

MỤC LỤC

Lời nói đầu.....	2
1. Giới thiệu	3
2. Tương lai của việc làm trong cuộc CMCN 4.0	7
2.1. Động lực chiến lược của các mô hình kinh doanh mới.....	7
2.2. Xu hướng và chiến lược lực lượng lao động cho cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư	9
2.3. Tương lai việc làm trong các ngành công nghiệp.....	19
2.4. Tương lai việc làm ở các khu vực	23
3. Nhân lực 4.0: Sáu yêu cầu đối với lực lượng lao động tương lai.....	25
3.1. Phát triển những năng lực lãnh đạo mới cho CMCN 4.0	26
3.2. Quản lý tích hợp công nghệ trong lực lượng lao động	29
3.3. Nâng cao trải nghiệm của nhân viên.....	33
3.4. Xây dựng văn hóa học tập linh hoạt và cá nhân hóa.....	36
3.5. Thiết lập các số đo để định giá vốn nhân lực	40
3.6. Tích hợp tính đa dạng và bao trùm.....	42
Kết luận	45
Tài liệu tham khảo.....	48

CỤC THÔNG TIN KHOA HỌC VÀ CÔNG NGHỆ QUỐC GIA

Địa chỉ: 24, Lý Thường Kiệt, Hoàn Kiếm, Hà Nội.

Tel: (024)38262718, Fax: (024)39349127

BAN BIÊN TẬP

TS. Trần Đắc Hiến (*Trưởng ban*); ThS. Trần Thị Thu Hà (*Phó Trưởng ban*)

KS. Nguyễn Mạnh Quân; ThS. Nguyễn Lê Hằng; ThS. Phùng Anh Tiến

LỜI NÓI ĐẦU

Cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ Tư (CMCN 4.0) đang làm mờ ranh giới giữa con người và công nghệ, hợp nhất thế giới vật lý, kỹ thuật số và sinh học. Tác động của những thay đổi đó đối với cách mọi người làm việc và doanh nghiệp tạo ra giá trị sẽ bao trùm tất cả các ngành công nghiệp, nền kinh tế và xã hội và xác định lại tương lai của công việc. Các doanh nghiệp và chính phủ sẽ cần phải thích ứng với những thay đổi này và hỗ trợ quá trình chuyển đổi lực lượng lao động cùng một lúc. Nếu được quản lý tốt, tương lai của công việc có thể là một nơi có nhiều người có thể phát huy hết tiềm năng của họ.

Một khung định hình chiến lược con người trong cuộc CMCN 4.0 là một phản ứng ban đầu cho thách thức này. Khi các đột phá công nghệ nhanh chóng chuyển dịch biên giới giữa các nhiệm vụ công việc được thực hiện bởi con người và các nhiệm vụ được thực hiện bởi máy móc và thuật toán, thị trường lao động toàn cầu đang trải qua những biến đổi lớn. Những biến đổi này, nếu được quản lý một cách khôn ngoan, có thể dẫn đến một thời đại mới của công việc tốt, các việc làm tốt và chất lượng cuộc sống được cải thiện cho tất cả mọi người, nhưng nếu quản lý kém, nó sẽ có nguy cơ mở rộng khoảng cách kỹ năng, bất bình đẳng lớn hơn và sự phân hóa rộng hơn.

Để cung cấp cho bạn đọc hiểu rõ hơn về những cơ hội và thách thức trên thị trường lao động trong cuộc Cách mạng này, Cục Thông tin khoa học và công nghệ quốc gia biên soạn tổng luận chuyên đề "Việc làm tương lai và định hình chiến lược con người trong cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ Tư" phân tích những sự thay đổi trong việc làm và các yêu cầu đối với lao động của nó.

Xin trân trọng giới thiệu.

**CỤC THÔNG TIN
KHOA HỌC VÀ CÔNG NGHỆ QUỐC GIA**

1. GIỚI THIỆU

Khi Cách mạng công nghiệp lần thứ Tư mở ra, các công ty đang tìm cách khai thác các công nghệ mới và nổi lên để đạt được mức hiệu quả sản xuất và tiêu dùng cao hơn, mở rộng sang các thị trường mới và cạnh tranh các sản phẩm mới cho một cơ sở tiêu dùng toàn cầu bao gồm ngày càng nhiều người bản địa kỹ thuật số. Tuy nhiên, để khai thác tiềm năng biến đổi của cuộc Cách mạng này, các nhà lãnh đạo doanh nghiệp trong tất cả các ngành và khu vực sẽ ngày càng đòi hỏi phải xây dựng một chiến lược lực lượng lao động toàn diện sẵn sàng đáp ứng những thách thức của kỷ nguyên mới này nhằm thúc đẩy thay đổi và đổi mới.

Nghiên cứu chuyên đề cho thấy khi các biến đổi lực lượng lao động tăng tốc, cơ hội để quản lý chủ động sự thay đổi này đang khép lại nhanh chóng và các doanh nghiệp, chính phủ và lao động phải chủ động lập kế hoạch và thực hiện một tầm nhìn mới cho thị trường lao động toàn cầu. Những phát hiện quan trọng của nghiên cứu bao gồm:

Động lực của sự thay đổi: Bốn tiến bộ công nghệ cụ thể - Internet di động tốc độ cao có mặt khắp nơi; trí tuệ nhân tạo; áp dụng rộng rãi các phân tích dữ liệu lớn; và công nghệ đám mây - được xác định sẽ thống trị giai đoạn 2018-2022 như là các động lực ảnh hưởng tích cực đến tăng trưởng kinh doanh. Chúng được bao quanh bởi một loạt các xu hướng kinh tế xã hội thúc đẩy các cơ hội kinh doanh song song với sự lan rộng của các công nghệ mới, chẳng hạn như quỹ đạo tăng trưởng kinh tế quốc gia; mở rộng giáo dục và tầng lớp trung lưu, đặc biệt là ở các nền kinh tế đang phát triển; và hướng tới một nền kinh tế toàn cầu xanh hơn thông qua những tiến bộ trong công nghệ năng lượng mới.

Tăng nhanh áp dụng công nghệ: Đến năm 2022, theo các dự định đầu tư được các công ty báo cáo trong nghiên cứu này, 85% số người được hỏi có khả năng hoặc rất có thể đã mở rộng việc áp dụng phân tích dữ liệu lớn của người dùng và thực thể. Tương tự, tỷ lệ lớn các công ty có khả năng hoặc rất có khả năng mở rộng việc áp dụng các công nghệ như internet của vạn vật và các thị trường dựa trên app và web, và sử dụng rộng rãi điện toán đám mây. Học máy và tăng cường và thực tế ảo đã sẵn sàng để nhận được đầu tư kinh doanh đáng kể.

Xu hướng robot hóa: Mặc dù các trường hợp sử dụng cho robot hình người ước tính dường như vẫn còn hạn chế trong giai đoạn 2018-2022, nói chung, một loạt các công nghệ robot gần đây đã hoặc gần thương mại hóa bao gồm cả robot tại chỗ, robot mặt đất không hình người và máy bay không người lái hoàn toàn tự động, ngoài các thuật toán học máy và trí tuệ nhân tạo, đang thu hút sự quan tâm kinh doanh đáng kể để áp dụng. Tỷ lệ chấp nhận robot có sự chênh lệch đáng kể giữa các ngành, với 37% đến 23% các công ty có kế hoạch đầu tư này, tùy thuộc vào ngành. Các công ty trong tất cả

các lĩnh vực hầu như đều chấp nhận sử dụng robot tại chỗ, trái ngược với robot hình người, trên không hoặc dưới nước..

Thay đổi địa lý của chuỗi sản xuất, phân phối và giá trị: Đến năm 2022, 59% người sử dụng lao động khảo sát hy vọng rằng họ sẽ sửa đổi đáng kể cách thức sản xuất và phân phối bằng cách thay đổi thành phần của chuỗi giá trị và gần một nửa dự kiến thay đổi vị trí địa lý cơ sở hoạt động của họ. Khi xác định các quyết định vị trí công việc, ưu tiên hàng đầu của các công ty là sự sẵn có các tài năng địa phương có kỹ năng, với 74% số người được hỏi cung cấp yếu tố này là sự cân nhắc chính của họ. Ngược lại, 64% các công ty cho biết chi phí lao động là mối quan tâm chính của họ. Một loạt các yếu tố liên quan bổ sung khác như tính linh hoạt của luật lao động địa phương, hiệu ứng tích tụ công nghiệp hoặc sự gắn gũi của nguyên liệu thô được coi là có tầm quan trọng thấp hơn.

Thay đổi loại việc làm: Gần 50% các công ty hy vọng rằng tự động hóa sẽ dẫn đến việc giảm một phần lực lượng lao động toàn thời gian của họ vào năm 2022, dựa trên hồ sơ công việc của cơ sở nhân viên của họ hiện nay. Tuy nhiên, 38% doanh nghiệp hy vọng sẽ mở rộng lực lượng lao động của họ sang vai trò mới nâng cao năng suất và hơn một phần tư mong đợi tự động hóa sẽ dẫn đến việc tạo ra các vị trí việc làm mới trong doanh nghiệp của họ. Ngoài ra, các doanh nghiệp xác định mở rộng việc sử dụng các nhà thầu để thực hiện công việc chuyên môn hóa, với nhiều người được hỏi nhấn mạnh ý định của họ thu hút lao động một cách linh hoạt hơn, sử dụng nhân viên từ xa ngoài các văn phòng và phi tập trung hóa hoạt động.

Một biên giới mới giữa máy móc - con người trong các nhiệm vụ hiện có: Các công ty mong đợi một sự thay đổi đáng kể về biên giới giữa con người và máy móc khi thực hiện các nhiệm vụ công việc hiện có trong giai đoạn 2018- 2022. Năm 2018, trung bình 71% tổng số giờ làm việc trong 12 ngành công nghiệp được thực hiện bởi con người, so với 29% bằng máy móc. Đến năm 2022, mức trung bình này dự kiến sẽ tương ứng 58% và 42%. Năm 2018, xét về tổng số giờ làm việc, chưa có nhiệm vụ công việc nào được ước tính chủ yếu được thực hiện bằng máy hoặc thuật toán. Đến năm 2022, bức tranh này được dự đoán sẽ có phần thay đổi, với trung bình máy móc và thuật toán tăng mức đóng góp của chúng cho các nhiệm vụ cụ thể lên 57%. Ví dụ, vào năm 2022, 62% các tổ chức xử lý thông tin và xử lý dữ liệu và tìm kiếm thông tin sẽ được thực hiện bằng máy so với 46% hiện nay. Ngay cả những nhiệm vụ công việc cho đến nay con người vẫn áp đảo là giao tiếp và tương tác (tự động hóa 23%); điều phối, phát triển, quản lý và tư vấn (20%); cũng như lập luận và ra quyết định (18%) - sẽ bắt đầu được tự động hóa (lần lượt là 30%, 29% và 27%). Liên quan đến khởi điểm của chúng hiện nay, việc gia tăng tỷ lệ tham gia công việc của máy móc được thấy rõ trong

lập luận và ra quyết định, quản trị, và tìm kiếm và nhận các nhiệm vụ thông tin liên quan đến công việc.

Triển vọng tích cực về việc làm: Tuy nhiên, phát hiện này được củng cố bởi các ước tính lạc quan xung quanh các nhiệm vụ mới nổi và các công việc đang phát triển được dự kiến sẽ bù đắp cho các công việc đang giảm dần. Trên tất cả các ngành, đến năm 2022, tăng trưởng trong các ngành nghề mới nổi được dự kiến tăng từ 16% lên 27% (tăng trưởng 11%) trong tổng số việc làm của các công ty, trong khi tỷ lệ vị trí việc làm giảm dần sẽ giảm từ hiện tại 31% xuống 21% (giảm 10%). Khoảng một nửa số công việc cốt lõi hiện nay, chiếm phần lớn việc làm trong các ngành công nghiệp, vẫn sẽ ổn định trong giai đoạn đến năm 2022. Những con số này đại diện cho hai mặt trận thay đổi song song và liên kết với nhau trong chuyển đổi lực lượng lao động: 1) suy giảm quy mô lớn trong một số vai trò khi các nhiệm vụ trong các vai trò này trở nên tự động hoặc dự phòng, và 2) tăng trưởng quy mô lớn trong các sản phẩm và dịch vụ mới và các nhiệm vụ mới liên quan và việc làm được tạo ra bởi việc áp dụng các công nghệ mới và các phát triển kinh tế xã hội khác như sự gia tăng của tầng lớp trung lưu ở các nền kinh tế mới nổi và sự thay đổi nhân khẩu học.

Các vai trò theo yêu cầu đang nổi lên: Trong số các vai trò đã được xác định để đáp ứng nhu cầu ngày càng tăng trong giai đoạn đến năm 2022 là Nhà phân tích dữ liệu và Nhà khoa học, Nhà phát triển phần mềm và ứng dụng và Chuyên gia thương mại điện tử và truyền thông xã hội, các vai trò chủ yếu dựa vào và được tăng cường bởi việc sử dụng công nghệ. Những vai trò thúc đẩy các kỹ năng đặc biệt của con người cũng được kỳ vọng sẽ phát triển là Nhân viên Dịch vụ Khách hàng, Chuyên gia Bán hàng và Tiếp thị, Đào tạo và Phát triển, Con người và Văn hóa, và Chuyên gia Phát triển Tổ chức cũng như Quản lý Sáng tạo. Hơn nữa, phân tích cho thấy bằng chứng sâu rộng về việc gia tăng nhu cầu cho một loạt các vai trò chuyên gia hoàn toàn mới liên quan đến việc hiểu và tận dụng các công nghệ mới nhất: Chuyên gia về AI và Máy học, Chuyên gia dữ liệu lớn, Chuyên gia tự động hóa quy trình, Chuyên gia phân tích bảo mật thông tin, Trải nghiệm người dùng và Nhà thiết kế tương tác Người-Máy, Kỹ sư Robot và Chuyên gia Blockchain

Sự không ổn định kỹ năng ngày càng tăng: Trước làn sóng công nghệ và xu hướng mới phá vỡ các mô hình kinh doanh và thay đổi sự phân công lao động giữa công nhân và máy móc làm biến đổi hồ sơ công việc hiện tại, đa số các nhà tuyển dụng dự kiến đến năm 2022, các kỹ năng cần có để thực hiện hầu hết các công việc sẽ thay đổi đáng kể. Tính ổn định kỹ năng trung bình toàn cầu, tỷ lệ các kỹ năng cốt lõi cần thiết để thực hiện một công việc sẽ vẫn giữ nguyên, dự kiến sẽ là khoảng 58%, nghĩa là trong giai đoạn 2018-2022, sự thay đổi trung bình là 42% ở các kỹ năng lực lượng lao động cần thiết.

Đào tạo lại là bắt buộc: Đến năm 2022, không dưới 54% tổng số nhân viên sẽ đòi hỏi đào tạo lại và nâng cao kỹ năng đáng kể. Trong số này, khoảng 35% dự kiến sẽ cần đào tạo bổ sung tới 6 tháng, 9% sẽ cần đào tạo lại từ 6-12 tháng, trong khi 10% sẽ cần đào tạo kỹ năng bổ sung trong hơn một năm. Các kỹ năng tiếp tục phát triển nổi bật vào năm 2022 bao gồm tư duy phân tích và đổi mới sáng tạo cũng như các chiến lược học tập và học tập tích cực. Các kỹ năng có tầm quan trọng ngày càng tăng như thiết kế công nghệ và lập trình làm nổi bật nhu cầu ngày càng tăng đối với các hình thức năng lực công nghệ khác nhau. Tuy nhiên, thành thạo công nghệ mới chỉ là một phần của phương trình kỹ năng 2022, vì các kỹ năng của con người như sáng tạo, độc đáo và chủ động, tư duy phê phán, thuyết phục và đàm phán sẽ duy trì hoặc tăng giá trị của chúng, khi chú ý đến chi tiết, tính kiên trì, linh hoạt và giải quyết vấn đề phức tạp. Trí tuệ cảm xúc, khả năng lãnh đạo và ảnh hưởng xã hội cũng như định hướng dịch vụ cũng chứng kiến sự gia tăng vượt mức về nhu cầu so với hiện tại.

Các chiến lược hiện tại để giải quyết các lỗ hổng kỹ năng: Các công ty nêu bật ba chiến lược trong tương lai để quản lý sự thiếu hụt kỹ năng gia tăng do áp dụng các công nghệ mới: 1) thuê toàn bộ nhân viên mới có các kỹ năng liên quan đến công nghệ mới; 2) tìm cách tự động hóa hoàn toàn các nhiệm vụ công việc liên quan; và 3) đào tạo lại nhân viên hiện có. Khả năng tuyển dụng nhân viên mới với các kỹ năng liên quan cao gần gấp đôi khả năng dư thừa nhân viên không theo kịp các kỹ năng mới. Tuy nhiên, gần một phần tư các công ty không quyết định hoặc không có khả năng theo đuổi việc đào tạo lại nhân viên hiện có, và hai phần ba mong muốn người lao động thích nghi và tiếp thu các kỹ năng trong quá trình thay đổi công việc. Từ một nửa đến hai phần ba có khả năng chuyển sang các nhà thầu bên ngoài, nhân viên tạm thời và lao động tự do để giải quyết các lỗ hổng kỹ năng của họ

Đào tạo lại và nâng cao kỹ năng không đầy đủ: Các nhà tuyển dụng cho biết rằng họ ưu tiên và tập trung nỗ lực đào tạo lại và nâng cao kỹ năng cho các nhân viên hiện đang thực hiện các vai trò giá trị cao như một cách để tăng cường năng lực chiến lược của doanh nghiệp, với tỷ lệ tương ứng là 54% và 53% công ty, dự định nhắm vào các nhân viên có các vai trò chính và vai trò đi đầu sẽ sử dụng các công nghệ mới có liên quan. Ngoài ra, 41% người sử dụng lao động tập trung vào việc đào tạo lại các nhân viên có hiệu suất cao trong khi tỷ lệ nhỏ hơn 33% nói rằng họ sẽ ưu tiên nhân viên có nguy cơ trong các vai trò bị ảnh hưởng nhất bởi thay đổi công nghệ. Nói cách khác, những người cần được đào tạo lại và nâng cao kỹ năng nhất lại ít có khả năng nhất để nhận được đào tạo như vậy.

Giữa công nghệ mới, công việc và kỹ năng tồn tại các vòng phản hồi phức tạp. Các công nghệ mới có thể thúc đẩy tăng trưởng kinh doanh, tạo việc làm và yêu cầu các kỹ năng chuyên môn nhưng chúng cũng có thể thay thế toàn bộ vai trò khi một số

nhiệm vụ nhất định trở nên lỗi thời hoặc được thực hiện tự động. Các lỗi hỏng kỹ năng ở cả người lao động và các lãnh đạo của các tổ chức, có thể tăng tốc các xu hướng tự động hóa trong một số trường hợp, nhưng cũng có thể tạo rào cản cho việc áp dụng các công nghệ mới và do đó cản trở sự phát triển kinh doanh.

2. TƯƠNG LAI CỦA VIỆC LÀM TRONG CUỘC CMCN 4.0

2.1. Động lực chiến lược của các mô hình kinh doanh mới

Bước vào cuộc CMCN 4.0, các công ty đang tìm cách khai thác các công nghệ mới và nổi bật để đạt được mức hiệu quả sản xuất và tiêu thụ cao hơn, mở rộng sang các thị trường mới và cạnh tranh trên các sản phẩm mới cho một cơ sở tiêu dùng toàn cầu bao gồm người bản địa kỹ thuật số ngày càng tăng. Do đó, ngày càng nhiều, các nhà tuyển dụng cũng đang tìm kiếm những người lao động có kỹ năng mới từ xa hơn để duy trì lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp của họ và mở rộng năng suất của lực lượng lao động. Một số lao động đang có các cơ hội mở rộng nhanh chóng một loạt vai trò công việc mới, trong khi những người khác đang nhìn thấy triển vọng giảm nhanh chóng một loạt vị trí công việc thường được coi là an toàn và ngưỡng cửa sự nghiệp suốt đời.

Ngay cả khi những tiến bộ công nghệ đặt ra thách thức đối với các mô hình và thông lệ kinh doanh hiện tại, trong những năm tới, chính những động lực thay đổi công nghệ này đã trở thành động lực chính cho cơ hội phát triển mới. Ví dụ, dựa trên một ước tính gần đây, ngay cả việc triển khai các công nghệ tự động mới có nhịp độ vừa phải trong vòng 10 đến 20 năm tới sẽ dẫn đến sự gia tăng đầu tư lên tới 8 nghìn tỷ USD chỉ riêng ở Hoa Kỳ.

Theo các nhà tuyển dụng toàn cầu, bốn tiến bộ công nghệ cụ thể gồm: Internet di động tốc độ cao ở mọi nơi; trí tuệ nhân tạo; việc áp dụng rộng rãi các phân tích dữ liệu lớn; và công nghệ điện toán đám mây, được cho là sẽ thống trị giai đoạn 2018 - 2020 như là các động lực ảnh hưởng tích cực đến tăng trưởng kinh doanh (Bảng 1). Chúng được bao quanh bởi một loạt các xu hướng kinh tế xã hội thúc đẩy các cơ hội kinh doanh song song với sự lan rộng của các công nghệ mới, chẳng hạn như quỹ đạo tăng trưởng kinh tế quốc gia; mở rộng giáo dục và tầng lớp trung lưu, đặc biệt là ở các nền kinh tế đang phát triển; và hướng tới một nền kinh tế toàn cầu xanh hơn thông qua những tiến bộ trong công nghệ năng lượng mới. Ngược lại, xu hướng công nghệ và xã hội dự kiến sẽ tác động tiêu cực đến tăng trưởng kinh doanh bao gồm tăng chủ nghĩa bảo hộ; mối đe dọa an ninh mạng; thay đổi chính sách của chính phủ; ảnh hưởng của biến đổi khí hậu; và xã hội ngày càng già hóa.

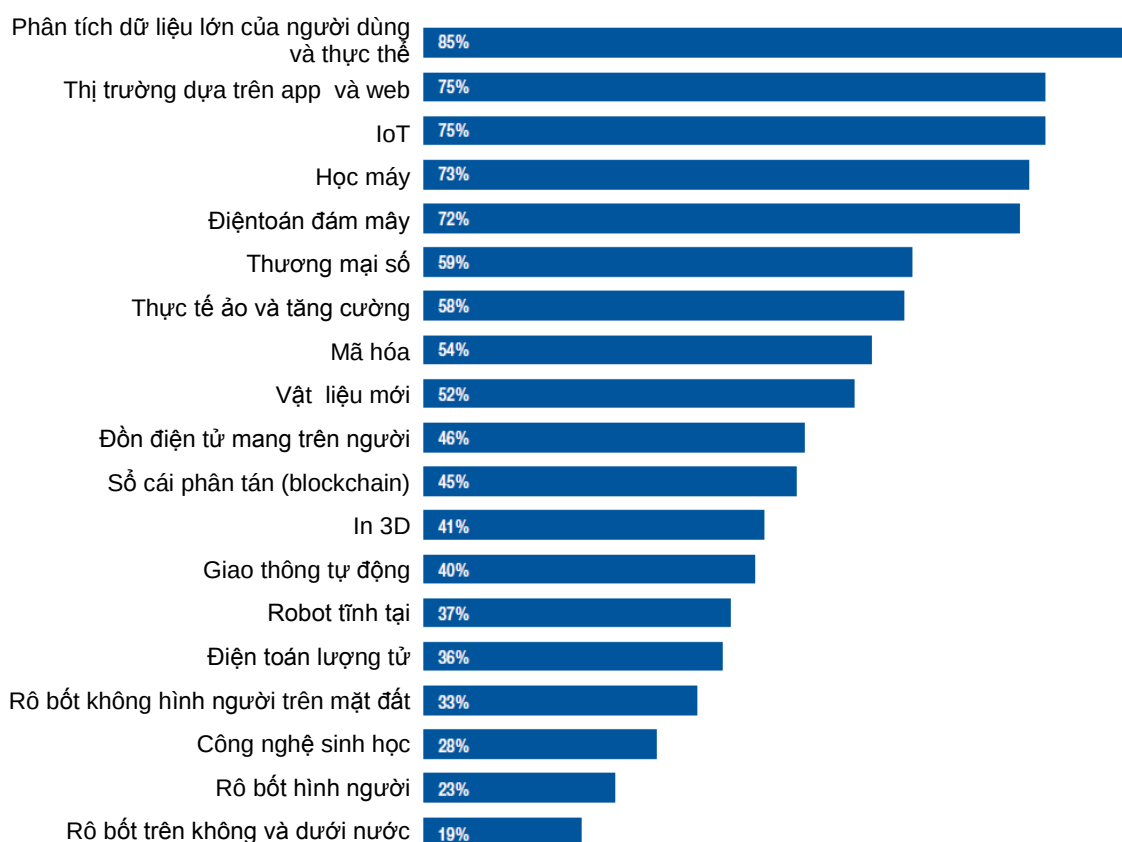
**Bảng 1. 10 Xu hướng tác động tích cực/tiêu cực
đến tăng trưởng kinh doanh đến năm 2022**

Xu hướng tác động tích cực	Xu hướng tác động tiêu cực
Tăng cường áp dụng công nghệ mới	Tăng cường chủ nghĩa bảo hộ
Tăng tính khả dụng của dữ liệu lớn	Tăng các mối đe dọa trên mạng
Những tiến bộ trong internet di động	Thay đổi chính sách của chính phủ
Những tiến bộ trong trí tuệ nhân tạo	Ảnh hưởng của biến đổi khí hậu
Những tiến bộ trong công nghệ đám mây	Xã hội ngày càng già hóa
Thay đổi trong tăng trưởng kinh tế quốc gia	Thay đổi luật pháp về di cư nhân tài
Mở rộng sự sung túc ở các nền kinh tế đang phát triển	Thay đổi trong tăng trưởng kinh tế quốc gia
Mở rộng giáo dục	Sự thay đổi tư duy trong thế hệ mới
Những tiến bộ công nghệ và cung cấp năng lượng mới	Sự thay đổi trong tăng trưởng kinh tế vĩ mô toàn cầu
Mở rộng tầng lớp trung lưu	Những tiến bộ trong trí tuệ nhân tạo

Nguồn: Khảo sát tương lai của việc làm 2018, Diễn đàn kinh tế thế giới.

Đến năm 2022, theo khảo sát của Diễn đàn Kinh tế thế giới, 85% công ty được hỏi cho biết có khả năng hoặc rất có khả năng sẽ mở rộng việc áp dụng phân tích dữ liệu lớn của người dùng và tổ chức (Hình 1). Tương tự, tỷ lệ lớn các công ty có khả năng hoặc rất có khả năng đã mở rộng việc áp dụng các công nghệ như internet vạn vật và thị trường hỗ trợ ứng dụng và web và sử dụng rộng rãi điện toán đám mây. Học máy và tăng cường và thực tế ảo đã sẵn sàng để nhận được đầu tư kinh doanh đáng kể. Trong khi các trường hợp sử dụng ước tính cho robot giống người dường như vẫn còn hạn chế hơn một chút trong giai đoạn 2018-2022, nói chung, một loạt các công nghệ robot gần đây đã hoặc sắp thương mại hóa bao gồm robot tĩnh tại và máy bay không người lái hoàn toàn tự động, ngoài các thuật toán học máy và trí tuệ nhân tạo, đang thu hút sự quan tâm của doanh nghiệp trong việc áp dụng.

Giữa công nghệ mới, công việc và kỹ năng tồn tại các vòng phản hồi phức tạp. Các công nghệ mới có thể thúc đẩy tăng trưởng kinh doanh, tạo việc làm và yêu cầu các kỹ năng chuyên môn nhưng chúng cũng có thể thay thế toàn bộ vai trò khi một số nhiệm vụ nhất định trở nên lỗi thời hoặc được làm tự động. Các lỗi hỏng kỹ năng, ở cả những người lao động và các lãnh đạo của các tổ chức, có thể tăng tốc các xu hướng tự động hóa trong một số trường hợp nhưng cũng có thể gây ra rào cản cho việc áp dụng các công nghệ mới và do đó cản trở sự phát triển kinh doanh.



Hình 1. Các công nghệ dự kiến có khả năng được các công ty sử dụng vào năm 2022

Cơ hội cho các công nghệ mới và mới nổi để thúc đẩy tăng trưởng kinh tế và kinh doanh toàn diện trong giai đoạn 2018-2020 là rất nhiều, nhưng vẫn chưa xuất hiện các cơ chế cụ thể và khả thi để chuẩn bị thị trường lao động toàn cầu - qua đó cho phép các nhà tuyển dụng tận dụng tốt hơn các cơ hội này trong các ngành và khu vực. Cần có tư duy học hỏi nhanh nhẹn từ cả lãnh đạo công ty và người lao động, bắt đầu bằng khả năng tái hiện các thói quen và giới hạn của các công việc ngày nay như một phần của chiến lược lực lượng lao động toàn diện cho CMCN 4.0.

2.2. Xu hướng và chiến lược lực lượng lao động cho cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư

Để khai thác tiềm năng biến đổi của CMCN 4.0, các nhà lãnh đạo doanh nghiệp trên tất cả các ngành và khu vực sẽ ngày càng được kêu gọi xây dựng chiến lược lực lượng lao động toàn diện, sẵn sàng đáp ứng những thách thức của kỷ nguyên mới này nhằm thúc đẩy thay đổi và đổi mới. Các nhà hoạch định chính sách, nhà giáo dục, công đoàn và các nhân người lao động cũng có nhiều lợi ích từ sự hiểu biết sâu sắc hơn về

thị trường lao động mới và chuẩn bị chủ động cho những thay đổi đang diễn ra. Các yếu tố chính cần xem xét bao gồm lập bản đồ quy mô thay đổi nghề nghiệp và ghi lại các loại công việc mới nổi và giảm dần; nhấn mạnh các cơ hội sử dụng các công nghệ mới để tăng cường công việc của con người và nâng cao chất lượng công việc; theo dõi sự phát triển của các kỹ năng liên quan đến công việc; và cuối cùng, ghi lại trường hợp kinh doanh để đầu tư đào tạo lại, nâng cao trình độ và chuyển đổi lực lượng lao động.

Bức tranh việc làm năm 2022

Những dự báo gần đây về mức độ thay đổi cơ cấu trong thị trường lao động toàn cầu phụ thuộc đáng kể vào thời gian xem xét. Ngoài tốc độ tiên bộ công nghệ, một loạt các cân nhắc khác ảnh hưởng đến tốc độ chuyển đổi lực lượng lao động, như sự dễ dàng thương mại hóa, áp dụng các công nghệ mới và luật lao động hiện tại. Theo ước tính của các nhà tuyển dụng, thị trường lao động toàn cầu sẽ trải qua sự chuyển đổi đáng kể trong 5 năm tới.

Một nhóm các vai trò mới nổi sẽ có được tầm quan trọng đáng kể trong những năm tới, trong khi một chùm công việc khác được cho là ngày càng dư thừa. Ở tất cả các ngành công nghiệp, đến năm 2022, nhóm các ngành nghề mới nổi được cho là sẽ tăng tỷ lệ việc làm từ 16% lên 27% tổng số nhân viên của các công ty được khảo sát, trong khi tỷ lệ việc làm của các vị trí được cho là giảm dần sẽ giảm từ 31% xuống 21%. Do đó, về mặt định lượng thuần túy, kỳ vọng xuất hiện từ ước tính của các nhà tuyển dụng là vào năm 2022, sự suy giảm cấu trúc của một số loại công việc (giảm 10%) sẽ hoàn toàn cân bằng với tạo việc làm và sự xuất hiện của ngành nghề mới (tăng trưởng 11%). Khoảng một nửa số công việc cốt lõi hiện nay, chiếm phần lớn việc làm trong các ngành công nghiệp, sẽ vẫn ổn định trong giai đoạn đến năm 2022.

Trả lời của các nhà tuyển dụng trong Khảo sát Tương lai của Việc làm cho thấy tiềm năng về triển vọng tích cực cho tương lai của công việc. Tuy nhiên, triển vọng đó được nhấn mạnh bởi nhu cầu quản lý một loạt các thay đổi lực lượng lao động, được thiết lập để đi kèm với việc áp dụng các công nghệ mới. Đến năm 2022, 59% người sử dụng lao động được khảo sát cho báo cáo này hy vọng rằng họ sẽ điều chỉnh đáng kể thành phần của chuỗi giá trị của họ và gần một nửa dự kiến điều chỉnh hoạt động của họ theo vị trí địa lý. Ngoài ra, 50% các công ty cho rằng tự động hóa sẽ dẫn đến việc giảm một phần lực lượng lao động toàn thời của họ, dựa trên hồ sơ công việc của đội ngũ nhân viên của họ hiện nay.

Cũng vào năm 2022, 38% doanh nghiệp được khảo sát dự kiến sẽ mở rộng lực lượng lao động của họ sang các vai trò nâng cao năng suất mới và hơn một phần tư kỳ vọng tự động hóa sẽ dẫn đến việc tạo ra các vị trí mới trong doanh nghiệp của họ.

Ngoài ra, các doanh nghiệp được thiết lập để mở rộng việc sử dụng các nhà thầu làm công việc chuyên môn, với nhiều người được hỏi nhấn mạnh ý định của họ để thu hút lao động một cách linh hoạt hơn, sử dụng nhân viên từ xa bên ngoài văn phòng và phi tập trung hóa hoạt động. Những người được hỏi mong đợi gia tăng tạo việc làm trong các vai trò tự do, tạm thời và theo dự án, chỉ ra các chuyển đổi cơ cấu thị trường lao động về mặt sắp xếp hợp đồng và quan hệ lao động cũng như hồ sơ nghề nghiệp. Tóm lại, mặc dù những suy giảm việc làm tổng thể được dự đoán sẽ được bù đắp bằng mức tăng công việc, sẽ có một sự thay đổi đáng kể về chất lượng, vị trí, định dạng và tính lâu dài của vai trò mới.

Trong số các vị trí việc làm đặt ra để đáp ứng nhu cầu ngày càng tăng trong giai đoạn đến năm 2022, các vai trò đã được thiết lập như Nhà phân tích dữ liệu và Nhà khoa học, Nhà phát triển phần mềm và ứng dụng, Chuyên gia thương mại điện tử và truyền thông xã hội dựa trên và được tăng cường đáng kể bằng cách sử dụng công nghệ. Các việc làm cũng được kỳ vọng sẽ phát triển là những vị trí thúc đẩy rõ rệt các kỹ năng của con người như Nhân viên dịch vụ khách hàng, Chuyên gia bán hàng và tiếp thị, Đào tạo và phát triển, Con người và Văn hóa, và Chuyên gia phát triển tổ chức cũng như Quản lý đổi mới. Hơn nữa, phân tích tìm thấy bằng chứng sâu rộng về việc gia tăng nhu cầu cho một loạt các vai trò chuyên gia hoàn toàn mới liên quan đến việc hiểu và tận dụng các công nghệ mới nhất: Chuyên gia về AI và Máy học, Chuyên gia dữ liệu lớn, Chuyên gia tự động hóa quy trình, Chuyên gia phân tích bảo mật thông tin, Trải nghiệm người dùng và thiết kế tương tác Người-Máy, Kỹ sư Robot và Chuyên gia Blockchain (Bảng 2).

Khảo sát theo ngành, các công việc dự kiến sẽ ngày càng dư thừa trong giai đoạn 2018 - 2020 là các vị trí lao động đơn điệu hàng ngày có tay nghề trung bình như nhân viên nhập dữ liệu, nhân viên kế toán và tiền lương, Thư ký, Kiểm toán viên, Nhân viên ngân hàng và Nhân viên thu ngân (Bảng 2) - những việc làm có thể dễ dàng thực hiện bằng những tiến bộ công nghệ mới và tự động hóa quy trình. Những thay đổi này phản ánh xu hướng phát triển và tăng tốc trong một số năm gần đây. Sự phát triển liên tục có ảnh hưởng đến vai trò trong ngân hàng bán lẻ (ATM), bán hàng tiêu dùng (kiốt tự kiểm tra) và các lĩnh vực khác. Cho rằng các yêu cầu về kỹ năng của các vai trò mới nổi thường trông rất khác so với các vai trò có sự dư thừa, cần có các nỗ lực chủ động, chiến lược và mục tiêu để lập bản đồ và khuyến khích tái bố trí lực lượng lao động.

Bảng 2. Các ví dụ về các vai trò ổn định, mới và dự thừa trên toàn bộ các ngành

Vai trò ổn định	Vai trò mới	Vai trò dự thừa
Giám đốc điều hành	Nhà phân tích dữ liệu và nhà khoa học *	Nhân viên nhập dữ liệu
Tổng giám đốc và GD vận hành *	Chuyên gia về AI và học máy	Kế toán, Sổ sách kế toán và Thư ký lương
Các nhà phát triển và phân tích ứng dụng và phần mềm *	Tổng giám đốc và GD vận hành *	Thư ký hành chính và điều hành
Nhà phân tích dữ liệu và nhà khoa học *	Chuyên gia dữ liệu lớn	Công nhân lắp ráp và nhà máy
Chuyên gia bán hàng và tiếp thị *	Chuyên gia chuyển đổi kỹ thuật số	Nhân viên thông tin khách hàng và dịch vụ khách hàng *
Đại diện bán hàng, Bán buôn và Sản xuất, Sản phẩm Kỹ thuật và Khoa học	Chuyên gia bán hàng và tiếp thị *	Dịch vụ kinh doanh và quản lý hành chính
Chuyên viên nhân sự	Chuyên gia công nghệ mới	Kế toán và kiểm toán viên
Cố vấn tài chính và đầu tư	Chuyên gia phát triển tổ chức *	Ghi chép tài liệu và giữ hàng
Cơ sở dữ liệu và chuyên gia mạng	Các nhà phát triển và phân tích ứng dụng và phần mềm *	Tổng giám đốc và GD vận hành *
Chuyên viên chuỗi cung ứng và hậu cần	Dịch vụ Công nghệ thông tin	Nhân viên dịch vụ bưu chính
Chuyên gia quản lý rủi ro	Chuyên gia tự động hóa quá trình	Chuyên viên phân tích tài chính
Chuyên viên phân tích bảo mật thông tin *	Chuyên gia đổi mới sáng tạo	Nhân viên thu ngân và nhân viên bán vé
Quản lý và tổ chức phân tích	Chuyên viên phân tích bảo mật thông tin *	Thợ sửa chữa máy móc
Kỹ sư công nghệ điện	Chuyên gia thương mại điện tử và truyền thông xã hội	Tiếp thị qua điện thoại
Chuyên gia phát triển tổ chức *	Trải nghiệm người dùng và con người	Thợ lắp đặt và sửa chữa điện tử viễn thông
Người vận hành nhà máy hóa chất	Nhà thiết kế tương tác	Giao dịch viên ngân hàng và thư ký liên quan
Giáo viên đại học và giáo dục đại học	Chuyên gia đào tạo và phát triển	Tài xế ô tô, xe tải và xe máy
Cán bộ thừa hành	Chuyên gia và kỹ sư người máy	Đại lý mua bán và môi giới
Kỹ sư năng lượng và dầu khí	Chuyên gia con người và văn hóa	Nhân viên bán hàng trực tiếp, nhà cung cấp tin tức và đường phố và công nhân liên quan
Chuyên gia và kỹ sư người máy	Nhân viên thông tin khách hàng và dịch vụ khách hàng *	Nhân viên thống kê, tài chính và bảo hiểm
Nhà điều hành nhà máy lọc dầu và khí đốt tự nhiên	Nhà thiết kế giải pháp và dịch vụ	Luật sư
	Chuyên gia chiến lược và tiếp thị kỹ thuật số	

Nguồn: Khảo sát tương lai của việc làm 2018, Diễn đàn kinh tế thế giới.

*Lưu ý: Các vai trò được đánh dấu * xuất hiện trên nhiều cột phản ánh thực tế rằng chúng có thể thấy nhu cầu ổn định hoặc giảm trong một ngành nhưng lại có nhu cầu ở ngành khác.*

Các ngành công nghiệp được thiết lập để thực hiện các lộ trình khác nhau trong việc áp dụng các công nghệ mới và tính chất đặc biệt của công việc được thực hiện trong mỗi ngành sẽ dẫn đến sự gián đoạn đối với các công việc và kỹ năng đòi hỏi sự thích ứng đặc thù của ngành. Ví dụ, với trình độ giáo dục tương đối cao trong ngành dịch vụ tài chính, vai trò thay thế có thể dễ dàng được bù đắp hơn bằng cách bố trí lại công nhân thay thế, các chức năng có giá trị gia tăng cao hơn. Ngược lại, hai vai trò công việc lớn nhất trong ngành công nghiệp tiêu dùng, Cashiers và Sales Associates,

chiếm không dưới 45% tổng số việc làm trong ngành. Có một tỷ lệ lao động tương đối nhỏ với giáo dục tiên tiến. Phân tích liên ngành về vai trò của nhu cầu giảm và tăng cho thấy khả năng tận dụng những khác biệt cụ thể của ngành đó vì lợi ích của người lao động, bằng cách mở rộng tìm kiếm cơ hội mới trên toàn bộ các ngành.

Những chuyển dịch của thị trường lao động được mô tả ở đây là những dự báo hợp lý xuất hiện từ các hành động và quyết định đầu tư của các công ty để đáp ứng xu hướng toàn cầu ngày nay. Khi việc áp dụng công nghệ mới tạo ra động lực, các công ty cảm thấy áp lực cạnh tranh tương tự như cách họ cảm thấy bắt buộc phải tạo ra chuỗi cung ứng toàn cầu trong những năm 1990 và 2000. Những xu hướng này ảnh hưởng đến các môi trường ra quyết định của các nhà lãnh đạo doanh nghiệp đang thúc đẩy một loạt các phản ứng của công ty, định hình chung tính chất công việc trong tương lai.

Trong khi các công ty riêng lẻ có thể không có sự lựa chọn để tách chiến lược công ty của họ khỏi quỹ đạo cơ bản của các xu hướng rộng hơn, chẳng hạn như Cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư đang diễn ra, tuy nhiên họ có khả năng xây dựng phản ứng chủ động. Cụ thể, hai quyết định đầu tư sẽ rất quan trọng để định hình tương lai của việc làm: câu hỏi có nên ưu tiên tự động hóa hay tăng cường không? và câu hỏi có nên đầu tư vào lực lượng lao động hay không?

Từ tự động hóa đến tăng cường

Một số dự báo cho rằng những tiến bộ trong tự động hóa sẽ dẫn đến việc thay thế người lao động trong lĩnh vực bán buôn. Trong các khung thời gian gần hoặc trung hạn, phân tích ở đây cho thấy một viễn cảnh khác: công việc hiện đang được thực hiện bởi con người đang được tăng cường với lao động máy móc và thuật toán. Phản hồi từ các nhà tuyển dụng được khảo sát cho nghiên cứu này có thể được hiểu là bằng chứng cho khả năng gia tăng điều mà một số chuyên gia đã gọi là "chiến lược tăng cường". Cụ thể, các doanh nghiệp có thể tìm cách sử dụng tự động hóa một số nhiệm vụ trong công việc để bổ trợ và tăng cường sức mạnh so sánh của người lao động và cuối cùng là cho phép và tạo khả năng cho nhân viên phát huy hết tiềm năng và lợi thế cạnh tranh. Thay vì tập trung hẹp vào tiết kiệm chi phí lao động dựa trên tự động hóa, "chiến lược tăng cường" hướng đến một không gian bao la của các hoạt động tạo ra giá trị có thể được thực hiện bởi người lao động, thường là bổ sung cho công nghệ, khi họ được giải phóng khỏi yêu cầu thực hiện các nhiệm vụ đơn điệu lặp đi lặp lại và có thể sử dụng tốt hơn tài năng đặc biệt của họ.

Điều quan trọng là hầu hết tự động hóa xảy ra ở mức các nhiệm vụ công việc cụ thể, chứ không phải ở cấp toàn bộ công việc. Ví dụ, theo một nghiên cứu gần đây, trong khi gần hai phần ba vị trí công việc ngày nay có ít nhất 30% nhiệm vụ có thể được tự động hóa dựa trên công nghệ hiện có, thì chỉ khoảng một phần tư vị trí công việc ngày nay có thể nói là có nhiều hơn 70% nhiệm vụ có thể thực hiện tự động.

Một phân tích gần đây cho thấy tự động hóa lực lượng lao động có khả năng diễn ra trong ba đợt từ nay đến giữa thập niên 2030, sự gia tăng tỷ lệ các nhiệm vụ thủ công được hoàn toàn tự động trong các vị trí công việc hiện tại bị ảnh hưởng nhất từ dưới 5% hiện nay lên đến gần 40% vào giữa những năm 2030 và tỷ lệ các nhiệm vụ tự động hóa liên quan đến các kỹ năng xã hội từ dưới 5% hiện nay lên khoảng 15% trong cùng thời gian. Câu hỏi phù hợp nhất với các doanh nghiệp, chính phủ và cá nhân không phải là tự động hóa ở mức độ nào sẽ ảnh hưởng đến số lượng việc làm hiện tại, mà làm thế nào và trong những điều kiện nào thị trường lao động toàn cầu có thể được hỗ trợ để đạt được trạng thái cân bằng mới trong phân công lao động giữa người lao động, robot và các thuật toán. Các quyết định đầu tư và kế hoạch nhân lực được thực hiện hôm nay sẽ đóng một vai trò quan trọng trong việc định hình quá trình này.

Các làn sóng tự động hóa đã định hình lại nền kinh tế toàn cầu trong suốt lịch sử. Kể từ các cuộc cách mạng công nghiệp thứ nhất và thứ hai, các tổ chức đã kết hợp các nhiệm vụ công việc cụ thể thành các vị trí công việc riêng biệt, tạo ra các nghề nghiệp riêng biệt và tối ưu hóa quá trình tạo ra giá trị kinh tế dựa trên sự phân công lao động hiệu quả nhất giữa con người và máy móc có sẵn về mặt công nghệ tại thời điểm đó. Do sự thay đổi và tiến bộ công nghệ đã tăng năng suất của lực lượng lao động bằng cách 'tái kết hợp' các nhiệm vụ công việc vào các loại công việc mới, vì vậy họ đã thấy sự suy giảm của các công việc lỗi thời và sự gia tăng nhanh chóng của những công việc hoàn toàn mới, để lại sự cân bằng của công việc rỗng và tạo ra giá trị kinh tế vững chắc.

Mặc dù làn sóng tiến bộ công nghệ của Cuộc CMCN4 sẽ làm giảm số lượng lao động cần thiết để thực hiện một số nhiệm vụ công việc nhất định, các phản hồi của các nhà tuyển dụng được khảo sát cho nghiên cứu này cho thấy rằng nó sẽ tạo ra nhu cầu tăng hiệu suất của những người khác, dẫn đến tạo việc làm mới. Hơn nữa, trong khi các phát biểu phổ biến hiện nay thường được đề cập về công nghệ thay thế cho con người, thì công nghệ cũng sẽ tạo ra các nhiệm vụ mới - từ phát triển ứng dụng đến điều khiển máy bay không người lái để theo dõi sức khỏe bệnh nhân từ xa - mở ra những cơ hội làm việc chưa từng được thực hiện bởi người lao động, nhấn mạnh rằng các loại công nghệ mới khác nhau có thể mang lại kết quả rất khác nhau cho người lao động.

Sự gia tăng tự động hóa vị trí làm việc dưới nhiều hình thức có khả năng cải thiện đáng kể năng suất và tăng cường công việc của nhân viên. Công nghệ tự động hóa có thể giúp loại bỏ gánh nặng của các công việc hành chính lặp đi lặp lại và cho phép nhân viên tập trung giải quyết các vấn đề phức tạp hơn đồng thời giảm nguy cơ sai sót, cho phép họ tập trung vào các nhiệm vụ gia tăng giá trị. Các ví dụ về công nghệ tăng cường dựa trên tự động hóa đã được thiết lập tốt và gần như không gây chú ý, hầu như không tồn tại 25 năm trước, từ phần mềm thiết kế và mô hình hỗ trợ máy tính được sử dụng bởi các kiến trúc sư, kỹ sư và nhà thiết kế, cho đến các công cụ y tế robot được sử dụng

bởi các bác sĩ và bác sĩ phẫu thuật, thông qua công nghệ công cụ tìm kiếm cho phép các nhà nghiên cứu tìm thấy nhiều thông tin liên quan hơn. Về lý thuyết, các công nghệ này lấy đi công việc của người lao động, nhưng trên thực tế, tác dụng tổng thể của chúng là khuếch đại và tăng cường khả năng của họ.

Các ước tính của các công ty được khảo sát cho nghiên cứu này cung cấp một hình ảnh đa sắc thái về cách thức hợp tác giữa người và máy có thể phát triển trong khoảng thời gian đến năm 2022. Trong doanh nghiệp ngày nay, máy móc và thuật toán thường bổ sung cho các kỹ năng của con người về xử lý thông tin và dữ liệu. Chúng cũng hỗ trợ thực hiện các nhiệm vụ kỹ thuật và phức tạp, cũng như bổ sung thêm các hoạt động công việc thể chất và thủ công. Tuy nhiên, một số nhiệm vụ công việc cho đến nay vẫn còn kém xa con người như: Giao tiếp và tương tác; Phối hợp, phát triển, quản lý và tư vấn; cũng như Diễn giải và ra quyết định. Đáng chú ý, về tổng số giờ làm việc, tổng thể không có nhiệm vụ công việc nào được ước tính chủ yếu được thực hiện bởi một máy hoặc một thuật toán.

Đến năm 2022, bức tranh này được dự kiến sẽ thay đổi phần nào. Các nhà tuyển dụng được khảo sát kỳ vọng các xu hướng hiện có sẽ phát triển sâu sắc hơn, với máy móc và thuật toán trung bình tăng mức đóng góp của chúng cho các nhiệm vụ cụ thể lên 57%. Liên quan đến xuất phát điểm của cùng ngày nay, việc mở rộng tỷ lệ máy móc tham gia thực hiện công việc đặc biệt được ghi nhận trong Diễn giải và ra quyết định; Quản trị; và Tìm kiếm và thu nhận thông tin liên quan đến công việc. Phần lớn việc xử lý thông tin và dữ liệu và các nhiệm vụ tìm kiếm và truyền tải thông tin sẽ của một tổ chức sẽ được thực hiện bằng công nghệ tự động hóa.

Dựa trên một ước tính gần đây, làn sóng công nghệ tự động tăng cường lao động tiếp theo có thể dẫn đến tăng năng suất lao động trung bình giữa các ngành khoảng 30% so với năm 2015, với một số thay đổi đáng kể theo ngành. Đối với người sử dụng lao động, việc tích hợp tối ưu con người và công nghệ tự động hóa sẽ đòi hỏi khả năng phân tích để phân giải công việc được thực hiện trong các tổ chức của họ thành các phần tử rời rạc - nghĩa là xem các nhiệm vụ công việc của các vai trò công việc ngày nay như là các thành phần độc lập và có thể thay thế - và cấu trúc lại các thành phần này để mở ra các cơ hội hợp tác giữa người và máy hiệu quả và có tác động hơn. Ngoài những vấn đề khác, thành công trong phạm vi này sẽ đòi hỏi phải xác định lại chiến lược chức năng nguồn nhân lực của công ty và mở rộng khả năng tổ chức trong phân tích dữ liệu và phân tích lực lượng lao động.

Đối với người lao động, năng suất được cải thiện có thể cho phép họ tập trung công việc của họ vào các hoạt động có giá trị cao, phát huy những thế mạnh đặc biệt của con người. Tuy nhiên, để hiện thực hóa tầm nhìn tích cực này, người lao động sẽ cần phải có các kỹ năng phù hợp cho phép họ phát triển mạnh trong môi trường làm

việc trong tương lai. Và ngay cả đối với những người hiện đang có những kỹ năng này, cần phải nhận thức được rằng các nhiệm vụ đang được tăng cường và các kỹ năng đang thay đổi vẫn tiếp tục tăng nhanh.

Sự bắt buộc đào tạo lại kỹ năng

Những chuyển dịch hiện tại đang diễn ra trong lực lượng lao động sẽ thay thế một số công nhân đồng thời tạo ra cơ hội mới cho những người khác. Tuy nhiên, việc tối đa hóa lợi ích và giảm thiểu tổn thất đòi hỏi sự chú ý không chỉ từ các nhà hoạch định chính sách, mà cả các phản hồi rõ ràng từ các công ty để tìm giải pháp cùng thắng cho người lao động và cho lợi nhuận của họ. Các tài liệu nghiên cứu hàng đầu về tác động tiềm tàng của việc áp dụng công nghệ tự động hóa, chứng minh cả cách thiết kế công việc (cách thức tổ chức công việc) và các kỹ năng (hoặc thiếu) của nhân viên bổ sung cho các công nghệ mới được áp dụng góp phần vào kết quả cuối cùng cho các công ty và người lao động.

Những lao động có kỹ năng theo yêu cầu có thể thấy tiền lương và chất lượng công việc của họ tăng đáng kể. Ngược lại, ngay cả khi tự động hóa chỉ ảnh hưởng đến một tập hợp con các nhiệm vụ trong vai trò công việc của họ, lao động thiếu các kỹ năng phù hợp để thích nghi với các công nghệ mới và chuyển sang các nhiệm vụ có giá trị cao hơn có thể thấy tiền lương và chất lượng công việc bị giảm đi bởi công nghệ làm giảm dần giá trị công việc của họ. Do đó, trọng tâm của sự thành công của bất kỳ chiến lược tăng cường lực lượng lao động nào là thu hút được lực lượng lao động năng động và nhanh nhẹn, được trang bị các kỹ năng tương lai để tận dụng các cơ hội mới thông qua đào tạo lại và nâng cao kỹ năng liên tục. Trước làn sóng công nghệ và xu hướng mới phá vỡ các mô hình kinh doanh và sự phân công lao động thay đổi giữa công nhân và máy móc làm thay đổi hồ sơ công việc hiện tại, đại đa số các nhà tuyển dụng được khảo sát trong nghiên cứu này hy vọng rằng, đến năm 2022, các kỹ năng cần thiết để thực hiện hầu hết các công việc sẽ có thay đổi đáng kể. Mặc dù những thay đổi kỹ năng này có khả năng diễn ra khác nhau giữa các ngành và khu vực khác nhau, nhưng trên toàn cầu, những các nhà tuyển dụng mong đợi sự ổn định về kỹ năng trung bình. Tỷ lệ các kỹ năng cốt lõi cần có để thực hiện một công việc sẽ giữ nguyên khoảng 58%, nghĩa là trung bình thay đổi 42% trong các kỹ năng lực lượng lao động cần thiết trong giai đoạn 2018-2020.

Các xu hướng nhu cầu kỹ năng then chốt được xác định theo phân tích của nghiên cứu này bao gồm, một mặt, nhu cầu về kỹ năng thủ công và khả năng thể chất tiếp tục giảm, mặt khác, giảm nhu cầu về các kỹ năng liên quan đến quản lý tài chính và các nguồn lực khác cũng như các kỹ năng lắp đặt và bảo trì công nghệ cơ bản (Bảng 3). Các kỹ năng tiếp tục phát triển nổi bật vào năm 2022 bao gồm Tư duy Phân tích và đổi mới sáng tạo cũng như các Chiến lược học tập và học tập tích cực. Tầm quan trọng

tăng mạnh của các kỹ năng như Thiết kế và lập trình công nghệ làm nổi bật nhu cầu ngày càng tăng đối với các dạng năng lực công nghệ khác nhau. Thành thạo công nghệ mới chỉ là một phần của phương trình kỹ năng 2022, tuy nhiên, vì các kỹ năng của con người như sáng tạo, độc đáo và chủ động, tư duy phê phán, thuyết phục và đàm phán cũng sẽ duy trì hoặc tăng giá trị của chúng, cũng như sẽ chú ý đến khả năng phục hồi, linh hoạt và giải quyết vấn đề phức tạp. Trí tuệ cảm xúc, khả năng lãnh đạo và ảnh hưởng xã hội cũng như định hướng dịch vụ cũng chứng kiến sự gia tăng đột biến về nhu cầu so với hiện tại.

Bảng 3. So sánh yêu cầu kỹ năng năm 2018 với 2022

Hiện tại 2018	Xu thế tăng 2022	Xu thế giảm, 2022
Tư duy phân tích và đổi mới sáng tạo	Tư duy phân tích và đổi mới	Khéo léo, độ bền và độ chính xác bằng tay
Giải quyết vấn đề phức tạp	Chiến lược học tập và học tập tích cực	Khả năng ghi nhớ, bằng lời nói, thính giác và không gian
Tư duy phê phán và phân tích	Sáng tạo, độc đáo và chủ động	Quản lý tài chính, vật tư
Chiến lược học tập và học tập tích cực	Thiết kế và lập trình công nghệ	Công nghệ lắp đặt và bảo trì
Sáng tạo, độc đáo và chủ động	Tư duy phê phán và phân tích	Đọc, viết, tính toán và nghe tích cực
Chú ý đến chi tiết, đáng tin cậy	Giải quyết vấn đề phức tạp	Quản lý nhân sự
Trí tuệ cảm xúc	Lãnh đạo và ảnh hưởng xã hội	Kiểm soát chất lượng và cảnh báo an toàn
Lý luận, giải quyết vấn đề và ý tưởng	Trí tuệ cảm xúc	Điều phối và quản lý thời gian
Lãnh đạo và ảnh hưởng xã hội	Lý luận, giải quyết vấn đề và ý tưởng	Khả năng nghe, nhìn và nói
Điều phối và quản lý thời gian	Phân tích và đánh giá hệ thống	Sử dụng, giám sát và kiểm soát công nghệ

Nguồn: Khảo sát tương lai của việc làm 2018, Diễn đàn kinh tế thế giới.

Các công ty sẽ cần phải theo đuổi một loạt các chiến lược tổ chức để duy trì tính cạnh tranh trước các yêu cầu kỹ năng lực lượng lao động thay đổi nhanh chóng. Để làm điều này, các kỹ năng của lãnh đạo điều hành và chức năng nguồn nhân lực cũng sẽ cần phải phát triển để dẫn dắt thành công sự chuyển đổi. Liên quan đến các phương pháp có khả năng đối với người lao động đối mặt với nhu cầu kỹ năng thay đổi, các công ty đặc biệt nhấn mạnh ba chiến lược trong tương lai: tuyển dụng toàn bộ nhân viên thường trực mới đã sở hữu các kỹ năng liên quan đến công nghệ mới; tìm cách tự động hóa hoàn toàn các nhiệm vụ công việc liên quan; và đào tạo lại nhân viên hiện có. Khả năng tuyển dụng nhân viên thường trực mới với các kỹ năng liên quan cao gần gấp đôi khả năng sử dụng nhân viên dự phòng chiến lược bị tụt hậu trong việc áp dụng các kỹ năng mới. Tuy nhiên, gần một phần tư các công ty không quyết định hoặc dường như không theo đuổi việc đào tạo lại các nhân viên hiện có. Hai phần ba mong đợi người lao động thích nghi và tiếp thu các kỹ năng trong quá trình thay đổi công việc của họ. Từ một

nửa đến hai phần ba có khả năng chuyển sang các thuê bên ngoài, nhân viên tạm thời và lao động tự do để giải quyết các thiếu hụt kỹ năng của họ.

Các nhà tuyển dụng được khảo sát ước tính rằng, vào năm 2022, không dưới 54% tổng số nhân viên sẽ đòi hỏi đào tạo lại và và nâng cao kỹ năng đáng kể. Trong số này, khoảng 35% dự kiến sẽ yêu cầu đào tạo bổ sung lên đến 6 tháng, 9% sẽ yêu cầu đào tạo lại kéo dài 6 đến 12 tháng, trong khi 10% sẽ yêu cầu đào tạo kỹ năng bổ sung trong hơn một năm.

Những người trả lời khảo sát tiếp tục chỉ ra rằng họ ưu tiên và tập trung nỗ lực đào tạo lại và nâng cao kỹ năng đối với các nhân viên hiện đang thực hiện các vai trò giá trị cao như một cách để tăng cường năng lực chiến lược của doanh nghiệp, với tỷ lệ tương ứng là 54% và 53%, nhắm vào các nhân viên có vai trò chính và vai trò tiên phong sẽ sử dụng các công nghệ mới liên quan. Ngoài ra, 41% người sử dụng lao động tập trung vào việc cung cấp đào tạo lại đối với nhân viên có hiệu suất cao, trong khi tỷ lệ nhỏ hơn 33% cho biết họ sẽ ưu tiên nhân viên có nguy cơ trong các vai trò bị ảnh hưởng nhất bởi thay đổi công nghệ. Nói cách khác, những người cần đào tạo lại và nâng cao kỹ năng nhất lại ít có khả năng được ưu tiên đào tạo.

Những phát hiện ở đây chứng thực một loạt các nghiên cứu gần đây chỉ ra rằng, hiện tại, chỉ có khoảng 30% nhân viên trong các vị trí công việc hiện nay có khả năng bị ảnh hưởng cao nhất bởi thay đổi công nghệ đã nhận được bất kỳ loại đào tạo chuyên môn nào trong 12 tháng qua. Một nghiên cứu gần đây khác cũng phát hiện ra rằng, hiện tại, các nỗ lực đào tạo lại và nâng cao kỹ năng chủ yếu tập trung vào các nhân viên đã có tay nghề cao và được đánh giá cao.

Những phát hiện này là nguyên nhân gây lo ngại, với việc làm cho văn hóa bao trùm học tập suốt đời ngày càng trở nên cấp thiết đối với các tổ chức và người lao động có chiến lược tăng trưởng và vai trò công việc đang bị ảnh hưởng bởi thay đổi công nghệ. Cụ thể, chúng nhấn mạnh rằng tác động kinh doanh đối với việc đầu tư cho đào tạo lại và nâng cao kỹ năng vẫn chưa rõ ràng và đòi hỏi sự quan tâm lớn hơn nhiều. Các yêu cầu về thời gian, chi phí, trường hợp thành công và các mô hình cung cấp phù hợp để đào tạo lại và nâng cao kỹ năng sẽ rất khác nhau đối với các loại vị trí công việc và người lao động khác nhau.

Để cung cấp một bức tranh sơ bộ, các công ty được khảo sát nhấn mạnh rằng chỉ số thành công quan trọng của họ đối với các sáng kiến đào tạo lại và nâng cao kỹ năng là tăng năng suất lao động (với 90% người sử dụng lao động phản hồi), tiếp theo là giữ được các lao động trình độ cao, giúp cho các vị trí tiên phong sử dụng tốt nhất các công nghệ mới và tăng sự hài lòng của nhân viên. Một số ít công ty coi việc đào tạo lại như một biện pháp giảm chi phí tuyển dụng, bố trí lại nhân viên ở các vị trí công việc bị ảnh hưởng như một cách để tăng cơ sở kỹ năng của lực lượng lao động có trình độ trung

bình và thấp hơn. Nói tóm lại, cho đến nay, việc đào tạo lại được các nhà tuyển dụng coi là một chiến lược hẹp tập trung vào các nhóm nhỏ nhân viên cụ thể, chứ chưa phải là một chiến lược toàn diện để thúc đẩy chuyển đổi lực lượng lao động.

Cuối cùng, trong khi bản thân các công ty sẽ cần đi đầu trong việc tạo ra năng lực trong các tổ chức của mình để hỗ trợ quá trình chuyển đổi hướng tới lực lượng lao động trong tương lai, thì bản chất kinh tế và xã hội của những thách thức này có nghĩa là họ cũng sẽ ngày càng cần phải học cách hợp tác với các bên liên quan khác để quản lý các thách thức đào tạo lại và nâng cao kỹ năng với quy mô lớn ở phía trước. Các cơ hội hợp tác hữu hình bao gồm hợp tác với các nhà giáo dục để định hình lại chương trình giảng dạy ở trường phổ thông và đại học, hợp tác trong ngành và liên ngành trong việc xây dựng các nguồn cung tài năng và hợp tác với các công đoàn để tăng cường khả năng di chuyển tài năng xuyên ngành. Chính phủ cũng có thể trở thành đối tác chính trong việc tạo ra động lực cho việc học tập suốt đời, đảm bảo các tiêu chuẩn chung để đào tạo lại và tăng cường các biện pháp bảo vệ người lao động trong quá trình chuyển đổi. Tuy nhiên, sẽ cần thêm nhiều hướng dẫn và cơ hội học tập tốt hơn. Hiện tại, những người trả lời khảo sát dự kiến sẽ tiếp tục chủ yếu tìm đến các bộ phận chuyên môn trong nội bộ để đáp ứng nhu cầu đào tạo lại của họ trong giai đoạn đến năm 2022, với một số hỗ trợ bổ sung từ các công ty dịch vụ chuyên nghiệp, hiệp hội ngành và chuyên gia học thuật. Chưa đến một nửa các công ty tích cực xem xét việc hợp tác với các chương trình của chính phủ và hơn một phần năm xem các công đoàn lao động là đối tác ưa thích.

Các công ty được khảo sát dự đoán rằng, trong giai đoạn 2018 - 2020, trung bình, khoảng một nửa số đào tạo lại sẽ được chuyển qua các bộ phận nội bộ, khoảng một phần tư thông qua các nhà cung cấp đào tạo tư nhân và khoảng một phần năm thông qua các tổ chức giáo dục công. Khoảng 34% đào tạo lại được cung cấp trực tiếp bởi các nhà tuyển dụng dự kiến sẽ dẫn đến việc chứng chỉ được công nhận bên ngoài công ty thành vấn đề. Việc mở rộng các hệ thống công nhận chứng chỉ kỹ năng như vậy có thể thúc đẩy đáng kể thị trường cho việc đào tạo lại và nâng cao kỹ năng của công ty trong tương lai gần và cải thiện kết quả cho người lao động. Những phát hiện này nhấn mạnh cả vai trò trong tương lai của các công ty như là các tổ chức học tập và khả năng hợp tác của nhiều bên liên quan trong đào tạo lại và nâng cao kỹ năng.

2.3. Tương lai việc làm trong các ngành công nghiệp

Tương lai của việc làm không diễn ra đơn lẻ. Nó sẽ phân kỳ theo ngành và lĩnh vực, chịu ảnh hưởng của các điều kiện ban đầu xung quanh việc phân bổ nhiệm vụ, các đầu tư khác nhau vào việc áp dụng công nghệ, và các kỹ năng và khả năng thích ứng của lực lượng lao động. Kết quả là, các ngành công nghiệp khác nhau sẽ có sự khác

nhau trong thành phần của các vị trí mới nổi lên và về bản chất của các vị trí được thiết lập để giảm nhu cầu.

Trong số các xu hướng thúc đẩy tăng trưởng giữa các ngành trong giai đoạn 2018-2020, những tiến bộ trong internet di động có thể có tác động rõ rệt trong ngành Hàng không, Du lịch, ngành Dịch vụ Tài chính & đầu tư và trong công nghiệp Tiêu dùng. Sự tiếp nhận nhanh chóng các công nghệ mới của người tiêu dùng cũng như những tiến bộ trong công nghệ điện toán đám mây sẽ thúc đẩy sự tăng trưởng trong ngành Công nghệ Thông tin & Truyền thông, trong khi dữ liệu lớn có được dự kiến sẽ có tác động rộng lớn hơn đến Dịch vụ Tài chính & Đầu tư và Công nghệ sản xuất và phân phối Năng lượng. Các nguồn cung cấp và công nghệ năng lượng mới, song song với những tiến bộ về năng lực tính toán, sẽ thúc đẩy những lợi ích trong lĩnh vực Công nghệ sản xuất & phân phối Năng lượng. Trong số các động lực phi công nghệ cho tăng trưởng kinh doanh, sự thu nhập gia tăng ở các nền kinh tế đang phát triển sẽ thúc đẩy tăng trưởng trong ngành Hàng không, Du lịch; Sức khỏe & Chăm sóc y tế toàn cầu; và các ngành công nghiệp Hóa học, Vật liệu tiên tiến & công nghệ sinh học.

Về phạm vi nhu cầu áp dụng các công nghệ cụ thể. Công nghệ robot được xác định áp dụng ở khoảng 37% đến 23% số công ty được khảo sát cho nghiên cứu này, tùy thuộc vào ngành công nghiệp. Các công ty trên tất cả các lĩnh vực có nhiều khả năng sử dụng sử dụng robot tĩnh tại, so với các robot giống người, trên không hoặc dưới nước. Tuy nhiên, các nhà lãnh đạo trong ngành Dầu khí báo cáo mức nhu cầu giống nhau đối với robot tĩnh tại trên không và dưới nước, trong khi các lãnh đạo trong ngành Dịch vụ Tài chính & đầu tư có khả năng sử dụng robot giống người trong giai đoạn đến năm 2022. Các công nghệ số cái phân tán được xác định có tác động đặc biệt trong ngành Dịch vụ Tài chính, hứa hẹn sẽ sớm được áp dụng công nghệ này. Trên thực tế, 73% số người được hỏi mong muốn doanh nghiệp của họ chấp nhận sử dụng nó. Một ngành công nghiệp khác được xác định sẽ mở rộng quy mô áp dụng các công nghệ số cái phân tán sẽ là Y tế & Chăm sóc sức khỏe toàn cầu. Học máy dự kiến sẽ được áp dụng trên một loạt các ngành công nghiệp, bao gồm ngân hàng và bảo hiểm, nơi nó có thể phá vỡ dự đoán rủi ro; trong lĩnh vực y tế, nó có thể được sử dụng để chẩn đoán nâng cao; trên toàn ngành năng lượng, nó có thể dẫn đến dự đoán bảo trì; và trong lĩnh vực tiêu dùng, nó có thể nâng cao khả năng mô hình hóa nhu cầu của ngành.

Mặc dù các công nghệ có khả năng tự động hóa và có tiềm năng gia tăng nhiều nhiệm vụ khác nhau giữa các doanh nghiệp, nhưng điều này sẽ thay đổi theo đầu tư vốn của ngành công nghiệp cụ thể, những rủi ro liên quan đến tự động hóa các nhiệm vụ nhạy cảm, những tác động chưa biết rõ của cách thức máy móc và thuật toán sẽ thực hiện nhiệm vụ, sự hiện diện của một chiến lược lực lượng lao động dài hạn và những thách thức quản lý trong việc định hướng lại hoạt động của các doanh nghiệp khác

nhau. Ngoài ra, nhiều lĩnh vực phải đối mặt với sự bứt phá và thay đổi nhu cầu thông qua các yếu tố phi công nghệ, chẳng hạn như ảnh hưởng của lão hóa trong ngành Y tế & Chăm sóc Sức khỏe Toàn cầu. Do đó, hiệu quả trong các công nghệ chăm sóc sức khỏe sẽ trở thành những đổi mới cần thiết để đáp ứng những thay đổi về nhân khẩu học, giải phóng thời gian quản lý và lưu giữ hồ sơ cho các hoạt động chăm sóc.

Tiềm năng tăng trưởng của việc mở rộng công nghệ mới bị ảnh hưởng bởi những sự chênh lệch kỹ năng trên nhiều phương diện ở các thị trường lao động địa phương và toàn cầu, và giữa các lãnh đạo doanh nghiệp. Sự chênh lệch kỹ năng giữa thị trường lao động địa phương là một trong những rào cản được đề cập nhiều nhất đối với việc áp dụng công nghệ phù hợp cho một số ngành, nhưng chúng đặc biệt ảnh hưởng mạnh đối với các nhà lãnh đạo doanh nghiệp trong ngành Du lịch & Hàng không, Công nghệ Thông tin & Truyền thông, Dịch vụ Tài chính & đầu tư, và Công nghiệp khai khoáng và kim loại. Các công ty trong ngành Y tế & Chăm sóc Sức khỏe Toàn cầu cũng như các ngành công nghiệp Cơ sở hạ tầng rất có thể coi thiếu hụt kỹ năng lãnh đạo là rào cản đáng kể, trong khi các ngành Hóa học, Vật liệu Tiên tiến & Công nghệ Sinh học và Công nghệ Thông tin & Truyền thông cho thấy tình trạng thiếu kỹ năng trên thị trường lao động toàn cầu.

Các nhiệm vụ được thực hiện trên mỗi ngành có một đặc thù riêng. Ví dụ, tính trung bình, lao động trong ngành Khai khoáng & Kim loại dành phần lớn thời gian của họ cho các công việc thủ công và đòi hỏi sức vóc, trong khi những người làm trong ngành Dịch vụ Chuyên nghiệp dành phần lớn thời gian của họ cho các nhiệm vụ liên quan đến giao tiếp và tương tác. Trong các ngành Dầu khí, Cơ sở hạ tầng và Hóa học, Công nghiệp Vật liệu tiên tiến & Công nghệ sinh học, các nhiệm vụ yêu cầu lao động hiện nay dành phần lớn thời gian tập trung vào việc thực hiện các hoạt động kỹ thuật và phức tạp. Hoạt động hành chính đặc biệt nổi bật trong ngành Cơ sở hạ tầng cũng như trong ngành Khai khoáng & Kim loại và Dịch vụ Tài chính & đầu tư.

Khi các ngành công nghiệp đầu tư vào các công nghệ mới, tác động đến toàn bộ ngành được xác định bởi thành phần nhiệm vụ của từng ngành và mong muốn tự động hóa hoặc tăng cường các nhiệm vụ cụ thể. Nghiên cứu hiện tại đã nhấn mạnh rằng một số ngành công nghiệp vẫn sử dụng nhiều lao động trong sản xuất hàng hóa và dịch vụ, dẫn đến tăng trưởng năng suất thấp. Nếu được quản lý tốt, việc gia tăng một loạt các nhiệm vụ ngày nay có thể tạo ra cơ hội tăng trưởng năng suất mới, cao hơn. Ví dụ, các nhiệm vụ quản trị và dùng sức vóc thường có giá trị thấp và các năng suất thấp. Trong các dự báo hiện tại của các công ty được khảo sát, các nhiệm vụ hành chính trong lĩnh vực Dịch vụ Tài chính và đầu tư được thay thế đáng kể bằng lao động máy móc. Trong khi máy móc và thuật toán hiện nay thực hiện 36% tổng số giờ dành cho nhiệm vụ này, đến năm 2022, tỷ lệ này sẽ tăng lên 61%, với các hiệu ứng kích thích nhu cầu đối với

Nhân viên nhập dữ liệu, nhân viên thư ký và nhân viên kế toán. Trong lĩnh vực Năng lượng và Tiêu dùng, các hoạt động công việc dùng sức vóc và thủ công cũng sẽ được thay thế. Ngày nay, lần lượt 38% và 30% các nhiệm vụ như vậy trong hai lĩnh vực này được thực hiện bằng máy móc và thuật toán. Đến năm 2022, các tỷ lệ này dự kiến sẽ lần lượt là 56% và 50%, với các hiệu ứng kích thích theo yêu cầu đối với Lao động lắp ráp và Nhà máy, Nhân viên thu ngân và Nhân viên kho hàng. Đặc biệt, ngành Hàng không & Du lịch và Công nghệ Thông tin & Truyền thông là những ngành có khả năng mạo hiểm nhất trong việc tự động hóa một số hoạt động phức tạp và kỹ thuật. Ví dụ, ngày nay 25% lao động trong ngành Công nghệ Thông tin & Truyền thông được thực hiện bằng máy móc và thuật toán, trong khi dự kiến cho năm 2022 là 46%.

Tất cả các ngành công nghiệp đều dự kiến sự thiếu hụt kỹ năng khá lớn, ít nhất 50% lực lượng lao động của họ sẽ đòi hỏi đào tạo lại một thời gian. Theo những công ty khảo sát về việc làm trong tương lai, hơn 55% người lao động trên toàn ngành Hàng không & Du lịch; Dịch vụ tài chính & đầu tư; Hóa học, Vật liệu tiên tiến & Công nghệ sinh học; và các lĩnh vực Y tế & Chăm sóc Sức khỏe Toàn cầu sẽ cần đào tạo lại một số kỹ năng. Ngành Hàng không & Du lịch đưa ra nhu cầu lớn nhất về đào tạo lại, dự kiến rằng 68% lực lượng lao động của họ sẽ yêu cầu đào tạo lại một số kỹ năng. Hơn nữa, các công ty trong ngành công nghiệp đó cho rằng 18% lực lượng lao động sẽ đòi hỏi đào tạo lại kỹ năng kéo dài hơn một năm.

Trong khi các ngành công nghiệp kỳ vọng nhu cầu giảm đối với một bộ phận công việc, thường là các vai trò thâm dụng lao động với các công việc thủ công và lắp lại đơn điệu, sẽ được cân bằng bởi sự tăng trưởng trong các chuyên ngành khác. Sự quan tâm sẽ ảnh hưởng đến tất cả các ngành công nghiệp sẽ là bắt buộc đào tạo lại kỹ năng cho những người lao động hiện đang ở những vị trí có khả năng giảm sút sang những vai trò có triển vọng phát triển mở rộng.

Nhiều công ty được khảo sát cho dự án này dự báo, đến năm 2022, họ sẽ vừa mở rộng và thu hẹp các bộ phận trong lực lượng lao động hiện tại của họ, với khả năng mở rộng có khả năng bù đắp cho sự thu hẹp. Tuy nhiên, sự cân bằng này sẽ khác nhau giữa các ngành công nghiệp khác nhau. Những doanh nghiệp trong ngành Khai khoáng & Kim loại, cùng với những doanh nghiệp thuộc ngành Công nghệ Thông tin và Truyền thông, dự báo lực lượng lao động của họ sẽ giảm do tự động hóa, trong khi các doanh nghiệp trong ngành Dịch vụ Chuyên nghiệp kỳ vọng rằng những thay đổi này có nhiều khả năng dẫn đến việc mở rộng lực lượng lao động.

Xu hướng thích ứng cụ thể cho các nhu cầu kỹ năng liên quan đến những thay đổi này bao gồm tiềm năng mua, xây dựng, mượn hoặc tự động hóa tài năng. Đặc biệt, nhiều người trả lời khảo sát về việc làm trong tương lai nhấn mạnh rằng họ có khả năng thuê nhân viên mới với các kỹ năng phù hợp với các công nghệ được áp dụng. Lĩnh

vực di động có nhiều khả năng tìm đến tự động hóa như một cách để giải quyết các thách thức tài năng dự kiến của nó, và ít có khả năng tìm cách làm hài lòng các nhân viên hiện tại. Ngược lại, các công ty trong ngành Y tế & Chăm sóc Sức khỏe Toàn cầu, ngoài ngành Hóa học, Vật liệu Tiên tiến & Công nghiệp Công nghệ Sinh học, nhiều khả năng sẽ tìm cách đào tạo lại các lao động hiện có.

Các đối tác đáng tin cậy có tiềm năng hỗ trợ các ngành công nghiệp trong việc chuyển đổi của họ gồm ba nhóm chính khác nhau: các bộ phận chuyên môn trong các công ty đang được đề cập, các công ty dịch vụ chuyên nghiệp và các hiệp hội ngành. Hàng loạt các bên liên quan tiềm năng khác như các tổ chức giáo dục, các chương trình của chính phủ và các công đoàn lao động... ít được đề cao trong quá trình chuyển đổi này. Các ngành Dầu khí, Khai khoáng & Kim loại, và Các ngành Sản xuất & Phân phối Năng lượng có nhiều khả năng tìm đến các hiệp hội ngành để hỗ trợ quá trình chuyển đổi lực lượng lao động của họ. Các công ty trong lĩnh vực Y tế & Chăm sóc Sức khỏe Toàn cầu hướng tới các công ty dịch vụ chuyên nghiệp là cơ chế hỗ trợ chính của họ, đồng thời cũng coi các chuyên gia học thuật là trụ cột hỗ trợ quan trọng thứ ba của họ. Cuối cùng, các công ty Hàng không & Du lịch rất có thể tìm đến các tổ chức giáo dục địa phương là cơ cấu hỗ trợ quan trọng thứ ba của họ.

2.4. Tương lai việc làm ở các khu vực

Khi cuộc CMCN 4.0 diễn ra trên toàn cầu, tương lai của việc làm có thể dự kiến sẽ phát triển với cả hai đặc điểm chung và khác biệt riêng giữa các quốc gia và khu vực khác nhau trên thế giới. Trong ngắn hạn, dữ liệu nghiên cứu cho thấy rằng sự pha trộn của các ngành công nghiệp thịnh hành ở các quốc gia khác nhau sẽ dẫn đến sự kết hợp ảnh hưởng quốc gia khác nhau như được mô tả trong phần trên, Tương lai của việc làm trong các ngành. Ngoài ra, khi các công ty toàn cầu chọn cách chuyên môn hóa và định vị các vai trò công việc và hoạt động kinh tế cụ thể ở một số quốc gia nhất định dựa trên các cân nhắc chiến lược, sẽ có tác động thứ cấp đến tương lai của việc làm trong một loạt các thị trường phát triển và mới nổi, nổi bật tầm quan trọng liên tục của chuỗi cung ứng toàn cầu và các công ty đa quốc gia trong việc định hình cấu trúc của nền kinh tế toàn cầu.

Liên quan đến các yếu tố xác định các quyết định vị trí công việc, hầu hết các công ty được khảo sát coi việc có sẵn tài năng địa phương là yếu tố quan trọng hàng đầu của họ, với 74% số công ty lấy đây là yếu tố xem xét hàng đầu. Ngược lại, 64% các công ty xem chi phí lao động là mối quan tâm chính của họ. Đáng chú ý, trong khi có một số bằng chứng về việc cân nhắc chi phí lao động thuần túy là quan trọng hơn ở các nền kinh tế mới nổi, ví dụ, 74% các công ty hoạt động ở Nam Phi và Philippines nêu bật lý do này, so với 57% ở Vương quốc Anh - việc sẵn có tài năng địa phương lành nghề vẫn là yếu tố quan trọng nhất đằng sau các quyết định vị trí công việc tại các

nền kinh tế này. Một loạt các yếu tố liên quan bổ sung như tính linh hoạt của luật pháp lao động địa phương, hiệu ứng tích tụ công nghiệp hoặc sự gần nguồn nguyên liệu thô được coi là có tầm quan trọng thấp hơn so với khả năng sẵn có tài năng địa phương và cân nhắc chi phí lao động.

Hơn nữa, phân tích cho thấy một số thay đổi đặc thù của ngành về chi phí lao động tổng thể liên quan đến các cân nhắc về khả năng sẵn có tài năng địa phương. Ví dụ, trên khắp các quốc gia và khu vực, công nghiệp Hàng tiêu dùng, Sản xuất & phân phối Năng lượng, Dịch vụ Tài chính & đầu tư, Cơ sở hạ tầng và Khai khoáng & Kim loại là các ngành có xu hướng nhân mạnh chi phí lao động so với khả năng sẵn có tài năng địa phương. Ngược lại, Ô tô, Hàng không vũ trụ, Chuỗi cung ứng & Vận tải; Hóa học, Vật liệu tiên tiến & Công nghệ sinh học; Y tế & Chăm sóc sức khỏe toàn cầu; và các ngành Công nghệ Thông tin & Truyền thông có xu hướng đặt ưu tiên lớn hơn vào khả năng sẵn có tài năng địa phương.

Hơn một nửa các công ty được khảo sát trong nghiên cứu này dự kiến đến năm 2022, họ sẽ xem xét điều chỉnh thành phần chuỗi giá trị của mình để đáp ứng việc áp dụng các công nghệ mới và chỉ dưới một nửa dự kiến nhắm vào tài năng mới bằng cách sửa đổi vị trí hoạt động của họ .

Ít nhất có hai yếu tố chính cho thấy rằng các căn cứ để lạc quan có thể lớn hơn những lo ngại. Thứ nhất, ngay cả khi tự động hóa nhà máy và tăng cường lao động trong các nền kinh tế công nghiệp tiên tiến có thể dẫn đến "hội hương" một số công việc trong giai đoạn 2018-2020, nhiều nền kinh tế mới nổi đang ngày càng chuyển sang mô hình tăng trưởng dựa vào tiêu dùng trong nước, với các tầng lớp trung lưu gia tăng tạo ra nhu cầu tăng hàng hóa và dịch vụ thường vẫn dành cho xuất khẩu. Thứ hai, như đã thảo luận trong phần Từ Tự động hóa đến Tăng cường, các công nghệ mới làm phát sinh các vai trò công việc, nghề nghiệp và ngành mới, với các loại công việc hoàn toàn mới xuất hiện để thực hiện các nhiệm vụ công việc mới liên quan đến công nghệ mới. So sánh các cấu trúc nghề nghiệp giữa các nền kinh tế tiên tiến và mới nổi cho thấy rằng có dư địa tăng trưởng việc làm đáng kể trong nhiều lĩnh vực ở các nền kinh tế mới nổi. Ví dụ, các công việc chăm sóc sức khỏe và giáo dục cung cấp 15% tổng số việc làm ở Hoa Kỳ và các dịch vụ kinh doanh như tài chính và bất động sản cung cấp 19%, trong khi đó, tại các nền kinh tế mới nổi ở Đông Á và Thái Bình Dương, tỷ lệ tương ứng là 3,5% - 6,0% và 1,5%-6,0%, cho thấy dư địa đáng kể cho tăng trưởng việc làm.

Tuy nhiên, để mang lại kết quả tích cực cho cả người lao động và doanh nghiệp giữa những thay đổi về mặt địa lý này, việc học tập suốt đời và các kế hoạch quốc gia cho đào tạo lại và nâng cao kỹ năng cho các quốc gia ở mọi giai đoạn phát triển kinh tế là điều tối quan trọng.

Một số vai trò công việc được đề cập thường xuyên nhất dự kiến sẽ diễn ra sự gia tăng nhu cầu trên các khu vực địa lý được báo cáo trong giai đoạn 2018-2022, bao gồm Nhà phát triển phần mềm và ứng dụng, Các nhà khoa học và Nhà phân tích dữ liệu, cũng như các chuyên gia nhân sự, Chuyên gia bán hàng và tiếp thị và Đại diện bán hàng chuyên ngành ở hầu hết các khu vực trên thế giới. Các vai trò cụ thể của khu vực dự kiến sẽ có nhu cầu bao gồm Cố vấn tài chính và đầu tư ở Đông Á và Thái Bình Dương và Tây Âu; Các nhà phân tích an ninh thông tin ở Đông Âu; Công nhân lắp ráp và nhà máy ở Mỹ Latinh và Caribe, Trung Đông và Bắc Phi, Nam Á và châu Phi cận Sahara; và Kỹ sư công nghệ điện ở Bắc Mỹ.

Điều quan trọng để tận dụng các cơ hội tạo việc làm mới nổi này giữa các quốc gia và khu vực sẽ là sự tồn tại của lực lượng lao động địa phương có tay nghề cao và hệ sinh thái quốc gia đào tạo lại và nâng cao kỹ năng để hỗ trợ người lao động địa phương theo kịp nhu cầu thay đổi công nghệ và thay đổi kỹ năng. Tại tất cả các quốc gia và khu vực, như đã phân tích ở phần trên, các nhà tuyển dụng dự kiến rằng một lượng lớn lực lượng lao động toàn cầu sẽ cần đào tạo lại và nâng cao kỹ năng trong giai đoạn 2018-2020. Khung thời gian trung bình dự kiến cần có để đào tạo lại hoặc nâng cao kỹ năng cho những lao động bị ảnh hưởng - trang bị cho lực lượng lao động của quốc gia những kỹ năng cần thiết để nắm bắt các cơ hội mới được tạo ra bởi các xu hướng và sự thay đổi sẽ diễn ra trong các doanh nghiệp để tránh bị mất khả năng cạnh tranh do sự lỗi thời của các kỹ năng hiện có của lực lượng lao động - dao động từ 83 ngày đối với các công ty ở Thụy Sĩ đến 105 ngày đối với các công ty ở Pháp.

Đối với các chính phủ và doanh nghiệp cũng vậy, đây là một cơ hội lớn trong việc tăng cường hợp tác nhiều bên liên ngành để thúc đẩy việc hợp tác trong đào tạo lại và nâng cao năng lực của các nhà tuyển dụng ở các quốc gia và khu vực bị ảnh hưởng. Các công ty được khảo sát cho nghiên cứu này cho thấy, hiện tại, các nhà tuyển dụng mong muốn chủ yếu tìm kiếm sự hỗ trợ từ các bộ phận nội bộ của họ cũng như các nhà cung cấp đào tạo tư nhân để cung cấp các chương trình đào tạo lại và nâng cao kỹ năng yêu cầu trong giai đoạn 2018-2020. Ngược lại, trên nhiều khu vực, các đối tác ít được tìm kiếm nhất là các tổ chức giáo dục địa phương, các chương trình của chính phủ và các công đoàn lao động. Lĩnh vực đối tác cộng tác được dự kiến có phần hẹp này làm nổi bật cả cơ hội và nhu cầu rõ ràng để mở rộng phạm vi các giải pháp đa bên sáng tạo và đổi mới.

3. NHÂN LỰC 4.0: SÁU YÊU CẦU ĐỐI VỚI LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG TƯƠNG LAI

Sáu yêu cầu chiến lược xuất hiện trong bối cảnh CMCN4.0 tạo nên những động lực mới trong doanh nghiệp và lực lượng lao động. Những yêu cầu này hình thành nên nền tảng chiến lược kinh doanh sẵn sàng cho tương lai và tạo nên những định hướng

cho các giám đốc điều hành (CEO) và giám đốc nhân sự (CHRO) để thực hiện quá trình chuyển đổi một cách tích cực sang việc làm trong tương lai. Mỗi một yêu cầu sẽ đưa ra một tập hợp các phương pháp thực hành khả thi cũng như các biến đổi văn hóa; chỉ riêng biến đổi kỹ thuật sẽ không đủ vì văn hóa quyết định cơ cấu quản lý chính thức và phi chính thức và cách thức thực hiện công việc của một doanh nghiệp. Tập hợp các nghề mới củng cố trách nhiệm của nhân sự trong tương lai thể hiện ở mối quan hệ với từng yêu cầu dưới đây.

3.1. Phát triển những năng lực lãnh đạo mới cho CMCN 4.0

Thế giới việc làm mới đòi hỏi tốc độ và tính linh hoạt - các mô hình tổ chức đang thay đổi trong khi bối cảnh kinh doanh cũng đang biến đổi. Công nghệ mang lại cho doanh nghiệp những nguồn tri thức, hiệu quả và năng lực mới. Mô hình lãnh đạo truyền thống theo kiểu kiểm soát trung ương không còn phù hợp nữa. Những bộ kỹ năng cần cho các nhà lãnh đạo để quản lý doanh nghiệp kiểu mới cũng đã thay đổi rất nhiều. Trong môi trường việc làm phức tạp ngày nay, các nhà lãnh đạo nên lãnh đạo theo mục đích và đảm bảo việc sử dụng các công cụ công nghệ, văn hóa, quy trình và cơ cấu. Tiềm năng của tự động hóa đang được thảo luận rộng rãi. Tuy nhiên, các nhà lãnh đạo cần được trang bị những hiểu biết về các cơ hội và rủi ro mà công nghệ hứa hẹn mang lại một cách tốt hơn. Báo cáo Việc làm Tương lai 2018 của Diễn đàn kinh tế thế giới cho thấy 52% công ty đánh giá “năng lực lãnh đạo” là rào cản lớn đối với áp dụng công nghệ vào doanh nghiệp của họ. Các doanh nghiệp thực hiện tự động hóa việc làm hiệu quả hơn sẽ dễ đạt được những mức cải thiện ở trải nghiệm của khách hàng, hiệu suất và năng lực cạnh tranh.

Công nghệ sẽ tạo điều kiện cho một tầm nhìn kinh doanh tổng thể. Vận hành một loạt các công cụ công nghệ chỉ vì muốn áp dụng các công nghệ mới nhất có nguy cơ khiến lực lượng lao động choáng ngợp. Sự sẵn sàng nắm bắt những biến đổi công nghệ của nhân viên sẽ rất cần thiết đối với năng lực sử dụng kiến thức này của các nhà lãnh đạo để thực hiện chiến lược hành động của họ. Một nghiên cứu gần đây về tương lai của Giám đốc nhân sự cho thấy chỉ có 36% các Giám đốc nhân sự sẵn sàng đáp ứng với việc công nghệ đang biến đổi việc làm trong tương lai. Hơn nữa, chỉ có 26% cho rằng họ có năng lực nhạy bén kỹ thuật để đánh giá công nghệ mới. Tuy vậy, những người tham gia vào điều tra đều có kế hoạch tránh làm việc trong các “không gian hữu hạn” (silo) và hợp tác với các Giám đốc Công nghệ Thông tin (CIO) và các nhóm dữ liệu và công nghệ để hiểu cách tốt nhất sử dụng công nghệ và đạt được sự kết hợp tối ưu giữa con người và máy móc.

Doanh nghiệp đang trở thành trung tâm của các nhóm mạng lưới và nhân lực giỏi, có khả năng kết nối và phát triển. Những doanh nghiệp hiện đại đã chuyển hóa và chuyển khỏi từ các cấu trúc phân cấp phần lớn là tĩnh sang các hệ sinh thái dựa trên

nhóm. Năng lực thích ứng của lãnh đạo sẽ rất quan trọng. Trên thang điểm 10, cộng đồng các Giám đốc nhân sự của Nhân lực 4.0 (HR 4.0) đã đánh giá mức độ sẵn sàng của đội ngũ lãnh đạo của họ ở mức 4 hoặc 5 trên 10 (với 1 là chưa sẵn sàng và 10 là cực kỳ sẵn sàng). 52% cho rằng năng lực của người quản lý và lãnh đạo là những rào cản chính cần thay đổi. Năng lực đưa ra quyết định được phân bổ cho các nhóm từ trung ương, nhằm đưa tính linh hoạt vào doanh nghiệp và thúc đẩy đổi mới. Việc chuyển sang một tổ chức hiện đại ngày nay đòi hỏi một sự chuyển đổi văn hóa được thúc đẩy bởi sự tái phân bổ các cơ chế quản lý. Văn hóa là ADN của tổ chức. Nó đặt ra các biện pháp kiểm soát, chính sách và những hướng dẫn bất thành văn nhằm thúc đẩy tổ chức hướng tới các mục tiêu của mình trong khi vẫn đáp ứng được nhu cầu của các bên liên quan. Theo lời của Leena Nair, Giám đốc nhân sự của Unilever, “văn hóa chính là một cơ cấu mới”.

Khi các nhà lãnh đạo tăng cường lãnh đạo từ các cạnh biên, họ trở thành người điều phối luồng lực lượng lao động, tập hợp các kỹ năng, tài năng và kinh nghiệm phù hợp để tạo ra giá trị. Phát triển năng lực lãnh đạo trong bối cảnh hiện tại sẽ đòi hỏi các lãnh đạo nhân sự chuyển từ mô hình lãnh đạo truyền thống của họ đó là phản ứng, dựa trên chỉ huy và kiểm soát, sang mô hình lãnh đạo theo mục đích và giá trị đó là thích ứng, linh hoạt và tập trung vào xây dựng văn hóa tổ chức và tạo điều kiện cho lực lượng lao động tương lai (xem Hình 2).

Lãnh đạo hành chính	>	Lãnh đạo có mục đích
Lãnh đạo phản ứng	>	Lãnh đạo thích ứng trong bối cảnh không chắc chắn
Xây dựng nhóm	>	Xây dựng văn hóa
Chỉ huy & kiểm soát	>	Hài hòa & huấn luyện
Tập trung đổi mới	>	Đồng sáng tạo trong lực lượng lao động

Hình 2. Thay đổi bản chất phong cách lãnh đạo trong tổ chức

Thực hành lãnh đạo

i. Nắm bắt và giải thích những sự mơ hồ

Tốc độ biến đổi của công nghệ và các yếu tố chính trị, kinh tế và xã hội ảnh hưởng đến các quyết định kinh doanh đòi hỏi các nhà lãnh đạo doanh nghiệp phải lãnh

đạo với việc tuân thủ theo đúng sứ mệnh và giá trị của tổ chức, được coi là kim chỉ nam để định hướng giữa một môi trường thay đổi. Những năng lực lãnh đạo mới phải bao gồm khả năng nắm bắt từng sự việc mơ hồ riêng lẻ và để góp phần giải thích các rủi ro và bất ổn liên quan đến lực lượng lao động.

ii. Kết hợp quản lý vận hành, tích hợp công nghệ với các kỹ năng quản lý con người

Các nhà lãnh đạo sẽ ngày càng cần kết hợp các kỹ năng vận hành, các kỹ năng liên quan tới công nghệ và con người. Ví dụ, nếu các Giám đốc nhân sự hợp tác với các nhà lãnh đạo khác để chủ động phát triển chiến lược, họ sẽ yêu cầu các kỹ năng nhạy bén kinh doanh hữu hiệu. Một khảo sát gần đây về các Giám đốc nhân sự đã cho thấy các kỹ năng thiếu nhất khi tuyển dụng nhân tài là sự nhạy bén kinh doanh (41%), tiếp theo là năng lực chuyển từ chiến lược thành hành động (28%). Tương tự, 63% trong số 1.246 nhà lãnh đạo doanh nghiệp và nhân sự được khảo sát trên toàn cầu cho rằng điều quan trọng là các nhà lãnh đạo nhân sự có sự hiểu biết chiều sâu và thấu hiểu về bối cảnh công nghệ.

Đảm bảo rằng các nhà lãnh đạo, đặc biệt là lãnh đạo nhân sự, được trang bị đầy đủ kiến thức về lợi ích và rủi ro của công nghệ sẽ rất quan trọng trong việc cân bằng giá trị tiềm năng với những chi phí xã hội liên quan.

iii. Sử dụng văn hóa như một cấu trúc mới

Các cách thức làm việc thay thế và linh hoạt mới đã tạo ra một tổ chức ngày càng không biên giới, do đó đòi hỏi những cơ chế mới để giữ các nhóm liên kết lại với nhau. Văn hóa là xương sống của bất kỳ tổ chức nào và là một cơ chế hiệu quả để giữ cho một nhóm tài năng đa dạng phù hợp với nhu cầu của doanh nghiệp. Nó hoạt động như một cách để hợp nhất lực lượng lao động và thiết lập một cách làm việc gắn kết thông qua các hành vi và thái độ chung. Các nhà lãnh đạo và nhân sự phải kết hợp với nhau để cùng tái kiến tạo nên một nền văn hóa theo mong muốn và sau đó nuôi dưỡng nó phát triển. Nền văn hóa theo mong muốn của bất kỳ tổ chức nào cũng đều phải thấm nhuần trong suốt các quy trình chính thức và phi chính thức, phát triển khi chiến lược phát triển và linh hoạt theo các yêu cầu của doanh nghiệp.

iv. Sử dụng phân tích làm công cụ chính trong một tổ chức phân tán

Các nguồn dữ liệu mới nổi cùng với các phương pháp mới sử dụng dữ liệu đã có mang lại cho doanh nghiệp tầm nhìn sâu và sự năng động trong việc ra quyết định vốn chưa từng có trước đây. Sự kết hợp giữa con người với dữ liệu kinh doanh sẽ đặc biệt hữu ích trong việc tạo ra những hiểu biết sâu sắc trong toàn một tổ chức phân tán. Một số ví dụ bao gồm sử dụng các công cụ nhân sự được áp dụng gần đây như những nền tảng để kết hợp các kỹ năng với việc làm trong thời gian thực và dự kiến nhu cầu kỹ

năng trong tương lai, quản lý kinh nghiệm học tập và tuyển dụng bằng cách sử dụng AI để tăng hiệu quả và giảm sai lệch. Tuy nhiên, các vấn đề tồn tại liên quan đến cơ sở hạ tầng, thiếu quản trị dữ liệu và tốc độ khai thác dữ liệu nhanh chóng biến điều này trở thành một thách thức.

Những nghề mới làm tăng trách nhiệm nhân sự tương lai

Đại sứ văn hóa

Những đại sứ văn hóa hợp tác với các nhà lãnh đạo doanh nghiệp để tạo ra, phát triển và truyền bá văn hóa. Họ cũng là những người tạo ra sự thay đổi, sử dụng truyền thông để thu hẹp khoảng cách giữa các thế hệ khác nhau, các nguồn lao động thay thế và các quan điểm khác nhau tại nơi làm việc.

Phụ trách nhân sự kỹ thuật số

Lãnh đạo nhân sự kỹ thuật số theo dõi các công nghệ nhân sự mới nổi, đồng thời xác định và hợp tác với các nhà cung ứng và nền tảng công nghệ phù hợp nhất cho tổ chức. Họ đam mê sử dụng công nghệ nhân sự để tối ưu hóa các quy trình và tạo ra những trải nghiệm tích cực cho nhân lực giỏi đồng thời giảm thiểu rủi ro và những tác động tiêu cực tiềm tàng.

3.2. Quản lý tích hợp công nghệ trong lực lượng lao động

Hệ sinh thái việc làm thay đổi đang ngày càng biến chuyển mạnh với sự xuất hiện của công nghệ, việc sử dụng các mô hình làm việc thay thế và sự chuyển đổi sang các cơ cấu tổ chức kết nối và phẳng hơn. Nó tạo ra nhu cầu đánh giá tác động của con người trong cuộc CMCN 4.0 không chỉ bó hẹp ở những ý nghĩa của việc áp dụng công nghệ vào sự dịch chuyển việc làm. Con người và công nghệ có mối quan hệ cộng sinh. Trách nhiệm của các chiến lược nhân lực mới trong CMCN 4.0 sẽ là hoạch định một giải pháp tối ưu để cân bằng giữa con người và máy móc.

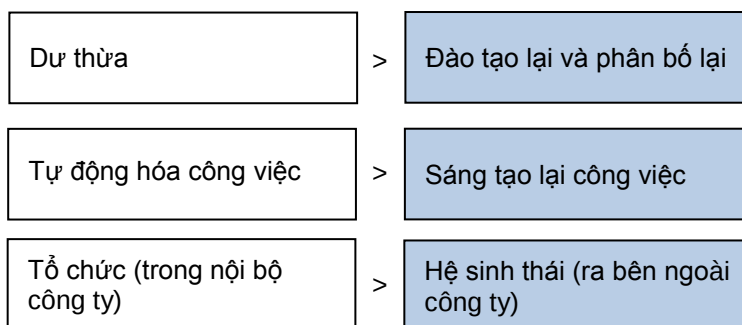
Theo Báo cáo Việc làm Tương lai 2018, tỷ lệ giờ lao động của "con người" sẽ giảm từ 71% xuống 58% tới năm 2025. Gần 50% các công ty hy vọng tự động hóa sẽ dẫn đến giảm lực lượng lao động toàn thời gian vào năm 2022. Cả khu vực tư nhân và nhà nước đều phải đối mặt với việc áp dụng các công nghệ mới với tốc độ ngày càng tăng. Việc làm của con người đang được thay thế, tăng cường và chuyển đổi cùng một lúc. Khi các việc làm được tái tạo lại, vị thế kinh tế xã hội của từng cá nhân thay đổi và tình trạng bất ổn tăng lên.

Để đảm bảo tái tạo những việc làm theo đúng yêu cầu, lĩnh vực nhân sự phải hợp tác với các nhà lãnh đạo doanh nghiệp để đạt được sự kết hợp tối ưu giữa con người với máy móc cho tổ chức đồng thời đảm bảo đạt được tác động mong muốn đối với xã hội ở quy mô rộng hơn. Chỉ có 36% Giám đốc nhân sự được khảo sát cho biết họ đã sẵn

sàng suy nghĩ về cách sử dụng tự động hóa để thực hiện công việc trong tương lai. Các Giám đốc nhân sự phải đảm bảo họ miễn dịch với những cảm dỗ như “lãnh đạo bằng công nghệ mới nhất” và “lãnh đạo chỉ bằng công việc”. Triển khai công nghệ chỉ vì lợi ích của nó sẽ không mang lại lợi ích cho doanh nghiệp hoặc lực lượng lao động vì nó có thể gây nhầm lẫn, dẫn đến bất ổn xã hội và một lực lượng lao động có kỹ năng không đầy đủ. Vai trò của Giám đốc nhân sự trong tương lai sẽ là hợp tác với Giám đốc điều hành để tạo ra và thực hiện một chiến lược mang tính hiệp đồng giữa doanh nghiệp với lực lượng lao động.

Làm tăng thêm phần phức tạp là các mô hình việc làm thay thế đang nhường lối cho những mối quan hệ giữa nhân viên - người thuê mới dưới dạng một nền kinh tế nhân lực giới mở và một hệ sinh thái sinh kế lớn hơn mà bất kỳ công ty nào cũng duy trì. Những điều này đang trở nên phổ biến: 1/7 công viên là lao động tự chủ và 1/9 nhân viên là hợp đồng tạm thời. Sự gia tăng của nhân lực tạm thời bước đầu hứa hẹn giảm chi phí và mang lại tính linh hoạt để tăng hoặc giảm quy mô lực lượng lao động. Đồng thời, quy mô lực lượng lao động bên ngoài ngày càng tăng, nhu cầu về các kỹ năng mới nổi và tốc độ chuyển đổi do công nghệ gây ra cũng đang làm thay đổi cách các tổ chức xem xét và quản lý giá trị mà những các mô hình việc làm thay thế mang lại. Trong năm 2017, 13% công ty ở Bắc Mỹ đã sử dụng các nền tảng nhân sự trực tuyến và 21% khác đang xem xét sử dụng các nền tảng đó trong hai năm tới (tăng từ 3% và 1%, chỉ năm năm trước đó) .

Bản chất thay đổi của hệ sinh thái việc làm đòi hỏi các nhà lãnh đạo chuyển từ mô hình truyền thống là tập trung vào những nhân lực dư thừa và tự động hóa công việc khi bị giới hạn hoạt động trong “phạm vi nội bộ” của tổ chức. Thay vào đó, họ nên tập trung vào việc tái trang bị kỹ năng, triển khai lại và tái cơ cấu lại việc làm khi được hoạt động trong một hệ sinh thái vượt ra ngoài hàng rào công ty (xem Hình 3).



Hình 3. Bản chất thay đổi của cách các tổ chức phối hợp hệ sinh thái làm việc

Thực hành lãnh đạo

i. Xây dựng các chiến lược tái cơ cấu việc làm, tái trang bị kiến thức và bố trí lại nhân lực giỏi.

Hoạch định lực lượng lao động và nhân sự cho tương lai phải phù hợp với các loại hình việc làm, kỹ năng và tốc độ biến đổi việc làm khác nhau. Điều này sẽ tác động đến cách thức tổ chức và khen thưởng. Trong truyền thống, công việc được xây dựng thành các việc làm, được tập hợp tại một thời điểm và trong một không gian riêng lẻ và được thực hiện thông qua mối quan hệ thuê mướn. Tổ chức mang tính chất khép kín, tách rời, khu biệt, bảo vệ và có hình dạng cứng nhắc. Gói phần thưởng mang tính chất lâu dài, nhất quán chung và sử dụng các yếu tố truyền thống (tiền, thời gian, điều kiện làm việc, v.v.). Trong thế giới bên ngoài việc làm, công việc được chia thành các nhiệm vụ, phân tán theo thời gian và không gian và được thực hiện thông qua nhiều mối quan hệ thị trường và ảo khác với việc làm truyền thống. Tổ chức mang tính chất thâm thấu, liên kết với nhau, hợp tác và có thể thay đổi hình dạng. Phần thưởng mang tính nhất thời, được xác định riêng lẻ và sử dụng các yếu tố giàu tính tưởng tượng (điểm trò chơi, danh tiếng, nhiệm vụ, đào tạo lại / đào tạo nâng cao, v.v.).

ii. Xác định các cách thức tái đào tạo nhân lực giỏi đang làm những công việc bị biến đổi bởi tự động hóa

Trong một thế giới nơi tự động hóa đang ngày càng làm biến đổi các yêu cầu kỹ năng với tốc độ nhanh hơn, nhu cầu liên tục tái đào tạo trở nên cần thiết hơn bao giờ hết. Để hoàn toàn nắm bắt được tự động hóa và đảm bảo mức độ phù hợp của nhân lực, quy trình bốn bước dưới đây có thể giúp các nhà lãnh đạo nhân sự “lãnh đạo bằng công việc” và đảm bảo sự kết hợp tối ưu giữa con người với máy móc:

- Phân tích công việc: Phân tách công việc thành các hoạt động của chúng và phân loại các nhiệm vụ sao cho tất cả các loại nhiệm vụ trong công việc được chia nhỏ

- Đánh giá lại: Đánh giá cách tốt nhất để tự động hóa các nhiệm vụ và triển khai lại chúng bằng các phương tiện thay thế (công nghệ và/hoặc giải pháp tự động hóa - con người);

- Tối ưu hóa công việc & tái thiết việc làm: Sắp xếp các hoạt động và tái cấu trúc thành các công việc (mới) có ý nghĩa, có tính đến: phương tiện và nhân lực mới để hoàn thành công việc;

- Đào tạo lại kỹ năng: Xác định các kỹ năng cần thiết cho công việc tương lai và cung cấp đào tạo kỹ năng cho những người bị mất việc do tự động hóa.

iii. Điều phối sự phối hợp các hành động để giải quyết tác động của tự động hóa

Tự động hóa sẽ thay thế, tăng cường hoặc chuyển hóa việc làm, và do đó sẽ cần phải tái đào tạo và nâng cao kỹ năng. Một loạt các hành động có thể được thực hiện đồng thời hoặc ở những nỗ lực gộp nhau để đảm bảo mức độ phù hợp liên tục của lực lượng lao động khi phải đối mặt với những thay đổi này và không nên xem xét chúng riêng biệt với nhau. Các doanh nghiệp thực hiện tốt, cụ thể là nằm trong nhóm hàng đầu về lợi nhuận, doanh thu, sự hài lòng của khách hàng và thị phần trong 5 năm trở

lên so với các công ty cùng ngành của họ, thường theo đuổi một các hoạt động phạm vi rộng hơn so với các công ty có hiệu suất kém hơn. Những công ty này dễ tạo điều kiện thuận lợi cho nhân viên xác định các cơ hội tự động hóa công việc, tăng cường khả năng lãnh đạo và xác định các lộ trình tái đào tạo và nâng cao kỹ năng cụ thể so với các doanh nghiệp có hiệu suất thấp. Nên tính tới tất cả các bên liên quan bao gồm các nhà lãnh đạo, quản lý, nhân viên và các nghiệp đoàn và hội đồng công xưởng trong suốt quá trình chuyển đổi. Giao tiếp cởi mở và đồng tái tạo lại việc làm với các bên liên quan, là một ví dụ quan trọng.

iv. Xây dựng một hệ sinh thái nhân lực giỏi bao gồm các mô hình việc làm thay thế và khai thác các phương pháp khác nhau để tìm kiếm những kỹ năng cần thiết

Nhân lực giỏi trong lịch sử đã được xem là trọng tâm của tổ chức và giới hạn ở những người nằm trong bảng lương của công ty. Nhân lực giỏi là lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp và phát triển nó đòi hỏi tốn kém. Tuy nhiên, mất nhân lực giỏi không chỉ là mất kỹ năng, mà còn là mất cả những hành vi thúc đẩy công việc và sáng tạo ra giá trị để bổ sung thêm vào sự phù hợp về văn hóa. Do các phương pháp làm việc thay thế ngày càng được sử dụng, cùng với sự khan hiếm các kỹ năng mới nổi, các doanh nghiệp buộc phải thay đổi cách xem xét và quản lý lực lượng lao động của họ. Các nhà lãnh đạo phải đánh giá toàn bộ nhân lực giỏi (nhân viên, nhân viên hợp đồng độc lập, công nhân tự do, v.v.) trong chiến lược con người của họ và cải thiện hình ảnh của họ ở các lĩnh vực kỹ năng và năng lực khả dụng trong lực lượng lao động bên ngoài và chi phí liên quan. Sử dụng nhân lực bên ngoài tạo điều kiện tiếp cận tới không chỉ các kỹ năng cần để thúc đẩy các mục tiêu kinh doanh chiến lược, mà còn mang lại những kinh nghiệm và kỹ năng đa dạng có thể được chuyển giao nội bộ và phù hợp với văn hóa của tổ chức. Khi nền kinh tế gig¹ tiếp tục tăng trưởng, các công ty cũng tăng cường sử dụng các nền tảng lao động kỹ thuật số để tìm kiếm nhân lực giỏi ở các thỏa thuận việc làm trực tuyến, cũng như thực hiện ‘microtask’². Sử dụng các nền tảng lao động kỹ thuật số, trong đó công việc được hoàn thành trực tuyến thay vì đối mặt, mở ra một kho nhân lực giỏi toàn cầu cho các công ty. Mặc dù tổng thể khối lượng công việc vẫn còn nhỏ so với các hợp đồng nhân sự ngẫu nhiên truyền thống (như tìm nguồn cung ứng lao động địa phương tạm thời tại các cơ quan nhân sự), nhưng tăng trưởng dự kiến sẽ có tốc độ phát triển nhanh chóng.

Những nghề mới củng cố trách nhiệm nhân sự tương lai

Lãnh đạo lĩnh vực Tái cơ cấu việc làm và Tái đào tạo

Trưởng phòng Tái cơ cấu và Tái đào tạo việc làm sẽ dẫn dắt nỗ lực lập bản đồ các kỹ năng của lực lượng lao động hiện tại, tái cơ cấu lại công việc, xác định các kỹ năng

¹ Gig economy: nền kinh tế trong đó mọi người thường làm việc bán thời gian hoặc tạm thời, còn các công ty có xu hướng thuê những người làm việc độc lập và tự do thay vì nhân viên toàn thời gian.

² Dự án được chia nhỏ thành nhiều nhiệm vụ và thực hiện độc lập

cần thiết cho tương lai và tối ưu hóa cách thức thực hiện công việc. Họ bảo vệ quan điểm rằng “không ai bị lạc hậu” do công nghệ và tự động hóa trong CMCN 4.0.

Lãnh đạo bộ phận Phù hợp và Mục đích.

Lãnh đạo bộ phận Phù hợp và Mục đích tìm cách liên tục gắn kết lợi ích của tổ chức với những lợi ích của cộng đồng và các bên liên quan khác thông qua công nghệ, văn hóa và quy trình. Họ kết hợp chặt chẽ với chính phủ, các nhà hoạch định chính sách và trường đại học để đạt được sự kết hợp tối ưu giữa công nghệ với con người, và đảm bảo đạt được tác động mong muốn đối với xã hội.

3.3. Nâng cao trải nghiệm của nhân viên

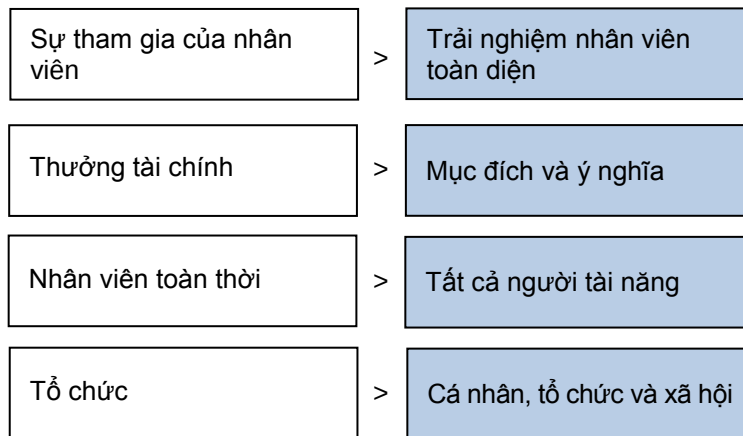
Nơi làm việc là một môi trường ngày càng phức tạp với lực lượng lao động đa thế hệ và nhiều phương pháp làm việc thay thế khác nhau. Trải nghiệm của nhân viên như một thước đo lâu dài trong việc đánh giá sự gắn bó của lực lượng lao động ngày càng được coi là một cách để xây dựng thành công lâu dài. Theo nghiên cứu được thực hiện trên 120 tổ chức, những tổ chức có trải nghiệm làm việc của nhân viên hiệu quả cao sẽ đạt được lợi nhuận trên tài sản cao hơn 2%, lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu cao hơn 3% và tỷ suất lợi nhuận gộp cao hơn 12% so với mức trung bình của ngành. Trong trung hạn, họ vượt trội so với mức tăng trưởng doanh thu 3 năm trung bình của ngành là 4% và thay đổi biên lợi nhuận gộp 3 năm là 4%. Nói tóm lại, trải nghiệm của nhân viên hiệu suất cao là yếu tố dự báo hiệu quả tài chính trong ngắn hạn và trung hạn.

Trải nghiệm của nhân viên bị ảnh hưởng bởi tự động hóa và số hóa, buộc các tổ chức phải quản lý công việc một cách linh hoạt với sự pha trộn tối ưu giữa nhân viên, phi nhân viên và công nghệ. Các tổ chức đang ngày càng được coi là những “nhà quản lý” gánh vác trách nhiệm xã hội với nhân viên, khách hàng và xã hội nói chung. Trong bối cảnh này, động lực quản lý-nhân viên truyền thống tập trung vào phần thưởng và hỗ trợ cơ bản không còn phù hợp với mục đích. Lực lượng lao động đòi hỏi sự kết nối với tổ chức và ý nghĩa trong công việc của họ. Nhân sự phải mở rộng quan điểm về trải nghiệm của nhân viên sang một cách xác định, đo lường và thiết lập trải nghiệm của nhân viên trong bối cảnh CMCN 4.0 rộng hơn, toàn diện hơn. Bốn khía cạnh quan trọng của trải nghiệm của nhân viên là: 1) kết nối với đồng nghiệp và tin tưởng vào lãnh đạo; 2) tăng trưởng cá nhân và cơ hội khen thưởng; 3) công việc có ý nghĩa, gắn kết với các giá trị của nhân viên và đóng góp cho mục đích cao hơn; và 4) diễn ra trong một môi trường hỗ trợ năng suất và hiệu suất.

Các câu hỏi vẫn là ai chịu trách nhiệm về mạng lưới an sinh xã hội của nhân viên trong các mô hình công việc thay thế. Những nhân viên này thường không được hưởng cùng mức an sinh xã hội như nhân viên toàn thời gian, nhưng việc này rất quan trọng đối với sức khỏe và hạnh phúc lâu dài của họ. Điều quan trọng là các chiến lược của

mọi người xem xét các câu hỏi xã hội rộng lớn hơn này vì những người thực hiện các chiến lược này theo đuổi giải pháp tối ưu để phân phối công việc trong tổ chức.

Bản chất thay đổi của lực lượng lao động đòi hỏi các nhà lãnh đạo chuyển khỏi mô hình truyền thống tập trung vào sự gắn kết của nhân viên và phần thưởng tài chính cho nhân viên toàn thời gian chỉ trong tổ chức. Với mục đích mạnh, các tổ chức cần tạo ra một trải nghiệm nhân viên toàn diện và có ý nghĩa cho tất cả nhân lực giỏi (xem Hình 4).



Hình 4. Bản chất biến đổi của cách các tổ chức xây dựng trải nghiệm nhân viên cho các thể hệ nhân lực giỏi mới

Thực hành lãnh đạo

i. Tạo ra trải nghiệm của nhân viên lấy con người làm trung tâm, toàn diện và có mục đích

Rất nhiều yếu tố tạo nên trải nghiệm của nhân viên, một số yếu tố cần được hiệu chỉnh lại để đảm bảo một cách tiếp cận toàn diện hơn, phù hợp với các ưu tiên kinh doanh. Những yếu tố khác, chẳng hạn như “mục đích”, cũng phải được xác định lại. Trước đây, mục đích được xác định bởi cảm tính về chiến lược của doanh nghiệp. Hiện giờ, mục đích là hành động của các nhà lãnh đạo nhằm tạo nên ý nghĩa cho nơi làm việc và truyền cảm hứng cho lực lượng lao động về đường hướng trong tương lai của công ty. Sự tập trung gia tăng vào tổ chức xã hội đang chuyển ý nghĩa này sang mục đích xã hội và tác động của tổ chức. Nhân sự đóng một vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy ý thức về mục đích và quyền sở hữu giữa các cá nhân trong lực lượng lao động, cũng như sự bình đẳng và thịnh vượng cho các cộng đồng nơi tổ chức hoạt động và hơn thế nữa.

ii. Tư duy lại và đầu tư vào hạnh phúc của nhân viên

Mặc dù mức độ xuất hiện của các chương trình chăm sóc sức khỏe đã giảm dần trong vài những qua, các nhà tuyển dụng đang đánh giá lại nhu cầu về một chiến lược

phúc lợi tích hợp mạnh mẽ hơn, hỗ trợ các cá nhân trong những thời điểm quan trọng của họ. Chiến lược phúc lợi tích hợp sẽ mang lại lợi ích cho cá nhân thông qua các chương trình trong các lĩnh vực thể chất, cảm xúc, tài chính và / hoặc phúc lợi xã hội. Những lĩnh vực này được tích hợp trong văn hóa và mục đích tổng thể của tổ chức. Các chương trình và giải pháp được cung cấp trên mọi phương diện phúc lợi, đáp ứng cho nhân viên và gia đình của họ tại nơi họ sống, dù khỏe mạnh hay có nguy cơ gặp rủi ro cao. Chẳng hạn, một người sử dụng lao động với một nhân viên bắt đầu một gia đình sẽ có cái nhìn toàn diện về hạnh phúc bao gồm lập ra một chương trình y tế, các chương trình giúp họ vượt qua trạng thái cảm xúc, hỗ trợ tài chính để lên kế hoạch chi phí gia tăng và tiết kiệm trong tương lai, và các nhóm làm việc và hiệu quả của người quản lý để giúp bậc phụ huynh mới cảm thấy được hỗ trợ và kết nối tại nơi làm việc.

Phát triển một chiến lược chăm sóc sức khỏe cảm xúc ngày càng được chú trọng. Đây là một chiến lược toàn diện bao gồm các chương trình và can thiệp ở mọi điểm trên phổ cảm xúc của một cá nhân, từ vui vẻ đến căng thẳng. Chương trình hỗ trợ nhân viên (EAP) là cốt lõi của nền tảng cung cấp các chương trình cho sức khỏe cảm xúc nhưng chỉ là một giải pháp. Ngày càng nhiều, các nhà tuyển dụng đang tận dụng các phân tích để đưa ra các quyết định của họ về các loại chương trình này cũng như những biến đổi văn hóa. Phân tích bao gồm đo lường mức độ căng thẳng của nhân viên (và tác động của chúng tới chi phí chăm sóc sức khỏe), mức năng suất và mức độ gắn kết để cung cấp các giải pháp chiến lược như các chương trình ngủ, hiệu quả của người quản lý và phát triển văn hóa công ty xoay quanh sức khỏe cảm xúc. 50% người trưởng thành sẽ được chẩn đoán mắc bệnh tâm thần tại một thời điểm nào đó trong cuộc đời của họ: Chăm sóc các tình huống nguy cấp và khủng hoảng cũng là một phần của chiến lược toàn diện.

iii. Gắn kết trải nghiệm của nhân viên với mô hình hoạt động nhanh

Ngày càng có nhiều tổ chức chuyển sang làm việc dựa trên dự án. Và có nhiều cân nhắc trước khi chuyển sang mô hình hoạt động linh hoạt, như quy trình làm việc và các chính sách cho phép làm việc theo nhóm, như làm việc và khen thưởng linh hoạt. Nhiều mô hình quy trình làm việc linh động và linh hoạt được đưa ra cho phép làm việc vượt ra ngoài biên giới, thường được hỗ trợ bởi các trang web cộng tác hoặc các công cụ khác cho phép các nhóm ảo tập hợp lại với nhau. Tuy nhiên, phần thưởng linh hoạt là một khái niệm mới xuất hiện gần đây. Đối mặt với lực lượng lao động đa thế hệ, các hoàn cảnh và kỳ vọng đa dạng của mỗi nhân viên, các tổ chức có thể làm tăng trải nghiệm của nhân viên bằng cách thêm tính linh hoạt vào phần thưởng và kết hợp tất cả các thành phần khen thưởng vào dịch vụ của họ. Việc này có thể bao gồm tiền lương và bất kỳ khoản lương khuyến khích nào khác, và thường được mở rộng để bao gồm cả các lợi ích và gần đây hơn là sức khỏe, phát triển nghề nghiệp, thiết bị di động, tài chính và giao thông.

iv. Sử dụng công nghệ để gắn kết nhân viên

Các chuyên gia nhân sự giữ một vai trò quan trọng trong việc xác định, thiết lập, đo lường và định hình trải nghiệm của nhân viên. Trong lịch sử, trải nghiệm của nhân viên đã được đo lường trong các khoảng thời gian đều đặn hàng năm hoặc hai năm một lần, thông qua các quy trình khảo sát có cấu trúc và chủ yếu tập trung vào việc đánh giá mức độ gắn kết. Tuy nhiên, cách tiếp cận này không còn phù hợp với mục đích. Tầm quan trọng của trải nghiệm nhân viên và vai trò quan trọng của nó trong việc thực hiện mô hình kinh doanh đòi hỏi phương pháp đo lường thay thế thường xuyên hơn và sự hợp tác thực sự với lãnh đạo. Sử dụng các phương pháp mới và công cụ kỹ thuật số cho phép có thể nhận thông tin theo thời gian thực, xây dựng các kế hoạch giảm thiểu rủi ro, tạo kế hoạch phát triển và nhắm vào các nhóm hoặc nhân khẩu học nhất định, nếu phù hợp. Tuy nhiên, các tổ chức phải tránh cách tiếp cận “plug-and-play” (dùng sẵn) vì gây ra nguy cơ quá bão hòa lực lượng lao động với các công cụ và khảo sát kỹ thuật số. Mặc dù chúng được thiết kế đơn giản và dễ hiểu, nhưng việc giới thiệu nhiều công cụ dễ sử dụng và khảo sát nhanh tạo ra sự mệt mỏi và nhân viên có thể cảm thấy quá sức. Đảm bảo sự gắn kết liên tục của nhân lực giỏi thông qua số hóa đòi hỏi một sự diễn giải gắn kết.

Những nghề mới nổi sẽ làm nền tảng cho trách nhiệm nhân sự tương lai

Chuyên viên trải nghiệm nhân viên

Chuyên gia trong lĩnh vực trải nghiệm nhân viên tập trung vào tất cả các điểm tiếp xúc trong vòng đời nhân lực giỏi, bao gồm quản lý hiệu suất, phần thưởng, lợi ích và đào tạo thông qua lăng kính của trải nghiệm nhân viên. Họ chịu trách nhiệm thu thập thông tin phản hồi, phân tích và đấu tranh cho trải nghiệm của nhân viên.

Giám sát bot

Do các chatbot trở thành một bộ phận phổ biến trong cách các nhân viên tham gia vào tổ chức (câu hỏi, xin việc, tiếp cận chính sách, hợp tác/kết nối với đồng nghiệp, v.v.), nên đòi hỏi người làm nhân sự ngày càng phải có năng lực áp dụng, quản lý, giám sát và huấn luyện những con bot này, vốn đang ngày càng trở thành yếu tố quan trọng và rõ ràng nhất về cách trải nghiệm của nhân viên được hình thành như thế nào.

3.4. Xây dựng văn hóa học tập linh hoạt và cá nhân hóa

Sự bứt phá kỹ năng lớn sẽ thay đổi cách thức tổ chức học tập và phát triển. Sự xuất hiện của các kỹ năng mới và yêu cầu học hỏi, không học và học lại các kỹ năng nhanh hơn và thường xuyên hơn là mối quan tâm hàng đầu của các tổ chức và chính phủ. Lực lượng lao động hiện đánh giá cơ hội học hỏi nằm trong số những lý do hàng đầu để nhận việc. Những thay đổi về công nghệ, tuổi thọ, thực hành công việc và mô

hình kinh doanh đã tạo ra nhu cầu rất lớn về việc phát triển liên tục, suốt đời. Khi việc học chuyển từ thứ yếu thành trung tâm của kinh nghiệm tài năng, các tổ chức hàng đầu đang tiến hành các bước để mang lại cơ hội học tập cho nhân lực của họ theo cách cá nhân hơn, tích hợp công việc và học hỏi chặt chẽ hơn với nhau.

Các giám đốc nhân sự cần có thêm các giải pháp để bổ sung cho các công cụ mới có sẵn cho việc học tập. Một cuộc khảo sát gần đây cho thấy 94% các nhà lãnh đạo nhân sự tin rằng nên ưu tiên chuyển từ đào tạo theo giai đoạn sang tái đào tạo liên tục để tạo ra một lực lượng lao động linh hoạt sẵn sàng đáp ứng với tính chất thay đổi của công việc, trong khi chỉ có 18% cho thấy họ thực sự sẵn sàng đào tạo lại đáng kể kỹ năng của lực lượng lao động, qua đó nêu bật nhận thức rằng cần phải đầu tư mạnh vào đào tạo lại và cần ưu tiên văn hóa học tập. Các doanh nghiệp cần sử dụng động lực được tạo ra nhờ các tiến bộ xã hội và công nghệ để chủ động hình thành văn hóa học tập và khám phá suốt đời, trong khi chính phủ cần đưa ra các chính sách để thúc đẩy nỗ lực này. Hiện tại, chỉ có 20% nhân viên chứng tỏ có các hoạt động học tập hiệu quả. Do các hoạt động này được kết nối với văn hóa, nên các tổ chức cần phải chuyển sang một nền văn hóa học tập suốt đời thực sự thông qua các hoạt động quản lý sự thay đổi và truyền thông.

Những tiến bộ xã hội và công nghệ đang giữ một vai trò quan trọng trong việc hình thành cách học tập của con người. Mặc dù các chuyên gia học tập và phát triển phần lớn xác định đào tạo nhân viên, nhưng các nhóm tuổi từ thế hệ trẻ đến trung niên đều ưu tiên việc học tập độc lập. Học tập theo trải nghiệm có lợi nhất cho nhân viên. Nó cho phép họ khám phá và hoàn thiện các kỹ năng liên quan đến công việc, đưa ra quyết định, giải quyết các thách thức, học hỏi từ những sai lầm và nhận phản hồi. Những nhân viên có kỹ năng có thể chuyển giao được là những người linh hoạt nhất trước sự xuất hiện công nghệ mới, bao gồm các kỹ năng như giao tiếp, đồng cảm, tư duy phản biện, giải quyết vấn đề và hợp tác, tất cả đều cho phép học tập suốt đời và tìm tòi trí tuệ. Các công việc tay nghề thấp đối mặt với nguy cơ cao nhất do tự động hóa tạo ra và cần có một hệ thống hiệu quả cho việc học tập suốt đời cá nhân hóa và linh hoạt, mang lại cơ hội thay đổi cho những người có tay nghề thấp. Giải pháp không chỉ là tái đào tạo kỹ năng kỹ thuật ở một công việc mới cụ thể mà còn là tập trung vào nâng cao kỹ năng với nhiều kỹ năng có thể chuyển giao hơn.

Bản chất biến đổi của cách tiếp cận học tập trong một tổ chức đòi hỏi việc học tập chuyển từ tư duy truyền thống “biết tuốt”, với các chương trình học theo kế hoạch, sang một nền văn hóa học tập suốt đời linh hoạt, liên tục và nhờ áp dụng kỹ thuật số, tự định hướng và được cá thể hóa (xem Hình 5).

Tư duy "biết tuốt"	>	Tư duy "học tất cả"
Các chương trình học trong kế hoạch	>	Văn hóa học tập suốt đời
Học có chu kỳ	>	Học liên tục
Học theo định hướng công ty	>	Học cho bản thân
Học tập đồng nhất	>	Học tập cá nhân hóa

Hình 5. Bản chất thay đổi của cách tiếp cận học tập trong một tổ chức

Thực hành lãnh đạo

i. Nuôi dưỡng văn hóa học tập suốt đời và chia sẻ trách nhiệm

Tiến bộ công nghệ và cá nhân hóa công việc đã trang bị cho lực lượng lao động rất nhiều công cụ khác nhau. Bao gồm từ học vi mô đến các khóa học trực tuyến mở lớn (MOOCs) cho đến các mô hình đào tạo truyền thống hơn, các tổ chức có thể dễ dàng hướng tới các sáng kiến học tập hoặc có đầy đủ các khóa học cho lực lượng lao động của họ. Thậm chí còn có những sáng kiến game hóa các mục tiêu học tập và luôn có các nguồn cung cấp công cụ dồi dào mà các tổ chức có thể sử dụng. Tuy nhiên, thách thức lớn nhất đối với các tổ chức là thuyết phục và truyền cảm hứng cho lực lượng lao động sử dụng các công cụ này. Một giải pháp ngày càng phổ biến ở các tổ chức hàng đầu là chứng tỏ cho nhân viên thấy công việc và các kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc đang thay đổi như thế nào, qua đó làm nổi bật những thiếu hụt kỹ năng của chính họ. Sau đó, các cơ hội học tập cụ thể sẽ được đưa ra để bù đắp những thiếu hụt đó, giúp các cá nhân nắm chắc việc kiểm soát và trách nhiệm. Lực lượng lao động cũng phải được phép ưu tiên học tập trong số các trách nhiệm cạnh tranh mà họ có trong một ngày làm việc. Các nhà lãnh đạo, ví dụ như Giám đốc điều hành và giám đốc bộ phận nên thể hiện các hành vi nêu bật tầm quan trọng của việc học tập, sự tò mò khám phá trí tuệ và chịu trách nhiệm cho hành trình học tập của mỗi nhân viên. Mặt khác, cũng lưu ý việc thúc ép các mục tiêu và công cụ học tập trong lực lượng lao động có thể gây tác dụng ngược, đặc biệt là khi yêu cầu việc học không ngừng để theo kịp tốc độ nhanh chóng của nhu cầu kỹ năng mới nổi.

ii. Gắn kết và chủ động quản lý nhân viên trong các công việc có rủi ro

Ở một nơi làm việc bị phá vỡ bởi công nghệ nơi mà các kỹ năng nửa vời tiếp tục bị thu hẹp, thì các nhiệm vụ bị thay thế, tăng cường và tạo ra bởi tự động hóa. Các tổ chức và người lao động cũng phải tìm cách cải thiện và nâng cao trình độ trong thời đại tái thiết vĩnh viễn này. Trong số những người sẽ bị thay thế là những người cực kỳ có động lực để phát triển các kỹ năng mới để đáp ứng các yêu cầu phát triển. Động lực học hỏi và kiến thức, kinh nghiệm hiện có của họ khi làm việc trong một tổ chức khiến cho họ trở thành nhân lực giỏi chủ chốt để có thể trụ lại. Ngoài ra, mất nhân lực giỏi không chỉ là mất kỹ năng, mà còn là mất đi yếu tố thường khó tìm – đó là thái độ và hành vi có khả năng phù hợp với văn hóa và giá trị của công ty.

Những lao động không trụ được và tái đào tạo hoặc nâng cao kỹ năng bị sa thải sẽ gây bất lợi cho lực lượng lao động trong khu vực và toàn cầu. Lao động bị sa thải, mà không được các tổ chức giúp đỡ, sẽ phụ thuộc vào nhà nước hoặc các phương tiện tài chính của họ để đào tạo lại hoặc nâng cao trình độ. Điều này có thể gây ra căng thẳng tài chính, xã hội và cảm xúc không đáng có, khiến nhân lực giỏi có hiệu suất rời khỏi lực lượng lao động và ảnh hưởng tiêu cực đến sinh kế và hạnh phúc của họ. Chính phủ và doanh nghiệp phải hợp tác để tìm các giải pháp tối ưu và chủ động. Một khuôn khổ mới để nâng cao và tái đào tạo là sử dụng các chương trình lưu động để tạo ra sự linh hoạt trong lực lượng lao động. Các cá nhân được trang bị kỹ năng cho các vai trò trực tiếp hoặc gián tiếp. Họ thu được những kinh nghiệm khác nhau và trụ lại trong lực lượng lao động, đồng thời gia tăng giá trị cho doanh nghiệp thông qua những kinh nghiệm phong phú của họ.

iii. Khai thác hỗn hợp học tập phù hợp với tổ chức

Các quy trình và chính sách tương tự tạo điều kiện cho chiến lược phải được sử dụng để cho phép và truyền đạt tầm quan trọng của văn hóa học tập suốt đời. Một phương pháp truyền thống để báo hiệu tầm quan trọng của việc học là kết nối nó với các chương trình khen thưởng của tổ chức. Việc này ngày càng được thực hiện thông qua các chương trình trả lương dựa trên kỹ năng tập trung. Một mô hình phát triển và học tập thường được sử dụng là quy tắc 70-20-10, trong đó 70% học tập được thực hiện thông qua kinh nghiệm làm việc, 20% là thông qua học tập phi chính thức từ các tương tác với người khác và 10% còn lại là thông qua học tập chính thức. Các tổ chức nên đánh giá lại quy tắc này và hiểu được tính phù hợp của nó trong việc đáp ứng nhu cầu của doanh nghiệp. Sự cân bằng giữa học tập có cấu trúc và phi cấu trúc có thể được xác định lại thông qua rất nhiều cách học mới khác nhau do công nghệ mang lại. Tuy nhiên, xét tính hiệu quả của việc học tập theo kinh nghiệm, nên khám phá các giải pháp khác, chẳng hạn như thuê các chuyên gia bên ngoài trong khoảng thời gian xác định làm việc trực tiếp với nhân viên để chuyển giao kỹ năng và việc sử dụng thực tế ảo và tăng cường (VR/AR).

iv. Theo dõi và đo lường các kỹ năng trong tổ chức

Giá trị và nỗ lực của học tập suốt đời là rất lớn, và các nền tảng, công cụ và phương pháp mới nổi đang đơn giản hóa những gì khó theo dõi trước đây. Hiểu được các kỹ năng có trong lực lượng lao động của bạn sẽ cho bạn khả năng kết hợp nhân lực giỏi của bạn với việc làm hiệu quả hơn nhiều và cũng giúp hiểu được các lỗ hổng kỹ năng hiện tại và tiềm ẩn. Chính phủ cũng có lợi ích bằng cách hợp tác chặt chẽ với các doanh nghiệp để hiểu các lỗ hổng kỹ năng và làm việc với các nhà giáo dục để chủ động định hình hệ thống giáo dục để trang bị tốt hơn cho lực lượng lao động tương lai bằng cách sử dụng thông tin này. Đến lượt mình, các cá nhân có cơ hội thể hiện các kỹ năng của mình một cách công khai hoặc trong nội bộ tổ chức của họ và nhận ra các lỗ hổng kỹ năng liên quan đến nhu cầu mới nổi và sau đó định hướng lại lộ trình học tập của riêng họ. Phương tiện truyền thông xã hội nội bộ hoặc các nền tảng di động đang ngày càng được sử dụng như là cách theo dõi việc học tập, bằng cách mô tả các kỹ năng tích lũy thông qua các sáng kiến học tập và phát triển có cơ cấu và phi cơ cấu. Một số nền tảng sử dụng các kỹ năng tự báo cáo, trong khi các nền tảng khác đòi hỏi các kỹ năng mới được bổ sung cần được xác minh bởi các nhà quản lý.

Những nghề mới làm nền tảng cho trách nhiệm nhân sự tương lai

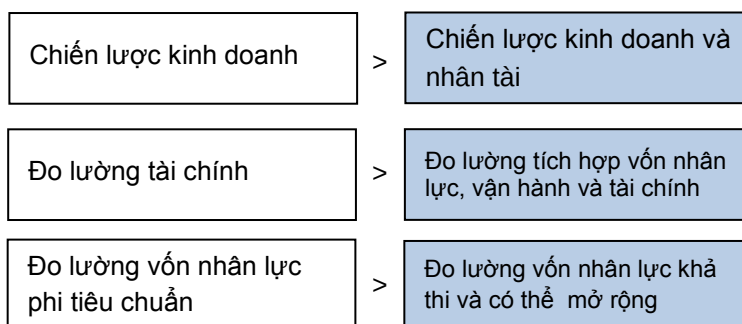
Giám đốc học tập

Mặc dù học tập không phải là một vai trò mang ý nghĩa mới, nhưng việc học đang từ thứ yếu trở thành trung tâm của trải nghiệm nhân viên, nên các Giám đốc học tập cũng trở thành một phần quan trọng và không thể thiếu trong đội ngũ lãnh đạo. Giám đốc học tập sử dụng kiến thức về quá trình học tập của người trưởng thành và niềm đam mê học tập suốt đời của họ để tổ chức và thực hiện học tập nâng cao kỹ năng, tái đào tạo và cá thể hóa. Với một bộ công cụ kỹ thuật số nâng cao, họ khiến cho người lao động nắm quyền sở hữu sự nghiệp của chính họ trong lực lượng lao động hiện tại và xa hơn nữa.

3.5. Thiết lập các số đo để định giá vốn nhân lực

Tăng đầu tư vào lực lượng lao động giữ vai trò rất quan trọng đối với phúc lợi của người lao động và nâng cao hiệu quả kinh doanh. Các doanh nghiệp mạnh, đầu tư vào nguồn nhân lực của họ, sẽ có hiệu suất cao vượt trội so với các doanh nghiệp khác. Các số liệu tài chính có thể góp phần khái niệm hóa tình trạng lành mạnh của tổ chức; còn các số liệu vốn nhân lực đã được sử dụng một thời gian, chúng thường được xem xét riêng biệt và thiếu cả điểm chuẩn bên trong và bên ngoài. Tăng thêm phần phức tạp là sự đa dạng của các phương tiện hoàn thành công việc, điều này gây khó khăn cho việc so sánh toàn diện giữa các nguồn công việc khác nhau (nhân viên, nhà thầu, đối tác liên minh,...), cả về đầu tư và lợi nhuận.

Mặc dù lãnh đạo doanh nghiệp và các nhà đầu tư đều nhất trí cho rằng vốn nhân lực là động lực chính thúc đẩy hiệu suất, việc thiếu một phương pháp chuẩn và sự nghiêm ngặt sẽ làm giảm tính minh bạch cả trong và ngoài doanh nghiệp về giá trị, lành mạnh và tiến bộ của lực lượng lao động. Để thiết lập các số đo khả thi và có thể mở rộng của nguồn nhân lực, đòi hỏi sự gắn kết và hợp tác với nhiều nhà lãnh đạo trong toàn doanh nghiệp, được điều phối bởi các hoạt động nhân sự và tài chính. Ngoài ra, các số liệu như vậy phải được áp dụng tốt hơn, đi đôi với các số liệu tài chính và vận hành để tạo ra một đề án rõ ràng xác định giá trị vốn nhân lực (xem Hình 6).



Hình 6. Bản chất thay đổi của cách các tổ chức đo lường mức độ khỏe mạnh của tổ chức và vốn nhân lực

Thực hành lãnh đạo

i. Sử dụng công nghệ và dữ liệu mới để phát triển số liệu vốn nhân lực mới

Theo nghiên cứu được thực hiện tại 120 tổ chức toàn cầu, các công ty có kinh nghiệm nhân lực đạt hiệu suất cao sẽ có các chỉ số thị trường chứng khoán vượt trội, lợi nhuận tăng gần gấp ba trong thời gian dài. Các công cụ mới khác hiện có, như phân tích dự đoán, mang lại hội để thúc đẩy quá trình ra quyết định về vốn nhân lực với dữ liệu mạnh mẽ. Bằng cách kết hợp với hoạt động CNTT, hoạt động nhân sự có thể sử dụng dữ liệu và phân tích để xác định các cơ hội, kiểm tra tác động kinh doanh và các tùy chọn nguyên mẫu, thu được những hiểu biết sâu sắc và liên tục phát triển.

ii. Báo cáo bên ngoài về giá trị và giá trị gia tăng của nguồn nhân lực

Tổ chức Tiêu chuẩn Quốc tế đã đưa ra một tiêu chuẩn mới về báo cáo vốn nhân lực để giúp đo lường lợi tức thực sự của đầu tư vốn nhân lực, tạo ra các số liệu so sánh có thể được chấm điểm. Cơ quan này đo lường các vấn đề vốn nhân lực quan trọng bao gồm đạo đức, sự đa dạng, lãnh đạo, văn hóa và sức khỏe tổ chức, kỹ năng và năng lực và kế hoạch kế nhiệm. Đó là một bộ tiêu chuẩn thích hợp cho các thành phần liên quan nội bộ, bao gồm lãnh đạo doanh nghiệp và nhân sự, và các thành phần liên quan bên ngoài, bao gồm chính phủ, công nhân tương lai, cộng đồng và nhà đầu tư.

iii. Bao gộp tất cả các hình thức vốn nhân lực trong số liệu của tổ chức

Hầu hết các số liệu về vốn nhân lực chỉ xem xét nhân viên nhưng chi phí vốn nhân lực phải bao gồm chi phí và giá trị trong toàn bộ các cách thức việc làm được tổ chức và cung cấp, bao gồm cả những cách liên quan đến triển khai công nghệ để thay thế hoặc tăng cường việc làm. Tổng chi phí làm việc (TCoW) bao gồm Tổng chi phí lao động (nhân viên toàn thời + nhân viên tự do + các nền tảng nhân lực giỏi + chi phí tham gia tình nguyện) + Chi phí nhà cung ứng (chi phí thuê ngoài + chi phí nhà cung ứng robot / AI) + Phí vốn hàng năm cho đầu tư vốn (chi phí vốn hàng năm cho AI / robotics + liên minh). Tỷ lệ hoàn vốn công việc (RoW) bằng Tổng doanh thu/TCoW. Phối hợp sử dụng các số liệu này đòi hỏi sự hợp tác giữa bộ phận nhân sự và các bên liên quan khác như tài chính, mua sắm và phát triển công ty.

Những vai trò mới làm nền tảng cho hoạt động nhân sự tương lai

Trưởng phòng Hiểu biết (Head of Insight)

Trưởng phòng hiểu biết lãnh đạo những nỗ lực thu thập những hiểu biết hợp lệ và có giá trị về vốn nhân lực. Họ sử dụng dữ liệu và hiểu biết sâu sắc để kể những câu chuyện hấp dẫn, thúc đẩy quá trình ra quyết định thông qua cơ chế đo lường mạnh mẽ, báo cáo và xác định những phương án kinh doanh định lượng và định tính về đầu tư vốn nhân lực.

Nhà khoa học dữ liệu nhân sự

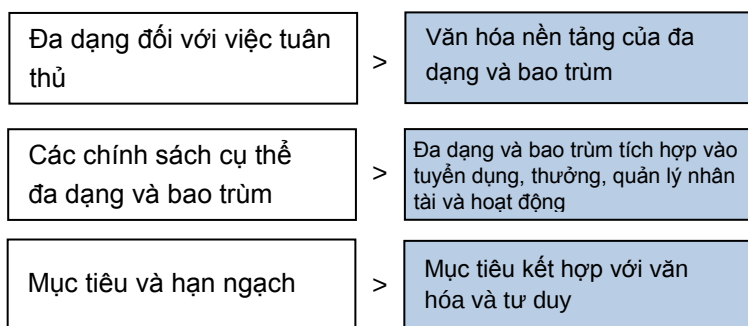
Nhà khoa học dữ liệu nhân sự là một chuyên gia về dữ liệu và hệ thống con người. Họ sử dụng lượng dữ liệu nhân sự khổng lồ để phân tích nhân viên và kinh nghiệm của họ, làm giảm sự thiên vị tuyển dụng và xác định các động lực thúc đẩy hiệu suất và các phương hướng quản lý lực lượng lao động tốt hơn.

3.6. Tích hợp tính đa dạng và bao trùm

Tính đa dạng có nguồn gốc từ sự kết hợp của nhân khẩu học, kỹ năng và kinh nghiệm, còn sự bao trùm mở ra tiềm năng của một lực lượng lao động đa dạng. Bao trùm được định nghĩa là sự công bằng và tôn trọng, cảm thấy có giá trị và ý thức về sự gắn kết, cũng như có quyền và phát triển. Sự đa dạng và bao trùm thường được xem xét riêng biệt với hoạt động xuất sắc mặc dù có bằng chứng về đồng nhất của sự đa dạng đối với hiệu quả kinh doanh. Ví dụ, 85% CEO lãnh đạo các tổ chức có chiến lược đa dạng và bao trùm cho biết họ đã cải thiện lợi nhuận của họ. Tuy nhiên, trong khi 87% các lãnh đạo nhận thấy cần phải xây dựng một lực lượng lao động công bằng, vô tư, toàn diện và hợp tác, nhưng họ đối mặt với thách thức coi việc này là một ưu tiên do áp lực của mang lại các kết quả ngắn hạn.

Các tổ chức đã bắt đầu áp dụng các mục tiêu, mục đích và hạn ngạch hữu hình để thúc đẩy tính đa dạng và bắt đầu buộc các nhà lãnh đạo và quản lý chịu trách nhiệm trước những điều này. Tuy nhiên, mặc dù việc này đã cải thiện sự đa dạng, nhưng vẫn có lo ngại là việc này sẽ bị thúc đẩy bởi một tư duy phục tùng và những thành kiến hệ thống vẫn tồn tại trong khi tính bao trùm vẫn khó nắm bắt. Ví dụ, chỉ 1/3 phụ nữ cho biết các nhà lãnh đạo cao cấp là nam giới ủng hộ sự tiến bộ của họ so với tỷ lệ 2/3 của nam.

Hướng tới tương lai, các tổ chức sẽ cần phải điều chỉnh lại văn hóa của họ để truyền cảm hứng, cho phép và khuyến khích cả tính đa dạng lẫn bao trùm. Nghiên cứu cho thấy tạo ra một nền văn hóa bình đẳng sẽ mang lại những động lực chính thúc đẩy văn hóa nơi làm việc, nơi mà mọi người đều có thể phát triển tốt. Các tổ chức có nền văn hóa bao trùm có khả năng đáp ứng hoặc vượt các mục tiêu tài chính cao gấp hai, gấp ba lần, có khả năng đổi mới và linh hoạt hơn gấp 6 lần, và có khả năng đạt được kết quả kinh doanh tốt hơn gấp 8 lần. Các tổ chức phải chuyển cách tiếp cận đa dạng và bao trùm của họ từ phương pháp được thiết lập để đáp ứng các yêu cầu tuân thủ, sang phương pháp tạo ra văn hóa đa dạng và bao trùm được truyền vào mọi khía cạnh của tổ chức – được tích hợp vào tuyển dụng, khen thưởng, quản lý hiệu suất, tập trung vào thay đổi hành vi, thái độ và tư duy (xem Hình 7).



Hình 7. Bản chất thay đổi của cách tiếp cận đa dạng và bao trùm trong một tổ chức

Thực hành lãnh đạo

i. Chủ động quản lý sự đa dạng phù hợp với tăng trưởng kinh doanh

Đa dạng và bao trùm phải là một phần rõ ràng trong mô hình hoạt động kinh doanh và, với tư cách là kiến trúc sư của văn hóa tổ chức, các Giám đốc nhân sự phải điều chỉnh các hoạt động và chiến lược đa dạng và bao trùm cho phù hợp chiến lược kinh doanh trong tương lai. Ví dụ, Khung Bình đẳng giới chuẩn của Việc làm trong tương lai của Diễn đàn Kinh tế Thế giới mời các công ty xác định 5 ngành nghề có nhu cầu tuyển dụng cao mới nổi và cam kết bình đẳng trong tuyển dụng và khen thưởng cho các vị trí như vậy vào năm 2022.

ii. Tích hợp đa dạng và bao trùm vào các bước cụ thể trong văn hóa và quy trình

Rất cần một sự diễn giải duy nhất về đa dạng và bao trùm được hỗ trợ bởi các quy trình, tình tiết rõ ràng và được chia sẻ trên nhiều kênh. Định nghĩa về nơi làm việc đa dạng sẽ giữ vai trò là kim chỉ nam cho tổ chức và Giám đốc nhân sự phải chuyển đổi đa dạng và bao trùm thành một tập hợp các hành vi và giá trị mong muốn. Ngoài ra, tất cả các nhà lãnh đạo và quản lý phải kiên trì thể hiện các hành vi mong muốn để làm gương cho toàn lực lượng lao động.

iii. Sử dụng phân tích dữ liệu chặt chẽ để đo lường sự đa dạng và đánh giá tính bao trùm

Việc sử dụng dữ liệu, công nghệ và hệ thống một cách có đạo đức, công bằng và đáng tin cậy có thể tạo ra việc làm và vai trò để đào tạo các hệ thống và giám sát các quyết định để đảm bảo chúng công bằng. 57% lãnh đạo doanh nghiệp và nhân sự được khảo sát trên toàn cầu cho rằng điều quan trọng là sử dụng phân tích dữ liệu để loại bỏ tuyển dụng sai lệch và khen thưởng. Bộ công cụ sắp tới của Diễn đàn Kinh tế Thế giới sẽ phân tích các công nghệ đa dạng và bao trùm thế hệ tiếp theo, có khả năng giải quyết sự thiên vị tại nơi làm việc.

iv. Liên kết với các bên liên quan và các nguồn kiến thức ngoài tổ chức

Do nhiều tổ chức tìm cách cải thiện thực tiễn tính đa dạng và bao trùm của họ, họ bắt buộc phải học hỏi lẫn nhau để đẩy nhanh tốc độ thay đổi. Ngoài ra, khi các nhà hoạch định chính sách bắt đầu điều chỉnh kết quả, hiệu suất của các tổ chức cần phải được đánh giá bên ngoài. Ví dụ: Pháp áp dụng hình phạt tài chính nếu khoảng cách thu nhập theo giới tính không được cải thiện để đạt đến ngưỡng tối thiểu trong một khoảng thời gian xác định trước. Khi khu vực nhà nước và tư nhân hướng tới sự đa dạng và bao trùm, cũng có những hướng dẫn mới. Ví dụ, Vương quốc Anh đã công bố một danh sách các hành động hiệu quả và đầy hứa hẹn để thu hẹp khoảng cách về giới.

Những nghề mới làm nền tảng cho hoạt động nhân sự của tương lai

Nhân viên lĩnh vực đa dạng và bao trùm

Giống như Giám đốc Học tập, Nhân viên đa dạng và bao trùm không phải là một nghề mới mà là một nghề được làm mới lại. Không còn là một nghề tập trung chủ yếu vào sự tuân thủ, nhân viên đa dạng và bao trùm sẽ thiết kế và thực hiện các chiến lược, chính sách và chương trình về tính đa dạng và bao trùm để điều chỉnh lại văn hóa tổ chức và thay đổi hành vi, thái độ và tư duy của các cá nhân ở mọi cấp độ.

KẾT LUẬN

Thị trường lao động mới hình thành sau cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư có cả thách thức và cơ hội. Khi các công ty bắt đầu xây dựng các chiến lược chuyển đổi doanh nghiệp và lực lượng lao động trong giai đoạn 2018 - 2020, họ có cơ hội để tận dụng các công nghệ mới, bao gồm tự động hóa, để tăng cường tạo ra giá trị kinh tế thông qua các hoạt động mới, cải thiện chất lượng công việc trong các nghề nghiệp truyền thống và mới nổi và nâng cao kỹ năng của nhân viên để đạt được hết tiềm năng của họ để thực hiện các nhiệm vụ công việc có giá trị gia tăng cao mới, một số trong đó chưa từng tồn tại.

Đồng thời, sự thay đổi công nghệ và những chuyển dịch vai trò công việc và cơ cấu nghề nghiệp đang làm thay đổi nhu cầu về kỹ năng với tốc độ nhanh hơn bao giờ hết. Do đó, điều bắt buộc để đạt được viễn cảnh tích cực như vậy về tương lai của công việc sẽ là một sự chuyển động kinh tế và xã hội của chính phủ, doanh nghiệp và cá nhân đối với việc học tập suốt đời, cũng như các chiến lược và chương trình toàn diện để đào tạo lại và nâng cấp các kỹ năng trong toàn bộ các ngành nghề. Các kỹ năng mềm liên quan đến công nghệ và ngoài nhận thức đang ngày càng trở nên quan trọng hơn, và có nhiều cơ hội quan trọng cho quan hệ đối tác nhiều bên sáng tạo và đổi mới của chính phủ, người sử dụng lao động, nhà cung cấp giáo dục và những bên khác để thử nghiệm và đầu tư vào các loại hình giáo dục và đào tạo mới, hữu ích nhất cho các cá nhân trong bối cảnh thị trường lao động mới này.

Khi thị trường lao động mới này hình thành trong giai đoạn 2018-2022, các chính phủ, doanh nghiệp và cá nhân cũng sẽ phải đối mặt với một loạt các câu hỏi hoàn toàn mới. Ví dụ, khi các mối quan hệ việc làm ngày càng chuyển sang các thỏa thuận tạm thời và tự do, làm thế nào chúng ta có thể đảm bảo rằng các cá nhân nhận được sự hỗ trợ và hướng dẫn mà họ cần để có được các kỹ năng phù hợp trong suốt cuộc đời làm việc của họ? Khi các nhà tuyển dụng đang giải mã các vai trò công việc truyền thống và sắp xếp lại các nhiệm vụ công việc để đáp ứng với các công nghệ mới, làm thế nào họ có thể giảm thiểu rủi ro và tận dụng tốt nhất mối quan hệ đối tác mới với các nguồn lực như những người làm tự do trực tuyến và nền tảng tài năng? Và làm thế nào họ có thể đảm bảo tốt nhất việc sắp xếp lại nhiệm vụ như vậy không vô tình dẫn đến các hình thức phân cực công việc mới thông qua xé lẻ nhiệm vụ, theo đó các nhóm công nhân nhất định được phân bổ nhiệm vụ một cách không tương xứng, quá nhiều hoặc quá ít?

Đối với các chính phủ, thứ nhất, cần phải tập trung giải quyết tác động của công nghệ mới đối với thị trường lao động thông qua các chính sách giáo dục được nâng cấp nhằm tăng nhanh trình độ giáo dục và kỹ năng của các cá nhân ở mọi lứa tuổi, đặc biệt cả STEM (khoa học, công nghệ, kỹ thuật và toán học) và các kỹ năng mềm ngoài nhận thức, cho phép mọi người tận dụng khả năng con người độc đáo của họ. Các điểm can

thiệp có liên quan bao gồm chương trình giảng dạy ở trường, đào tạo giáo viên và tái phát triển đào tạo nghề cho thời đại CMCN 4.0, mở rộng ra ngoài các nghề truyền thống có trình độ thấp và trung bình.

Thứ hai, những cải thiện trong giáo dục và đào tạo kỹ năng phải cân bằng với những nỗ lực về phía cầu. Chính phủ có thể giúp kích thích tạo việc làm thông qua đầu tư công cũng như bằng cách tận dụng đầu tư tư nhân thông qua nguồn tài chính hỗn hợp hoặc bảo lãnh chính phủ. Bản chất chính xác của các khoản đầu tư mong muốn sẽ khác nhau giữa các quốc gia. Tuy nhiên, trong những năm tới sẽ có một phạm vi rộng lớn và nhu cầu chưa được đáp ứng rõ ràng trong việc tạo ra cơ sở hạ tầng cứng và mềm để thúc đẩy Cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư, từ mạng lưới liên lạc kỹ thuật số đến lưới điện thông minh và năng lượng tái tạo cho đến các trường học và bệnh viện thông minh cũng như nhà ở và các cơ sở chăm sóc trẻ em tiên tiến.

Thứ ba, trong phạm vi các công nghệ mới và tăng cường lao động sẽ thúc đẩy năng suất, thu nhập và thịnh vượng, chính phủ có thể thấy rằng các khoản thu thuế tăng lên sẽ tạo điều kiện tăng cường mạng lưới an toàn xã hội để hỗ trợ tốt hơn cho những người cần hỗ trợ để điều chỉnh thị trường lao động mới. Điều này có thể đạt được thông qua cải cách và mở rộng các chương trình bảo trợ xã hội hiện có, hoặc thông qua việc chuyển sang một mô hình hoàn toàn mới như ý tưởng về thu nhập cơ bản và các dịch vụ cơ bản. Học hỏi từ các chương trình thí điểm của loại này ở các nước đi đầu, như ở Hà Lan, một số bang ở Mỹ và Canada..., sẽ rất quan trọng đối với tất cả các chính phủ trong giai đoạn 2018-2022.

Đối với các ngành công nghiệp, trước tiên, sẽ phải chú ý nhận ra rằng - do sự cạnh tranh tài năng lành nghề khan hiếm được trang bị để nắm bắt các cơ hội của CMCN 4.0 ngày càng gay gắt và trở nên tốn kém hơn trong những năm tới - có một cơ hội để hỗ trợ việc đào tạo lại kỹ năng cho lực lượng lao động hiện tại của họ hướng tới vai trò mới kỹ năng cao hơn để đảm bảo rằng lực lượng lao động của họ phát huy được hết tiềm năng. Nghiên cứu này chỉ ra rằng, cho đến nay, nhiều công ty dự định chủ yếu giới hạn việc đào tạo kỹ năng của họ trong giai đoạn 2018-2022 cho nhân viên thực hiện vai trò công việc theo yêu cầu hiện nay, thay vì tư duy dài và sáng tạo hơn. Rõ ràng, cần một cách tiếp cận toàn diện và chủ động hơn để nâng cao khả năng sẵn có của các kỹ năng trong tương lai và giải quyết sự khan hiếm các kỹ năng sắp xảy ra, đồng thời cho phép nhiều lao động chia sẻ lợi ích từ các công nghệ mới và làm việc hiệu quả hơn với chúng thông qua các kỹ năng tăng cường.

Thứ hai, nhu cầu đảm bảo có đủ tài năng có kỹ năng phù hợp sẽ tạo cơ hội cho các doanh nghiệp thực sự xác định lại bản thân như các tổ chức học tập và nhận được hỗ trợ cho các nỗ lực đào tạo lại và nâng cao kỹ năng của họ từ nhiều bên liên quan. Một mô hình đầy hứa hẹn liên quan đến các hình thức chứng nhận kỹ năng chuyên

nghiệp mới tương tự như các chương trình hiện có được một loạt các công ty trong lĩnh vực công nghệ thông tin cung cấp. Bằng cách thiết lập các chứng chỉ khách quan và mang tính thị trường cho nhiều vai trò công việc mới nổi, các đề án này có thể giúp nâng cao trọng tâm của các chương trình đào tạo doanh nghiệp, tăng tính linh hoạt của thị trường lao động và tạo ra các kỹ năng và biện pháp thực hiện rõ ràng để giúp nhà tuyển dụng sàng lọc các ứng viên và nhân viên được chứng nhận.

Thứ ba, với tầm quan trọng ngày càng tăng của các nền tảng tài năng và lao động trực tuyến, các ngành công nghiệp thông thường cũng vậy, nên suy nghĩ một cách chiến lược làm thế nào những mục hành động này có thể được áp dụng cho lực lượng lao động nền tảng đang phát triển.

Đối với người lao động, một nhu cầu không thể nghi ngờ là trách nhiệm cá nhân đối với việc học tập và phát triển sự nghiệp cả đời của một người. Một điều cũng rõ ràng không kém là nhiều cá nhân sẽ cần được hỗ trợ thông qua các giai đoạn chuyển đổi công việc và các giai đoạn đào tạo lại và nâng cao trình độ của chính phủ và người sử dụng lao động. Ví dụ, học tập suốt đời đang trở thành một lĩnh vực thử nghiệm phong phú, một số chính phủ và ngành công nghiệp đang tìm kiếm công thức phù hợp để khuyến khích các cá nhân tự nguyện thực hiện nâng cấp kỹ năng định kỳ. Các giải pháp có thể thay đổi theo quốc gia và phụ thuộc vào hoàn cảnh chính trị, kinh tế và xã hội địa phương.

Cuối cùng, mục tiêu tối thượng của chính phủ, các ngành công nghiệp và người lao động là phải đảm bảo rằng các công việc ngày mai được trả thù lao thỏa đáng, đòi hỏi phải đối xử với sự tôn trọng và quyết đoán và cung cấp phạm vi thực tế cho sự tăng trưởng, phát triển và hoàn thiện cá nhân.

Những phát hiện nghiên cứu này cho thấy sự cần thiết phải có một 'chiến lược tăng cường' toàn diện, một cách tiếp cận mà các doanh nghiệp tìm cách sử dụng tự động hóa một số nhiệm vụ công việc để bổ sung và tăng cường sức mạnh so sánh của lực lượng lao động và cuối cùng là cho phép và tạo điều kiện cho nhân viên phát huy hết tiềm năng. Thay vì tập trung hẹp vào tiết kiệm chi phí lao động dựa trên tự động hóa, chiến lược tăng cường hướng đến tầm nhìn rộng hơn của các hoạt động tạo ra giá trị có thể được thực hiện bởi công nhân, thường là bổ sung cho công nghệ, khi họ thoát khỏi yêu cầu thực hiện các nhiệm vụ lặp đi lặp lại đơn điệu và có thể sử dụng tốt hơn tài năng đặc biệt của con người

Tuy nhiên, để hiện thực hóa tầm nhìn tích cực này, người lao động sẽ cần phải có các kỹ năng phù hợp cho phép họ phát triển mạnh ở nơi làm việc trong tương lai và khả năng tiếp tục đào tạo lại trong suốt cuộc đời. Do đó, việc xây dựng một hệ thống học tập trọn đời trong công ty, đầu tư vào nguồn nhân lực và hợp tác với các bên liên quan khác trong chiến lược lực lượng lao động là những yêu cầu kinh doanh quan trọng,

quan trọng đối với tăng trưởng trung và dài hạn của công ty, cũng như đóng góp quan trọng cho xã hội và xã hội ổn định. Một tư duy học nhanh cũng cần thiết đối với người lao động khi họ chuyển từ những công việc đơn điệu và hạn chế ngày nay sang những công việc mới, không thể hình dung được trước đây. Cuối cùng, các nhà hoạch định chính sách, nhà quản lý và nhà giáo dục sẽ cần đóng một vai trò cơ bản trong việc giúp những người bị thay thế để tái sử dụng các kỹ năng của họ hoặc đào tạo lại để có được các kỹ năng mới và đầu tư mạnh vào việc phát triển những người học nhanh nhẹn mới trong các lực lượng lao động tương lai bằng cách nâng cao hệ thống giáo dục và đào tạo, cũng như cập nhật chính sách lao động để phù hợp với thực tế của CMCN 4.0.

Biên soạn: Trung tâm thông tin và thống kê khoa học và công nghệ

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. The Future of Jobs Report 2018, WEF
2. HR4.0: Shaping People Strategies in the Fourth Industrial Revolution, WEF, 9/2019.
3. Towards a Reskilling Revolution. A Future of Jobs for All. WEF, 1/2018.