

داستان ششم



جوزف ویلسون
بنیان‌گذار شرکت زیراکس

جوزف چمبرلین ویلسون^۱ (۱۹۷۱-۱۹۰۹)، بنیان‌گذار شرکت زیراکس، دانش‌آموخته دانشگاه روچستر شهر نیویورک بود. فناوری الکتروفوتوگرافی^۲ برگرفته از دو کلمه یونانی به معنای «نوشتن خشک» است و در سال ۱۹۳۸ چستر کارلسون^۳ آن را اختراع کرد. او فیزیک‌دان بود و با استفاده از یک صفحه فلزی با بار الکتریکی و پودر خشک، موفق شد فرایندی برای چاپ عکس‌ها ابداع کند. نکته مهم در این مورد، دوره زمانی بیست‌ساله تحقیق و توسعه برای ساخت اولین نمونه‌های تجاری بر اساس این فناوری است. جوزف ویلسون شخصی است که مدیریت شرکت هالوید^۴ را از پدرش به ارث برد؛ شرکتی که در سال ۱۹۰۶ تأسیس شده بود. در این شرکت ابتدا کاغذهای عکاسی و دیگر تجهیزات این صنعت تولید می‌شد. ویلسون با درک پتانسیل بالای اختراع کارلسون، در سال ۱۹۴۶ قراردادی برای تجاری کردن آن امضا کرد. شرکت هالوید پس از مدتی برای در دست گرفتن امتیاز این اصطلاح جدید، نام هالوید زیراکس را برای خود انتخاب کرد. در نهایت نیز در سال ۱۹۶۱ نام Xerox Corporation برای شرکت انتخاب شد. ویلسون تا سال ۱۹۶۷ در نقش مدیرعامل زیراکس باقی ماند و تا سال ۱۹۷۱ و زمان مرگش، رئیس هیئت‌مدیره این شرکت بود. وی در سال ۱۹۸۰ به تالار مشاهیر کسب‌وکار Junior Achievement آمریکا راه یافت.

داستان شروع به کار و اولین محصول زیراکس (Xerox)

اولین دستگاه کاربردی از اختراع کارلسون تجهیزاتی دستی با نام Flat-plate 1385 بود. این دستگاه سرعت عملکرد پایینی داشت و نمی‌توان عنوان یک دستگاه کپی واقعی را به آن داد. پس از آن، به سال‌ها تحقیقات فنی و بررسی بازار نیاز بود. سرعت این دستگاه پایین بود و به‌عنوان یک دستگاه تولید صفحات چاپ برای فناوری‌های افسست و لیتوگرافی استفاده می‌شد. بعد نوبت به اولین چاپگر اتوماتیک با فناوری زیروگرافی یا همان الکتروفوتوگرافی رسید. این دستگاه در سال

1. Joseph Chamberlain Wilson

2. Xerography

3. Chester Carlson

4. Haloid

۱۹۵۵ و با نام Copyflo معرفی شد. Copyflo یک چاپگر مایکروفیلم بود که با استفاده از نگاتیوهای این دسته کار می‌کرد. توسعه این محصول منجر به تولید محصولی کوچک‌تر و سبک‌تر با نام ۱۸۲۴ شد.

ظهور شهرت و اعتبار شرکت زیراکس، در سال ۱۹۵۹ و با معرفی دستگاه ۹۱۴ شروع شد. این دستگاه در زمان تولیدش به‌عنوان موفق‌ترین محصول تجاری تاریخ شناخته می‌شد و اولین دستگاه فتوکپی کاغذ در جهان بود. شهرت این دستگاه به حدی رسید که تا پایان سال ۱۹۶۱، درآمد زیراکس را به ۶۰ میلیون دلار رساند. زیراکس در تبلیغات خود ادعا می‌کرد که حتی یک میمون هم می‌تواند فقط با فشار دادن یک دکمه روی این دستگاه فرایند کپی گرفتن را انجام دهد. این سادگی طراحی و کاربری آسان محصولات، به نوعی امضای زیراکس در تجهیزات بعدی شد. تا سال ۱۹۶۵ درآمد شرکت به بیش از ۵۰۰ میلیون دلار رسید. درآمدهای سرشار دهه ۱۹۶۰ نتیجه سرمایه‌گذاری‌های صبورانه در دهه‌های قبل، در بخش‌های تحقیق و توسعه بود. اولین بخش تحقیق و توسعه شرکت نیز در شروع همین دهه و در نیویورک و به نام بنیان‌گذار شرکت، ویلسون، تأسیس شد. این مراکز تحقیق و توسعه بعدها تأثیرات بزرگی روی تاریخ دنیای فناوری داشت. عرضه عمومی سهام شرکت در همین دهه پرسود انجام شد. آن‌ها با نام اختصاری XRX وارد بازار سهام نیویورک شدند و حدود سی سال بعد نیز بازار سهام شیکاگو، میزبان زیراکس بود. چشم‌انداز ویلسون، بنیان‌گذار زیراکس، برای تولید دستگاه کپی این بود که ابعادی مناسب برای قرار گرفتن روی میز هر فرد داشته باشد.

رشد شرکت و توسعه محصولات کاربردی جدید

محصول مهم بعدی شرکت Xerox 813 بود که در سال ۱۹۶۳ معرفی شد. این محصول نتیجه چشم‌انداز ویلسون برای تولید دستگاه کپی بود که ابعاد مناسبی برای قرار گرفتن روی میز هر فرد داشته باشد. نتیجه توسعه این محصول و همچنین ۹۱۴ افسانه‌ای، در سال‌های بعد، محصولاتی حرفه‌ای‌تر، سریع‌تر و با کارایی بیشتر بود که از میان آن‌ها می‌توان مدل‌های ۴۲۰، ۷۲۰، ۳۳۰، ۶۶۰ و ۷۴۰ را نام برد. بهبود اولیه دستگاه‌ها برای افزایش سرعت عملکرد بود؛ زیرا دستگاه‌های معرفی شده هنوز نمی‌توانستند در سرعت بالا کپی کنند. در سال‌های بعد، زیراکس تلاش کرد

محصولاتی را که کاربری شخصی و اداری داشتند به سرعتی نزدیک ماشین‌های افسست و چاپ برسانند. اولین نتیجه این تلاش Xerox 2400 بود که در سال ۱۹۶۶ معرفی شد. عددهای مدل این دستگاه، نشان می‌داد که در یک ساعت چه تعداد کپی امکان‌پذیر است. این دستگاه سرعت ماشین‌های افسست را نداشت، اما اولین‌های متعددی را به بازار کپی عرضه کرد؛ اولین تغذیه‌کننده، پرتاب‌کننده و سوراخ‌کننده کاغذ اتوماتیک در این مدل معرفی شدند. پس از مدتی، این دستگاه نیز بهبود پیدا کرد و با افزایش سرعت ۵۰ درصدی، با نام Xerox 3600 معرفی شد. در سال ۱۹۶۸، پیتر مک‌کولو^۱ مدیرعامل جدید زیراکس شد و دفاتر مدیریتی شرکت نیز به شهر نیویورک و برجی سی طبقه‌ای در منطقه‌ای به نام میدان زیراکس در این شهر منتقل شدند.

تولید اولین کپی رنگی و دستگاه چاپ لیزری

در سال ۱۹۷۱، زیراکس اولین دستگاه کپی رنگی خود را با نام Xerox 6500 معرفی کرد. توسعه دستگاه‌های قدیمی نیز در دهه ۱۹۷۰ میلادی با قدرت ادامه پیدا کردند. دستگاه 9200 با سرعتی دو برابر مدل قبلی معرفی شد و بازار هدف آن، فروشگاه‌ها و مراکز کپی و چاپ بودند. محصول حرفه‌ای‌تر در آن سال‌ها، 9500 با توانایی تغییر زوم در کپی و همچنین تنظیم نور و روشنایی بود. در سال ۱۹۷۷، زیراکس مدل 9700 را به بازار عرضه کرد تا کسب‌وکار میلیون‌دلاری خود در چاپگرهای لیزری را شروع کند. در سال‌های پایانی دهه ۱۹۷۰ میلادی، فناوری جدیدی همراه با Xerox 350 Color slide system معرفی شد؛ این فناوری به نوعی نسل اول آن امکاناتی بود که امروز در ادوبی فتوشاپ می‌بینیم.

مرکز تحقیقات پالو آلتو

دهه ۱۹۷۰ میلادی با اتفاق ماندگار دیگری در زیراکس همراه بود؛ مرکز تحقیقات این شرکت در منطقه مشهور پالو آلتو، در سال ۱۹۷۰ تأسیس شد. این مؤسسه با نام زیراکس پارک^۲ شناخته می‌شد که زادگاه برخی از بزرگ‌ترین نوآوری‌های تاریخ کامپیوتر است؛ نوآوری‌هایی همچون GUI، ویرایشگرهای متنی و ویزیوگ^۳، چاپگرهای لیزری و اترنت، از دل همین مرکز تحقیقاتی بیرون آمده‌اند. البته زیراکس

1. Peter McCullough

2. Xerox Parc

3. WYSIWYG

هیچ‌گاه متوجه ظرفیت‌های این ماشین مدرن خود نشد و نتوانست آن را به فروش انبوه برساند.

اولین ماوس دنیا محصول زیراکس پارک بود. یکی از اولین نمونه‌های کامپیوترهای شخصی با نام Xerox Alto نیز در این مرکز تحقیقاتی ساخته شد. این کامپیوتر شباهت زیادی به ورک استیشن‌ها و کامپیوترهای شخصی امروزی داشت. در واقع Xerox Alto را به دلیل امکانات متنوع می‌توان اولین کامپیوتر شخصی جهان نامید. این کامپیوتر مجهز به صفحه‌نمایش پرتوی کاندی، ماوس و کیبورد QWERTY بود. زیراکس در سال ۱۹۸۱ میلادی اولین محصول خود در دنیای کامپیوترها را معرفی کرد. آن‌ها Xerox Star را با بهبود کارایی Xerox Alto تولید کردند که تمام امکانات کامپیوترهای شخصی در آن زمان، یعنی محیط کاربری بر اساس پنجره، ماوس، شبکه‌اترنت، مدیریت فایل، مدیریت چاپگر و ایمیل را داشت. این کامپیوتر و نسخه بعدی، یعنی Daybreak، با وجود نوآوری‌های انقلابی، به دلیل قیمت بالا فروش مناسبی نداشتند. کامپیوتر استار قیمت ۱۶ هزار دلاری داشت و پکیج کاملی از این کامپیوتر همراه با خدمات چاپ و شبکه، حدود ۱۰۰ هزار دلار قیمت داشت. اپل امتیاز GUI کامپیوتر Xerox Alto را خرید و از آن برای طراحی و ساخت سیستمی قوی‌تر استفاده کرد. سیستم اپل با تمرکز بر اهداف تجاری و آموزشی ساخته شد و موفقیت فراوانی را نیز به دست آورد.

توسعه فعالیت‌ها هم‌زمان با انقلاب دیجیتال

دهه‌های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ میلادی، با تلاش هرچه بیشتر زیراکس در توسعه کیفیت و طراحی محصولات همراه بود. دیوید کرنس از سال ۱۹۸۲ مدیر اجرایی شرکت بود و تلاش می‌کرد تا فعالیت‌های زیراکس را به صنایعی فراتر از کپی گسترش دهد. ماشین‌های تایپ با حافظه‌های الکترونیکی، اولین محصولات این طرح توسعه بودند که با نام Memorywriter معرفی شدند. این دستگاه‌ها به دلیل وجود رقبای بزرگی همچون IBM، فقط ۲۰٪ از سهم بازار را در اختیار گرفتند.

افزایش درآمد و رشد مناسب زیراکس در دهه‌های قبل باعث شد تا آن‌ها بازار بیمه را نیز به عنوان هدف خود انتخاب کنند. در سال ۱۹۸۳، زیراکس شرکت بیمه‌ای Crum & Forster را خریداری کرد و یک سال بعد، شرکت خدمات مالی

زیراکس XFS فعالیت خود را آغاز نمود. البته فعالیت شرکت در این حوزه عمر زیادی نداشت و در سال ۱۹۹۰، این بخش به خدمات خود خاتمه داد. ورود به صنعت بیمه یکی از شکست‌های تاریخ زیراکس بود. همان‌طور که گفته شد، بخش‌های تحقیق و توسعه زیراکس نقش مهمی در پیشگامی این شرکت در صنعت داشته‌اند. توسعه دستگاه‌های دیجیتالی و بازطراحی محصولات قدیمی با فناوری‌های جدید در دهه ۱۹۹۰ میلادی، بار دیگر این شرکت را در خط مقدم صنعت کپی قرار داد. در آن سال‌ها، زیراکس بود که خط تولید محصولات الکترونیکی با نام DocuTech را به بازار معرفی کرد؛ فناوری‌ای که فرایند اسکن، ویرایش و چاپ سریع را به کاربران عرضه می‌کرد. ماشین‌های چندکاره با قابلیت‌های چاپ تحت شبکه و ارسال فکس، پس از ظهور فناوری چاپ لیزری معرفی شدند. این ماشین‌ها، قابلیت اتصال به کامپیوتر داشتند و بدین ترتیب، دوران تازه‌ای در صنعت مدیریت اسناد شروع شد.

تغییرات زیراکس با ورود به قرن جدید

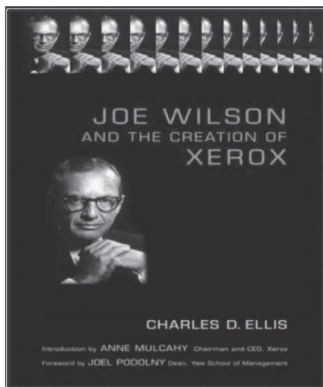
با شروع قرن ۲۱ و پس از جابه‌جایی کوتاه در تیم مدیریتی، آنه مولکاهی به عنوان مدیرعامل زیراکس شروع به کار کرد. او تغییرات سازمانی کاربردی و متعددی را در شرکت ایجاد کرد که در نتیجه آن‌ها سوددهی عملیاتی شرکت افزایش چشمگیری یافت. در سال ۲۰۰۲، درآمد این شرکت با افزایش چشمگیری روبه‌رو شد و بودجه زیادی هم به بخش تحقیق و توسعه اختصاص یافت. زیراکس هم مانند بسیاری از شرکت‌های بزرگ، فرایندهای خرید و ادغام را در برنامه‌های خود داشته است. آن‌ها در سال ۲۰۰۰، شرکت Tektronix، فعال در حوزه تصویربرداری و چاپ، را به قیمت ۹۲۵ میلیون دلار خریداری کردند. این خرید بعدها به ایجاد زیرمجموعه Phaser و فناوری مشهور Solid Ink انجامید. خرید بعدی در سال ۲۰۰۶ انجام شد و شرکت نرم‌افزاری XMPie به تصاحب زیراکس درآمد. البته این شرکت پس از خرید و تا به امروز به صورت مستقل فعالیت می‌کند.

یک سال بعد، تغییر مدیریتی باز هم به سراغ زیراکس آمد و اورسولا برنز به عنوان اولین زن آفریقایی-آمریکایی مدیرعامل شرکتی با ابعاد زیراکس شد. اورسولا برنز در جولای سال ۲۰۰۹ به عنوان مدیرعامل شرکت جانشین مولکاهی شد. رابطه این دو بسیار

صمیمانه بود. به همین دلیل، همکاری شان برای سال‌ها تداوم یافت و در طول این مدت مولکاهی در فرایند انتقال، اورسولا رایاری و حمایت کرد و ضریب موفقیت او را به میزان چشمگیری بالا برد.

یکی از خریدهای بزرگ زیراکس در سال‌های اخیر، شرکت خدمات تجاری و نرم‌افزاری ACS بود که در سال ۲۰۱۰ خریداری شد. زیراکس در مجموع ۶/۴ میلیارد دلار برای خرید این شرکت پرداخت کرد. آن‌ها در سال ۲۰۱۱ شرکت خدمات نرم‌افزاری NewField IT را خریداری کردند که برای توسعه خدمات مدیریت چاپ، ابزارهای گوناگونی اعم از Asset DB را توسعه داده است. خرید این شرکت کوچک کمک شایانی به سلطه زیراکس در این بخش از بازار خدمات چاپ اسناد کرد. گروه شیمی، مهندسی و طراحی محصول Solid Ink زیراکس در ویلسونویل، در سال ۲۰۱۳ فروخته شد. به علاوه دارایی‌های دیگری نیز که از Tektronix و 3D Systems خریداری شده بودند، در همین سال فروخته شدند. در سال ۲۰۱۶، شرکت زیراکس تحت فشار یکی از سهام‌داران عمده، بخش خدمات کسب‌وکاری خود را از شرکت اصلی جدا کرد. این کسب‌وکار جدید با نام Conduent شروع به فعالیت کرد و تجارت قدیمی چاپ و کپی با همان برند Xerox (زیراکس) به کار خود ادامه داد. شرکت Fuji Xerox همکاری مشترکی میان زیراکس و فوجی فیلم است که برای طراحی، ساخت و فروش محصولات مرتبط با صنعت کپی در آسیا و اقیانوسیه، در سال ۱۹۶۲ تأسیس شد. فوجی فیلم ۷۵٪ و زیراکس، ۲۵٪ از سهام این شرکت را در اختیار دارند. در سال ۲۰۱۸ اعلام شد که فوجی فیلم، ۵۰/۱٪ از سهام کنترلی شرکت زیراکس را خریداری و آن را به بخشی از فوجی - زیراکس تبدیل کرد. هیئت‌مدیره شرکت اعلام کردند که استعفا خواهند داد. این استعفا طبق توافق با سهام‌دار عمده شرکت انجام شد و در نهایت، شرکت زیراکس از معامله مذکور عقب‌نشینی کرد. طبق آخرین آمار، درآمد این شرکت حدود ۱۲/۲۶۵ میلیارد دلار گزارش شده است. در سال‌های اخیر، این برند در میان برندهای معتبر جهان در رتبه ۷۳ قرار گرفته است. در سال ۲۰۲۲، مجله فورچون رتبه زیراکس را در بین ۵۰۰ شرکت از ۱۶۰ کشور دنیا ۴۱۵ اعلام کرد. در حال حاضر، شرکت زیراکس بیش از ۲۵ هزار کارمند در سراسر جهان دارد.

درس آموخته‌هایی از مهارت‌های زندگی و اندیشه‌های کسب‌وکار جوزف ویلسون



چارلی الیس پرتله‌ای باشکوه را به نگارش درآورده است و روحیهٔ توصیف‌ناپذیر جو ویلسون و درک غریزی او از لزوم و سودمندی تجاری یک فناوری متحول‌کنندهٔ تصویربرداری را در کتاب جو ویلسون و ایجاد زیراکس^۱ در سال ۲۰۰۶ به تصویر می‌کشد. زیراکس فقط بخشی از واژگان ما نیست، بلکه بخشی از زندگی روزمرهٔ ماست. چارلی الیس از چگونگی این روند در زندگی و فعالیت‌ها، رویدادها، تصمیمات مهم تجاری و حتی رؤیاهای جوزف ویلسون و تیم شرکت زیراکس درکی دقیق به خواننده می‌دهد.

- شرکت زیراکس با تملک و ادغام‌های درست موفق شد سهم گسترده‌ای از بازار و زمینهٔ فروش فراوانی را برای خود فراهم آورد.
- بنیان‌گذار شرکت زیراکس به موضوع تحقیق و توسعهٔ کاربردی اهمیت زیادی می‌داد؛ به طوری که مراکز تحقیق و توسعهٔ زیراکس، بعدها تأثیرات بزرگی بر تاریخ دنیای فناوری داشتند.
- افزایش درآمد و رشد مناسب زیراکس در چند دههٔ قبل باعث شد که آن‌ها بازار بیمه و امور مالی را نیز به عنوان هدف خود انتخاب کنند؛ ولی فعالیت شرکت در این حوزه عمر زیادی نداشت و در سال ۱۹۹۰، این بخش به خدمات خود خاتمه داد. ورود به صنعت بیمه یکی از شکست‌های تاریخ زیراکس بود.
- شرکت زیراکس به آموزش، توسعه و نگه داشتن کارکنان خود اهمیت زیادی می‌داد و جانشین‌پروری فرهنگ سازمانی این شرکت است.
- شرکت زیراکس یکی از بهترین الگوها برای کار گروهی و تیم‌سازی است.
- شرکت زیراکس با شروع قرن ۲۱ و پس از جابه‌جایی در تیم مدیریتی، تغییرات سازمانی کاربردی و متعددی را ایجاد کرد که در نتیجهٔ آن‌ها، سوددهی عملیاتی شرکت افزایش چشمگیری داشت.

1. Joe Wilson and the creation of Xerox

- شرکت زیراکس با بخش بندی درست مشتریان خود و پاسخ به تقاضای مورد نیاز آن‌ها توانست به سود زیادی دست پیدا کند.
- زیراکس در تبلیغات خود ادعا می‌کرد که حتی یک میمون نیز با فشار دادن فقط یک دکمه روی این دستگاه می‌تواند فرایند کپی گرفتن را انجام دهد. در حقیقت، این سادگی طراحی و کاربری آسان محصولات، به نوعی امضای زیراکس در تجهیزات بعدی شد.
- اولین کامپیوتر شخصی ساخت شرکت زیراکس قیمت ۱۶ هزار دلاری داشت و پکیجی کامل از این کامپیوتر همراه با خدمات چاپ و شبکه، حدود ۱۰۰ هزار دلار قیمت داشت. این رقم برای رقابت اصلاً مناسب نبود و در نتیجه محصول فروش خوبی نداشت.
- فرهنگ پژوهش و نوآوری در شرکت زیراکس به قدری توسعه پیدا کرد که به شرکت‌های دیگر منطقه سیلیکون ولی و حتی آمریکا نیز تسری پیدا کرد.
- شرکت زیراکس در بخش ثبت اختراع و مالکیت فکری یکی از پیشگامان حوزه فناوری بوده است.
- فرایند اجرایی شدن ایده تا محصول و تحقیق و توسعه فناوری چاپ عکس با پودر خشک حدود بیست سال طول کشید.
- شرکت زیراکس فناوری چاپ عکس با پودر خشک را پس از مدت ۲۰ سال به مرحله تجاری سازی رساند.
- رهبران شرکت زیراکس با ابتکار در مدل کسب و کارشان، دستگاه اجاره را به جای فروش پیشنهاد دادند. بدین طریق آن‌ها توانستند در ابتدای ورود به بازار با ابتکاری خلاقانه و نوآورانه، استراتژی ورود به بازاری هوشمندانه را برگزینند.
- الگوی زیراکس الهام بخش بسیاری از دیگر حوزه‌های کسب و کار شده است. این استراتژی می‌تواند موقتی یا دائمی باشد، اما هرچه که باشد در رابطه با بسیاری از کسب و کارها جواب داده است و می‌تواند برای ورود به بازار، الهام بخش کسب و کارهای نوپا باشد.
- درس بزرگ دیگر این بود که نوآوری در محصول کافی نیست و مدل کسب و کاری متناسب با آن هم نیاز است. مدل کسب و کاری که پیشران توسعه محصول در بازار، به خصوص در گام‌های نخستین ورود به بازار باشد.

- انگیزه برای کار عاملی مهم در نحوه عملکرد افراد در محل کار است. با درک انگیزه کارکنان می‌توانید نوعی سیستم پشتیبانی بسازید که برای هر کارمندی مفید و انگیزه‌بخش باشد.
- اطمینان پیدا کنید که تجهیزات مناسب در اختیار کارکنان قرار دارد. هیچ چیز بدتر از این نیست که یک کارمند بگوید کارهای روزانه‌اش را انجام نداده است چون چاپگر یا کامپیوترش خراب بوده است!
- یک کارمند هنگامی که متوجه می‌شود چه انتظاری از او می‌رود، مولد می‌شود. به آن‌ها آموزش می‌دهند تا مولد باشند. آموزش مولد اعتماد به نفس است و اعتماد به نفس منجر به کارایی می‌شود.
- وقتی که همه تیم با هم کاری را انجام می‌دهند و گروه در شادی نتیجه شریک است، تک تک اعضا احساس شراکت و مفید بودن می‌کنند. این امر در ایجاد انگیزه و تلاش مستمر کارکنان و برانگیختن حس وفاداری آن‌ها بسیار مؤثر است.
- ارزش‌گذاری نظرات و گوش دادن به پیشنهادهای کارمندان پیش از تصمیم‌گیری به آن‌ها نشان می‌دهد که جزئی از یک تیم هستند؛ همچنین به افراد یاد می‌دهد که به شرکت کمک کنند.
- وقتی کارکنان مدیر خود را می‌بینند که قبل از همه وارد مجموعه می‌شود و بعد از همه از مجموعه خارج می‌شود و سخت مشغول فعالیت است، آن‌ها نیز اهمیت پروژه و هدفمندی آن را درک می‌کنند و با کیفیت و کمیت بهتری فعالیت می‌کنند.
- شما به این دلیل در جایگاه مسئول قرار گرفته‌اید که از کارمندان به درستی استفاده کنید. بدین ترتیب حجم کار شما بسیار کمتر خواهد شد.
- هیچ چیز بدتر از آن نیست که به نیروهای کار احترام گذاشته نشود. کارمندی که معتقدند مدیریت آن‌ها را به دید انسان می‌نگرد نه فقط یک کارمند، بی‌شک کاراثر و حتی راضی‌تر خواهند بود.