

مدیریت سرمایه انسانی در مؤسسه‌های حسابرسی

✍ حمزه پاک‌نیا

مقدمه

امروزه در متن‌ها و مباحث جدید مدیریت، صحبت از سرمایه انسانی است. عبارتی که پیش از این شاید کمتر بدان پرداخته شده است. امروزه کارکنان هر سازمان، هسته اساسی بنگاه‌های اقتصادی به حساب می‌آیند و ما شاهد تغییرات سریع و تحولات پیاپی در ماهیت روابط بین افراد و سازمانها هستیم. شاید باید مبنای این دگرگونیها را در تغییرات بنیادی جامعه، ماهیت بازار کار، استعدادها و آمال افراد جستجو کرد.

در تمام دنیا نسل جدید نیروی کار تفاوت چشمگیری با صاحبان کسب‌وکار دارند. ورودیهای جدید کار تیمی را ترجیح می‌دهند و به محیط کار مهیج و محرکی نیاز دارند. از سویی رفتارهای مردسالارانه را تجربه کرده و والدین خود را نیز دیده‌اند که زندگی شخصی خویش را فدای نیازهای سازمان خود کرده‌اند. بدینگونه نسل حاضر تصمیم گرفته که قربانی نیروهای شخصیت‌زدایی در مدل سنتی روابط افراد در سازمانها نشود و بر استقلال شغلی خویش اصرار می‌ورزد.

وجود چنین شرایطی جویای فضایی است که در آن افراد بتوانند تواناییها و استعدادهای درونی خود را به خوبی رشد دهند، قدرت انتخاب و تغییر شرایط کاری و گسترش منابع و عرصه مهارتهای خویش را داشته باشند و در این راه مورد حمایت رهبران قرار گیرند. امروزه افراد مایلند خود تصمیم بگیرند، انتخاب، عمل و خلق کنند. این امر انواع مدل‌های کاری را به وجود آورده و انواع ساختارهای سازمانی را دستخوش تغییر کرده است.

بدین ترتیب در حال حاضر این افراد هستند که عهده‌دار رشد و پیشرفت خویش و عواقب عملکرد خود هستند و باید فعالانه توسعه،



و از طریق استعمال از مؤسسه قبلی اطلاعات لازم دریافت خواهد شد (این افراد به طور معمول در کوتاه مدت مؤثر هستند و در طولانی مدت کارایی چندانی برای مؤسسه نخواهند داشت).

با دارا بودن شرایط، با توجه به مدرک تحصیلی، سوابق کار و مصاحبه انجام شده رده و گروه حرفه‌ای و میزان حقوق پایه مطابق ضوابط جامعه حسابداران رسمی، معیارها و سیاست فعلی مؤسسه تعیین و نتیجه مصاحبه به متقاضی اعلام خواهد شد.

انجام آزمونهای روانشناسی

در گذشته به جلب سرمایه عقلانی توجه بیشتری می‌شد و در حال حاضر نیز این امر برای سازمانهای دانش محور یک عامل رقابتی مهم محسوب می‌شود؛ به خصوص در مؤسسه‌های ارائه‌دهنده خدمات حرفه‌ای.

از دیگر جنبه‌های مهم سرمایه انسانی، سرمایه اجتماعی است. سرمایه اجتماعی به شیوه روابط گسترده، روان و متقابل با گروههای اجتماعی به افراد کمک می‌کند تا سرمایه عقلانی خود را به وسیله یادگیری دانش و مهارت اعضای شبکه

رشد سرمایه و به‌کارگیری منابع خود را مدیریت کنند؛ در اصل، الگوی صنعتی پدرسالاری جای خود را به الگوی داوطلبانه داده است.

با این مقدمه، به فرایند به‌کارگیری سرمایه انسانی که می‌تواند شامل مراحل جذب، توانمندسازی و به‌کارگیری، انتصاب و نگهداشت کارکنان باشد می‌پردازیم.

جذب همکاران

یک مؤسسه به روشهای مختلف (شامل آگهی در روزنامه‌ها، اطلاع‌رسانی از طریق تارنمای مؤسسه و جامعه حسابداران رسمی ایران، مراجعه به دانشگاهها و مراکز آموزش عالی) می‌تواند برای دعوت به همکاری اقدام کرده و متقاضی نیز با تکمیل پرسشنامه استخدامی اطلاعات مورد نیاز را در اختیار مؤسسه قرار خواهد داد.

به استناد معیارهای از پیش تعیین شده مانند سن داوطلب، نوع و معدل مدارک تحصیلی (ترجیحاً دیپلم ریاضی فیزیک و تجربی و لیسانس حسابداری با معدل حداقل ۱۵ به بالا) میزان آشنایی با کامپیوتر، گواهینامه‌های حرفه‌ای، تسلط به زبانهای خارجی، سوابق کار و ... برگه‌های استخدامی مورد بازبینی قرار گرفته و متقاضیان دارای شرایط برای گذراندن مراحل بعدی، گزینش خواهند شد و برای متقاضیانی که دارای حداقل شرایط نیستند نیز نامه‌ای تشکرآمیز با مضمونی برای آگاهی ایشان از تعیین تکلیفشان، ارسال خواهد شد.

مصاحبه فنی

متقاضیان انتخاب شده با تعیین قرار قبلی برای مصاحبه فنی دعوت خواهند شد. این مصاحبه به وسیله یکی از شرکا با در نظر گرفتن جنبه‌های اطلاعات فنی (میزان تسلط به مبانی و اصول حسابداری، حسابرسی، قوانین تجارت و مالیاتها و سایر اطلاعات عمومی) با ضریب ۶۰ درصد و از جنبه‌های خصوصیات فردی (ظاهر و شخصیت فردی، انگیزه و علاقه به کار حسابرسی، سرعت انتقال و حافظه، قدرت بیان، صداقت و درستکاری، اعتماد به نفس و تعادل عصبی و روحی) که با ضریب ۴۰ درصد در فرم پیش‌بینی شده مستند خواهد شد. در صورتی که داوطلب، شغل قبلی خود را بدون دلیل ترک کرده باشد بررسیهای بیشتری انجام خواهد گرفت

برای ایجاد انگیزه و

افزایش بهره‌وری

توصیه می‌شود

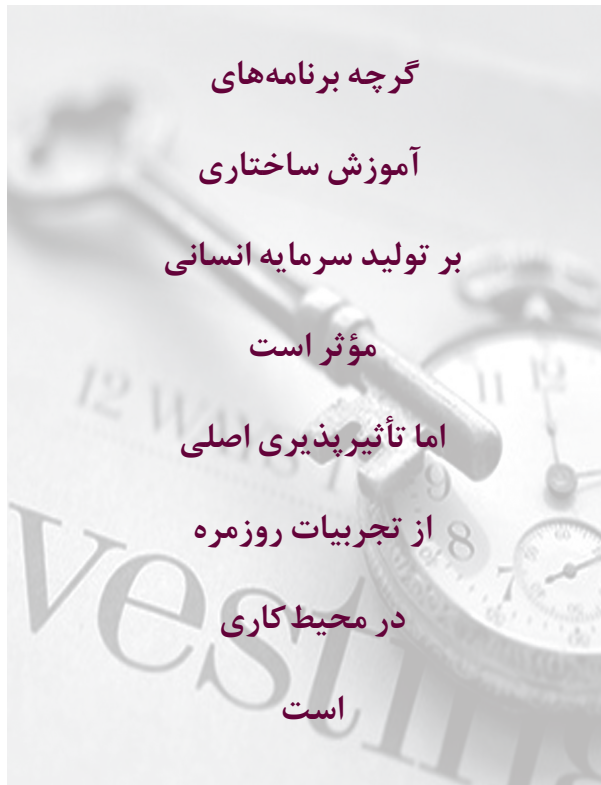
نحوه جبران خدمات کارکنان

به دو صورت

ثابت (حقوق پایه) و

متغیر (پاداش)

محاسبه شود



گرچه برنامه‌های

آموزش ساختاری

بر تولید سرمایه انسانی

مؤثر است

اما تأثیر پذیری اصلی

از تجربیات روزمره

در محیط کاری

است

جبران خدمات کارکنان به دو صورت ثابت (حقوق پایه) و متغیر (پاداش) محاسبه شود. بخش متغیر با عنوانهای کارانه یا پاداش و شامل بخشی از حاشیه سود پروژه‌های تکمیل شده و براساس معیارهای از پیش تعیین شده (شامل امتیاز ارزیابی عملکرد همکاران، امتیاز کنترل کیفیت پرونده‌ها توسط جامعه حسابداران رسمی و ...) قابل محاسبه و تخصیص است.

توانمندسازی و به‌کارگیری

در دوران جدید یک کارمند با انتخاب آگاهانه نوع و نحوه دسترسی به اطلاعات، گزینه‌های کاری متفاوتی را برای افزایش یا کاهش سرمایه‌های عقلانی، جسمانی و احساسی در پیش می‌گیرد. گرچه برنامه‌های آموزش ساختاری بر تولید سرمایه انسانی مؤثر است، اما تأثیرپذیری اصلی از تجربیات روزمره در محیط کاری است. محیط‌های غنی از مشارکت و همکاری برای تبادل دانش و تجربیات و ارائه بازخورد مناسب. مطابق یافته‌ها در یادگیری ساختارمند و تعریف شده (شامل برگزاری دوره‌های کلاس دستورمحور،

اجتماعی توسعه دهند.

عنصر سوم، سرمایه هیجانی است که از رفتارهای بنیادی افراد یعنی خودآگاهی، اعتماد به نفس، صداقت و شهامت ناشی می‌شود.

به‌منظور آگاهی و دستیابی به موارد برشمرده، با انعقاد قرارداد مشاوره با کارشناس روانشناس دست‌کم چهار آزمون سلامت روانی، الگوی شخصیتی، هوش هیجانی و بهره هوشی متقاضیان مورد سنجش قرار گرفته و با نظر مشاور، انتخاب نهایی متقاضیان انجام می‌شود. در این مرحله از کارشناس و مشاور مذهبی نیز می‌توان استفاده کرد.

تکمیل پرونده پرسنلی

برای تکمیل پرونده پرسنلی متقاضی پذیرفته شده با دریافت مستندات لازم شامل مدارک شناسایی، تحصیلی، سوابق کار، خدمت نظام وظیفه، گواهی سوء پیشینه، گواهی سلامت بیمه تأمین اجتماعی (تأییدیه پزشکی)، دریافت تعهدنامه رعایت آیین اخلاق حرفه‌ای (آیین رفتار حرفه‌ای مصوب جامعه حسابداران رسمی) و ضوابط داخلی مؤسسه (ارزشهای سازمانی) و ... انجام می‌شود.

انعقاد قرار همکاری و نحوه جبران خدمات

توافق اولیه با فردی که برای همکاری پذیرفته شده است طی یک دوره آزمایشی ۶ ماهه و با ذکر عدم تعهد همکاری دائمی انجام خواهد گرفت. طی این مدت تواناییها و مهارتهای کاربردی، رفتاری و اخلاقی مورد ارزیابی قرار گرفته و در صورت رضایت، همکاری مستمر آغاز خواهد شد.

آنچه موجبات بقای سازمانها را فراهم می‌آورد، رعایت اصول و شیوه‌های صحیح انجام کار است. سازمانها در محیط رقابتی ملزم به تمرکز و اجرای بهره‌وری هستند. بهره‌وری از دو عبارت کارایی به معنای انجام درست کار و اثربخشی به معنای انجام کارهای درست است. از عوامل مؤثر بر ارتقای بهره‌وری وجود ابزارهایی برای اصلاح عملکرد براساس معیارهای ذهنی و عینی، همچنین برنامه‌های آموزشی، مشارکت کارکنان، سیستم جبران خدمات و انتخاب و گزینش صحیح کارکنان است. بین انتخاب و گزینش صحیح کارکنان و ارتقای بهره‌وری سرمایه انسانی رابطه‌ای معنادار وجود دارد.

برای ایجاد انگیزه و افزایش بهره‌وری توصیه می‌شود نحوه

نمی‌کند و باز خورد آنها به‌طور معمول می‌تواند برای مدیران واحدها مفید باشد.

اما کارکنان دیگری بر خورد متفاوت دارند. آنها به دنبال این هستند که چه روشی بهتر کار می‌کند، کجا اقدامات شرکت بهتر جواب می‌دهد و به‌طور کلی در طول بازدهها به دنبال یادگیری بیشتر هستند. آنها پرسشهای دقیقی می‌پرسند تا مطمئن شوند که همه چیز را به‌طور کامل فهمیده‌اند، چرا و چگونه این اقدامات منجر به نتایج مثبتی می‌شوند. این کارمندان گاهی به جزئیاتی توجه می‌کنند که دیگران آن را ناچیز می‌شمرده‌اند. اعضای گروه اول باهوش هستند. آنها از دانش و مهارت خویش استفاده می‌کنند تا ببینند که چه چیزی خوب عمل

آموزش مبتنی بر کامپیوتر و طرحهای یادگیری) با انجام سرمایه‌گذاری معادل ۹۲ درصد میزان یادگیری واقعی ۱۰ درصد خواهد بود.

در حالی که در یادگیری غیرساختارمند و تعریف نشده (شامل یادگیریهای حین کار، انتشار دانش همکار، شبکه‌های اجتماعی بنگاه) با سرمایه‌گذاری معادل ۲ درصد میزان یادگیری واقعی ۶۵ درصد خواهد بود. در این خصوص به نمایه ۱ مراجعه شود.

در برنامه یادگیری از یکدیگر، بیشتر کارمندان از این رویکرد استفاده می‌کنند که ببینند عملکرد شرکت کجا نامناسب بوده، چه چیز اشتباه است و چه چیزی خوب کار

نمایه ۱- ارتباط سرمایه‌گذاری یادگیری با یادگیری واقعی

یادگیری واقعی

سازمان	غیر ساختارمند	۵٪	۶۵٪
	ساختارمند	۱۰٪	۲۰٪
		تعریف نشده	تعریف شده
		خروجی	

سرمایه‌گذاری یادگیری

سازمان	غیر ساختارمند	۲٪	۲٪
	ساختارمند	۹۲٪	۴٪
		تعریف نشده	تعریف شده
		خروجی	

در مقابل

غیر ساختارمند / تعریف شده:

- بازارهای ایده
 - منابع یابی گروه
 - مباحث نوآوری
- ساختارمند / تعریف شده:
- دوره‌های کلاس دستورمحرور
 - آموزش مبتنی بر کامپیوتر
 - طرحهای یادگیری

ساختارمند / تعریف نشده:

- گروه محدود
 - برنامه‌های مربیگری / مرشدی
 - انجمنهای خبرگی
- غیر ساختارمند / تعریف نشده:
- یادگیری حین کار
 - انتشار دانش همکار
 - شبکه‌های اجتماعی بنگاه

اتفاق افتاده خواهند پرداخت و از این طریق درباره مسائل و مشکلات به تفکر و گفتگو پرداخته و دانش و تجربیات خود را منتقل می‌کنند.

کارکنان لازم است بتوانند ظرفیت مهارت‌های حل مسئله را در خود افزایش دهند. در این استراتژی باید به ایشان اجازه داد که مشکلات خود را براساس محتوای موضوعاتی که در یک محیط کاری ایجاد می‌شود، شناسایی و از طریق همفکری و مشارکت گروه و تفکر خلاق اقدام و در غیر این صورت از طریق گفتگو در سطح حرفه‌ای مناسب با افراد درون و برون مؤسسه که تخصص کافی برای حل و فصل موضوعهای پیچیده یا بحث‌انگیز را دارند عمل کنند.

در صورتی که همکاران بدانند مسیر شغلی برای پیشرفت آنها در مؤسسه گشوده است و حمایت‌های لازم در این مسیر نیز وجود دارد توانمندی با سرعت و شتاب بالایی انجام خواهد پذیرفت. اقدامات عملی برای توانمند کردن کارکنان عبارتست از:

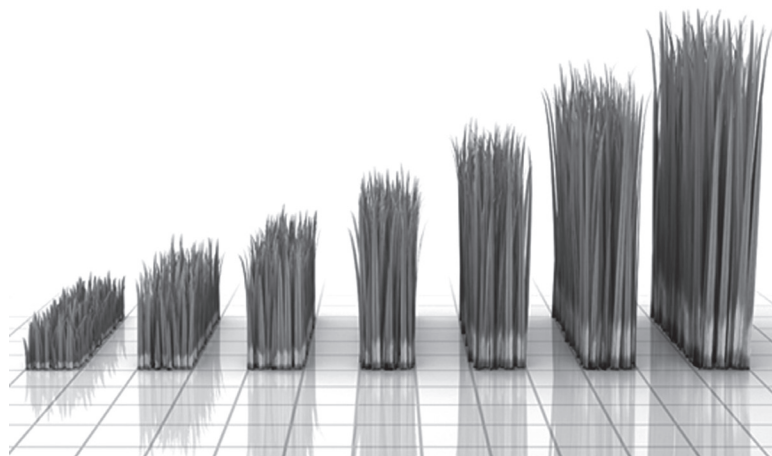
- نشان دادن تعهد رهبری (از طریق: سازماندهی و افزایش هماهنگیها، ایجاد چو اعتماد و برقراری ارتباطات صادقانه، مشارکت در فعالیتهای، مورد استفاده قرار دادن یک سیستم بازخورد عملکرد باگرددش ۳۶۰ درجه و تفکر بلندمدت در حوزه‌های نوآوری)؛
- توجه به منافع کارکنان (از طریق: اعتمادسازی در یک محیط مبتنی بر همکاری، مشارکت دادن کارکنان در اتخاذ تصمیمات، تغییر نگرش به کارکنان به‌عنوان شریک)؛

نمی‌کند و دانش و تجربه آنها کجاها فراتر رفته است. اما اعضای گروه دوم باهوش تر هستند. آنها در پی موقعیتهایی برای یادگیری و تقویت سرمایه انسانی خویش هستند. بعضی از این افراد به‌طور ذاتی پذیرش بیشتری برای یادگیریها دارند و مهارت یادگیری آنها پیوسته و بی‌هیاهو از تمامی رویدادها و موقعیت‌های پیش آمده و با تلاش هوشیارانه و نظارت و مراقبت حرفه‌ای رهبران بهبود می‌یابد.

چالش رقابت در سرمایه انسانی، مدیریت چرخه تعاملی سرمایه‌های عقلانی، اجتماعی و عاطفی است. این امر هم برای سازمان و هم برای افراد وجود دارد. در فضای جدید هر فرد مسئول رشد و پیشرفت خویش است و نمی‌تواند به عناصر خارجی تکیه کند. از طرفی جهان در حال تغییر است و تمام اجزای سرمایه انسانی به سرعت مستحیل می‌شوند. دانش قدیمی می‌شود مگر اینکه ارتقا یابد؛ روابط ضعیف می‌شود مگر اینکه به‌طور پیوسته تجدید شوند؛ کارایی و شهامت افول می‌یابند مگر اینکه تمرین شوند. هر فرد باید از امکان و عواقب کاهش سرمایه‌های انسانی آگاه شده و فعالانه در این زمینه دست به انتخاب بزند.

فرایند اصلی یادگیری عبارتست از استنتاج، کاربرد و بازخورد. بدین ترتیب مهم است که پیش از شروع به کار همکاران جدید، با برگزاری دوره‌های آموزشی فشرده نسبت به آشنایی آنها به ماهیت خدمات ارائه‌شده به مشتریان، تشریح فرایند کار حسابرسی، اطلاع از دستورالعملها و بخشنامه‌ها، آموزش مهارت‌های ارتباطی و رعایت ارزشهای اخلاقی و سازمانی و آیین رفتار حرفه‌ای اقدام و در مراحل بعدی ضمن دریافت نظرهای ذینفعان (نظرسنجی از مدیران و مسئولین کار و همکاران)، نیازهای آموزشی تعیین و با در نظر گرفتن هدفهای راهبردی مؤسسه تقویم آموزشی به‌صورت ساختار یافته تدوین و به مرحله اجرا گذاشته شود.

از دیگر نکات مهم، در ابتدای شروع کار مشارکت کارکنان در گروهها به‌منظور شناخت روشن همه اعضای گروه کاری از هدفهای کارهای محول شده و در صورت لزوم آموزش اعضای کم‌تجربه گروه است. همچنین کارکنان از طریق مشارکت در گروهها در خاتمه کار به‌شرح داستان فردی خود در رابطه با وظایف و تجربیات که در هر پروژه برای آنها



استفاده از

ترکیب مناسب حرفه‌ای

استفاده از حداقل

۳۱ درصد

همکاران با رده حرفه‌ای

ارشد به بالا

و بسترسازی برای

ایجاد انگیزه

بهره‌وری و

خلاقیت

در مراحل انجام کار

ضرورت دارد

و تجربه و سوابق کار آنها همچنین استفاده از ترکیب مناسب حرفه‌ای (استفاده از حداقل ۳۱ درصد همکاران با رده حرفه‌ای ارشد به بالا) و بسترسازی برای ایجاد انگیزه، بهره‌وری و خلاقیت در مراحل انجام کار ضرورت دارد. عوامل مؤثر برای ایجاد فضای یادشده عبارتند از:

- شرح وظایف: تشریح وظایف شغلی به روشنی مسئولیتها و تعهدات کارکنان را توضیح می‌دهد و جایگاه آنها را در سلسله مراتب سازمانی مشخص می‌کند.
- گردش شغل: حضور در کارهای بااهمیت و اندازه متفاوت محیط کار مهیج و محرکی را ایجاد می‌کند.
- توسعه شغل: ارجاع وظایف و مسئولیت‌های گسترده‌تر برای آشنایی با امور جدید و انجام آن و تفویض اختیار، به همکار استقلال و اختیار می‌دهد که مالک ایده‌ها و عملکرد خود باشد و با کاری که انجام می‌دهد ارتباط برقرار کند و در نتیجه احساس ناامیدی از کاری که باید جوابگوی آن باشد را کاهش می‌دهد و انرژی فرد را به جای دفاع از خود به سمت

• آموزش کارکنان برای افزایش دانش مهارت و توانایی آنها (از طریق: ارائه ترکیبی از آموزشهای رسمی و حین کار حرفه‌ای و سایر آموزشها شامل آموزش شیوه‌های جدید فعالیت در کار تیمی و تیم‌سازی، مهارتهای ارتباطی و توجه به سرمایه‌گذاری در زمینه آموزش)؛

• به‌کارگیری نیروهای کیفی (از طریق ایجاد تیمی از کارکنان که فعالیتهای چندگانه را در سطوح مختلف بر عهده بگیرند، واگذاری مسئولیتها به تیم و اعضای آن، استفاده از ترکیب مناسب رده حرفه‌ای کارکنان در گروههای کاری و اعمال نظارت و مراقبت حرفه‌ای مستمر)؛

• مشارکت کارکنان در برنامه‌ریزی و تهیه اطلاعات عملکرد (از طریق: انجام سازوکاری برای مشارکت کارکنان در فرایند برنامه‌ریزی، در اختیار قراردادن اطلاعات عملکرد در سرتاسر مؤسسه، قراردادن اطلاعات عملکرد از طریق تشکیل جلسات و نظرسنجی از کارکنان در مورد مسیرهای تغییر در مؤسسه)؛ و

• تفویض اختیار (از طریق: فراهم‌سازی زمان بیشتر برای مدیران جهت تمرکز بر مشکلات و موضوعها و خطمشی‌های سازمانی و ایجاد یک موقعیت جدید جهت اعمال اقتدار و اختیار مناسب و شایسته برای کارکنان).

انتصاب و نگهداشت

سازمانها به دنبال جذب و از آن مهمتر حفظ و رشد بهترین افراد برای انجام فرایندهای جاری و فعالیتهای آینده خود هستند تا بتوانند هدفها و استراتژیهای از پیش تعیین شده خود را محقق سازند. به همین دلیل در هنگام استخدام و یا انتصاب افراد در شغلها و مناصب بالاتر سعی می‌کنند با استفاده از رویه‌ها و فرایندهای خاص از استخدام افراد مناسب و برنامه‌ریزی برای توسعه کارکنان اطمینان پیدا کنند.

طرح و گسترش مفاهیمی مانند کشف و مدیریت استعدادها، جانشین پروری و پرورش و توسعه کارکنان، شایسته‌سالاری و توجه جدی سازمانها به نظامهای کنترل و سنجش عملکرد، فرایندهای استخدام و ارتقا و برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان نشان‌دهنده اهتمام جدی سازمانها به مقوله سرمایه انسانی است. به‌کارگیری همکاران در گروههای کاری مؤسسه متناسب با شرایط و پیچیدگی فعالیت واحدهای مورد رسیدگی

پیشرفت انجام کار تغییر می‌دهد و باعث تقویت حس وفاداری به مؤسسه خواهد شد.

• کنترل کیفیت و ارزیابی عملکرد به همکار این فرصت را می‌دهد که اهمیت کار انجام‌شده توسط گروه را تقویت و همچنین بازخورد و تأثیر آن کار را دریافت کند. در کار گروهی یک تلاش وقتی نتیجه مناسب خواهد داد که هر فرد بدانند مشارکتش در تکمیل کار گروه مهم بوده و نتیجه کار مؤثر همکاران برای خود و دیگران در سازمان ارزش دارد. یک انتقاد سازنده و قابل قبول از کار انجام‌شده برای همکار بسیار مهم و موجب انگیزه پیشرفت او خواهد شد. در صورت ارزیابی واقعی کارکنان ارتقای کیفی شغلی کارکنان به نحو شایسته محقق می‌شود.


در این شرایط ارزیابی‌کننده باید مسائل و مشکلات کارکنان را مشخص کرده و اقدامات اصلاحی مناسبی را انجام دهد تا استعدادهای نیروی انسانی در سازمان شکوفا شود. بنا بر یافته‌های به دست آمده، ۸۵ درصد عملکرد نامطلوب افراد به دلیل ضعف در سیستم است.

نتیجه‌گیری

سرمایه انسانی با کارایی و تخصص مناسب از جمله مهمترین ارکان یک مؤسسه است که با دانش، تخصص و تعهد خود می‌تواند در روند روبه‌رشد و ارائه خدمات با کیفیت مؤسسه تأثیر بسزایی داشته باشد. پژوهشها نشان می‌دهد با اجرای فرایند توانمندسازی و استمرار آموزش کارکنان می‌توان به آسانی به هدفهای سازمانی دست یافت.

از مزایای توانمندسازی می‌توان به افزایش سود، کیفیت، رضایتمندی مشتری، احساس تعلق و مالکیت کارکنان نسبت به سازمان، بهبود شرایط کار و کاهش هزینه‌ها اشاره کرد.

توانمندسازی، دادن قدرت به افراد نیست؛ افراد به واسطه دانش و تجربه و انگیزه خود صاحب قدرت هستند. در واقع توانمندسازی آزاد کردن این قدرت است. توانمندی احساسی است که ظرفیتهای بالقوه را در اختیار می‌گذارد و مستلزم نوع متفاوتی از رفتار اخلاقی و اجتماعی و به‌کارگیری ابزار کار گروهی و مشارکتی و سهولت دسترسی به منابع اطلاعاتی و بهره‌برداری از روابط اخلاقی دوجانبه در بین کارکنان و در یک کلمه مدیریت براساس صداقت است.

در نهایت رهبران باید از کارکنان خود بیاموزند، به ایده‌های آنها به‌طور جدی توجه کنند و فضایی باز برای تبادل اطلاعات درباره سازمان، رقابت و مشتریان را ایجاد و حفظ کنند. رهبران سازمانهای یادگیرنده می‌توانند الهام‌بخش و روحیه‌دهنده باشند. آنان قادر به سپاسگزاری از دیگران هستند و از خطاها به بهترین وجه به‌عنوان فرصت یادگیری استفاده می‌کنند. 

منابع:

- ودادی احمد، مدیریت سرمایه انسانی شخصی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، ۱۳۸۸
- اعرابی سید محمد و داود ایزدی، خلاصه کتاب مدیریت استراتژیک منابع انسانی، دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۸۱

