2021-11-29

**譯者**．**陳如月**

在不斷加速發展的AI世界中形塑工作的未來

在哈佛商學院健康照護校友會（Harvard Business School Healthcare Alumni Association， HBSHAA）問答系列的這一期節目中，名譽董事Michael Wong與麻省理工學院(MIT)史隆管理學院管理學教授、麻省理工學院工作與就業研究所 (Institute for Work and Employment Research，IWER) 名譽教授 Thomas Kochan博士交談，在AI和其他數位解決方案繼續改變我們的工作和日常生活的過程中，他提供了三個關鍵的見解。

**Michael Wong：**在我過去從事的數位化轉型諮詢工作中，一個普遍的觀察是，大約10%的受影響員工會辭職，而不是透過雇主善意的再培訓和留任努力來參與。從離職面談來看，他們辭職的一個原因似乎是對這種變化缺乏控制的感覺。 您在MIT任教40多年，您的研究發現為什麼有些員工會做出如此戲劇性的職業行為？

**Dr. Thomas Kochan：**正如世界經濟論壇對「十大新興科技」的討論所強調的那樣，很明顯，數位化轉型如何成為我們生活許多方面變革的驅動力。文章提到，「2015年至2050年間，全球60歲及以上人口的比例將從12%增加到22%，增加近一倍。」因此，雖然AI和其他科技為解决人口結構變化等宏觀因素提供令人興奮的機會，但研究指出，員工確實希望在如何使用這些新工具方面發表意見。

我們2017年的研究發現，受訪員工之間存在巨大的建言鴻溝。雖然薪酬可能是一個因素，但員工要求接受培訓，以及决定如何在工作場所使用科技方面發揮更直接的作用。我們從研究中得出的關鍵結論是，員工期望他們的雇主能够為科技顛覆等影響他們日常生活的發展趨勢提供意見。MIT的調查結果支持你的觀察，當員工感到失去控制時，他們會尋求不同的機會，包括提前退休和/或遣散費。

此外，即使要求提供意见，也往往為時已晚。好消息是一些公司採取不同的途徑，產生正面結果。在MIT，我們與Kaiser Permanente等實體在這個領域進行廣泛的研究，Kaiser Permanente讓員工參與到他們所謂的「下一代」門診診所的數位化轉型規劃的前端。技術專家、醫師、護理師和其他一線工作人員完全重新設計病患預約和就診的流程；透過廣泛使用筆記型電腦、資訊站、視覺追蹤和顯示器，使病患和工作人員了解照護過程的每一步，並擴大遠距醫療的使用（甚至在COVID疫情到來之前）。Kaiser Permanente的執行領導們相信，他們自己的員工有潜力直接參與新數位工具的設計和改變工作方法，以充分利用這些工具。雖然他們仍有日常工作要做，但時間已經分配好，以便他們可以參加培訓師培訓課程，因為他們在同儕群體中擁有經驗和信譽。

**Michael Wong：《財富》雜誌2021年評選最受推崇的前三大公司都是科技公司，他們在持續加速我們日常生活中的AI和其他數位工具解決方案方面扮演的角色，個人實際上可以做些什麼才能在如何使用新科技工具、如何處理不斷發展的新流程以及最重要的與其他人互動方面表達意見？**

**Dr. Thomas Kochan：**首先，員工需要舉手並詢問他們如何參與。雖然客戶代表不應突然認為他們應該將50%的時間從完成銷售轉移到成為公司的新解決方案建築師，但他們可以騰出一些時間參與一些領域，如在使用者設計階段提供意見。他們的價值將是為組織提供解決現實痛點的想法，例如提高生產力或提高製造工廠的工作安全性。因此，也許願意參與以人為中心的設計階段。

其次，由於《財富》500强的許多轉型都失敗了，員工應該就如何在當前狀態流程中有效果和高效率地配置新科技提出想法。請注意，背景很重要，因為如果高層主管已被聘用，並由CEO和/或董事會授權，引入顛覆性變革這是一回事。如果你是一個新進應聘的大學員工，有著很好的想法，但對組織的變革能力了解有限，那麼情况就完全不同。找出你可以在哪些方面切實地引進可以吸引人的新想法。 對你來說，及時了解技術和工作流程的變化非常重要。這樣做的一種方法可能是註冊我們的定期更新MIT Good Companies-Good Jobs時事通訊。

最後，願意承認你所知道的，也許更重要的是你不知道這些加速的科技變化。我在MIT工作的40多年裡，有一個觀察結果是，一些公司高層認為只有他們的CIO (資訊長，Chief Information Officer) 和外部顧問才能理解這個問題。對於這些高層來說，理解這些知識不僅是被少數人掌握的，而是被更廣泛的人群掌握的，這將是一個重大的思想轉變。更聰明的高層，如Kaiser Permanente的高層，已經學會相信其他人，包括一線員工、客戶和工會，可以為他們的數位化轉型提供價值。

Dr. Thomas Kochan是MIT史隆管理學院的 George Maverick Bunker管理學教授。還在MIT 的Institute for Work and Employment Research任教。他專注於更新美國的工作和就業政策、制度和做法，以跟上不斷變化的勞動力和經濟。

Michael Wong是哈佛商學院健康照護校友會的名譽董事。

(資料來源：Pharmaceutical Executive)