



سرمایه گذاری در نیروی کار تولیدی برای تسریع بهره‌وری

ترجمه از: امیر حسین زاهدی، ارشد MBA، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه صنعتی شریف

زیر نظر: دکتر آرش خلیلی نصر، عضو هیات علمی دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه صنعتی شریف

نیروی کار پیشرفته صنعتی در حال بازنشستگی است، و کارگران جدید نیاز به آموزش برای نقش‌های پیچیده دارند. کاهش زمان مهارت می‌تواند برای باز کردن افزایش بهره‌وری حیاتی باشد.



تولیدکنندگان صنعتی پیشرفته در سراسر جهان همچنان با معضلات نیروی کار و کارگری^۱ روبرو هستند که هنجارهای دیرینه این صنعت مبنی بر عرضه مداوم نیروی کار و انتظارات سطح مهارتی معین را از ریشه می‌کند. علیرغم پیشرفت‌ها در فناوری (مانند هوش مصنوعی مولد و رویکردهای جدید برای زمان‌بندی خدمه)، تولیدکنندگان همچنان برای افزایش بهره‌وری تلاش می‌کنند؛ چالشی که بخش بزرگی از آن ناشی از نیروی کار جوان‌تر و کم‌تجربه‌تر است. راه‌حل حیاتی ممکن است کاهش «زمان رسیدن به مهارت» باشد—یعنی، زمانی که طول می‌کشد تا یک کارمند به سطح مهارت مشخص مورد نیاز برای نقش خاص خود برسد و به طور مؤثر مشارکت کند.

آخرین تحقیقات ما آنچه را که بازار تولید صنعتی پیشرفته به طور گسترده‌تری احساس کرده است، تأیید می‌کند: یک شکاف قابل توجه در سطوح مهارت. مشاغل ماهرانه دشوار و از نظر فیزیکی طاقت‌فرسا (مانند جوشکاران، برق‌کاران و ماشین‌کاران) زمان و آموزش قابل توجهی برای تسلط یافتن نیاز دارند. با این حال، کارگران باتجربه با سرعت بالایی در حال بازنشستگی هستند و تولیدکنندگان را با کمبود متخصصانی که بتوانند تازه‌واردان را به سرعت به سطح مطلوب برسانند، مواجه کرده‌اند.

تولیدکنندگان صنعتی پیشرفته، که اغلب محصولات پیچیده با زمان‌های چرخه^۲ طولانی می‌سازند، معمولاً تقاضای نیروی کار را سال‌ها قبل از برنده شدن در یک مناقصه پیش‌بینی کرده و آن را بر اساس فرضیاتی در مورد مهارت نیروی کار بنا می‌کنند، که اکنون این فرضیات به طور اساسی توسط واقعیت‌های عرضه نیروی کار زیر و رو شده است. برای مثال، یک تولیدکننده در حوزه هوافضا و دفاع می‌خواست خط تولیدی از سیستم‌های تسلیحاتی قدیمی را دوباره راه‌اندازی کند، اما از آنجا که پایگاه استعداد فعلی آن برای تولید این محصولات قدیمی آموزش ندیده بود، شرکت مجبور شد برای دسترسی به کارمندان بازنشسته و استخدام مجدد آنها، رشد کند.

همچنان که این چالش به رشد خود ادامه می‌دهد، بهبود زمان رسیدن به مهارت به یک ضرورت برای تولیدکنندگان صنعتی پیشرفته تبدیل می‌شود. با این حال، صنعت تولید ذاتاً منزوی‌تر از سایر بخش‌ها است. سازمان‌ها در پذیرش ابزارها یا روش‌های کاری جدید کندتر هستند زیرا اولویت آنها نوآوری بالا در سطح محصول است. سازمان‌ها خود را در حالی می‌یابند که به صورت واکنشی و بدون پرداختن به علت ریشه‌ای واقعی، در تلاش برای جبران کمبود مهارت نیروی کار هستند. برای مثال، مدیریت عملکرد نقش مهمی در بهره‌وری ایفا می‌کند. اما برای

^۱ McKinsey Talks Operations Blog, “Unlocking frontline potential with an integrated talent operating model,” December 4, 2024.

^۲ cycle times

بسیاری از تولیدکنندگان صنعتی پیشرفته، ماهیت مسیرهای شغلی و سیلوهای عمودی به این معناست که مدیران ممکن است دیدی فراتر از حوزه‌های کاری مستقیم خود نداشته باشند. این امر دیدگاه و مواجهه آنها با راه‌حل‌های گسترده‌تر را محدود می‌کند. همچنین، کند بودن زمان رسیدن به مهارت به این معناست که استعدادها به دلیل رابطه سنتی بین سابقه خدمت و رتبه حقوقی، به اندازه کافی و با سرعت یاد نمی‌گیرند، که این امر می‌تواند بر انگیزه و رضایت کارکنان تأثیر بگذارد.

علیرغم این موانع، سازمان‌ها همچنان می‌توانند با استعدادی که در اختیار دارند، بهره‌وری را افزایش دهند. حتی زمانی که مهارت نیروی کار موجود پایین است، تولیدکنندگان می‌توانند اهرم‌های متنوعی مانند مدیریت عملکرد و جذب و توسعه استعدادها را برای افزایش سرعت رسیدن استعدادها به مهارت، فعال کنند. شرکت‌های صنعتی پیشرفته موفق با همسو کردن سه‌گانه واحدهای تجاری، عملیات و منابع انسانی، از رقبا پیشی می‌گیرند تا سرمایه‌گذاری‌های جسورانه، هدفمند و مبتنی بر بازگشت سرمایه^۳ انجام دهند که نیروی کار چابک‌تر، تواناتر و بهره‌ورتر می‌سازد.

محیط کار در حال تحول و چالش‌های رو به رشد آن

در دهه منتهی به همه‌گیری کووید-۱۹^۴، بهره‌وری کل عوامل تولید در بخش تولید ایالات متحده به طور متوسط سالانه ۰.۳ درصد کاهش یافت.^۵ کارفرمایان، که بخش بزرگی از این امر ناشی از نیروی کار سالخورده است، با مانع رو به رشدی مواجه هستند: نسبت کارکنان تولید بالای ۵۵ سال در ۲۰ سال گذشته بیش از دو برابر شده و نرخ بازنشستگی افزایش یافته است، که این امر بخش قابل توجهی از کارکنان کهنه‌کار با دانش عمیق و سازمانی را حذف می‌کند (نمودار ۱).

در نتیجه، کارفرمایان با فرار مغزها^۶ روبرو هستند زیرا دانش به تازه‌واردان منتقل نمی‌شود، که این امر بر بهره‌وری کلی کارفرمایان تأثیر می‌گذارد.

^۳ Return of Investment

^۴ COVID-19

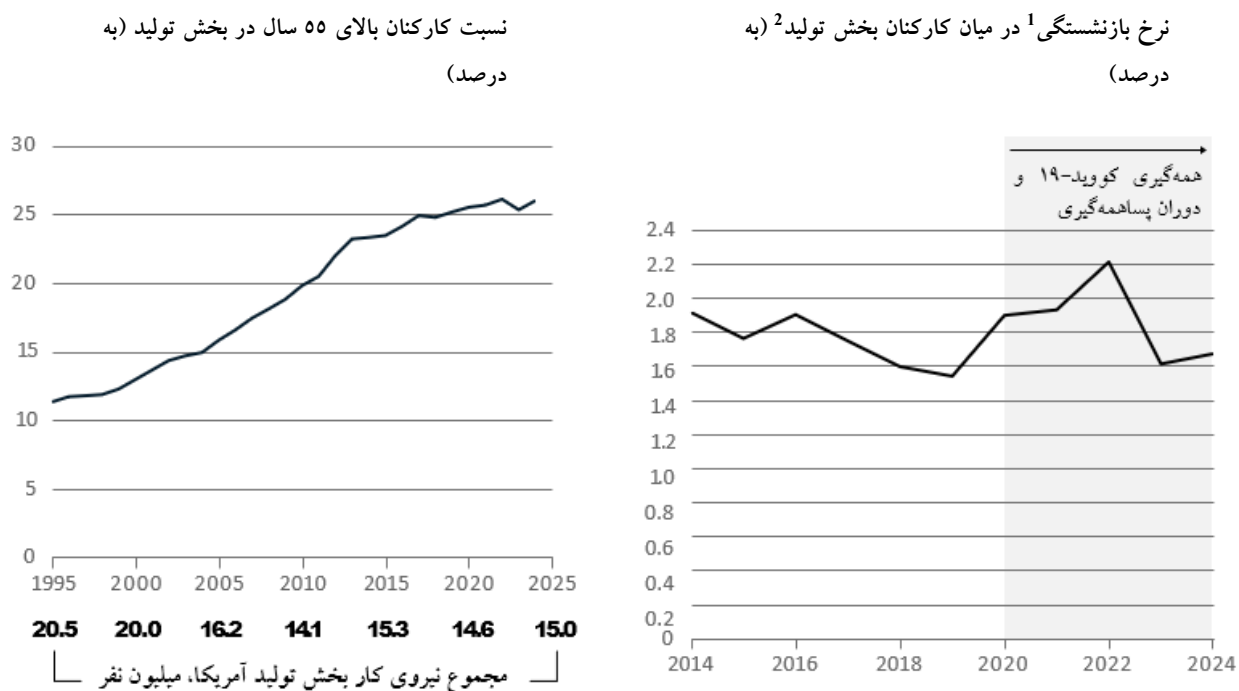
^۵ "Multifactor productivity slowdown in U.S. manufacturing," US Bureau of Labor Statistics, July 2018.

^۶ Brain drain

همانطور که قبلاً گزارش شد، اگر به شکاف‌های نیروی کار رسیدگی نشود، شرکت‌ها ارزش قابل توجهی را به خطر می‌اندازند. برای مثال، در حوزه هوافضا و دفاع، یک شرکت متوسط می‌تواند با رسیدگی به شکاف‌های نیروی کار، از بیش از ۳۰۰ میلیون دلار هزینه و تأثیر بر سود نهایی جلوگیری کند.^۷

نمودار ۱

تولیدکنندگان صنعتی پیشرفته به دلیل نیروی کار سالخورده خود، برای انطباق با تغییرات صنعت با فشار روزافزونی مواجه‌اند.



^۱ بخش تولید شامل کالاهای بادوام (مانند محصولات معدنی، فلزات، ماشین‌آلات، تجهیزات الکتریکی و تجهیزات حمل و نقل) و کالاهای بی‌دوام (مانند مواد غذایی و آشامیدنی، منسوجات، مواد شیمیایی و نفت) می‌شود.

^۲ بازنشستگی‌ها با استفاده از تعریف «سایر جدایی‌ها» توسط دفتر آمار کار ایالات متحده (BLS) اندازه‌گیری می‌شوند، که این تعریف شامل بازنشستگی‌ها و همچنین انتقال به مکان‌های دیگر، فوت، یا جدایی به دلیل ازکارافتادگی کارمند می‌شود. نرخ بازنشستگی به صورت تعداد «سایر جدایی‌ها» تقسیم بر کل نیروی کار بخش تولید محاسبه می‌شود.

منبع:

“Employed persons in nonagricultural industries by age” from Current Population Surveys, BLS, 1995–23; Job Openings and Labor Turnover Survey, BLS, 2014–22

^۷ Brooke Weddle, Giulietta Poltronieri, Hugues Lavandier, and Andy Voelker, “The talent gap: The value at stake for global aerospace and defense,” McKinsey, July 17, 2024.

تحقیقات مک کینزی نشان می‌دهد که شکاف بهره‌وری بین مجریان^۸ بالا و پایین تا حدود ۸۰۰ درصد با افزایش پیچیدگی کار افزایش می‌یابد. حتی تولید کنندگانی که در مشاغل با پیچیدگی پایین فعالیت می‌کنند، همچنان حق بیمه ۵۰ درصدی را بین مجریان بالا و پایین تجربه می‌کنند (شکل ۲). انتظار می‌رود که این روند همچنان ادامه داشته باشد زیرا کارفرمایان یاد می‌گیرند که در محیطی کار کنند که در آن دانش و تجربه مهم نیروی کار را با سرعت بیشتری ترک می‌کند و استعدادهای جدید با سرعت بیشتری به دست می‌آیند. اما برخی از بازیکنان این الگو را تغییر داده‌اند، و تحقیقات جدید ما نشان می‌دهد که کسانی که به سرعت حرکت می‌کنند تا رویکرد خود به استعداد را تغییر دهند، در حال به دست آوردن یک مزیت رقابتی هستند.

سرمایه‌گذاری بر استعدادها و شکوفاسازی مهارت

رهبران صنعتی پیشرفته‌ای که در حال تحقق ارزش هستند، سرمایه‌گذاری‌ها را به سمت سه دسته مختلف از «زمان رسیدن به مهارت» هدف‌گذاری می‌کنند.^۹ تحقیقات مک کینزی نشان می‌دهد که در مقایسه با میانگین‌های صنعتی، تولیدکنندگان صنعتی پیشرفته با بالاترین سطوح بهره‌وری نیروی کار، بالاترین سطوح بازده کل سهامداران^{۱۰} را نیز دارند، با تفاوت متوسط هشت واحد درصد.^{۱۱}

برای اولویت‌بندی سرمایه‌گذاری بر استعدادها و تحقق بازگشت سرمایه قابل‌انتساب، رهبران صنعتی پیشرفته باید تمام قابلیت‌های سازمانی (به عنوان مثال، عملیات، مهندسی، منابع انسانی و فناوری اطلاعات) را گرد هم آورند تا یک بیانیه مسئله اصلی را پذیرفته و حل کنند: "چگونه می‌توانیم زمان رسیدن به مهارت را کاهش دهیم تا بهره‌وری حاصل از آن را افزایش دهیم؟"

^۸ performers

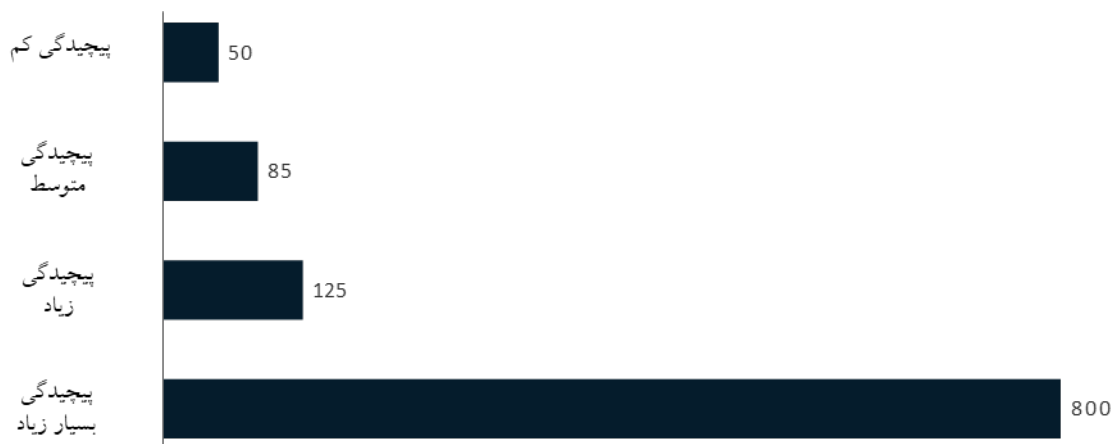
^۹ Ezra Greenberg, Asutosh Padhi, and Sven Smit, "2024 and beyond: Will it be economic stagnation or the advent of productivity-driven abundance?," McKinsey, January 12, 2024

^{۱۰} Total Shareholder Return

^{۱۱} "The missing productivity ingredient: Investment in frontline talent," McKinsey, February 27, 2025.

با افزایش پیچیدگی شغل، شکاف بهره‌وری بین کارکنان با مهارت بالاتر و کارکنان با مهارت پایین‌تر به شدت افزایش می‌یابد.

شکاف بهره‌وری بین کارکنان با عملکرد متوسط و کارکنان با عملکرد بالا، به تفکیک پیچیدگی شغل (%)



منبع:

McKinsey Global Survey: War for Talent 2000, refreshed in 2012

تحلیل مک‌کینزی نشان می‌دهد که سه اهرم اصلی برای «زمان رسیدن به مهارت» وجود دارد که هر کدام دارای بیانیه‌های مسئله منحصر به فرد و اهرم‌های فرعی پشتیبان هستند — که در بخش‌های بعدی مورد بحث قرار می‌گیرد — و می‌توانند دستاوردهای بهره‌وری چشمگیری را هم به صورت مستقیم و هم غیرمستقیم به ارمغان آورند (نمودار ۳).

جذب استعداد

جذب استعداد برای صنعت تولید صنعتی پیشرفته به دلیل کوچک شدن خزانه استعداد^{۱۲} در برخی حوزه‌ها و رقابت از سوی بخش‌های دیگر، یک چالش بوده است. علاوه بر این، استعدادهای جوان‌تر ممکن است اغلب از مشاغل تولیدی بی‌اطلاع یا به آن بی‌علاقه باشند. تولیدکنندگان می‌توانند با حل بیانیه‌های مسئله زیر، یک استراتژی جذب استعداد مؤثرتر را به پیش ببرند:

¹² Talent pool

- چگونه می‌توانیم استعدادهای جدیدی را که سطح مهارت بالاتری دارند یا می‌توانند سریع‌تر به مهارت دست یابند، بهتر جذب کنیم؟
- چگونه می‌توانیم زمان استخدام یک نامزد را کاهش دهیم؟

یک تولیدکننده صنعتی با افزایش منبع‌یابی نامزدهایی با پتانسیل یادگیری بالاتر، به سؤال اول پاسخ داد.

این تولیدکننده، منابع خارجی استعداد (مانند مدارس فنی حرفه‌ای خاص^{۱۳}) را که از لحاظ تاریخی بهره‌ورترین نیروها را تولید می‌کردند، شناسایی کرد — که در آن بهره‌وری به عنوان "هزینه به ازای هر ساعت کار بهره‌ور" کمی‌سازی شده بود — و استراتژی منبع‌یابی^{۱۴} را برای هدف قرار دادن آنها بازتنظیم کرد. این اقدامات، استخدام نیروی کار ماهر را حدود ۷۰ درصد افزایش داد، با هزینه کمتر به ازای هر ساعت کار بهره‌ور و بدون هیچ افزایشی در بودجه منابع انسانی.

توسعه استعداد

توسعه استعداد برای این صنعت حیاتی است تا با فناوری‌های در حال تحول همگام شود، شکاف‌های مهارتی را پر کند و بهره‌وری را حفظ نماید. با این حال، بسیاری از کارفرمایان از یک رویکرد سنتی برای بخش آموزشی توسعه استعداد استفاده می‌کنند. آن سازمان‌هایی که در لبه پیشروی توسعه استعداد قرار دارند، در حال بررسی برنامه‌های جامعی هستند که قابلیت‌ها را از طریق مربیگری، کارآموزی، بازخورد و یادگیری حین کار ایجاد می‌کنند تا به بیانیه‌های مسئله زیر بپردازند:

- چگونه می‌توانیم خط انتقال استعدادهای «آماده» را از طریق مهارت‌افزایی یا بازآموزی مهارت‌های افراد شاغل در نقش‌های فعلی و نقش‌های مجاور، گسترش دهیم؟
- چگونه می‌توانیم از رویکردهای توسعه «مدرن» استفاده کنیم که باعث شوند یادگیری سریع‌تر و بهتر اتفاق بیفتد؟

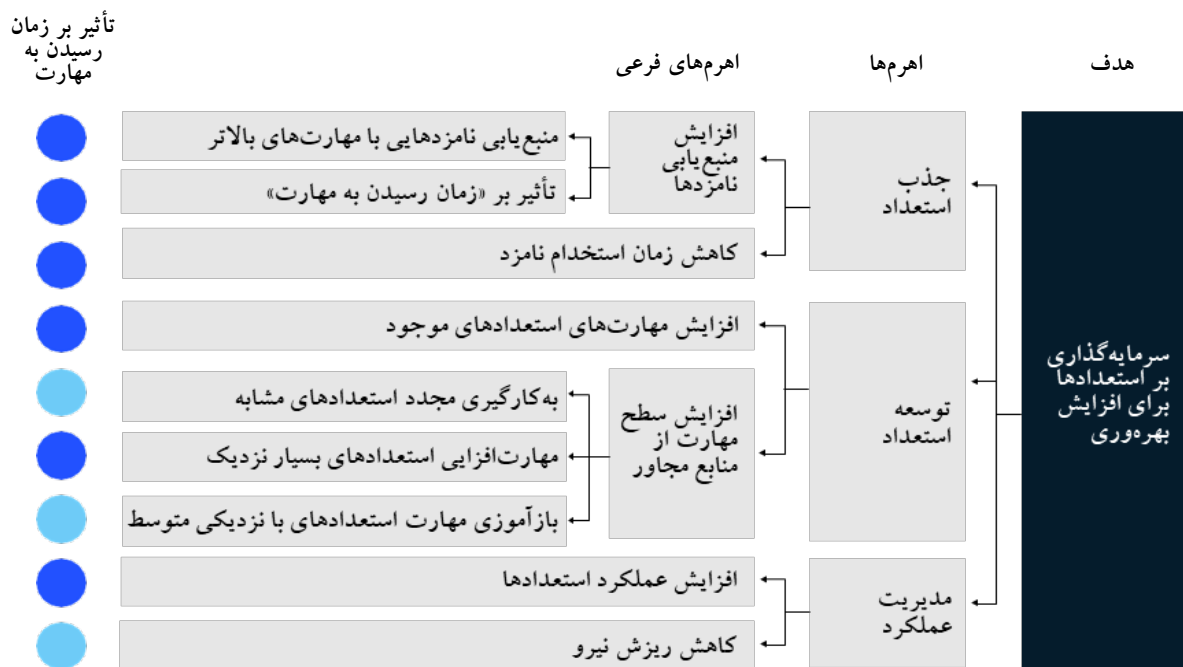
¹³ specific trade schools

¹⁴ sourcing strategy

برخی اهرم‌های استعداد، نقش مستقیم‌تری در «زمان رسیدن به مهارت» ایفا می‌کنند.

● مستقیم ● غیر مستقیم

نقش اهرم‌های استعداد در «زمان رسیدن به مهارت»



Source: Ezra Greenberg, Asutosh Padhi, and Sven Smit, "2024 and beyond: Will it be economic stagnation or the advent of productivity-driven abundance?," McKinsey, January 12, 2024

یک تولیدکننده صنعتی با افزایش مهارت‌های استعدادهای موجود، با این مسائل مقابله کرد. این شرکت یک کتابخانه آموزشی مبتنی بر ویدئو برای مهارت‌های قدیمی ایجاد کرد که در آن کارمندان در شرف بازنشستگی، مهارت‌هایی را که یادگیری آنها دشوارتر بود، آموزش می‌دادند. این همکاران مهارت‌ها را به صورت گام به گام نمایش می‌دادند و "چرایی" پشت هر اقدام، دام‌های رایج، و فوت و فن‌هایی را که در طول سال‌ها آموخته بودند، توضیح می‌دادند. این ویدئوها به بخش‌های کوتاه‌تر تقسیم شده و در سیستم مدیریت یادگیری به همراه مستندات مربوطه منتشر می‌شدند.

مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد به طور سنتی برای افزایش بهره‌وری در کوتاه‌مدت استفاده می‌شود—با این حال، اغلب به طور غیرمستقیم به کار گرفته می‌شود. بینش‌های جدید در مورد آنچه برای کارمندان بیشترین اهمیت را دارد و

تکنیک‌های مدیریتی می‌توانند ارائه نتایج افزایش یافته با سطوح مشابهی از تلاش را آسان‌تر کرده و به حل بیانیه‌های مسئله زیر کمک کنند^{۱۵}:

- چگونه می‌توانیم استعدادها را به گونه‌ای متفاوت مدیریت کنیم تا سطح مهارت را افزایش داده یا زمان رسیدن به مهارت را کاهش دهیم؟
- چگونه می‌توانیم دانش حیاتی را که در معرض خطر خروج از سازمان است، ثبت و مدون کنیم؟^{۱۶}

یک تأمین‌کننده هوافضا و دفاع برای حل اولین بیانیه مسئله، عملکرد استعدادها را افزایش داد. این تأمین‌کننده آرزو داشت بهره‌وری سالن تولید خود را افزایش دهد، که این امر مستلزم درک سطح مهارت هر کارمند و افزایش شفافیت در رویکرد مدیریت عملکرد بود. این تأمین‌کننده ابتدا ارزیابی کرد که چه مهارت‌هایی در زنجیره ارزش مورد نیاز است و سپس متوجه شد که تنها یک نفر صلاحیت انجام یک عملیات حیاتی را در یک کارگاه واحد دارد. علاوه بر این، آن کارمند در شیف‌ت صحیحی که برای انجام کار لازم بود، کار نمی‌کرد که منجر به تأخیرهای گیج‌کننده می‌شد. با تشخیص علت ریشه‌ای مسئله بهره‌وری، تأمین‌کننده دریافت که سخت‌تر کار کردن کمکی نخواهد کرد. آنها باید راهی برای از بین بردن پایدار این گلوگاه پیدا می‌کردند. تأمین‌کننده تصمیمی را اتخاذ کرد که برای بازگشت سرمایه بلندمدت طراحی شده بود: به طور موقت بهره‌وری فردی را با جفت کردن کارگران با فردی که مهارت حیاتی برای آموزش دیگران را داشت، کاهش داد. هنگامی که اپراتورهای کافی برای پوشش هر دو شیف‌ت آموزش دیدند، کارخانه تقریباً بلافاصله شاهد افزایش ۱۵ درصدی در حجم تولید بود.

شکستن کد مهارت^{۱۷}

کشف مسیر رسیدن به مهارت می‌تواند منجر به افزایش بهره‌وری و بازده کل سهامداران بلندمدت بیشتری شود. تحقیقات پیشین مک‌کینزی نشان می‌دهد که برای یک کارفرمای متوسط، یک ساعت کار غیربهره‌ور در هفته به دلیل کارکنان با مهارت پایین‌تر، می‌تواند سالانه تا ۵,۹۰۰ دلار برای شرکت‌ها هزینه داشته باشد.^{۱۸} سازمان‌هایی

¹⁵ Aaron De Smet, Marino Mugayar-Baldocchi, Angelika Reich, and Bill Schaninger, "Some employees are destroying value. Others are building it. Do you know the difference?," *McKinsey Quarterly*, September 11, 2023.

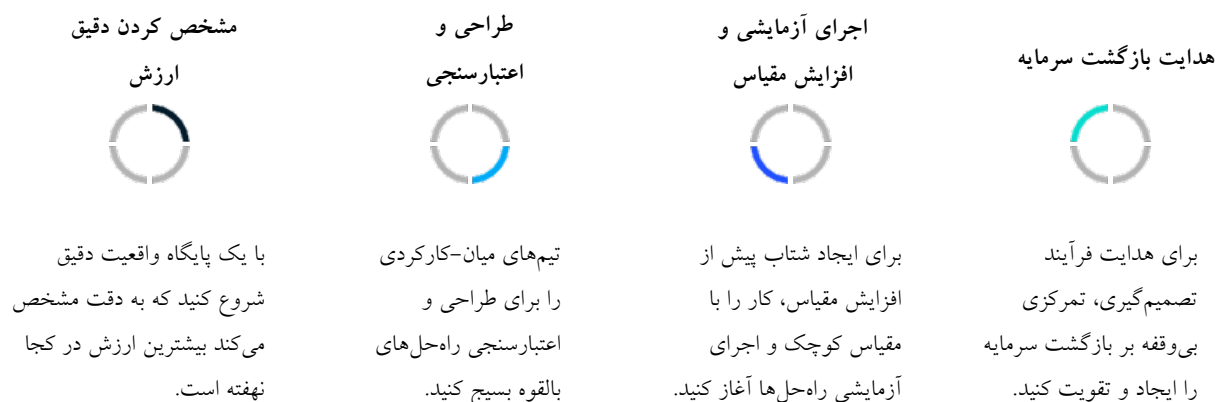
¹⁶ اگر به مسئله ریزش نیرو نپردازیم، کوتاهی کرده‌ایم؛ این مسئله جنبه‌ای پرهزینه و چالش‌برانگیز از واقعیت کاری برای بسیاری از تولیدکنندگان صنعتی پیشرفته است. اما تحقیقات ما نشان می‌دهد که اگرچه رسیدگی به آن می‌تواند منجر به جلوگیری از هزینه و تأثیر بر سود نهایی شود، اما این کار فوراً «زمان رسیدن به مهارت» را بهبود نمی‌بخشد.

¹⁷ Cracking the proficiency code

¹⁸ Brooke Weddle, Giulietta Poltronieri, Hugues Lavandier, and Andy Voelker, "The talent gap: The value at stake for global aerospace and defense," *McKinsey*, July 17, 2024.

تولیدکنندگان می‌توانند چهار اقدام جسورانه را برای ارائه مداوم بهره‌وری از طریق مهارت، دنبال کنند.

موتور بهبود چرخه‌ای مهارت نیروی کار



که در کاهش زمان رسیدن به مهارت موفق‌تر بوده‌اند، یک رویکرد داده‌محور و آزمون و یادگیری^{۱۹} را اتخاذ کرده‌اند که توسط تیم‌های میان-کارکردی تنظیم می‌شود، همراه با تمایل به امتحان اشکال جدید فناوری (از جمله هوش مصنوعی مولد^{۲۰}) و تمرکز بر طراحی استراتژی‌های متناسب با تجربه کارمند.

برای کارفرمایانی که به دنبال مقابله با چالش‌های بهره‌وری خود از طریق مهارت هستند، ما چهار اقدام جسورانه ممکن را می‌بینیم (نمودار ۴).

مشخص کردن دقیق ارزش

تولیدکنندگان باید با یک پایگاه واقعیت دقیق شروع کنند که مشخص می‌کند در کجا باید زمان رسیدن به مهارت را بهبود بخشند تا بیشترین ارزش را به دست آورند و همچنین علل ریشه‌ای موانع را شناسایی کنند. هر سازمان یک پایگاه واقعیت متفاوت خواهد داشت که اغلب بینش‌های شگفت‌انگیزی را در مورد جایی که مهم‌ترین ارزش نهفته است، ارائه می‌دهد. یک پایگاه واقعیت می‌تواند باورها یا سوگیری‌های دیرینه در یک سازمان را به چالش بکشد. برای مثال، یک تولیدکننده صنعتی معتقد بود که بزرگ‌ترین چالش توسعه استعداد آن، نداشتن فضای آموزشی کافی است، اما در واقعیت، در فضای موجود خود ظرفیت کافی را داشت. این فرآیند مستلزم ترسیم

¹⁹ test-and-learn

²⁰ *People & Organization Blog*, "Four ways to start using generative AI in HR," blog entry by Julian Kirchherr, Dana Maor, Kira Rupietta, and Kirsten Weerda, McKinsey, March 4, 2024.

چرخه عمر کامل کارمند بود از پیش از استخدام تا بازنشستگی؛ کمی سازی هزینه تمام اقدامات و سرمایه گذاری‌ها؛ و درک بازگشت سرمایه حاصل و تأثیر آن بر بهره‌وری بود. بسیاری از سازمان‌ها در این زمینه کوتاهی می‌کنند زیرا نمی‌توانند مهارت‌های مورد نیاز خود را به روشی واقعاً قابل اندازه‌گیری و کمی بیان کنند.

بسیج کردن تیم‌های میان-کارکردی^{۲۱}

تولیدکنندگان می‌توانند با ایجاد تیم‌های میان-کارکردی برای طراحی و اعتبارسنجی راه‌حل‌های بالقوه، به بهبود مهارت نیروی کار ادامه دهند. به طور معمول، سازمان‌ها تصور می‌کنند که این مسئولیت بر عهده منابع انسانی یا مهندسی است. اما برای حل واقعی چالش مهارت، رهبران از تمام حوزه‌های سازمانی باید گرد هم آیند تا راه‌حل‌های جدید و احتمالاً نوآورانه‌ای پیدا کنند.

شروع با مقیاس کوچک و اجرای آزمایشی راه‌حل‌ها^{۲۲}

تولیدکنندگان باید راه‌حل‌ها را در مقیاس کوچک آزمایش کنند تا شتاب ایجاد کرده و حمایت رهبری را جلب نمایند. تغییرات در فرآیند پذیرش کارکنان جدید یا آموزش فنی به دستاوردهای قابل مشاهده‌ای نیاز دارد تا رهبران آنها را بپذیرند و به پتانسیلشان ایمان بیاورند. برنامه‌های آزمایشی نه تنها باید بهبودهای قابل اندازه‌گیری را نشان دهند، بلکه باید به تغییر ذهنیت و باورهای سازمانی در مورد عملیاتشان نیز کمک کنند.

هدایت بازگشت سرمایه

اگرچه تصمیم‌گیری مبتنی بر بازگشت سرمایه امری منطقی است، اما اغلب یک رویه معمول نیست. تولیدکنندگان باید تمرکزی بی‌وقفه بر بازگشت سرمایه را اتخاذ کرده و این انتظار را در سراسر سازمان نهادینه کنند که برای اتخاذ تصمیمات واقعی در مورد استعدادهای از بازگشت سرمایه استفاده، آن را درک و ردیابی کنند.

درحالی‌که نیروی کار به تغییر خود ادامه می‌دهد، سازمان‌ها فرصت دارند تا سرمایه‌گذاری‌های جسورانه‌ای برای تسریع زمان رسیدن به مهارت انجام دهند. کسانی که این جهش را انجام دهند، می‌توانند قابلیت‌های بیشتری را

²¹ cross-functional teams

²² pilot solutions

در نیروی کار خود فعال سازند و مسیری سریع تر و انعطاف پذیرتر به سوی بهره‌وری و بازگشت سرمایه رقابتی را بگشایند.

این مقاله ترجمه مقاله ذیل از شرکت مکنزی است:

Investing in the manufacturing workforce to accelerate productivity



The Institute for Management Insight Change