

کارآیی کارکنان متفکر

بزرگ‌ترین چالش مدیریت در قرن ۲۱

Peter F. Draker

آزاد مجیدی سزسری

قسمت اول

مارکس (Karl Marx) نیز که ۱۹۰۰ سال پس از ویرژیل شروع به نوشتن مطالبی راجع به کار دستی و کارکنان دستی نمود، هرگز به آن نگر بسته بود و هرگز یک دستگاه را لمس نکرده بود. اولین شخصی که هر دوی این کارها را انجام داد - یعنی هم به عنوان یک کارگر دستی کار کرد و هم کار دستی را مورد مطالعه قرار داد فردریک وینسلو تیلور (۱۸۵۹-۱۹۱۵) بود.

در طول تاریخ، پیشرفت‌های آرامی در زمینه چیزی که ما امروز آن را تحت عنوان «کارآیی» می‌نامیم، به وقوع پیوسته است (خود این اصطلاح کمتر از ۵۰ سال است که مورد استفاده قرار می‌گیرد). آن پیشرفت‌ها نتیجه ابزار، روش‌ها و فن‌آوری‌های جدید بودند؛ آن‌ها پیشرفت‌هایی در زمینه چیزی بودند که یک اقتصاددان آن‌ها را «سرمایه» می‌نامد. در طی سالیانی که یک اقتصاددان تحت عنوان دوران «رنج و کوشش» (labor) از آن یاد می‌کند، پیشرفت‌های کمی در کارآیی کارگران صورت گرفته است.

(Hesiod)، شاعر یونانی (قرن هشتم پیش از میلاد) و ویرژیل (Virgil)، شاعر رومی (۷۰۰ سال بعد از آنکه تاریخ)، اشعاری را در مورد کار کشاورزان سرودند. آن سروده‌ها هنوز

حاصل مهم‌ترین و منحصر به فردترین نوع مشارکت مدیریت در قرن بیستم اینچاه افزایشی به میزان ۵۰ برابر در کارآیی «کارکنان دستی» در تولید بوده است. به نظر می‌رسد، مهم‌ترین نتیجه مشارکت مدیریت که در قرن بیست و یکم مورد نیاز است، افزایش کارآیی «کارفکری» و «کارکنان فکری» باشد.

ارزشمندترین دارایی یک شرکت قرن بیستمی، «تجهیزات تولید» آن بوده است. ارزشمندترین دارایی یک موسسه قرن بیست و

یکمی (چه تجاری و چه فرهنگی)، «کارکنان فکری» و «کارآیی» آنان خواهد بود.

کارآیی کارکنان دستی

ابتدا باید به مکانی که در آن قرار داریم نگاهی بیفکنیم. تنها چند سال پیش بود که فردی ادیب، برای اولین بار به طور واقعی به کار دستی و کارکنان دستی نگاه کرد و شروع به مطالعه در مورد آنان نمود. هرزبود

در هر زبانی جزء بهترین اشعار به شمار می‌آیند، اما نه کاری را که آنان راجع به آن شعر سرودند و نه آن کشاورزان، حتی کوچک‌ترین شباهتی به واقعیت ندارند و منظور آن شاعران نیز اصلاً چنین نبوده است. نه هرزبود و نه ویرژیل هرگز داسی را به دست نگرفتند، گله‌ای را چوپانی نکردند و حتی به افرادی که این کارها را انجام می‌دادند، نگاه نکردند. هنگامی که کارل



بدیهی است که در طول تاریخ، کارگران صرفاً با سخت تر کار کردن و با افزایش ساعت‌های کار می‌توانستند بیشتر تولید کنند. اقتصاددانان قرن نوزدهم، با بیشتر چیزهایی که اقتصاددانان امروزی انجام می‌دهند، مخالف بودند. با وجود این، تمامی آنان - از دیوید ریکاردو گرفته تا کارل مارکس - بر این نکته اتفاق نظر داشتند که تفاوت زیادی بین «مهارت» کارگران وجود دارد، اما از نظر کارآیی هیچ‌گونه تفاوتی میان کارگران سخت کوش و تنبل، یا

بین کارگران قوی و ضعیف وجود ندارد. در آن سال‌ها، کارآیی اصلاً مطرح نبود. هنوز هم کارآیی به عنوان یک «عامل فرعی» مطرح است، نه به عنوان بخشی از معادله معاصرترین نظریه اقتصادی (برای مثال در نظریه کینز (Keynes) و همچنین در نظریه مکتب اتریشی).

یک دهه بعد که تیپور کار را مورد نظر قرار داد و آن را بررسی کرد، کارآیی کارگران دستی شروع به رشد بی سابقه‌ای کرد. از آن تاریخ تا کنون، این رشد با نرخ ۳ درصد در سال ادامه داشته است، یعنی از زمان تیپور تا کنون، ۵۰ برابر شده است. «تمامی» درآمدهای اقتصادی و اجتماعی قرن بیستم بر این اساس بوده است. کارآیی کارگران دستی، چیزی را که ما امروز اقتصاد پیشرفته می‌نامیم، ایجاد کرده است. تا پیش از تیپور، چنین چیزی وجود نداشته است - تمامی اقتصادها به طور یکسان بودند. امروز یک اقتصاد ناپیشرفته یا حتی یک اقتصاد «در حال ظهور» - اقتصادی است که کارگران

دستی خود را کارآ کرده است، یا حداقل تا کنون کارگران دستی خود را کارآ نکرده است.

اصول کارآیی کار دستی

اصول تیپور به نحوه اغفال کننده‌ای ساده به نظر می‌رسند اولین گام در ایجاد کارآیی بیشتر در کارگران دستی، مورد نظر قرار دادن وظیفه و تجزیه و تحلیل اجزای آن است. گام بعدی، ثبت هر حرکت، تلاش فیزیکی مورد نیاز و زمان صرف شده برای آن است. حرکتی که مورد نیاز نیستند، می‌توانند

ممکن است فردی، روش تیپور را «رد کند» یا روشی «جایگزین» آن شود. همان چیزهایی که تیپور و روش او را بسیار قدرتمند ساختند، آن را غیرمردمی نیز کردند. آنچه را که تیپور هنگام بررسی واقعی کار «دید»، تمامی چیزهایی را که شعرا و فلاسفه از هزیود و ویرژیل تا کارل مارکس، درباره کار گفته بودند نقض می‌کرد. تمام آن‌ها «مهارت» را تقویت می‌کردند.

حذف شوند. هرگاه که ما کار دستی را با روشی که در دهه بیست و یکم از سوی تیپور در روش‌های دستی پایه بود و به هیچ وجه کارآیی نمی‌افزاید، هر حرکتی که برای کسب اصول نهایی ضروری بوده است، به گونه‌ای تنظیم می‌شود که به مشاهده و آسان‌ترین روش انجام گردد و روشی که کمترین فشار جسمی و روحی را بر حامل آن کار وارد می‌سازد و حداقل زمان را صرف می‌کند، اتخاذ می‌گردد. بعد از آن، این حرکات به شکل یک زنجیره منطقی دوباره در کنار یکدیگر قرار داده می‌شوند تا یک «کار» را تشکیل دهند. سرانجام، ابزار مورد نیاز برای انجام این حرکات مجدداً طراحی می‌گردند. هرگاه ما هر کاری را مورد بررسی

قرار داده‌ایم - فرقی نمی‌کند آن کار چند هزار سال است که انجام می‌شود - دریافته‌ایم که ابزار سنتی، مناسب انجام آن کار نبوده‌اند. برای نمونه چنین وضعیتی در بیل‌های مورد استفاده برای جابجا کردن شن در یک ریخته‌گری (اولین کاری که تیپور مورد بررسی قرار داد)، مشاهده می‌شود. این بیل‌ها، شکل و اندازه نامناسبی داشتند و دستگیره آن‌ها نیز به طور صحیحی طراحی نشده بود. ما همین مسورد را در ابزار سنتی طراحی مشاهده کردیم. اصول تیپور، روش‌هایی را که آشکارا مؤثر بودند و همیشه

انجام می‌شدند، تحت بررسی قرار داد. با وجود این، انجام این بررسی‌ها، بیست سال تیپور را مشغول کرد.

طی صد سال اخیر، تفسیرات، بازنگری‌ها و اصلاحات بی شماری انجام شده است. طی قرن گذشته نامی که روش شناسی با آن

شناخته می‌شده نیز تغییر یافته است. تیپور نخستین بار این روش را «تجزیه و تحلیل وظیفه» یا «مدیریت وظیفه» نامید. بیست سال بعد، این روش تحت عنوان «مدیریت علمی» نام گذاری شد. بیست سال دیگر، پس از جنگ جهانی اول، این روش تحت عنوان «مهندسی صنایع» در ایالات متحده و ژاپن، با عنوان «عقلانی سازی» در آلمان شناخته شد.

ممکن است فردی، روش تیپور را «رد کند» یا روشی «جایگزین» آن شود. همان چیزهایی که تیپور و روش او را بسیار قدرتمند ساختند، آن را غیرمردمی نیز کردند. آنچه را که تیپور هنگام بررسی واقعی کار «دید»، تمامی چیزهایی را که شعرا و

فلاسفه از هزیود و ویرژیل تا کارل مارکس، درباره کار گفته بودند. نقض می‌کرد. تمام آن‌ها «مهارت» را تقدیس می‌کردند. تیلور نشان داد که در کار دستی، چنین چیزی وجود ندارد، تنها حرکات ساده و تکراری وجود دارد و چیزی که آنان را کارآتر می‌سازد، «دانش» است، یعنی روشی که طی آن حرکات ساده و غیرماهرانه در کنار یکدیگر قرار داده می‌شوند، سازماندهی می‌گردند و مورد اجرا قرار می‌گیرند. در واقع تیلور برای نخستین بار از دانش در کار استفاده کرد.

این موضوع، خصومت دایمی اتحادیه‌های کارگری آن زمان را که همگی از اتحادیه‌های مهارتی بودند و بر اساس جذب معنوی مهارت و امتیاز انحصاری در آن زمینه بنا شده بودند، برای تیلور به هم‌ا

داشت. گذشته از این، تیلور

حامی این مطلب بود. مطلبی

که هنوز مورد لعن و نفرین

اتحادیه‌های کارگری است -

که دستمزد کارگران باید بر

اساس کارایی به آنان

پرداخت شود - یعنی بر

اساس خروجی آن‌ها، به

جسای ورودی آن‌ها

(ساعت‌های کار). با وجود

این، تعریف تیلور از کار به

عنوان مجموعه‌ای از اعمال،

عدم پذیرش او را حتی از

جانب افرادی که خودشان

همس کاردستی انجام

نمی‌داده‌اند نیز تشریح

می‌کند، یعنی اعقاب شعرا و

فلاسفه قدیم، فضلا و

خردمندان، تیلور، افسانه‌کار

را در هم شکست و کار، به

جای یک «مهارت شریف»؛ به مجموعه‌ای از حرکات ساده بدل گشت.

با این حال، هر روشی که طی چند صد

سال گذشته کمترین موفقیتی را در افزایش

کارایی کارگران دستی به همراه داشته - و هم

چنین منازعاتی را - بر اساس اصول تیلور

بوده است؛ فرقی نمی‌کند که مخالفان او تا چه

حد مخالفت خود با تیلور را ابراز کرده باشند.

این موضوع در «توسعه کار»، «فنی سازی

کار» و «گردش کار» صدق می‌کند - تمامی

این‌ها به منظور کاستن از خستگی کارگر و در

نتیجه افزایش کارایی کارگر، از روش‌های

تیلور استفاده می‌کنند. این وضعیت، در

گسترش اصول تیلور در زمینه تجزیه و

تحلیل وظیفه و مهندسی صنعتی، همان‌گونه

که در خط تولید هنری فورده دیده می‌شود،



(خط تولیدی که پس از سال ۱۹۱۴، یعنی

زمانی که خود تیلور بیمار و پیر بازنشسته

شده بود، راه اندازی شد) نیز صادق است.

همچنین، این موضوع در «خرجه کیفیت»،

«بهبود مداوم» کایزن (kaizen) و «تحويل

دقیقاً سر وقت» ژاپنی‌ها صدق می‌کند.

با وجود این، «مدیریت کیفیت جامع»

ادوارد دمنینگ بهترین مثال است. آنچه که

دمنینگ انجام داد - و آنچه که مدیریت کیفیت

جامع را متاثر ساخت - تجزیه و تحلیل و

سازماندهی مشاغل دقیقاً به همان روش

انجام شده توسط تیلور بود. بنا بر این حال او

کنترل کیفیت را نیز که بر اساس یک نظریه

آماری بود و صرفاً ده سال پس از مرگ تیلور

(حدود ۱۹۴۰) ایجاد شده بود، به کار خود

افزود. سرانجام، در دهه هفتاد، دمنینگ

تلویزیون مدار بسته و شبیه

سازی رایانه‌ای را جایگزین

عکس‌سازی تیلور از

حرکت‌های کرد. تحلیل‌گران

کنترل کیفی دمنینگ، تصویری

از مهندسان کارایی تیلور

هستند و به همان طریق کار

می‌کنند.

با وجود محدودیت‌ها و

کمبودها - که تیلور خیلی با آن

مواجه بود - هیچ امریکایی

دیگری، حتی هنری فورده،

اثری همانند تیلور نداشته‌اند.

«مدیریت علمی» (و جانشین

آن، مهندسی صنعتی) یک

فلسفه امریکایی است که جها

را بسیار بیشتر از اوراق قانون

اساسی و قوانین فدرال متحول

کرده است. در قرن گذشته،

تنها یک فلسفه جهانی «یعنی

مارکسیسم» وجود داشته که توانسته با فلسفه تیلور رقابت کند، در نهایت نیز تیلور در برابر مارکس تفوق داشته است.

در طی جنگ جهانی اول، مدیریت علمی همراه با خط تولید فورد که بر اساس نظریه‌های تیلور بنا شده بود، سراسر آمریکا را درنوردید. در دهه بیست میلادی، مدیریت علمی به اروپای غربی گسترش یافت و در ژاپن به کار گرفته شد. در طی جنگ جهانی دوم، موفقیت آلمانی‌ها و همین طور آمریکایی‌ها کاملاً براساس به کارگیری اصول تیلور در مورد آموزش بنا شده بود. ستاد ارتش آلمان پس از شکست در جنگ جهانی اول، «عقلانی سازی» (مدیریت علمی تیلور) را در کار سربازان و آموزش نظامی به کار بست. این کار هیتلر را قادر ساخت تا در یک دوره کوتاه شش ساله، از زمان در دست‌گیری قدرت تا ۱۹۳۹، یک ماشین جنگی باشکوه را ایجاد کند. همین اصول ابتدا به طور آزمایشی در جنگ جهانی دوم، برای آموزش نیروی کار صنعتی در آمریکا به کار گرفته شدند. این موضوع آمریکا را قادر ساخت علی‌رغم این که نسبت بیشتری از جمعیت مردانش در مقایسه با آلمان در کادر نظامی بودند و بنابراین در تولید صنعتی مشارکت نداشتند، باز هم از نظر تولید از آلمان پیشی بگیرد. سپس، مدیریت علمی بر اساس آموزش، کارآیی نیروی کار شهری آمریکا را به بیش از دو تا سه برابر کارآیی کارگران آلمان هیتلری و اروپایی تحت سلطه هیتلر افزایش داد. بدین ترتیب مدیریت علمی باعث شد که آمریکا در عرصه نبرد بر آلمان و ژاپن تفوق یابد و هنوز هم تولیدی به میزان چند برابر هر دوی این کشورها داشته باشد.

از ۱۹۵۲، توسعه اقتصادی در بیرون از

دنایای غرب، عمدتاً بر اساس نسخه برداری از روش آمریکا در جنگ جهانی دوم صورت گرفته است، یعنی به کارگیری مدیریت علمی برای ایجاد کارآیی بیشتر کارگران دستی. تمامی توسعه اقتصادی قبلی،

براساس نوآوری فن آورانه بوده است. ابتدا در فرانسه در قرن هجدهم، سپس در بریتانیای کبیر از سال ۱۷۶۰ تا ۱۸۵۰ و سرانجام در قدرت‌های اقتصادی بزرگ جدید، آلمان و آمریکا، در نیمه دوم قرن نوزدهم، تمامی کشورهای پیشرفته از جنگ جهانی دوم توسعه یافتند و ژاپن سرسلسله آنان بود. از نوآوری نو زمینه فن آوری اجتناب کردند، در عوض آنان به کارکنان خود آموزشی را دادند که آمریکا در طی جنگ جهانی دوم بر اساس اصول تیلور بنا نهاده بود و از آن برای ایجاد کارآیی پنجاه بالا در نیروی کار عمدتاً غیرماهز استفاده نموده بود، (برای مثال در ژاپن در سال ۱۹۵۰ تقریباً در سوم جمعیت شافل هنوز وابسته به زمین بودند و سپس از طریق کاری، به پیچیده مهارت دیگری تقاضا می‌کردند) وجود این، با آنکه این نیروی کار جدید کارآیی بسیار زیادی داشتند، اما کارکنان، هم در صورت وجود چنین نیروی کار، موفقیت‌های خود را بر برداشت نمی‌کردند، به نحوی که این کشورها ابتدا ژاپن، سپس کشورهایی چون سنگاپور، تایوان و هنگ‌کنگ را به عنوان کارکنان، به اندازه کشورهای پیشرفته

تولید انبوه داشته باشند.

آینده کارآیی کارگر دستی

روش تیلور برای کار دستی در «تولید انبوه» طراحی شده بود و ابتدا صرفاً در آن زمینه به کار گرفته می‌شد. با این حال، حتی با وجود

کارآیی کارکنان متفکر نیازمند آن است که به عنوان یک سرمایه در نظر گرفته شود، نه به عنوان یک هزینه. لازم است که کارکنان متفکر بخواهند برای یک سازمان کار کنند و آن را به تمامی موقعیتهای شغلی دیگر ترجیح دهند.

این محدودیتهای سنتی، روش تیلور کماکان دارای حوزه‌های بی‌شماری است. این روش هنوز هم در کشورهایی که در آنها کار دستی، به ویژه کار دستی در تولید انبوه، مسئول رشد اجتماعی و اقتصادی است، به عنوان اصل سازمان دهنده مطرح است. در کشورهای پیشرفته، موقعیتی برابر یا حتی بزرگتر، برای سازماندهی تولید غیرانبوه (کار تولیدی در خدمات) بر اساس اصول تولیدی که امروزه در تولید انبوه ایجاد شده است، وجود دارد. این به معنای کاربرد مهندسی صنعتی در شغل و کار کارگران خدماتی منفرد است. به همین میزان، مقادیر بسیار زیادی از کار مستفکرو وجود دارد. از جمله کارهایی که نیازمند دانش نظری بسیار پیشرفته‌ای هستند که شامل عملیات دستی هستند، کارآیی این عملیات نیز نیازمند مهندسی صنعتی است. در کشورهای پیشرفته، کارآثر نمودن کار دستی دیگر چالش اصلی محسوب نمی‌شود. شیوه‌ای که نحوه انجام آن را فرا گرفته‌ایم، چالش اصلی در این گونه کشورها، کارآثر نمودن کارکنان متفکر خواهد بود. کارکنان متفکر به سرعت در حال تبدیل شدن به بزرگترین گروه منفرد در نیروی کار هر

کشور پیشرفته‌ای هستند. اقتصادهای پیشرفته برای کامیابی و هم‌چنین بقا در آینده، بیش از هر چیز به طور فزاینده‌ای وابسته به کارایی کارکنان متفکر هستند.

درباره کارایی کارکنان متفکر چه می‌دانیم؟ کار بر روی کارایی کارکنان متفکر علناً آغاز شده است. در سال ۲۰۰۰ تقریباً ما متکی به کار بر روی کارایی کارکنان متفکر خواهیم بود، در حالی که در سال ۱۹۰۰ به کارایی کارگران دستی وابسته بودیم. با این حال ما امروزه مطالب بسیار بیشتری را در مورد کارایی کارکنان متفکر در مقایسه با آن چیزی که در آن سالها راجع به کارایی کارکنان دستی می‌دانستیم، می‌دانیم، حتی ما پاسخهای زیادی را نیز می‌دانیم. ما چالشهایی که پاسخ آنها را هنوز نمی‌دانیم نیز می‌شناسیم و بنابراین باید در این رابطه دست به کار شویم.

شش عامل اصلی، کارایی کارکنان متفکر را تعیین می‌نماید:

• کارایی کارکنان متفکر مستلزم این است که ما به این سؤال پاسخ دهیم که وظیفه چیست؟

• کارایی کارکنان متفکر مستلزم این است که مسؤلیت کارآ بودن آنان را به عهده خود کارکنان متفکر بگذاریم، کارکنان متفکر مجبورند که خود را اداره کنند. آنها باید خودمختاری داشته باشند.

• ادامه دادن به نوآوری، باید بخشی از کار، وظیفه و مسؤلیت کارکنان متفکر باشد.

• کارکنان متفکر نیازمند فراگیری مداوم از بخشی از کارکنان متفکر و آموزش دادن مداوم به بخش دیگری از کارکنان متفکر هستند.

• کارایی کارکنان تفکری، مربوط به کنش خروجی نیست یا حداقل به صورت اولیه

مربوط نیست، بلکه کیفیت دارای اهمیت است. • سرانجام آنکه، کارایی کارکنان متفکر نیازمند آن است که به عنوان یک سرمایه در نظر گرفته شود، نه به عنوان یک هزینه. لازم است که کارکنان متفکر بخواهند برای یک سازمان کار کنند و آن را به تمامی موقعیتهای شغلی دیگر ترجیح دهند.

• تمامی این نیازها شاید به غیر از مورد آخر، تقریباً به طور دقیق مخالف آن چیزی است که برای افزایش کارایی کار دستی مورد نیاز است، البته در کار دستی نیز کیفیت مطرح است.

با وجود این، فقدان کیفیت، یک مانع محسوب می‌شود. باید یک استاندارد کیفی مشخصی به عنوان حداقل وجود داشته باشد. دستیابی به مدیریت کیفیت جامع یعنی کاربرد نظریه آماری قرن بیستم در زمینه کار دستی توانایی ایجاد توقف در تولیداتی است که پایین تر از این استاندارد حداقل قرار می‌گیرد (هر چند که کاملاً آن را حذف نمی‌نماید).

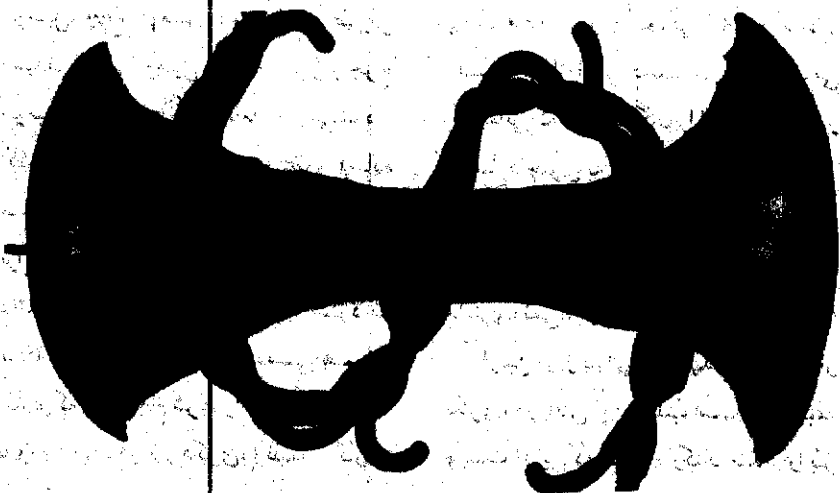
در بیشتر کارهای فکری، کیفیت یک حداقل و یک مانع نیست، کیفیت، ماهیت خروجی است. هنگام قضاوت در مورد کارایی یک معلم، سؤال ما این نیست که چه

تعهد دانش آموز می‌توانند در کلاس او حاضر باشند. سؤال ما این است که چند دانش آموز چیزی را فرا می‌گیرند و این سؤال در ارتباط با کیفیت است. در ارزیابی کارایی یک آزمایشگاه تشخیص پزشکی، سؤال در مورد تعداد آزمایشهای انجام شده، در وهله دوم و پس از سؤال در مورد تعداد نتایج معتبر و قابل اعتماد مطرح می‌شود. این موضوع حتی در رابطه با کار یک پایگان نیز صادق است.

بنابراین، کارایی کار متفکر باید اولین هدف کسب کیفیت به شمار آید نه فقط حداقل کیفیت، و همچنین کیفیت مطلوب در صورت عدم کسب حداکثر کیفیت، فقط در این جاست که یک نفر می‌تواند این سؤال را مطرح نماید که حجم یا کمیت کار چقدر است؟ این بدان معناست که ما نه تنها به وظیفه ایجاد کارکنان متفکر کارآتر از طریق کیفیت کار به جای کمیت آن دستیابی پیدا کرده‌ایم، بلکه یاد خواهیم گرفت که کیفیت را نیز معنا کنیم.

وظیفه چیست؟

سؤال بسیار سخت در رابطه با کارایی کارکنان متفکر به این قرار است: وظیفه چیست؟ این مهمترین تفاوت کارایی کار



متفکر با کار دستی نیز است. در کار دستی همیشه سؤال کلیدی این است: کار چگونه باید انجام شود؟ در کار دستی وظیفه همیشه ارایه می‌شود. هرگز هیچ یک از کسانی که بر روی کارآیی کار دستی کار می‌کنند نپرسیده‌اند که «کارگر دستی قرار است چه کاری انجام دهد؟» این موضوع به همان اندازه که در مدیریت علمی تیلور صادق است، در مورد افراد حاضر در شرکت موتور

برنامه نمی‌دهد. بروز یک بحران بزرگ در یک بیمارستان نظیر زمانی که یک بیمار ناگهان دچار کمای شود، قطعاً وظیفه پرستار را کنترل نموده و به او برنامه می‌دهد. البته در شرایطی غیر از این عمدتاً تصمیم با پرستار است که وقت خود را در کنار تخت بیمار سپری کند یا مشغول پر کردن اوراق باشد. مهندسان به طور دایم از طریق اجبار در نوشتن یک گزارش یا بازنویسی آن یا

روی آن متمرکز نمود و هر چیز دیگری را حذف کرد، حداقل تا جایی که امکان حذف وجود داشته باشد. این امر مستلزم آن است که خود کارکنان متفکر تعریفی از این که وظیفه چیست یا چه باید باشد داشته باشند و فقط خود کارکنان متفکر بتوانند آن را انجام دهند. بنابراین کار بر روی کارآیی کارکنان فکری، به طرح این سؤال از جانب کارکنان متفکر از خودشان آغاز می‌شود که وظیفه تو چیست؟ وظیفه تو چه باید باشد؟ از تو انتظار می‌رود که در چه کاری مشارکت داشته باشی و چه چیزی مانع از انجام وظایف تو می‌شود و باید حذف گردد؟

اولین نیاز برای به عهده گرفتن کار فکری، دریافتن این مطلب است که وظیفه چیست تا این که بتوان کارکنان متفکر را بر روی آن متمرکز نمود و هر چیز دیگری را حذف کرد، حداقل تا جایی که امکان حذف وجود داشته باشد. این امر مستلزم آن است که خود کارکنان متفکر تعریفی از این که وظیفه چیست یا چه باید باشد داشته باشند و فقط خود کارکنان متفکر بتوانند آن را انجام دهند

کارکنان متفکر تقریباً همیشه خودشان به این سؤال‌ها می‌اندیشند و می‌توانند به آنها پاسخ دهند. با این حال معمولاً زمان و کار سختی باید صرف شود تا مشاغلشان را به نحوی که بتوانند در کاری که بابت آن دستمزد گرفته‌اند، بازسازی نمایند. با وجود این، پرسیدن این سؤالها و تلاش برای یافتن پاسخ آنها معمولاً کارآیی کارکنان متفکر را دو یا سه برابر نموده و به آنان سرعت می‌بخشد.

این سؤالها از پرستاران یک بیمارستان بزرگ پرسیده شد. آنها بر حسب وظیفه‌شان به دو گروه مجزا تقسیم شدند، یک گروه مراقبت از بیماران و گروه دیگر تأمین خواسته‌های پزشکان را ذکر کردند. با این حال آنان در مورد چیزهایی که باعث عدم کارآیی آنها می‌شود، توافق کامل داشتند. آنها آن چیزها را کارهای روزمره نامیدند مانند کار با اوراق، مرتب نمودن گلهای پاسخگویی به تلفن‌های بستگان بیماران، پاسخگویی به بیماران و کارهایی از این دست. همه و یا تقریباً همه این کارها می‌تواند به عهده یک فرد غیر پرستار که

شرکت در یک ملاقات و مانند اینها، از نظر وظیفه‌شان تحت فشار قرار دارند. شغل فروشندگان در بخش فروش، ارایه خدمت به مشتریان و تدارک کالاهایی است که مورد علاقه مشتریان است و یا باید مورد علاقه مشتریان قرار گیرد. در عوض، فروشنده وقت زیادی را صرف کار با اوراق، بررسی زمان مطلوب و چگونگی تحویل کالا و کارهایی از این دست می‌کند. تمامی کارهایی که فروشندگان را از مشغول نمودن می‌سازد چیزی به غیر از کارهایی است که در ملاقات با مشتریان می‌تواند انجام دهد. در ملاقات با مشتری، نمی‌آورد. اولین نیاز برای به عهده گرفتن کار فکری، دریافتن این مطلب است که وظیفه چیست تا این که بتوان کارکنان متفکر را بر

فورد که اولین خط تولید را راه اندازی کرد و هم چنین در مورد کنترل کیفیت جامع دمیگ صدق می‌کند. در کار متفکر نیز سؤال کلیدی از این قرار است: وظیفه چیست؟ یک دلیل این موضوع آن است که کار متفکر برخلاف کار دستی به کارگر برنامه نمی‌دهد. به کارگری که در خط تولید اتومبیل، چرخ اتومبیل را می‌بندد، از طریق رسیدن شامی اتومبیل از یک مسیر و چرخ اتومبیل از مسیر دیگر، برنامه داده می‌شود. کشاورزی که مزرعه‌ای را به منظور آماده سازی آن برای کشت شلغم می‌زند سوار تراکتور خود نمی‌شود تا یک مکالمه تلفنی داشته باشد، در یک ملاقات حاضر شود یا یادداشتی را بنویسد. در کار دستی همیشه کاری که باید انجام شود، واضح است. با وجود این، در کار فکری، وظیفه به کارگر

متصدی آن طبقه است گذاشته شود و بخشی از حقوق پرستاران به او پرداخت گردد. از طریق محاسبه زمانی که پرستاران در کنار تخت بیماران صرف می نمودند مشخص شد که با اجرای این روش، کارآیی پرستاران بلافاصله به بیش از دو برابر افزایش یافت، رضایت بیماران دو برابر شد و گردش کار پرستاران (که به طور فاجعه آمیزی بالا بود) تقریباً از بین رفت، تمامی اینها در طی چهار ماه رخ داد.

هنگامی که وظیفه ای تعریف شده باشد، سایر نیازها نیز می توانند برآورده شوند و این کار توسط خود کارکنان متفکر انجام خواهد گرفت. این نیازها عبارتند از:

- مسئولیت کارکنان متفکر در قبال مشارکت خودشان. در این رابطه، تصمیم با خود کارکنان متفکر است که با توجه به زمان و هزینه، چه چیزی را باید بر حسب کیفیت و کمیت مورد نظر قرار دهند. کارکنان متفکر باید خود مختار باشند و این مستلزم مسئولیت است.

- نوآوری به طور مداوم باید در زمره مشاغل کارکنان متفکر قرار گیرد.

- فراگیری و تعلیم مداوم باید در زمره کار متفکر قرار گیرد.

یک نیاز مرکزی برای کارآیی کارکنان متفکر باقی می ماند. ما باید به این سؤال پاسخ دهیم، کیفیت چیست؟

در برخی از کارهای متفکر خصوصاً در کارهایی که به درجات بالایی از دانش نیاز دارد ما از قبل کیفیت را ارزیابی می کنیم. برای مثال، جراحان به طور مداوم مورد ارزیابی قرار می گیرند، خصوصاً توسط

همکارانشان و از طریق سنجش میزان موفقیت در اقدامات دشوار و خطرناک (مثلاً میزان زنده ماندن بیماران که تحت عمل باز قلب قرار گرفته اند یا میزان بهبود کامل بیمارانی که تحت عمل جراحی شکسته بندی واقع شده اند). روی هم رفته، ما عمدتاً با توجه به کیفیت مقادیر زیادی از کار فکری، به جای ارزیابی، قضاوتهایی را انجام می دهیم. با وجود این مشکل اصلی دشوار بودن کیفیت ارزیابی نیست مشکل در تعریف نمودن این مطلب است و اختلافات نیز خصوصاً در این رابطه است که وظیفه چیست و چه باید باشد. بهترین مثال در این رابطه، سیستم مدارس امریکا است. همانطور که همگان می دانند، مدارس عمومی در شهرهای داخلی امریکا، به مناطق فاجعه تبدیل شده اند. در کنار آن مدارس، در بعضی مناطق که به همان نوع دانش آموزان خدمات رسانی می کنند مدارس خصوصی (عمدتاً مسیحی) وجود دارند که در آنها، بچه ها خوب رفتار می کنند و خوب یاد می گیرند. تفکرات بی انتهایی برای توضیح این تفاوت های شدید کیفی وجود دارد. یک دلیل عمده قطعاً این است که این دو نوع مدرسه، وظایفشان را به طور متفاوتی تعریف می کنند. یک مدرسه عمومی وظیفه اش را تحت عنوان کمک به محرومان اجتماعی تعریف می کند در حالی که یک مدرسه خصوصی (به ویژه مدارس وابسته به کلیسای کاتولیک) وظیفه اش را تحت عنوان توانا ساختن کسانی که می خواهند یاد بگیرند تا بیاموزند تعریف می نماید. بنابراین یک نفر با نارسایی های آموزشی و دیگری با

موفقیت های آموزشی اداره می شود. به همین شکل، بخشهای تحقیقاتی در دو شرکت بزرگ داروسازی نتایج کاملاً متفاوتی را به دست آورده اند زیرا آن شرکت ها وظایفشان را به طور متفاوتی تعریف نموده اند یکی از آن شرکتها وظایفش را شکست نوردن می داند، یعنی کار کردن به طور یکنواخت بر روی پیشرفتهای نسبتاً کوچک ولی قابل پیش بینی در مورد محصولات موجود و برای بازارهای ایجاد شده. شرکت دیگر وظیفه اش را به صورت ایجاد پیشرفتهای غیر منتظره و بنابراین دست زدن به ریسک تعریف می کند. هر دوی این شرکتها توسط خودشان، مدیران ارشدشان، و توسط تحلیل گران خارج از شرکت نسبتاً موفق در نظر گرفته می شوند. هنوز هم این شرکتها کاملاً به طور متفاوت عمل می کنند و کارآیی خود و محققان خود را به طور متفاوت تعریف می نمایند.

بنابراین تعریف کیفیت در کار متفکر و تبدیل این تعریف به کارآیی کارکنان فکری، تا حدود زیادی مربوط به تعریف وظیفه است. این موضوع نیازمند ارایه تعریفی دشوار، همراه با قبول خطر و بحث برانگیز در مورد آن است که چه نتایجی برای یک اقدام و یا یک فعالیت مورد نظر وجود دارند. بنابراین، واقماً می دانیم که چطور آن را انجام دهیم. با این حال، این سؤال کاملاً جدیدی برای بیشتر سازمانها و هم چنین بیشتر کارکنان متفکر است. پاسخ به این سؤال نیازمند مباحثه و اختلاف نظر است.