

آینده بازار کار جهان

(براساس گزارش گروه مشاوره بوستون)

اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران
معاونت بررسی‌های اقتصادی





تهیه کننده: فروغ کریمی امیرکیاسر

ناظر: عاطفه قاسمیان

واحد گردآوری و تحلیل آمارهای اقتصادی

معاونت بررسی های اقتصادی

اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران

آذر ۱۳۹۹

از طریق پست الکترونیکی زیر می توانید پیشنهادهای و نظرات اصلاحی خود را به واحد مربوطه منعکس نمایید:

economic.tccim@gmail.com

استفاده از مطالب این گزارش با ذکر منبع بلامانع است.

کووید-۱۹ ضرورتی را در حوزه
رهبری کسب و کار برای
شکل‌دهی به آینده بازار کار،
شکستن محدودیت‌های زمانی
و مکانی با هدف به‌راه انداختن
موج جدیدی از نوآوری و
بهره‌وری انسانی، خلق کرده
است.

در زمان وقوع انقلاب صنعتی،
مردم نیاز داشتند تا برای
ایجاد هماهنگی، همکاری و
تولید مشترک در مجاورت هم
کار کنند که این روش تاکنون
تقریباً تغییری نکرده است.



پرسش‌های کلیدی در ذهن رهبران کسب و کار:

- تعاملات مشتریان چگونه تغییر کرده است و چگونه می‌توان خدمات بهتری را به مشتریان ارائه داد؟
- آیا کارکنان ما در دورکاری نیز به اندازه زمانی که در اداره کار می‌کنند، بهره‌وری دارند؟
- در صورت کاهش بهره‌وری و یا افت ارتباط نزدیک با مشتریان، چه درآمدی در معرض خطر خواهد بود؟
- آیا در صنعت خودمان باید پیشرو باشیم یا در انتظار پیروی از سایرین بمانیم؟

چگونه کار می‌کنیم؟

پذیرش تخریب

- چگونه می‌توانیم از رفاه کارکنان خود حمایت کنیم؟
- چگونه می‌توانیم فرهنگ شرکت خود را حفظ کنیم؟
- چگونه می‌توان ارتباط، اجتماع و مربی‌گری را به طور مجازی هدایت کرد؟

چگونه رهبری می‌کنیم؟

توانمندسازی و الهام‌بخشی

- چه روش‌های جدید شغلی، طیف وسیعی از مدل‌های شغلی را پشتیبانی می‌کند؟
- تاثیر آن بر استراتژی استعداد بنگاه چه خواهد بود؟
- آیا می‌توانیم از مدل‌های جدید استعدادیابی مبتنی بر محل کار منعطف استفاده کنیم؟
- نحوه مدیریت حفظ استعدادها، با توجه به رقابت روزافزون برای جذب استعدادهای کلیدی، چگونه خواهد بود؟

چگونه سازمان‌دهی کنیم؟

پاسخگو اما در عین حال منعطف

- اندازه فضای فیزیکی شرکت ما چگونه باید باشد؟
- چه فناوری و ابزارهایی برای پشتیبانی از محیط کاری فیزیکی و مجازی مورد نیاز است؟
- محیط کار آینده چگونه باید طراحی شود؟
- آیا کارکنان ما به مهارت‌های مناسب برای انطباق با واقعیت جدید مجهز هستند؟

به چه نیاز داریم؟

محیط‌های هوشمند



آینده بازار کار دربرگیرنده هم فرصتها و هم ریسک‌هایی؛ اغلب با ابعادی یکسان، است؛ لذا بنگاه‌ها باید مدبرانه مدل‌هایی را طراحی کنند که تعادل لازم بین هردوی این‌ها را ایجاد کند.

فرصت

دستاوردهای بهره‌وری، رضایت کارکنان

روش‌های جدید انجام کار، انعطاف‌پذیری، رضایت و بهره‌وری کارکنان را افزایش می‌دهد.



ریسک

از دست دادن بهره‌وری در نقش‌های خاص

دورکاری ممکن است بهره‌وری تیم‌هایی را که متکی بر همکاری، نوآوری و حل خلاقانه مشکلات در زمان واقعی هستند، با چالش مواجه کند.



استراتژی استعداد، تبدیل به یک آهنربای استعداد می‌شود

روش‌های جدید کار به ما این امکان را می‌دهد تا بهترین استعدادها را در سطح جهان جذب کنیم.



کاهش کارآموزی و توسعه شخصی

کارکردن در مکانی مشترک برای آموزش، یادگیری و راهنمایی نیروی کار بسیار مهم است.

تجدید هدف و تقویت فرهنگ

اکنون فرصت‌هایی داریم که فرهنگ سازمانی فراگیر را در بنگاه ایجاد کنیم.



تضعیف فرهنگ شرکت

بزرگترین ریسک دورکاری کاهش روابط انسانی و از دست دادن احساس تعلق، داشتن هدف و بودن در جامعه است.



تقویت دستور کار پایدار

این فرصت را داریم که آلودگی کربن را کاهش داده و به موقعیت خالص کربن خنثی برسیم.



کاهش ثبات و رفاه شخصی

دورکاری به معنای کارکردن طولانی‌تر است. دورکاری، جدا شدن از کار و تفکیک کار از زندگی شخصی را دشوار می‌کند.



افزایش صمیمیت مشتری

با توجه به افزایش مشتریان آنلاین، بنگاه‌ها در حال یافتن راه‌های جدیدی برای تعامل با آنها هستند.



ریسک درآمد ناشی از افت تعامل مستقیم مشتری

بسیاری از مشتریان نمی‌خواهند با شرکت‌ها دیدار حضوری داشته باشند. از این رو شرکت‌ها نگرانند که چگونه روابط خود با مشتریان را به صورت مجازی حفظ کنند و اهداف فروش خود را محقق سازند.





گرایش‌ها و ترجیحات مشتریان و کارکنان در حال تغییر است؛ رهبران کسب و کار باید برای ایجاد مزیت رقابتی، مدل‌های شغلی جدیدی را تعریف کنند:

ترجیحات مشتریان

حدود ۳۰٪ کاهش مخارج مشتریان در فروشگاه‌ها در آمریکا (افزایش ۱۶ درصدی خرید آنلاین)

حدود ۴۵٪ از رهبران کسب و کارهای B2B تاکنون کانال‌های خرید دیجیتالی جدید را شناسایی کرده‌اند.

بیش از ۵۰٪ مشتریان B2B با ارتباط کاملاً مجازی با مدیران فروش خود مشکلی ندارند و در این ارتباط احساس راحتی می‌کنند.

ترجیحات کارکنان

حدود ۴۰٪ از کارکنان خواستار برقراری انعطاف در مکان و زمانی که کار می‌کنند، هستند و برای آنها، زمان نسبت به مکان از اهمیت بالاتری برخوردار است.

حدود ۵۰٪ از کارکنان براین باورند که میزان بهره‌وری آنها، حداقل به اندازه بهره‌وری آنها پیش از همه‌گیری کروناست.

در صورت برقراری ارتباط قوی با همکاران، احتمال اینکه بهره‌وری کارکنان حداقل معادل شرایط قبل از بروز همه‌گیری کرونا باشد، **حدوداً دوبرابر** می‌شود.

کاملاً حضوری

محدودیت مکانی
محدودیت زمانی

مدل‌های کاری متنوع

از راه دور

بدون محدودیت مکانی
بدون محدودیت زمانی



رهبران هنگام طراحی آینده کار باید رویکردی جامع و آگاهانه داشته باشند:

چگونه کار می‌کنیم (پذیرش اختلال)

۱.۱. روابط با مشتری را بازنگری کنید

روش‌های مجازی برای راه‌یابی به بازار ایجاد کنید.
در روابط شخصی بازنگری کنید.
اصطکاک‌ها را حذف و مطلوبیت را ایجاد کنید.

۱.۲. مدل‌های کارمندی

مدل‌های کاری جدید ایجاد کنید.
از آمادگی برای دورکاری: ناهمزمان و در مکان دلخواه، حمایت کنید.
بین نیازهای تیم‌ها و کارکنان تعادل ایجاد کنید.

۱.۳. بهره‌وری و ارزش

کارها را اولویت بندی کنید، تلفات را حذف و در عوض زمان را به کارکنان برگردانید.
از روش‌های اتوماسیون و دیجیتالی‌سازی و هوش مصنوعی استفاده کنید.
مدل SG&A / opex را بازسازی کنید.

چگونه رهبری می‌کنیم؟ (توانمندسازی و الهام بخشی)

۲.۱. تقویت رهبری

سازگاری و همدلی را ترویج دهید.
به رهبران برای مدیریت از راه دور آموزش دهید.
خط مقدم را توانمند کنید.

۲.۲. فرهنگ منسجم

فرهنگ را توضیح و توسعه دهید.
پیوستگی و راهنمایی را در محیط‌های مجازی ایجاد کنید.

۲.۳. رهبری جامعه

ردپای کربن را کاهش دهید.
فراگیری، دسترسی و برابری را ایجاد کنید.

چگونه سازمان‌دهی کنیم؟ (پاسخگو اما در عین حال منعطف)

۳.۱. روش‌های کار کردن

همکاری چابک و پرتکرار را بپذیرید.
بر همسویی و خودکاری تمرکز کنید.
همکاری مجازی ایجاد کنید.
جلسات کوتاه‌تر و موثرتری برگزار کنید.

۳.۲. سازمان سازگار

رفاه و تندرستی کارکنان را در اولویت قرار دهید.
از مدل‌های کاری منعطف استفاده کنید.
حکمرانی و سیاست‌ها را به روز کنید.

۳.۳. مدل‌های جدید استعدادیابی

استعدادیابی را دیجیتالی کنید.
با استفاده از مدل‌های جدید استعدادیابی، به مهارت موردنیاز دسترسی پیدا کنید.
دسترسی به استعدادهای متنوع را افزایش دهید.

فرسایش استعدادهای برتر را مدیریت کنید.

چه نیاز داریم؟ (محیط‌های هوشمند)

۴.۱. فضا، طراحی، مکان

فضای شرکت در اندازه مناسب ایجاد کنید.
محیط کار امن و هوشمند ایجاد کنید.
محل کار انسان‌محور طراحی کنید.

۴.۲. ابزارها و فناوری

طراحی محل کار مجازی را اجرایی کنید.
از همکاری و ابزارهای دورکاری استفاده کنید.
امنیت سایبری و حریم حفظ اطلاعات سازمان را تقویت کنید.

۴.۳. سازمان یادگیری

یادگیری دیجیتالی و ارتقای مهارت را ترویج دهید.
نیاز مهارت‌های آینده را برآورده کنید.
کارآموزی از راه دور را بپذیرید.



الزامات رهبران کسب و کار برای بازنگری نسبت به برنامه آینده کاری:

۵

همین حالا اقدام کنید

بنگاه‌هایی که این اقدامات را به تاخیر می‌اندازند متوجه خواهند شد که رقبای آن‌ها بدون حرکت و بیکار نمانده‌اند. نکته کلیدی، پذیرش و استقبال از آزمون و سپس عملیاتی کردن موارد مطلوب است.

۴

کارمندان خود را ارتقا دهید

فرهنگ و ارتباط را با قصد و هدفمند ایجاد کنید. توانایی‌های تمام کارکنان خود را به گونه‌ای بسازید که هم در بازار کار فعلی و هم در بازار کار آتی موفق باشند. بین نیازهای سازمان، تیم‌ها و کارکنان تعادل ایجاد کنید.

۳

از مشتری شروع کنید

هنگام طراحی مدل‌های جدید کاری، بنگاه‌ها باید مشابه مشتریان خود فکر کنند و نحوه تغییر کار را از قبل پیش‌بینی کنند.

۲

برای ایجاد مزیت رقابتی جامع نگر باشید

بنگاه‌های هوشمند در چگونگی پذیرش تغییرات مدل‌های کسب‌وکار که همه‌گیری کرونا عامل آن بوده، جامع نگر خواهند بود. آنها این فرصت را مغتنم شمرده و از آن برای گسترش بلندپروازی و ایجاد مزیت رقابتی خود استفاده خواهند کرد.

۱

واقعیت جدید را بپذیرید

رفتارهای جدید بسیاری از مشتریان و کارکنان که طی همه‌گیری شکل گرفته است، حتی پس از واکسن و مصونیت همگانی نیز مطلوب و حتی پایدار خواهد ماند.