

## مطالعه وضعیت نظام منابع انسانی موسسه تحقیقاتی و پژوهشی فرانهور آلمان

ترجمه دو مقاله:

Human Resources Strategy for Researchers- Summary of the internal analysis and objectives(2016),Fraunhofer, internal analysis EU Chatter and code for Researchers.

Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, European Communities, 2005.

فرحناز غلمانی<sup>۱</sup>

### مقدمه

در سال های اخیر مسیر حرکت علم و فناوری در بسیاری از کشورها به سمت پروژه محوری تغییر یافته است. مدیریت منابع انسانی در سازمانهای دانشی و پروژه محور، نیازمند تدوین و توسعه مدل های جدید برای مدیریت کارا و بهینه منابع انسانی در این سازمان ها می باشد.

در موسسات علمی و تحقیقاتی، مدیریت منابع انسانی با توجه به نحوه ساماندهی و آرایش کار پروژه صورت می پذیرد و امور به سمت دانش محوری سوق داده می شود و با خط مشی یکپارچه سازی دانش در زمینه های مختلف تخصصی، حل مسائل پیچیده با بهره گیری موثر از منابع انسانی قلمداد کرد. در سازمان های دانش بنیان ارتباط نزدیک و غیرقابل اجتنابی بین پروژه محوری و مدیریت منابع انسانی شکل گرفته است. یکی از این موسسات فرانهورآلمان می باشد که وضعیت مدیریت منابع انسانی آن با استفاده از ترجمه مقالات مورد بررسی قرار گرفته است.

---

۱. پژوهشگر گروه مدیریت و تعالی عملکرد پژوهشکده مطالعات توسعه جهاددانشگاهی  
f.ghelmani@gmail.com

### فرانهوفر (Fraunhofer)

فرانهوفر تلاشی موثر در عرصه برقراری رابط میان اجزای نظام نوآوری آلمان و همچنین نظام تحقیقاتی جهان را بر عهده دارد.

فرانهوفر یکی از چهار جامعه پژوهشی کشور آلمان بحساب می‌آید که در حوزه پژوهش‌های کاربردی به فعالیت می‌پردازد. نام مؤسسه از نام یک محقق، مخترع و کارآفرین مونیخی که در قرن ۱۹ در حوزه‌های فیزیک و نجوم فعالیت می‌کرده و دارای اختراعاتی از جمله لنز دوربین‌ها و تلسکوپ بوده، گرفته شده است. فرانهوفر در ۲۶ مارس سال ۱۹۴۹، به عنوان بخشی از یک برنامه سازماندهی مجدد و گسترش زیرساخت‌های پژوهشی آلمان در مونیخ تاسیس شد. در سال‌های اولیه، عملکرد اصلی این سازمان غیرانتفاعی عمدتاً فعالیت‌های اداری بود. مأموریت این سازمان پژوهش و فناوری سود رسانی به جامعه از طریق به عهده‌گیری و ترویج تحقیقات کاربردی در ابعاد بین‌المللی و خلق سودمندی از طریق این پژوهش‌ها برای شرکت‌های تجاری خصوصی و دولتی داخل کشور آلمان می‌باشد. فرانهوفر در کلیک سازمان غیرانتفاعی است. فرانهوفر یک سازمان حرفه‌ای، مأموریت‌گرا و بین‌المللی است که ملاحظات عمده و اساسی آن ملاحظات کارکردی فنی و اجرایی است، حمایت دولت از این مؤسسه اولاً قابل توجه است و بدون چشم‌داشت اهداف سیاسی جناحی و گروهی است و ثانیاً آمد و رفت دولت‌ها تأثیر چندانی بر کار فرانهوفر ندارد. شیوه‌های خدمت‌دهی فرانهوفر متمرکز بر خدمات مشاوره‌ای و انجام تحقیقات کاربردی - توسعه‌ای می‌باشد و دارای تعاملی پویا با محیط دانشگاه است و سازمانی پیشرو برای تحقیقات کاربردی در اروپا محسوب می‌شود. فعالیت‌های پژوهشی آن توسط ۶۹ مؤسسه و واحد تحقیقاتی در نقاط مختلف آلمان انجام می‌شود. مراکز تحقیقاتی بین‌المللی وابسته و ادارات نمایندگی برای پیشبرد اهداف مؤسسه فرانهوفر در سراسر جهان اهمیت زیادی دارد.

- واحد تحقیقاتی تمام گروه‌های خوشه نوآوری فرانهوفر
- فرانهوفر آلمان
- دفتر اتحادیه اروپا فرانهوفر اتحادیه اروپا بروکسل
- فرانهوفر اتریش مدیریت تولید و لجستی کوپن
- نماینده فرانهوفر اندونزی جاکارتا
- مرکز پروژه فرانهوفر برای نوآوری در مواد غذایی و زیست‌شناسی کمپیناس
- نماینده فرانهوفر سئول کره
- مرکز نوآوری صنعتی بوستون
- مشاور عالی ارشد فرانهوفر مالزی

- دفتر نمایندگی فرانسهوفر ژاپن توکیو
- دفتر نمایندگی فرانسهوفر پکن
- مرکز تحقیقات صنعتی فرانسهوفر چالمرز، FCC گوتنبرگ
- فرانسهوفر اتریش گرز محاسبات آماری
- مشاور ارشد فرانسهوفر در قاهره مصر
- دفتر ارتباطات فرانسهوفر پالو
- مرکز تحقیقاتی فرانسهوفر ایالات متحده آمریکا
- فرانسهوفر ایالات متحده آمریکا پلیموت
- مرکز تحقیقات فرانسهوفر اطلاعات و ارتباطات پرو پرتغال
- مرکز فناوری های پایدار انرژی کمبریج فرانسهوفر ایالات متحده آمریکا
- مرکز فرانسهوفر برای سیستم های بیوتکنولوژی سانتیاگو
- مرکز پروژه فرانسهوفر "تکنولوژی های تولید در دانشگاه سندی توحو"
- مشاور ارشد فرانسهوفر در آفریقای جنوبی
- مرکز تحقیقاتی فرانسهوفر گلاسکو
- مرکز پروژه مهندسی پزشکی و پیشرفته فرانسهوفر در دانشگاه ام اس مستر
- مرکز تحقیقاتی فرانسهوفر وین
- مشاور ارشد فرانسهوفر کشورهای خلیج دبی
- نماینده فرانسهوفر دربنگلور هند
- مرکز مهندسی نوآوری فرانسهوفر
- فرانسهوفر ایالات متحده آمریکا مرکز پوشش و فن آوری الماس شرق
- مرکز فرانسهوفر تحقیقاتی سانتیاگو
- مشاور ارشد فرانسهوفر در ارکولانو ایتالیا
- مرکز تحقیقات بیوتکنولوژی مولکولی نیویورک فرانسهوفر در ایالات متحده آمریکا
- مرکز پروژه فرانسهوفر برای سیستم ها و نرم افزارهای مهندسی باهیا سالوادور
- مرکز تحقیق و توسعه نرم افزار فریونهور آمریکا در مریلند
- مرکز فرانسهوفر فن آوری انرژی خورشیدی - سانتیاگو
- مرکز تحقیقاتی فرانسهوفر برای تحقیقات کامپوزیت انتاریو لندن
- مرکز پروژه مدیریت فرآورده های نفتی و مدیریت فرانسوی PMI بوداپست

فرانهوفر بزرگترین سازمان علمی و پژوهشی در اروپا است. در سال ۲۰۱۶، به عنوان یکی از سه مرکز "جذب کارآموده‌ترین‌ها" توسط دانشجویان علوم رتبه‌بندی شد. در موسسه فرانهورف آلمان، بیش از ۲۰۰ کارمند، آماده ارایه راه‌حل‌های خاص در جهت ادغام و تجزیه و تحلیل داده‌ها و پیشبرد صنعت به مشتریان خود می‌باشند. انجام پروژه‌های بزرگ، تجزیه و تحلیل محتوای چند رسانه‌ای، ادغام اطلاعات و مدل‌سازی سازمانی و تجزیه و تحلیل سازمانی بر صلاحیت موسسه فرانهورف تاکید دارد.

### زمینه‌های کاری

- بهداشت و محیط زیست
- امنیت و حفاظت
- جابجایی و حمل و نقل
- تولید و عرضه خدمات
- ارتباطات و دانش
- انرژی و منابع

فرانهوفر بزرگترین سازمان تحقیقاتی کاربردی اروپا است. با در نظر گرفتن نیازسنجی انجام شده، پروژه‌های تحقیقاتی الویت‌بندی می‌گردد. در نتیجه، کار انجام شده توسط محققان و پژوهشگران تاثیر قابل توجهی بر زندگی مردم دارد. شعار فرانهورف این است:

"ما خلاق هستیم، تکنولوژی را شکل داده و محصولات را طراحی می‌کنیم. روش‌ها و تکنیک‌ها را بهبود می‌بخشیم و موضوعات جدید را شروع می‌کنیم."

برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری تحقیقاتی «جذب فرانهورف»، دانشمندان برجسته بیرونی را قادر می‌سازد تا ایده‌های خلاقانه خود را با یک برنامه کاربردی واقعی ارایه دهند. در موسسه کاملاً مجهز فرانهورف، همکاری موسسه با صنعت برای انجام تحقیقات کاربردی در اروپا و رابطه بین علم و صنعت فراهم و شرایط عالی برای چنین پروژه‌هایی ایجاد می‌شود.

فرانهوفر اهداف زیر را با برنامه‌هایی مانند استخدام نظام‌مند و ارتقا دانشمندان عالی‌رتبه با ایده‌های خلاقانه در داخل موسسه فرانهورف دنبال می‌کند. دانشمندان برجسته، شرایط بسیار خوبی برای ارایه ایده‌های خود و نزدیک شدن به بازار توسط گروه تحقیق تخصصی خود پیدا می‌کنند. علاوه بر جذب بالا، فرانهورف این فرصت را به دست می‌آورد که طیف وسیعی از صلاحیت‌ها را به دانش و تخصص را به موسسه اضافه نماید تا از آن‌ها برای ایجاد واحدهای جدید استفاده نماید. افراد مستعد واجد

صلاحیت برای ایجاد موقعیت‌های اجرایی مانند مدیریت یک گروه پژوهشی و با در نظر گرفتن مسئولیت واقعی و اختصاص بودجه، راه را برای موفقیت محققان عالی می‌توانند هموار نمایند.

شرایط کاری عالی برای تبدیل ایده‌های خلاق به برنامه‌ها و در عین حال، افزایش فرصت‌های کاری در زمینه‌های علوم کاربردی، صنعت و یا به عنوان یک کارآفرین از جمله مزایای ایجاد شده برای دانش آموختگان است. برنامه‌های جذب برای افراد با استعداد در مرحله پس از پایان تحصیل در رشته‌های دانشگاهی خود، از جمله مزایای فرانهور برای کسب موقعیت در "جنگ برای استعداد" و پیدا کردن افراد بسیار با ارزش و صاحب ایده‌های جدید خواهد بود. پذیرش ریسک نیز جهت ایجاد قابلیت‌هایی برای ایجاد واحدهای تجاری جدید و از بین بردن شکاف انتقال تکنولوژی بین علم و صنعت می‌باشد.

### ضوابط مشارکت با سایر موسسات

فرانهور برای جذب دانشمندان سراسر جهان برنامه دارد البته ممکن است محققان در ابتدای مشارکت و استفاده از امکانات موسسه فرانهور استخدام نشوند.

- یکپارچگی گروهی از نظر علمی، سازمانی و مکانی در موسسه فرانهور ایجاد شود. برنامه‌های کاربردی باید به طور مشترک توسط مدیر موسسه و دانشمندان این موسسه تهیه شود.
- در انجام پروژه‌های مشترک، دریافت بودجه تعیین شده و ارزیابی مراحل انجام پروژه توسط گروه حائز صلاحیت از سوی موسسه فرانهور انجام می‌شود و استراتژی موسسه مقابل نیز مد نظر قرار می‌گیرد.

### شروع به کار در فرانهور

با توجه به پیچیده بودن فعالیت مؤسسه، در ابتدای ورود فرد به موسسه موضوعات گسترده‌ای که می‌توانند مورد بحث قرار گیرند به راحتی با فرد مطرح می‌شود. بنابراین به توصیه موسسه فرانهور، متقاضی و موسسه در اولین فرصت مناسب برای هر دو طرف، چند روز برای آماده‌سازی مشترک، برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری صرف می‌شود. از نظر موسسه فرانهور متقاضی/نامزدی ایده‌آل خواهد بود که درک قوی از علایق علمی و در عین حال از مهارت‌های رهبری و مدیریت سنتی و نوین داشته باشد و این امر در مورد مشاغل مربوط به کسب و کار از اهمیت فراوانی برخوردار است. کاندیدایی ایده‌آل و مناسب همکاری با موسسه خواهد بود که سطح بالایی از کنجکاوی علمی و در عین حال، آشنایی با وظایف مربوط به کسب و کار و مدیریت منابع انسانی، مدیریت خرید و بازاریابی برای پیشبرد هدف اصلی موسسه فرانهور را داشته باشد و برای تبدیل یک ایده به یک تحقیق و توسعه و تولید محصول، تلاش نماید. در این خصوص می‌توان برای جذب از دانشمندان عالی خارجی

با ایده‌های نوآورانه (حداقل دکتری یا تجربه معادل آن، ترجیحا پست دکتری) و محققان متخصص در زمینه صنعت و کسب و کار و یا محققانی که علاقمند به پیشرفت در کارآفرینی می باشند استفاده نمود.

فرانهورف موسسه بین المللی است که برای متقاضیان کار و تحقیق از سراسر جهان محیط مناسبی را فراهم می‌نماید. این محیط ایده‌آل، نیازهای متقاضیان و کارکنان را از آلمان و همچنین سایر کشورها را در نظر می‌گیرد: ابتدا با اولین تماس و شروع کار با در نظر گرفتن منشور و کد اروپایی محققان در سال ۲۰۱۳. فرانهورف به توصیه کمیسیون اروپا از ۱۱ مارس ۲۰۰۵ در مورد منشور اروپایی پژوهشگران و قانون رفتار برای استخدام محققان را امضا کرد و ۴۰ توصیه را اجرا کرد. اتحادیه اروپا «منشور اروپایی پژوهشگران و مرام‌نامه»<sup>۱</sup> را به عنوان عامل اصلی جذب موسسات علمی، به عنوان کارفرمایان و موفقیت تجاری آن‌ها مورد توجه قرار می‌دهد. هیئت اجرایی موسسه فرانهورف، با

۱. منشور اروپایی پژوهشگران و مرام‌نامه استخدام: کمیسیون اروپا، منشور اروپایی پژوهشگران و مرام‌نامه استخدام آنان را به تصویب رسانده است. این متن شامل عناصر کلیدی سیاست اتحادیه اروپا برای انجام پژوهش‌های حرفه‌ای است. این منشور که بر اساس تفاوت مشاغل پژوهشی در سطح ملی، محلی، منطقه‌ای و بخشی اروپا استوار شده، حقوق منحصر به فرد و وظایف یکسانی را برای پژوهشگران سراسر اتحادیه اروپا قائل است. این منشور مجموعه‌ای از اصول کلی و الزاماتی است که نقش‌ها، مسؤولیت‌ها و حقوق پژوهشگران، کارفرمایان و پشتیبانان مالی را تعیین می‌کند. هدف منشور تضمین موفقیت آمیز ماهیت مناسبات میان پژوهشگران، کارفرمایان و پشتیبانان مالی است تا به عملکردی موفق در تحقیقات؛ به اشتراک گذاری، انتقال و توزیع دانش؛ توسعه تکنولوژی و توسعه حرفه‌ای پژوهشگران منجر شود. این منشور همچنین ارزش روش‌های مختلف تحرک را به عنوان ابزار رشد تخصصی پژوهشگران به رسمیت می‌شناسد. به این ترتیب؛ منشور در قالب چهارچوبی مشخص؛ پژوهشگران، کارفرمایان و پشتیبانان مالی را به شناخت یکدیگر و کارکردی مسؤولانه و تخصصی در محیط کار دعوت می‌کند. مخاطب این منشور همه پژوهشگران اتحادیه اروپا در هر سطح شغلی و حوزه پژوهشی؛ بخش خصوصی و یا دولتی صرف نظر از نوع انتصاب، استخدام، نوع سازماندهی و یا موقعیت قانونی مستخدمین هستند.

در این منشور نقش‌های چندگانه پژوهشگران نه تنها در اجرای پژوهش، یا پیشبرد فعالیت‌های توسعه‌ای، بلکه در نظارت، راهنمایی، مدیریت و وظایف اجرایی نیز لحاظ شده است. بنای منشور بر این نکته استوار است که پژوهشگران، کارفرمایان و پشتیبانان مالی به رعایت قوانین ملی و منطقه‌ای پایبند هستند. در مواردی که پژوهشگران از موقعیت و حقوق مطلوبتر از شرایط مندرج در این منشور برخوردار هستند نمی‌توان تقاضای تقلیل موقعیت و یا حقوق آنان را داشت. پژوهشگران، کارفرمایان و پشتیبانان مالی که به این منشور متعهد می‌شوند عملاً باید به حقوق بنیادین و به منشور حقوق بنیادین اتحادیه اروپا نیز پایبند باشند (European Communities, 2005).

امضای منشور و مقررات اروپا برای محققان، به وضوح به تعهدات خود در قبال سایر کشورها تاکید کرده است.

برای روشن شدن این موضوع که فرانهورف نه تنها طی چند سال اخیر که منشور و کدگذاری برای محققان اروپایی را اجرا کرده بلکه به طور مستمر در حال توسعه آن در زمینه‌های کلیدی است، هیئت اجرایی اقدام به ارایه استراتژی منابع انسانی برای محققان فرانهورف نموده است و به این منظور، تحلیل جامع داخلی را انجام و یک برنامه عملی را تهیه کرده است.

### درخواست فرانهورف از دانشمندان، متخصصان و مدیران

فرانهورف به دنبال جذب دانشمندان، متخصصان و مدیران مختلفی است و تلاش می کند با معرفی پتانسیل ها و توانمندی های خود، این افراد را از همه کشورها جهت همکاری و عضویت ترغیب نماید. عبارات زیر نشان دهنده بخشی از این تلاشها خطاب به دانشمندان، متخصصان و مدیران است:

#### دانشمندان

اگر شما یک فارغ التحصیل دانشگاه هستید و می خواهید ذهن خود را برای ارائه راه حل های توسعه بازار آماده کنید، فرانهورف منتظر دریافت درخواست متقاضیان همکاری شما می باشد.

#### متخصصان

ما به دنبال افزایش مهارت های خود هستیم. با طیف گسترده ای از مناطق و مؤسسات تخصصی می توانیم چالش و مکان مورد نظر شما را ارائه دهیم. اگر شما به عنوان یک متخصص، آموزش های لازم را فرا گرفته اید، چرا نباید پتانسیل خود را در فرانهورف بگذارید؟

#### مدیران

مدیران ما به ارایه تحقیقات کاربردی برجسته کمک می کنند. اگر شما علاقه مند به پیشرفت مأموریت فرانهورف و مسئولیت در محیط کاری متنوع هستید، ما می توانیم پستی را که به دنبال آن هستید را ارائه دهیم.

همانطور که فرانهورف در رابطه با علم، تحقیق و صنعت فعالیت می کند طیف وسیعی از فرصت های حرفه ای و محیط کاری را نیز فراهم نموده است که باعث خلاقیت و ایجاد ایده های جدید می شود و در نهایت منجر به پیشرفت شخصی و حرفه ای خواهد شد. مدیریت منابع انسانی فرانهورف با ایجاد چارچوب لازم از برنامه ها و سایر اقدامات مثرتر که منجر به پیشرفت می گردد حمایت می نماید.

مدیر منابع انسانی فرانهور، خانم الیزابت اوان می‌باشد که در خصوص «جذب فرانهور» از محققان برجسته دعوت می‌کند تا ایده‌های خود را با ایجاد نوآوری در موسسه توسعه دهند. اصول رهبری سازمان، به مدیران فرانهور جهت آشنایی به وظایف خود و تعیین آنچه که از آن‌ها انتظار می‌رود برای موفقیت تحقیقات کاربردی در فرانهور و نظارت و آزادی بخشیدن به تیم‌هایی که ایده‌های خلاقانه‌ای را ارائه می‌دهند یاری می‌کند.

### ارزیابی عملکرد (واحد و پروژه)

ارزیابی عملکرد فرانهور در نظرسنجی کارکنان، به عنوان یک ابزار پشتیبانی برای مدیریت استراتژیک و به عنوان وسیله‌ای برای تضمین توسعه مستمر، منظم و مشارکتی سازمان استفاده می‌شود. هدف اصلی آن بهبود کیفیت در تمام نهادهای فرانهور است، و از روش‌هایی مانند مدیریت تنوع با علم به این که هیچ دونفر یکسان نیستند و هر سازمان ترکیبی از افراد متفاوت است، زمینه‌های فرهنگی، جغرافیایی، تکنیکی را فراهم می‌کند. مدیریت تنوع روشی است که هدف آن، استفاده از تنوع اجتماعی به نفع کل سازمان است و به همه کارکنان اجازه سهیم شدن در نتایج آن را می‌دهد ضمن آن که برای ارزیابی عملکرد، همه افراد سازمان با یک سنجه مورد ارزیابی قرار خواهند گرفت.

موسسه فرانهور امکان بررسی و ارزیابی کارکنان را در تمام سطوح فراهم می‌نماید. پاسخ‌ها نشان دهنده مشارکت ۸۱,۴ درصدی کارکنان در نظرسنجی سال ۲۰۱۵ است و نشان از سطح بالای تعهد و تمایل در نظرسنجی است. نتایج نظرسنجی در اختیار هر گروه قرار می‌گیرد، به طوری که آن‌ها می‌توانند با شناسایی مناطق عملیاتی از نتایج و گام‌های مشخص جهت پیگیری و رفع کمبودها استفاده نمایند.

اقدام بعدی پیش بینی انجام نظرسنجی دیگری در سال ۲۰۱۹ می‌باشد که میزان رشد شرکت و انتقال دانش و فناوری برای ارائه و تربیت کارشناسان و مدیران عالی آموزش دیده به صنایع مختلف و علوم مرتبط که بخش مهمی از ماموریت فرانهور است را ارزیابی نماید. با توجه به اهمیت توسعه شخصی و حرفه‌ای فرانهور، به طور میانگین سالانه حدود ۸۵۰ دانشمند و رشد سالانه موسسه فرانهور، نیازمند چینش و گزینش سیستماتیک عناصر جوان است.

حفظ کارکنان و کسب خدمات عالی آنان به عنوان همکار و نیز ارج نهادن به مشتریان و یا نمایندگان شبکه فارغ‌التحصیلان علاقمند به یادگیری دانش برای اولین بار در سال ۲۰۱۵ راه اندازی شد و بدین منظور اقدامات انجام شده شامل گسترش شبکه‌های فارغ‌التحصیلان و انجام نظرسنجی



خروج با هدف نادیده گرفتن مسائل مربوط به شغل از نظر آموزش و توسعه حرفه‌ای و در نتیجه برای نشان دادن چشم‌اندازهای احتمالی به دانشمندان جوان در فرانسه ضروری می‌باشد که این نظرسنجی‌ها و دستیابی به نتایج خروجی باید ادامه یابد.

رعایت آزادی اصول تحقیق و اصول اخلاقی در موسسه فرانسه از جمله مسئولیت‌های موسسه برای ایجاد آزادی‌های تحقیقاتی و تحقیقات کاربردی می‌باشد. به همین دلیل، نیز از ابتکار DFG، بنیاد پژوهشی آلمان و لئوپولدینا، آکادمی ملی علوم آلمان، که توصیه‌هایی در باب آزادی علمی و مسئولیت علمی و در مورد امنیت تحقیقات دارند توجه شده است تا قوانین و مقررات وضع شده در کمیته‌های اخلاق با داخل و خارج از کشور آلمان مطابقت داده می‌شود. از این رو استفاده از ساختارهای موجود برای حمایت از تحقیقات مسئولانه در میان محققان را توصیه می‌نماید.

بسیاری از متقاضیان با ارایه طرح اولیه به موسسه، با فرآیندهای داخلی و برنامه‌های موسسه آشنایی پیدا می‌کنند. برای حمایت از پروژه و تضمین کیفیت تحقیق به عمل آمده، کمیته ارزیابی تشکیل می‌شود که با تمرکز بر «نقاط مهم» ارزیابی پروژه تا اتمام پروژه صورت می‌گیرد که در ذیل مختصری در این خصوص ارایه می‌شود.

فرآیند تأمین مالی، ارایه مشاوره به متقاضیان، ارایه پشتیبانی از متخصصان پروژه، نظارت بر دستاوردهای هدف (موضوعات خاص و اداری)، حمایت از برنامه در حال اجرا و مدیریت جریان اطلاعات داخلی و خارجی توسط کمیته ارزیابی انجام می‌گردد.

مدیر بخش تحقیقات بعد از سه ماه پس از اجرای پروژه، ضروری می‌داند جلسه کنترل پروژه و ارزیابی طرح برگزار شود. انتخاب شرکت‌کنندگان به عهده مدیر موسسه می‌باشد. وی در صورت لزوم مدیران گروه و رهبر گروه را دعوت می‌کند و در صورت لزوم مدیریت برنامه‌ها توسط دکتر ونزل و مؤسسه مربوطه انجام می‌شود. نتایج اهداف اصلی و نتایج فرعی باید برای اهداف کنترل پروژه تعیین شود (چه چیزی تحویل خواهد شد و در چه کیفیتی) و در نهایت می‌تواند در طول جلسات کاری بیان شود. تعریف انتظار از دستاوردهای پروژه (از جمله جمع بندی نتایج برای هر مرحله و در انتظار تصمیم‌گیری در خصوص نتایج بدست آمده، مانند پایان دادن به پروژه، استراتژی، بازاریابی و غیره) می‌باشد. نکته‌ها و نقاط مهم پروژه در پایان جلسه اطلاع رسانی می‌شود و به طور کل تعریف تقریبی پنج مرحله در فواصل ۱۲ ماهه توصیه می‌شود که به اصطلاح "نقاط مهم" نامیده می‌شود. رهبر گروه باید گزارش نظرات خود را به مدیر بخش تحقیقات ارایه دهد. زمان پروژه طبق مقررات وضع شده، حائز اهمیت خواهد بود و نیز شرح مراحل پروژه که بعد از ۱۲ ماه پیش‌بینی نتایج و همچنین بعد از ۲۴ ماه انتظارات تصمیم‌گیری در خصوص نتایج پیش‌بینی شده پروژه، ضرورت خواهد داشت.

## جبران خدمت

جبران خدمات متغیر در موسسه فرانهور دارای شهرت خوبی است. همان طور که قبلا گفته شد، توافقنامه حقوق و دستمزد جمعی برای کارمندان خدمات عمومی هم متغیر می باشد. حداقل تا آنجا که به پرداخت اولیه مربوط می شود، اغلب حقوق آنان پایین تر از دستمزد کارکنان صنعت است. با این حال، موسسه فرانهور علاوه بر این، یک برنامه جبران متغیر ارائه می دهد تا به افزایش حقوق آنان کمک کند.

کارمندان موقت، به کارکنانی گفته می شود که با قراردادهای کوتاه مدت برای موسسه فرانهور کار می کنند و باید بدون توجه به این که آیا این افراد تصمیم می گیرند که در فرانهور باقی بمانند یا نه، فرصتی برای توسعه مهارتهایی که به آن ها برای دستیابی به موفقیت در حرفه انتخابی آنان ایجاد شود.

شرایط کار و رسیدن به هدف بازارهای بین المللی چالش های زیادی را در جهان به وجود آورده است، فرانهور با علم به این چالش ها، خود را به عنوان یک سازمان پیشرو در اروپا در زمینه تحقیقات کاربردی معرفی می کند. با اطمینان از دستاوردهای علمی خود، تلاش می کند نام تجاری فرانهور را توسعه داده و ارتباطات داخلی و خارجی خود را افزایش دهد. و تلاش می کند با درک جامع مدیریت در تمام سطوح و با ترویج فرهنگ عملکرد و نوآوری به کارمندان خود کمک می کند.

## نگهداشت

فرانهور با هدف آینده را ما ابداع می کنیم متعهد به رعایت نیازهای جامعه می باشد و به عنوان بزرگترین سازمان برای انجام تحقیق در اروپا برای نگهداشت کارکنانش که در مناطق تحقیقاتی خدمت می کنند در زمینه مراقبت های بهداشتی، امنیت، ارتباطات، تحرک، انرژی و امنیت کار خلاقانه، فن آوری شکل، بهبود رویه ها و طراحی محصولات راه های جدیدی را ایجاد می کند تا همزمان و به طور مداوم به توسعه و بهبود توانایی کارکنان و بهینه سازی آنان برای دستیابی به هدف اقدام می نماید.

فرانهور در حال ارائه یک محیط کاری دلپذیر و یک محیط کار منحصر به فرد است که آخرین تحقیقات را با ارتباطات اقتصادی ترکیب می کند. فرانهور بر روی راه حل های نوآورانه تمرکز می نماید و با راه حل های فراتر از آن مقایسه می کند و برای همه دانشمندان این پیام را می دهد که شما می توانید به ما بپیوندید و آینده ای جدید ایجاد کنید. ما فرصت داریم که یک همکار به طیف وسیعی از صلاحیت های موسسه را اضافه کنیم.

انتصاب، پاداش و مزایای تامین اجتماعی بر اساس توافقنامه معوقه جمعی بخش عمومی (TVD) صورت می‌گیرد. علاوه بر این فرانهورف ممکن است اجزای پاداش متغیر مبتنی بر عملکرد را ارائه دهد. در صورت داشتن مدارک یکسان، اولویت به داوطلبان با شرایط عالی داده می‌شود. این موقعیت در ابتدا محدود به مدت ۲ سال است. فرانهورف متعهد به ارائه فرصت‌های شغلی مناسب برای مردان و زنان است و این فرصت در ابتدا نیز به صورت پاره وقت امکان‌پذیر است و مشتاقانه منتظر درخواست کامل افراد از جمله نامه، نمرات دانشگاه و نامه‌های مرجع می‌باشد.

نتایج پروژه باعث می‌شود تا پروژه‌های موردعلاقه خود را با شرکای صنعتی دنبال نمایند. انتظار می‌رود پروژه‌ها پس از تکمیل شدن به افزایش قرارداد تحقیق و صدور مجوز جهت انجام پروژه‌های بیشتر منجر شود.

فرانهورف گروه تحقیقاتی را در درازمدت حفظ می‌نماید و به گروه برای ایجاد پایه و اساس و کسب حقوق مالکیت فکری و تجاری کمک می‌کند. چشم‌انداز موسسه در درازمدت جایگزین‌های بالقوه‌ای را شامل می‌شود از Spin Offs تا انتقال گروه تحقیق به یک شرکت صنعتی و پس از آن در زمینه تحقیقات پایه کشف افراد با استعداد و خلاق با ایده‌های جدید با پتانسیل بالا از نتایج این اشتراک خواهد بود.

در هر حال، عدم توسعه و اغلب نبود امکانات کافی برای برخی دانشمندان در سایر نقاط جهان جهت کاربردی نمودن ایده‌ها، می‌توان برای محققانی که به امکانات دسترسی کمی دارند و در معرض کمبود هستند محیطی فراهم نمود که از طریق آن، در نهادهای محلی خود آزادانه فعالیت کنند. فرانهورف به منظور پیشرفت بیشتر برای کسب تجارب بیشتر روشی را ارائه می‌دهد و محیط حرفه‌ای را فراهم می‌کند تا به طور موفقیت‌آمیز ایده‌های کاربردی را به نوآوری تبدیل نماید و از بهترین ذهن‌ها دعوت می‌کند تا مفاهیم خود را برای ایده‌های کاربردی تحت چارچوب برنامه تنظیم نماید.

برای دانشمندان شرایط کاری سودآور و عالی با برنامه‌های کاربردی و در عین حال با افزایش فرصت‌های شغلی در علوم کاربردی و صنعت و یا به عنوان یک کارآفرین برای افراد با استعداد راه، پس از پایان تحصیلات خود در زمینه علوم و یا صنعت فراهم می‌کند. از مزیت‌های دیگر موسسه فرانهورف، "جنگ استعداد" و استخدام افراد با ایده‌های جدید با توانایی‌های زیاد و با پتانسیل بالا، بازکردن واحدهای کسب و کار جدید، می‌باشد.

یکپارچگی مدیریت منابع انسانی مبنایی برای کار با ارزش و ایجاد چارچوب و ساختار در فرانهورف و هدایت به سوی مراحل مختلف با بالا بردن سطح صلاحیت‌های حرفه‌ای، توسعه و برنامه‌ریزی شغلی، فعالیت کاری منطبق بر نیازها و مبتنی بر مدل‌های زمان، می‌باشد و این جهت‌گیری استراتژیک،

ابزار و اقدامات لازم برای نیازهای فعلی و آینده مدیریت منابع انسانی در فرانهور خواهد بود. به طور کلی تمایزی در اهداف مدیریت منابع انسانی هیچ یک از سازمان‌ها و موسسات فرانهور وجود ندارد و الگوی همه یکسان است. همچنین با لحاظ نمودن یک استراتژی مشخص که به آن چتر می‌گویند همه آن‌ها به سمت یک هدف اصلی هدایت شده و مورد حمایت قرار می‌گیرند. تحقیقات کاربردی که پایه و اساس موسسه فرانهور است شعار سازمانی نهادینه شده اعضا فرانهور که از اصول مهمی بیان شده در مأموریت سازمان می‌باشد عبارت است از: "ما برای تبدیل ایده‌های اصلی به نوآوری‌ها به نفع جامعه و تقویت اقتصاد آلمان و اقتصاد اروپا با شرکت‌ها همکاری می‌کنیم."

کارکنان فرانهور شرایط پیشرفت موسسه در زمینه‌های علم و کسب و کار و آینده موسسه فرانهور را شکل می‌دهند. از این رو فرانهور اهمیت زیادی به هویت خود با توسعه استراتژی چتر که شامل مجموعه اهداف مشترک کلی مانند توسعه پایدار، مشارکت با شرکای برجسته علم و صنعت می‌باشد. که با همکاری یکدیگر هیئت اجرایی ابتکارات استراتژیک را به وجود آورده‌اند.

مدیریت منابع انسانی در فرانهور به ۱۲ حوزه عملی تقسیم می‌شود. که «از طریق برنامه هدفمند و بهره‌گیری از ابزار و اقدامات توسعه‌یافته برای دستیابی به اهداف اصلی موسسه بایکدیگر همکاری می‌نمایند. در نتیجه با تاثیرگذاری مثبت در نتایج و یافته‌ها و به اشتراک گذاردن استراتژی کلی حوزه‌های عملی و بریکدیگر تاثیر می‌گذارند و به مسیر موفقیت دست می‌یابند.

به طور خلاصه، اداره منابع انسانی به صورت یکپارچه دو هدف را دنبال می‌کند. یکی از اهداف مربوط به هر کارمند است و هدف دیگر مربوط مشارکت در توسعه موسسه‌ها. با توجه به مورد اول، هر کارمند باید خود را به عنوان عضوی از منابع انسانی فرانهور با اهداف یکپارچه بداند از اولین ارتباط فرد به عنوان یک متقاضی شغل، تا زمانی که به شبکه فارغ‌التحصیلان بپیوندد حتی مدت‌ها پس از اتمام کار خود عضو فرانهور خواهد بود. این امر از طریق شبکه‌های قوی در سطوح پرسنلی مختلف، مانند هماهنگ‌کننده‌های توسعه منابع انسانی یا فعالیت‌های نظارتی مرکزی، هدایت و کنترل می‌شود.

در مورد دوم، کل مدیریت منابع انسانی در توسعه شرکت‌ها دخیل هستند. که به طور خاص از اهداف کلی مشترک و ابتکارات استراتژیک شرکت است. برای پژوهشگران و حوزه عملیات آنان منابع انسانی به عنوان یک چارچوب تاثیرگذار برای پیشبرد استراتژی موسسه خواهد بود.

فرانهور ۱۲ حوزه عملیات را تعریف کرده است و ارتباط استراتژیک هر یک از آن‌ها را مشخص نموده است:

- مدیریت: مدیران تمرکز استراتژیک را به اتاق‌های خلاقیت هدایت می‌کنند.
- جبران خدمت: مدیران برای استخدام و حفظ کارکنان با بخش آموزش عالی و کارفرمایان بین-المللی ایجاد رقابت می‌نمایند.
- قراردادهای کوتاه مدت: استفاده مسؤلانه از قراردادهای کوتاه‌مدت، بازده اقتصادی، جذب کارکنان و انتقال تخصص باید تضمین شود.
- توسعه سازمانی: حفظ تعالی معلمی و ظرفیت نوآوری بالا از طریق انطباق با توانایی‌ها و مهارت‌ها.
- توسعه سیستماتیک: برای توسعه سازمان توجه به توسعه سیستماتیک الزامی خواهد بود.
- استخدام: استخدام، مبادله و آموزش پرسنل
- اقدامات استخدام: ایجاد حصول اطمینان برای کارفرمایان که کارمندان با توجه به نیازهای کاری استخدام می‌شوند.
- روابط بین‌المللی: حمایت بیشتر از نیروی انسانی در تمام زمینه‌های کار در سطح بین‌المللی.
- تنوع: تنوع بیشتر در ترکیب تیم‌ها و در نتیجه رسیدن به عامل اصلی موفقیت نوآورانه.
- مدیریت سلامت: کسب اطمینان از کارایی درازمدت نیروی کار.
- توسعه حرفه‌ای: موسسه حرفه‌ای از رشد حرفه‌ای اشخاص حمایت می‌کند و بنابراین شرایط خوبی برای استخدام، وفاداری نیروی کار و راه‌اندازی شبکه‌ها ایجاد می‌کند.
- پشتیبانی نیروی انسانی: HR بر اساس خدمات به کارکنان در دستیابی به موفقیت شخصی و سازمانی کمک می‌کند.

در بالا ۱۲ حوزه فعالیت در خصوص مدیریت منابع انسانی موسسه فرانهورف ذکر شده است و نیز اقدامات و برنامه‌های آن‌ها و ترکیب نیروی انسانی و چگونگی درجات مختلف همکاری با یکدیگر مشخص گردیده است و در نتیجه در سال‌های آینده به طور خاص در چهار سال آینده نتایجی که در مدیریت منابع انسانی فرانهورف مورد توجه قرار می‌گیرد عبارتند از: درک مشترک از مدیریت در فرانهورف، شکل دادن و ترویج تنوع، بین‌المللی شدن، دخالت بیشتر کارمندان در پیشبرد سازمان، حمایت از انتقال تخصص و ایجاد یک رویکرد یکپارچه به مدیریت سلامت می‌باشد.

در زمینه اصول عمومی و الزامات محققان نکات قابل توجهی برای فرانهورف وجود دارد به خصوص از نظر آزادی پژوهش، یکپارچگی علمی و انطباق با اصول اخلاقی در علم. که فرانهورف در قانون و اصول راهنمای شرکت، خود را به آزادی و یکپارچگی علمی منوط کرده است. اصول آزادی تحقیق و یکپارچگی علمی مسئولیت مهمی است که مستلزم بروز رسانی دقیق، در گزارش‌های مستمر موسسه فرانهورف است. همچنین برنامه‌ریزی در تحقیق، امور حقوقی و امور مالی، ادارات اطلاعات و ارتباطات

و حفاظت از داده‌ها و امنیت ایجاد شده موجبات "جذب بیشتر زنان برای تحقیقات کاربردی" که از اهداف موسسه فرانهورف می باشد را فراهم نموده است.

موسسه فرانهورف برای بسط مفهوم توسعه وسیع در حال تلاش است و نسبت رو به رشد دانشمندان زن حاکی از آن است که تلاش های شرکت موثر بوده است. ما همچنین از تعادل کار و زندگی خصوصی حمایت می کنیم: ۸۷ درصد از کارکنان در نظرسنجی کارکنان در سال ۲۰۱۵ اظهار داشتند که می‌توانند کار خود را با زندگی شخصی خود ترکیب کنند. ساعات کار انعطاف‌پذیر و مکان های انعطاف‌پذیر - در مناطقی که امکان‌پذیر است - نقش مهمی در ایجاد تعادل زندگی کاری و شخصی ایفا می نماید.

استفاده گسترده از برنامه داخلی «ترکیب کار و خانواده» برای افزایش تعداد زنان محقق به کار برده می شود. از مکان‌های پیش دبستانی برای دفاتر کارکنان استفاده می‌شود و بر تعهدات خانوادگی مانند مراقبت از وابستگان توجه خاص متمرکز شده است. استخدام و توسعه دانشمندان زن افزایش آگاهی و حمایت از مدیران در تمام جنبه‌ها از طریق تنوع ابزار، و اجرای دستورالعمل‌ها، اقدامات توسعه پرسنلی و گسترش برنامه توسعه داخلی می‌باشد و بین‌المللی شدن با توجه به افزایش تقاضا از تمامی جهان برای ایجاد رابطه همکاری به بین‌المللی شدن موسسه فرانهورف کمک می نماید که از جمله اقدامات موسسه فرانهورف در جهت نگهداشت نیروی کار در می باشد.

همچنین ترویج مراقبت های بهداشتی جامع و پیشگیرانه، شرایط کار خوب، تعهد و نوآوری کارکنان را افزایش می‌دهد. بخشی از این امر شامل ترویج مدیریت سلامت می باشد که فراتر از مقررات حفاظت از سلامت شغلی و ایمنی می‌باشد و هدف آن جلوگیری از مشکلات بهداشتی و بیماری مرتبط با استرس کار از سال ۲۰۱۶ به بعد، که به عنوان مقدمه‌ای از مدیریت بهداشتی جدید ایجاد شده است. با توجه به اهمیت پیشگیری و توجه به مراقبت‌های بهداشتی، فرانهورف از سال ۲۰۱۵ ارائه دهنده مربیگری زندگی است: ارائه مشاوره حرفه‌ای در زمان بحران، مانند استرس یا خطر فرسودگی شغلی یا بی‌انگیزه شدن و درمان آن در دستور کار قرار گرفته است. انجام نظرسنجی خطرات بهداشت روانی از کارکنان و ارائه دستورالعمل خطرات سلامت روان و نیز ارائه دستورالعمل مدیریت سلامت و صلاحیت به عنوان دستورالعمل برای مراقبت‌های بهداشتی مورد توجه مدیریت منابع انسانی موسسه قرار گرفته است.

## آموزش و بهسازی

موسسه فرانهور برای دستیابی به اهداف خود و به منظور افزایش نسبت افراد موثر در کار تا سال ۲۰۲۰ برنامه‌ریزی کرده است که توسط اقدامات مختلف پشتیبانی می‌شود (برای مثال بالا بردن آگاهی در محل کار؛ پشتیبانی مالی و فنی و آموزش کارکنان و ایجاد یک برنامه توسعه داخلی). یکی از اهداف فرانهور این است که نه تنها تعهدات موجود خود را نسبت به میزان اشتغال بیان می‌دارد بلکه همچنین قادر به آموزش و بهره‌گیری از کارکنان معلول جسمی از طریق همکاری و تقویت روح مشارکت فکری و ارائه ایده‌های خلاقانه می‌باشد. چگونگی و روش کار در خصوص منابع انسانی به عنوان بخشی از پروژه بین‌المللی HR در ۲۰۱۴-۲۰۱۵ بوده است.

هدف از انجام این پروژه این بود که چالش‌هایی را که در زمینه رشد و بین‌المللی شدن موسسه فرانهور وجود دارد، شناسایی و تجزیه و تحلیل شود همچنین اولویت‌بندی منابع انسانی بین‌المللی و مناطق عملیاتی کار با در اختیار گذاردن ابزار و امکانات توسعه یافته. بر این اساس در سراسر فرانهور انجام اقدامات در جهت رفع چالش‌ها مورد نیاز می‌باشد. نتایج اصلی این طرح شامل انتشار یک بروشور تحت عنوان "به فرانهور خوش آمدید" می‌باشد همچنین چک لیست کارکنان HR برای استخدام کارمندان خارجی و آموزش برای این منظور در مراکز HR؛ قراردادهای استاندارد شده و به روز شده از HR به زبان انگلیسی و افزایش فرصت‌های ارائه شده برای زبان‌ها و آموزش‌های بین فرهنگی.

در اواسط سال ۲۰۱۶، تیم بین‌المللی حقوق و حقوق کار شروع به فعالیت می‌کند تا هدف محکم ایجاد نتایج را محقق نماید که در پروژه HR بین‌المللی در فرانهور و تضمین ارائه سطح بالای کیفیت در کار، استخراج شده است.

- اقدام: مروری دقیق و واضح بر پویایی و تحرک برنامه‌ها در سطح بین‌المللی و نیز کیفی شدن کار.
- پشتیبانی از استخدام اتباع خارجی از طریق اطلاعات، فرم‌ها و اسناد به زبان انگلیسی.
- ارائه آموزش‌های ویژه برای فعالیت‌های دانشمندان بین‌المللی.

برای مشارکت کارکنان در توسعه سازمان فرانهور از اقدامات خاصی نظیر پانل‌های گفتگو، کارگاه‌ها یا وبلاگ‌های آنلاین استفاده می‌گردد تا کارکنان خود را به طور سیستماتیک در توسعه بیشتر موضوعات مطروحه شرکت نمایند. یکی ابزار مهمی برای توسعه سازمانی، بررسی کارآفرینی (MAB) است. موسسه فرانهور این توانایی‌ها را به رسمیت می‌شناسد و برای شناسایی و بهبود تلاش می‌-

نماید. با انجام نظرسنجی از کارکنان در همان زمان، از طریق IT ایده‌ها همراه با اطلاعات ارائه شده به اشتراک گذاشته می‌شود و همه گروه‌ها به تجزیه و تحلیل داخلی و بررسی جزئیات ایده کارآفرینی خواهند پرداخت.

در آغاز سال ۲۰۱۶ و پس از جلسه استراتژی برگزار شده توسط هیئت مدیره اجرایی برای حوزه منابع انسانی و مدیریت حقوقی و IP، موسسه فرانهور توافق کرد که درخواست «استراتژی منابع انسانی برای محققان» را به عنوان یک هدف تدوین نماید. در فوریه سال ۲۰۱۶، بخش منابع انسانی با تجزیه و تحلیل داخلی به عنوان گام بعدی، توسط اعضای هیئت اجرایی دیگر در موسسه فرانهور انجام شد. در نتیجه جلسات کارگری با حضور نمایندگان اداره اجرایی به خصوص از بخش استراتژی موسسه و همچنین برنامه‌ریزی تحقیقاتی، امور حقوقی و امور مالی، ادارات اطلاعات و ارتباطات، مأمور حفاظت از داده‌ها و هماهنگ کننده امنیت اطلاعات IT، تمام گروه‌ها به تجزیه و تحلیل داخلی به صورت جزئی کمک کردند.

تجزیه و تحلیل داخلی آخرین تغییرات: تجزیه و تحلیل داخلی و اهداف برای استراتژی منابع انسانی برای محققان، منشور اروپایی برای محققان و قانون رفتار برای استخدام جستجوگرها را امضا کرد، به عنوان توصیه‌ای توسط کمیسیون اتحادیه اروپا در تاریخ ۱۱ مارس ۲۰۰۵ منتشر شده است. این دستورالعمل‌ها سال‌های متوالی در فرانهور اجرا شده است. با امضای منشور، هیئت اجرایی موسسه فرانهور نیز اکنون این امر را به وضوح قابل اجرا نموده است.

برای مشارکت دانشمندان، برگزاری کلاس تحقیق دانشمندان و لزوم شرکت آنان در کلاس ضروری می‌باشد که این کلاس‌ها یک برنامه توسعه مدیریت اجرایی برای مدیران علمی است تا توانایی انجام کار آنان تقویت شود. کلاس تحقیقاتی موسسه فرانهور یک برنامه توسعه حرفه‌ای است که دانشمندان جوان را با ایجاد شبکه‌ای از طریق؛ سلسله مراتب، رشته‌ها و مؤسسات، جهت توسعه ایده‌های پژوهشی کلیدی به شرکت متصل می‌کنند، در نتیجه، تنوع چشم‌انداز توسعه در فرانهور شفاف است.

در ۱۷ اکتبر سال ۲۰۱۶ هیئت اجرایی موسسه فرانهور طرح استراتژی تجزیه و تحلیل منابع انسانی برای محققان داخلی را تصویب نمود. استراتژی تجزیه و تحلیل منابع انسانی فرانهور برای بررسی اهداف مدل مدیریت و دستورالعمل‌های خاص موسسه و برای ایجاد یک درک مشترک از مدیریت و کدگذاری منشور اتحادیه اروپا با ایجاد چارچوب خاص و الزامات رهبری، توانست یک فرآیند مشارکت گسترده را ایجاد نماید. این الزامات برای مدیران، که باید به طور مداوم اصلاح و به روز شوند و نیز مهارت‌های رهبری آن‌ها و کارکنان که باید با همکاری مدیران رفتار خود را انعطاف‌پذیر و



سازگار کنند مورد هدف قرار گرفت. در حال حاضر موسسات باید از مدل مدیریت فرانهوفر و اجرای دستورالعمل‌های ویژه موسسه تبعیت نمایند و اجرای دستورالعمل‌های توسعه مدیریتی ویژه موسسه و هر یک از موسسات فرانهوفر توسط بخش توسعه منابع انسانی مرکزی مورد حمایت و نظارت قرار می‌گیرد (Fraunhofer, 2016).



منابع و مأخذ لاتین:

- Human Resources Strategy for Researchers- Summary of the internal analysis and objectives(2016),Fraunhofer, internal analysis EU Charter and code for Researchers.
- Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, European Communities, 2005.

