



کارگران دانشی چه کسانی هستند و چه کاری انجام می دهند؟

بیش از ۵۰ سال پیش، پیتر دراکر (یکی از بزرگترین صاحب نظران علم مدیریت) پیش بینی کرد در آینده، کارکنان به جای آنکه با استفاده از عضلات و قوای جسمانی خود، ارزش تولید کنند، با فکر و اطلاعاتی که خواهند داشت، معادلات کسب و کارها را تغییر خواهند داد. دراکر این دسته از افراد را **کارگران دانشی** یا **Knowledge Workers** نامید.

در این مطلب به این موضوع خواهیم پرداخت که کارگران دانشی چه کسانی هستند و تا به امروز، چگونه و با چه مهارت‌هایی توانسته‌اند تحولات بزرگی در کسب و کارها ایجاد کنند.

کارگران دانشی چه کسانی هستند؟

پیتر دراکر اولین بار، اصطلاح کارگر دانشی را در سال ۱۹۵۹ و در کتاب Landmark به کار برد که در مقایسه با تعریف کارگران فیزیکی (Physical Workers)، به خوبی می‌توان آن را تعریف کرد.



کارگران فیزیکی کسانی بودند که برای خلق ارزش، فقط از **قدرت جسمانی و عضلانی** خود استفاده می‌کردند تا محصول یا خدمتی ارائه کنند؛ در حالیکه **کارگران دانش محور**، کسانی هستند که به جای استفاده بیش از حد از قدرت جسمی، فکر می‌کنند و با استفاده از **اطلاعات**، به تولید ارزش می‌پردازند.

به دلیل سطوح بالای خلاقیت و بهره‌وری، کارگران دانش محور به عنوان متخصصان مبتنی بر فناوری مانند برنامه‌نویسان وب یا طراحان وب شروع به کار کردند و رفته رفته در مشاغل دیگری همچون نویسندگان، محققان، حسابداران، مهندسان، طراحان، پزشکان و غیره گسترش یافتند.

علاوه بر اینکه این دسته از کارکنان برای خلق ارزش فکر می‌کنند، شاخص‌های دیگری برای تشخیص آنها وجود دارد که شامل موارد زیر است:

- توسعه محصولات یا خدمات جدید
- حل مسائل پیچیده
- مدیریت مکانیزم‌های پیچیده به صورت مستقل
- تمرکز بر کیفیت به جای کمیت
- کار کردن به صورت مستقل و بدون دخالت مدیر

مهارت‌های مورد نیاز کارگر دانشی

بر اساس یک دسته بندی کلی، مهارت‌های مورد نیاز کارگران دانش محور را می‌توان به ۴ دسته اصلی زیر تقسیم کرد:

• برخورداری از دانش واقعی و تئوری

کارکنان دانشی، چندین سال آموزش رسمی را برای تسلط بر اطلاعات مورد نیاز برای بر عهده گرفتن نقش‌های تخصصی پشت سر می‌گذارند. اکثر مشاغل مبتنی بر دانش، نیاز به مدرک دانشگاهی دارند و فرآیند یادگیری آنها حتی پس از شروع به کار در سازمان‌ها، همچنان ادامه خواهد داشت.



• دسترسی و استفاده از اطلاعات

کارگران دانش بنیان، باید بدانند که چگونه اطلاعات مهم در یک پایگاه داده بزرگ اطلاعاتی را شناسایی کنند. آنها باید یاد بگیرند تا اطلاعات کم اهمیت را حذف کنند و بر روی اطلاعاتی تمرکز کنند که به آنها در حل مشکلات، کمک کند.

• مهارت‌های ارتباطی

یک کارگر دانش محور، پیوسته با دیگر کارکنان، مشتریان، همکاران، زبردستان، و ذینفعان سازمان در ارتباط است. بنابراین برخورداری از مهارت‌های ارتباطی که بتواند حرف‌های آنها را با دقت بشنود، با آنها موثرانه صحبت کند یا در صورت نیاز، مطلبی را به آنها ارائه کند؛ از اهمیت بالایی برخوردار است.

مهارت‌های ارتباطی خوب، به کارگران دانش بنیان کمک می‌کند تا در جلسات تصمیم‌گیری، هدف‌گذاری و طوفان فکری با سایر کارکنان، همکاری نزدیک داشته باشند.

• انگیزه

کار مبتنی بر دانش، به دلیل نیاز به همگام شدن با پیشرفت‌های تکنولوژیک، مستلزم رشد مستمر است. به همین دلیل، نیروهای انسانی باید علاقه مند به یافتن اطلاعات جدید و استفاده از آن در کار خود باشند. با در نظر گرفتن فناوری‌های جدیدی که هر روز معرفی می‌شوند، آنها باید مهارت‌های خود را برای انجام وظایف پیچیده و ادغام آخرین فناوری‌ها در کار خود بهبود بخشند و برای حرکت در این مسیر از انگیزه بالایی برخوردار باشند.

بر اساس دسته‌بندی کلی فوق، می‌توان گفت هر کارگر دانش بنیان، نیاز به یک نقشه راه برای یادگیری مهارت‌های مورد نیاز دارد. بر این اساس، بر اساس موارد فوق، می‌توان مجموعه مهارت‌های زیر را در هر دسته بندی برای این کارکنان در نظر گرفت:

• **مهارت‌های استراتژیک و کسب و کار:** شامل برنامه ریزی کسب و کار، دانش مربوط به صنعت، تفکر استراتژیک، رهبری و مهارت‌های سازمانی است.



- **مهارت‌های مدیریت:** شامل فرآیندهای کسب و کار، مدیریت افراد، نقشه برداری فرآیند، تیم سازی و اندازه گیری است.
- **مهارت‌های فکری و یادگیری:** شامل حل مسئله، راهنمایی، تفکر مفهومی، تفکر تحلیلی و توانایی مقابله با ابهام است.
- **مهارت‌های ارتباطی و بین فردی:** شامل گوش دادن، مذاکره، بازاریابی، کار تیمی و مشاوره است.
- **مهارت‌های مدیریت اطلاعات:** شامل مدیریت محتوا، فرآیندهای اطلاعاتی و طبقه بندی کاربردهای فناوری اطلاعات است.
- **مهارت‌های فناوری اطلاعات:** شامل مدیریت پایگاه داده، معماری اطلاعات، برنامه نویسی، برنامه های کاربردی نرم افزار و گردش کار است.

کارگران فیزیکی و کارگران دانشی چه تفاوت‌هایی با یکدیگر دارند؟

معمولاً بسیاری از افراد تا پیش از قرن ۲۰، این‌گونه فکر می‌کردند که یک سازمان یا کارخانه، محدود به کارگران عملیاتی است که در خط تولید یا عملیات، مشغول به کار بودند. اما به تدریج و در **قرن ۲۰**، کارهای ستادی، اداری، تخصصی، فکری و تحلیلی در شغل‌هایی مثل متخصص بازاریابی، تحلیل‌گر داده، روانشناس، متخصص برنامه‌ریزی، حسابدار، کارشناس منابع انسانی، پزشک، گرافیکست و برنامه‌نویس رفته رفته افزایش پیدا کرد. یکی از ویژگی‌های مشترک همه این کارها این بود که در همه این شغل‌ها، **مغز بیشتر از ماهیچه به کار می‌آید** یا به بیان دیگر، فکر کردن در این دسته از کارها در مقایسه با انجام کار فیزیکی، اهمیت بیشتری داشت.

در گذشته، ابزار کار کارگران، ابزارآلات و دستگاه‌های صنعتی بود. هر کدام از کارگران، در بخش یا کارگاه مربوط به خود قرار می‌گرفتند، وظایف خود را طبق برنامه انجام می‌دادند و پس از اتمام کار خود، ابزارهای کارهای روزانه خود را ترک می‌کردند.

اما کارگران دانش محور این‌گونه نیستند. یکی از تفاوت‌های این کارگران با کارگرانی فیزیکی این است که پس از اتمام کار خود، چیزی در سازمان یا کارخانه باقی نمی‌ماند و افراد، ابزار کار و دانش خود که همان فکر و قدرت تحلیل آنها است را هر روز و پس از اتمام کار، با خود به خارج از سازمان می‌برند.



نکته حائز اهمیت در Knowledge Worker این است که مثل گذشته نمی‌توان آنها را زیر ذره‌بین برد و مدیریت کرد. چرا که اساساً فکر و قدرت ذهنی افراد، قابل مدیریت کردن نیست و مدیر نمی‌داند که کارکنان او، در هر لحظه به چیزی فکر می‌کنند و با چه روشی می‌خواهند یک کار را اجرا کنند. از طرف دیگر، با افزایش فرهنگ کار فریلنسری و تخصصی شدن کارها، عملاً قدرت چانه‌زنی این دسته از کارگران، نسبت به قبل زیاد شده و مدام این قدرت در حال افزایش است.

ساعت زدن، کنترل حضور و غیاب، اندازه‌گیری اضافه کاری و مفاهیمی از این قبیل، به دوران قبل از کارگران دانش بنیان برمی‌گردد. از انجاییکه کارگران دانش محور برای انجام فعالیت‌های روزمره ساعات زیادی را به فکر کردن و تحلیل می‌پردازند، لذا یکی از چالش‌هایی که مدیران با کارگران دانشی دارند این است **هیچ روشی برای سنجیدن صحت و سقم این موضوع وجود ندارد**. خروجی کار فکری را نمی‌توان همان لحظه سنجید؛ چرا که معمولاً خروجی آن، پس از چند روز، چند هفته یا حتی چند ماه مشخص می‌شود.

مدل ذهنی پیتر دراکر در مورد کارگر دانشی

پایه‌های فکری پیتر دراکر حول کارگران دانش محور، بر ۱۰ مورد اصلی استوار است. هر کدام از موارد زیر، نکات مهمی در مورد کارگران دانش بنیان و شباهت‌ها و تفاوت‌های آنها نسبت به کارگران فیزیکی را بر می‌شمرد که در ادامه به آنها می‌پردازیم:

1- بسیاری از مدیران به خوبی درک نکرده‌اند که دیگر نمی‌توان کارگران دانش بنیان را با همان ابزارهای سنتی که کارگران فیزیکی را در گذشته کنترل می‌کردند، مدیریت کرد. همچنین به دلیل تغییر در نحوه انجام کار، خروجی عملکرد این کارگران نیز با کارگران فیزیکی بسیار متفاوت است.

2- به عنوان یک مدیر اگر در سازمان خود، کارگرهای دانشی دارید و می‌خواهید استاندارد، فرآیند یا معیاری برای کنترل و ارزیابی آنها تعریف کنید، بهتر است در ابتدا از خود بپرسید آیا این کار، مناسب فردی است که با مغز و قدرت فکری خود کار می‌کند یا خیر! در واقع هدف اصلی این است که برای مدیریت این دسته از کارگران هوشمند، مدیران می‌بایست نقادانه‌تر فکر کنند تا بتوانند بهترین تصمیمات را بگیرند.

3- دانش محور بودن گاهی اوقات ویژگی فرد شاغل است نه ویژگی یک شغل. برای مثال یک اپراتور دستگاه پرس را در نظر بگیرید که نمونه یک کارگر کلاسیک و سنتی است. اما اگر این فرد در مورد هیدرولیک و برق دستگاه اطلاعات داشته باشد، اگر



بتواند ساختار تابلو برق را تحلیل کند، چنانچه قادر به حل مشکلات اولیه دستگاه خود باشد یا حتی در مواقع ضروری، اورینگ‌های سیلندر را تعویض کند، این فرد دیگر یک کارگر مکانیکی سنتی نیست، زیرا **مغز** این فرد به اندازه دست او یا حتی بیشتر از آن، در حال کار کردن است.

4- در کارهای مکانیکی مهم‌ترین دغدغه، **کارایی و راندمان** است. به این معنا که کارها سریع‌تر و با هزینه کمتر در سازمان یا کارخانه باید انجام شوند. اما زمانیکه سرو کار سازمان با کارکنانی دانشی مانند کارشناسان منابع انسانی، مارکتینگ یا فروش باشد، علاوه بر اهمیت معیارهای سرعت و هزینه، کیفیت انجام کار و توجه بودن کارکنان نسبت به انجام درست وظایف نیز اهمیت پیدا می‌کند. در واقع در کارهای دانش محور، پیش از اینکه مدیران درگیر کارایی باشند، باید دغدغه **اثربخشی** داشته باشند.

5- معمولاً Knowledge Workers، به کار خود بیش از هر فرد دیگری مسلط هستند. در شکل سنتی کار، کارفرما به خوبی می‌داند کارها چطور باید انجام شود. مثلاً می‌داند که یک پیچ باید در یک جای مخصوص بسته شود. لذا برای بستن پیچ‌ها، کارگر استخدام می‌کند. اما در شکل جدید کار، برای مثال، زمانیکه یک مدیر، متخصص استراتژی استخدام می‌کند، آن فرد بهتر و حتی دقیق‌تر از کارفرما می‌داند استراتژی چیست و چگونه باید طراحی و پیاده سازی شود. بنابراین مدیر مانند قبل نمی‌تواند دستور دهد یا نظر مستقیمی در رابطه با کیفیت کار داشته باشد. نکته حائز اهمیت در این بخش این است که در عصر کارگران دانش بنیان، مدیر خوب کسی است که دستیار خوبی برای کارکنان خود باشد و بتواند نقش **تسهیل‌کننده (Facilitator)** را برای آنها ایفا کند.

6- در عصر کارگران دانش محور، **نظارت بر کارکنان برای مدیر سخت می‌شود**. جالب است بدانید که این دسته از نیروهای انسانی، بهتر از مدیر خود می‌دانند که در حال انجام چه کاری هستند. آنها می‌توانند برخی از نظرات خود را پنهان کنند، تصمیم سازی کنند یا حتی برخی از پیشنهادات و نظرات خود را به شکل غیر مستقیم تحمیل کنند. بنابراین می‌توان گفت مدیر نباید به سبک مدیریتی خود، دلخوش باشد و بر این باور باشد که می‌تواند این افراد را مدیریت کند. یکی از راهکارهایی که به مدیر برای نظارت بر درست انجام شدن کارها کمک می‌کند این است که:

- تلاش کند حس تعلق را در سازمان ایجاد کند.
- مطمئن شود استراتژی و ارزش‌های مجموعه را به درستی جا انداخته و تشریح کرده است.



- اطمینان حاصل کند افرادی که در کنار او در سازمان فعالیت دارند، اصول، ارزش‌ها و استراتژی‌ها را قبول دارند.

زمانیکه مدیر در مورد همه این موارد به اطمینان رسید، دیگر نباید در کارهای کارکنان خود دخالت کند و باید اصطلاحاً دست آنها را برای انجام کارها باز بگذارد و به او این اجازه را بدهد تا در حد امکان، تصمیم‌گیرنده باشد.

مدیرانی که چنین تفکری را در سازمان خود پیاده سازی می‌کنند، پس از مدتی کسب و کار خود را **سیستمی** می‌کنند. به این معنا که درگیر انجام خرده‌کارها نمی‌شوند، وقت و تمرکز خود را به مسائل مهم کسب و کار اختصاص می‌دهند و کارکنان نیز با آزادی عمل بیشتری، خلاقانه‌تر و اثربخش‌تر کار کنند.

این مطلب را هم بخوانید:
چگونه با سیستم سازی کسب و کار، اغلب کارهای روتین، می‌تواند با کمترین نظارت و دخالت مدیر، انجام شود؟
کلیک کنید

7- با ظهور Knowledge workers، مهم‌ترین **مزیت رقابتی** شرکت‌ها این است که کارگران دانش محوری بهتری تولید کنند تا بتوانند برای کسب و کارها ارزش افزوده ایجاد کنند. بر این اساس، تجربه کشورهایی مانند ژاپن و کره جنوبی که در چند سال اخیر، رشدهای اقتصادی قابل توجهی را تجربه کردند، نشان می‌دهد یکی از مهم‌ترین دلایل رشد آنها، ناشی از **سرمایه گذاری در حوزه آموزش** به افراد، با هدف تبدیل شدن به کارگران دانش بنیان در حوزه‌های تخصصی بوده است.

8- یکی از دیدگاه‌های پیتر دراگر در مورد کارگران دانشی این است که به مدیران توصیه می‌کند تا **سبک مدیریتی خود را مثل مدیریت یک موسسه خیریه** در نظر بگیرند. به این دلیل که در خیریه‌ها، افراد فعالیت داوطلبانه دارند و هر زمان بخواهند، می‌توانند آنجا را ترک کنند. امروزه نیز این دسته از کارگران، به سطحی از دانش، تخصص و استقلال رسیده‌اند که هر زمان که در سازمانی احساس راحتی نکنند یا خواسته‌های آنها به خوبی تامین نشود، آنجا را ترک خواهند کرد. در حقیقت می‌توان گفت اقتدار و قدرتی که مدیر سنتی در گذشته نسبت به کارگران داشت، امروزه بسیار کاهش پیدا کرده است.

9- یکی از مفاهیم مهمی که کارگران دانش محور با خود آورده‌اند، مفهومی به نام **Life Long Learning** یا **یادگیری مادام‌العمر** است. به این معنا که این افراد، همواره در حال یادگیری تا آخر عمر خود هستند و مدام دانش خود را به روز رسانی



می‌کنند. آنها به جدیدترین منابع دسترسی دارند و می‌توانند در کوتاه‌ترین زمان، به اطلاعات زیادی در راستای توسعه یادگیری‌های خود دست پیدا کنند.

10- بر اساس کتاب مدیر اثر بخش یا Effective Executive آقای پیتر دراگر، این نگاه که مدیر در بزرگترین و شیک‌ترین اتاق سازمان نشسته و همه تصمیمات مهم را می‌گیرد، یک دیدگاه قدیمی است. بر طبق دیدگاه او، هر کسی در سازمان فارغ از جایگاه سازمانی بتواند با تصمیمات خود بر **ظرفیت‌های سازمان** تاثیر مثبت بگذارد، یک **مدیر اثربخش** است و بخشی از تصمیم‌گیری‌ها و اداره کسب و کار، در اختیار او قرار دارد. بنابراین می‌توان گفت کسی که اثربخش نیست، فقط وظیفه اجرا را بر عهده دارد و تصمیم‌گیری نمی‌کند. برای مثال اگر یک تولید کننده محتوا بتواند کاری کند تا تعداد بازدیدکنندگان از وبسایت بالا رود، نرخ ریزش کاهش و نرخ تبدیل افزایش پیدا کند، به صراحت می‌توان گفت این فرد توانسته است ظرفیت‌های آن کسب و کار را بهبود دهد؛ در نتیجه در کار خودش، یک مدیر Executive است.

پیشنهاد می‌کنیم با مراجعه به [وبسایت متمم](#)، دوره جامع پیتر دراگر را بطور کامل مطالعه کنید.