

### ارزیابی عملکرد آقای ساسانی

پس از حدود یکسالی که از شروع به کار آقای ساسانی گذشت، مدیریت منابع انسانی در ارزیابی کاری و رضایت ارباب و رجوع و... ایشان را فردی متوسط ارزیابی نموده و اعلام می کند: «ایشان واجد شرایط حداقل انتصاب دائم می باشد، ولی باید تلاش بیشتری نمایند.» بر همین اساس آقای سلامی ایشان را احضار نموده و می گوید: «علی رغم چند و چون گزارش، به دلیل تلاشی که در این مدت نموده اید قبول می کنم که انتصاب دائمی شما در این پست انجام پذیرد.» آقای ساسانی مجدداً از لطف و محبت مدیریت تشکر کرده و قول تلاش بیشتر می دهد.

### درخواست کمک مالی

پس از انتصاب دائمی، آقای ساسانی درخواست مساعدت مالی برای خرید مسکن در تهران می نماید و با توسل به بعضی مدیران شرکت از آنان نیز می خواهد در انتقال شرایط بد اقتصادی ایشان به آقای سلامی شفاعت نمایند. سرانجام آقای سلامی دستور می دهد حداکثر مساعدت در خصوص اعطاء وام به ایشان انجام شود و خود نیز با مدیر یک بانک خصوصی که از دوستانش بود تماس گرفته و از ایشان

می خواهد به صورت ویژه به او کمک کنند. با این اقدامات آقای ساسانی موفق به خرید یک آپارتمان در تهران شده و کل خانواده خود را از شهرستان به تهران منتقل می نماید.

### تغییرات سیاسی در سطح کشور

با انجام تغییرات سیاسی در سطح کشور و حضور آقای ساسانی در بعضی محافل سیاسی موقعیتی برای او فراهم می شود تا به وزارتخانه مربوطه رفت و آمد کند. به دلیل اعتماد ایجاد شده نسبت به او از ایشان خواسته می شود که اخبار سازمان متبوع را گزارش نماید. ساسانی که احساس می کند باید از فرصت پیش آمده به نحو احسن استفاده کند، متأسفانه با ارائه بعضی گزارشات ناصحیح و بزرگ جلوه دادن مشکلات جاری، ذهنیتی را در مدیریت ارشد وزارتخانه ایجاد می نماید تا مدیریت سازمان و آقای سلامی از پست های خود برکنار می شوند و خود نیز به سمت بازرسی کل وزارتخانه منصوب می گردد.

### وضعیت آقای سلامی در شرایط جدید

آقای سلامی که پس از حدود سی سال تلاش خالصانه و پیگیری برای شرکت، زحمات خود را برپادرفته می بیند احساس می کند عده ای با پرونده سازی قصد خدشه دارکردن سوابق گذشته وی و گروه همکارانش را دارند. لذا دچار افسردگی شده و به شدت مریض می شود. همزمان مشکلات شیمیائی زمان جنگ وی عود کرده در بیمارستان بستری می شود. مداوا در ایران اثر نکرده و چند بار به خارج اعزام می گردد و از این مسیر هزینه های زیادی بر وی و خانواده اش تحمیل می گردد. اثر سوء شرایط جسمی و روحی او بر خانواده نیز منتقل شده به دلیل بعضی نارسائی ها دختر وی مجبور به طلاق می شود.

### مساعادت همکاران

در این بین همکاران سابق آقای سلامی هر

عاقبت اندیشی و آینده نگری از بایسته های تصمیم سازی معقول و سنجیده است. برخی از تصمیمات می تواند سرنوشت ساز باشد و آینده بد یا خوب جامعه را رقم زند. هر مدیر در حوزه مسئولیت خویش باید عاقبت اندیش و آینده نگر باشد.

امام علی (ع) می فرماید: «هر گاه که در مورد کاری تصمیم گرفتی، از عواقب نامطلوب آن اجتناب کن.»

## تدبیر پیامدها

کردن و جان دادن و خدمت کردن به دنبال پیدا کردن بند و تبصره قانونی نبود. در حالیکه دچار استرس شده بودم مدام با کارد میوه خوری به میز می زدم، غافل از اینکه این کار من باعث جلب توجه اعضا جلسه شده است.

آقای مستعان ناگهان گفت: «جناب آقای ساسانی اصلاً فرض کنید آقای سلامی کارمند و مدیر با سابقه این وزارت نیست، و ایشان جانباز جنگی تحمیلی که بر همه ما کمک به آنان فرض است نمی باشد. اصلاً تصور کنید، ایشان هیچ کمکی در هیچ مقطعی به امثال بنده و جنابعالی نکرده، آیا قبول ندارید ایشان مدتی همکار شما بوده اند و با هم نان و نمک خورده اید؟! سزاوار است در شرایطی که ایشان به کمک نیاز دارد، ما همه به آن بی توجه باشیم؟ این را هم بگویم که به هیچ وجه ایشان نمی دانند که ما کارش را پیگیری می کنیم، چه بسا اگر بفهمد از ما برنجد. من نمی دانم جوانمردی کجا رفته است؟!» آقای ساسانی جواب داد: «جناب مستعان چرا مسائل حاشیه ای مطرح می کنید؟! اینجا یک وزارتخانه دولتی است و با مقررات خاص اداره می شود، موضوع جوانمردی و نان و نمک مسائل کوچکی و بازار و محله است. بنده نمی توانم در موقعیت و مسئولیتی که هستم این قبیل موارد را ملاک عمل خود قرار دهم؟!»

در حالیکه همگی با نگاه های خود به آقای ساسانی حرف می زدیم از ایشان عذرخواهی کرده، دفترشان را ترک کردیم.

### پرسش ها

- ۱- به نظر شما اقدام آقای سلامی در استخدام آقای ساسانی درست بوده است؟
- ۲- آیا توقع همکاران آقای سلامی از آقای ساسانی منطقی بوده است؟
- ۳- آیا مفاهیمی مانند جوانمردی، حرمت نان و نمک در نظام اداری می تواند جایگاه داشته باشند تا بر پایه آن رفتار آقای ساسانی ها مورد قضاوت قرار گیرد؟

«چشم آقای مهندس در اسرع وقت اقدام می شود.»

### ملاقات دوستان

پس از احوالپرسی و بیان مقدمات و خاطرات گذشته، وقتی شرایط آقای سلامی را با آقای ساسانی در میان می گذارند آقای ساسانی با خونسردی کامل می گوید: «بله دوستان این مطالب را در نامه ای که نوشته بودید خواندم، ولی بنده از شما که کارمندان با سابقه و مجرب و همچنین مسلمان می باشید، تعجب می کنم! تعجب من از این است که شما از من می خواهید، اولاً در موضوعی دخالت کنم که مسئولیت آن را ندارم! ثانیاً درخواستی را اجابت نمایم که نمی دانم قانونی است یا نه؟ ثالثاً به کسی کمک نمایم که گزارشاتی در مورد ایشان از نهادهای نظارتی وجود دارد. البته می دانم که اثبات شده نیست و در حد حدسیات و شنیده هاست. بنده متأسفم که هرچه با خود کلنجر می روم هیچکدام از پیشنهادات شما را نمی توانم اجابت کنم.»

آقای امیری که حوصله اش سررفته در میان کلام آقای ساسانی می پرد و می گوید: آقای ساسانی شما یادتان رفته است، ایشان در بدو ورود شما چه کمک بزرگی به شما کردند؟ حتماً به یاد دارید وقتی که به کمک مالی برای استقرار در تهران و خرید آپارتمان نیاز داشتید، ایشان ضمن اعطای وام با حداکثر اختیارات خود حتی از آبروی خود مایه گذاشت و شما را برای دریافت وام به بانک هم معرفی کردند.»

آقای ساسانی می گوید: «بله به یاد دارم، البته به نظرم امروز می توانید قضاوت کنید که این امر به نفع سازمان بوده یا نه؟ چون بنده هستم که امروز در این وزارتخانه ارائه خدمت می کنم، پس نباید از این جهت کسی بر من متت داشته باشد، درخصوص کمک ایشان نیز مانند کمکش به همه کارکنان دیگر بوده؛ لذا دلیلی برای اقدامی خاص برای ایشان نمی بینم، به ویژه اینکه بنده اعلام می کنم ایشان خودشان باید مشکلاتش را حل کنند، دلیلی ندارد سازمان درگیر مسائل شخصی کسی بشود!»

در حالیکه دوستان مشغول بحث با آقای ساسانی بودند، در یک لحظه به یاد خاطرات جبهه و جانفشانی آقای سلامی افتادم. روزهایی که کسی برای ایشان

چند وقت یکبار با حضور در منزل، بیمارستان و ... با او همدردی نموده و تا آنجا که می توانند مساعدت های روحی، معنوی و مالی می نمایند. در همین شرایط یک روز چند نفر از دوستان تصمیم می گیرند تشکیل جلسه داده و برای پیگیری مشکلات آقای سلامی چاره اندیشی کنند. پس از بحث و بررسی به این نتیجه می رسند که نزد آقای ساسانی رفته و از او برای ایشان کمک بخواهند.

### تماس با دفتر آقای ساسانی

پس از چند بار تماس با دفتر آقای ساسانی برای قرار ملاقات با ایشان علی رغم پاسخ دادن به سؤال و جواب های متعدد، موفق به گرفتن وقت ملاقات با آقای ساسانی نمی شوم و هر بار دفتر ایشان اعلام می کند، درخواست شما را به آقای مهندس گفته ایم، ولی متأسفانه اعلام کرده اند وقت ندارم! بهتر است از طریق سازمان مربوطه مشکلات را پیگیری نمایند.

### نوشتن نامه

در نهایت دوستان آقای سلامی به این نتیجه می رسند که طی نامه ای به آقای ساسانی شرایط آقای سلامی را به صورت مفصل نوشته و ضمن گلایه از ایشان درخواست کمک نمایند، ضمناً نامه را به صورت حضوری و به صورت غیر مترقبه در زمانی که از دفتر خارج می شود به ایشان برسانند.

### ملاقات حضوری

وقتی آقای ساسانی آقای امیری را ملاقات می کنند بسیار گرم، و انمود می کنند که اصلاً در جریان پیگیری ها نبوده. آقای امیری ضمن گلایه مختصری و تقدیم نامه از ایشان درخواست وقت می نماید. آقای ساسانی به دفتر برگشته با تلخی به منشی خود می گوید: «چرا قراری با دوستان نگذاشته اید» و از ایشان می خواهد که این کار را در اسرع وقت انجام دهد. منشی آقای ساسانی که از دوگانگی برخورد ایشان به شدت می رنجد، بدون اینکه اعتراض بکند می گوید:

## ضرورت آزمون

اگر کسی به ناحق و نابجا به شغلی گمارده شود، بی آن که صلاحیت لازم را داشته باشد، علاوه بر عواقب بد اجتماعی و اخلاقی، در کار پیشرفت سازمان نیز خلل می افتد. از این رو وجود آزمون های درست و شفاف برای تعیین نیازها و صلاحیت ها در گزینش مدیران و کارگزاران در هر سطح و مرتبه، امری بایسته است.

امام علی (ع) می فرماید: «پس در کار کارگزاران خود بیندیش و آنان را پس از آزمون به کار گیر و به میل خود و بدون مشورت، آنان را به کار نگمار که خودرایی و مشورت نکردن، ستم و خیانت را گرد می آورد.»

## چالش های حوزه منابع انسانی در گفت و گویی با آقای ماهی مدیر کل منابع انسانی

مصاحبه کننده: مهندس مصطفی هادی



یکی از اهداف نشریه فراهم آوری زمینه تبادل تجربه های مفید است. در این شماره با آقای ماهی مدیر کل منابع انسانی گفتوگویی کردیم که در ادامه می خوانید.

### ۱. با توجه به فعالیتهایی که جزء مأموریت واحد شماست،

پروژه های خود را چگونه مشخص و تدوین می کنید؟  
ضمن تقدیر از دست اندرکاران نشریه رهاورد، معمولاً پروژه ها براساس نیازهای اعلام شده از طرف واحدهای ستادی یا دانشگاهی، امکان سنجی و تعریف می گردند.

### ۲. مهمترین چالش حوزه منابع انسانی کدام است؟

علیرغم تخصیص مجوز تامین نیروی انسانی در سالهای مختلف، همواره با درخواستهای متعدد دانشگاههای علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی کشور با کمبود نیروی انسانی در بخشهای مختلف بیمارستانها و یا ستاد دانشگاهها مواجه هستیم. وجود نظام های پرداخت نامتعارف بین پرسنل صنفی و ستادی، عدم وجود نظام های ارتقا مناسب، نبود استاندارد مناسب نیرو با توجه شرایط فرهنگی و بومی... از دیگر چالشهای این حوزه است.

### ۳. چه راهکارایی برای رفع این چالشها دارید؟

در حال حاضر کارگروهی متشکل از مرکز توسعه مدیریت و تحول اداری، همکاران منابع انسانی، معاونت بهداشت و درمان، معاونت آموزشی، مرکز فوریت های پزشکی و همکاران سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور تشکیل شده و در حال نهایی سازی استانداردها و شاخص های نیروی انسانی است تا در سالهای آتی با توجه به این شاخصها، تا حدودی بتوانیم در جهت رفع کمبودها و نیازهای نیروی انسانی گامی برداریم.

### ۴. در خصوص کمبود نیروی انسانی حوزه های مختلف دانشگاهها

به ویژه نقاط محروم چه اقداماتی صورت گرفته است؟

از چند ماه گذشته موضوع کمبود نیروی انسانی به ویژه در نقاط محروم در دستور کار این دفتر قرار گرفت از آنجایی که ۷۰ درصد نقاط محروم در ۲۰ درصد دانشگاه ها و دانشکده های سطح کشور پراکنده شده اند، لذا در فاز اول کار جدی در جهت کمبود نیروی انسانی در این دانشگاه ها و دانشکده ها صورت پذیرفت به طوریکه از نقاط محروم تحت پوشش دانشگاه ها و دانشکده های بازدیدهایی صورت گرفت. همچنین با توجه به تاکیدات مقام محترم وزارت در خصوص توجه ویژه به مناطق محروم جلسات اختصاصی با دانشگاه ها و دانشکده های ایرانشهر، زاهدان، جیرفت، بم، یاسوج، هرمزگان، کردستان،

بیرجند، بوشهر و ایلام با حضور مدیران دانشگاه/ دانشکده های فوق، همکاران دفتر و همچنین همکاران حوزه گسترش شبکه معاونت بهداشتی وزارت در جهت رفع کمبودهای مناطق فوق برگزار گردید. در فاز اول وجود پزشک، ماما و سرایدارنجهان برای همه مراکز بررسی شد و سهمیه هایی در جهت رفع این کمبودها به دانشگاه/دانشکده ها اختصاص یافت. در اقدامی دیگر در جهت تامین برخی از تخصص های پزشکی مناطق محروم، پزشکان متخصصی که در مناطق محروم سه پنجم و سه و نیم پنجم فعالیت داشته و متقاضی تبدیل وضعیت به استخدام پیمانی بوده اند با دادن یک تعهد جهت اشتغال در مناطق محروم تغییر وضعیت یافتند. به هرحال ما می دانیم این آغاز راه است که امیدواریم با توکل به خدا و حمایت همه مسئولین به سرانجام خوبی برسد.

### ۵. مهمترین پروژه ها و اقدامات حوزه منابع انسانی کدام است؟

یکی از مهمترین پروژه های حوزه منابع انسانی، راه اندازی بانک جامع اطلاعات منابع انسانی وزارت بهداشت بود. برای راه اندازی این بانک، ابتدا مطالعات لازم در خصوص الزامات این بانک صورت گرفت و با شناسایی وضعیت موجود برای ایجاد آن برنامه ریزی گردید. در فاز نخست استانداردهای اقلام اطلاعاتی منابع انسانی تهیه و تدوین گردید. سپس با شرکت های نرم افزاری که نرم افزار پرسنلی را در دانشگاههای علوم پزشکی دارند جلسات مشترک برگزار گردید و نقشه راه ترسیم و فاز اجرایی آغاز شد. نحوه گردآوری اطلاعات در این بانک به این صورت است که تمامی نرم افزارهای پرسنلی دانشگاههای علوم پزشکی و همینطور برخی از سازمانهای تابعه به صورت آنلاین به این بانک اطلاعاتی متصل هستند و برای ارسال اطلاعات تنها در بار اول اقلام اطلاعاتی مورد استفاده در دانشگاه ها به منظور استانداردسازی معادل شده و بعد از آن به محض صدور حکم در دانشگاه، داده ها به بانک جامع اطلاعات منابع انسانی منتقل می گردند. پس از راه اندازی بانک، تا کنون ۶ مرحله خطایابی بر روی اطلاعات ارسالی از سوی دانشگاهها صورت گرفته و به یکایک دانشگاهها بازخورد داده شده و مجدداً داده های اصلاح شده مورد بررسی و صحت سنجی واقع شده است. از آنجا که این بانک همچنان نوباست و برای رفع کامل خطاها می بایست فرآیند سیستم پرسنلی و صدور احکام در تمامی دانشگاههای علوم پزشکی و واحدهای تابعه آنها اصلاح گردد، این فاز خطایابی همچنان ادامه یافته و شاخصهایی استخراج شده اند که سیستمهای پرسنلی از مبدا هوشمند گردند. یکی از ویژگیهای این بانک اطلاعاتی نصب داشبورد دینامیک و شماتیک قوی بر روی اطلاعات این بانک است که گزارش گیری آنلاین از اطلاعات مورد نیاز را بسیار تسهیل و تسریع می نماید. در حال حاضر اطلاعات ۶۱ دانشگاه علوم پزشکی و سازمان تابعه در این بانک موجود می باشد و امید است که

با تصحیح فرآیندهای پرسنلی و سیستمها، اطلاعات این بانک بهینه و کامل تر گردیده و اطلاعات سایر بانکهای مرتبط با حوزه نیروی انسانی نظیر آموزش کارکنان، ارزیابی عملکرد کارکنان و ... به آن اضافه گردد. از سایر اقدامات صورت گرفته، راه اندازی سامانه نیروهای شرکتی مجموعه وزارت است که پس از مطالعه فرآیند گردآوری اطلاعات نیروهای شرکتی، نرم افزار جمع آوری این اطلاعات طراحی شد و دستور العمل کاربری آن در دو قالب تفصیلی و خلاصه نوشته شد و به تمامی دانشگاههای علوم پزشکی ابلاغ و آموزشهای لازم ارائه گردید. هم اکنون اطلاعات بیش از ۳۴ هزار نفر نیروی شرکتی نیز در این سامانه وارد شده است.

در تلاش هستیم تا در آینده ای نزدیک این بانک مرجع اطلاعات منابع انسانی به سایر سامانه ها نظیر تشکیلات، قاصدک، آواب،

گزینش، Shift، نظام نوین، رفاه کارکنان، برآورد نیروی انسانی و ... متصل گردد و البته لازم به ذکر است که هم اکنون سامانه هایی چون نظام پیشنهادها و تخلفات اداری بصورت آنلاین به این بانک متصل هستند و از این بانک تغذیه می کنند.

۶. در مورد شیوه مدیریت و اجرای پروژه (به ویژه اگر شیوه اجرای پروژه مبتکرانه و خلاقانه بوده است؛ یعنی این شیوه اجرا در جایی دیگر در همین سازمان، سازمانی دیگر یا کشوری دیگر مشابهی نداشته است) توضیح مختصری ارائه فرمایید.

از طریق تشکیل کارگروههای مختلف با مشارکت مدیران منابع انسانی و کارشناسان خبره دانشگاههای علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی کشور و کارشناسان ستادی که فعالیت خود را در موضوعات و زمینه های مختلف آغاز نموده ایم. هدف از تشکیل این کارگروهها: ایجاد اتاق فکر و بارش افکار، استفاده از خرد جمعی بهره گیری از ایده ها و تجارب مفید و ارزنده دانشگاه ها، بررسی موارد مشترک و مطرح در کارگروه های مختلف، ارتباط و تعامل بیشتر و موثرتر گروهها و جلوگیری از موازی کاری و ایجاد وحدت رویه بوده است.

### ۷. پروژه یا پروژه هایی موفق حوزه منابع انسانی کدام بوده است؟

از جمله مهمترین و موفق ترین پروژه های سال ۹۴ و ۹۵ بر اساس دستاوردها می توان به پروژه های زیر اشاره نمود:  
- تدوین بسته آموزشی ویژه رشته شغلی کارگزین  
- تدوین شاخصهای ارزیابی عملکرد حوزه منابع انسانی دانشگاه های علوم پزشکی  
- استقرار نرم افزار (LMS) کشوری  
- استقرار نرم افزار طرح نیروی انسانی  
- مطالعه و طراحی سامانه برنامه ریزی نیروی انسانی  
- ساماندهی نیروی انسانی  
- استقرار سامانه ارزشیابی عملکرد کارکنان و ...  
از زمانی که در اختیار ما قرار دادید، تشکر می کنم.

هدف هر سازمان باید از پیش مشخص باشد تا مسیر حرکت آن نیز روشن شود. بدون تعیین هدف حرکت مبهم و نامعلوم خواهد بود و این امر کاهش اثربخشی سازمان را در پی خواهد داشت.

امام علی(ع) در بیان اهمیت و لزوم تعیین هدف، می فرماید: «آنچه را برایت اهمیتی نخواهد داشت واگذار و به کارهای مهمی مشغول

شو که موجب نجات تو خواهد بود.»

## مدیریت هدف گرا

# نقش گزینش غیر تخصصی در شایسته گزینی سازمانی

رضا محمودی - رئیس هسته مرکزی گزینش

مطلوب حاصل نمی کنند.

## ویژگی های یک گزینشگر

مقام معظم رهبری در بند دو ابلاغیه سیاستهای کلی نظام اداری در سال ۱۳۸۹ به بهبود و روز آمدی روش های گزینش منابع انسانی به منظور جذب نیروی انسانی توانمند، متعهد و شایسته و پرهیز از تنگ نظری و نگرش های سلیقه ای و غیر حرفه ای اشاره دارند، در واقع مهم ترین ویژگی های گزینشگران در نگاه مقام معظم رهبری در این بند اشاره شده است که:

- بهبود معیارها

- روزآمدی روش های گزینش منابع انسانی

- جذب نیروی انسانی توانمند، متعهد و شایسته

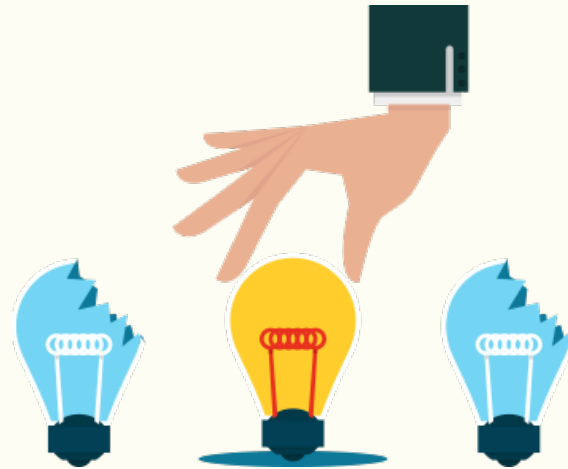
- پرهیز از تنگ نظری

- پرهیز از نگرش های سلیقه ای

- پرهیز از نگرش های غیر حرفه ای

## نقش تجربه گزینشگران در شایسته گزینی

در رویکرد تصویب قانون گزینش و آیین نامه ها و دستورالعمل های اجرایی تلاش شده است راه بر اعمال سلیقه و هر گونه افراط و تفریط بسته شود و آیین دادرسی پیش بینی شده در مراحل مختلف خطای احتمالی را به حداقل رسانده است. آنچه مسلم است طیف وسیعی از مشتریان منابع انسانی و مدیریت گزینش با سطوح مختلف تحصیلات و مشاغل متعدد بهداشتی درمانی و اداری و پشتیبانی با موضوعات متنوع رفتاری، اخلاقی و عملکردی پیش روی کارگزاران و بخصوص مدیران حوزه های نظارتی قرار می دهد که روزانه هر یک می تواند به چالش هایی وقت گیر تبدیل شود. فرهنگ، شخصیت، عادات، رفتار، خانواده، اجتماع، رشد فراینده فناوری اطلاعات و... باعث گردید که همواره موضوعات و مسائل جدیدی فرا روی گزینشگران قرار گیرد که با توجه به پیچیدگی شخصیت و رفتارهای انسانی نمی توان روبه ای واحد و یکسان در برخورد با آن در پیش گرفت. در اینجا نقش تجربه گزینشگران در مواجهه با موضوعات خاص در حوزه رفتاری می تواند تا حدودی به تسهیل شایسته گزینی کمک کند. تجربیات گران سنگی در طی سالیان فعالیت در گزینش بدست می آید که این موقعیت به لحاظ وظایفی که بعهد گزینشگران گذاشته شده، صرفاً در این حوزه قابل استحصال است و ضرورت سامانه ای علمی و تخصصی برای ثبت و مستندسازی این تجربیات بیش از گذشته احساس می گردد.



## مقدمه

گزینی از انتخاب نیست، انتخاب، طبیعت بشری است و بشر همواره در پی کسب مطلوب است. کمال گرایی و گزینش بهترین ها در سرشت انسان نهاده شده است و دایره انتخاب همگام با رشد و تکامل آدمی گسترش یافته و در بزنگاه های زندگیست که با انتخاب و گزینش سرنوشت انسان رقم می خورد.

این یک قاعده کلی است، گزینش ضرورتی عقلی، منطقی و انکارناپذیر است و افراد با نگرش و دیدگاه های ارزشی خود بهترین ها را انتخاب می کنند.

سازمان ها نیز با انتخاب بهترین و شایسته ترین ها به بلوغ و تکامل می رسند. هر سازمان متأثر از اهداف، نگرش و ارزشهای سازمانی خود، امر انتخاب و گزینش نیروی انسانی را با هدف قرار دادن افراد در جایگاه واقعی خود پی می گیرد. ضوابط و قوانین حاکم بر گزینش کشور در یک نگاه کلی با هدف احراز صلاحیت های اعتقادی و اخلاقی و سیاسی داوطلبان استخدام تبیین شده است و تا کنون برای احراز شایستگی های افراد از طریق تحقیق، مصاحبه و استعمال از مراجع ذیصلاح قانونی که امری رایج در نظامات استخدامی سایر کشورهای جهان می باشد اقدام می شود.

گزینش نیروی انسانی متعهد، متخصص، کارآمد، امین، مسئولیت پذیر، کاردان، خلاق و نوآور و... بخشی از معیارهای اساسی شایسته گزینی است که می بایست مدنظر مدیران گزینش و منابع انسانی قرار گیرد. این کثرت تقاضا می تواند برای ما یک فرصت باشد تا بهترین ها را برگزینیم.

## گزینش از دیدگاه امام علی (ع)

نامه ۵۳ حضرت امیر (ع) به مالک اشتر را می توان منشور گزینش کارگزاران نظام اسلامی دانست حضرت می فرمایند: «کارگزاران دولتی را از میان مردمی با تجربه و با حیا از خاندان های پاکیزه و با تقوی که در مسلمانی سابقه درخشانی

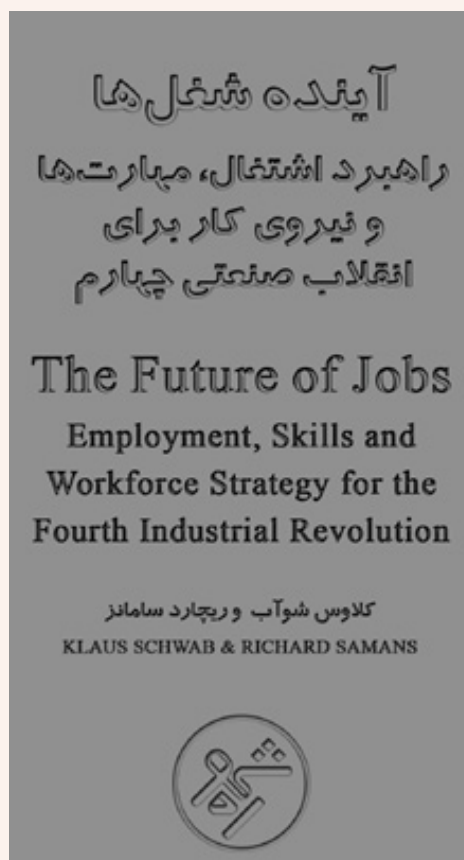
نیروی انسانی صالح و کارآمد رکن پیشرفت هر جامعه و سازمان است. اگر صلاحیت اخلاقی لازم در کارگزاران وجود نداشته باشد، رخنه های فساد بسته نمی شود و اگر صلاحیت حرفه ای کافی و مناسب هم در کار نباشد، منابع و امکانات به هدر می رود. امام علی (ع) در نامه خود به مالک اشتر ویژگی های مدیران و کارگزاران را چنین تبیین فرموده است: «از میان آنان کسانی را انتخاب کن که باتجربه اند، اهل حیا و پاکدامنی اند، از خانواده های شایسته و صالح برآمده اند و در اسلام پیشگام ترند.»

## انتخاب مدیران

## یک کتاب در یک مقاله:

## آینده شغل‌ها

مهندس مجتبی کفاشی - رییس گروه برنامه ریزی و مدیریت عملکرد



انقلاب صنعتی چهارم، مفهومی است که این اواخر توسط برخی از صاحب‌نظران مطرح میشود. آنها می‌گویند که جهان در آستانه انقلاب جدیدی از به هم پیوستن انواع فناوری‌ها قرار گرفته است، که به لحاظ سرعت، گستردگی حیطه و مقیاس، عمق و پیچیدگی، و اثرگذاری با همه آنچه که تاکنون بشر شاهد آن بوده، متفاوت است، و همه احاد جوامع از دولت، بخش خصوصی، جامعه مدنی، و ... را تحت تاثیر قرار داده، و همه جنبه‌های زندگی ما اعم از شیوه زندگی، نحوه کار کردن، و ارتباط ما با هم را دگرگون خواهد ساخت. به همین لحاظ در چهل و ششمین نشست مجمع جهانی اقتصاد که از بیستم تا بیست و سوم ژانویه ۲۰۱۶ برابر ۳۰ دی تا ۳ بهمن ۱۳۹۴ در داوس سوئیس برگزار شد، موضوع اصلی خود را به «مدیریت انقلاب صنعتی چهارم» اختصاص داد و این اجلاس جهانی به بحث و بررسی ابعاد این موضوع پرداخت. صاحب‌نظران، فرایند انقلاب‌های صنعتی را بر اساس موتور محرکه آن به چهار دوره تقسیم می‌کنند:

- نخستین انقلاب صنعتی که از قدرت آب و بخار برای مکانیزه کردن تولیدات صنعتی استفاده می‌کرد، در اواخر قرن ۱۸ میلادی (سال ۱۷۸۴) در بریتانیا آغاز شد.
- انقلاب صنعتی دوم در سالهای پایانی قرن نوزدهم و شروع

قرن بیستم رخ داد که به تولید انبوه از طریق خطوط مونتاژ و جایگزینی برق به جای نیروی بخار انجامید.

• سومین انقلاب صنعتی با کامپیوتر و از دهه ۱۹۶۰ شروع شد و با توسعه کامپیوترهای شخصی در دهه ۱۹۷۰، اینترنت و طیف فناوریهای اطلاعاتی و ارتباطی تکمیل گردید.

• و حال، انقلاب صنعتی چهارم، این انقلاب، اگرچه بر پایه انقلاب سوم بنا شده، اما مشخصه اصلی آن، همگرایی و تلفیق فناوریهای مختلف در عرصه‌های فیزیکی، دیجیتالی و زیستی است، بطوری که حد فاصل میان حوزه‌های فیزیکی، دیجیتالی و زیست‌شناسی را کمرنگ‌تر از گذشته می‌کند، و سعی در بکارگیری ترکیبی آنها دارد.

پروفیسور شوآب، مدیر اجرایی مجمع جهانی اقتصاد بر این باور است که انقلاب صنعتی چهارم، نه تنها همانند انقلاب‌های صنعتی قبلی این توان را دارد که سطح درآمد جهانی و کیفیت زندگی را افزایش دهد، و پیامدهای بسیاری در عرصه‌های اقتصادی، اجتماعی و سیاسی به وجود آورد، بلکه همه عرصه‌های زندگی از اقتصاد، شغل، مدیریت و حتی چگونگی سکونت و زیست فرهنگی را به شکلی فراگیر و پیوسته تحت تاثیر قرار می‌دهد، و در نهایت، نه تنها آنچه ما انجام میدهیم، بلکه آنچه هستیم را نیز تغییر خواهد داد.

در این انقلاب، همه فناوری‌ها مورد بررسی، تغییر و تلفیق قرار می‌گیرند، اما برخی از آنها تاثیر بیشتری دارند که می‌توان از آنها به عنوان فناوری‌های کلیدی انقلاب صنعتی چهارم یاد کرد و عبارتند از: هوش مصنوعی، ربات و روباتیک، چاپ سه بعدی، اینترنت اشیا، بزرگ داده‌ها، شبکه‌ها و خدمات شبکه‌ای، نرم افزارهای هوشمند، تلفن همراه، و ...

صاحب‌نظران می‌گویند که سه دلیل عمده وجود دارد که ثابت می‌کند تغییراتی که در دنیای امروز شاهد آن هستیم، صرفاً ادامه انقلاب صنعتی سوم نیست و خود، آغاز یک انقلاب دیگر، یا انقلاب صنعتی چهارم است، که عبارتند از: سرعت، گستردگی و عمق و اثرگذاری، اولین تفاوت از لحاظ سرعت است. سرعت پیشرفت‌های فعلی در تاریخ بشری سابقه است. انقلاب‌های صنعتی قبلی چند دهه طول کشید تا به شکوفایی برسند. شتاب به دست آمده در انقلاب چهارم بیشتر از آن که خطی باشد، نمایی (فزاینده) است. شوآب از این وضعیت با عنوان سونامی یاد میکند. دومین تفاوت این است که انقلاب چهارم به یک حوزه خاص محدود نیست، و از نظر گستردگی و عمق قابل مقایسه با انقلاب‌های قبلی نمی‌باشد. گستردگی و عمق این تغییرات به تحول و

دگرگونی در کل سیستمهای تولید، مدیریت و حاکمیتی منجر خواهد شد. سومین تفاوت مربوط به اثرگذاری است. تسریع بیشتر چرخه‌های نوآوری، چالشها و فرصتهای بسیاری را به همراه خواهد داشت، و از این طریق اثرات زیادی بر جوامع، دولتها، اقتصاد کلان و بخشهای مختلف اقتصادی، سازمانها، کسب و کارها، مردم، نیروی کار و ... خواهد گذاشت، که به حق می‌توان گفت که اثرگذاری برمشاغل، کانون و محور اصلی همه این تغییرات خواهد بود.

این کتاب، شرح گزارشی است که آینده مشاغل را در جهان نشان می‌دهد که برای همه احاد کشور و به ویژه، تصمیم‌گیران و مسئولان برنامه‌ریزی آموزش عالی و مدیران ارشد سازمان‌ها توصیه میشود. با مطالعه این کتاب از تحولات شگرفی که در زمینه آینده مشاغل و کسب و کار در حال وقوع می‌باشد آگاه‌گشته تا به صورت مطلوب بتوانند تاثیر چشمگیری که انقلاب چهارم صنعتی بر اشتغال، مهارتها و آموزش خواهد گذاشت را مدیریت نمایند.

هدف این گزارش، درک تاثیرات فعلی و آتی تغییرات مهم در سطوح مختلف اشتغال، مجموعه مهارتها و الگوهای استخدام در صنایع و کشورهای مختلف است. مجموعه داده‌هایی که مبنای این گزارش را تشکیل می‌دهند، نتیجه مطالعه و بررسی گسترده مدیران بخشهای منابع انسانی و سایر مقامات اجرایی ارشد در زمینه استعدادها و راهبردها است و کارفرمایان پیشرو که در سطح جهان کار میکنند و نماینده بیش از ۱۳ میلیون نفر از کارکنان در ۸ بخش صنعتی گسترده در ۱۵ اقتصاد پیشرفته نوظهور و مناطق اقتصادی منطقه‌ای هستند. این گزارش از دو قسمت تشکیل شده است. بخش نخست به بررسی آینده شغلها و سرعت تغییر در چشم انداز اشتغال جهانی تا سال ۲۰۲۰ می‌پردازد که این کار با استفاده از اطلاعات ارائه شده توسط مدیران بخشهای منابع انسانی برخی از بزرگترین کارفرمایان جهان صورت گرفته است. در وهله اول، گرایشها، تغییرات و عوامل تغییر مورد انتظار که الگوهای کسب و کار را در همه صنایع دگرگون می‌کنند، به همراه مهارتها، شغلها و ماهیت کارها مورد بررسی قرار می‌گیرند. سپس، اثرات مورد انتظار بر سطح اشتغال و نوع مهارتها در مجموعه‌های مختلف کارها، صنایع و مناطق جغرافیایی ارزیابی می‌شوند. همچنین، پیامدهای این تغییرات برای اطمینان از کفایت راهبردهای مورد استفاده برای تامین استعداد و نیروی کار مورد نیاز بررسی می‌شوند. در نهایت، در بخش دوم، پیامدهای تحولات امروز بر آینده و مشارکت نیروی کار زنان مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد.

## مدیریت زمان

مدیر آگاه می‌داند که از عنصر زمان چگونه بهره‌برد و با برنامه‌ریزی درست و سنجیده و مبتنی بر زمانمندی حساب شده، کارها را به نحو مقتضی به پیش برد. اتلاف زمان هم بر هزینه‌ها می‌افزاید و هم از بازده کاری می‌کاهد و هم موجب دل‌سردی و خستگی در میان کارکنان و در نهایت جامعه می‌شود. امام علی(ع) می‌فرماید: «کار هر روز را در همان روز انجام بده، زیرا هر روزی کاری مخصوص به

خود دارد.»

## معرفی استاندارد:

# ایزو ۲۱۵۰۰، استاندارد برای مدیریت پروژه

• فهیمه ربانی خواه - معاون اداره کل منابع انسانی

با افزایش رقابت در حوزه های مختلف کسب و کار برای یافتن خروجی های سریعتر و ارزاتر، استاندارد جدید ISO در حوزه مدیریت پروژه با هدف افزایش بهره وری و به حداکثر رساندن بازدهی سرمایه تدوین شده است. استاندارد ۲۱۵۰۰ به عنوان راهنمای مدیریت پروژه می تواند در هر نوع سازمان، از جمله سازمانهای عمومی، خصوصی و یا اجتماعی و برای هر نوع پروژه صرف نظر از پیچیدگی، اندازه و مدت زمان استفاده شود. این استاندارد توضیحات سطح بالایی از مفاهیم و فرایندهای مدیریت پروژه را ارائه می دهد که نتایج تجارب موفقیت آمیز کارهای انجام شده در این حوزه می باشد. مدیران پروژه تازه کار و همچنین مدیران با تجربه که قصد ورود به این کسب و کار را دارند قادر خواهند بود با استفاده از راهنمایی های مدیریت پروژه در این استاندارد موفقیت های پروژه خود را بهبود دهند و به نتایج بهتری در کسب و کار خود برسند. تشویق انتقال دانش بین پروژه ها و سازمانها برای بهبود تحویل پروژه، تسهیل فرایندهای مناقصه کارآمد از طریق استفاده از اصطلاحات مدیریت پروژه فراگیر، فعال کردن انعطاف پذیری و قابلیت های کارکنان مرتبط با کسب و کار مدیریت پروژه، ارائه اصول مدیریت پروژه و فرایندهای جهانی از دیگر مزایای دیگر استفاده از این استاندارد می باشد.



## بهرتر بنویسیم:

### سنجه های درست نویسی

• استاد رضا بابایی

«زمستان» اثر اخوان ثالث، که در آن، کلمات «نغمه ناجور» و «سنگ تپیا خورده هستی» در میان عبارات فصیح نوشتاری آمده است و بر حسن آنها افزوده است.

#### یادآوری چهار

اگرچه گفتار، منبع واژه و تعبیر برای نوشتار است، گاهی از این چشمه کلماتی می جوشد که هیچ حسن زبانی و ادبی ندارد و پیدا است که دیر نمی پاید؛ مانند «ید و بیضا» و «ناغافل». استفاده از این گونه کلمات، به این بهانه که مردم فراوان به کار می برند، در نوشتار سزاوار نیست؛ زیرا کاربرد درست آنها نیز در میان مردم رایج است.

#### یادآوری پنج

زبانی که در صدا و سیما به کار می رود، بیشتر نوشتاری است؛ هرچند به ظاهر شفاهی باشد و از روی کاغذ نخوانند. مجری ها و حتی مردم عادی، جلو دوربین تلویزیون یا پشت میکروفون رادیو، دچار زبانی می شوند که نه نوشتاری است و نه گفتاری. بنابراین واژه های این حوزه را بهتر است «نوشتاری ناخالص» به حساب آوریم. همچنین است واژگان سخنرانان در محافل رسمی.

اما اگر کلمه ای فقط در متون کهن آمده باشد و در زبان گفتاری و نوشتاری روز به چشم نخورد، منسوخ است و کاربرد آن غلط بلاغی است، نه زبانی. مثلاً اکنون مردم در گفتار و نوشتار، کلمه «تمیز» را این گونه به کار نمی برند و جای آن، «تمیز» می گویند و می نویسند. اگر کسی «تمیز» گفت یا نوشت، بر او خرده نمی گیریم؛ اگرچه می توان از او خواست که از زبان عمومی پیروی کند.

#### یادآوری دو

اگرچه معیارهای پیش گفته، هر یک به تنهایی برای تجویز کلمه یا کاربردی بسنده است، این قاعده، مشروط به آن است که سه معیار دیگر با آن مخالفت نکنند یا دست کم سکوت نمایند. بنابراین کلمات و عباراتی مانند «آتش گشودن»، «فوق الذکر»، اگرچه در نوشتارها بسامد فراوانی یافته اند، نادرست محسوب می شوند؛ بدلیل مخالفت با صریح دستور و متون کهن با آنها و پرهیز طولانی زبان گفتاری از آنها

#### یادآوری سه

کلمات گفتاری محض، نباید در نوشته ها بسامد برتر داشته باشند؛ بلکه بهتر است از کلمات گفتاری، لایه لای کلمات نوشتاری استفاده شود، نه برعکس؛ مانند شعر

همانطور که در شماره پیشین گفته شد کارشناسان زبان، برای تمیز خطا از صواب در املا و انشای فارسی، چهار سنجه را پیش نهاده اند:

۱. نظم و نثر کهن فارسی
۲. دستور زبان فارسی
۳. زبان گفتاری
۴. زبان نوشتاری روز

در این شماره نشریه، بند چهارم توضیح داده می شود:

#### زبان نوشتاری روز

زبان نوشتاری، باید صورت مکتوب و ویراسته زبان گفتاری باشد و تفاوت مهمی با آن نداشته باشد. واژه های زبان نوشتاری، دو گونه است: یا میان زبان نوشتاری و گفتاری مشترک است که اکثر واژه های نوشتاری را شامل می شود، یا ویژه این زبان است و مردم در خانه و بازار آن را به کار نمی برند. این دسته دو گونه هستند: یک واژه هایی که از پشتیبانی تاریخی یا دستوری برخوردارند. دو واژه هایی که نه ریشه کهن دارند و نه دستور از آنها پشتیبانی می کند.

#### یادآوری یک

معیارهای بالا، از یکدیگر استقلال دارند. بنابراین برای کاربرد کلمه یا عبارتی، تایید یکی از آنها بسنده است

مدیر مسلمان خود را نیازمند نصیحت مردم و آگاهان می داند و در کار خود احساس غرور و رفعت متکبرانه نمی کند. او می داند که همه و به طریق اولی مدیران نیازمند نصیحت اند تا نلغزند و خطا نکنند. انتقاد پذیری درس مدیریت دینی است. نصیحت و انتقاد مردم همواره برای مدیران و رهبران جامعه امری سودمند و پربرکت است. علی (ع) می فرماید: «خردهای خود را خطا پذیر بدانید، زیرا از اعتماد کردن به آن خطا پدید می آید.»

## استقبال از انتقاد

## معرفی سازمانهای بین المللی:

### سازمان سلامت پزشکی بین المللی



ماموریت IMHO، توسعه و بهبود خدمات بهداشتی و زیرساخت های آن در مناطق محروم سراسر جهان می باشد. تلاش این سازمان در جهت خدمت به جوامع نیازمند، به خصوص کسانی است که زندگیشان تحت تاثیر فقر، جنگ، و بلایای طبیعی است.

#### اعتقادات IMHO:

- بهداشت یک حق انسانی حفاظت شده تحت قوانین بین المللی است؛  
- بهداشت صرفاً فقدان بیماری یا معلولیت نیست، بلکه سلامت کامل جسمی، روانی، و اجتماعی و داشتن زندگی سالم می باشد؛

- جنگ، فقر و بلایای طبیعی باعث تبعیض بهداشتی میان افراد کشورها نخواهد شد؛

- آمار، صرفاً عدد و رقم می باشد، اما اندازه گیری یک زندگی غیرقابل سنجش خواهد بود؛

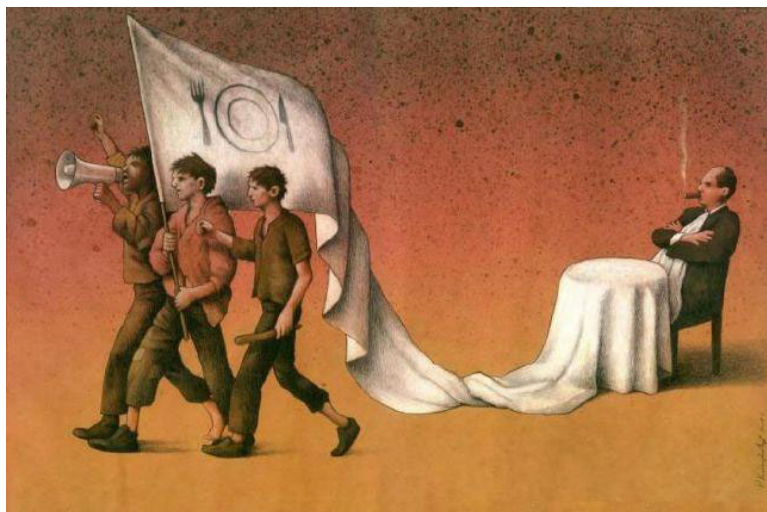
- توانمند سازی جوامع برای برقراری و ایجاد نظام های سلامت برای خود.

برای آشنایی بیشتر می توانید به وب سایت این سازمان به آدرس زیر مراجعه نمایید:

<http://themho.org>

## برداشتگاه

تصویر زیر حامل پیام مدیریتی است که برای اظهار نظر خوانندگان عرضه گردیده است. خواهشمند است تحلیل و برداشت خود را از تصویر موجود به آدرس الکترونیکی نشریه ارسال فرمایید. از بهترین پاسخهای ارسالی تقدیر خواهد شد.



## شناسنامه نشریه

زیر نظر: کار گروه آموزش و توانمندسازی معاونت توسعه مدیریت و منابع

مدیر داخلی: فهیمه ربانی خواه

ویراستار فنی: سوده مختارزاده

معرفی وب سایت: مهندس مجتبی کفاشی

صفحه آرا: مهدی لطفی

آدرس الکترونیک: [rahavardmrd@gmail.com](mailto:rahavardmrd@gmail.com)

تلفن: ۸۱۴۵۲۶۵۲

دورنگار: ۸۸۳۶۲۸۴۹

چاپ و توزیع: اداره کل امور پشتیبانی و خدمات رفاهی



توسعه اندیشان

## نیم نگاهی به کتاب: مدیریت ایده



#### تهیه کننده: فاطمه منافی

کارشناس اداره کل منابع انسانی

کتاب «مدیریت ایده» که به قلم «جیمز ا. سوارز» پژوهشگر حوزه مدیریت به رشته تحریر درآمده در شش فصل تدوین شده است.

سه فصل نخست کتاب با عنوانهای «مقدمه‌ای بر نظام‌های ایده»، «خلق نظام ایده موفق» و «قدردانی‌ها و جوایز» شناخته می‌شوند. «ارتباط با مشارکت‌کنندگان»، «پشتیبانی و مدیریت فرآیند» و «اندازه‌گیری و سنجش» عنوان‌های بعدی کتاب را تشکیل می‌دهند.

«سوارز» در مقام نویسنده، خلق یک نظام ایده را فرآیندی دشوار دانسته و نوشته است: «مسیر خلق یک نظام ایده با کارکرد عالی چندان ساده نیست و نیازمند تغییر کامل فرهنگ و حرکت به سمت باور این عقیده است که کارکنان تمایل به بهبود کار خود دارند و در عین حال راه‌های بهبود را نیز به خوبی می‌شناسند.» نویسنده با برشمردن برخی مولفه‌های موثر در بهبود سازمانی یا موفقیت نظام ایده معتقد است «هر نوع بهبود کیفی واقعی، رضایت مشتری یا تلاش‌های ناظر بر کاهش هزینه مستلزم همسو کردن تمامی منابع به سمت برآورده ساختن نیازهای مشتریان است.» مولف «مدیریت ایده» برای رشد نظام ایده به عنوان اصلی‌ترین موضوع کتاب به مدیران پیشنهاد می‌کند: «در صورتی که تمایل داشته باشید نظام ایده رشد پیدا کند، باید از افراد پشتیبانی کنید تا برای مشکلات ظریف‌تر راه‌حل بیابند. افراد برای نوشتن ایده‌های بهتر به تمرین نیاز دارند. پایین بودن حجم ایده‌ها در سازمان به معنای آن است که افراد تمرین نمی‌کنند.» مولف در بخشی از کتاب نوشته است: «تمامی کارکنان یا افراد مرتبط باید بر اهداف مشخص بهبود سازمانی تمرکز داشته باشند. از طریق مربیگری، آموزش، گزینه‌های مبتنی بر شبکه و کتاب‌ها می‌توانید به افراد کمک کنید تا بیشتر خلاق بوده و در حل مشکلات بهتر عمل کنند. سرمایه‌گذاری روی افراد کمک خواهد کرد.»

## معرفی وب سایت های مدیریتی:

[www.managementhelp.org](http://www.managementhelp.org)

این وبسایت یکی از بزرگترین کتابخانه های آموزشی و اطلاعاتی یکپارچه درباره مدیریت منابع انسانی است که دسترسی به مطالب و موضوعات مختلف مدیریتی با محوریت مدیریت منابع انسانی را فراهم نموده است. با انتخاب هر کدام از این مطالب و موضوعات، به سهولت و به صورت رایگان میتوان به مجموعه ای عظیمی از مقالات، کتاب های الکترونیکی و مطالب آموزشی دسترسی پیدا کرد. در طول ۱۵ سال گذشته، این سایت رشد چشمگیری داشته است و به طور متوسط در هر ماه، تا یک و نیم میلیون نفر بازدید کننده دارد و نتایج جستجوی بسیاری از موضوعات و مقالات مربوطه در موتور جستجوگر Google به این سایت ارجاع داده می شود.