

کارآیی کارکنان متفکر

بزرگ‌ترین چالش مدیریت در قرن ۲۱

Peter F. Draker

آزاد مجیدی سرسری

قسمت دوم

ایجاد نیروی کار دایمی و وفادار صادق است. با آن که طی هزاران سال کار، صرفاً کار دستی بوده است، در مدیریت افرادی بر سر کار، گماکان با استثنائاتی بسیار اندکی (مثلاً در مورد افراد بسیار ماهر) فرض می‌شود که یک کارگر دستی همانند هر کارگر دستی دیگری است.

نفر از آنان را حفظ نماید. با این ترتیب همه (حتی خودافزود که ابتدا شدیداً مخالف این افزایش بود) قانع شده بودند دستمزدهای بالاتر به میزان زیادی از سود شرکت می‌گرفتند. در عرض دو دهه نشان نشان اول سود شرکت تقریباً دو برابر گشت. با پرداخت ۵ دلار در روز، عملاً هیچ یک از

کارکنان متفکر به عنوان سرمایه تفاوت میان کارآیی کارکنان دستی و فکری، در هیچ حوزه‌ای بزرگتر از تفاوت‌های موجود در حوزه اقتصاد نیست. در نظریه اقتصادی و بیشتر کارهای تجاری، کارگران دستی به عنوان هزینه در نظر گرفته می‌شوند. کارکنان متفکر برای

آنکه کارآ باشند باید به عنوان سرمایه در نظر گرفته شوند، هزینه‌ها باید کنترل شوند و کاهش یابند و سرمایه باید افزوده گردد.

شغل مدیر، حفظ و مراقبت از سرمایه‌های مؤسسه است. این موضوع هنگامی که دانش کارکنان متفکر تبدیل به سرمایه و در بیشتر موارد، سرمایه اصلی برای یک مؤسسه می‌شود چه معنایی خواهد داشت؟ چه چیزهایی برای جذب و حفظ کارکنان متفکر با بالاترین میزان تولید مورد نیاز است؟ چه چیزهایی برای افزایش کارآیی آنان و تبدیل کارآیی افزایش یافته آنان به ظرفیت انجام کار، برای سازمان مورد نیاز است؟

برای حصول اطمینان ما در اداره کارکنان دستی خیلی زود فرا گرفتیم که گردش کار به مقدار زیاد (از دست دادن کارگران) بسیار پر هزینه

این موضوع قطعاً در مورد کارکنان متفکر صدق نمی‌کند. کارکنانی که کار دستی انجام می‌دهند وسایل تولید را در اختیار ندارند. آنها ممکن است تخارپ اوزر شوند، اما این داشته‌بایند و اغلب هم اینگونه است، اما آن تخارپ صرفاً در حای که آنان کار می‌کنند، برای ارزش کارکنان متفکر قابل حمل نیستند، اما کارکنان متفکر وسایل تولید را در اختیار

کارگران شرکت را رها نکردند، در واقع خیلی زود شرکت موتور فورد صاحب یک فهرست انتظار هم شد. با وجود این، حتی با کم شدن هزینه‌های گردش کار، دست‌مزد مجدد، آموزش مجدد در همانند امروز هم کارکنان دستوری به همان هزینه در نظر گرفته می‌شوند. این امر برای سازمان‌ها و علی‌رغم تلاش برای استخدام و آموزش

است. شرکت موتور فورد که شرکتهای بسیار معروف است، در تاریخ اول ژوئن سال ۱۹۱۴ دست‌مزد کارکنان ماهر خود را از روزی ۸۰ سنت به روزی ۵ دلار افزایش داد. این کار بدین سبب انجام شد که گردش کار آنقدر زیاد شده بود که هزینه‌های کارگری را به طور بازدارنده‌ای بالا نگه می‌داشت. آن شرکت می‌بایست در سال ۱۹۰۰ ۵۰۰۰۰ دلار را جذب کند تا بتواند ۱۰۰۰۰

دانش بخش بسیار کوچکی از کارایی است که از باقی جهات کما قاعداً ناشی است، اما همین دانش مختصر اساس آن کار را تشکیل می‌دهد و وجود آن قطعاً لازم است.

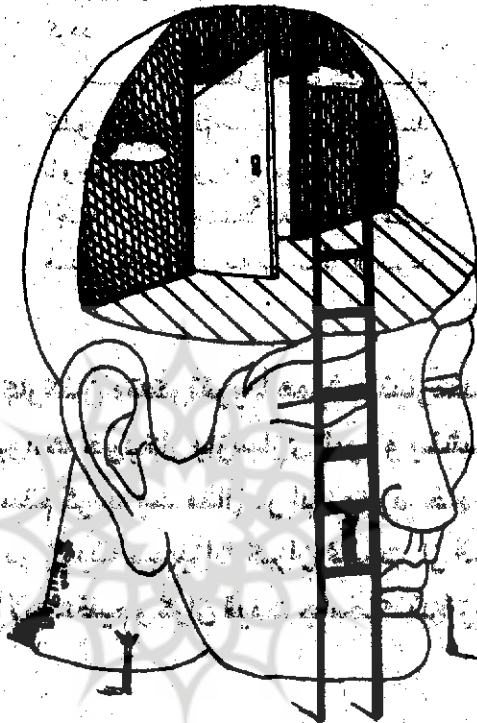
فن آوران ممکن است جزو گزین گروه منحصر به فرد از کارکنان متفکر باشند. آنها هم چنین ممکن است سریعترین گروه از نظر رشد باشند. این گروه شامل بخش عمده‌ای از کارکنان مراقبتی بهداشتی است، تکنسینهای آزمایشگاه، تکنسینهای گسرداری، با اشعه، اولتراسوند و رزوتاسیون مغناطیسی و مانند اینها.

آنها شامل دگدانپر شکان و مراقبتی‌های دندان‌های مشارکت دارند. آنها شامل تعمیرکاران اتومبیل و افرادی می‌شوند که در تمامی زمینه‌های نصب و تعمیرات شاغلند. در واقع یک فن آور

ممكن است نماینده واقعی کارگران ماهر قرن نوزدهم و بیستم باشد.

هم چنین فن آوران گروهی هستند که کشورهایی پیشرفته با تکیه بر آنان می‌توانند مزایای رقابتی واقعی و دیرپایی را کسب نمایند. هنگامی که این گروه به دانش واقعاً سطح بالایی دستیابی پیدا کنند، دیگر هیچ کشوری نمی‌تواند پیروز زیادی از آنها که آلمان در قرن نوزدهم از طریق دانشگاهها بدست آورد داشته باشد. دو میان‌گیر یکدندان نظری، ریاضیدانان نظری، ریاضیدانان، نظریه پردازان اقتصادی و مانند آنها، ملیت مطرح نیست. هر کشوری می‌تواند با هزینه‌هایی نسبتاً کم، تعداد قابل توجهی از افراد دارای دانش

قبل از اقدام به جراحی، ساعاتی زیادی را صرف تشخیص آن می‌نمایند و این تشخیص نیاز به سطح بالایی از دانش تخصصی دارد. در طی عمل نیز ممکن است عارضه پیش‌بینی نشده‌ای رخ دهد که محتاج دانش نظری و قضاوت سطح بالایی



باشد. با وجود این، خود جراحی یک کار دشمنی است و کار دشمنی شامل یک سلسله عملیات دشمنی و تکراری است که تأکید آن بر سرعت، درستی و یکسوختی است. این عملیات همانند هر کار دشمنی دیگری تدریس می‌شوند، سازماندهی می‌گردند، آموزش می‌شوند و تمرین می‌گردند یعنی به همان روشی که تیلور برای نخستین بار برای کار هر کارخانه آن را ایجاد نمود.

گروه فن آوران هم چنین شامل تعداد زیادی از افرادی است که کار متفکر آنان در سطح نسبتاً پایین تری قرار دارد، شغل یکی بایگان و هم چنین شغل یک کارآزمایشگاه مستلزم آالسنت الفبا است که هیچ تجربه‌ای نمی‌تواند این دانش را ایجاد نماید. این

دارنده دانشی که بین دو گوش آنان قرار دارد کاملاً قابل حمل است و سرمایه کلانی محسوب نمی‌شود. از آنجایی که کارکنان متفکر و سبیل نشود خود را در اختیار دارند، متحرک هستند. این که سازمان به آنان بیشتر نیاز دارد تا آنان به سازمان ممکن است کار موزد بیشتر آنان صدق نکند. برای بیشتر آنان روابطی توأم با همزیستی وجود دارد که طی آن، آنان به میزان برابر نیازمند یکدیگرند. این موضوع که آنان بیشتر نیازمند شغل هستند تا شغل نیازمند آنان، همانگونه که در مورد کارگران دستی در صنعت شون صنایع است، درست نیست.

شغل مدیر، حفظ و مراقبت از سرمایه‌های مؤسسه است. این موضوع هنگامی که دانش کارکنان متفکر تبدیل به سرمایه و در بیشتر موارد، سرمایه اصلی برای یک مؤسسه می‌شود چه معنایی خواهد داشت؟ چه

چیزهایی برای جذب و حفظ کارکنان متفکر با بالاترین میزان تولید مورد نیاز است؟ چه چیزهایی برای افزایش کارایی آنان و تبدیل کارایی افزایش یافته آنان به ظرفیت انجام کار، برای سازمان مورد نیاز است؟

فن آوران (تکنولوژیستها) تعداد زیادی از کارکنان فکری، هم کناره متفکر و هم کار دشمنی انجام می‌دهند. من آنها را فن آوران نمی‌نامم. این گروه شامل افرادی است که بالاترین مراتب دانش را به کار می‌گیرند. جراحی‌هایی که به منظور اصلاح یک آنورسم مغزی پیش از ایجاد خونریزی کشنده مغزی، آماده انجام بعمل می‌شوند،

زیاد را تربیت نماید. برای نمونه کشور هند، علی‌رغم فقر اقتصادی، تعداد زیادی پزشک و برنامه‌ریز رایانه طراز اول را تربیت نموده است. در مورد کارآیی کارگران دستی نیز "ملیت" مطرح نیست. آموزش براساس مدیریت علمی، تمامی کشورها را قادر ساخته است که کارآیی کارگران دستی را همانند پیشرفته‌ترین کشورها، صنایع یا شرکتها بنمایند. کشورهای پیشرفته می‌توانند صرفاً با آموزش فن‌آوران، حاشیه رقابتی معنی‌دار و دیرپایی داشته باشند.

تاکنون ایالات متحده آمریکا تنها کشوری است که از طریق نظامهای منحصر به فرد ملی، کالج‌های عمومی خود، این مزیت را ایجاد کرده است. کالج‌های عمومی در واقع به منظور آموزش فن‌آورانی که هم دارای دانش نظری مورد نیاز و هم مهارت دستی باشند، طرح ریزی شدند (اولین بار در دهه بیست

میلادی). من متقاعد شده‌ام که هم امتیاز کارآیی عظیم اقتصاد آمریکایی و هم توانایی آمریکایی، ایجاد صنایع جدید و متفاوت، براساس ساختار این کالج‌ها بوده است.

در حال حاضر، هیچ چیزی در هیچ جای دنیا وجود ندارد که کاملاً مشابه کالج‌های عمومی آمریکا باشد. سیستم معروف مدارس ژاپنی، افرادی را تربیت می‌کند که با صرفاً برای کار دستی و یا صرفاً برای کار متفکر آماده شده‌اند. اولین مؤسسه ژاپنی که برای تربیت فن‌آوران اختصاص یافته، قرار است که در سال ۲۰۰۳ میلادی آغاز به کار نماید. سیستم معروف نوآموزی آلمان (که از سالهای

۱۸۳۰ میلادی آغاز به کار کرده است) یکی از عوامل اصلی در تبدیل ایالات متحده به پیشرو تولید در جهان بود. با این حال این سیستم اساساً بر ایجاد مهارت‌های دستی و دانش نظری به مقدار بسیار کم تمرکز داشته و هنوز دارد. لذا این سیستم در معرض این خطر است که سریعاً منسوخ گردد.

مسئله‌ای که انتظار داشتیم که سایر کشورهای پیشرفته سریعاً در آن عمل کنند، با وجود این کشورهای توسعه‌یافته، با "جهان سوم" احتمالاً همیشه در عقب هستند و افرادی به سبب گران بودن

کارآیی کارکنان متفکر تقریباً همیشه نیازمند این خواهد بود که خودکار بازسازی نموده و بخشی از یک سیستم گردد. یک مثال در این مورد، خدمات رسانی در زمینه تجهیزات گران قیمت، از قبیل ماشین‌آلات عظیم و گران قیمت جابجاشده زمین است.

آموزش فن‌آوران، تا حدودی به سبب آنکه در این کشورها هنوز هم افراد دارای دانش از انجام کار دستی هار دارند، تازه اگر با حقارت به آن نگاه نکنند. جمله "این کاری است که ما برای انجام آن مستخدم داریم" هنوز نگرش متداول آنان است. با این حال، در کشورهای پیشرفته - و باز هم پیش از همه ایالات متحده - کارگران دستی بیشتر و بیشتری در حال تبدیل شدن به فن‌آوران هستند. به منظور افزایش کارآیی کارکنان فکری، شایسته است که افزایش کارآیی فن‌آوران دارای اولین تقدم باشد.

در واقع این کار بیش از هفتاد سال قبل توسط شرکت تلفن امریکا (AT & T) برای فن‌آوران انجام می‌شد که این فن‌آوران

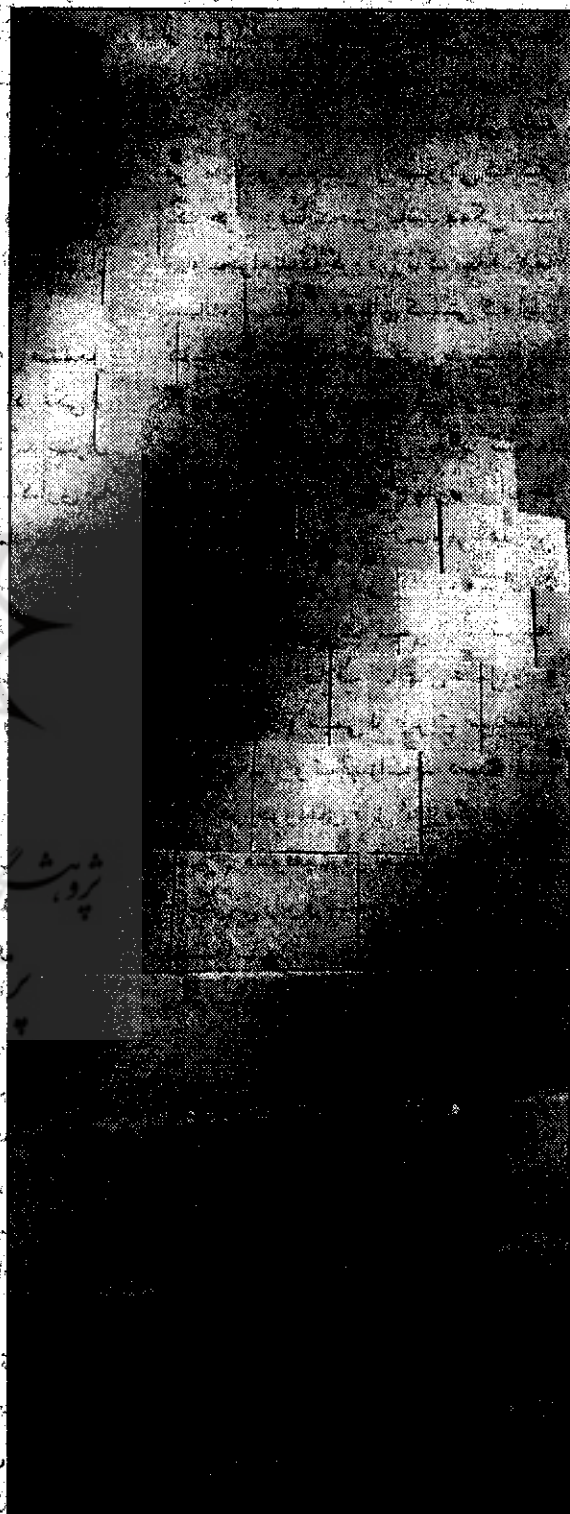
افرادی برای نصب، نگهداری و جایگزینی دستگاههای تلفن بودند. تا اوایل سالهای ۱۹۲۰ که این فن‌آوران در خارج از مرکز تلفن و در محل مشتریان کار می‌کردند باعث ایجاد هزینه‌های زیاد و ایجاد ناخشنودی و نارضایتی مشتریان می‌شدند. برای AT & T حدود پنج سال یا در همین حدود (از ۱۹۲۰ تا ۱۹۲۵) طول کشید (در آن زمان، شرکت تلفن امریکا نوهی خود مختاری نسبی را در زمینه تدارک خدمات تلفن در ایالات متحده و بخشهایی از کانادا به دست آورده بود). تا فهمید که وظیفه‌اش نصب، نگهداری، ترمیم و جایگزینی و اتصال تلفن‌ها نیست. وظیفه واقعی، ایجاد رضایت در مشتریان بود. هنگامی که آنان به این موضوع پی بردند، سازماندهی کار بسیار آسان شد. این بدان معنا بود که ابتدا خود تکنسینها می‌بایست مشخص می‌نمودند که "رضایت" به چه معناست. نتایج حاصله از این عمل، برقراری استانداردهایی مبنی بر این بود که هر سفارش

برای اتصال یک خط تلفن جدید، یا یک خط اضافی، باید در عرض ۲۸ ساعت در اختیار مشتری قرار گیرد و سه هر درخواست تعمیرات، اگر تا قبل از ظهر بود در همان روز و اگر بعد از ظهر بود در روز بعد رسیدگی شود. سپس مشخص شد که سرویسکاران منفردی که البته آن روزها همگی مرد بودند - باید مشارکت فعالی در اتخاذ این تصمیم داشته باشند که جایگزین خود را به منظور نصب و جایگزینی تلفن و تلفن دیگر را برای تعمیرات و نگهداری در نظر بگیرند و با اینکه یک سرویسکار قادر به انجام تمامی این امور باشد (که در نهایت معلوم شد که این دومی راه حل صحیح است). سپس این افراد می‌بایست دانش

نظری زیادی را تعلیم ببینند در آن روزها تعداد بسیار کمی از آنها بیش از ۶ کلاس درس خوانده بودند. آنها نمی‌بایست می‌فهمیدند که یک تلفن یا یک صفحه

سویچ یا سیستم تلفن چگونه کار می‌کند. این افراد نه مهندسانی واجد شرایط و نه صنعتگرانی ماهر بودند، اما آنها می‌بایست به منظور تشخیص مشکلات غیرمنتظره و توانایی رفع آن مشکلات، الکترونیک را به قدر کافی بشناسند. سپس آنها در زمینه عملیات دستی تکراری بنا در زمینه "بگ راه درست" (یعنی از طریق روشهای مدیریت علمی) آموزش داده می‌شدند و خود آنها تصمیماتی را اتخاذ می‌نمودند (مثلاً در این مورد که کجا و چگونه یک خط تلفن را به سیستم متصل کنند و چه نوع تلفن و خدمات ویژه‌ای برای یک خانه یا دفتر مناسبتر خواهد بود). آنها می‌بایست علاوه بر تعمیر کار، فسرور شده نیز می‌شدند.

سرانجام شرکت تلفن، با این مشکل مواجه گشت که کیفیت را چگونه تعریف کند. فن‌آوران مجبور بودند که به اتکای خودشان کار کنند. آنها نمی‌توانستند تحت نظارت قرار بگیرند. بنابراین آنها مجبور بودند که کیفیت را تعریف نمایند و آن را اجرا کنند. چندین سال دیگر طول کشید تا به این سؤال پاسخ داده شود. در ابتدا شرکت تلفن فکر می‌کرد که این به معنای



یک بررسی نمونه است که برای این کار باید ناظرانی را به بیرون فرستاد تا نمونه‌های را مورد نظر قرار دهند (احتمالاً پس از هر ۲۰ تا ۳۰ کار انجام شده توسط یک تعمیر کار) و آن را از لحاظ کیفیت بررسی نمایند. خیلی زود معلوم شد که این شیوه، روش غلط انجام کار است و تعمیر کار و مشتری را به طور مشابه دلخور می‌کند. پس از آن شرکت تلفن کیفیت را تحت عنوان "عدم شکایات" تعریف نمود و به زودی دریافتند فقط مشتریانی که شدیداً ناخشنود باشند شکایت می‌کنند. پس شرکت مجبور بود که کیفیت را تحت عنوان "رضایت مثبت مشتری" تعریف نماید. در نهایت، این بدان معنا بود که خود تعمیر کار کیفیت را کنترل کند (مثلاً از طریق اینکه یک هفته تازه روز بعد از انجام کار تماس بگیرد و از مشتری بپرسد که آیا کار رضایتبخش بوده است و آیا تکنسین می‌توانسته کار بیشتری انجام دهد تا رضایت بیشتری را برای مشتری حاصل نماید).

من عمداً در تشریح این مثال اولیه وارد جزئیات شده‌ام زیرا این مورد، سه عامل ایجاد اثرگذاری و کارایی را در کارکنانی که هم کارکنانی متفکر و هم کارکنانی دستی هستند با مثال بیان می‌کند.

* اول اینکه پاسخ این سؤال که "وظیفه چیست؟" وجود دارد یعنی سؤال کلیدی در کار اثر ساختن کارکنان فکری. همانطور که مثال سیستم Bell نشان می‌دهد، این یک پاسخ آشکار نیست. همانگونه که کارکنان سیستم Bell فرا گرفتند، فقط افرادی که پاسخ این سؤال را می‌دانستند به عنوان فن‌آور شناخته می‌شدند. در واقع آنها دچار اشتباه می‌شدند، مگر آنکه آنان از فن‌آوران این سؤال را می‌پرسیدند. با این حال به محض آنکه فن‌آوران مورد این سؤال قرار می‌گرفتند، پاسخ آنها به وضوح از این قرار

بود: "یک مشتری رضایتمند".

• سپس فن آوران می‌بایست برای ایجاد رضایت در مشتریان، یعنی برای اجرای کیفیت، مسؤلیت کامل می‌داشتند. این موضوع نشان داد که یک فن‌آور نیازمند چه نوع دانش رسمی است. فقط در آن زمان بود که بخش دستی کار می‌توانست برای کارآیی کارکنان دستی سازماندهی شود.

• بالاتر از همه اینها، این مثال نشان می‌دهد که فن‌آوران باید به عنوان کارکنان متفکر مورد نظر قرار گیرند. فرقی نمی‌کند که بخش دستی کار آنها چقدر حایز اهمیت است و در مورد نصب‌کنندگان شرکت AT & T، چقدر زمان برای انجام کار صرف می‌شود، تمرکز باید برای ایجاد فن‌آورانی با دانش، مسؤول و کارآ با عنوان کارکنانی متفکر باشد.

کار متفکر به عنوان یک سیستم (نظام) کارآیی کارکنان متفکر تقریباً همیشه نیازمند این خواهد بود که خود کار بازاری شود و بخشی از یک سیستم گردد. یک مثال در این مورد، خدمات رسانی در زمینه تجهیزات گران قیمت، از قبیل ماشین آلات عظیم و گران قیمت جابجاکننده زمین است. به طور سنتی، این کار به صورت مجزا و جداگانه از کار ساخت و فروش این گونه ماشین‌ها در نظر گرفته شده است. با وجود این، هنگامی که شرکت امریکایی کاترپیلار بزرگترین تولیدکننده این گونه ماشین‌ها در جهان، سؤال نمود که "برای چه چیزی به ما پول پرداخت می‌شود؟"، جواب این بود که ما برای ماشین‌افزار پول دریافت نمی‌کنیم. ما به سبب آن چه که ماشین‌افزار در محل کار مشتری انجام می‌دهد پول دریافت می‌کنیم. این بدان معناست که باید تجهیزات را همواره در حال انجام کار نگاه داریم، چرا که هر یک ساعتی که تجهیزات

بیکار بمانند، ممکن است هزینه‌های بسیار بیشتر از هزینه خود دستگاه را برای مشتری در برداشته باشند. به عبارت دیگر، پاسخ به سؤال "کار ما چیست؟" عبارت بود از "خدمات". سپس این موضوع منجر به آن شد که کارخانه تمامی عملیات خود را به گونه‌ای بازسازی کند که مشتری بتواند در مورد تدویم کار و تعمیرات و جایگزینی فوری تصمیم داشته باشد. بنابراین خدمات رسانی که معمولاً یک فن‌آور بود، در جایگاه "تصمیم‌گیرنده" واقعی قرار گرفت.

به عنوان مثالی دیگر، گروهی متشکل از حدود ۲۵ جراح شکسته‌بندی در یکی از شهرهای غربی امریکا، خود را به عنوان یک نظام سازماندهی کردند تا کاری با بالاترین کیفیت ارائه دهند؛ از منابع محدود و گران قیمت اتاقهای عمل و هوش آوری از افراد صاحب دانش مثل متخصصان بیهوشی یا پرستاران جراحان استفاده مطلوب بنمایند؛ یادگیری و نوآوری مداومی را در کار کل گروه و هر یک از اعضا برقرار سازند؛ و سرانجام، هزینه‌ها را کاهش دهند. هر یک از جراحان با کنترل کامل روش خود را ادامه دادند. از کاملاً مسؤول به دست آوردن و درمان یک بیمار منفرد است. به طور سنتی، جراحان برنامه جراحی را در صبح زود تنظیم می‌کنند. بنابراین، اتاقهای عمل و به هوش آمدن، در اغلب اوقات خالی باقی می‌ماند. اکنون گروه، برنامه استفاده از اتاقهای عمل را به هوش آمدن را برای کل گروه به گونه‌ای تنظیم می‌کند که این منابع کمیاب و بسیار گران قیمت، ده ساعت در روز مورد استفاده قرار گیرند. این گروه، تصمیم‌گیری استاندارد نمودن ابزار و تجهیزات در دست تا بالاترین کیفیت را با کمترین هزینه به دست آورد. سرانجام این که این گروه برخی

نظام خود، کنترل کیفیت را نیز برقرار ساخته است. هر سه ماه یکبار، سه جراح برای بررسی هر یک از اعمال انجام شده توسط هر یک از اعضا در نظر گرفته می‌شوند (تشخیص، جراحی و درمان بعد از عمل). سپس آنان با هر جراح در زمینه کارآیی او بحث می‌کنند. در جاهایی که به بهبود در کار نیاز است پیشنهادهایی ارائه می‌نمایند و همچنین در صورتی که کار یک جراح رضایتبخش نباشد ممکن است از او بخواهند که گروه را ترک نماید. همه ساله، استانداردهای کیفیتی که این کمیته‌های نظارتی به کار می‌برند توسط کل گروه مورد مباحثه قرار می‌گیرد و اغلب به میزان زیادی افزایش می‌یابد. در نتیجه، اکنون این گروه به میزان چهار برابر آن چه که قبلاً انجام می‌داد، کار انجام می‌دهد. این کار باعث کاهش هزینه‌ها به میزان ۵۰ درصد شده است که نیمی از آن توسط جلوگیری از اتلاف اتاقهای عمل و به هوش آمدن و نیمی از طریق استاندارد نمودن ابزار و تجهیزات به دست آمده است. در حوزه‌های قابل اندازه‌گیری نظیر میزان موفقیت در اعمال جراحی جایگزینی زانو و شانه و میزان بهبود پس از خدمات ورزشی، این روش بسیار پیشرفت زیادی در نتایج گشته است.

بنابراین، آنچه که باید در رابطه با کارآیی کارکنان متفکر انجام شود، با حدود زیادی شناخته شده است. بدین ترتیب، چگونه می‌توانیم کارکنان متفکر را سازماندهی کنیم؟

بالاتر از ساختن کارکنان متفکر، باید ایجاد سیستمی در نظر داشته باشیم که در حالی که کارکنان متفکر در دسترس هستند، آن‌ها بتوانند به کار خود بپردازند. این کار را می‌توانیم به سه روش انجام دهیم. گذشته از

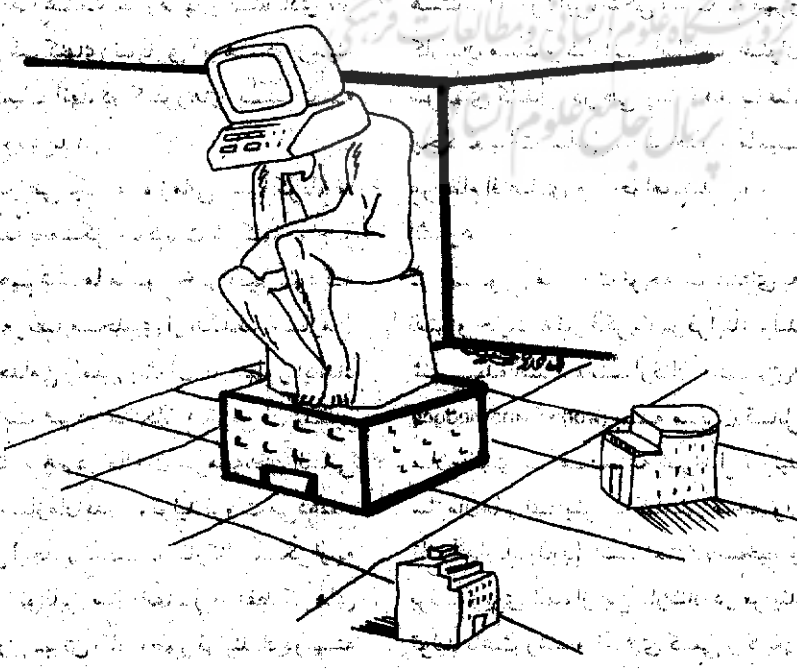
متخذه تا حدودی آهسته تر - در حالی که پشتوانه چنین افرادی در کشورهای نوظهور و در حال توسعه حداقل به مراتب ۳۰ تا ۴۰ سال دیگر کماکان سربلند و رو به افزایش است. تنها امتیازی که کشورهای پیشرفته می توانند به آن امیدوار باشند، پشتوانه افراد آماده، تحصیل کرده و آموزش دیده برای کار متفکر است؛ بنابراین کشورهای پیشرفته می توانند انتظار داشته باشند که به مدت ۵۰ سال دیگر، مزایای فراوانی را هم در زمینه کیفیت و هم در زمینه کیفیت در اختیار خواهند داشت. این که آیا امتیازات تبدیل به کارآیی خواهند شد یا خیر، به توانایی کشورهای پیشرفته - و تمامی صنایع، شرکتها و مؤسسات موجود در آنها - برای افزایش کارآیی کارکنان متفکر و هم چنین افزایش این کارآیی تا همان سزوغتی که طی ۱۰۰ سال گذشته در زمینه کار دستی اعمال شد، بستگی دارد. کشورهای صنعتی که طی ۱۰۰ سال گذشته در جهان به عنوان پیشرو مطرح شدند، کشورهای صنعتی هستند که کارآیی کارکنان دستی را توانسته اند

چالش مدیریت در قرن بیست و یکم است. کارآیی اولین نیاز بقا برای کشورهای پیشرفته است. کشورهای پیشرفته به هیچ طریق دیگری نمی توانند امیدوار باشند که خود را حفظ کنند، چه رسد به آن که بتوانند رهبری خود و استانداردهای زندگی شان را حفظ نمایند. در قرن بیستم، این رهبری به مقدار زیادی وابسته به کارآیی ساختن کارکنان دستی بود. هر کشوری، هر صنعتی و هر تجارتی امروزه می تواند از روشهایی که کشورهای پیشرفته در طی ۱۲۰ سال گذشته به کار گرفته اند، یعنی به کارگیری دیدگاههای تطور در زمینه کار دستی، استفاده نماید. امروزه هر کس در هر کجای می تواند آن صنایع را برای آموزش سازماندهی کار و کارآیی کارکنان به کار ببرد، حتی اگر آن کارکنان سواد کمی داشته باشند، بی سواد باشند و یا به طور کامل فاقد مهارت باشند.

بسیار از همه اینها، در کشورهای پیشرفته، پشتوانه افراد جوان آماده برای انجام کار دستی سربلند و رو به کاهش است. در غرب و ژاپن بسیار سریع، در ایالات

این کارآیی ساختن کارکنان فکری، نیازمند اینجابه تغییراتی در نگرش، نه تنها در کارکنان مستفکوبه طور منفرد، بلکه هم چنین در کل سازمان است. بنابراین تغییر در نگرش، همانند هر تغییر لازم دیگر، باید با مورد هدایت قرار گیرد. اولین گام، یافتن حوزه ای در سازمان است، کجای که می توانی کارکنان متفکر که درک ملموسی دارند، در آن حوزه وجود داشته باشند (برای نمونه، جراحان شکستهای ابتدای نظریه هایشان را به چهار پزشکی که مدتهای متعددی در مورد تغییرات بنیادی بحث کرده بودند، سپردند). گام بعدی، کار مداوم همراهِ با حوصله و طولانی مدت با این گروه است. کوششهای اولیه حتی اگر یا اشتیاق فراوانی آغاز شوند، تقریباً به طور قطع با همه نوع مشکلات غیرمنتظره ای مواجه خواهند شد. فقط بعد از آنکه کارآیی این گروه کوچک کارکنان متفکر به میزان زیادی افزایش یافت، راههای جدید انجام کار می تواند به حوزه ای بزرگ و حتی به کل سازمان، گسترش یابد. در این نقطه، مشکلات اصلی نظیر اینکه در چه جاهایی پیش بینی می شود که مقاومت وجود داشته باشد (مثلاً از جانب مدیریت میانی) یا چه تغییراتی به منظور دستیابی به تأثیر کامل باید در وظایف، سازمان، اقدامات یا نگرش انجام شوند، شناخته خواهند شد. کنار گذاشتن مرحله هدایت - که همیشه برای انجام آن فشار وجود دارد - فقط به معنی آن است که اشتباهات در معرض دید عموم قرار گیرند، در حالی که موفقیتها پنهان بمانند. این نقطه به معنای بی اعتبار ساختن کل اقدام است. اگر هدایت به طور صحیح انجام شود، کارهای زیادی را می توان برای پیشبرد کارآیی کارکنان متفکر انجام داد.

کارآیی کارکنان فکری، بزرگترین



افزایش دهند، ابتدا امریکا و در مرحله دوم آلمان و ژاپن. در ۵۰ سال آینده و یا شاید هم زودتر، رهبری اقتصادی جهان به دست کشورها و صنایعی خواهد افتاد که کارایی کارکنان متفکر را به طور نظام مند و موفقیت آمیز، بیشتر افزایش دهند.

حاکمیت شرکت
پیدایش کارکنان متفکر و کارایی کارکنان فکری، چه معنایی برای حاکمیت شرکتها در بردارد؟ این موضوع متضمن چه معنایی برای آینده و ساختار سیستم اقتصادی است؟ در ۱۰ یا ۱۵ سال اخیر، در تمامی کشورهای پیشرفته، سازمانهای سپرده گذاری تمامی مؤسسات سرمایه گذاری دیگر، تبدیل به شریک عمده شرکتهای عمومی شده اند. در ایالات متحده، این موضوع باعث آغاز مباحثات شدیدی در زمینه حاکمیت شرکتها گشته است. با پیدایش سازمانهای سپرده گذاری و سرمایه گذاری دو جانبه به عنوان مالکین شرکتهای عمومی، قدرت به این مالکان جدید منتقل شده است. می توان انتظار داشت که انتقالات مشابهی نیز در زمینه تعریف هدف سازمانهای اقتصادی (از قبیل شرکتهای تجاری) و هم در زمینه حاکمیت آنها، در کشورهای پیشرفته به وقوع بپیوندد.

در طی یک دوره زمانی نسبتاً کوتاه، ما مجدداً با مشکل حاکمیت شرکتها مواجه خواهیم شد. ما مجبور خواهیم بود که تعریف مجددی از هدفه سازمان استخدامی و مدیریت آن، به منظور ایجاد رضایت هم در مالکان قانونی آن (تظیر شرکا) و هم در مالکان سرمایه های انسانی که به سازمان قدرت تولید ثروت می دهند. یعنی ایجاد رضایت در کارکنان متفکر ارایه کنیم. توانایی سازمانها - و نه فقط کارهای تجاری - برای بقا، به طور فزاینده ای وابسته

به امتیازات نسبی آنها در کارآفرین ساختن کارکنان متفکر خواهد بود. توانایی جذب و حفظ بهترین کارکنان فکری، اولین و اساسی ترین پیش شرط است.

با وجود این، آیا این موضوع می تواند اندازه گیری شده یا اینکه کاملاً غیر قابل درک است؟ این سؤال مطمئناً مشکلی اساسی برای مدیریت بهر ای سرمایه گذاران و برای بازارهای سرمایه ای خواهد بود. هنگامی که دانش بر پول حاکمیت داشته باشد، سرمایه گذاری چه معنایی خواهد داشت؟ و هنگامی که کارکنان متفکر در حالی که هیچ کس دیگری دانش را در اختیار نداشته باشد، سرمایه های واقعی باشند، بازارهای آزاد چه معنایی خواهند داشت؟ کارکنان متفکر چه خریدی می شوند و نه فروخته می گردند، آنان ادغام نمی شوند و مورد مالکیت قرار نمی گیرند. در واقع، اگر چه آنان بزرگترین "ارزش" مستحسوب می شوند، اما فاقد ارزش بازاری هستند، البته این بدان معناست که آنان به معنای دقیق کلمه، سرمایه نیستند.

این سؤالها خارج از حوزه این مقاله هستند. با وجود این، شکی نیست که ظهور کارکنان متفکر و کارایی آنان به عنوان سؤالهای کلیدی، در طی چند دهه، باعث ایجاد تغییرات اساسی در ساختار و ماهیت هر نظام اقتصادی و... خواهد شد.

اشاره

در هلم نوین مدیریت توجه شایسته ای به نقش و جایگاه دگر فکری در فرآیند تولید شده است. «دکارکنان فکری» (worker knowledge) به میزان قابل ملاحظه ای بر مجموعه عوامل تولید سازمانها و افزایش یا کاهش محصول تأثیر گذارند. بدیهی است استفاده صحیح و برنامه ریزی شده از این کارکنان در فرآیند تولید باعث رشد و اعتلای کمی و کیفی

محصولات اقتصادی و فرهنگی خواهد شد. مقاله جیامبر با استفاده از نظر متخصصان و علمای علوم مدیریت و اقتصاد به تجزیه و تحلیل این نقش پرداخته است؛ آشنایی و استفاده از دیدگاههای مطرح شده در این مقاله توجه به نیروی متخصص و کارکنان متفکر و استفاده بهینه از آنها را به مدیران کشورهای جهان بخصوص کشورهای در حال توسعه تأکید و یادآوری می کند. در ضمن، بکار بستن چنین نظراتی همامل مثبتی در عدم فرار مغزها از کشورهای در حال توسعه به غرب می شود.

پیتر فردریناند دراکر (Peter F. Draker) در ۱۹۰۹ در وین زاده شد و در اتریش و انگلستان به تحصیل پرداخت. از ۱۹۲۹ به عنوان کارشناس اقتصادی به خدمت یکی از بانکهای بزرگ انگلیس در لندن درآمد. در ۱۹۳۷ به ایالات متحده رفت و با سمت کارشناس و مشاور مدیریت گروهی از بنانکها و شرکت های بیمه انگلیس، مشغول به کار شد. دراکر در دنیای نو ماندگار شد و از همان زمان فعالیت های آموزشی خود را به عنوان استاد فلسفه و سیاست در کالج بنینگتون آغاز کرد و سپس استادی مدیریت در بخش کارشناسی ارشد و دکترای دانشگاه نیویورک را به مدت بیست سال ادامه داد. از ۱۹۷۱، به عنوان استاد افتخاری برجسته در کالج کلارمونت کالیفرنیا، رهبری بخش علوم اجتماعی برای دانشجویان دوره دکتری را به عهده گرفته است که فعالیت او در این جهت همچنان ادامه دارد.

پیتر دراکر تاکنون بیش از ۲۰ جلد کتاب در زمینه های اقتصادی، مدیریت و علوم اجتماعی نوشته است. مقاله ای که می خوانید، در ۱۹۹۹، دوباره در امریکا تجدید چاپ شده است.