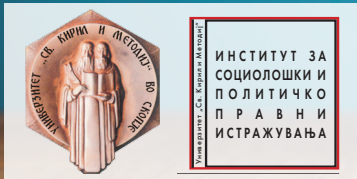
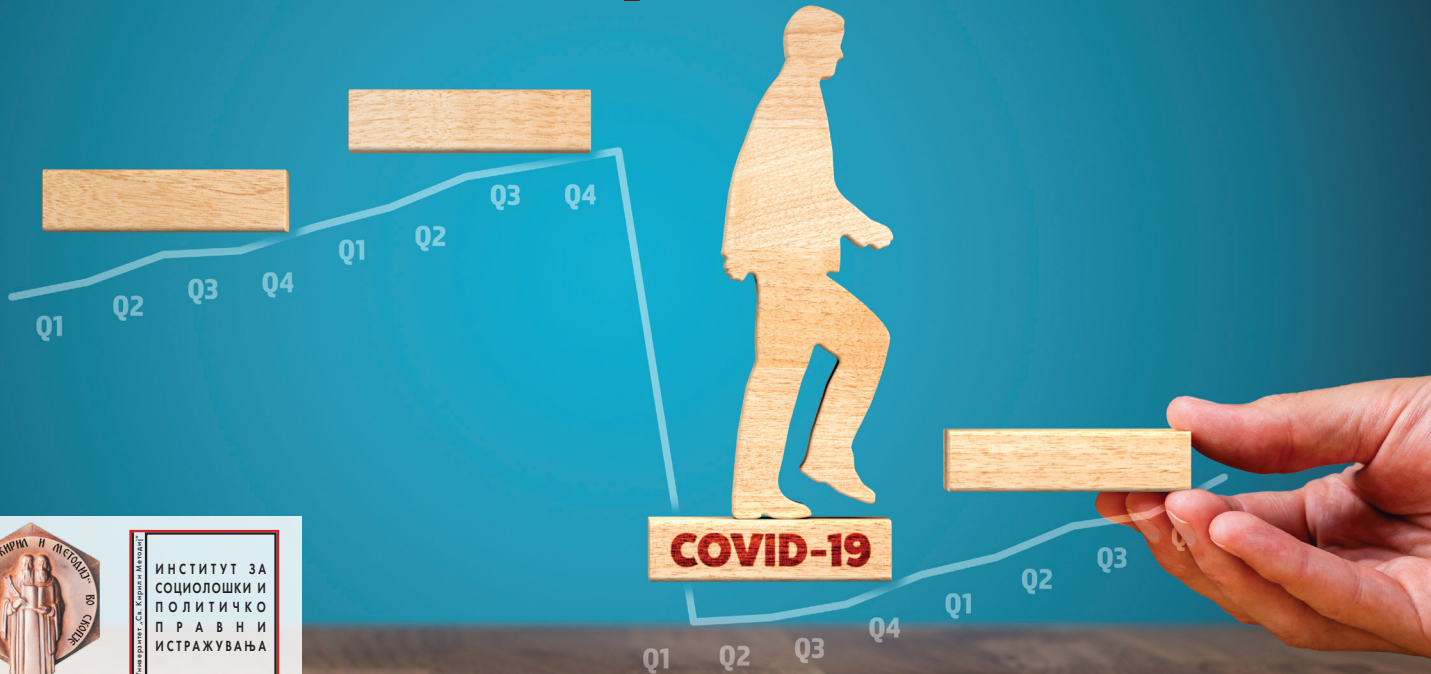


Научна среда „Влијанието на Ковид-19 врз светот на работата“



Институт за социолошки и политичко-правни истражувања
Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ во Скопје

ВЛИЈАНИЕТО НА КОВИД-19 ВРЗ СВЕТОТ НА РАБОТАТА

Скопје, 2021

Содржина

Вовед

5

Поздравно обраќање на Вон. проф. д-р Бојана Наумовска

Директорка на Институтот за социолошки и политичко правни истражувања, Скопје

6

„Новото нормално“ или како да се креира организациска култура на безбедност, сигурност и стабилност

Проф. д-р Мирјана Борота Поповска

Институт за социолошки и политичко-правни истражувања – Скопје

7

„Импликации за КОВИД-19 и светот на работата: Анализа на извештаите на Меѓународната организација на трудот (ILO)“

Вон. проф. д-р Марија Топузовска Латковиќ

Институт за социолошки и политичко-правни истражувања – Скопје

13

Клучни мерки и решенија како одговор на кризата

15

„Влијанието на КОВИД-19 врз продуктивноста и иднината на работењето од дома“

Асс. м-р Блаже Јосифовски Институт за социолошки и политичко-правни истражувања – Скопје

17

„Пандемијата со КОВИД-19 и ефектите врз конфликтот работа-семејство : родова перспектива“

М-р Марија Давчева

Истражувачки центар за психологија на човечки ресурси,
организациски развој и квалитет на работен живот при Универзитетот во Валенсија

23

Нови парадигми за менаџирање на човечкиот капитал по пандемијата – научени лекции за професионалците за ЧР

М-р Ивана Дојчиновска-Стојановиќ

Член на УО на Македонската асоцијација за ЧР

Претседател на АСК – Асоцијација на советници за развој на кариерата

26

КОВИД-19, ризици и предизвици: МЧР-предизвици во здравствените организации

М-р Сашка Тодоровска

Специјалист за човечки ресурси во Клиничката болница „Ацибадем Систина“

32

Вовед

По повод одбележување на 55 години од своето постоење, Институтот за социолошки и политичко-правни истражувања при Универзитетот „Св. Кирил и Методиј“ организираше повеќе настани на теми поврзани со неговата научно-истражувачката и образовна дејност.

Првата научна средa во 2020 ја посвети на влијанието на кризата од КОВИД-19 врз светот на работата и промените што ги носи. Свои излагања имаа:

- Проф. д-р Мирјана Борота Поповска, Институт за социолошки и политичко-правни истражувања;
- Вон. проф. д-р Марија Топузовска Латковиќ, Институт за социолошки и политичко-правни истражувања;
- Асс. м-р Блаже Јосифовски, Институт за социолошки и политичко-правни истражувања;
- М-р Ивана Дојчиновска-Стојановиќ, член на Управниот одбор на Македонската асоцијација за човечки ресурси, претседател на Асоцијацијата на советници за развој на кариера;
- М-р Јана Ѓорѓиевска, професионалец за ЧР, регионален менаџер за ЧР во „Зара“, за: Вашингтон, Вирџинија, Мериленд, Пенсилванија, Охајо, Мичиген, Минесота, Илиноис и др.
- М-р Марија Давчева, Истражувачки центар за психологија на човечки ресурси, организациски развој и квалитет на работен живот при Универзитетот во Валенсија;
- М-р Сашка Тодоровска, специјалист по човечки ресурси во Клиничката болница „Ацибадем Систина“;
- Кристина Ампева, претседател на Здружението „Гласен Текстилец“ – Штип;
- М-р Стефан Јовановски, раководител на Службата за човечки ресурси во компанијата „А1 Македонија“.

Излагањата и дискусијата се искористија за да се слушнат мислењата на претставници на академската заедница, бизнис-секторот и граѓанскиот сектор во однос на предизвиците и можностите што ги носи со себе кризата предизвикана од пандемијата со КОВИД-19. Притоа, сакавме да отвориме простор за мислењата на пошироката научна и стручна јавност во врска со оваа проблематика.

Ова издание што го имате пред себе има за цел да претстави дел од излагањата на учесниците во форма на публикација.

Поздравно обраќање на Вон. проф. д-р Бојана Наумовска Директорка на Институтот за социолошки и политичко правни истражувања, Скопје

Почитувани,

Споделувањето на нови научни сознанија и иницирање на дискусија со пошироката јавност за актуелни прашања е една од основните задачи на Институтот за социолошки и политичко-правни истражувања. Водени од оваа задача, пред повеќе од четири години, Институтот ја востанови Научната средa како настан, кој има за цел промовирање на научно-истражувачката работа на кадарот на институцијата и покренување на расправа со другите чинители во општеството, на теми значајни за сите нас.

Оваа година е јубилејна за нас, одбележување 55- години од основањето на Институтот и во таа насока ќе бидат организирани повеќе настани како Научна средa, дебати, конференција, промоција на изданија. Покрај тоа што Институтот е основан научно да проучува теми од социолошките и политичко-правните области, повеќе од 30 години се занимава и со истражувања од полето на организациските науки, а со цел развој на млад научен кадар, за целиот овој период успешно организира и студии од втор циклус по Менаџмент на човечки ресурси.

Во контекст на досегашната работа, а во насока на справување со предизвиците кои следат, темата на оваа Научна средa е „Влијанието на Ковид- 19 врз светот на работата“, тема сè повеќе актуелна. Доколку на почетокот се организираме, мислејќи дека оваа состојба како човештво брзо ќе ја надминеме, денес е јасно дека ќе биде потребна реорганизација на работните процеси за подолг временски период, но и промена на навиките и начинот на живот.

Несомнена е потребата од широка дискусија на оваа тема, која нè допира сите нас, директно преку работните процеси, но и индиректно како предизвици со кои се соочува нашето опкружување. Препознаена како предизвик за кој треба да се вкрстат научно-истражувачките сознанија, но и состојбите во самите компании кои секојдневно се соочуваат со менаџирање на човечките ресурси, Одделението за организациски науки при Институтот за социолошки и политичко-правни истражувања ја организира оваа Научна средa.

„Новото нормално“ или како да се креира организациска култура на безбедност, сигурност и стабилност

Проф. д-р Мирјана Борота Поповска

Институт за социолошки и политичко-правни истражувања – Скопје

Вовед

Многу организации, според препораките на авторитетите на власта за справување со КОВИД-19, воведоа физички мерки за безбедност во работењето, кои се главно сведени на носење на заштитна опрема, дистанца, дезинфекција и хигиена. Кај многу од нив настана и реконфигурација на работата и на работните места. Воведувањето на физичките мерки е една страна на работните предизвици со коишто се соочуваат менаџерите и професионалците на менаџментот на човечки ресурси. Другата страна се одлуките што треба да ги донесат за зачувување и негување на здрава организациска култура што ќе обезбеди сигурност, безбедност и стабилност. Клучната улога во креирањето, одржувањето и менувањето на организациската култура ја имаат лидерите.

Новото реално

Ширењето на пандемијата со КОВИД-19 во секојдневниот живот, физичките мерки и реконфигурацијата на работата во голема мера влијаат и врз целото устројство на животот и работата, особено на интегритетот на личноста, работните вредности и организациската култура. Вредно е да се издвојат главните аспекти на „новото нормално“ или основните елементи на животот што претрпеа промени и нарушувања и коишто бараат соодветна реакција од организациите:

Распоредот на времето: Одвивањето на секојдневниот живот е значително забавено или различно од порано. Потребно е повеќе време за завршување на секојдневните обврски, : јавен транспорт – ограничениот број лица кои можат да бидат присутни на едно место - го забавува превезувањето со јавниот транспорт; одење во банка, одење во набавка, завршување на административни работи. За тие што работат за првпат од дома се јави проблем на приспособување на времето за работните и домашните обврски. Особено се погодени родителите со деца кои одат на училиште. Од друга стра-

на, употребата на технологијата и нејзините брза примена и усовршување доведоа до скратување на времето за многу обврски и непотребност на одредени работни места и служби.

Физички простор: нов тип на физичка дистанца и употреба на физичкиот простор. Потребата од зголемување на физичката дистанца често предизвикува и чувство на осаменост, но знае да предизвика нетрпеливост и недоверба кон другиот. За тие што работат од дома се јавува потреба од место што ќе биде физички издвоено и без вознемирување од другите присутни во домот и коешто лесно ќе се изложи на јавноста, а да не ја загрози приватноста или сликата (имиџот) што ја градиме кај другите за нас. Пандемијата, пред сè, го нарушува физичкиот интегритет на личноста, основното право да не бидеме изложени на болест и опасност. Сето ова повлекува потреба од градење на нов поглед и мерки за зачувување на физичкиот интегритет.

Слободата на движење е сменета во секој поглед. Во одредени случаи поради ограничувањата што ги наметнуваат авторитетите на власта за справување со КОВИД-19, а во други случаи поради лично воздржување од страв и од претпазливост.

Комуникација лице во лице – дружење. Луѓето помалку се дружат, како на работа, така и во приватниот живот. Повеќе се дома, сами или со тие што живеат од потесното семејство, но не од личен избор, туку затоа што мораат.

Материјални/финансиски последици. Трошењето на материјалните и финансиските ресурси е, секако, поинакво. Без разлика дали повеќе или помалку се троши, станува збор за различна структура и поместување на приоритетите за домашниот буџет, трошоците и ресурсите.

Сето ова продуцира чувство за губење контрола врз сопствениот живот, односно страв дека не можат да се контролираат идните настани и дека ќе се случи нешто страшно. Ваквата состојба ги прави луѓето беспомошни и ранливи.

Криза

Накратко, оваа состојба во којашто се наоѓа светот е состојба на криза што ги има корените во загрозувањето на основното право на живот или опасност по живот придружено со нарушување на правото на слободно движење, дружење, физички интегритет, финансиски импликации, што продуцира промени најнапред во социјалниот живот, а секако и во светот на работата. Однесувањето на

луѓето во криза може да биде многу поразлично од очекуваното или вообичаеното. Соочени со големи кризи, луѓето вообичаено пројавуваат анксиозност, страв, неверување, конфузност, вознемиреност. Можат да се јават хистерија и паника. Во состојба на криза, може да дојде до исклучување на човечкиот мозок, оваа состојба може да биде привремена, но е реална физиолошка реакција на дел од мозокот наречен хипоталамус, кога човекот е соочен со кризна состојба од големи размери. Треба да се разбере дека ова се нормални човечки реакции на ненормални животназагрозувачки ситуации. Криза е состојба или ситуација што води до нестабилна или опасна ситуација и од којашто се афектирани индивидуата, групата или целото општество. Дефиниција на зборот криза, според Оксфордскиот речник, е: екстремно тешка и опасна состојба; време на несогласувања, конфузија, патење; време кога треба да се донесат тешки и важни одлуки.

Затоа предизвикот на менаџерите и менаџерите на човечки ресурси за воведување на физички мерки е минорен во однос на големината на предизвикот на носење одлуки за градење на безбедна и сигурна организациска култура што ќе се справи со кризата од КОВИД-19 и ќе гарантира стабилност до нејзиното завршување.

Деловните лидери – навикнати на луксузот на јасни факти и опции пред да донесат деловни одлуки – во време на пандемија се принудени да прават брзи, енормно влијателни избори засновани на ограничени, нецелосни или можеби дури и погрешни информации, па ова за нив се исклучително стресни времиња. Истражувањата покажаа¹ дека притисоците од криза можат да предизвикаат физички реакции што можат да ги нарушат перцепциите, одлуките и исходите, вклучувајќи:

- ▶ стимулација на амигдалата, што го активира одговорот на „бори се или бегaj“ (fight-or-flight) или носење одлуки при состојба на висок стрес,
- ▶ намалување на достапната работна меморија,
- ▶ недостиг на сон.

Овие услови потоа можат да го нарушат донесувањето на одлуките на многу начини, вклучувајќи:

- ▶ склоност кон погрешни претпоставки,

¹ Cannon W. B. *Bodily changes in pain, hunger, fear and rage*. Appleton and Co.: New York, 1915.

- ▶ неможност или неподготвеност да донесете одлука „сè додека не се внесат сите факти“ (луксуз што ретко е достапен во криза),
- ▶ „визија на тунел“ (гледајќи го само огнот што треба да се изгасне или да се фокусира само на она што штотуку се случило),
- ▶ пристрасност за потврда (тенденција да се филтрираат информации или перспективи на за-сегнатите страни, кои не потврдуваат за однапред сфатени поими),
- ▶ пристрасност кон пристрасност (под претпоставка дека знаеме повеќе отколку што навистина работиме или можеме да се справиме со нешто повеќе отколку што навистина можеме).

Како да се дејствува во кризна состојба

Овде се осврнуваме на реакциите и одлуките врзани со организациското однесување. Рајан Квиринг (Ryan Quiring), извршен директор на „Сејфтитек софтвер“ (SafetyTek Software²), сугерира неколку начини за креирање на безбедна култура за справување со кризата од КОВИД-19, каде што се споени бихевиоралните пристапи и употребата на технологија:

Брзи реакции. Од брзината на реакцијата на организацијата на изложеноста на КОВИД-19 зависи здравјето на вработените, ризикот и можноста да се продолжи со работа. Употребата на софтверските платформи како што се софтверите за МЧР и за безбедност и здравје, дури и „Гугл драјв“ (Google Drive), можат да обезбедат навремено, континуирано информирање и да претставуваат потсетник за активности што го намалуваат ризикот. Употребата на софтверот за контакти може да овозможи да се види доколку некој се зарази од болеста со кого сè бил во контакт во изминатите 14 дена и, доколку е потребно, да се прават тестови на контактите.

Приспособување на законите и известување. Приспособувањето на законските обврски е нешто што секоја поголема организација го има, без разлика дали има оддел, сектор, правник или аутсорсинг, овде станува збор за приспособување на ад хок упатства, одредби, уредби и наредби што можат да се донесат, како на ниво на локална власт, така и на ниво на држава. Сведоци сме дека во

² “5 strategies to enable a COVID-19 safety culture”. TOOLBOX-hr, <https://www.toolbox.com/hr/future-work/guest-article/5-strategies-to-enable-a-covid-19-safety-culture/>

изминатиов период имаше многу: полициски час, родители со деца до десет години, карантин, изолација... Сето ова значи зголемен обем на работа и упатува на користење на софтверските решенија што ги има организацијата, како и брзо креирање на нови темплејти и бази на податоци.

Едукација. Долгорочното изложување на кој било потенцијален ризик води кон опуштање и олабавување. Ова го знаат високоризичните индустрии, како што се градежништвото, рударството, здравството. Веројатно и изложеноста на пандемијата ќе трае долго, затоа е потребна континуирана дискусија, известувања, семинари на коишто ќе се потсетува за опасноста од вирусот. За да имаат ефект овие обуки/едукации, треба да бидат со нови содржини и со значајни факти, како и да се бара фидбек од учесниците. Онлајн-обуките се најпрепорачливи во овој период, така што потребно е автоматизирање на целиот процес. Автоматизираните функции обично вклучуваат испраќање покани за читање содржина, потврда дека биле примени, следење кој присуствувал и колку разговарал и/или ја завршил обуката.

Соработка. Носењето наредби одгоре надолу има ограничено влијание врз вработените. Наместо тоа, МЧР и менаџерските тимови треба да ги ангажираат вработените како соработници во донесувањето мерки за безбедност од КОВИД-19 со коишто ќе се заштитат себеси и нивните семејства. Еден начин да се подобри оваа соработка е преку создавање комитет за безбедност од КОВИД-19, кој ги здружува вработените од сите нивоа и работни места. Ова осигурува дека политиките и процесите за превенција и ублажување ги одразуваат потребите и грижите на членовите на тимот.

Доверба. Соработката функционира само кога организациите воспоставуваат чувство на доверба. Вработените кои се плашат дека ќе ја загубат платата нема да бидат слободни да пријават симптоми или потенцијален контакт. Уште полошо, тие можат да решат да дојдат на работа затоа што нивните симптоми се релативно благи или се асимптоматски и да станат потенцијален супердистрибутер на болеста. Довербата претставува верба во добрите намери на другиот, затоа организациите треба да го намалат стравот и да создадат психолошка безбедност со политики што нудат платен одмор за вработените кои треба да се стават во карантин, а коишто не можат да работат од дома. Платениот одмор може да изгледа како скапа политика, но тоа е кратковидо. Платеното отсуство на еден вработен од две недели е многу поевтино од затворање на бизнисот на само еден ден.

Според авторите Рајн Шерман, Чејс Борден и Кимберли Ни (Ryne Sherman, Chase Borden, & Kimberly Nei)³, базирано на детална анализа на литература за лидерство и менаџмент во криза, најсоодветни компетенции на лидерите во кризни состојби се:

Прво, во кризна ситуација лидерот треба да остане смирен. Лидерот кој останува смирен – барем надворешно – спречува паника.

Второ што треба да го направи лидерот е да покаже сочувство и грижа за вработените. Треба да влее доверба дека ги разбира и дека се грижи за нивните потреби.

Трето, ефективните лидери треба да покажат дека не се плашат од неизвесноста и дека имаат визија за иднината.

Четврто, ефективните лидери се реални особено за обемот, тежината и можните влијанија и последици на кризата. Не се залажуваат себеси, бидејќи негирањето на реалноста и краткотрајните решенија се почеток на одложена катастрофа.

Петто, ефективните лидери во криза ја преземаат одговорноста и носат одлуки, и тоа навремено.

Заклучок

Кризата е неизбежна, особено при сооченост со пандемија. Едукацијата на работниците за политиките на КОВИД-19 е од суштинско значење за стабилна, безбедна и сигурна организациска култура, бидејќи ја елиминира неизвесноста. Како што беше дискутирано претходно, ова може да се олесни со користење на ЧР-решенија и софтверски решенија. Покрај тоа, менаџерите можат и мораат да комуницираат јасно, навремено, во континуитет, за да го намалат стравот кај вработените и да иницираат кај нив посакувана реакција како на мерките, така и на промените што настануваат како нивна последица. Лидерот е клучен за да се соочи организацијата со криза и да ја одржи стабилна. Истражувањата укажуваат дека ефикасните лидери за време на криза остануваат смирени, сочувствителни со другите, не ги плаши неизвесноста, реални се и донесуваат навремени одлуки.

³ Sherman R., Borden C. & Nei K. "Personality and Leading Through a Crisis". Industry Insights, 2020. https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2327869/PPL_WF/PPL_WF_Hogan_2018/Personality%20and%20Leading%20Through%20a%20Crisis_WF.pdf?__hstc=68198734.d9734eb31b68d1731a2ccfbaf4943bf3.1599054971151.1599054971151.1599054971151.1&__hssc=68198734.2.1599054971152&__hsfp=368574112

„Импликации за КОВИД-19 и светот на работата: Анализа на извештаите на Меѓународната организација на трудот (ILO)“

Вон. проф. д-р Марија Топузовска Латковиќ Институт за социолошки и политичко-правни истражувања – Скопје

Негативни влијанија, проекции

Сите бизниси, без оглед на големината, се соочуваат со сериозни предизвици, особено оние во: 1) авијацијата, 2) туризмот и 3) угостителството, со реална закана од значително опаѓање во приходите, несолвентноста и загубите на работни места во специфични сектори. Одржувањето на деловното работење ќе биде особено тешко за малите и средните претпријатија (МСП). По забраните за патување, затворањето на границите и мерките за карантин, многу работници не можат да се преселат на своите работни места или да продолжат да работат на нивните работни места, што има огромни ефекти врз приходите, особено за неформалните работници и вработените на определено или со договор на дело. Потрошувачите во многу економии не се во можност или не сакаат да купуваат стоки и услуги. Со оглед на моменталното опкружување на несигурност и страв, претпријатијата веројатно ќе се сочат со одложување на инвестициите, набавката на стоки и вработувањето на нови работници.

Како резултат/импликација, синџирите за снабдување се прекинати или се соочуваат со бариери.

КОВИД-19 ќе има далекусежни влијанија врз резултатите на пазарот на трудот. Настрана од итната загриженост за здравјето на работниците и нивните семејства, вирусот и последователната економска состојба, шоките ќе влијаат врз светот на работата во три клучни димензии:

- 1) Квантитетот на работни места (невработеност и подвработеност – работа на пониски позиции, за пониска плата, со пониски образовни квалификации/работни вештини од тие што ги поседуваат вработените);
- 2) Квалитетот на работата (на пример, платите и пристапот до социјалната заштита); и
- 3) Ефектите врз специфични групи кои се поранливи на неповолните исходи на пазарот на труд.

Работната сиромаштија (објаснување: кога се сиромашни и тие што работат/земаат плата), исто така, веројатно ќе се зголеми значително. Според црните сценарија, ќе има помеѓу 20 и 35 милиони луѓе повеќе во работна сиромаштија отколку пред проценката за КОВИД-19 за 2020 година.

Евидентирано е драстично намалување на работните часови (што имплицира и намалена плата, несигурни работни места и кратење на работни места). Според проекциите за најавуваниот „втор бран“ на пандемијата, во втората половина на 2020 година се очекува загубата на работни часови да биде 11,9%, што е еквивалентно на 340 милиони работни места со полно работно време, во последниот квартал.

Кои категории се особено ранливи?

- ▶ Лицата со постојни и/или хронични здравствени проблеми и повозрасните (вработени) луѓе;
- ▶ Младите лица кои веќе се соочуваат со повисоки стапки на невработеност и подвработеност;
- ▶ Жените кои се позастапени во погодените сектори (како што се услужните дејности) или во занимања што се на челната линија за справување со пандемијата (на пример, медицински сестри). Жените, исто така, имаат помалку пристап до социјална заштита и ќе преземат непропорционален товар за грижа на други лица, во случај на затворање на училиштата, градинките и центрите за грижа. Состојбата со родовата нееднаквост во светот на работата е во опасност да се уназади и да се врати со децении наназад;
- ▶ Незащитените работници, неформалните работници, вклучително и самовработените лица, работниците кои работат по договор на дело (хонорарни работници/фриленсери), веројатно ќе бидат непропорционално погодени од кризата, бидејќи немаат пристап до механизми за платено боледување и се помалку заштитени преку конвенционалните механизми за социјална заштита;
- ▶ Работниците-мигранти се особено ранливи на влијанието на кризата од КОВИД-19, што ќе се случи со ограничување на нивните можности за пристап до работните места во земјите-домаќини или, пак, за враќање кон нивните семејства – во матичната земја.

Импликации за дополнителни опасности/ризици: ранливите категории, покрај опасноста да влезат во работна сиромаштија или, пак, да останат без работа и да немаат никакви примања, ќе продолжат да бидат изложени на опасноста од зараза, но без здравствено осигурување!

Клучни мерки и решенија како одговор на кризата

Во време на криза, Меѓународните стандарди за труд претставуваат силна основа за клучните одговори/политики што се фокусираат на главната улога на пристојната работа за постигнувањето на одржливо и правично закрепнување. Овие стандарди, усвоени од претставници на влади, работници и организации на работодавачи, обезбедуваат пристап кон раст и развој насочени кон човекот, вклучително и со активирање лостови на политиката што ја стимулираат побарувачката и ги штитат работниците и претпријатијата.

Одговорите на политиките треба да се фокусираат на две непосредни цели: мерки за здравствена заштита и економска поддршка, и од страната на побарувачката и од понудата.

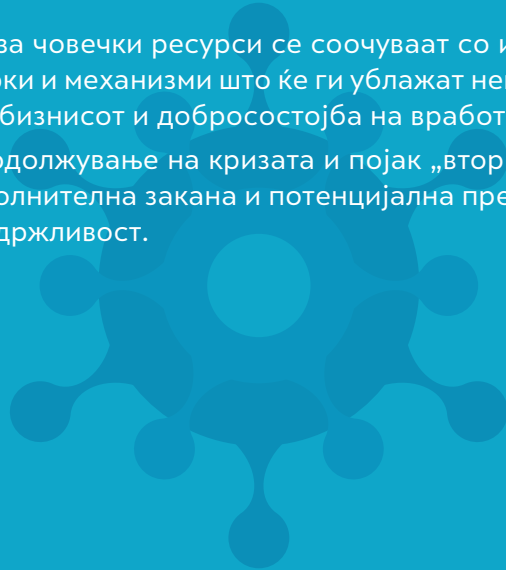
Потребни се проактивни, сеопфатни и интегрирани мерки во сите области на политиките за да се направат силни и одржливи влијанија. Кризата се развива рапидно, така што внимателното следење на директните и индиректните ефекти од сите интервенции е клучно за да се осигури дека реакциите на политиките се и ќе бидат релевантни.

	Заштита на работниците на работното место	Зајакнување на мерките за БЗР	Приспособување на работните аранжмани (на пример, работа од далечина)	Спречување на дискриминација и исклучување	Обезбедување пристап до здравството за сите	Проширување на пристапот до платено отсуство
	Стимулирање на економијата и побарувачката на работна сила	Активна фискална политика	Приспособлива монетарна политика	Заеми и финансиска поддршка на одредени сектори, вклучувајќи го здравствениот сектор		
	Поддршка за вработување и приходите	Проширување на социјалната заштита	Задржување на вработувањето работа со скратено работно време, платено отсуство и други субвенции	Финансиско/ даночно ослободување аз ММСП		

Градењето доверба преку дијалог е од клучно значење за правење на ефективни политики/мерки. Особено во време на зголемена социјална напнатост и недостиг на доверба во институциите. Трипартитен социјален дијалог меѓу владите, работниците и организациите на работодавачите е клучна алатка за развој и имплементација на одржливи решенија.

Импликации за дополнителни предизвици и ризици:

- Секторите/одделенијата за човечки ресурси се соочуваат со итна потреба од креирање и имплементација на нови мерки и механизми што ќе ги ублажат негативните ефекти од кризата, од аспект на одржливост на бизнисот и добросостојба на вработените.
- Опасноста од зараза, продолжување на кризата и појак „втор бран“ (во есенскиот и зимскиот период), претставува дополнителна закана и потенцијална пречка за имплементирање на мерките за закрепнување и одржливост.



Референции

<https://www.ilo.org/global/topics/coronavirus/lang--en/index.htm>

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---sro-budapest/documents/briefingnote/wcms_744850.pdf

„Влијанието на КОВИД-19 врз продуктивноста и иднината на работењето од дома“

Асс. м-р Блаже Јосифовски Институт за социолошки и политичко-правни истражувања – Скопје

Глобалната пандемија со вирусот КОВИД-19 направи огромни промени во секојдневното функционирање на повеќето луѓе во светот. Тоа значеше и промени во едно од најважните полиња во животот на луѓето, а тоа е нивната работа. Сакале или не, пандемијата ги смени начините на коишто компаниите ги остваруваат нивните деловни активности. Тоа значеше создавање на нови начини на комуникација, извршување на заедничката и индивидуалната работа, но и други аспекти од секојдневното работење.

Пред да навлеземе во прикажување на влијанието на КОВИД-19 врз продуктивноста, важно е да покажеме кои ќе ни бидат референтните точки преку коишто таа се мери, за да знаеме кое е вистинското влијание на новонастанатата состојба.

Според дефиницијата на Организацијата за економска соработка и развој, продуктивноста се дефинира како сооднос помеѓу обемот на аутпутот и обемот на инпутите. Со други зборови, се мери колку ефикасно се користат производните инпути, како што се трудот и капиталот, за да се произведуваат во економијата одредено ниво на аутпути (OECD, 2001).

Според авторите на книгата „Time, Talent, Energy: Overcome Organizational Drag & Unleash Your Team’s Productive Power“ (HBRP, 2017), клучната разлика помеѓу повеќе и помалку продуктивните компании е нивното успешно управување со лимитираното време, талентот и енергијата на нивните вработени. Односно, времето што секој вработен треба да го посвети на продуктивна работа секој ден, без одвлекување на неговото внимание од прекумерна електронска комуникација, непотребни состаноци или бирократски процеси и процедури. Потоа, талентот што секој работник може да го внесе во својата работа и, што е најважно, како најдобриот талент на организацијата е распореден и воден. Дополнително, енергијата како фактор на продуктивноста ја определуваат како дискрециско право што секој вработен е подготвен да го инвестира во својата работа и да ја посвети на успехот на компанијата, нејзините клиенти и другите засегнати страни. Истражувањето што го прикажуваат

во нивната книга покажува дека тие компании што се најдобри во управувањето со лимитираното време, талент и енергија се 40% попродуктивни од другите компании (Mankins & Garton, 2017).

Во овој дел би сакал да направам приказ на различните истражувања и мерења, кои се направија од различни организации, во однос на влијанието на КОВИД-19 врз вкупната продуктивност на компаниите и вработените и различни сегменти од коишто таа е составена.

Голем дел од вработените мораа за првпат да работат на далечина, а другиот дел, нивното функционирање на работното место да го извршуваат многу поинаку. Интересно е што дел од истражувањата покажуваат дека и покрај големите промени што се случија во деловното работење, продуктивноста или е останата на исто ниво од пред пандемијата или е зголемена.

Новото истражување на Школата „Вартон“ при Универзитетот во Пенсилванија, направено врз испитаници од компании од Западна Европа, потенцира дека на ниво на целата економија, продуктивноста останала стабилна за време на пандемијата, со тоа што продуктивноста во дел од компаниите бележи и зголемување. Сепак, забележуваат дека начинот на којшто оваа пандемија налага, да се работи има силно влијание врз иновативноста на организациите, што, според истражувачите, претрпело опаѓање за време на пандемијата (Microsoft, 2020).

Слични наоди дава и истражувањето на Бостонската консултантска група, кое ја мери продуктивноста, но и други аспекти од работниот живот на вработените, како резултат на оваа пандемија, испитувајќи ја нивната перспектива на работите. Испитувањето е направено од крајот на мај до средината на јуни минатата година, каде што испитуваат повеќе од 12.000 вработени пред и за време на КОВИД-19 во САД, Германија и Индија. Испитаниците работат во улоги како што се аналитичари, инженери, персонал за човечки ресурси, наставници и даватели на здравствени услуги⁴. Од ова истражување најмногу нè интересираат ставовите на вработените во однос на нивното ниво на извршување на индивидуални, менаџерски и колаборативни задачи.

Иако станува збор за субјективно мислење и перспектива на вработените околу нивната продуктивност, поврзана со извршувањето на различни видови задачи, сепак, претставува важен фактор што може да даде појасна слика околу продуктивноста при новонастанатата ситуација.

⁴ Не прават испитувања на влијанието врз продуктивноста кај вработени кои не можат да работат од дома, како што се касиери или работници на лента во фабрика.

Испитаниците кои давале своја перспектива за колаборативните задачи, односно задачите што требало да ги работат како група, повеќе од половината се изјасниле дека забележале подобрување во извршувањето на овој тип задачи. Овој тип задачи вклучува размена на информации со соработници, работа во тимови и интеракција со клиенти, што звучи многу предизвикувачки за исполнување во време на пандемија. Но, и покрај тоа, гледаме позитивна слика претставена од страна на вработените.

Околу 75% од вработените се изјасниле дека во текот на првите неколку месеци од пандемијата биле во можност да ја задржат или да ја подобрат продуктивноста кога извршувале индивидуални задачи (како што се, анализа на податоци, правење презентации и извршување задачи од административен карактер). Ова е сериозно подобрување на продуктивноста и работодавачите сериозно треба да размислат како овие задачи во иднина би можеле да се вршат на далечина, по завршувањето на пандемијата (Boston Consulting Group, 2020).

Подобрување на продуктивноста вработените искажуваат и кога станува збор за менаџерски задачи. Дури 63% известуваат дека овој тип задачи подобро го извршуваат за време на пандемијата, поради новонастанатите ситуации. На овој тип задачи пред пандемијата често се гледаше како на тип извршувања што бараат директно присуство и на вработените и на менаџерите на работните места за да можат делегирањето и контролата на извршувањето на задачите да бидат направени успешно. Новите алатки што се појавија пред и за време на пандемијата покажаа дека можат да бидат добар механизам за извршување на овој тип задачи при работа од далечина (Boston Consulting Group, 2020).



Истражувањата на продуктивноста што се вршат покажуваат изненадувачки резултати. Пред пандемијата постоеше скептицизам околу можноста голем број од работните места да се заменат со работа на далечина.

За да се одржи или зголеми продуктивноста, различни истражувачи и организации, базирани врз анализи, даваат различни предлози. Еден од факторите што сериозно се зема предвид во сите анализи е влијанието на социјалната поврзаност помеѓу вработените во една организација врз задачите што треба да ги извршуваат заеднички. Извештајот на Бостонската консултантска група јасно покажува дека вработените кои пријавиле задоволство од социјалната поврзаност со своите колеги имаат два до три пати поголема веројатност да ја одржат или подобрат својата продуктивност на задачи што бараат да имаат соработка со другите колеги, отколку оние што не се задоволни од нивната поврзаност со другите во компанијата (Boston Consulting Group, 2020). Интересно е дека, освен влијанието врз извршувањето на колаборативните задачи, нивото на социјална поврзаност има негативно влијание врз иновацијата во организациите. Во делот на иновациите, дигиталните алатки, според статија во „Форбс“, покажуваат дека не го заменуваат физичкото присуство и што тоа носи со себе во делот на креативноста и размената (Forbes, 2020).

Еден дел од експертите сметаат дека пандемијата влијаела негативно врз заедничкото работење, а преку тоа и врз продуктивноста, само кај оние компании што и пред кризата имале проблем во овој дел од нивното функционирање (Harvard Business Review, 2020). Ова го поткрепуваат со податокот од друго истражување (Harvard Kennedy School, 2020), што преку анализа на електронската комуникација и состанување на 3,1 милион вработени од 16 различни светски градови, покажува дека работниот ден пораснал за 8,2% или за околу 48,5 минути за време на почетниот стадиум на пандемијата. Ослободеното време претходно поминато на патување и новата флексибилност во работниот распоред им овозможуваат на многу вработени да посветат дополнително време на своите работни места (Harvard Kennedy School, 2020). Во високопродуктивните организации, вработените имаат добиено многу од користењето на нови технологии, кои им овозможиле да останат поврзани со клиентите и соработниците за време на пандемијата. Според проценките на Ерик Гартон и Мајкл Манкинс, најдобрите организации бележат зголемување на продуктивното време за 5% или повеќе (Harvard Business Review, 2020).

Другите аспекти, кои се исклучително важни за зголемување или одржување на продуктивноста за време на пандемијата, ги опфаќаат инвестирањето во физичкото и менталното здравје на вработените и дигиталните алатки што ги користат во работата (Boston Consulting Group).

Резултатите од повеќето истражувања покажуваат потенцијал за искористување од страна на компаниите за да ја зголемат својата продуктивност, а со тоа и конкурентската предност пред своите ривали. Податоците даваат до знаење дека тие што нема да ги искористат сознанијата од позитивните промени што ги донесе пандемијата со новите начини на работење, ќе заостанат уште повеќе зад својата конкуренција и ќе создадат поголема разлика, која тешко ќе можат да ја надминат.

Евидентно е дека работењето од далечина ќе биде возможно за тие работни места што бараат повисоко образование и се наоѓаат во одреден број сектори, кои и претходно нудеа повисоки нивоа на продуктивност на вработените во споредба со други сектори. Оваа промена на начинот работење не ги погодува сите сектори исто, тие се разликуваат во нивните специфичности. Секторите како што е земјоделството ќе продолжат да бараат поголемо физичко присуство и ограничени можности за работење од далечина.

Очекувам овој скок во однос на продуктивноста и работната флексибилност да го бараат вработените кои го искусиле и во иднина, по завршувањето на пандемијата. Компаниите ќе мораат да најдат сопствен хибриден модел на функционирање, кој ќе биде мешавина од работење на далечина и физичко присуство.

Референции

Dahik, A., Lovich, D., Kreaflle, C., Bailey, A., Kilmann, J., Kennedy, D., Roongta, P., Schuler, F., Tomlin, L., and Wenstrup, J. (2020). "What 12,000 Employees Have to Say About the Future of Remote Work". Boston Consulting Group. <https://www.bcg.com/publications/2020/valuable-productivity-gains-covid-19>

Gaskell, A. (2020). "Productivity in Times of Covid". *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/adigaskell/2020/12/08/productivity-in-times-of-covid/?sh=42bf7c831fa1>

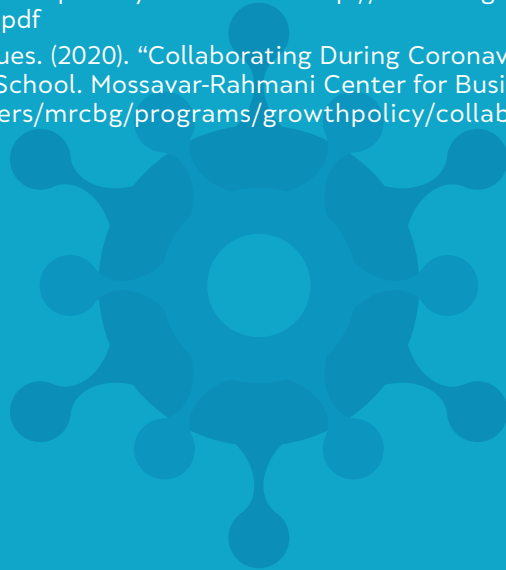
Mankins, M., & Garton, E. (2017). "Time, Talent, Energy: Overcome Organizational Drag and Unleash Your Team". Harvard Business Review Press.

Mankins, M., & Garton, E. (2020). “The Pandemic Is Widening a Corporate Productivity Gap”. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2020/12/the-pandemic-is-widening-a-corporate-productivity-gap>

Measuring Productivity. (2001). Organization for Economic Cooperation and Development, стр. 11. <http://www.oecd.org/sdd/productivity-stats/2352458.pdf>

Parke, M. (2020). “Building resilience & maintaining innovation in a hybrid world Modernizing the workplace emerges as top business transformation priority”. Microsoft. <http://d1c25a6gwz7q5e.cloudfront.net/reports/2020-11-09-workplace-whitepaper-FINAL.pdf>

Sadun, R., & Polzer, J., & colleagues. (2020). “Collaborating During Coronavirus: The Impact of COVID-19 on the Nature of Work”. Harvard Kennedy School. Mossavar-Rahmani Center for Business & Government. Cambridge, MA. <https://www.hks.harvard.edu/centers/mrcbg/programs/growthpolicy/collaborating-during-coronavirus-impact-covid-19-nature-work>



„Пандемијата со КОВИД-19 и ефектите врз конфликтот работа-семејство : родова перспектива“

М-р Марија Давчева

Истражувачки центар за психологија на човечки ресурси, организациски развој и квалитет на работен живот при Универзитетот во Валенсија

Појавата на пандемијата со КОВИД-19 ги смени секојдневието, начинот на живот, начинот на интеракција помеѓу луѓето, а со тоа се појавија и големи промени во светот на работата.

Новонастанатата потреба за зголемена социјална дистанца со себе донесе нов начин на работа, работа од дома. Работата од дома е тесноповрзана со зголемена потреба за баланс меѓу работниот и семејниот живот. Неможноста да се постигне тој баланс е изразена во појавата наречена конфликт работа-семејство.

Оваа појава се однесува на конфликт помеѓу улогата во работната и семејната област кај човекот (Kahn et al., 1964). Овој конфликт настанува кога постојат некомпатибилни барања и притисоци помеѓу улогата на вработен/а и семејната улога, на пример, сопруг/а или татко/мајка итн. Пред сè, станува збор за негативна интерференција на два животни домена што е двонасочна, од работата кон семејството и обратно, од семејството кон работата. Постојат три типа конфликти работа-семејство базирани на: време, ментален напор или однесување (Greenhouse & Beutell, 1985). На пример, конфликтот базиран на време настанува кога работните обврски заземаат поголем дел од времето во денот и со тоа им оневозможуваат на родителите да ги вршат своите семејни обврски.

Конфликтот работа-семејство е од големо значење за вработените, работодавците и организациите бидејќи е поврзан со најразлични варијабли што ги отсликуваат добросостојбата и перформансот на вработените и организациите. Од една страна, конфликтот работа-семејство е негативно поврзан со работен перформанс, задоволство од работа и живот, кариерен успех. Од друга страна, овој конфликт е позитивно поврзан со стрес, анксиозност, депресија, односно има негативни последици врз менталното здравје на вработените (Mihelič & Tekavčič, 2014).

Со цел подетално да се разбере влијанието на овој конфликт, потребно е да се изучи неговиот родов аспект. Мажите и жените поседуваат различни родови улоги, кои ги прават да бидат подложни на различни стресови и ресурси за справување со нив. На пример, традиционалната родова улога на жената придонесува жената да биде поизложена на поголем стрес поради тоа што, за разлика од мажот, таа е задолжена за вршење на т.н. неплатен труд – грижа за семејството и за домаќинството.

Во македонското општество, за жал, сè уште преовладуваат традиционалните ставови кон родовите улоги. Истражувањата покажуваат дека во Република Северна Македонија, жената ја има примарната улога за грижа на домот и за неа на семејството, па така вработените жени поминуваат три часа повеќе од вработените мажи на активности поврзани со домаќинството (Реактор, 2015).

Земајќи го предвид горенаведеното, се очекува дека пандемијата ќе има различно влијание врз барањата на работната и семејната улога кај мажите и жените. Како прво, во однос на работната улога, пандемијата со КОВИД-19 донесе промени во светот на работата со тоа што голем број на работни обврски, таму каде што е тоа изводливо, се извршуваат од дома. Како второ, употребата на технологија во работните процеси се зголеми, а со тоа и техностресот кај вработените, кои мораат да се адаптираат на нови технолошки алатки и процеси. Како трето, новиот начин на работа го зголеми работниот товар, бидејќи не само што работните задачи мораат да се извршуваат непрекинато, туку вработените истовремено мораат да се адаптираат на новите работни барања.

Во однос на барањата што произлегуваат од семејната улога, се очекува кај традиционалните семејства да се зголеми нерамномерната дистрибуција на неплатен труд во форма на грижа за семејството и домаќинството. Односно, жената е под поголем ризик на зголемени барања и стресови отколку мажот. Овие стресови се поизразени кај семејствата со деца кои во услови на пандемија поголемиот дел од своето време го поминуваат во домот, поради новиот начин на образование – онлајн-образование.

Најновите истражувања покажуваат дека последиците од пандемијата врз конфликтот работа-семејство можат да бидат негативни или позитивни во зависност од разни индивидуални и организациски фактори (Vaziri et al., 2020). На пример, вработените кои имале намален конфликт работа-семејство добро ги интегрирале семејниот и работниот живот и пред пандемијата; справувањето со стрес го базирале врз решавање на проблемите, а не на емоции; и добивале поддршка од својот лидер. Од друга страна, конфликтот работа-семејство бил зголемен кај вработените кои немале

поддршка од својот лидер и чувствуваале технострес и преоптовареност со технологијата, без можност да ја ограничат употребата на технологијата во својот дом.

Од досега кажаното, може да се заклучи дека пандемијата може да има позитивни, но и негативни импликации врз конфликтот работа-семејство и кај мажите и кај жените. Доколку организациите овозможат социјална и инструментална поддршка (на пример, обука за новите технолошки алатки), имплементираат организациска култура и практики важни и значајни за балансот работа-семејство, овој конфликт ќе биде намален. Секако, неизбежна е потребата од меѓуинституционална поддршка на национално ниво за организација на овие практики и постигнување баланс помеѓу работата и семејството. Во секој случај, при имплементација на овие практики особено е важно организациите да го земат предвид родовиот аспект, односно зголемениот ризик за појава на овој конфликт кај жената. Напротив, доколку не се обрне внимание на овој конфликт, пандемијата ќе ги намали добросостојбата и продуктивноста на вработените и организациите. Особено е можно изразената нерамноправна распределба на неплатениот труд за време на пандемијата да предизвика сериозни негативни импликации врз добросостојбата, здравјето и работниот перформанс кај жените во Република Северна Македонија.

Референции

Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). "Sources and conflict between work and family roles". *The Academy of Management Review*, 10(1), 76-88. <https://doi.org/10.2307/258214>

Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress*. New York: Wiley.

Mihelič, K. K., & Tekavčič, S. M. (2014). "Work-Family Conflict: A Review of Antecedents and Outcomes". *International Journal of Management & Information Systems*, 18(1), 15-26. <https://doi.org/10.19030/ijmis.v18i1.8335>

Реактор. (2015). Работни услови и рамнотежа помеѓу работниот живот: Родова анализа. https://reaktor.org.mk/wp-content/uploads/2020/05/reaktor_studija_%D0%BC%D0%BA.pdf

Vaziri, H., Casper, W. J., Wayne, J. H., & Matthews, R. A. (2020). "Changes to the work-family interface during the COVID-19 pandemic: Examining predictors and implications using latent transition analysis". *Journal of Applied Psychology*, 105(10), 1073-1087. <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000819>

Нови парадигми за менаџирање на човечкиот капитал по пандемијата – научени лекции за професионалците за ЧР

М-р Ивана Дојчиновска-Стојановиќ

Член на УО на Македонската асоцијација за ЧР

Претседател на АСК – Асоцијација на советници за развој на кариерата

Новото време и новите услови поставија нови парадигми за светот на работата што истовремено го овозможија и го поттикнаа интензивниот процес на учење за сите корпоративни професионалци кои работат во областа на човечките ресурси. Покрај влијанието што новонастанатите околности го имаа врз редовните операции на организациите и справувањето со многубројните предизвици, истовремено со себе донесоа и многу важни лекции за успешна работа во услови на криза.

Во изминатиот период, со почетокот на пандемијата се судривме со серија на стресни сознанија дека „вчера веќе нема да биде можно“, што ни укажа дека мораме колку што е можно побрзо, поефикасно и пооперативно да воспоставиме нови начини на работа и вонредни аранжмани на работење за сите луѓе за коишто ние, впрочем, и носиме одговорност. Незамисливото преку ноќ стана неизбежно и она за коешто единствено во најлудите соништа и провокативните теории од нашата област замислувавме дека ќе биде можно, стана нова редовна постапка во секојдневното работење. Ако со само неколку зборови треба да опишеме што, всушност, ни донесе пандемијата за светот на работата, можеме да кажеме дека тоа е забрзување на сите процеси. Впрочем, сега посвесно можеме да рефлектираме кои се главните придобивки и ефекти од вонредната ситуација во којашто се наоѓаме. Наспроти многуте очекувања дека таа ќе придонесе за порадикални промени во социјалното општење или во корпоративниот живот, можеме да кажеме дека такви промени не се случија, туку единствено се забрзаа промените што ние бездруго, теоретски или хипотетички, очекувавме да се случат во иднината. Научените лекции сумирани во неколку чекори можеме уште веднаш да ги екстрахираме од искуствата што ги имаме стекнато досега и низ коишто го прошируваме нашиот процес на учење за „новото нормално“ во корпоративното опкружување на човечките ресурси.

Научена лекција 1: Што испорачуваш е многу битно. Каде и кога работиш е небитно

▶ Хибридни работни аранжмани

Постојат многу предвидувања дека работата на дистанца ќе стане единствена вистина, за што и веќе самите се уверивме дека е невозможно, затоа што таквиот начин на работа претставува апстрактен концепт за голем дел од индустриите. Она што станува сè повеќе извесно со сè подлабокото навлегување во новата реалност и новите аранжмани на работа е дека ќе влеземе во хибридни работни аранжмани што претставуваат комбинација и индивидуално одлучување за тоа каде и кога ќе се извршува работата.

▶ Нови канали за комуникација

За професионалците од областа на човечките ресурси сè уште останува предизвик обезбедувањето на нови канали за комуникација во услови на дисперзирана работна сила.

▶ Нови ритуали на сплотување

Со почетокот на пандемијата и вонредната состојба, организациите продолжија да работат со вработените кои се затекнаа во нив, поради што се намали воведувањето на нова работна сила. По прифаќањето на новонастанатата реалност и отворањето на нови работни места, како поголем предизвик се јави токму работното воведување за коешто поскоро треба да се најдат и да се обезбедат нови решенија. Потребно е да се надмине дистанцата што се прави помеѓу луѓето со дисперзираните работни аранжмани.

▶ Решенија за ефективна интеграција

Потребно е да се најдат решенија за ефективна интеграција на тимовите, а не само на индивидуите. Со зголеменото дисперзирање на моќта, се интензивираат веќе поставените силоси. Токму поради тоа, интегрирањето бара навистина детален фокус од страна на менаџментот за човечки ресурси, но и од сите преостанати нивоа на менаџмент.

▶ **Нови стандарди на учинок**

Потребно е да се спроведат измени на веќе постојните стандарди на учинок, затоа што кога од нив ќе се исклучат: времето, рутината и бирократските процеси, ќе биде овозможено менаџерите за човечки ресурси да се фокусираат единствено на есенцијалните резултати.

Научена лекција 2: Агилноста е новата ефикасност

▶ **Од „организација-машина“ кон „организација-организам“**

Мораме да почнеме организациите да ги третираме како организам, а не како машини, затоа што токму тие претставуваат многу деликатни склопови што функционираат на исклучително комплексен и не секогаш јасен и разбирлив начин.

▶ **Дисперзирана моќ – нова ера за лидерството**

Она на што сме сведоци е дека новата ера за лидерството ни носи императив за дисперзирање на моќта, затоа што исклучително е тешко да се задржат стандардните хиерархиски структури и синџири на управување што функционираа кога сите вработени се наоѓаа на едно место. Токму поради тоа, новите концепти и принципи на лидерството стапија на сила уште пред да бидат дефинирани на хартија.

▶ **Силна база за координација**

Потребно е организациите да имаат и да обезбедат силна база за координација, што овозможува услови за раководење со многу подисперзирана работна сила во отсуство на стандардните хиерархиски структури за каскадирање на задачите и на моќта.

▶ **Реобмислување на ЧР-процесите, уништување на бирократските чекори**

Може да се изведе заклучок за потребата од реобмислување на сите ЧР-процеси, затоа што веќе не е возможно организациите, без разлика на која индустрија припаѓаат, мали или големи, да продолжат да работат со истите процеси и начини на корпоративно уредување како досега. Во најмала рака, барем бирократските и административните чекори мораат да се намалат или да се исклучат

колку што е можно повеќе, затоа што сè уште претставуваат стандардни постапки во многу индустрии и компании. Сè околу нас станува сè поделикатно и посензитивно и ние мораме да се приспособиме на новонастанатата реалност.

Научена лекција 3: Од човечки ресурси кон човечки капитал

▶ Не планираме луѓе, туку компетенции

Низ времето се провлекуваше дилемата за тоа што точно менаџираме: човечки ресурси наспроти човечки капитал. Иако и самата наука, практиката и терминологијата во последно време ни се измешаа, токму ова „сиркање“ во иднината ни ја разреши оваа дилема и ни овозможи дефинирање на идентитетот за нашата улога во организациите. Ние дефинитивно менаџираме со човечки капитал. Веќе не планираме луѓе, туку компетенции.

▶ Критичните компетенции не лежат само во традиционалните „критични“ работни места

Она што може да се извлече како поука од кризата е дека критичните компетенции не се идентификуваат со традиционалните „критични“ улоги што ги имаме во организациите. Работните места што сме ги сметале за најважни, највлијателни, критични, кои им биле достапни на најталентираниите и идеалните профили, влегуваат во втор план, наспроти елементарните работни места што се наоѓаат на „фронтоот“.

▶ Повеќе фокус кон „фронтоот“

Луѓето на „фронтоот“ се оние што имаат директен контакт со производот и клиентот и токму овие профили на работна сила станаа есенцијално важни за одржување на континуитетот на бизнисот. На ова поле нè очекува многу работа во ремапирање на критичните компетенции во организациите.

Научена лекција 4: Хуманизација и индивидуализација на процесите наспроти „идеален профил на вработен“

▶ Индивидуални решенија во сите процеси

Хуманизацијата и индивидуализацијата на процесите во менаџирањето одамна се тема на истражување и постојано се споменуваат во литературата, теоријата и практиката и се конфронтираат на концептот на идеален профил на вработен.

▶ Ги славиме когнитивните различности

Покрај стандардните традиционални различности што досега беа третирани, како што се: родовата и сексуалната ориентација, националната и верската припадност итн., сега се судривме со позабрзано регулирање на когнитивните различности на нашата работна сила. Дисперзираната комуникација и колаборативните системи ни дозволија на онлајн-платформите сите да бидеме еднакви и веќе не можеме да ја демонстрираме моќта или хиерархиската позиционираност во организацијата, како што тоа беше можно додека физички работевме заедно. И бидејќи онлајн-алатките ни овозможуваат на сите да бидеме еднакви и на сите ни даваат еднакво право да учествуваме, веќе откриваме нови квалитети кај луѓето. Оние што беа тешки или неефикасни „брејнстормери“, сега станаа исклучително корисни „брејнрајтери“. На овој начин се нарушуваат традиционалните поделби, на пример поделбата на екстроверти и интроверти итн., затоа што „Во прозорчето на 'Зум' сите се еднакви“.

Научена лекција 5: Дигиталната писменост е новиот минимум стандард

▶ Дигитализација на сите ЧР-процеси

▶ HR Data Science и HR Business Intelligence

▶ ЧР-метриките и аналитиката се основа за предиктивни планови и брза реакција на промени

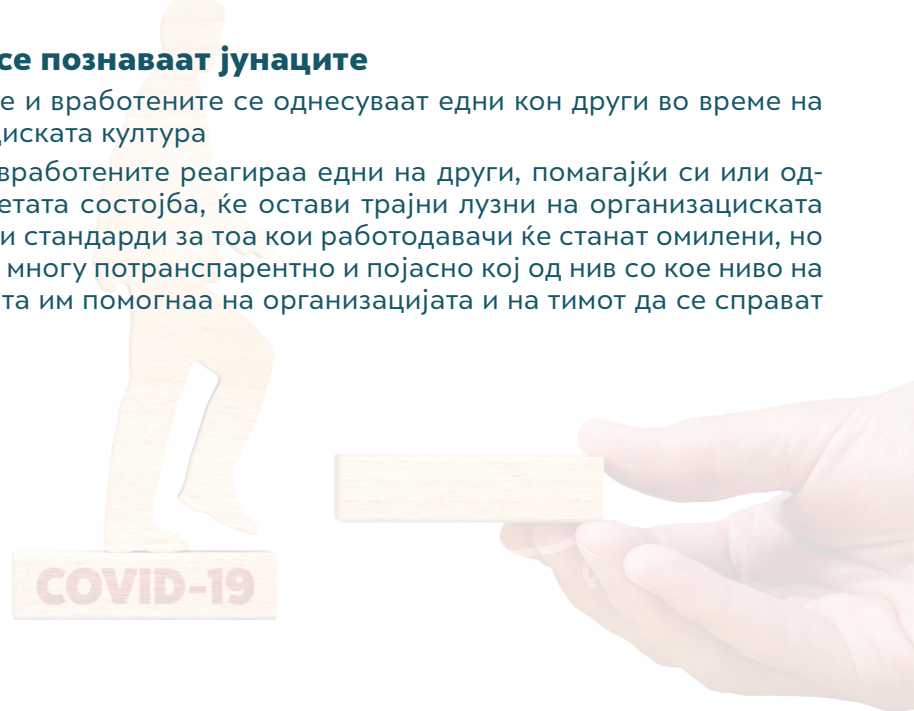
Дигитализацијата на сите ЧР-процеси е неминовна, тоа сега го видовме сите. Сите оние компании што имаа веќе добри бази на податоци и коишто користеа некакви форми на бизнис-интелигенција

за донесување одлуки, многу побрзо се справија со промената. За нас останува императив многу интензивно да ги развиваме ЧР-метриките и ЧР-аналитиката и да се служиме со новите технологии, сè со цел да можеме многу подобро, поагилно, поконкретно и покорисно да правиме предиктивни планови и брзо да реагираме на промените во услови на криза во светот на работата.

Научена лекција 6: На маката се познаваат јунаците

► Начинот на којшто организациите и вработените се однесуваат едни кон други во време на криза, остава трајни лузни на организациската култура

Начинот на којшто организациите и вработените реагираа едни на други, помагајќи си или одмагајќи си да се справат со видоизменетата состојба, ќе остави трајни лузни на организациската култура. Отсега па натаму, ќе имаме нови стандарди за тоа кои работодавачи ќе станат омилен, но од друга страна и кај вработените стана многу потранспарентно и појасно кој од нив со кое ниво на посветеност и инволвираност во работата им помогнаа на организацијата и на тимот да се справат со овие промени.



КОВИД-19, ризици и предизвици: МЧР-предизвици во здравствените организации

М-р Сашка Тодоровска

Специјалист за човечки ресурси во Клиничката болница „Аџибадем Систина“

КОВИД-19 донесе огромни предизвици, особено за здравствените организации и работници кои како група на работници на првата борбена линија, и покрај аплаузот што го добиваат, остануваат изложени на сè поголеми ризици.

Клучни прашања:

1. Согледувања на КОВИД-19
2. Ризици – фокус на здравствени организации
3. ЧР-предизвици

1. Согледувања – од МЧР-перспектива

- Значаен процент на заразени здравствени работници – Бројот на заразени лица секојдневно расте и нормално е дека се плашине сите од колапс на здравствениот систем согласно овие бројки. Според податоците на Институтот за јавно здравје на Република Северна Македонија, околу 900 здравствени работници се заразени од КОВИД-19 од почетокот на епидемијата. Ова нè води кон намалување на капацитетот на медицински персонал, што е еднакво важно и за јавниот и за приватниот сектор. Она што нè направи уште поранливи е миграцијата, прашање со коешто се бориме веќе неколку децении, а во моментот е голем предизвик за секоја здравствена организација.
- Здравствениот систем веќе се соочува со големи предизвици уште пред појавата на зараза со КОВИД-19. Зборуваме главно за финансиски предизвици, за ефикасна испорака на услуги. Тоа што е долготраен предизвик е, всушност, потребата за модернизирање на испораката на услугата. За многу краток временски период тоа што се потенцираше како

тренд во бизнисот сега дефинитивно станува неопходна алатка за преживување на повеќето организации.

Од начин на вработување, начин на задржување на вработени, па сè до начин за евалуација, сето тоа се менува и нè подготвува за нова реалност. За разлика од некои индустрии како угостителството и туризмот, здравствената индустрија забележува раст на побарувачката за работна сила и отворање на нови можности за вработување и иновирање.

2. Ризици – фокус на здравствени организации

2.1 Критични области под влијание на КОВИД-19

- Заштита и безбедност – Одржување на безбедна грижа, пред сè, подразбира опремување на организациите со витална опрема за заштита и материјали за работа, со цел минимизирање на ризиците и зацврстување на здравствениот систем. Со воспоставување процедура за управување со криза, важно е секоја организација фокусот да го стави на мерките за самопревенција и брзина на реакцијата при можен контакт со заразени лица.
Кај здравствените работници, со несоодветен пристап до опрема за лична заштита, секојдневните задачи стануваат многу посложени и поризични. Мораме да бидеме свесни дека овие вработени, не само што се справуваат со вирусот, туку и со психолошкото влијание што го има вирусот врз пациентите.
- Кадар и начин на комуникација - Искуството од последните неколку месеци поминати во таканаречена психичка здравствена криза ни наложи приспособување на социјалните практики за дистанцирање, што резултираат со импликации врз работните практики и управувањето со човечките ресурси. За многу краток временски период бевме принудени да направиме трансфер кон виртуелни процеси и работа од дома за одредени работни места. Ова дава приказ на две области што се особено критични, а се однесуваат на вработените, благосостојбата и нивното ментално здравје, како и начинот на комуникацијата.
- Менаџмент на пациенти – Тоа што е од огромна важност е потребата за дефинирање и следење на строги протоколи за контрола на инфекции во една здравствена организација, потребен е тим кој е одговорен за почитување на тие протоколи, навремено споделу-

вање на инциденти, јасна комуникација, како и воспоставување на смирено и фокусирано однесување во кругот на организацијата.

- Ресурси и средства – или логистика и набавки како еднакво важна алка во целиот синџир.

2.2 Одговор на КОВИД-19

Во продолжение се наведени неколку начини со коишто успеавме да одговориме на досегашните ризици како дел од протоколот за работа. Одделот за ИХИ (Интрахоспитални инфекции) има клучна улога за една здравствена организација, бидејќи тие се луѓето кои нè потсетуваат и ја одржуваат таа комуникација што сега ни е најпотребна. Дефинирањето протоколи за работа по одредени стандарди е многу важно, бидејќи тие во голем дел значат подготовка за кризни ситуации. Тие повикуваат на постојани обуки, вежби, симулации, тимски состаноци, дефинирање на ризици и спроведување мерки за намалување на тие ризици, така што многу од вработените веќе се навикнуваат на одредени заштитни мерки и протоколи за работа и се чувствуваат посигурно.

- Хигиена на раце
- Физичка дистанца
- Употреба на заштитни маски
- Управување со синџир на снабдување
- Масовно тестирање
- Психолошка поддршка

2.3 Концепт за справување со пандемијата

Во првите неколку недели на проширување на заразата, од есенцијално значење беше зголемувањето на откривањето на случаите, следењето на контактите и пријавувањето. Сега, концептот за управување со ширењето на заразата, или опсегот на задачи, вклучува: обука и опремување на здравствени работници во директен контакт со пациентите, пренамена на објектите, реновирање на единиците за интензивна нега, како и комуникација за ризиците, со цел да се ублажат стравовите и вработените да бидат информирани соодветно. Концептот за справување со пандемијата вклучува:

- Воспоставување и олеснување на комуникација;
- Управување со ресурсите и средствата;
- Обезбедување безбедност и заштита;
- Подготовка на персоналот да одговори на кризата;
- Грижа за пациентите.

3. МЧР-предизвици

Како клучен приоритет да се ограничи ризикот за ширење на вирусот и, воедно, да се задржат вработените, нивната посветеност и емоционална стабилност, има широки области за акција од страна на одделот за човечки ресурси. Во продолжение, дефинирани се некои поголеми предизвици специфични за секој ЧР-оддел, а се однесуваат на управување со процесите на работа во нов виртуелен свет и поставување на социјалната дистанца.

- Дигитализација на процесите на работа – Дигитализацијата што беше тренд број еден во секоја индустрија, сега е единствен и неопходен начин за одржување континуитет на деловните активности. Од аспект на ЧР, добро познати ни се одредени практики за електронски обуки, анкети, евалуации и сл. Сепак, на КОВИД-19 треба да гледаме како на огромно поле за иновации и промени во полето на човечките ресурси. Тоа што е многу важно е да се овозможи помодерен, но и еднаков пристап до можностите за вработување и развој во секоја компанија. Преку специјално дизајнирани содржини на социјалните медиуми може да се испорача силна порака до повеќето генерации, со што можностите за привлекување и ангажирање на соодветен кадар се зголемуваат. Виртуелните скрининг и интервјуирање можеби не ги практикуваме сите во моментот, но дефинитивно во иднина би можеле да бидат главен начин на регрутирање. Користењето на платформите како „Скајп“ (Skype), „Зум“ (Zoom) итн. е, како што гледаме, ефикасен начин да ја задржиме близината во вакви моменти. Сега е време кога треба да размислуваме за уште поголеми иновации за олеснување и модернизирање на процесите на работа.
- Ретенција на кадар за време на криза – Многу организации со цел намалување на трошоците преземаа чекори што резултираа со намалување на услугите што ги испорачуваа, но и намалување на работната сила. Се чини дека во услови на глобална криза, стеснет е кругот на потен-

цијални кандидати, но во вакви услови клучот е во иницијативата за најразлични организациски практики за задржување на веќе постојниот кадар. Мотивациски практики, како инвестирање во нивен развој, практика на менторство, грижа за нивниот раст во организацијата, влијаат врз нивно задржување.

- Мапирање компетенции и преквалификација на вработени – Нешто за коешто сигурно многу здравствени организации што се поддршка во згрижување и третман на позитивни пациенти со КОВИД-19 би требало да размислуваат. Зошто? Поради појавата на потреба од најразлични нови позиции што ги донесе оваа криза, многу е важно да се направи евалуација на вештините на своите вработени и со цел да се искористи најдобрата верзија од секој, вреди да се инвестира во дополнување на вештините и да се преквалификува. Придобивките се обострани, вработениот се чувствува ценето, а воедно ќе се намали потребата за нови вработувања, односно дополнителен финансиски товар.
- Сензибилизација и свесност на вработените – За време на сериозно предизвикувачки услови за работа, доведено е во прашање менталното здравје на здравствените работници како прва линија во справувањето со кризата. Потребни се институционални стратегии со цел да се одржат здравјето, благосостојбата и отпорноста на здравствената работна сила во време на глобална криза.