



Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ – Скопје

Филозофски факултет – Скопје

Постдипломски студии по

Менаџмент на човечките ресурси во општествените науки



Магистерски труд

на тема:

Менаџерски аспект на политиката за усогласување на приватниот и професионалниот живот на вработените

Изработила:

**Кристина Сибиновска
бр. на индекс 5130/18**

Ментор:

**Проф. д-р
Милева Ѓуровска**

Скопје, 2022

Содржина

| | |
|---|-----------|
| Вовед..... | 4 |
| I. МЕНАџЕРСКИ АСПЕКТ НА ПОЛИТИКАТА ЗА УСОГЛАСУВАЊЕ НА ПРИВАТНИОТ И ПРОФЕСИОНАЛЕН ЖИВОТ НА ВРАБОТЕНИТЕ - ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП..... | 7 |
| 1. ДЕФИНИРАЊЕ НА ПРОБЛЕМОТ..... | 7 |
| 1.1. Определување на терминот „усогласување на приватниот живот и работата“..... | 11 |
| 1.2. Потребата од усогласување на приватниот живот и работата..... | 14 |
| 1.2.1. Придобивки од усогласување на приватниот живот и работата на вработените.... | 17 |
| 1.2.1.1. Придобивки за компаниите..... | 17 |
| 1.2.1.2. Придобивки за вработените..... | 18 |
| 1.3. Менаџментот во ера на глобализација..... | 19 |
| 1.3.1. Усогласување на приватниот живот и работата на вработените како прогресивна стратегија за организациите..... | 23 |
| 2. ЈАВНИ ПОЛИТИКИ ЗА УСОГЛАСУВАЊЕ НА ПРИВАТНИОТ ЖИВОТ И РАБОТАТА..... | 28 |
| 2.1. Европски политики..... | 30 |
| 2.2. Програми за усогласување на приватниот живот и работата во САД..... | 38 |
| 3. ИСКУСТВА ОД ДРЖАВИ СО НАЈДОБРО УСОГЛАСУВАЊЕ НА ПРИВАТНИОТ ЖИВОТ И РАБОТАТА..... | 44 |
| 3.1. Холандија..... | 44 |
| 3.2. Данска..... | 44 |
| 3.3. Франција..... | 44 |
| 3.4. Германија..... | 44 |
| 3.5. Руска Федерација..... | 45 |
| 3.6. Ирска..... | 46 |
| 3.7. Студии на случаи за културата на усогласување на приватниот и професионалниот живот на вработените..... | 47 |
| II. УСОГЛАСУВАЊЕ НА ПРИВАТНИОТ И ПРОФЕСИОНАЛЕН ЖИВОТ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА..... | 58 |
| 4. ПОЛИТИКИ ЗА УСОГЛАСУВАЊЕ НА ПРИВАТНИОТ ЖИВОТ И РАБОТАТА ВО Р.МАКЕДОНИЈА..... | 60 |
| 4.1. Установи за згрижување и воспитување на деца од предучилишна возраст – детски градинки..... | 61 |
| 4.2. Право на платено отсуство од работа..... | 63 |
| 4.3. Флексибилни работни ангажмани..... | 67 |

| | |
|--|------------|
| 4.4. Парични надоместоци..... | 69 |
| 4.5. Програми и практики за усогласување на приватниот живот и работата во Република Македонија..... | 69 |
| 5. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО..... | 72 |
| 5.1. Карактеристиките на менаџерскиот аспект на политиката на усогласување на приватниот живот и работата во Република Македонија..... | 74 |
| 5.2. Предностите на претпријатијата кои ефективно ја применуваат политиката на усогласување на приватниот живот и работата..... | 77 |
| 5.3. Менаџерска поддршка на вработените во поглед на усогласувањето на приватниот и професионалниот живот на вработените | 80 |
| 5.3.1. Перцепции на вработените во претпријатија во кои се применуваат или пак делумно се применуваат ваквите политики..... | 81 |
| 5.3.2. Перцепции на претставниците на синдикатите за предностите на поддржувачките организации..... | 84 |
| 5.3.3. Перцепции на претставникот на граѓанско здружение за предностите на поддржувачките организации..... | 85 |
| 5.4. Македонските претпријатија и нивните практики во однос на политиката за усогласување на приватниот живот и работата на вработените..... | 87 |
| 5.4.1. Практики во претпријатијата во кои работат вработените..... | 91 |
| 5.4.2. Перцепции на претставниците на работниците – синдикати за практиките на македонските претпријатија..... | 95 |
| 5.4.3. Перцепции на претставник на граѓанска организација за практиките на македонските претпријатија..... | 97 |
| 5.5. Менаџментот на човечки ресурси и усогласувањето на приватниот живот и работата..... | 99 |
| 5.5.1. Вработените и усогласувањето на приватниот живот и работата..... | 104 |
| 5.5.2. Претставниците на работниците-синдикатите и усогласувањето на приватниот живот и работата..... | 109 |
| 5.5.3. Претставникот на граѓанска организација и усогласувањето на приватниот живот и работата..... | 115 |
| 5.6. Упатеноста на менаџерите во концептот и методите на имплементација на политиките на усогласување на приватниот живот и работата..... | 117 |
| 5.7. Односот на македонските претпријатија кон флексибилното работно ангажирање и формите на флексибилност кои главно се практикуваат..... | 118 |
| 5.8. Сегменти од менаџментот на човечки ресурси кои се поврзани со усогласување на приватниот живот и работата..... | 122 |
| III. ЗАКЛУЧОЦИ И ЕЛАБОРАЦИЈА НА ОСНОВНИТЕ ТЕЗИ..... | 123 |
| Литература..... | 129 |

Вовед

Вработените претставуваат примарен и најважен ресурс на компаниите. Современиот начин на живеење со брзото темпо на работење, продолженото работно време, како и новите флексибилни форми на работа значително влијаат врз семејниот, односно приватниот живот. Работниот ангажман е доминирачки во современиот начин на живеење, без разлика, дали станува збор за сопствениците на компаниите, менаџерите или за ангажираните вработени. Луѓето се во постојана трка со времето и имаат сè помалку време за семејството и за извршување на родителските или други семејни улоги, како и за спортски активности, хоби или социјализација. Оваа тенденција е од светски размери, но не ја заобиколува и нашата земја. Токму затоа, потребно е вработените да имаат подобри работни услови за поквалитетно работење и живеење.

Промените во општеството се тесно поврзани со економијата и ги поттикнуваат претпријатијата да бидат повеќе заинтересирани за прашањата поврзани со семејството и приватниот живот на нивните вработени. Ова, особено се однесува на менаџерите на човечки ресурси кои ги дефинираат и реализираат целите, вредностите и потребите на компанијата, а исто така, претставуваат алка која ги перцепира и излегува во пресрет на потребите/очекувањата на вработените. Во врска со оваа констатација произлегуваат и целите на овој магистерски труд кои се однесуваат на определување на пристапите на менаџерите кон имплементација на политиките за усогласувањето на приватниот живот и работата. Станува збор за јавна политика во чија имплементација, исклучително значајна улога има бизнис секторот. Современите практики на претпријатијата покажуваат дека оваа политика е голем предизвик за организационите лидери, која може да создаде конкурентска предност на претпријатијата. Во овој контекст, претпријатијата треба да имаат проактивен пристап за спроведување на политики и практики за усогласување на приватниот живот и работата, пред сè во создавањето на флексибилна организациска структура преку која ќе се зголеми адаптивбилноста на вработените на современите – динамични услови на работење и живеење.

Концептот „усогласување на работата и приватниот живот на вработените ” за прв пат се спомнува во седумдесетите години на 20 век, а од тогаш па наваму, многу автори даваат различни дефиниции. Општо прифатена е определбата според која *усогласувањето на работата и приватниот живот на вработените* е метод кој им помага на вработените да ја усогласат работата со приватниот живот. Исто така, според некои истражувања, усогласувањето на работата и приватниот живот го определува кариерниот успех на поголемиот дел од вработените и го спречува синдрмот „burnout”.

Политиките за усогласување на приватниот живот и работата, вообичаено ги вклучуваат: право на платено отсуство од работа, флексибилно работно време и парични надоместоци. Постојат многу позитивни примери од меѓународната практика, каде што, особено се истакнуваат Франција и Нордиските земји. Овој магистерски труд претставува обид да се одговори на прашањето дали се спроведуваат овие политики во претпријатијата во нашата држава?

Со цел подобро да ја разбереме темата на магистерскиот труд и потребата од нејзино актуализирање и подлабинско анализирање, во теоретскиот дел, главно се користеше странска литература. Во нашата литература постојат обиди за градење на посистематски пристапи при објаснување на концептот „усогласување на приватниот живот и работата на вработените”, но сепак овие напори се на почетно ниво, што се потврдува со различната употреба на термините кои доаѓаат од англиското „work – life balance”.

Усогласувањето на приватниот живот и работата на вработените е концепт кој е особено значаен во ерата на глобализација, особено во надминувањето на предизвиците со кои се соочуваат менаџерите на човечки ресурси. Овој концепт треба да биде дел од прогресивните стратегии во менаџирањето на човечките ресурси. Позитивните ефекти од ваквата пракса се изразени и во резултатите од многубројните истражувања спроведени во компании низ светот, а особено актуелна во моментов е воведувањето на четиридневната работна недела. На ниво на Европска Унија се креираат јавни политики со кои ќе се постигне усогласување на приватниот живот и работата, а додека пак, во САД се креираат посебни програми за усогласување на приватниот живот и работата.

Вториот дел од магистерскиот труд се состои од емпириска анализа на менаџерскиот аспект на политиките за усогласување на приватниот живот и работата на вработените во македонските претпријатија. За таа цел, се спроведе квалитативно истражување (длабинско интервју), а вкупно беа опфатени 15 испитаници, од кои 6 се менаџери на човечки ресурси и 6 вработени во претпријатија (различни по големина и економска дејност). Од останатите тројца испитаници, двајца се претставници на синдикати на работници и еден претставник на граѓанска организација.

I

МЕНАџЕРСКИ АСПЕКТ НА ПОЛИТИКАТА ЗА УСОГЛАСУВАЊЕ НА ПРИВАТНИОТ И ПРОФЕСИОНАЛЕН ЖИВОТ НА ВРАБОТЕНИТЕ

ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП

1. ДЕФИНИРАЊЕ НА ПРОБЛЕМОТ

Во насловот на самиот концепт кој во нашата теорија и практика доаѓа од англиското говорно подрачје „*work and life balance*“ има голема неизедначеност. Така, се наидува на термините „*хармонизација на приватниот и професионален живот*“, потоа на терминот „*семејноработен баланс*“ или *рамнотежа меѓу работата и приватниот живот* и слично. Во рамките на овој магистерски труд ќе се користи терминот „*усогласување на приватниот и професионален живот на вработените*“ што се чини поблизок до теоријата и практиката на менаџментот на човечки ресурси.

Усогласувањето на приватниот и професионалниот живот на вработените, е пристап кој е посебно разработуван во рамките на социјалната политика на Европската унија. Со оглед на структурата, оваа јавна политика значително го менува работниот амбиент на претпријатијата. Тоа е всушност и причината, „*усогласувањето на приватниот и професионалниот живот на вработените*“ да биде интегриран дел од стратегиите на претпријатијата.¹ Се разбира, не треба да се занемари улогата на феминистичките движења и борбата за постигнување на еднакви можности во промоцијата на овој концепт, но и во борбата за негова доследна имплементација во доменот на претпријатијата. Според тоа,

¹ Тодорова, Б. *Хармонизација на професионалниот и приватниот живот* – предизвици на родовата еднаквост на пазарот на труд, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип

концептот „усогласување на приватниот и професионален живот на вработените” стана значаен сегмент и во економската литература, односно во организациските науки.

Во рамките на Европската унија, посветено е посебно внимание на политиките за *усогласување на приватниот и професионален живот на вработените*. Во овие политики посебно значење имаат флексибилните форми на вработување кои сè повеќе добиваат на легитимитет. Поконкретно, еволуцијата на општеството и промената на карактерот на работните места бараат организациски промени и поголема флексибилност, истовремено земајќи ги предвид потребите и на работниците и на работодавачите. Како одговор на новите потреби, некои земји имаат имплементирано нови семејни политики со акцент на зголемување на стапката на вработување на родителите. Тие се дизајнирани со цел да се поддржат жените во надминувањето на пречките за целосно учество на пазарот на трудот во споредба со нивните колеги - мажи.

Во развивањето и имплементацијата на оваа многу актуелна јавна политика - поддржана во меѓународни размери преку иницијативите на Меѓународната организација на трудот, но и преку социјалните јавни политики на Европската унија, значајно влијание остварија организациите на работодавачите. Се чини, дека работодавачите и нивната подготвеност да ја имплементираат оваа јавна политика игра исклучително важна улога во спроведување на промените во насока на намалување на дискриминацијата, промовирање на еднаквите можности и се разбира, одржување на високо ниво на продуктивност на трудот.

Кога станува збор за *усогласување на приватниот и професионалниот живот на вработените*, треба да се нагласи улогата и активностите на Меѓународната организација на трудот која создава правила и ја регулираат областа на трудот. Овие правила стануваат дел од правно - нормативниот систем на државите кои ги потпишуваат конвенциите со МОТ, а кои потоа се преточуваат во националните законодавства. Како такви, стануваат дел од формалната организациска структура на претпријатијата. Препораките на МОТ за усогласување на приватниот живот, кои стануваат дел од националните политики и во Република Македонија е предизвик и за развојните тенденции на менаџментот на човечки ресурси. Според економските истражувања, дискриминацијата и нееднаквите можности на мажите и жените во светот на професиите не е економски исплатлива. Еднаквите можности

за вклучување на мажите и жените на пазарот на трудот, како и поделба на одговорноста во семејството во поглед на завршување на домашните обврски, придонесуваат кон ширење на пазарите, ги зголемуваат богатствата и на долг рок се профитабилни за претпријатијата (MOT, 2016).

Од друга страна, теоријата и практиката на менаџментот на човечките ресурси се отворени за нови прашања, кои што одат во прилог на развојот на човечките ресурси. Извршувањето на менаџерските задачи во одделенијата за менаџментот на човечки ресурси се ориентирани кон одредени прашања поврзани со приватниот живот на поединците, иако се чини дека таа област не е дел од предметот. Во суштина, ниедна од областите на менаџментот на човечки ресурси, какви што претставуваат вработувањето (регрутацијата и селекцијата), обуките, кариерниот развој и наградувањето на вработените се секогаш поврзани со одредени лични аспекти (Mašić, et.al, 2010).

Не навлегувајќи во подетален опис на менаџментот на човечки ресурси (МЧР), овде ќе напоменеме дека станува збор за една развиена теориска концепција базирана на позитивните практики за управувањето со човечките ресурси во организациите. Таа содржи правила за тоа како да се обезбеди ефективна и ефикасна употреба на човечкиот потенцијал за исполнување на организациските цели. Овој систем вклучува активности преземени да се привлече, развие и задржи ефективна работна сила (Дафт, 2011). Некои од **практиките и политиките** кои се дел од менаџментот со човечки ресурси се однесуваат на:

- Анализа на работата;
- Планирање на работните места и регрутирање на кандидатите за работа;
- Избор на кандидатите за работа;
- Насочување и обука на нововработените;
- Процена на учинокот;
- Управување со надокнади и плати;
- Овозможување мотивација и бенефиции за вработените;
- Обука и усовршување на вработените;
- Креирање посветеност кај вработените.

Покрај промовирањето на семејно - работен баланс, цел на овие политики за вработување е и поефикасно искористување на работната сила и на мажите и на жените.

Меѓутоа, имајќи ја предвид вкупната стапка на вработени жени, тие сепак заостануваат во однос на мажите. За жените и мажите да имаат пристап до пазарот на трудот на иста основа, постои потреба од институционални политики за да се овозможи усогласување на приватниот и професионалниот живот.²

Во последните години, семејно – работниот баланс станува составен дел на стратегиите на претпријатијата. На овој план има напредок. Така, многу претпријатија ја имплементираат оваа политика во своите практики на менаџирање, а резултатите се позитивни. Ваквите претпријатија се нарекуваат семејно – пријателски претпријатија (*friendly family enterprises*). Компаниите што се пријателски наклонети кон семејствата ќе придонесат за привлекување на квалитетни кадри, за задржување на вработените со високи перформанси, но и поголеми можности за професионален развој на сите вработени.³

Потребата за креирање на менаџерски политики за *усогласување на приватниот и професионалниот живот на вработените* се јавува како одговор на демографски, економски и културни промени, односно од зголемената потреба за интеграција на жените на работното место, но и поради зголемениот број парови што работат надвор од дома. Кон експанзијата на оваа политика придонесува и трансформацијата на семејните структури, стареењето на населението, технолошкиот напредок, падот на наталитетот и потребата за подобрување на управувањето со човечкиот капитал. Овие социјални, економски и политички промени ги мотивираа компаниите за поголема вклученост во прашањата поврзани со работата, семејството и личниот живот. Потребата за усогласување на приватниот живот и работата се јавува како одговор на конфликтот помеѓу работата и семејството, што се појавува кога барањата за личната улога се неусогласени со оние од продуктивната улога и обратно. Овој конфликт создава тензија кај лица кои се изложени на зголемен стрес, намалувајќи го нивото на продуктивност и предизвикуваат негативно влијание врз организациските перформанси.

² Тодорова, Б. *Хармонизација на професионалниот и приватниот живот* – предизвици на родовата еднаквост на пазарот на труд, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип

³ Б, А. (2017), *Флексибилното работно време во компаниите ќе придонесе за полесно усогласување меѓу работните задачи и семејните обврски*, Академик.мк <https://akademik.mk/fleksibilното-rabotno-vreme-vo-kompaniite-ke-pridonese-za-polesno-usoglasuvane-megu-rabotnite-zadachi-i-semejnite-obvrski/>

Усогласувањето на приватниот живот и работата е една од главните грижи на т.н. „генерација Y“ (родена помеѓу 1982 и 2000 година) кои денес чини главен сегмент од економски активната популација. Одлика на оваа генерација е преферирање на флексибилно работно време, флексибилност во работни места и подинамичен простор за вршење на работните задачи. Во овој контекст, компанијата треба да има проактивен пристап за спроведување на практики и политики за усогласување на приватниот живот и работата на вработените, создавање флексибилна структура за преземање на промени во животната средина и придонес кон зголемување на задоволството од животот и работата на поединците. Оттука, *усогласувањето на приватниот и професионалниот живот на вработените*, од јавна политика, станува стратегија на компаниите која може да се смета за главен предизвик за организациските лидери, а исто така, и како извор на конкурентска предност. За компаниите кои очекуваат да привлечат и задржат високо мотивирани и посветени вработени, усогласувањето на приватниот живот и работата може да помогне во задржување на вешти работници во организацијата, постигнувајќи поголем поврат на инвестицијата (Benito-Osorio, et.al, 2014).

1.1. Определување на терминот „усогласување на приватниот живот и работата“

Меѓу првите кои го употребиле терминот „*баланс помеѓу работата и приватниот живот*“ е Здружението „*Нови начини на работа и мајки кои работат*“ во Велика Британија во доцните 1970-ти. Во ова здружение се барало начин како да се опише и како да се изгради модел на усогласување на приватниот живот и работата. Во Соединетите Американски Држави во употреба бил терминот „*баланс меѓу работата и животот*“, употребен за прв пат во 1986 година во однос на приоритизирање на часовите помеѓу работата и неработните активности. Во следната деценија, концептот станува многу популарен во работното опкружување (кое е неопходно не само за вработените, туку и за работодавците), особено меѓу западните нации.

Усогласувањето на приватниот и професионалниот живот на вработените е концепт кој е поширок од концептот усогласување помеѓу работата и семејството, бидејќи

првиот не само што објаснува поголем спектар на разлики во однос на вториот концепт, туку може да ги објасни многу поопширно домените (работен домен, семеен домен, слободно време, опфаќајќи го доменот на приватниот живот целосно). Иако литературата изобилува со дискусии околу усогласувањето на приватниот живот и работата, речиси секој труд на оваа тема има различна дефиниција за тоа што всушност се подразбира под усогласување на приватниот живот и работата (Тодорова, Б., Радуловиќ, М., 2020).

Првичните обиди за операционализирање на терминот *усогласување на приватниот и професионален живот на вработените* се поврзуваат со темата за *конфликт на улоги*, но и со темата за *синдромот на збогатување*. Други рани концептуализации на усогласување на приватниот живот и работата, се фокусираат на поимот „*еднаква дистрибуција на ресурси во работата и семејството или други животни улоги*”. Следејќи го овој пристап, Кирхмајер вели дека усогласувањето се постигнува кога времето, енергијата и посветеноста на индивидуата се рамномерно распоредени низ животните улоги (Kirchmeyer, 2000). Сепак, пристапот за еднаква дистрибуција на времето претрпел критики, затоа што не успева да ги земе предвид преференциите на улогата на поединецот или нивното субјективно чувство на рамнотежа. Други автори, *усогласувањето на приватниот и професионалниот живот на вработените*, пред сè, го сфаќаат како психолошки концепт со фокус на задоволството што доаѓа од извршувањето на повеќе улоги (Brough, et al., 2020). Според други аналитичари, задоволството од усогласувањето на приватниот живот и работата е „*2/13 од целокупното ниво на задоволство што произлегува од проценката на нечиј степен на успех во исполнување на барањата за работа и семејната улога*“. Овде се операционализира усогласувањето на приватниот живот и работата преку афективни моменти (задоволство) и когнитивни (проценка на успехот). Други истражувачи тврдат дека поимот „*усогласување на приватниот живот и работата*” е поинклузивен за оние вработени кои не се родители, а кои сепак сакаат да си ги задоволат интересите како што се учење, спорт, религија и да патуваат со нивните работни обврски. Други автори пак, идентификувале три субјективни домени на усогласување кои претходно не биле признаени од истражувачите: афект (емоционално), ефективност (чувство за успех) и вклученост (ниво на ангажираност) како инструмент за придонес кон чувството на поединците за усогласување меѓу нивните работни и неработни домени (Casper et al., 2018).

Поинакво мислење имаат и една друга група на истражувачи, според кои терминот „усогласување на приватниот живот и работата” претставува „однос меѓу институционалните и културни времиња, како и простори на работата и неработењето (non-work) во општества каде што доходот претежно се генерира и дистрибуира преку пазарите на труд“. Според тоа, практиките на работното место за усогласување на приватниот живот и работата се оние кои, намерно или на друг начин, ја зголемуваат флексибилноста и автономијата на работникот при преговарање за неговото работно време и присуството на работното место, додека политиките за усогласување на приватниот живот и работата, постојат таму каде што тие практики се намерно дизајнирани и спроведени (Gregory, A., Milner, S. 2009).

Во овој магистерски труд се опфатени само дел од дефинициите на различни автори, но генерално, општо прифатена дефиниција е дека: *усогласувањето на приватниот живот и работата е метод што им помага на вработените во една организација да го балансираат нивниот личен и професионален живот. Усогласувањето на приватниот живот и работата ги охрабрува вработените да го делат своето време врз основа на приоритетите и да одржуваат рамнотежа посветувајќи време на семејството, здравјето, одморите и сл., заедно со градење на кариера, деловно патување и слично. Тоа е важен концепт во светот на бизнисот кој помага да се мотивираат вработените и ја зголемува нивната лојалност кон компанијата (Anon, 2020).*

Генерално, кога вработените се перцепираат самите себе дека имаат усогласување на приватниот живот и работата, доживуваат позитивни резултати поврзани со работата како резултат на акумулацијата на ресурси, зголемување на самовербата за постигнување на целите, позитивно прелевање на ресурсите од не-работниот во работниот домен и реципрочитет на поволен однос кон организацијата. Понекогаш, усогласувањето на приватниот живот и работата не може директно да влијае на резултатите од работата, но наместо тоа може да ја олесни акумулацијата на ресурси, како што е афективната посветеност, што пак ги подобрува резултатите во работата како што се перформансите на работата. Важно, истражувањата утврдиле дека и формалниот и неформалниот пристап од соодветните организациски политики за усогласување на приватниот живот и работата јасно им помагаат на вработените да управуваат со нивните барања за повеќето улоги кои

ги имаат. Следствено, овие вработени имаат позитивни работни ставови и нивоа на перформанси. И обратно, немајќи соодветен пристап во организациските политики за усогласувањето на приватниот живот и работата или поседување организациска култура е поврзан со негативни работни ставови и перформанси, вклучително и промена на вработените (Brough et al.,2020).

1.2. Потреба од усогласување на приватниот живот и работата на вработените

Работењето во компанија и градењето на кариера може да биде напорен и долготраен процес за секој вработен. Вработените се зафатени во своите канцеларии во текот на денот, а понекогаш дури и за време на викендите. Ова им дава многу малку време да комуницираат со своето семејство. Па така, поради високиот притисок на работата, честопати членовите на семејството се запоставуваат (Brough et al., 2020). Исто така, прекувремената работа или работењето на повеќе работни места влијаат негативно на усогласувањето на приватниот живот и работата, со последици по поединецот, семејството и здравјето на децата, а и на заедницата, што претставува еден од факторите кој влијае врз намалувањето на наталитетот во многу земји, закана за растот на населението и доаѓањето на нови генерации. За едно семејство со деца, работата и вработувањето доведуваат до послабо усогласување на приватниот живот и работата, зголемениот стрес со личните обврски и зголемената потреба од потребниот приход соодветно да им се одговори на потребите на семејството (ЕАПН, 2014). Потребата за усогласување на приватниот живот и работата е клучна за избегнување на негативните влијанија во доменот на семејството што можат да резултираат во пониска животна сатисфакција и поголем внатрешен конфликт што се одразува негативно врз работниот процес (Reddy, et.al, 2010).

Учеството на жените на пазарот на труд, заедно со опциите за усогласување на семејниот живот и работниот посебно влијае на артикулацијата на оваа политика. Според Luci & Thevenon (2011) вклучувањето на жените на пазарот на трудот не остава последици само по неусогласеност на работното и приватното време, туку има и други општествени последици, меѓу кои, е негативниот демографски тренд на намалување на наталитетот. Така

тие истакнуваат: *Наталитетот побргу расте во земјите кои го поттикнуваат учеството на жените на пазарот на труд и можностите за балансирање на работата и семејството... Земјите членки на ОЕЦД кои комбинираат релативно висок наталитет со високи стапки на вработеност на жените обично се истите земји во кои условите се поволни за вработените мајки... Наспроти ова, земјите кои комбинираат релативно низок наталитет со ниски стапки на вработеност на жените, како земјите од источна и јужна Европа, нудат помалку поволни услови за балансирање на работата и семејството. Во иднина, врската помеѓу економскиот развој и наталитетот сè повеќе ќе ја одразува ефективностa на семејните политики.*

Понатаму, како за работодавачите, така и за вработените, усогласувањето на приватниот живот и работата има различни предности и различни недостатоци. Вработените се драстично погодени од неусогласеноста на приватниот живот и работата. Резултатите од истражувањата укажуваат на многу негативни последици, меѓу кои: лошо ментално и физичко здравје, стрес, недостаток на задоволство од работата и слично. За работодавачите, последиците од неусогласеноста на приватниот живот и работата, вклучуваат: отсуство од работа, сиромашни перформанси на работното место, трошоци поврзани со вработување и обука. Таму каде што позитивните работни искуства водат кон лични и професионални постигнувања на целта, задоволство од работата, оттука и подобрување на квалитетот на личниот и професионалниот живот (Tariq, et.al, 2012).

Стресните работни места предизвикуваат влошување на здравјето на вработените. Концептот за усогласување на приватниот живот и работата му овозможува на вработениот да одржува добра рамнотежа помеѓу времето кое го поминува на работа, како и времето за приватните и лични работи. Постигнувајќи рамнотежа, луѓето можат да имаат квалитетен работен век. Ова помага да се зголеми продуктивноста на работното место, бидејќи работникот е опуштен во врска со своите лични обврски. Исто така, му овозможува на вработениот да помине квалитетно време со семејството, годишни одмори, слободно време, да работи на неговото/нејзиното здравје итн. Оттука, усогласувањето на приватниот живот и работата е исклучително важно за вработените и ја зголемува нивната мотивација за работа во компанијата.

Подолу на сликата е прикажано сценарио за усогласувањето на приватниот живот и работата, каде вработениот треба да го усогласи својот живот меѓу личните (семејство, пријатели и себе) и професионалните обврски (работа, кариера) (Anon, 2020), со цел да има поголемо задоволство и емоционална исполнетост од приватниот живот, а тоа пак, ќе влијае со зголемена мотивираност и ефикасност при извршување на работните ангажмани.

Слика бр.1. Усогласувањето на приватниот и професионален живот на вработените



Извор: “Anon”(2020), *Work Life Balance*, MBA Skool Team <https://www.mbaskool.com/business-concepts/human-resources-hr-terms/-work-life-balance.html>

1.2.1. Придобивки од усогласувањето на приватниот живот и работата на вработените

Позитивни практики за усогласување на приватниот живот и работата на вработените доаѓаат најчесто од компаниите во Европа, Сад па и пошироко во светот. Сознанијата за ефективноста од имплементирање на политики или специјално дизајнирани програми за усогласување на приватниот живот и работата на вработените, се потврдува преку резултатите од истражувањата, кои покажуваат дека придобивките се навистина многу големи, и тоа не само за вработените, туку и за компаниите.

1.2.1.1. Придобивки за компаниите

Придобивките за компаниите кои имплементираат политики или програми за усогласување на приватниот живот и работата на вработените се:

- Зголемена ефикасност и намалени трошоци за вработување;
- Зголемена ефективност и рентабилност од намалениот застој во работата или намалените трошоци (кога работниците работат од дома);
- Привлекување на кадар со повеќе талентирани вештини;
- Зголемен морал на вработените;
- Подобрување на задоволството од работата;
- Поголема способност за задржување на вработените;
- Зголемена посветеност на вработените и;
- Подобрена конкурентност и подобри односи (вработени, клиенти) (Tariq, 2012).

1.2.1.2. Придобивки за вработените

Компаниите кои се грижат за своите вработени да имаат усогласување на приватниот живот и работата, придобивките се во насока на:

- Задоволството од работата;
- Зголемување на продуктивноста на вработените во споредба со вработените кои премногу работат;
- Избор на работно време за ефикасно работење;
- Намалување на стресот;
- Здравиот начин на живот може да се одржи со усогласување на приватниот живот и работата (ова вклучува добра исхрана, редовни вежби итн);
- Вработените кои се многу мотивирани можат да му помогнат на бизнисот да расте бидејќи тие се поприврзани за својата работа и кариера (Tariq, 2012).

Покрај горенаведените придобивки, Џим Бирд истакнува уште неколку придобивки за организацијата, а и самиот поединец. Усогласувањето на приватниот живот и работата на вработените, на организацијата и помага во подобра тимска работа и комуникација, зголемување на посветеноста и отчетноста на вработените и организациско ублажување на стресот. За индивидуата, придобивките вклучуваат воспоставување на рамнотежа помеѓу работата и семејните вредности, подобрени индивидуални односи и намалување на нивото на стрес (Bird, 2006).

1.3. Менаџментот во ера на глобализација

Овој период се карактеризира со меѓусебна зависност на економијата, политичките системи и културата со кои се поставуваат нови предизвици пред менаџерите. Менаџментот се фокусира на условите за колективна соработка на сите партнери во претпријатието.

Акцентот во фокусот на менаџерската работа во иднина бара способност за идејно работење, контрола, техники на стратешко управување и да бидат подготвени да прифатат промени и нов пристап:

- Фокусирање кон континуирано подобрување, зголемување на перформансите и продуктивноста при примена на нови пристапи, методи, техники и алатки и подобра примена на социјалните функции на претпријатието.
- Фокусирање кон споделување на знаењето и нивно надополнување и развој (управување со знаење, учење, организација).

Глобализацијата, новите технологии и реструктурирањето на бизнисот се предизвик за долго воспоставените начини на работа, притоа наметнувајќи нови товари врз семејствата, поединците и домаќинствата. Овие промени во светот на работата носат нови организациски структури, промена на флексибилната организација на работата, интензивирање на работата и нови предизвици во полето на усогласување на приватниот живот и работата. Исто така, глобализацијата има големо значење во менаџирањето со претпријатијата; за развој на човечкиот потенцијал и зголемување на инвестициите поврзани со социјалните прашања. Оттука, менаџментот на човечки ресурси треба да биде насочено кон:

- Подобрување на квалитетот на работата;
- Зголемување на продуктивноста на трудот;
- Зголемување на задоволството на вработените.

Денес, најголемиот предизвик за менаџерите на човечки ресурси, е економичното регрутирање, обука и задржување на своите вработени. Усогласувањето на приватниот живот и работата стана предизвик за организациите поради зголемената потреба да се подобри моралот на вработените, одржување и задржување на вработените кои имаат

големо познавање на компанијата и се во тек со брзината за моменталните трендови на работното место. Според Тарик, „три важни фактори кои доведоа до потребата да се потенцираат новите проблеми на усогласување на приватниот живот и работата се: глобалната конкуренција, семејни вредности / личен живот и стареење на работната сила“ (Tariq, 2012).

За организациите е многу важно да го привлечат и задржат својот најдобар човечки капитал за да можат да останат конкурентни. Најдобар начин да се направи тоа е да се размисли „што сакаат вработените“? Денес, одговорот на ова прашање е „усогласување на приватниот живот и работата“, што мнозинството од вработените го посакуваат без да ги земат предвид нивната возраст, пол, видот на работа, раса и друго (Miller, 2006).

Во едно истражување, објавено во Harvard Business Review, за да откријат како организациите можат да ги надминат недостатоците на флексибилното работно време, платено отсуство за грижа на семејството и / или поддршката во грижата за децата, ги испитале искуствата на над 400 вработени родители во Италија - 58% мажи и 42% жени на просечна возраст од 43 години. Учесниците во истражувањето, требало да го оценат своето работно опкружување, супервизорот и организациската култура на скала од еден до пет, при што пет значи дека се најмногу поддржувачи на семејството, а еден е најмалку. Исто така, ги прашале колку често користат семејно - пријателски политики (family-friendly policies) достапни на работа (доколку ги има), како и бројот на часови што работат неделно. Преку ова истражување се дошло до заклучокот дека компаниите треба да ги насочат своите напори во две главни области ако сакаат да создадат здрав баланс меѓу животот и работата за своите тимови (Russo, Morandin, 2019).

Првата област се однесува на **обука на супервизорите**. Вработените кои работат со супервизор кој дава поддршка - некој што нуди емоционална и практична поддршка, кој делува како позитивен пример и кој е креативен решавач на проблеми – чувствуваат намален конфликт помеѓу приватниот живот и работата. Се препозна овој нов предизвик за организациите кој води кон подобрување на моралот на вработените, одржување и задржување на вработените кои се носители на „know how“ и се во тек со динамиките на работното место. Тие имаат моќ да ги охрабрат (или обесхрабрат) вработените да користат семејно - пријателски политики преку нивните ставови и однесувања, што може да

сигнализира (или не сигнализира) дека ќе има бенефити за оние кои имаат приоритет или даваат еднаква важност на семејните и работните одговорности. Супервизорот кој има очекувања кои не се во согласност со личните цели на вработените, може да има негативно влијание врз нивното усогласување на приватниот живот и работата. Истражувањето покажало дека влијанието на супервизорот е особено големо кај помладите генерации. Околу 63% од учесниците во оваа студија го оцениле својот претпоставен умерено или кон пониските вредности (резултат под или еднаков на 3,25 од пет), на прашањето колку тие се поддржувачи на семејството. Врз основа на нивните откритија, заклучиле дека компаниите што ги едуцираат своите лидери за организациските придобивки од обезбедувањето на семејно – работен баланс на вработените, ќе имаат подобри резултати од оние што се фокусираат единствено на дизајнирање на формални политики. Потребно е, организациите да почнат да ги обучуваат супервизорите за тоа како да ги обезбедат своите тимови со перформанси, семејна и лична поддршка и да ги информираат зошто е важно да го сторат тоа: неработните активности им овозможуваат на вработените да ги прошират своите контакти, да градат нови вештини и да се стекнат со поголемо чувство за целта (и во нивниот личен живот и во нивните работни улоги) (Russo, Morandin, 2019).

Втората област се однесува на **зголемување на поддржувачката култура на компанијата**. Супервизорите за обука треба да станат поголеми поддржувачи на политиките за семејството бидејќи индиректно влијаат врз организациската култура. Доминантната култура во повеќето италијански компании е изградена врз нешто што се нарекува „рамка на идеален работник“, што го прикажува идеалниот работник како некој што е физички присутен во канцеларија, кој е достапен за работа 24/7 и кој е подготвен да го жртвува личниот живот во корист на работата, кога е потребно, т.е. класичен корпоративен воин. Иако овој модел може да одговара на мажи и жени, во Италија, за „идеален работник“ се смета маж со партнерка или сопруга која е домаќинка, но во ретки случаи, самохрана жена за која работата има многу поголемо значење. Со ова истражување се открива дека преку оваа политика компаниите многу повеќе ги поддржуваат жените кои бараат семејно отсуство отколку мажите. Татковците на мали деца повеќе преферираат да земат слободен ден отколку подолго семејно отсуство - дури и кога имаат право на тоа - со цел да се избегнат негативните последици. Всушност, 81% од испитаниците ја оцениле својата организациска култура како неподдржувачка на нивниот личен живот (со резултат

под или еднаков на 3,25 од 5). Спротивно на тоа, откриле дека вработените кои работат во организации кои поддржуваат, наспроти оние кои казнуваат, работниците кои не се вклопуваат во традиционалната рамка, имаат подобро усогласување на приватниот живот и работата и дека се намалува конфликтот помеѓу работата и семејството. Овие вработени, исто така, имаат поголема веројатност да ги искористат предностите на флексибилните работни аранжмани и ако имаат поддржувачки супервизор, работат помалку часови. Како резултат на тоа, тие имаат тенденција да бидат позадоволни во своите улоги и поверни кон нивните организации.

Како заклучок е наведено дека, вистинскиот прв чекор кон усогласувањето на приватниот живот и работата треба да се случи на индивидуално ниво. *„Ние веруваме дека е важно за нас како работници и лидери да негуваме поширок професионален идентитет, да се остави простор за семејството, заедницата како и оние кои наоѓаат значење во активностите надвор од работата. Откако ќе почнеме да го цениме нашето слободно време, полесно ќе можеме да го усогласиме приватниот живот и работата и ќе разграничиме - кој сме на работа, а кој сме надвор од канцеларијата”* (Russo, Morandin, 2019).

Деловните субјекти денес работат во екстремна конкурентна средина со зголемена потреба да бидат поодговорни и поефикасни од нивните конкуренти. Дополнително, вработените денес вршат притисок на нивните работодавачи за наградување на нивното вработување во однос на користењето на вештините, надградувајќи ја нивната кариера и управување со нивниот живот надвор од работното место. Тоа ги принудува организациите да бидат поодговорни и флексибилни за нивните работници. Организациите кои не успеваат да ги разгледаат овие прашања се соочуваат со круцијалниот проблем на *„brain drain”* (одлив на мозоци) и ги губат своите стручни експерти (Tariq, 2012).

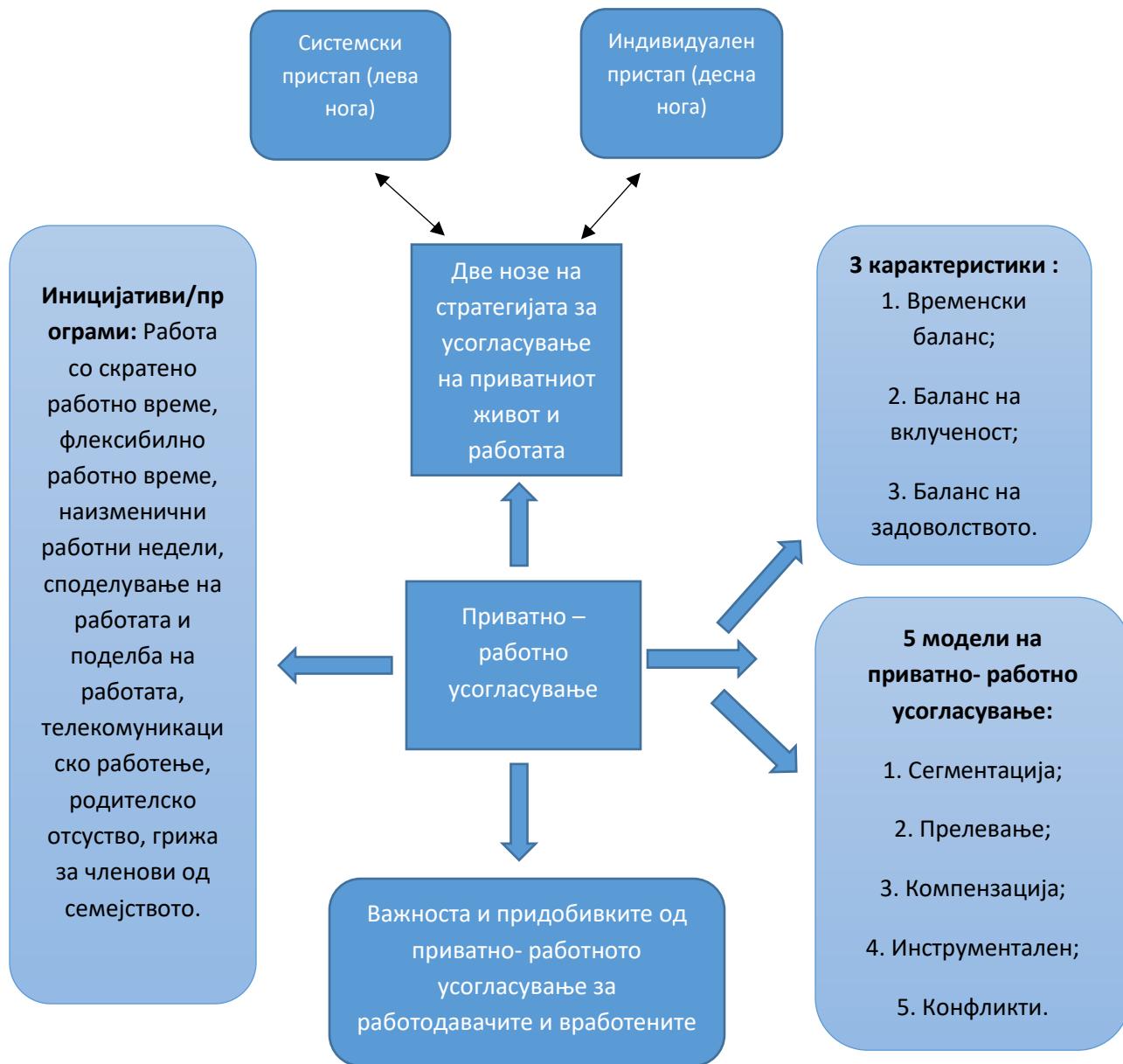
1.4. Усогласување на приватниот живот и работата на вработените како прогресивна стратегија за организациите

Концептот „усогласување на приватниот живот и работата на вработените“, според авторот Јоши (2002) има дводимензионален пристап, т.е. организациски пристап и индивидуален пристап. Така, за усогласувањето на приватниот живот и работата на вработените, во организацискиот пристап се нагласува она што го прават организациите за поединците. Додека пак, индивидуалниот пристап го нагласува она што поединците го прават за себе. Со ставот на Јоши (2002), се согласува авторот Бирд (2006), со тоа што многу повеќе ги нагласува овие дводимензионални пристапи и ги именува како „*The Two Legs of the Work-Life Strategy*“. Всушност, двата пристапи ги споредува со човековата анатомија. Па така, организацискиот пристап го преименува во „системски пристап“ кој ја претставува левата нога на човекот и се однесува на тоа - како организациите придонесуваат за создавање подобар работен живот за своите вработени, а индивидуален пристап ја претставува десната нога.

Индивидуалниот пристап (десната нога), кажува „како самите поединци го балансираат својот работен век“. Според Бирд, ако организацијата веќе има имплементирано ЕАП (програми за помош на вработените), флексибилно работно време, полиси за здравствено осигурување итн., таа веќе има изградено лева нога. Главниот фокус е тогаш на индивидуалниот пристап, на десната нога. Секој вработен различно го усогласува приватниот живот и работата од секој друг вработен во однос на нивниот работен статус. На пример, лице кое е на почетокот од својата кариера, ќе има различен пристап за усогласување на приватниот живот и работата од лицето кое е во пензија (Bird, 2006).

Овој дводимензионален пристап е прикажан во Слика 2, како модел за усогласување на приватниот живот и работата, а потоа во продолжение е и наративно објаснет. Ваквиот пристап на организациите во управувањето со човечките ресурси, претставува прогресивна стратегија за организациите како алатка за „дупла победа“ помеѓу вработените и организациите.

Слика бр.2. Моделот за усогласување на приватниот живот и работата (алатка за „дупла победа“ помеѓу вработените и организациите).



Извор: Tariq, A., Tanveer, A.M., Aslam, D.H. (2012), *Work-Life Balance as a Best Practice Model of Human Resource Management: A Win-Win Situational Tool for the Employees and Organizations*, Mediterranean Journal of Social Sciences - Vol.3(1)

<https://www.researchgate.net/publication/260318359> *WorkLife Balance as a Best Practice Model of Human Resource Management A Win-Win Situational Tool for the Employees and Organizations*

Во холистичка смисла усогласувањето на приватниот живот и работата е натпревар што едно лице го постигнува во повеќе аспекти на животот. Усогласувањето на приватниот живот и работата, како што кажува и самото име, е да се постигне ниво на рамнотежа, симетрија или стабилност, на начин што создава хармонија и синхронизација во целокупниот живот на една личност (Clarke et al., 2004). Три карактеристики на усогласувањето на приватниот живот и работата се откриени од Гринхаус, Колинс и Шо: **Временскиот баланс** е првиот што го потенцира времето распределено на работниот и неработниот дел. Вториот е **баланс на вклученост** што го нагласува степенот до кој се вклучува во работата и во неработниот дел; третиот е **балансот на задоволство** кој го разработува степенот до кој човекот го придава своето задоволство на работниот и неработниот дел од животот (Tariq, 2012).

Според Ахмер, самата неусогласеност на приватниот живот и работата го дефинира усогласувањето на приватниот живот и работата. Според него, два знаци на неусогласување на приватниот живот и работата се:

1. Несреќен семеен живот, каде се развива мислењето дека не ги исполнуваме очекувањата на другите.
2. Самозапоставување, како и опаѓање на здравјето поради чувство на недостаток на достигнувања и исполнетост (Ahmer, 2002).

Усогласувањето на приватниот живот и работата може да се разбере со помош на пет евокативни модели: Моделот на **сегментација** нагласува дека работата и животот надвор од работата се одделни сегменти кои не се меѓусебно зависни еден од друг и едниот сегмент не влијае на другиот. Спротивно на моделот на сегментација е моделот на **прелевање**, кој вели дека работата и животот надвор од работата се меѓусебно зависни. Моделот на **компензација** елаборира дека и двата сегмента компензираат едни со други за работи што недостасуваат во секоја од нив. Четвртиот е **инструменталниот** модел кој нагласува дека едниот сегмент го изразува или нагласува другиот сегмент. Петтиот е моделот на **конфликт**, кој нагласува дека секој сегмент има свои барања поради кои поединците поставуваат параметри и како резултат на тоа настанува конфликт (Tariq, 2012).

Усогласувањето на приватниот живот и работата на вработените е многу важна за организациите во однос на нивните клучни цели. Организациите се свесни за важноста што работниците ја посветуваат на нивниот работно – приватен живот и се загрижени за прашањата поврзани со усогласувањето на приватниот живот и работата на вработените заради влијанието што го става врз:

- **Растот и профитот** - добро имплементирани програми за приватно – работните усогласувања ја зголемуваат продуктивноста, растот и го зголемуваат враќањето на инвестицијата.
- **Целосното вклучување и услугите за клиентите** - работата и животот ако се усогласени, прави вработените да се посветени на организацијата, како и нејзините клучни одредишта и цели, кои пак стануваат посветени, целосно вклучени и ангажирани со цел да ги задоволат клиентите на организацијата.
- **Конкурентска предност** - вработените сега поставуваат поголеми очекувања од нивните работодавачи за нивната работа, како и потребите на семејството. Компаниите кои професионално се занимаваат со проблемите за усогласување на приватниот живот и работата помагаат во задржувањето на своите вработени, имаат посветена и лојална работна сила што може да и помогне на организацијата во генерирање на конкурентска предност.
- **Решение за трошоците за здравствена заштита** - направен е значителен износ на трошоци за подобрување на здравјето на вработените од страна на организациите. Компаниите станаа претпазливи и преземаат проактивни мерки за да им помогнат на вработените да го подобрат квалитетот на сопствениот живот, со што ќе се создаде поздраво работно место (Bird, 2006).

Со цел да им се помогне на вработените да имаат усогласување на приватниот живот и работата, откриени се три обемни стратегии за работа /приватен живот, т.е. „**флексибилни опции за работа, специјализирани политики за отсуство и придобивки за луѓе зависни од туѓа нега**“ (Tariq, 2012).

Овие стратегии вклучуваат иницијативи за усогласување на приватниот живот и работата, сумирани како: *компресирана работна недела, флексибилно работно време,*

споделување на работно место, работа со скратено работно време, работење надвор од канцеларија, програми за работа од дома, пократки работни денови за родители, платено породилно отсуство, отсуство поради жалост, платено отсуство за грижа за болни членови на семејството, отсуство за татковство, систем за упатување на компанија за згрижување на деца (компаниски систем за згрижување на деца во нејзина близина компанија), грижа за децата на вработените на работното место или близу него, програма за итна нега на болно лице зависно од туѓа нега, шема за повторно враќање, програми за згрижување деца за време на училишниот распуст, постепено пензионирање, продолжен одмор, програми за вештини за живот, професионално советување, платено вежбање во фитнес центар, помош при преместување и комплет ресурси за работа или за семејството, или библиотека. Покрај тоа, за ефективно усогласување на приватниот живот и работата, иницијативите можат да имаат различни форми како: *споделување на работно место, компресирани работни недели, работа со скратено работно време итн.* (Tariq, 2012). Јоши дополнително ја истакнува заедничката работа - животни иницијативи како што се: *споделување на работно место, програми за помош на вработените, онлајн продавници/услуги, бесплатна посета на теретана, одмори и консиерж услуги* (Joshi et al., 2002).

Така, во контекст на моделот за усогласување на приватниот живот и работата на вработените, како прогресивна стратегија за организациите, покажува позитивни ефекти и зголемени придобивки. Тоа се забележува и од истражувањето спроведено од страна на „Сферион“ во 2003 година со кое биле опфатени 3728 вработени. Резултатите покажале дека 96% од испитаниците спомнуваат грижа за семејството на вработените преку опции за флексибилно работно време и компресирани работни недели итн., како привлечни фактори на нивните компании. Оваа студија исто така открива дека од вработените се очекува 20% повеќе да останат кај своите работодавачи во следните пет години, на кои им се нудат придобивки за усогласување на приватниот живот и работата и разни иницијативи (Spherion, 2003).

Најмоќната алатка за мотивирање, регрутирање и задржување на вработените што ја гледа секторот за човечки ресурси е справување со проблемот преку животно – работниот баланс за да се создаде усогласување на приватниот живот и работата. На организациите

им треба своите вработени да вложат максимални напори за компанијата. Бидејќи тоа е двонасочен процес, вработените треба да сметаат дека компанијата е загрижена за нивните потреби и помага во управувањето со нивната работа и приватниот живот подеднакво. Секоја компанија треба да ги почитува потребите на своите вработени со прилагодување на нивните модели на работа, така што тие можат да го усогласат приватниот живот и работата (Tariq, 2012).

2. ЈАВНИ ПОЛИТИКИ ЗА УСОГЛАСУВАЊЕ НА ПРИВАТНИОТ ЖИВОТ И РАБОТАТА

Како што веќе беше наведено во претходното поглавје, усогласувањето на приватниот живот и работата е концепт кој беше развиван во јавните политики од социјалната сфера, а се афирмира преку јавните програми и мерки за поддршка на владите, граѓанските здруженија, релевантни меѓународни организации и други чинители.

Усогласувањето на работниот и на семејниот живот вклучува, развива содржини за поголема флексибилизација на организациите во поглед на работното време, местото на извршување на работа, флексибилни договори на работа и други форми со кои им се овозможува на вработените да се посветат на кариерата, но и да почувствуваат и задоволство од приватниот и семејниот живот. Понатаму, тоа вклучува можности за враќање на платена работа за оние што ја напуштиле поради грижа, воспитување и издржување деца или поради грижа за други членови на семејството. Овие јавни политики вршат притисок кон владите да развијат легислатива во спречувањето и борбата против дискриминацијата (Даштевски и др., 2018). Како што е познато, дискриминацијата ги намалува можностите на некои од вработените, го девалвира талентот на луѓето што е потребен за економски напредок и поттикнува социјални тензии и нееднаквости (МОТ, 2013)

Платите, работното време, организацијата на работата, работните услови и приспособувањето на животот кон потребите на животот надвор од работата се суштински

елементи на работниот однос и заштитата на работниците, како и клучни димензии на економските развојни процеси. Овие прашања се главни елементи во управувањето со човечки ресурси, колективното договарање и социјалниот дијалог, како и на владините политики (МОТ, 2013).

Вистинскиот патрон на оваа јавна политика е Меѓународната организација на трудот (МОТ), а целта е да се создадат реални услови за остварување на принципот на еднакви можности за жените и мажите извршувајќи пристојна и продуктивна работа во услови на слобода, еднаквост, сигурност и човечко достоинство. Според МОТ, работата е од суштинско значење за благосостојбата на луѓето. Покрај остварувањето приход, работата може да го отвори патот кон посеопфатен социјален и економски напредок, зајакнување на поединецот, неговото семејство и заедницата. Меѓутоа, таквиот напредок зависи од пристојната работа сфатена како активност блиска до желбите на луѓето во нивниот работен век и која обезбедува правичен приход, сигурност на работното место и социјална заштита за семејствата. Пристојната работа, исто така, значи подобри изгледи за личен развој, социјална интеграција и слобода за луѓето да ги изразат нивните проблеми, да се организираат и да учествуваат во носењето на одлуките што имаат влијание врз нивните животи (МОТ, 2013).

Меѓународната организација на трудот го дефинира семејно - работниот баланс како еден од најголемите предизвици на нашето време. Усогласувањето на работата и семејството е основен аспект на промовирање на еднаквост во областа на трудот и намалување на сиромаштијата. Остварувањето на еднаквите можности на мажите и жените, овозможува еднакво учество на жените и мажите во сите области од јавниот и приватниот сектор, еднаков статус и третман во остварувањето на нивните права, како и еднакви придобивки од остварените резултати.⁴

Со глобализацијата и брзиот технолошки напредок, границите меѓу работата и домот се нејасни, а барањата за работниците и претпријатијата никогаш не биле поголеми. Ова

⁴ Тодорова, Б., *Хармонизација на професионалниот и приватниот живот* – предизвици на родовата еднаквост на пазарот на труд, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип

значи дека се зголемени предизвиците за работниците да можат успешно да ги усогласат спротивставените барања на работата и нивниот личен живот.

Времето на работа е клучен фактор што може да помогне во олеснување на усогласувањето на приватниот животот и работата (на пример, преку намалување на работното време и одредени форми на флексибилно уредување на работното време) или да го попречи (на пример, прекумерно долги часови, непредвидливи распореди). Покрај тоа, обемот на достапност на разни форми на платено отсуство (платен годишен одмор, боледување и платено породилно/татковство/семејно/родителско отсуство) е важен фактор што влијае и на усогласувањето на приватниот животот и работата.⁵

2.1. Европски политики

Европската Унија се обврза преку Спогодбата за борба против социјална ексклузија и дискриминација и за промоција на социјална правда и заштита, како и економска, социјална и територијална кохезија и солидарност.⁶ Исто така, таа се обврза и на Повелбата за основни права, на која ѝ даде подеднаква правна вредност како и на Спогодбата. Оваа Повелба јасно го посочува вработувањето како право и признава одредени права кои го поткрепуваат концептот за квалитетна работа и вработување. Меѓу овие права, спаѓа и *правото на усогласување на приватниот живот и работата*.⁷

Европскиот Совет, во 2019 година, донесе директива за усогласување на приватниот живот и работата на вработените, со цел да се зголеми учеството на жените на пазарот на трудот преку користење на семејно отсуство и флексибилните работни аранжмани. Директивата претставува задолжително постапување на сите држави - членки на ЕУ со оглед на нејзините одредби. Оваа Директива обезбедува законски можности вработените да се грижат за роднините на кои им е потребна поддршка. Преку законодавството родителите

⁵ International Labour Organization, *Work-life balance*: <https://www.ilo.org/global/topics/working-time/wl-balance/lang-en/index.htm>

⁶ *Consolidated Version of the Treaty of the European Union*, in the Official Journal of the European Union, 30 March 2010

⁷ *Charter of Fundamental Rights of the European Union* (2010/C 83/02), in the Official Journal of the European Union, 30 March 2010.

и старателите ќе имаат правна алатка за усогласување на приватниот и професионалниот живот, а компаниите ќе имаат корист од помотивирани работници.⁸ Оваа директива е солидна основа за натамошно напредување кон постигнувањето на еднаквост меѓу жените и мажите во Европската Унија. Ова ќе го намали обемот на неплатена работа што ја преземаат жените и ќе им овозможи повеќе време за платено вработување (Тодорова, Б., Радуловиќ, М., 2020). Во воведот на Директивата се истакнува: „Оваа директива претставува понатамошен чекор кон унапредување на еднаквоста меѓу жените и мажите низ цела ЕУ. Во моментот, мажите имаат само ограничени стимулации да користат родителско или татковско отсуство, или да преземат грижа за членови на семејството. Директивата ќе го намали износот на неплатена работа што ја извршуваат жените и ќе им овозможи повеќе време за платено вработување. Исто така, ќе придонесе за намалување на родовиот јаз“.⁹

Главни столбови на директивата се:

Татковско отсуство – За време на раѓање на детето, татковците или вторите родители можат да поминат најмалку 10 платени работни дена, на ниво на Европската Унија, под еднакви услови со оние што во моментот се поставени за породилно отсуство. Правото на татковско отсуство нема да подлежи на услов за претходно вработување. Но, сепак за тоа да биде платено, може да се бара претходен стаж од минимум шест месеци. На земјите - членки кои имаат поповолен систем за родителско отсуство им е дозволено да ги задржат своите дотогашни национални правни решенија.

Родителско отсуство – Се предвидува воведување индивидуално право на четири месеци, од кои два платени неразмнливи месеци меѓу родителите. Процентот на основицата за плаќање го одредуваат земјите членки. За развојот на малите деца, времето и грижата на родителите или старателите, се клучни. Семејствата имаат корист со тоа што не губат приход во едно критично време кога нивните доенчиња се раѓаат или посвојуваат, а

⁸ Council of the EU, (2019), *Better work-life balance for parents and carers in the EU: Council adopts new rules*: <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2019/06/13/better-work-life-balance-for-parents-and-carers-in-the-eu-council-adopts-new-rules/>

⁹ Исто

потребите на семејствата се зголемуваат. Платеното родителско отсуство има краткорочни и долгорочни позитивни ефекти врз семејниот приход (Тодорова, Б., Радуловиќ, М., 2020).

Право на одмор за нега на членови на семејство – На ниво на Европската Унија ова е нов концепт. Се воведува за работници кои се грижат за роднини кои имаат потреба од туѓа нега или поддршка поради сериозни медицински причини. Должината на одморот е пет работни дена годишно, кои се платени. Ова право може да варира меѓу земјите членки, дефинирајќи го обемот од случај до случај, со воведување на некои дополнителни услови за негово остварување.¹⁰

Флексибилни работни аранжмани – Исто така, постои и проширување на правото да се бара флексибилно време на работење, за родителите, старателите или за лица кои се грижат за членови на семејството на кои им е потребна туѓа нега. Ваквите форми на работа го овластуваат вработениот да избере во кое време ќе започне да работи, на кое место ќе работи (на пр. дали од дома или од канцеларија) и времето до кога ќе работи. Идејата е да се помогне во управувањето со рамнотежата меѓу работата и семејството, а придобивките од флексибилните ангажмани може да вклучуваат намален стрес на вработените и зголемено целокупно задоволство од работата. Флексибилноста на работното место е тема со значителен интерес за истражувачите, практичарите и застапниците на јавната политика, како алатка за да им помогне на поединците да управуваат со балансот меѓу работата и семејството. Свкупно, овој вид ангажмани има позитивен ефект врз некомпатибилните работни/семејни одговорности, што може да се смета како работа што влијае на семејните одговорности или семејството што влијае на работните одговорности.¹¹

Во многу европски држави не постојат никакви правни препреки за имплементација на принципите за усогласување на работата со приватниот живот овозможувајќи им на жените и на мажите да немаат тешкотија во извршувањето на професионалните обврски, а истовремено да се посветат подеднакво и на своите семејства. Меѓу популарните мерки е задолжителното родителско отсуство, практикувањето на флексибилно работно време,

¹⁰Council of the EU, (2019), *Better work-life balance for parents and carers in the EU: Council adopts new rules*: <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2019/06/13/better-work-life-balance-for-parents-and-carers-in-the-eu-council-adopts-new-rules/>

¹¹ Исто

овозможување на работа од дома, како и конкретни мерки за намалување на дискриминација и родовиот јаз во плати (Стојаноска, 2017).

Најголем проблем е високата стапка на невработеност меѓу младите и потешкотиите на жените кои што се враќаат на пазарот на трудот по породилно отсуство. Двата проблеми се својствени за цела Европа, меѓутоа не толку многу во западно европските земји, Германија, Белгија, Италија исто така, се фокусираат на еднакви можности помеѓу мажите и жените во приватниот, семејниот и професионалниот живот (Николоска, 2013).

За да се надополни законодавниот предлог, иницијативата на Комисијата содржи збир на незаконодавни мерки за поддршка на државите - членки за постигнување на заедничките цели. Тие вклучуваат:

- Обезбедување заштита од дискриминација и отпуштање од работа на негуватели и родители, вклучително и бремени жени и работници кои се враќаат од отсуство;
- Поттикнување на полово балансирана употреба на семејно отсуство и флексибилни ангажмани на работа;
- Подобра употреба на европските фондови за квалитетна рана грижа за децата;
- Отстранување на економските дестимулации за вториот вработен член во семејството што особено ги спречуваат жените да пристапат на пазарот на трудот или да работат со полно работно време.¹²

Европскиот синдикален институт, независниот истражувачки центар на ETUC во 2008 година разви „Европски индекс за квалитет на работата“, во кој беа опфатени неколку димензии кои се сметаат за фундаментални за квалитетна работа: плати, нестандартни форми на образование, рамнотежа меѓу работата и приватниот живот и работното време, работни услови и сигурна работа, пристап до обука и напредок во кариерата и претставување на колективниот интерес и учество (ЕАПН, 2014).

Повеќето национални мрежи на ЕАПН (The European Anti-Poverty Network (EAPN)) посочуваат дека за националните влади квалитетната работа не е јасно дефиниран официјален концепт или не се смета за важна цел во политиките. Многу од владите прават

¹² Исто

обиди за дефинирање на аспекти за квалитет во Законот за работни односи или конкретни национални закони за вработување, преку договори со социјалните партнери или преку ратификување на меѓународните конвенции на оваа тема. Исто така, од 28 земји-членки, само 7 не предвидуваат никакви услови за минимална плата – Данска, Германија, Италија, Кипар, Австрија, Финска, Шведска. За добри практики во поглед на правното регулирање на усогласувањето на приватниот и професионалниот живот на вработените се смета Република Чешка каде со Законот за работни односи се регулира траењето на договорите, висината на минималните плати, заштита на работното место, достоинствени работни услови, колективни преговори, недискриминација, пристап до обука и личен развој. Извесен број реформи се обидуваат да дојде до усогласување на приватниот живот и работата. Во Белгија на пример, фламанските социјални партнери во соработка со владата дефинираат еден концепт т.н. „Werkbaarwerk“ (во превод: работа што може да се работи) во кој посебно внимание е посветено на прашања поврзани со мотивацијата за работата, можности за дополнително учење, стрес на работното место, но и на постоењето на усогласување на приватниот живот и работата. Акцентот се става на квалитетната работа како лична добросостојба, соодветна плата и работни услови, при што се олеснува усогласувањето на приватниот живот и работата (ЕАПН, 2014).

Генералниот став на меѓународните организации и Европската комисија е дека треба повеќе да се работи со фокус кон женската популација бидејќи е факт дека тие се недоволно застапени на пазарниот труд, ги нема на менаџерски позиции и покрај тоа што се образовани, што значи дека како општество губиме неискористен потенцијал. Паралелно се земаат предвид и правата на мажите. Постојат показатели кои сведочат дека постои зголемување на ефикасноста за 43% и зголемување на продуктивноста за 20% ако се имплементираат родово неутрални политики и ако има повеќе жени на менаџерски позиции. На ниво на ЕУ, постои агенција за родово еднаквост според која до 2050 година, доколку се имплементираат сите овие стратегии кои тргнуваат од родовиот елемент, БДП

на ЕУ ќе се зголеми за 9,6%. Со подобро образование, пак, тој ќе се зголеми за дополнителни 2%.¹³

Во праксата, веќе има големи корпорации во чиј фокус е јакнење на родовата еднаквост и воспоставување на приватно – работно усогласување. Тоа го покажува и истражувањето кое го спроведе Македонската асоцијација за човечки ресурси (МАЧР) во рамките на програмата за Зголемување на вработливоста на пазарот (Increasing Market Employability – IМЕ), поддржана од страна на Швајцарската агенција за развој и соработка (SDC), а имплементирана од страна на агенциите Свисконттакт (Swisscontact) и Преда Плус во нивната публикација *„Родово сензитивни политики и практики за менаџмент со човечките ресурси по примерот на светските ИКТ компании.“* Во оваа публикација опфатени се повеќе компании.

Меѓу проучуваните корпорации е **Оранж** - водечки светски телекомуникациски оператор присутен во 28 земји. Француското министерството за женски права врши рангирање на компаниите врз основа на објективни и транспарентни критериуми за значителен напредок во делот на родовата еднаквост. Поради својата проактивна политика за родовата рамноправност и врз основа на феминизацијата на Одборот на директори (на 33%) и на Извршниот одбор (на 25%), Оранж во 2014 и 2015 година беше рангиран на прво место на листата. Менаџментот во компанијата е свесен за потребата од усогласување на приватниот живот и работата. Често пати усогласувањето влијае и врз одлуката на жените да градат кариера. Оранж работи интензивно и на ова прашање, па преку иновативни активности за подигање на свеста за овие аспекти, особено кај мажите, преку различни програми за обука. Преку обуките менаџерите се запознаваат со аспектите на родовата еднаквост од перспектива на разновидност и управување со вештини каде секој талент може еднакво да се изрази и да биде препознаен без разлика на родот. Со ова им овозможува на менаџерите да ги споделат своите искуства и да разговараат за прашања од родовата еднаквост. Покрај тоа, компанијата ја има потпишано повелбата **„15 обврски за рамнотежа во животот“** во партнерство со француското Министерство за женски

¹³ Иновативност, (2017), *Компаниите грижливи за балансот меѓу приватниот и професионалниот живот се за 20% попродуктивни!*: <https://inovativnost.mk/2017/12/09/kompaniite-grizlivi-za-balansot-megju-privatniot-i-profesionalniot-zivot-se-za-20-poproductivni/>

права. Рамноправното учество на жените на менаџерските позиции од своја страна бара и креирање на други креативни политики кои, имајќи ја предвид нејзината улога во семејството, ќе и овозможат на жената доволно простор да ја постигне потребната рамнотежа помеѓу семејниот и професионалниот живот.¹⁴

Компанијата **International Business Machines Corporation** или **ИБМ** е американска компанија од информатичко технолошката индустрија, која постои повеќе од 100 години (основана во 1911 година). Во компанијата, особено се посветува внимание на различностите на вработените, нешто што заедно со иновативноста се сметаат за клучни елементи од суштинско значење за успех со цел да излезе во пресрет и да ги задоволи барањата на своите клиенти кои ги има ширум светот. Од таа причина ИБМ долги години наназад донесува програми, стратегии и политики кои ги адресираат сите видови на обележја и различности на вработените со цел сите да имаат еднакви можности кај овој работодавач. Една од првите групи на кои се посветува особено внимание се жените и признавањето на нивните способности кои носат големи успеси и конкурентска предност за оваа компанија. ИБМ обезбедува поголема вклученост на жените преку програма за усогласување на работата и приватниот живот (Work/Life програма). ИБМ охрабрува рамнотежена состојба помеѓу работата и приватниот живот преку Work/Life програмата, која има за цел да ги задржи клучните таленти, обезбедувајќи им флексибилно работно време, опција да работат од дома, до три години породилно отсуство, грижа за деца и возрасни, дополнителни услуги вклучувајќи советување и семинари на актуелни теми и прашања поврзани со работното место, како што е стресот. Со помош на оваа програма се зголемил процентот на жени кои се на менаџерски позиции, а се и мајки. Охрабрувањето на жените и нивното мотивирање преку бројни начини со цел да се привлечат и да го искористат својот потенцијал и талент е еден од најважните и основните постулати на кои е поставена целата организациска култура во ИБМ, која на долг рок им носи конкурентска предност и целокупен успех.¹⁵

¹⁴ Петровски, Д., *Родово сензитивни политики и практики за менаџмент со човечките ресурси по примерот на светските ИКТ компании*, Increasing Market Employability – IME, Swisscontact; Preda Plus

¹⁵ Исто

Дојче Телеком (ДТ) е еден од најголемите провајдери на телекомуникациски услуги во светот. Компанијата е присутна на пазарот во повеќе од 50 земји. На 27 јануари 2016 година компанијата беше наградена со сребрен медал за Индексот за женска кариера (Women' Career Index-WCI), кој ги мери можностите за напредок во кариерата на жените во компаниите кои се дел од Германскиот Берзански Индекс. Компанијата има разни програми во врска со родовата застапеност од кои една од нив е и усогласувањето на приватниот живот и работата. Како дел од иницијативите за родова еднаквост и менаџмент со различностите, се спроведуваат исто така и промени во политиките и процедурите за усогласувањето на приватниот живот и работата.. Некои од овие иницијативи вклучуваат и отсуства заради понатамошна обука или други посакувани активности. Направиле напори да се промовира и поттикнува вклучувањето на алтернативни работни аранжмани, како начин да се поттикне усогласувањето на работата и животот и помеѓу животот и работата во рамките на организацијата. Персонализирани можности за враќање по родителско или друг вид на отсуство: развивање на прилагодливи опции на породилно или други видови на отсуство. Проширување на моделите за родителско отсуство вклучувајќи и модели за флексибилно работење: воведени се алтернативни работни аранжмани (вклучително и флексибилна работа, работа од далечина итн.) со цел да се овозможат повеќе можности за машките и женските вработени, како дел од една проширена иницијатива за креирање на поволна работна средина за жените.¹⁶

Компаниите Оранж, ИБМ и Дојче Телеком, претставуваат позитивен пример од практиките на менаџментот на човечки ресурси кои во креирањето на стратешкото управување со човечките ресурси, поаѓаат од различноста и потребите на вработените, а притоа се ориентирани кон креирање на родово сензитивни политики, што на долг рок има позитивни ефекти како врз вработените, така и врз конкурентската предност на компанијата и задржување на квалификувани и талентирани работници. Овие три компании укажуваат на важноста од креирање на организациска култура преку грижата за вработените која ќе им донесе усогласување на приватниот живот и работата.

¹⁶ Петровски, Д., *Родово сензитивни политики и практики за менаџмент со човечките ресурси по примерот на светските ИКТ компании*, Increasing Market Employability – IME, Swisscontact; Preda Plus

2.2. Програми за усогласување на приватниот живот и работата во САД

Корпоративните лидери треба да им покажат на своите вработени дека се важни нивните приватни животи, а не само работата што ја прават или производите што ги создаваат. Ова значи да не се одделува личниот развој од професионалниот развој. Во напредните економии (САД, Германија) политиката на усогласување на работата и приватниот живот претставуваат структурен дел на менаџментот на човечки ресурси, развивајќи посебни програми и обучувајќи специјалисти за поефективно имплементирање.

Во САД, програмите за усогласување на приватниот живот и работата се дизајнирани да им помогнат на вработените да ги усогласат своите работни, лични и семејни одговорности (Schenck, 2019). Нивната цел е да бидат конкурентни на глобалниот пазар, да привлечат, ангажираат и задржат, најдобра работна сила.¹⁷

Програмите за усогласување на приватниот живот и работата ги содржат:

- **Теле-работата**, исто така, наречена **телекомуникација**, е иновативна алатка за поефикасно управување со организацијата и зголемување на продуктивноста, моралот и задржувањето на вработените. Теле-работата е добитна за работодавецот и работникот!¹⁸
- **Алтернативни работни распореди** - Воспоставени се алтернативни распореди за работа за цели групи на вработени; поединците не можат да бараат и да работат алтернативни распореди, освен ако не се одобрени за нивната оперативна единица како целина. Постојат два вида на алтернативни работни распореди: компресирани и флексибилни. Компресираниот распоред вклучува подолги, но помалку работни денови, така што ќе може да се завршат цели 80 часа во текот на секој двонеделен платен период за помалку од 10 работни дена. Флексибилниот распоред вклучува различни опции, сите вклучуваат одредени основни часови за време на кои секој мора да биде присутен, заедно со флексибилно време на пристигнување и поаѓање. Кредитните часови се уште еден елемент на флексибилните распореди. Ова се

¹⁷ Commerce, *Work-life balance*, Office of Human Resources Management: <https://www.commerce.gov/hr/employees/work-life-balance>

¹⁸Commerce, *Telework*, Office of Human Resources Management: <https://www.commerce.gov/hr/employees/work-life-balance/telework>

дополнителни часови што се работат повеќе од основните со флексибилен распоред. Може да се користат кредитни часови во друг ден, недела или во период на плаќање за да се отсуствува од работа без одбитоци од плата.¹⁹

- **Грижа за зависни и стари лица**

Програмите за помош на вработените (EAP) кои им се нудат на сите менаџери, вработени и нивните семејства, се дизајнирани да одговорат на индивидуални, тимски и организациски проблеми. Услугите вклучуваат советување и поддршка за:

- Управување со стресот;
- Прашања поврзани со работата;
- Поддршка за негуватели, како што е грижа за стари лица и деца;
- Управување со кариера;
- Семејни и брачни проблеми;
- Здравствени проблеми;
- Жалост;
- Зависности и компулсивно однесување;
- Финансиски и правни прашања.

Програмите за помош на вработените, исто така, обезбедуваат консултации и со менаџерите и со вработените за прашања поврзани со перформансите, лични проблеми, меѓучовечки, или стресови и конфликти на работното место; индивидуални, семејни и брачни проблеми; помош при криза или трагедија; консултации, проценки и упатување; краткорочно советување; обука и тренинг за кариера; и тим билдинг. Услугите за програмите за помош на вработените се бесплатни!

Подолу се наведени неколку позитивни примери на компании, со имплементирање на различни работни политики за усогласување на приватниот живот и работата, како што се: одмор и флексибилно работно време, промовирање здрави пораки и создавање средина

¹⁹Commerce, *Alternative work schedules*, Office of Human Resources Management
<https://www.commerce.gov/hr/employees/work-life-balance/aws>

каде што вработените не го напуштаат работното место со чувство на стрес и исцрпеност, тие почнуваат да гледаат дека и вработените и целокупниот бизнис имаат корист.²⁰

Според анкетата на „Glassdoor“ од 2018 година, 47 проценти од испитаниците кои биле вработени или кои бараат работа во Велика Британија, се изјасниле дека, факторот добар животно – работен баланс би придонел за поголема веројатност да аплицираат за работа во компанија, што ги надминува факторите како што се културата на компанијата (35 %) и состојбата на финансиите на компанијата (25 %).²¹ Во овој контекст, во списокот на компании, кои според Glassdoor покажуваат помагање на вработените да постигнат усогласување на приватниот живот и работата се (Jackson, 2019):

1. **Etsy** - онлајн платформа за продажба на рачни изработки. Нејзините канцеларии се наоѓаат во Бруклин. Етси е добро познат по тоа што е одлично место за работа со голем фокус на различноста, вклученоста (инклузијата), тимската култура и создавањето простори што „ја одржуваат трговијата човечка“.²² Канцелариите се уредени со рачни изработки вклучувајќи го и мебелот. Начинот на работа е во тимови. За вработените имаат Етси училиште во кое може да учат што сакаат, почнувајќи од рачни изработки, спорт па се до програмирање и на тој начин се поврзуваат едни со други, што е една од многу важните цели за оваа компанија. Исто така, може да си прават караоке, а низ канцелариите имаат кучиња.
2. **Zoom** - Компанијата за видео конференции Zoom, според листа на Glassdoor постигнал импресивен рејтинг на усогласување на приватниот живот и работата од 4,7 / 5. Компанијата е рангирана високо низ сите мерки, вклучително и нејзината култура и вредности. Мотото на компанијата за давање среќа не се однесува само на нејзините клиенти туку, важи и за нивните вработени со даржлива политика за слободно време, иницијатива за нови вработувања на пријатели, среќни настани,

²⁰ Workstars, (2020), *10 businesses that have mastered work/life balance*:

<https://www.workstars.com/recognition-and-engagement-blog/2020/03/12/10-businesses-that-have-mastered-work-life-balance/>

²¹ Glassdoor, (2018), *Study Reveals What Candidates Look for in Job Ads*. Glassdoor for employers:

<https://www.glassdoor.co.uk/employers/blog/glassdoor-study-job-ads/>

²² Workstars, (2020), *10 businesses that have mastered work/life balance*:

<https://www.workstars.com/recognition-and-engagement-blog/2020/03/12/10-businesses-that-have-mastered-work-life-balance/>

постигнување на усогласување на приватниот живот и работата, среќата и културата со силен фокус и на личниот развој, заедно со тоа што беше одбрана за најдобра компанија за култура, разновидност, промовирање на жени и најдобар извршен директор.

3. **Taylor Wimpey** - Со седиште во Велика Британија, градежниот дом Тејлор Вимпеј е рангиран како една од најдобрите компании во Велика Британија заради својата понуда за усогласување на приватниот живот и работата и беше исто така забележан како едно од најдобрите места за работа во 2018 година и 2019 година.²³
4. **Google** - Во анкета која е спроведена од студентите на бизнис факултети во 12 земји од страна на консултантската куќа Universum, интернет цинот **Google** неколку пати бил на врвот на најпосакуваните работодавци. Десет илјади студенти се изјасниле дека би сакале да работат токму таму. Магазинот Fortune го стави Google на прво место меѓу 100-те најдобри американски компании за работа. Се наведува дека на вработените на Google на располагање им се спортски содржини како теретани, куглани, но и кафулиња. Компанијата, исто така, вработува доктори, фризери и готвачи. Секоја погодност при работењето во Google е пресметана, така што, вработените би биле уште посреќни и позадоволни. Google е идеално работно опкружување какво што ретко се сретнува. Компанијата ги наградува успешните со бонуси и тоа не само менаџментот, туку сите вработени кои тоа го заслужуваат. Гугл во последните години стана и меѓу најпосакуваните компании, како работодавач во светот, заради филозофијата на компанијата дека е на патот кон зголемување на можностите за вработување за секого и многубројните бенефиции, привилегии и олеснувања за работа што ги нуди во нејзините канцеларии низ светот. Вработените се мотивирани да работат за Гугл поради можностите за креативно размислување и идеи, работа од било кое место – не само во канцеларија, туку на секое место на кое ќе се произведе ефективна идеја. Потоа, има ретко достапна храна во кантините, добрите работни услови, местата за релаксација, бенефиции за здравствено осигурување, но и на „дарежливите плати“, како што ги нарекуваат самите

²³ Workstars, (2020), *10 businesses that have mastered work/life balance*:
<https://www.workstars.com/recognition-and-engagement-blog/2020/03/12/10-businesses-that-have-mastered-work-life-balance/>

вработени. Девизата на Гугл „*Ајде да работиме заедно*“, подразбира дека навистина се луѓето тие кои го прават Гугл, односно луѓето зборуваат на стотици различни јазици, а стремежот за отворена култура значи дека секој придонесува и се чувствува удобно кога ги дели идеите и мислењата (дури и преку директните контакти со основачот Лари), а канцелариите и кафетериите се дизајнирани на начин што обезбедуваат интеракција на тимовите, идеи преку игра и поттикнување на разговори и дискусии. Гугл има развиено практики на регрутација кои го почитуваат диверзитетот на потенцијалните кадри, бидејќи фокусот на Гугл се перформансите, односно резултатите како и прифатливи и ефективни идеи. Родовата еднаквост не се гледа само во еднаквите можности за регрутација на мажите и жените, туку и во останатите услови за работа: флексибилно работно време, канцеларии за секого, индивидуални потреби за креативност, спортски сали со спортови на кои заедно се натпреваруваат мажите и жените, храна која ги пресретнува потребите на секого и на сечија култура, облека во која секој ќе се чувствува пријатно и опуштено, еднакви можности за едукација за мажите и жените, опрема според потребите, градинки во кои и мажите и жените ги чуваат своите деца, бенифиции, осигурувања, полна плата за мајките кога се на породилно, можности жените да се номинираат за унапредување итн.²⁴

5. **Facebook** - Официјалниот штаб на **Facebook** во Калифорнија вработува околу десет илјади луѓе. Мотото под кое што работат тие е дека - *нема правила*. Вработените во Facebook и нивните наредени го делат истиот простор. Вработените сами влијаат на дизајнот на ѕидовите. Facebook обезбедува храна, лекарска помош, перење на облеката, велосипеди за превоз до кампусот и помош за младите родители. Идејата зад луксузот е стресот максимално да се отстрани од секојдневното живеење на вработените, така што тие би можеле да се сконцентрираат на својата работа. Акцентот е ставен на воспоставување на висококвалитетно работно опкружување и тоа е токму она што чини Facebook да биде еден од најпосакуваните работодавци (Глигорова, 2017).

²⁴ Петровски, Д., *Родово сензитивни политики и практики за менаџмент со човечките ресурси по примерот на светските ИКТ компании*, Increasing Market Employability – IME, Swisscontact; Preda Plus

Во овие пет атрактивни компании, менаџерите на човечки ресурси креираат поддржувачка организациска култура, внимаваат на родовата еднаквост, пријатна работна средина - без стрес, флексибилни работни ангажмани, работното време и различни бенефиции со кои ги мотивираат вработените, а тоа пак, се рефлектира преку задржување на квалитетните кадри, среќни, мотивирани и задоволни вработени. Менаџерите на човечки ресурси во странските големи корпорации знаат дека нивната грижа за вработените која придонесува за усогласување на приватниот живот и работата на вработените, за нив ќе донесе успешен раст и развој на компаниите, препознатлив бренд и конкурентска предност со тоа што секој работник би сакал да работи кај нив.

Информациите за вработените и различните документи што се достапни, во основа се поврзани со индикацијата - како може да се пристапи кон овие практики. За да ги охрабрат вработените да ги користат овие политики, високото раководство треба да моделира соодветно однесување. Вработените мора да чувствуваат дека нивните кариери нема да бидат загрозени ако ги искористат политиките за поддршка. Исто така, треба да се мери употребата на различните пристапи за поддршка, а деловите на организацијата што покажуваат најдобри резултати во овие области треба да бидат наградени.²⁵

²⁵ Oshwiki, *Work-life balance – Managing the interface between family and working life*: [Worklife balance – Managing the interface between family and working life - OSHWiki](#)

3. ИСКУСТВА ОД ДРЖАВИ СО НАЈДОБРО УСОГЛАСУВАЊЕ НА ПРИВАТНИОТ ЖИВОТ И РАБОТАТА

Според ОЕЦД (The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)), усогласувањето на приватниот живот и работата е најдобра во следните земји: Холандија, Данска, Франција, Германија, Русија, Ирска и други.

3.1. Холандија - Земјата е рангирана како најдобра за усогласување на приватниот живот и работата, само 0,5 проценти од вработените работат долги часови, во споредба со вкупниот просек од 13 проценти. Холандија, исто така, има висока стапка на задоволство од детството од 93 %.²⁶ Тие поминуваат повеќе време на активности за одмор, како и за спиење и релаксирање (Charlton, 2019),

3.2. Данска - Данците имаат најкратка работна недела (во просек 39,7 часа) од анкетираниите земји. Исто така, државата обезбедува грижа за децата на возраст до шест години, а родителите имаат право на 52 недели платено породилно отсуство (13 месеци).

3.3. Франција - Французите уживаат во најмалку пет недели платено време за годишен одмор. Законот ја утврдува работната недела како 35 часа, иако прекувремена работа е многу честа.

3.4. Германија - Германија има можеби најдарежлива политика за родителско отсуство во светот - до три години по дете. Германците исто така имаат тенденција да работат пократко време, но произведуваат повеќе за тоа време.

3.5. Руска Федерација - Според ОЕЦД, многу малку граѓани на Руската Федерација работат долги часови со стапка од 0,2 проценти. Седумдесет проценти од луѓето на возраст меѓу 15 и 64 години се вработени.

²⁶Fairygodbos, *What Work-Life Balance Looks Like Around the World*: <https://fairygodboss.com/articles/what-work-life-balance-looks-like-around-the-world>

3.6. Ирска - ОЕЦД утврди дека Ирците во просек посветуваат 15,3 часа на ден занимавајќи се со неработни, лични активности. Овие вклучуваат релаксација, спиење, јадење и други активности.²⁷

Понатаму, меѓународното истражување спроведено од компанијата Киси, која продава системи за контрола на пристап (со цел да ја подобри благосостојбата на луѓето преку технолошки иновации), а објавено од медиумската куќа „Алжазира“ ги рангираше најголемите градови во светот засновани врз фактори, како што се: интензитетот на работата, поддршката на заедницата и општата живост. Според ова истражување, Осло, Сиднеј и Мелбурн се градовите кои нудат најголемо усогласување на приватниот живот и работата, покажуваат статистичките податоци. Осло беше именуван како светски главен град за усогласување на приватниот живот и работата, со просечно работно време, неделно 38,9 часа, проследено со Сиднеј и Мелбурн. Студијата исто така открива дека работниците во Барселона и Париз имаат најдолг платен одмор (во просек 30 дена). Утврдено е дека Хелсинки, Осло и Цирих имаат највисок резултат на среќа, додека Минхен е рангиран како најмалку стресен меѓународен град (Kovachevska, 2020). Резултатите од усогласувањето на приватниот живот и работата во истражувањето објавено во Алжазира во 2019 година сумирани со броење на бројот на работни часови, времето потребно за патување и постоењето на платено породилно отсуство. Сан Диего, Сан Франциско и Портланд имаат најдобри оценки за усогласувањето на приватниот живот и работата (Piven, 2019).

Во понатамошните истражувања за држави со најдоброто усогласување на приватниот живот и работата, неизбежни беа четиридневните работни недели, а особено актуелна во моментот, Исланд. Имено, во Исланд било спроведено истражување кое покажало голем успех на четиридневна работна недела, а податоците укажале и дека работењето помалку часови за иста плата води кон подобра благосостојба кај работниците, без загуба на продуктивноста. Во периодот од 2015 до 2019 година биле направени две тестирања на четиридневна работна недела во кое учествувале 2.500 работници, односно околу 1% од работната сила. Во истражувањето биле вклучени различни работни места, од градинки и бизниси, до служби за социјална помош и болници. Според научниците

²⁷ Fairygodboss, *What Work-Life Balance Looks Like Around the World*: <https://fairygodboss.com/articles/what-work-life-balance-looks-like-around-the-world>

продуктивноста на мнозинството работни места или останала иста или се покачила. Најголемиот дел од нив преминале од 40-часовна работна недела на 35 до 36 работни часа неделно. Истражувањата придонеле синдикатите да преговараат за промена на работните практики и сега 86% од работната сила на Исланд е префрлена на помали работни часови за иста плата, или пак добиле право на такво нешто. Според истражувањето, работниците изјавувале дека чувствуваат помалку стрес од работен замор, а пријавиле и дека се подобрило нивното здравје и усогласувањето на приватниот живот и работата. Тие исто така поминувале повеќе време со нивните семејства, вршеле повеќе работи во домаќинството и посветувале повеќе време на своите хобиа. Оваа студија покажа дека најголемото тестирање на пократката работна недела во светот во јавниот сектор по сите параметри беше огромен успех. Показува дека јавниот сектор може да биде предводник на пократката работна недела, а оваа лекција може да послужи и на други влади низ светот.²⁸ Во тек се слични истражувања во Белгија, Шпанија, Јапонија, Данска, Финска, Шкотска и Нов Зеланд.

Достапните резултати од истражувањата за компании, градови и држави кои креираат и имплементираат политики за усогласување на приватниот живот и работата, укажуваат на бројните придобивки за сите. Сепак, за успешна имплементација на овие политики, како многу значаен фактор се покажува креирањето на поддржувачка средина од страна на менаџерите на човечки ресурси и социјалните партнери во државите. Друг фактор, кој исто така влијае, е социо – економската состојба, општествената култура и системот на вредности во една заедница, општество или компанија/претпријатие. Особено од овие истражувањата, може да се заклучи дека како фактори кои влијаат се и големината на компаниите, градовите и државите, а по примерите тоа се големите општества, структури и организации.

²⁸ Радио Моф (2021), *Исланд презадоволни од тестирањето четиридневна работна недела*: <https://www.radiomof.mk/island-prezadovolni-od-testiranjeto-chetiridnevna-rabotna-nedela/?fbclid=IwAR30-nxxlluw9wLlzKoEC8rjOk9XyHeK11fc-48JQdDzTtHS0LYngSkQf3o>

3.7. Студии на случаи за културата на усогласување на приватниот и професионалниот живот на вработените

Во светски рамки направени се многубројни студии на случаи за усогласување на приватниот живот и работата, пред се од аспект на флексибилни работни аранжмани во големите организации. Секој случај ги истакнува условите и барањата неопходни за да се направат успешни програми и практики. Информациите за секоја студија на случај, биле добиени од три клучни интервјуирани испитаници во секоја организација. Интервјуата биле спроведени со менаџер за човечки ресурси -вообичаено директор; вработен или вработени (во времето кога се спроведувале интервјуата) кои имале искуство со конкретниот аранжман за усогласување на приватниот животот и работата и линискиот менаџер на вработените. Секој од овие случаи е слика во времето која ја одразува реалноста на организацискиот живот од гледна точка на испитаниците.

Овие студии на случај, истражуваат пет различни флексибилни аранжмани за работа во пет различни организации:

- Организациска култура и работно време во В. Л Гор ен Асосиејтс, Инк. (W.L. Gore & Associates, Inc.);
- Споделување на работно место во Моторола;
- Здравствена промоција во ИКЕА;
- Итно отсуство и програма за помош на вработените во шкотската судска служба;
- Прекини во кариерата во полициската служба во Лотијан и Граници (Maxwell, 2008).

В.Л. Гор, Моторола и ИКЕА се во приватна сопственост, додека шкотската судска служба и полициската служба Лотијан и Граници се државно финансирани, организации за јавни услуги. Организациите од приватниот сектор се меѓународни, а организациите од јавниот сектор се на национално ниво. Големите организации од приватниот сектор имаат тенденција да ги поседуваат ресурсите за да развијат нови иницијативи за човечки ресурси, додека организациите од јавниот сектор во Велика Британија, имаат општа должност да развијат водечки практики за човечки ресурси (Maxwell, 2008). Меѓутоа, во интерес на

темата на овој магистерски труд, ќе се задржам само на големите организации од приватниот сектор.

Студија на случај 1. Организациска култура и работно време во В.Л Гор ен Асосиејтс, Инк. (W.L. Gore & Associates, Inc.)

В.Л Гор ен Асосиејтс, Инк. (W.L. Gore & Associates, Inc.) е глобална, приватна компанија со седиште во Њуарк, Делавер (Newark, Delaware). Вработува приближно 8.000 вработени (наречени соработници) во повеќе од 45 локации ширум светот. Основана од тим од маж и жена во 1958 година, нејзините производствени операции се групирани во САД, Германија, Јапонија, Кина и Шкотска. Гор произведува комерцијални технологии со разновиден полимер политетрафлуороетилен (тефлонски) користен во производи во здравството и рекреативната индустрија. Особено е познат по производи како жиците ГОР-ТЕКС® и ЕЛИКСИР. Гор е познат не само по своите иновативни производи, туку и по својот иновативен деловен стил (деловната цел на Гор е „Да заработите пари и да се забавувате“. Гор се стреми да создаде единствена корпоративна култура. Едноставно, културата е поттикната, според ко-основачот Бил Гор, од потребата да се *„поттикне креативноста и иницијативи кои придонесуваат за технички развој“* (Maxwell, 2008).

Корпоративна култура и работно време. Организациската култура е заснована на тимско - базирано опкружување каде што тимовите се организираат околу можностите и се појавуваат лидери. Тимовите се флуидни и вклучуваат следбеници (followers) и водачи (leaders). Вработените, познати како соработници, немаат дефинирани работни титули, туку само области за општа задача/одговорност која ја имаат. Лидерите се појавуваат природно, покажувајќи специјално знаење, вештина и/или искуство што ќе ја придвижи компанијата цел напред. Според Ен Гилис (Ann Gillies), соработник во тимот за човечки ресурси во Шкотска, лидерите не се дефинираат според организацискиот статус, туку со „следбеност“ (‘followership’) поради „лично влијание, а не моќ“. Улогите на водачите (лидерите) и следбениците се заменуваат според потребите на работните проекти. Сите соработници имаат спонзор или ментор назначен да ги води *„да направат курс во организацијата што ќе понуди лично исполнување, а притоа ќе го зголеми нивниот придонес во претпријатието“*. На овој начин, соработниците можат наизменично - и истовремено - да бидат водачи, следбеници и спонзори. Овозможувањето на оваа корпоративна култура на

тимска работа е посветеност на четири основни принципи според кои ги водат активностите на организацијата:

- **Праведност** едни кон други и кон сите со кои стапуваат во контакт;
- **Слобода** да ги охрабрат, помогнат и дозволат другите соработници да го зголемат знаењето, вештината и обемот на одговорност;
- **Способност** да се преземат сопствени обврски и да се задржат;
- **Консултации** со други соработници пред да се преземат активности што можат да влијаат на угледот на компанијата (Maxwell, 2008).

Тоа е корпоративната култура заснована врз четирите основни принципи што се интегрираат и овозможува усогласување на приватниот живот и работата на В.Л. Гор. Гилис (Gillies) верува дека Гор работи праведно и дека соработниците не се управувани, туку се управуваат самите себеси со тоа што се фер, ги исполнуваат обврските и соодветно ги консултираат другите. Следствено, има многу малку политики, процедури или правила на компанијата; практиките се развиваат природно и не треба да се вметнуваат во политиките. Нема политики и процедури, кои директно се однесуваат на усогласување на приватниот живот и работата. Сепак, *пристапот на компанијата кон усогласувањето на приватниот живот и работата може да се види во нејзиниот пристап кон работното време* (Maxwell, 2008).

Работното време, според Гилис (Gillies), е клучна работа за пристапот на Гор. Всушност, нема одредено работно време: *„луѓето се обврзуваат на своите обврски, тие никогаш не им се наметнати и се придржуваат до нив. Личните и семејните одговорности се во ред, луѓето немаат потреба да објаснуваат зошто нема да дојдат на работа, но сепак го прават тоа затоа што сме фер едни кон други.“* Кога има потреба од вработени за одредени работни часови, тимот во таа област одлучува за часовите на работа на поединците. Некои луѓе избираат да работат од дома, а посетеноста на канцеларијата се снима само за безбедност од оган (Maxwell, 2008).

Се верува дека корпоративната култура на Гор (Gore), која поттикнува добро усогласување на приватниот живот и работата, директно придонесува за наградуваниот успех во кој компанијата веќе подолго време ужива во неа. Нивната култура и принципи

имаат многу високи перформанси од поединци и тимови, кои се овластени и ориентирани кон резултатите со силен став и однесување „што можам да направам“. Гилис вели дека „понекогаш изгледа дека ќе биде лесно и сигурно побрзо да се работи со наредби, но на долг рок, знаеме дека тоа не функционира. Бидејќи не им кажуваме на луѓето што да прават и кога да доаѓаат, има повеќе шанси работата да се заврши подобро.“ Соработниците го прифаќаат она за што се залага компанијата, така што квалитетот на внесот и одлуките е подобар“. Иако, еден од предизвиците со кои се соочуваат соработниците е тоа што, многу е лесно да бидат фатени во позитивна средина и да се најдат себе си со премногу обврски. Сепак, водачите/лидерите, спонзорите и соработниците треба да ја разберат секоја индивидуална ситуација и соодветно на тоа да дејствуваат. (Maxwell, 2008).

Пристапот на Гор кон усогласување на приватниот живот и работата придонесува кон тоа постојано да биде вклучено во списокот на најдобрите компании на списанието Fortune. Продолжувањето со развој на соработници се смета за клучно за одржување на корпорациската култура и принципите кои поттикнуваат усогласување на приватниот живот и работата на В.Л. Гор (W.L. Gore).

Од оваа студија на случај, може да се научи и да се заклучи дека:

- Кога тие се дел од јасно разбраниот стил на управување, аранжманите за усогласување на приватниот живот и работата можат да функционираат без да бидат поддржани од формални политики и процедури. Усогласувањето на приватниот живот и работата може да биде составен дел од холистичкиот пристап за управување.
- Организациите треба да се фокусираат на животни прашања за вработените /соработниците и активно да се работи на нив, како и развој на работата за да се обезбеди усогласување на приватниот живот и работата.
- Доброто лидерство и менторство се важни за да се охрабрат вработените да го усогласат приватниот живот и работата (Maxwell, 2008).

Студија на случај број 2. Споделување на работно место во Моторола

Моторола е основана во 1928 година во САД и во моментов вработува повеќе од 100 000 луѓе ширум светот. Денес, тој ја користи моќта на безжичниот и широкопојасен интернет, за да испорача вградени решенија за чипови на ниво на мрежа и мрежни комуникациски решенија за поединецот, работниот тим, возилото и домот. Моторола вработува 1.530 вработени во својата работа во Источен Килбрајд, Шкотска, од кои околу 700 се оператори. Моторола работи во високо конкурентна глобална средина; за да ја одржува својата конкурентска предност, работи со своите погони 24 часа на ден, седум дена во неделата. Се нудат различни аранжмани за усогласување на приватниот живот и работата, од кои повеќето се долго време воспоставени низ целата компанија. Тие вклучуваат: *скратено работно време; отсуство поради заболување или повреда на некој близок; програма за помош на вработените (employee assistance program (EAP)); споделување работа; здравствено осигурување (додавање на некои придобивки од приватно здравствено осигурување на државнио финансираниот систем во Велика Британија); специјални аранжмани за смени (нестандардни смени); отсуство за студирање (слободно време за завршување на делови за формални квалификации); и итни одмори (кога треба да се земе годишен одмор за време на период кога нема одмори)* (Maxwell, 2008).

Менаџерот за човечки ресурси во Ист Килбрајд, вели дека тие се нудат како најдобар работодавач за да привлечат луѓе од висок калибар, а потоа да ги препознаат и наградат. Ова се вклопува со филозофијата на Моторола за усогласување на приватниот живот и работата, што придонесе за високиот рејтинг на компанијата во листите за награди за животна средина, заедницата и практики за вработување на 100те најдобри американски граѓани (Maxwell, 2008).

Споделување на работата во производството. Во 2000 година, се случила голема промена во работното време во фабриката во Ист Килбрајд. Промената била наменета за стандардизирање на смените во целата организација. Редовните оператори на Моторола работат со полно работно време, односно, работат седум смени од 12 часа во период од две недели, врз основа на четири дена една недела, и три дена следната. Кога се смениле работните часови, на вработените им било понудено споделување на работата, во дневните

или ноќни смени. Споделување на работата, значи дека две лица делат работа со полно работно време, кое е поделено подеднакво, според бројот на работните часови. Иако не е вообичаена, сепак, тоа било повремени практика за одреден временски период во Велика Британија, главно во секторот за јавни услуги (Maxwell, 2008).

Една од вработените, самохран родител со две деца, аплицирала за работа со пола работно време на дневна смена. Таа сметала дека моделот на смена со полно работно време е премногу тежок со оглед на нејзината семејна ситуација. Поднесувајќи ја својата писмена апликација до одделот за човечки ресурси, таа ги дала своите лични и оперативни причини. Нејзината апликација била успешна и усогласена со нејзината партнерка за работа, која работи во производствената област за изработка на вафли. Вработената вели дека овој начин на работа „ѝ е погоден“ бидејќи е полна со енергија во деновите кога работи, а Моторола добива 100 проценти од нејзе. Таа е исклучително позитивна за споделувањето на работно место, особено за луѓето со семејства бидејќи им се овозможува добар живот. (Maxwell, 2008). Менаџерот на оддел за производство, се согласува со неа и нагласува дека Моторола Ист Килбрајд е домаќин на 120 споделувачи на работа и објаснува дека сите тие се вклучени во сесиите за повратни информации и годишните прегледи спроведени за да се процени ефективноста на партнерствата. Тој нагласува дека *„премиот кон нови модели на смени, вклучително и споделување на работата, ни овозможи да ги задржиме клучните вештини и да избегнеме надворешно вработување“* (Maxwell, 2008).

Нил Мекинвен, виш менаџер, смета дека споделувањето на работното место игра голема улога за фабриката во Ист Килбрајд Моторола да остане конкурентна и да ги исполни своите метрички перформанси во услови на жестока глобална конкуренција: *„споделувањето на работа ни овозможи да го задржиме нашиот кадар од високо квалификувани и добро обучени таленти.“* Повеќето вработени со споделување на работно место се жени кои не можат или претпочитаат да не работат со полно работно време поради семејни обврски. Споделувањето на работно место, според Мекинвен, *„создаде различна димензија на управувањето во развојот на процедури за поддршка, како што се постапки за покривање на одмор и отсуство“*. Овие постапки се подобрени со текот на времето и сега функционираат непречено (Maxwell, 2008).

Споделувањето на работа, има важни придобивки за поединците, а особено многу жени кои се враќаат по породилното отсуство го ценат овој начин на работа. Меѓутоа, најголемиот предизвик е кога се раскинуваат партнерствата за споделување на работните места во текот на годината, кога, на пример, промените во партнерствата неопходни за план за замена за одмор може да го нарушат работниот тек. Ова значи замена на еден од партнерите за работа кога се земаат одмори. Повеќето споделувачи на работа соработуваат заедно за да ги исполнат своите комбинирани барања за работа без да биде вклучен менаџерот; ова може лесно да се промени за време на нивните одмори, бидејќи работникот кој е на привремена замена најверојатно нема да биде многу запознаен со редовниот систем за споделување на работа помеѓу двајцата главни споделувачи на работа. Во тој случај, менаџерите можеби ќе треба да бидат вклучени во распоредот за работа во објавите за споделување на работни места за време на одморите на работниците (Maxwell, 2008). Мекинвен ја нагласува потребата од стандардизација и отворена дискусија при развој на политиките за тоа како луѓето се третираат на работа со почит во однос на аранжманите за усогласување на приватниот животот и работата и вклученоста на менаџерите во нив. Ја истакнува важноста од совпаѓањето на бизнис потребите и индивидуалните барања и резимира дека целокупната смисла е, *„сите негативности од аранжманите за усогласување на приватниот живот и работата се надминуваат со позитивните страни“*. Моторола планира да има тековни прегледи на практиките за споделување работни места, заедно со евалуација на деловните ефекти.

Од оваа студија на случај, може да се научи и да се заклучи дека:

- Процесите на споделување работа треба да бидат транспарентни и разбирливи.
- Секој мора да биде свесен за очекувањата од нив во аранжманите за усогласување на приватниот живот и работата и да го земе предвид профилот на работната популација во развојот на таквите аранжмани.
- Важно е да се одржи добра комуникација помеѓу споделувачите на работата, на работните групи и менаџерите, така што сите потребни промени ќе можат побрзо да се спроведат.

- Може да биде корисно да се формира тим кој ќе ги идентификува сите проблеми поврзани со иницијативите за усогласување на приватниот живот и работата (Maxwell, 2008).

Студија на случај број 3. Промоција на здравјето во ИКЕА

ИКЕА е шведски трговец на мало за опремување на домови, кој продава добро дизајниран, функционален мебел по ниски цени. ИКЕА е глобален бизнис со над 150 продавници во повеќе од 20 земји низ целиот свет - плус приближно 20 франшизи за продавници. ИКЕА работи со 25 продавници во САД и има 11 продавници во Велика Британија. Две од тие продавници во Велика Британија се наоѓаат во Шкотска, во Единбург и во Глазгов. Сонот на ИКЕА е *„да создаде подобар секојдневен живот за многу луѓе.“* Според ИКЕА, остварувањето на сонот лежи во комбинацијата на „деловната идеја“ на компанијата и нејзината „идеја за човечки ресурси“, а тоа е *„да им се даде можност на луѓето да се развиваат како индивидуи, но и да се развиваат во своите професии, така што заедно ќе бидат силно посветени на создавање на подобар секојдневен живот за себе и за нивните клиенти“* (Maxwell, 2008). Шведското наследство на ИКЕА е важно во компанијата, што се покажува со нејзината обука за вработените на шведската култура. Шведските национални вредности за посветеност и време со семејството и заедницата, во комбинација со грижата за здрава животна средина, силно се рефлектираат во организациската култура и практики на управување на ИКЕА. Овие вредности може да се видат во нејзиниот стратешки пристап кој го признава усогласување на приватниот живот и работата, до препознавање на важноста на паузите за кафе во пријатна средина за целиот персонал за социјална интеракција (Maxwell, 2008).

Усогласување на приватниот живот и работата, според менаџерот за човечки ресурси во продавницата во Глазгов, е „приоритет сам по себе во деловниот план на ИКЕА во Обединетото Кралство“ (Maxwell, 2008). Вклучувањето во тековниот бизнис план не е за да се каже дека усогласување на приватниот живот и работата „се чувствува како нова фаза за компанијата, иако овој термин сега често се поврзува“ (Maxwell, 2008). Наместо тоа, усогласување на приватниот живот и работата се одвива природно од шведските културни корени на компанијата и нејзиниот „приоритет да се фокусира на соработниците за развој

на корпоративната култура“ (Maxwell, 2008). Усогласување на приватниот живот и работата се изразува, на пример, во платени слободни денови за целиот персонал за слободен ден за првиот ден на училиште, слободни денови за свадба и „слободни денови за селење“. Исто така, се изразува во следните области на постојните понуди за усогласување на приватниот живот и работата, вклучувајќи го и *флексибилното време на работа (варијација во започнувањето и завршувањето со работа); работа со полно работно време и скратено работно време; специјални планови за смени (на пример, само рани смени); нестандартни работни недели (на пример, подолги, но помалку работни денови неделно); итен одмор (за домашна криза како поплава); отсуство за работа во заедница (како што е работа во одбор за јавни услуги); отсуство за грижа за зависни лица; родителско отсуство; отсуство за болни деца; информации за грижа за деца; програми за помош на вработените; информации и совети за рамнотежа помеѓу работата и животот; и унапредување на здравјето* (Maxwell, 2008).

Еден пример за комбинирање национални и организациски култури е програмата за унапредување на здравјето во продавницата на ИКЕА во Глазгов. Таму, вкупно има 480 соработници, од кои, две третини од нив со скратено работно време и две третини се жени, иако жените не се несразмерно посветени на работата со скратено работно време. Кога се аплицира за работа во ИКЕА во Глазгов, од сите кандидати се бара да го кажат својот избор за полно или скратено работно време. Друга карактеристика на работната сила е тоа што главно е составена од вработени кои имаат ентузијазам, посветеност и енергија (Maxwell, 2008). Покрај субвенционирани здрави оброци од големата и популарна јавна кафетерија, сите вработени можат да ги искористат предностите на бесплатната подијатрија (медицинска нега на стапалата) и сесии за масажа за време на работното време. Еден од испитаниците, верува дека е важно тоа што соработниците генерално гледаат дека ИКЕА многу инвестира во нив - и повратните информации кои ги добиваат укажуваат на тоа. Понудата на педијатрија и масажи особено се однесуваат на физичката природа на големиот дел од работата, при што вработените често работат во стоечка положба и облечени во заштитни чизми. Вршењето физичка работа не е исклучена од персоналот на продавницата; и менаџерите на оддели и главните менаџери помагаат кога е потребно (Maxwell, 2008). Бизнес контролорот верува дека промовирањето на здравствена свест и општата кондиција се многу важни. ИКЕА е заинтересирана за благосостојбата на вработените и се многу

ориентирани кон луѓето. Вработена со скратено работно време во продавницата, верува дека промовирањето на здравјето за поттикнување здрав начин на живот е добра идеја и забава исто така. Таа не очекувала вакви услуги, но може да види дека вредат. Најновата иницијатива во програмата за унапредување на здравјето на ИКЕА е „Погодни за работа“, која опфаќа низа фитнес и здравствени работни активности во текот на таа програма. Високите стапки на учество на вработените на „Погодни за работа“ укажуваат на тоа дека оваа програма е добро прифатена од нив (Maxwell, 2008).

На индивидуално ниво, програмите за усогласување на приватниот живот и работата им помагаат на луѓето да ја балансираат работата со други животни фактори. Во организациска смисла, усогласување на приватниот живот и работата е „дупла победа“ (“win-win situation”). Тоа го зголемува моралот и посветеноста со подобрување на психолошки договори и дава нешто опипливо за вработените, така што, тие ја доживуваат ИКЕА како грижлива компанија за која уживаат да работат. Заменик менаџерот за продажба, смета дека „на начинот на кој ИКЕА работи со аранжманите за усогласување на приватниот живот и работата има многу позитивно влијание врз соработниците ... ги прави да се чувствуваат дека компанијата се грижи за нив како поединци и, како резултат на тоа, им дава поголемо чувство на лојалност.“ Аранжманите за усогласување на приватниот живот и работата, исто така, имаат позитивен ефект врз присуството и задржувањето на вработените, го зголемуваат профилот на кондиција и здравје и им овозможуваат на вработените да се уверат дека се инвестира во нив. Тие се толку вкоренети во начинот на кој ИКЕА го води својот бизнис што квантифицирани податоци не се произведуваат за да се измерат придобивките од аранжманите. Меѓутоа, клучните показатели за изведување на работата како што се надпросечни резултати во задржувањето на вработените, подпросечни резултати во отсуство и чести упатувања на вработените кон нови региони, силно укажуваат на видливи придобивки од активностите за усогласување на приватниот живот и работата. Сепак еден од испитаниците смета дека постои ризик луѓето да ги земат здраво за готово програмите за рамнотежа на работа и да гледаат на нив како дадени, а не како придобивка. Пред се, програмите за усогласување на приватниот живот и работата испраќаат вистинска порака за културата на компанијата и ја поддржуваат со активности. Забележано е дека менаџерите се клучни во спроведувањето иницијативи за усогласување на приватниот живот и работата. Пораката од менаџерите до соработниците треба да биде: „Не земајте

само време за одмор од работа за животни фактори; дозволете ни да ве разбереме, разговарајте со нас и ќе се обидеме да ве поддржиме“, тврди вработениот. На овој начин, ИКЕА е отворена за нови идеи за програми за усогласување на приватниот живот и работата. Развојот на иницијативи за усогласување на приватниот живот и работата се гледа позитивно со отворен став. Се разгледува можноста за работа од дома во рамките на оперативните ограничувања. Исто така, започнува и финансирање на социјални настани за целиот персонал и нивните семејства (Maxwell, 2008).

Од оваа студија на случај, може да се научи и да се заклучи дека:

- Усогласувањето на приватниот живот и работата е тесно поврзана со организациската култура.
- Усогласувањето на приватниот живот и работата не е само за флексибилност во работата за живот надвор од работа, туку функционира и обратно: „Внесувањето аспекти за животот од поширок агол - како здравствени иницијативи и дружење во работата може да биде забавно“ (деловен контролор).
- „Најдобар начин да се вклучат повеќе луѓе во програмите за усогласување на приватниот живот и работата е да им се дозволи на соработниците кои ги користеле овие програми да ги искажат своите искуства“(деловен контролор) (Maxwell, 2008).

II

УСОГЛАСУВАЊЕ НА ПРИВАТНИОТ И ПРОФЕСИОНАЛНИОТ ЖИВОТ ВО Р. МАКЕДОНИЈА

Република Македонија како држава кандидатка за членство во Европската Унија е насочена да ги следи политиките и мерките кои Европската Унијата ги предвидува во оваа област. Се очекува во текот на пристапните преговори за членство, оваа проблематика да биде важен дел во усогласувањето на законодавството. Имено, вработеноста и подобрувањето на условите за работа, но и условите за живот генерално се дел од поглавјето 19 од преговарачката рамка. Веќе многу од директивите кои се однесуваат на оваа област се вградени во националното законодавство. Оттаму, се предвидува широка палета на програми и мерки кои ги регулираат прашањата за еднакви можности, недискриминацијата и мерки за зголемено учеството на жените на пазарот на трудот. Освен Законот за спречување и борба против дискриминацијата, постојат и други закони со кои се регулира оваа материја, како што е Законот за еднакви можности на жените и мажите, како и Закон за спречување на вознемирување на работното место. Постојат национални политики, стратешки документи кои предвидуваат активности од областа на родовата еднаквост и подобрување на состојбата на жената на пазарот на трудот. Сите овие политики се поврзани со создавање на услови за спроведување на основните постулати на концептот за рамнотежа меѓу професионалниот и семејниот живот. Меѓутоа, правната рамка не е доволна за напредувањето во оваа област, сепак, подобрувањето на условите за работа и одгледувањето деца бараат поголеми вложувања од владата, но и од компаниите. Може да се каже дека постои потреба од промовирање на концептите: флексибилно породилно отсуство; подобра имплементација на родителското отсуство, скратено работно време, работа од дома и поголем пристап до градинки и училишта итн (Тодорова, Б., Радуловиќ, М., 2020).

Аналитичарите кои го студирале проблемот на усогласување на приватниот живот и работата, меѓу кои е Слободан Антошки претседателот на УНАСМ, истакнува дека

Македонците тешко жонглираат со работните обврски, семејниот живот и други интереси во слободно време, доколку воопшто го имаат (Николоска, 2013). Според него, усогласувањето на приватниот живот и работата се базира врз два постулата:

- 1) Регулација на пазарот на труд, со цел усогласување на платен и неплатен труд и;
- 2) Овозможување сервиси за пружање на поддршка и згрижување.

Легислативата за усогласување на приватниот живот и работата им дава можности и на жените и на мажите да постигнат повеќе во поглед на усогласувањето на приватниот живот и работата. Тоа го овозможуваат мерките: задолжително родителско отсуство, флексибилно работно време, работа од дома и други флексибилни мерки (Стојаноска, 2017).

Вториот постулат на редистрибуцијата е овозможување на подобри услови за згрижување преку јавни установи за грижа, финансиска поддршка на семејствата или преку други приватни иницијативи. Шведска и Франција имаат добри примери за обезбедување на јавни сервиси на грижа. Неколку од истражувањата коишто се спроведоа укажуваат на тоа дека вложувањето во економијата на грижа и вклучувањето на жените на пазарот на труд реално ќе можат да придонесат за унапредувањето на родовата еднаквост.

Во Македонија, над 50% од жените се неактивни на пазарот на трудот, бројките укажуваат дека половина од жените не се доволно вклучени на пазарот на трудот, а тоа влијае на економскиот развој.²⁹ Системска политика за промоција на еднаквите можности на жените и мажите кај работодавачите, особено оние од приватниот сектор е нешто што исто така недостасува во македонското општество. Жените се дискриминирани на пазарот на труд, а се соочуваат со низа бариери при пристапот до достоинствена работа.³⁰

Поширока слика за повреда на правата на жените на пазарот на трудот коишто значат дискриминација опфаќа прашања поврзани со: избор на кандидати при вработување,

²⁹ Академик.мк. (2017), *Флексибилното работно време во компаниите ќе придонесе за полесно усогласување меѓу работните задачи и семејните обврски*: <https://akademik.mk/fleksibilното-rabotno-vreme-vo-kompaniite-ke-bridonese-za-polesno-usoglasuvane-megu-rabotnite-zadachi-i-semejnite-obvrski/>

³⁰ Цивика Мобилитас. (2012), *Демографските политики и родовата еднаквост во Република Македонија: Мерките за унапредување на еднаквоста помеѓу жените и мажите како мерки за зголемување на наталитетот*: <https://civicamobilitas.mk/wp-content/uploads/2018/03/Predlog-merki-MTSP-8-11-12.pdf>

породилно отсуство, отсуство поради нега на дете, отказ за време на бременост, невработување или отказ на мајка на дете со попреченост, бланко договор за прекинување на работен однос во случај на бременост, ситуации на прекинување на работен однос кои произлегуваат од договор за работа на одредено време, деградирање на работното место по враќање од породилно отсуство, деградирање на повозрасните жени, односно нивно невработување или вработување на ниско платени работни места, прашања и коментари поврзани со приватниот и семејниот живот. Сексуалното вознемирување, мобингот, психичкото насилство на работното место и слично, се исто така, присутни и предизвикуваат сериозни последици врз жените работнички (Цветковска, 2020).

За жените и мажите да имаат пристап до пазарот на трудот на иста основа, постои потреба од институционални политики за да се овозможи усогласување на приватниот живот и работата.³¹

4. ПОЛИТИКИ ЗА УСОГЛАСУВАЊЕ НА ПРИВАТНИОТ ЖИВОТ И РАБОТАТА ВО Р.МАКЕДОНИЈА

Во последните години, беа направени неколку напори за откривање на мерки за намалување и редистрибуција на неплатената работа, односно усогласување на приватниот живот и работата преку соодветни политики. Политиките за усогласувањето на приватниот живот и работата се опфатени и со социјалното и со трудовото законодавство. Тие вообичаено вклучуваат: *установи за згрижување и воспитување на деца во предучилишна возраст/детски градинки, право/а на платено или неплатено отсуство од работа, флексибилно работно ангажирање и парични надоместоци.*³²

³¹ Тодорова, Б., *Хармонизација на професионалниот и приватниот живот* – предизвици на родовата еднаквост на пазарот на труд, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип

³² Исто

4.1. Установи за згрижување и воспитување на деца од предучилишна возраст – детски градинки

Познато е дека семејните обврски влијаат врз вклучување на жените на пазарот на труд, бидејќи анкетите за користење на времето покажуваат дека вообичаено жените ги извршуваат најголемиот дел од неплатената домашна работа и нега на децата. Степенот и формата на учеството на жените на пазарот на труд често се поврзува со тоа дали имаат мали деца или други лица во нивните домаќинства кои бараат грижа. На пример, како што покажуваат некои истражувања за стапката на вработеност во Франција, Унгарија и Србија, бројот на жени кои работат со полно работно време се намалува со зголемување на бројот на деца во семејството. Од друга страна, зголемувањето на бројот на деца во семејството има мал ефект врз стапката на вработеност кај машките родители. Бидејќи чувањето на децата често претставува пречка за жените кои работат со полно работно време, обезбедувањето на услуги за згрижување деца е многу важно.³³ На пример, европските земји (Франција и Нордиските земји, особено Финска), имаат одлични услуги за згрижување на децата, во смисла на нивна физичка и финансиска достапност и квалитет на услугите. Според овие анализи, животот на вработените жени во овој дел од светот е олеснет низ „просветлени ставови на работодавачите, одлични услуги за грижа на децата и дарезжливо семејно отсуство“.³⁴

Како една од главните причини поради која се бара продолжување на времетраењето на мајчинското отсуство, во Република Северна Македонија се наведуваат несоодветните услови во градинките. Но, дури и во ситуација кога би се зголемило мајчинското отсуство, проблемот со достапноста и квалитетот на услугите во градинките останува нерешен, односно родителите и по истекот на зголеменото родителско отсуство повторно ќе се соочат со истиот проблем – недостаток на соодветен квалитет на услугите во градинките во кои ќе треба да ги остават своите деца. Оттука, потребно е да постојат квалитетни услови во градинките на територијата на цела земја. Ова претставува една од клучните мерки преку

³³ Исто

³⁴Цивика Мобилитас. (2012), *Демографските политики и родовата еднаквост во Република Македонија: Мерките за унапредување на еднаквоста помеѓу жените и мажите како мерки за зголемување на наталитетот*: <https://civicamobilitas.mk/wp-content/uploads/2018/03/Predlog-merki-MTSP-8-11-12.pdf>

кои позитивно се влијае на рамнотежата помеѓу работниот и семејниот живот и на зголемување на учеството на жените на пазарот на труд.³⁵ Зголемувањето на вработеноста на жените, само во комбинација со обезбедување на сервиси и мерки за балансирање на работата и семејството, доведуваат до зголемен наталитет. Онаму каде државите поттикнале промени во социјалните норми кон мајката – работничка и каде постојат политики за намалување на јазот меѓу одгледувањето на деца и вработеноста кај жените (родителски отсуства, голема пристапност до установи за грижа за деца, и поголеми можности за флексибилно и скратено работно време) се земји кои успеале да ја зголемат стапката на фертилитет.³⁶

На 1 јуни 2015 година, во Македонија донесен е закон според кој сите правни субјекти ќе можат да отвораат градинки. Како позначајни примери се воведувањето на градинка во Министерството за Финансии која започнала со работа од 2015 година со капацитет за прием на 40 деца.³⁷ За фирмите идејата е добра, за работниците е одлична - вакви се првите реакции по измените и дополнувањата на Законот за заштита на децата со кои компаниите ќе можат да отворат градинки за децата на своите вработени. Во светот, бројни компании им ја нудат на вработените оваа услуга - градинки во рамките на работниот простор, а дел од нив сметаат дека со овој чекор се поконкурентни. Нивните грижи ќе се намалат, а работодавците ќе помогнат со ова за подобрување на продуктивноста на вработените и ќе го намалат бројот на отсуства поради проблеми со децата кога почнуваат да одат во градинка. Иако овој тип градинки им се непознати на голем дел од корпорациите кај нас, за време на социјализмот речиси сите фабрики имале градинки што ги згрижувале децата на вработените. До пред скоро време ова бил случај и со градинката на фабриката „Астибо“ во Штип. Капацитетот речиси целосно бил исполнет, пред се', со деца на вработени во приватните конфекции во Штип. Од градинките „Астибо“ нуделе организиран превоз и сместување и за децата од прво одделение во новата деветолетка, а за

³⁵ Тодорова, Б., *Хармонизација на професионалниот и приватниот живот* – предизвици на родовата еднаквост на пазарот на труд, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип

³⁶ Цивика Мобилитас. (2012), *Демографските политики и родовата еднаквост во Република Македонија: Мерките за унапредување на еднаквоста помеѓу жените и мажите како мерки за зголемување на наталитетот*: <https://civicamobilitas.mk/wp-content/uploads/2018/03/Predlog-merki-MTSP-8-11-12.pdf>

³⁷ СДК, (2019), Градинката „Мини фини буџетчиња“ во министерството за финансии има 50 деца, забраната за прием на невакцинирани важи и за нив: <https://sdk.mk/index.php/makedonija/vo-gradinkata-mini-fini-budhetchina-vo-ministerstvoto-za-finansii-ima-50-detsa-zabranata-za-priem-na-nevaktinirani-vazhi-i-za-niv/>

кои поради работното време на родителите, кога се прва или втора смена во училиште, одреден дел од денот нема кој да се грижи. Слична е судбината и на градинката на фабриките „Тетекс“ во Тетово и „Југохром“ во Јегуновце. Фабриката „Окитекс“, најверојатно, е единствена приватна компанија која ги згрижува децата на своите вработени (Глигорова, 2017).

4.2. Право на платено отсуство од работа

Најпрво треба да се направи јасна динстикција помеѓу породилното отсуство, родителското отсуство и татковско отсуство. Во различните законодавства на земјите членки на Европската Унија ваквата поделба е направена со определување на задолжителноста и должината на користење од страна на родителите. Остварувањето на овие права играат клучна улога врз влијанието на стапката на вработеност на жените. Ефективноста на политиките за отсуство зависи од голем број фактори, како што се нивото на плаќање, должината на отсуството, флексибилноста во користењето на отсуството како и секторот на вработување (јавен или приватен).³⁸

Друг аспект кој честопати недостасува во политиките за отсуство е еднаквите можности за жените и мажите. Доколку, главно, жени се тие кои земаат долго родителско отсуство, тогаш ова може да ги зајакне стереотипните претпоставки за домашните одговорности на мажите и жените и може да ја поттикне дискриминацијата. Фактот што отсуството на таткото вообичаено не се зема предвид во политиките за усогласување на работниот и семејниот живот, може да резултира со проблеми за реинтеграција на жените назад на пазарот на трудот, како и зајакнување на родовата поделба на трудот, бидејќи мал е бројот на татковци кои го користат таквото отсуство, иако тоа е во принцип достапно и за нив.

За подобро да се разбере положбата и на мажите и на жените постојат повеќе студии. Во една од нив, истражувани се инструментите за усогласување на приватниот живот и

³⁸Тодорова, Б., *Хармонизација на професионалниот и приватниот живот* – предизвици на родовата еднаквост на пазарот на труд, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип

работата (Коруновска, 2012). Била спроведена анкета за да се испита нивото на свесност за постоечките препреки, како и за расположението за зголемување на вклученоста на татковците во раната грижа за децата. Едно од прашањата ја открива потребата од подобри услуги кои би им дозволиле на жените подобро да ги усогласат работните и семејните обврски. Огромен број од испитаниците во примерокот, без голема разлика помеѓу мажите и жените, се согласуваат дека има потреба од подобри услови кои би им ги олесните работните животи на жените, како што е поголемиот број и подобриот пристап до градинки, како и флексибилни услови за мајките со мали деца. Кај ова прашање всушност имало најголем број на истомисленици од било кое друго прашање во прашалникот, па така дури 92,5% од испитаниците се во потполност се согласиле дека се потребни подобри услови, а само незначителни 0,8% не се согласиле со овој став. Она што ова уште еднаш го покажува е дека социјалната инфраструктура изградена како дел од фокусот во социјализмот на вработената мајка, која се распадна за време на транзицијата, мора да биде повторно воспоставена и да се подобри ако се очекува од жените (повторно) да влезат на пазарот. Истражувањето укажува уште на еден проблем присутен во постоечките политики за родителско отсуство во Македонија. Имено, иако на татковците им е загарантирано правото на отсуство, кога ќе им се родат деца, доколку тоа не е искористено од страна мајката, ниеден маж не го користат ова право. Мајката е таа која вообичаено го зема отсуството. Иако ова може да им се препише на нефлексибилните услови, т.е. на фактот што мајката треба да се откаже од своето право за таткото да може да го искористи истото, дополнителен фактор кој треба да се истражи е тоа дали мажите сакаат да земат отсуство и дали ова е прифатливо во заедницата. Тоа го открива постоењето на културолошки препреки кои, исто така, ги негуваат и менаџерите во работните средини. Две третини од испитаниците не се согласиле со ставот: „Срамота е маж да зема родителско отсуство“, а само една четвртина од нив се согласиле, што може да значи дека постои помала општествена стигма поврзана со татковското отсуство отколку што се претпоставува. Ставовите биле малку повеќе поделени кога прашањето било поинаку формулирано, и покрај тоа што формулацијата е таква што ја предвидува поддршката од страна на заедницата и на работодавецот. На изјавата „Татковците кај нас би земале родителско отсуство за да можат да се грижат за своите деца, доколку го имаат разбирањето на заедницата и на работодавецот“, повеќе од половина од примерокот (55,2%) се согласиле, додека пак малку повеќе од третина (34,6%)

не се согласиле. Интересно е што иако жените и мажите исто одговориле на првото прашање, има значителни разлики во одговорите на второто прашање, па токму пониската средна вредност на женските одговори ја објаснува разликата во севкупната средна вредност помеѓу двете прашања: мажите значително повеќе се согласувале дека, во одредени услови, татковците со задоволство би земале родителско отсуство за да се грижат за своите деца (Коруновска, 2012).

Во наведената студија, 42,3% од учесниците се согласиле со изјавата дека, доколку во семејството има деца, или пак стари лица на кои им е потребна грижа, не е исплатливо мајката да работи. Ова ја одразува реалноста дека просечните примања на жените во најголемиот дел од регионите е пониска од тоа колку чини да се вработи негувател, и дека кога не постои институционална поддршка како градинки или домови за стари и изнемоштени лица, економски е неисплатливо. Заради ова, се чини за жените да бидат активни на пазарот на труд. За да се реши овој проблем, потребни се засилени напори од страна на властите кои би воспоставиле пристап на институционална поддршка.

Родовата нееднаквост во правото за отсуство може да се корегира преку неколку институционални мерки, како што се:

- Усвојување политики за подолго платено отсуство за таткото како и за негово задолжително користење на пр. барем 40 дена додека мајката не закрепене од породувањето. Законот за работни односи на Република Северна Македонија нуди можност, но не се предвидува посебно право на платено татковско отсуство, односно татковците можат да земат отсуство само во случај доколку мајката не го искористи правото на мајчинско отсуство. Поради тоа што тоа не е утврдено како задолжително, правото на избор за негово користење се остава да биде од страна на таткото, прашање кое, во општеството во кое живееме, со себе носи многу предрасуди.
- Користење на родителско отсуство засновано на моделот за скратено работно време од страна на родителите.
- Можност за флексибилно родителско отсуство од работа, а не негово континуирано користење како што предвидува сегашниот Закон за работни односи.

- Право да се одложи користењето на отсуството.³⁹

Развените држави во поглед на овие прашања можат да понудат позитивни примери.⁴⁰ Така на пример, мајките во Финска имаат право да го почнат отсуството седум недели пред очекуваниот датум за раѓање, по што им следуваат дополнителни 16 недели платено породилно отсуство, без разлика дали се работи за невработено лице, студентка или сопственичка на бизнис. Право на отсуство има и таткото, и тоа осум недели платено родителско отсуство.

Мајките во Данска имаат право на вкупно 18 недели платено породилно отсуство: четири недели пред и 14 недели по породувањето и за тоа време примаат плата во полн износ. Во текот на 14-неделното отсуство, таткото исто така може да користи две слободни недели од своето работно место. Од тој момент родителите можат меѓусебно да поделат и дополнителни 32 недели отсуство, со можност и за продолжување на отсуството за уште 14 недели, во случај на болест на детето или родителот. Според закон, државата покрива 52 недели плата на еден од родителите, иако за определен период се губи правото на користење плата во полн износ.

Во Шведска родителите имаат право на 480 дена отсуство со исплаќање на 80% од нивната плата. Првите 18 недели тоа право е резервирано само за мајката, а потоа родителите самостојно одлучуваат кој од нив ќе го користи правото на родителско отсуство. Шведска е единствената земја каде што татковците имаат право на 90 платени дена резервирани само за нив. Идејата на оваа мерка е поттикнување на врската меѓу таткото и детето.

Исландските родители имаат право на деветмесечно родителско отсуство. Новите мајки имаат право на три месеци платено отсуство исто како и татковците, а преостанатите три можат да ги поделат меѓусебно. Правото на своите три месеци отсуство родителите не можат да го пренесат врз другиот родител, затоа што државата на овој начин сака да

³⁹ Тодорова. Б., *Хармонизација на професионалниот и приватниот живот* – предизвици на родовата еднаквост на пазарот на труд, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип

⁴⁰ Б, Б. (2017), *Во овие земји има најповолни услови за породилно отсуство*:

https://www.fakulteti.mk/news/17-04-28/vo_ovie_zemji_ima_najpovolni_uslovi_za_porodilno_otrustvo

обезбеди можност децата своето време да го поминуваат со двата родители. Секој родител за време на отсуството добива 80% од платата.

Норвешкиот систем е флексибилен и великодушен. Мајките можат да користат 35 недели со полна плата или 45 недели со 80% од платата, а отсуството на таткото може да трае до 10 недели, во зависност од висината на приходите на сопругата. Заедно родителите можат да добијат дополнителни 46 недели со полна плата или 56 недели со 80% од своите приходи.

4.3. Флексибилни работни ангажмани

Флексибилните форми на вработување во нашето законодавство не се новина. Познати како „атипични“, „нестандардни“ договори за вработување, односно форми на работа со кои се синхронизира еволуцијата на општеството и работните места. Меѓутоа, Гај Рајдер, генералниот директор на Меѓународната организација на трудот во својот извештај на Меѓународната конференција на труд во 2012 година, изјави дека „нетипичното“ вработување стана „типично“, а дека „стандардното“ стана „исклучок“.⁴¹ Познато е дека флексибилноста носи предности и недостатоци, како за работодавачите, така и за работниците. Во таа насока, работодавачите сметаат дека се ублажуваат строгите и ригидни правила што традиционално му се припишуваат на трудовото законодавство, со нив им се остава можност да го организираат своето работење согласно потребите, добиваат подобар квалитет во извршување на работата и на работниците им овозможуваат полесна вработливост. Работниците, пак, сметаат дека ваквите договори за вработување носат високо ниво на несигурност на работното место, ниска заработувачка и висок ризик од професионални болести. Синдикатите на овие атипични форми на вработување гледаат како на „несигурни“, „опасни“, „небезбедни“. Доживувањето на флексибилните форми на вработување како „несигурни“ и „опасни“ не одвлекува од идентификувањето на вистинските причини за лошите работни услови. Важно е да се идентификуваат прашањата за лошите работни услови, како оние кои се поврзани со неформалното вработување, каде

⁴¹ Тодорова. Б., *Хармонизација на професионалниот и приватниот живот* – предизвици на родовата еднаквост на пазарот на труд, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип

што треба да се превземат мерки кои ќе ја промовираат формализацијата. Впрочем, недостатокот на минимални работни услови, во најголемиот број случаи се наоѓа токму кај непријавеното и нелегално вработување. Сепак, дебатата за наводно „опасна / небезбедна / несигурна“ работа често се поврзува со типот на договорот за вработување иако не може да се воспостави директна корелација. Флексибилните договори за работа не имплицираат автоматски недостаток на пристојна работа и работни услови. Покрај постоечките нормирани во ЗРО (член 46-53) тоа може да ги вклучи следните можности:

- **Работа со скратено работно време** - работното време со часови за работа кое може да се организира за да одговара и на работодавачот и на работникот.
- **Споделување на работни места** - ова им овозможува на двајца или повеќе работници да споделат едно работно место.
- **Флексибилност во работното време** - со кое се овозможува на работниците да го прилагодат или персонализираат работното време или можност за работа во сабота заради исполнување на максималното неделно работно време од 40 часа.
- **Работа во домот или работа преку телефон или видео врска** - на овој начин работниците можат да ја балансираат работата и домашните обврски и да ги намалат тешкотиите поврзани со патувањето (трошоци, време на патување и намалување на сообраќајниот шпиц)).
- **Периодично работење** - потенцијално многу корисно за родителите кои не можат да најдат соодветна грижа за време на училишните часови.
- **Вкупно годишни работни часови** – со ваквото работно ангажирање се утврдуваат вкупниот број на часови за кои се очекува вработените да работат со нормална исплата во период од една година. Ваквото работно ангажирање на родители со деца до одредена возраст може да се поттикне со благо субвенционирање на работодавачите.⁴²

⁴² Тодорова. Б., *Хармонизација на професионалниот и приватниот живот* – предизвици на родовата еднаквост на пазарот на труд, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип

4.4. Парични надоместоци

Паричните надоместоци се уште една димензија на политиките за усогласување. Тие вклучуваат **семејни надоместоци** и **еднократни надоместоци** во случај на раѓање на детето. Во Република Северна Македонија со скорешните измени на Законот за заштита на децата се вовеле прогресивно зголемување на надоместотот за новородени деца. Еднократна парична помош за прво дете во висина од 5.000 денари, за второ 20.000 денари, а за трето новороденче 60.000 денари. Истовремено, освен што добиваат еднократен надомест, на сите семејства што се со минимални приходи и корисници на социјална помош им се овозможува пристап до правото за детски и образовен додаток, чија крајна цел е да се намали детската сиромаштија. Во повеќето земји постојат даночни додатоци поврзани со децата, но политиките се разликуваат. Има земји, каде се исплаќаат надоместоци кои се насочени кон семејства со деца до одредена возраст со двојни приходи (две плати и двајцата родители работат), со што се промовира еднакво работно ангажирање. Во Холандија, на пример, даночниот додаток се исплаќа на родителите ако заработуваат одредена сума пари од активности надвор од нивното домаќинство и ако нивното дете е помладо од 12 години.⁴³

4.5. Програми и практики за усогласување на приватниот живот и работата во Р. С.Македонија

Постигнувањето на усогласување на приватниот живот и работата е значаен предизвик на современото живеење за која се водат јавни дискусии и анализи, но и секојдневни разговори. Така, може да се заклучи дека најмногу од сè – усогласувањето приватен-професионален живот е секојдневна битка што е најмалку лесна за жените. Меѓу позначајните активности реализирани во оваа област е проектот познат како „Mamforce“ кој се залага за подигнување на свеста за важноста од постигнувањето на усогласување на приватниот живот и работата, првенствено за вработените жени, за да можат без пречки да напредуваат на сите полиња. Mamforce е алатка за родова еднаквост и не само за родители, туку за сите одговорни личности кои многу често треба да се грижат и за други членови на

⁴³ Исто

семејството што им треба неџа. На оваа тема многу малку се разговара во рамки на компаниите, а станува збор за специфични обврски кои сериозно може да ја намалат продуктивноста и задоволството од работното место. Татковците и мажите се подеднакво важни зашто сè повеќе се менува нивната улога во семејствата, во одгледувањето на децата, и во перцепцијата за нивниот финансиски придонес во семејниот буџет. Mamforce стандардот преку процес на проценка им помага на компаниите во развој и примена на политики што се осврнуваат на семејните потреби, родовата еднаквост, а на вработените им го олеснуваат секојдневното усогласување на приватниот живот и работата.⁴⁴ Оваа програма е единствената во Р.Македонија која им помага на компаниите во подбрување на сегашната пракса.

Имплементацијата на проектот во Македонија е поддржана од Програмата за зголемување на вработливоста (ИМЕ) поддржана од Швајцарската агенција за развој и соработка, имплементирана од Swisscontact. Специфична цел на проектот е преку процес на ревизија да им се помогне на компаниите во развој да применат политики што се осврнуваат на семејните потреби, што на вработените ќе им го олесни балансирањето меѓу работата и семејството.⁴⁵ Некои примери со коишто компаниите во пракса можат да обезбедат родова еднаквост и да им помогнат на своите вработени да го подобрат балансот работа-семејство:

1. **Флексибилни работни ангажмани**– флексибилно работно време, скратено работно време, работа во смени, работа од дома или повремена работа од дома, можност за постепено враќање на работа преку некои форми од флексибилно работно време во различни фази на развојот на детето или за грижа за лицата од трето доба во семејството итн.
2. **Специјализирани услуги кои ќе го олеснат товарот на вработените за грижа за семејството**– основање на градинки во дел од просториите во компаниите за децата на вработените, грижа за психофизичкото здравје на вработените, финансиска помош за едукација на децата.

⁴⁴ Конект, (2018), *MAMFORCE стандард- важноста на балансот меѓу работата и приватниот живот*: <http://konekt.org.mk/blog/mamforce-standard-vazhnosta-na-balansot-megju-rabotata-privatniot-zhivot-2/>

⁴⁵ Иновативност. (2017), *Компаниите грижливи за балансот меѓу приватниот и професионалниот живот се за 20% попродуктивни!*: <https://inovativnost.mk/2017/12/09/kompaniite-grizlivi-za-balansot-megju-privatniot-i-profesionalniot-zivot-se-za-20-poproductivni/>

3. Програми за менторирање што ќе овозможат балансирана родова застапеност.

Ќе бидат насочени кон помалку застапените жени или мажи во организацијата и ќе им помогнат да напредуваат во кариерата.⁴⁶

Оваа програмата успешно ја имаат спроведено два телекомуникациски оператори како што се Вип и А1. Вип е првата компанија носител на Mamforce стандардот што претставува признание за успешно спроведување на компаниските политики коишто ги земаат предвид семејните потреби, баланс помеѓу професионалниот и приватниот живот. Процесот се спроведувал преку ревизија во којашто се испитуваат работните услови на вработените со посебен акцент на прилагодувањето на работните услови на родителите со мали деца (работно место, работно време, дополнителни сервиси, поддршка од компанијата и колегите), можност од постепено враќање од породилното отсуство (скратено и флексибилно работно време, работа од дома, повремена работа од дома, можност за отсуство поради болест на дете), како и можност за понатамошно усовршување, напредување и родова еднаквост на највисоките управувачки позиции. Во Вип има вкупно 1150 вработени. Просечната возраст во компанијата е 35 години што е показател дека станува збор за исклучително млад и професионален кадар регрутиран според компетенциите и професионалноста независно од верската, националната или припадноста на полот. Водејќи се според водечките принципи на компанијата, тим, доверба и агилност, Вип е компанија со висок степен на колегијална поддршка и отворена комуникација меѓу вработените, со кадар кој брзо одговара на сите предизвици на телекомуникацискиот пазар ставајќи ги секогаш корисниците на прво место.⁴⁷ Имајќи идеја дека работното место може да биде втор дом, Вип, исто така, развила култура на отворена компанија како поддршка на работата и личните ситуации. Една од придобивките е пет дополнителни дена платено отсуство за раѓање на дете за татковците од Вип, покрај 5-те дена кои им следуваат со закон (Хаберфелнер, 2020).

Друг позитивен пример е и тимот на А1 со повеќе од 19,000 вработени луѓе. Потребите да се избалансира приватниот и деловниот живот се различни низ различни

⁴⁶ Конект. (2018), *MAMFORCE стандард- важноста на балансот меѓу работата и приватниот живот*: <http://konekt.org.mk/blog/mamforce-standard-vazhnosta-na-balansot-megju-rabotata-privatniot-zhivot-2/>

⁴⁷ Економија бизнис., *ВИП (VIP оператор) носител на Mamforce стандардот*: <https://www.ekonomijaibiznis.mk/News.aspx?IdNews=21721>

периоди во животот, па така, иницијативите, програмите и опциите кои А1 ги овозможува како поддршка на вработените се разновидни. Некои од нивните пазари, како што се Словенија и Србија, биле наградени како „Family friendly“ меѓу првите компании во своите земји, а А1 Македонија и А1 Хрватска имаат добиено Mamforce сертификат за извонредност за олеснување на балансот помеѓу работата и семејството. Во јануари 2020 година А1 Македонија компанија ја вовеле програмата „Летечки дадилки“. Повеќе од 100 деца од А1 на возраст од 6 – 14 години имаат шанса да го поминат слободното време учејќи нови вештини една недела за време на зимските празници во седиштето на А1 со обучени наставници (Хаберфелнер, 2020).

5. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Цели на истражувањето. Во овој магистерски труд беше поставена целта да се сознае повеќе за политиките за усогласување на приватниот живот и работата на вработените и на кој начин менаџерите на претпријатијата ги градат овие политики на конкретен начин. Со оглед на фактот, дека овие политики се нови и не се многу познати во нашата средина, како посебна цел се наметна потребата од систематизација на сознанијата за пристапите на менаџментот на човечки ресурси во имплементацијата на овие политики во меѓународниот контекст, но и во македонскиот контекст. Теориската цел се однесуваше на потребата од систематизација на сознанијата од областа на усогласување на работата со приватниот живот (политиките, стратегиите, постоечките модели) од јавната сфера и нивниот трансфер во доменот на претпријатијата. Практичната цел е, врз основа на моите истражувања да ги увидам сегментите кои влијаат врз имплементирањето на политиките за усогласување на приватниот живот и работата на вработените. Истите тие, да ги поткрепам со емпириски податоци за состојбата во Р.Македонија и да генерирам нови претпоставки со кои упатувам на подлабоки анализи.

Истражувачки прашања:

1. Што е карактеристично за менаџерскиот аспект на политиката на усогласување на приватниот живот и работата и кога тој почнува да се развива?
2. Кои предности ги имаат претпријатијата кои ефективно ја применуваат политиката на усогласување на приватниот живот и работата?
3. Колку македонските претпријатија се чувствителни во однос на оваа политика и што од таа политика тие применуваат во практиката?
4. Кои сегменти од менаџментот на човечки ресурси се особено поврзани со усогласувањето на приватниот живот и работата?
5. На кој начин менаџерите на човечки ресурси ги идентификуваат типовите на поддршка кои им се потребни на вработените и како ја остваруваат поддршката?
6. Каков е односот на македонските претпријатија кон флексибилното работно ангажирање и кои се формите на флексибилност кои главно се практикуваат?
7. Колку менаџерите на човечки ресурси во македонските претпријатија се упатени во концептот и методите на имплементација на политиката на усогласување на приватниот живот и работата?

Карактер на истражувањето, методи, техники и инструменти на истражување. Во истражувањето се користат методи на научната методологија кои вообичаено се користат за експликативните и експлоративни истражувања. Во трудот се користат методите на анализа, синтеза, воопштување, заклучување и други соодветни методи чија цел е да се дефинира проблемот, да се разграничат поимите, да се дојде до соодветни заклучоци кои се неопходни за да се креира сликата за менаџерските аспекти на политиките за усогласување на приватниот живот и работата на вработените. Исто така, се користат и дескриптивни компарации врз основа на достапните документи особено во оној сегмент каде се споредуваат одредени практики од повеќе земји во кои менаџментот на усогласување на приватниот живот и работата е во понапредни фази. Како метод за прибирање на податоци за состојбата во Република Македонија и прибирање на материјал за да се одговори на истражувачките прашања се користи квалитативен метод со помош на техниката – Интервју.

Популација и примерок. Во текот на подготовките за истражувањето беше увидено дека најрелевантни субјекти за добивање на информации се менаџерите на човечки ресурси во претпријатија, лица кои работат на развој и на имплементација на програми за социјалните политики, претставници на граѓански здруженија кои реализираат проекти, претставници на синдикати, но и вработени на кои на некаков начин се консументи на овие политики. Со оглед на специфичниот периодот во кој се реализираше истражувањето, репрезативен примерок не можеше да се направи. Поради Ковид19 бев објективно спречена, со што се интервјуираа вкупно 15 лица. Истражувањето се реализираше во периодот од април до ноември, 2021 година. Врз основа на добиените одговори од интервјуата извршена е анализа и интерпретација на податоците.

5.1. Карактеристиките на менаџерскиот аспект на политиката на усогласување на приватниот живот и работата во Република Македонија

Едно од истражувачите прашања требаше да доведе до информации за специфичностите на менаџерскиот аспект на политиката на усогласување на приватниот живот и работата во Република Македонија. За да се одговори на ова прашање подеднакво се користени секундарните извори на податоци и податоците од интервјуата реализирани за целите на овој магистерски труд.

Од достапните истражувања во постојната литература за македонското општество, но и насекаде во светот, предизвиците со кои се соочуваат вработените се навистина големи, а особено најголемиот товар е врз жените. Согледувајќи ги негативните последици од неусогласеноста на приватниот живот и работата на вработените, менаџерите во светот креираат различни политики со цел бенефитот да биде двостран, како за вработените така и за компанијата. Тоа што можеше да се забележи како карактеристика на менаџерите на човечки ресурси во компаниите низ Европа и Сад е нивното креирање на организациска култура која се однесува на грижата кон вработените како најважни човечките ресурси преку кои ќе ги остварат своите стратегиски цели.

Додека пак, резултатите од истражувањата во македонското општество, укажуваат на многуте проблеми и предизвици со кои се соочуваат вработените преку кои може да се забележи дека голема пречка им е ограничениот пристап до градинки и непостоењето на флексибилни работни ангажмани за жените со мали деца, со што само повеќе се јакне традиционалната карактеристика на нашето општество, а од друга страна и се зголемува бројот на невработени жени. Исто така, неусогласеноста на приватниот живот и работата на вработените, влијае врз продуктивноста, мотивацијата и задоволството од работата. За да може да имаат еднаков пристап кон пазарот на трудот и усогласување на приватниот живот и работата на вработените, потребна е измена и надополнување на Законот за работни односи во однос на новите форми на вработување. Тоа го забележуваат и менаџерите на човечки ресурси во истражувањето спроведено од ЦРПМ, дека има потреба од поголема флексибилност во работниот однос. Во ова истражување дел од испитаниците, а особено од ИТ индустријата, сметаат дека треба да се оствари поголема флексибилност на вработените, а како најдобра форма на вработување е работата од дома. Додека пак, во туризмот веќе ја користат формата за споделување на работник. Сепак, постои и еден дел на вработени кои сметаат дека треба да се работи повеќе од осум часа. Една помала група на работници смета дека има потреба од регулирање на новите форми како што се Job sharing и ваучер-систем, но наидуваат на отпор од синдикатите на работниците. Со слични ставови се менаџерите според кои вработените се важен ресурс за претпријатијата и е неопходно менаџментот да биде флексибилен и да креираат поддржувачка средина.

Во рамките на истражувањето од овој магистерски труд за усогласување на приватниот живот и работата во Република Македонија, во кое беа опфатени 15 испитаници, од кои 6 менаџери на човечки ресурси, менаџерскиот аспект на ваквите политиките има многубројни карактеристики. Првата карактеристика на интервјуираните менаџери е нивното верување дека начинот на кој управуваат со човечките ресурси, како и сите бенефиции и стратегии се насочени кон поголемо задоволство и мотивираност на вработените. Всушност, покажуваа високо ниво на самоувереност дека навистина се грижат за вработените и прават се што можат и што е во нивна моќ за тие да бидат среќни. Друга важна карактеристика на македонските менаџери на човечки ресурси, се однесува на слободата во изразување на нивните лични ставови и мислења. Па така, оние менаџери кои

над нив имаа директори, премногу малку даваа свои ставови и мислења, за разлика од останатите.

Карактеристично за македонските менаџери на човечки ресурси во оние економски гранки, каде што е можна флексибилноста, на своите вработени им овозможувале флексибилно работно време. Меѓутоа, тука треба да се напомене дека истражувањето се реализирање во време на пандемијата каде што веќе компаниите/фирмите употребуваа поголема флексибилност во работењето, но за да се спореди, менаџерите објаснуваа и за начинот на работење пред пандемијата. Па така, со воведувањето на мерките и препораки поради Ковид19, сите 6 менаџери ја вовеле и опцијата за работа од дома, согласно економската бранша и работните позиции за кои е можен ваквиот начин на работа. Така на пример, во автомобилската индустрија во најкритичниот период од пандемијата, единствено административните работници работеле од дома, а вработените во производството не можеле заради специфичниот начин на работа кој претставува континуиран процес на производство, кој не може да се запре. Сепак, поради позитивното искуство со работата од дома, најголемиот дел од менаџерите на човечки ресурси им ја оставаат како отворена опција на вработените на работни позиции за кои е можно, самите да бираат дали ќе работат од дома или во канцеларија, бидејќи увиделе позитивни ефекти. Од одговорите на интервјуираните менаџери, може да се заклучи дека, пред и за време на пандемијата, најмногу практикувани флексибилни ангажмани на вработување се: флексибилно работно време, работа од дома и споделување на работник, а кон истиве и сметаа дека тие се добра опција која им овозможува усогласување на приватниот живот и работата на нивните вработени, додека пак за скратено работно време, најчесто имаат коментар дека немаат такви договори. Тука веднаш се надоврзуваа со тоа дека нивните договори со вработените се на неопределено полно работно време, што некако се доби впечаток дека ваквата форма не ја преферираат. Дел од нив, имаат забелешка дека ваквите нови форми на вработување како и пократката работна недела, не се уредени и регулирани во ЗРО, а потребно е да бидат.

За платените отсуства во кои спаѓаат породилното, татковско и родителско, менаџерите само даваат кратки одговори, а тоа е дека се што им следува по законот за породилно отсуство, го добиваат вработените. Додека пак, за останатите видови на платени

отсуства имаат поотворен став и покрај законските денови кои им следуваат на вработените, по нивно барање им даваат повеќе денови. Иако не се доволно упатени во политиките на усогласување на приватниот живот и работата на вработените, сепак со почитување на ЗРО во делот на платени и неплатени отсуства и со воведување на флексибилни ангажмани и креирање на поддржувачка организациска култура преку флексибилниот однос кон потребите на вработените, сметаат дека нивните вработени можат да си ги усогласат приватните и работните обврски. Менаџерите сакаат да им помогнат на вработените да имаат такво усогласување, но сепак е потребно да се регулираат флексибилните форми на вработување со цел да се заштитат и вработените, но и работодавците.

5.2. Предностите на претпријатијата кои ефективно ја применуваат политиката на усогласување на приватниот живот и работата

Досегашните резултати од истражувањата во Европа и САД, како и многу автори кои пишуваат за оваа проблематика, укажуваат на позитивните ефекти и предностите на претпријатијата кои ги имплементираат политиките на усогласување на приватниот живот и работата. Додека пак, во македонските претпријатија, овие политики кои се применуваат од страна на менаџерите на човечки ресурси, забележуваат дека имаат доста многу предности, а особено во делот на задоволството и мотивацијата на вработените како и конкурентската предност. Дополнително кон ваквите ефекти придонесува и флексибилниот однос на менаџерите на човечки ресурси кон потребите на нивните вработените. Ваквиот однос на менаџерите на човечки ресурси кој се рефлектира преку директна комуникација, отворен пристап, почитување и разбирање кон вработените, придонесува кон веќе споменатите предности при работата на претпријатијата, а се дел од стратегиските цели на менаџерите на човечки ресурси, тоа го забележуваат и поголемиот дел од нив.

Од вкупно шест интервјуирани менаџери на човечки ресурси, четири ефективно ја применуваат политиката на усогласување на приватниот живот и работата, вклучувајќи ги и флексибилните работни ангажмани. Тоа што можеше да се забележи е дека сите овие четири претпријатија се мали, од кои двајца менаџери се во ИТ индустријата, од која едната нуди аутсорсинг услуги, а другата е снабдувач на применливи технолошки решенија, еден

во дејноста за истражување на пазарот и јавното мислење и еден во консултантска фирма. Сите четири менаџери имаат ист став, односно, дека како предност го гледаат зголеменото задоволство, мотивацијата на вработените и продуктивноста, тоа го поврзуваат со минимален број на вработени кои си заминуваат од претпријатијата, а само двајца од нив сметаа дека имаат и конкурентска предност. Така, ставот на менаџерот на човечки ресурси во дејноста за истражување на пазарот и јавното мислење е дека, кога имаат вработените флексибилност ќе можат подобро да се организираат, да си ги завршат приватни обврски, а тоа пак влијае на мотивираноста на вработените, задржување на вработените на работното место и со тоа немаат трошоци за регрутација, селекција и обука на нови вработени. Овој став најдобро се објаснува преку неговото следно искажување:

„Флексибилноста на работното време влијае врз поголема мотивираност на вработените бидејќи помалку време поминуваат задолжително во канцеларија, и останатиот дел може да го користат за други потреби, (...) друго е кога ќе има простор да може да испланира, а друго е кога ќе мора бездруго да седи тука и да биде напнат во однос на другите нешта. Од 2019 г. во фирмата сме истите вработени [...]. Немаме вработени кои што си отишле од компанијата, што може да укажува на тоа дека се задоволни [...].”

Според друг менаџер на човечки ресурси:

„Вработените од дома може за некои моменти се попродуктивни, не се губи време на патување. Амбиентот од дома знае да е предност, полабави се луѓето [...]. Повеќе осетивме проблем од кај клиентите, технички не можат да го пратат ова темпо на комуникација но, тоа е друга тема [..].”

Работата од дома, според мислењето на менаџерите, им дава можност на вработените самите да си управуваат со времето, не им е важно дали некој дошол порано или подоцна, туку важно им е работните обврски да бидат завршени до крајниот рок. Од друга страна, флексибилниот однос, поддршката кон вработените се рефлектира и во зголемен раст и развој на претпријатието.

„Јас си ја терам таа филозофија да си бидеме еден вид на фамилија, да си кажеме се што може да се каже. Да си ја сакаме работата како што сакаме дома да ни биде. И ми се покажува како модел кој е исправен, овие 10 год имам зголемување на вработени, на профит, одобрени канцеларии. Само на тој начин со доверба можеме нешто да направиме, ако се водиме од моментален интерес за една година или две ако не гледаме на долги патеки ништо не правиме.“

Истакнувајќи ги предностите на флексибилниот пристап кон работата, менаџерите упатија на еден многу значаен аспект од работењето на компаниите, кој се однесува на намалувањето на трошоците. Во тој контекст, беше спомнато дека ваквиот однос кон работата и задржувањето на вработените во претпријатието ги намалува трошоците во регрутација и селекција на вработени. Вработените и нивното задоволство влијаат на креирање на бренд од компанијата, на што еден од испитаниците истакна:

„Се поголемо значење има брендот на компанијата и не препознаваат како квалитет и одлична можност за работа и напредок во кариера. Но, исто така и како компанија во која ќе можат да воспостават рамнотежа помеѓу работниот и приватниот живот, а тоа се гледа и според зголемениот број на следбеници на социјалните мрежи и минималниот број на вработени кои заминуваат“.

Од истражувањето може да се заклучи дека, колку поголема комуникација има менаџерот со вработените, толку има повеќе сознанија за потребите, проблемите или предизвиците со кои се соочуваат вработените. Па така, можат и полесно да ги идентификуваат и креираат идните цели и стратегии на претпријатието кои ќе им овозможат да имаат поголема предност во однос на конкуренцијата и зголемени перформанси на вработените.

5.3. Менаџерска поддршка на вработените во поглед на усогласувањето на приватниот и професионалниот живот на вработените

Едно од прашањата околу кое се водеше разговорот со интервјуираните менаџери на човечки ресурси се однесуваше на типовите на поддршка, што тие како одговорни им ја даваат на вработените. За проблемите и потребите на вработените, менаџерите најчесто се информираат преку директна комуникација со нив, каде има простор и за неформална комуникација. Исто така, се практикуваат и формални комуникации (состаноци, креирање на листи на желби, евалуација на технички вештини, анкетни прашалници и сл.). Според повратниот одговор на вработените за нивните потреби или пак, можеби и проблемите со кои се соочуваат при работењето и во приватниот живот, менаџерите на човечки ресурси креираат најразлични обуки и слични алатки за надградување на техничките вештини и професионален развој на вработените. Потоа, им даваат слободно време за да си ги завршат нивните приватни обврски и тие часови не ги враќаат, но, исто така, некои имаат и флексибилен годишен фонд на работни часови, што значи дека можат да излезат порано од работното време, но потоа треба да ги надокнадат тие часови и слободен ден доколку имаат потреба вработените кои не ги евидентираат и им се платени 100%. Во однос на платените отсуства, сите од менаџерите се изјаснија дека и во овој дел им даваат поддршка на вработените со тоа што им даваат и повеќе слободни денови од законски предвидените, доколку имаат потреба. Исто така, преку анализа на добиените одговори од вработените ги креираат идните стратедиски цели на претпријатијата.

Во однос на ова прашање, генерален заклучок од одговорите на интервјуираните менаџери е дека ги употребуваат сите ресурси и начини на идентификување на типовите на поддршка кои им се потребни на вработените, а потоа и, им ја даваат потребната поддршка. Интервјуираните менаџерите, покажуваа исклучителна грижа за своите вработени и разбирање за нивните потреби/проблеми кои произлегуваат од приватниот живот или пак работниот.

5.3.1. Перцепции на вработените во претпријатија во кои се применуваат или пак делумно се применуваат ваквите политики

Покрај одредените предности за претпријатијата кои ги истакнуваат менаџерите на човечки ресурси, ставовите на најголемиот дел од испитаниците вработени во претпријатија во кои се применуваат, или пак, делумно се применуваат ваквите политики од страна на нивните менаџери, се слични. Интервјуто со овие вработени, главно беше фокусирано на предностите од примената на флексибилните форми. Имено, вработените кои работат во компании/претпријатија/фирми во кои нивните менаџери на човечки ресурси не им ги овозможуваат сите услови за усогласување на приватниот живот и работата, сметаат дека во вакво брзо и динамично време на живеење, многу е важно да имаат доволно време кое ќе можат да го посветат на приватниот живот и семејството. Веруваат дека претпријатијата кои овозможуваат усогласување на приватниот живот и работата, имаат многу голема предност во однос на останатите, бидејќи секој работник би сакал да работи или да се вработи во нив. Така, ставот на една од вработените во ИТ компанија со стаж од 7 години е:

„Кога помалку часови се работат човек и одморен и со мерак ќе оди на работа.“

Ваквиот став на испитаникот произлегува од чувството на замор и вкочанетост, бидејќи работи 7 ипол часа со половина час пауза, во седечка положба пред ИТ уред. Ваквите ефекти кај испитаникот од долгото работно време пред компјутерот, имаат и негативни последици, како што е намалена мотивираност и продуктивност. Потребно е да се разгледаат и практикуваат флексибилните форми на ангажмани, како и пократкото работно време, особено за професиите кои се поврзани со административно работење, ИТ индустријата или слични професии, каде што не се физички активни вработените. Со новите форми, покрај тоа што ќе влијаат врз усогласување на приватниот живот и работата, тие ќе имаат и слободно време за да си ја исполнат потребата од спорт, или пак, фитнес со кои ќе можат да се раздвижат и да им се намалат болките.

Од друга страна, вработените кои имаат усогласување на приватниот живот и работата, имаат многу позитивни ставови и покажуваат задоволство од нивните менаџери на човечки ресурси. Тоа пред се, се должи на повеќе фактори, а една од интервјуираните

вработени во секторот за истражување на пазар и јавно мислење со 10 години стаж, ги истакнува следните:

„Фирмата ништо не губи, а напротив, се се завршува на време. Од друга страна, ние сме попродуктивни, поефективни, задоволни и среќни со тоа што имаме повеќе време за себе. Токму затоа работам веќе 3 години во неа и планирам да останам, сега за сега сум задоволна.“

Оттука може да се заклучи дека, вработените имаат потреба од усогласување на приватниот живот и работата. Кога вработените имаат повеќе време за себе и приватните обврски, позитивно ќе влијае врз нивната продуктивност, задоволство и мотивација, затоа што ќе имаат доволно време за да се одморат, да добијат енергија и концентрација, а сето ова пак, ќе влијае и врз стратегиските цели на претпријатијата како што се намалување на трошоците за селекција, регрутација и обука на вработените, задржување на квалитетни работници, креирање на бренд и конкурентска предност.

Во однос на начинот на кој им даваат поддршка менаџерите, од вкупно 6 интервјуирани вработени, четворица од нив имаат негативно искуство, а додека пак, само двајца се задоволни. Четворицата интервјуирани вработени, кои имаат негативно искуство, се вработена во ИТ компанија со стаж од 7 години и градежништво и архитектура со стаж од 8 години и двајца вработени од автомобилската индустрија, од кои едниот има 25 години стаж, а другиот 12. Двајцата вработени во автомобилската индустрија, велат дека имаат состаноците и слични алатки како анкетен прашалник преку кој можат да ги изразат нивните ставови и мислења или пак нивни потреби, но ништо од тоа не се променува и не допира нивниот глас до менаџерите. Тие ги искажуваат нивните потреби и проблеми со кои се соочуваат, имаат потреба од поддршката на менаџерите, но тие немаат слух и многу ретко се согласуваат за да остварат некое нивно барање или предлог. Единствено се подржани во нивните барања за платените отсуства кои и по ЗРО им следуваат, а понекогаш и по нивно барање добиваат и по некој ден плус. Слично е и искуството на вработената во ИТ индустрија со стаж од 7 години, која заедно со колегите на работен состанок со менаџерот предложиле да работат од дома, но добиле одговор дека тоа не е возможно. Поради пандемијата им овозможиле работа од дома, но и покрај одличните резултати на вработените, повторно ги враќаат на работа во канцеларија. Останатите две вработени, од кои едната во дејноста за истражување на пазар и јавно мислење со 10 години стаж, а

другата во здравствена установа со стаж од 6 години, велат дека се задоволни од нивните менаџери и со самото тоа што им овозможиле да работат по 6 часа на ден, чувствуваат огромна поддршка за да можат да си ги усогласат нивните приватни животи и работата, но и секогаш се отворени за соработка и да им излезат во пресрет на нивните потреби или пак, да им помогнат доколку имаат некакви проблеми поврзани со работата или приватниот живот.

Ваквите ставови на интервјуираните вработени даваат една поинаква слика за тоа колку се нивните менаџери поддржувачки насочени, за разлика од ставовите на менаџерите на човечки ресурси, напишани во претходната точка. Сепак, тука треба да се нагласи дека, интервјуираните менаџери и вработени се од различни компании. Додека, менаџерите на човечки ресурси покажуваа исклучителна грижа и поддржувачка средина за своите вработени, вработените кои беа дел од ова истражување, покажуваа незадоволство од своите менаџери, бидејќи како што велат, немаат слух за нивните потреби/проблеми. Кога вработените со соочуваат со ваков тип на менаџер на човечки ресурси – неподдржувачки, тие се чувствуваат нервозни, разочарани и имаат сл. негативни чувства. Незадоволството на вработените влијае врз работниот процес и најчесто, работат во таа компанија се додека не најдат друга работа. Сите четворица незадоволни вработени од своите менаџери (вработена во ИТ компанија со стаж од 7 години и градежништво и архитектура со стаж од 8 години и двајца од автомобилската индустрија, од кои едниот има 25 години стаж, а другиот 12), се изјаснија дека тоа навистина им е многу важно и пресудно за да останат на работа. Но, во ваков случај, тие веќе бараат друга работа и аплицираат во други фирми. Менаџерите на ЧР кои не креираат поддржувачки работни средини, ќе изгубат квалитетен работен кадар и ќе имаат дополнителни трошоци поврзани со селекција, регрутација, обука и сл. За разлика од четворицата незадоволни, останатите двајца (вработена во дејноста за истражување на пазар и јавно мислење со 10 години стаж, и вработена во здравствена установа со стаж од 6 години) покажуваа високо ниво на задоволство и мотивираност, што пак тоа се рефлектира во нивната продуктивност при работниот процес и во нивните планови да останат во тие фирми кај што работат. Ваквата состојба упатува на потребата, менаџерите на човечки ресурси да креираат стратешки пристапи преку поддршка на вработените и организациска култура поставена на вредностите како што се помагање, меѓусебно разбирање, почитување, мотивација, тимска работа, родова еднаквост и сл.

5.3.2. Перцепции на претставниците на синдикатите за предностите на поддржувачките организации

Ставовите на претставниците на работниците, синдикатите, постојано истакнуваа дека нема ништо подобро за претпријатијата/фирмите/компаниите од задоволни работници. Тие сметаат дека ефективната примена на овие политики од страна на работодавачите може само да имаат многу голема предност и за нивната компанија и за вработените.

„Кога ќе ги изработиш ти продуктивно 8 саати и викендот ќе си слободен дома, нормално е понеделник да дојдеш со полни батерии и повеќе да придонесеи за тој работодавач. За наша среќа во тие компании навистина и се почитува и колективниот договор кој го има на ниво на компанија и тука се запазени буквално сите ставки за надоместоци, додатоци на плата, платени прекувремени саати, платени празнични дневници, обезбеден регрес за годишен одмор, деновите од одмор никој не им ги крати, туку секогаш се 20 плус 20 работни денови и автоматски еконскиот и социјалниот дел едно со друго си се надополнуваат [...]. Тој работник, нормално е повеќе да допридонесе за работодавачот и во тој случај имаме примери, каде што работодавачот од година во година се повеќе расте и со бројот на вработени и со профит на крајот на годината, па потоа да истите пари, средства ги рефинансира во нови машини или во нови вработени.“

Исто така, тие сметаат дека, ваквите одговорни работодавачи кога ја отвориле компанијата, имале 20-30 вработени, а со текот на времето стигнале преку 100 вработени и ги почитуваат сите права од работен однос и од колективниот договор во компанијата. Меѓутоа, нивниот став е дека тоа се ретки примери и не секој гледа пример од нив. Најголемиот проблем го лоцираат во тоа што, во денешно време имаме работодавачи што сакаат брзи пари или во рок од една или до пет години да го вратат кредитот кој што го вложиле за да ја отворат компанијата, што на долг рок тоа се поистоветува дека не може да се постигне, а резултатот ќе биде не задоволни работници.

„Оние работодавачи кај што има задоволни работници, верувајте не е таква разликата помеѓу работодавачот и работникот, бидејќи знае како треба и што

треба да направи и колку може да изработи еден работник. Има норми има правила, не може тоа да се направи нешто што не е реално.”

5.3.3. Перцепции на претставникот на граѓанско здружение за предностите на поддржувачките организации

Покрај досегашните наведени ставови на менаџерите, вработените и претставниците на синдикатите во однос на предностите кои ги имаат претпријатијата доколку ефективно ја применуваат политиката на усогласување на приватниот живот и работата, претставникот на граѓанското здружение, смета дека претпријатијата кои практикуваат флексибилни работни ангажмани имаат позитивни ефекти и врз претпријатијата и врз вработените.

„[...]Истражувања покажуваат дека, во суштина кога имаме флексибилно работно време сме поефективни зашто гледаме во тие работни часови да завршиме се, бидејќи остатокот од неделата сме слободни. Сметам дека е само предност за компаниите и за самите вработените.”

Исто така, истакнува уште еден сегмент од политиките со кој навистина голема ќе биде предноста за самите претпријатија и позитивно ќе влијае врз нивните вработените, а тоа е организирано згрижување на децата на вработените, односно детски градинки во рамките на работниот простор. Достапноста на предучилишното згрижување и воспитание на децата – детски градинки, имаат значајна улога во подобрување на економската и општествена положба на жените, влијае врз зголемување на наталитетот, а воедно го олеснува и усогласувањето на приватниот живот и работата.

„Ваков вид на услуга во рамките на нивните работни места е пракса од Европа, особено Шведска, Данска, Скандинавските земји што имаат најдобри услови за балансирање помеѓу работата и семејство. Тоа многу го олеснува функционирањето и за балансот затоа што ќе можат да го посетат детето, лесно им е да го однесат, лесно им е да го земат, доколку има некој проблем детето е тука. Од друга страна, мислам и дека повеќе ги охрабрува жените да раѓаат повеќе деца и го олеснува балансирањето помеѓу работата и семејството. Во однос на

компаниите, би била поголема ефективност на нивните вработени затоа што нема да има потреба често да отсутнуваат од работа со цел да се грижат за нивните деца или тогаш кога градинката може не работи или кога не работи прекувременно. Во такви градинки што се дел од компаниите, има пофлексибилно работно време на самите компании. Вработените би се чувствувале посигурни, би биле подобро фокусирани на работата. Најчесто се бесплатни тие градинки, најчесто се во рамките на тој пакет на вработување и тоа исто го олеснува и животот на вработените, меѓутоа и на работодавците, затоа што на некој начин тоа им е плус бонус на нивните вработени дека добиваат бесплатна градинка. Придобивките ќе бидат во таа насока.”

Меѓутоа, ситуацијата во македонското општество е сосема поинаква од Скандинавските држави. Во времето на социјализмот имало неколку фабрики кои имале и детски градинки, меѓутоа денес, македонските претпријатија речиси воопшто не вложуваат во ваква бенефиција за вработените, од кои и тие ќе имаат придобивки преку остварување на нивните цели за раст и развој.

5.4. Македонските претпријатија и нивните практики во однос на политиката за усогласување на приватниот живот и работата на вработените

Македонските претпријатија употребуваат најразлични пристапи и практики во операционализацијата на овие политики и во начинот на кој ги спроведуваат. Најчестите практики се флексибилно работно време, флексибилни работни часови и грижата за здравјето на вработените, даваат и повеќе слободни денови (платени отсуства) од законски предвидените. Така на пример, едно претпријатијатие од секторот за истражување на пазар и јавно мислење има воведено 30 часовно работење од понеделник до петок и споделување на работни места за повеќе работни позиции, а ваквата форма на вработување (споделување на работник) е дел од практиката и на една од ИТ компаниите. Три претпријатија од кои, две во ИТ индустријата и една за давање на консултантски услуги имаат флексибилно работно време. Од интервјуата со менаџери на човечки ресурси во овие дејности, може да се заклучи дека на нив многу им се важни човечките ресурси, а повеќе се фокусираат на запазување на роковите и завршување на работните обврски, а не толку на времето поминато на работа.

„Практикуваме флексибилност во своето работење, односно флексибилно работно време со пауза од половина час и „слободен пристап на вработените во управувањето со работното време”, затоа што за нас најважно е само „работните обврски да бидат завршени”.

„Работното време е флексибилно, ние го следиме законот за работни односи но имаме интерна одлука вработените да доаѓаат некаде во период од 7 до 9 некогаш и со најава во календар и покасно [...]”

„Пред пандемијата терминот за работа е дефиниран, помеѓу 8.30 - 9 и заминување 15.30- 16ч. Ова е со цел за некој ред да се има. Имаше еден случај кај што бараше да доаѓа малку порано, околу 7.30, ради децата. Не треба да бидат сите во исто време на работа, но да има некакво преклопување, барем 4 саати, тимска е работава, [...] сите требаат еден на друг, за да решат проблем, не зависи проект

од 1 човек, станува збор за 4 луѓе во тим [...]. Нас ни е важно да се преклопуваат неколку часа заедно вработените. Ова си функционираше и од дома, во 7 тој што станува, тој во 11 што станува, ама имаа време и заедно да се состанат и да решат проблем. Им оставам на тимовите да си бидат флексибилни меѓу себе.”

Останатите две претпријатија, од кои едното е во автомобилска индустрија, а другото е друштво за трговија и улуги – градежништво, практикуваат 40 часа неделно работно време. Меѓутоа, имаат други практики со цел да им излезат во пресрет на своите вработени за нивните приватни обврски. Па така, на вработените во автомобилската индустрија им даваат флексибилен годишен број на часови кои потоа треба да ги вратат саатите кои што ги должат. Во претпријатието за трговија и услуги - градежништво, им даваат на своите вработени „слободно време” што значи дека часовите кои ќе ги земат за да завршат приватна обврска, не ги враќаат, а им се платени.

„(...) Имаат слободно време и е дозволено тоа слободно време, меѓутоа со фер користење. Доколку некој треба да оди на преглед денеска да речеме и има закажано во 9ч, ќе иде на преглед, ќе заврши до 10 часот и потоа ќе дојде на работа и тоа е баш така нормално, без да кажеме евидентирање на тоа слободно време.”

Исто така и во првите четири споменати претпријатија, менаџерите се флексибилни во однос на потребите на своите вработени, па како дел и од нивните практики се флексибилни годишни часови, слободно време (часови кои не ги враќаат, а им се платени) и слободни денови (не ги евидентираат и им се платени).

„Ако некој излезе порано од работа, не водиме евиденција, значи не мора да ги враќа тие часови.”

Тоа што можеше да се забележи од интервјуата и да се надополни како дел од овие практики е и воведувањето на работа од дома од страна на менаџерите на човечки ресурси. Ваквата практика особено ја вовеле поради пандемијата Ковид19 и препораките и мерките на владата. Меѓутоа, со оглед на специфичниот начин на работа на одредени индустрии, не може да се практикува во сите економски дејности. Така, интервјуираните менаџери на човечки ресурси ја вовеле работата од дома само за оние работни позиции за кои е можен

ваквиот начин на работа. Една од компаниите е од автомобилската индустрија, која со оглед на нејзиниот производствен процес кој не може да се запре и потребно е да има континуитет на работата, единствено административните работници работеле од дома, а вработените во производството (на лента) работеле од своите работни места, но сега веќе се вратени на своите работни места. Во еден дел од останатите претпријатија слична е ситуацијата, во емот на пандемијата се префрлиле на работа од дома, а сега се повторно вратени назад на своите работни места. Додека пак, двајцата менаџерите во ИТ индустријата, од која едната нуди аутсорсинг услуги, а другата е снабдувач на применливи технолошки решенија, сеуште им овозможуваат на вработените да работат од дома и имаат позитивен став кон ваквата форма на работа.

„Поради ситуацијата со Ковид19, вработените работат од дома, а компанијата им ги даде ИТ опремата и технички средства, вклучувајќи ги и столчињата.“

Останатите практики кои се дел од внатрешните политики на претпријатијата се од вкупно 6 интервјуирани менаџери на човечки ресурси, четири се изјаснија дека покажуваат особено грижа за здравјето на вработените, а тоа го прават преку различни начини. Претпријатието за консултантски услуги и една од ИТ индустријата, им овозможуваат на своите вработени, приватно здравствено осигурување. Истото претпријатие од ИТ индустријата им уплаќаат месечна членарина на вработените за вежбање во фитнес центар, а претпријатието за консултантски услуги размислуваат да воведат ваква опција за вработените.

„Еднаш неделно организираме Хит – фитнес преку онлајн платформата на Zoom, а фитнес тренер е наша колешка, им уплаќаме месечна членарина за вежбање во фитнес центри и во нашите работни простори секогаш има овошје. Освен за физичкото здравје, се грижиме и за психичкото здравје на вработените, така што обезбедуваме психолошка поддршка, а особено сега во време на пандемија. За заштита на здравјето на вработените, компанијата им дава и пакети со средства за дезинфекција, исто така и им уплаќаме приватно здравствено осигурување.“

Претпријатието од индустриската гранка -друштво за трговија и услуги – градежништво им уплаќа на вработените животно осигурување (долгорочно) и менаџерско осигурување (на годишно ниво). Додека пак, компанијата од автомобилската индустрија најмногу инвестира во спортот, па така спонзорираат спортски настани за вработените преку кои им овозможуваат тренирање и играње на фудбал, кошарка, трчање, и сл, како и играње во лигите каде што се натпреваруваат со други компании во баскет и фудбал и е единствената компанија која работат за празници, но сепак е индустрија која што е така дизајнирана да не може да има прекин во работата, но затоа им се надокнадува парично на вработените.

Како дел од македонските практики во однос на политиките за усогласување на приватниот живот и работата, ставовите на сите интервјуирани менаџери се дека целосно го почитуваат ЗРО и им даваат платени отсуства и надоместоци на вработените. Така што, се што им следува на вработените според ЗРО им го даваат, со тоа што во однос на платените отсуства секогаш кога имаат потреба вработените и повеќе денови од законски предвидените, по нивно барање им ги овозможуваат, имаат разбирање и се флексибилни во тој поглед.

Од сите одговори на менаџерите на човечки ресурси, заклучокот е дека употребуваат повеќе практики кои и се дел од политиките за усогласување на приватниот живот и работата на вработените, креираат организациска култура, покажуваат флексибилност кон потребите на вработените и грижата за здравјето на вработените. Особено важно, што може да се заклучи е во однос на позитивните искуства на менаџерите со флексибилните форми на работа, кои и понатаму ќе им ги остават како опција на вработените. Ваквите ангажмани, во оние дејности и професии во кои можат да се инкорпорираат, влијаат врз зголемена мотивација, задоволство и продуктивност при работните процеси. Од употребата на ваквите претходно наведени практики од страна на менаџерите на човечки ресурси, влијат и врз зголемениот приход, намалени трошоци, конкурентска предност и задржување на квалификувани работници. Практиките кои ги имплементираат интервјуираните менаџери, се чини се повеќе се доближуваат до светски трендови во менаџментот со човечки ресурси, иако не се доволно запознаени со концептот на усогласување на приватниот живот и работата на вработени.

5.4.1 Практики во претпријатијата во кои работат вработените

Од интервјуата со вработените можеше да се забележи дека даваа слични одговори како на менаџерите во однос на практиките кои ги имаат. Вработена во претпријатијатие од секторот за истражување на пазар и јавно мислење со стаж од 10 години, вели дека имаат 30 часовна работна недела (од понеделник до петок) и дека го споделува своето работно место.

„Сега моментално имам колега со кој што ја делиме работата и стигнуваме се координираме и ја завршуваме работата како што треба. Поделена ни е работата, секој знае што работи точно, конкретно, јас знам кои ми се моите работни обврски, колегата знае кои се неговите работни обврски. Многу ретко знае да треба јас да му помогнам на него или он на мене, ама секогаш се договараме си помагаме. Многу големо олеснување е, затоа што еден човек не би можел да ја сработи целата работа, особено кога има многу работа, иако и да нема, секогаш може да се преклопат 2-3 проекта, тоа не е многу ама пак е многу за еден човек, а кога сме двајца си ја поделуваме работата што е многу олеснително.“

Флексибилната форма на вработување, како што е, споделување на работното место, претставува една од ретко употребуваниите, што и во ова истражување, само еден вработен има такво искуство. Нејзиниот став е дека навистина многу и се олеснува работата, а може да се примети и дека истите ефекти ги има како и од студијата за Моторола, напишана во теоретскиот. Споделувањето на работното место е многу важно и за спречување на синдромот „согорување“.

Вработена во здравствена установа со стаж од 6 години, исто така има 30 часовна работна недела со тоа што и две саботи во текот на месецот работат по 12 часа. Вработената во индустриската гранка за градежништво и архитектура вели дека имаат флексибилно работно време (од понеделник до петок). Останатите тројца вработени кои беа интервјуирани, од кои, вработена во ИТ индустрија со стаж од 7 години, работи од 9 до 17ч од понеделник-петок, а двајца од автомобилската индустрија, од кои едниот има 25 години стаж, а другиот 12, работат во три смени со 40 часа работно време и секогаш имаат прекувремени саати кои им се платени. Само овие двајца вработени работат и за време на

празници (кои им се платени), но и имаат два слободни денови во неделата кои ги добиваат според распоредот на смени, што значи и најчесто слободните денови им се паѓаат во работни денови, па велат дека така е многу тешко да имаат усогласување на приватниот живот и работата.

Тука, многу е важно да се напомене еден сегмент кој произлегува помеѓу оние вработени кои работат пет дена во неделата и за викенд се слободни и оние кои одат во три смени, а слободните денови ги добиваат во зависност од работниот распоред. Имено, кога вработените од првата група, искажуваа незадоволство во однос на усогласувањето на приватниот живот и работата, колку тогаш, всушност немаат вакво усогласување вработените од втората група? Секако, во некои економски дејности, процесот и начинот на работата мора да биде така организиран што не дозволува практикување на флексибилни форми и работење 40 часа неделно (работни денови), затоа пак, тука уште повеќе се нагласува потребата од менаџер кој ќе има разбирање за своите вработени и ќе ги поддржува.

Еден од вработените во автомобилската индустрија со стаж од 25 години, ја истакнува и разликата помеѓу менаџерите на човечки ресурси кои се странски државјани и македонци во однос на практикувањето на политиките за усогласување на приватниот живот и работата во претпријатието каде што работи.

„До пред некое време беше подобро, додека менаџментот беше составен од странски државјани кои беа присутни тука во нашата фирма, ама како ја превземаа македонците малку се изгуби рамнотежата. Се почитуваа тогаш сите закони, сега не се почитуваат. Сега знаат да ти се јават и дома и да те викнат на работа, еден саат пред почеток на работно време, значи такво нешто не се случило додека беа странците. Тогаш се почитуваше работникот во целост, како работник, како човек, како личност, сега не се почитува.“

Сличен став имаше и другиот вработен од автомобилската индустрија со стаж од 12 години, но различна компанија од претходниот вработен, а сепак истиот проблем, а тоа е не почитување на слободното време на работникот. После работното време, во истиот ден, многу често му се случува да го викнат повторно на работа за да ја поправи машината и сл.

Ваквиот став на вработените упатува на тоа, колку македонските менаџери на човечки ресурси го почитуваат слободното време и приватниот живот на вработените? Ваквата практика од страна на менаџерите преку која, очекуваат да бидат 24 часа достапни за потребите на компаниското работење, не го почитуваат нивното слободно време и нивните приватни планови ги доведува вработените во ситуација да бидат под постојан притисок и стрес бидејќи не можат да си ги планираат нивните приватни активности, потреби и сл. На долг рок, ваквата практика од страна на менаџментот ќе доведе до многу негативни последици и по вработените и раст и развој на компанијата.

Во однос на другите практики кои ги применуваат менаџерите на човечки ресурси во претпријатијата во кои работат интервјуираните вработени, се флексибилните годишни часови за вработената во ИТ индустрија со стаж од 7 години и двајцата во автомобилската индустрија со стаж од 25 години и 12, додека пак, вработената во секторот за истражување на пазар и јавно мислење со стаж од 10 години, вели дека претпријатието е флексибилно во однос на нивните потреби и доколку има потреба да заврши некоја приватна обврска и сл., саатите за кои што ќе отиде малку подоцна на работа или порано ќе излезе не ги враќа, а исто така и да има потреба од цел работен ден да отсутува од работа, како слободен, воопшто не е проблем, не се евидентира и, и е платен 100%. Вработена во здравствена установа со стаж од 6 години, приватните обврски си ги приспособува на работното време, а доколку има потреба од цел ден слободен, тогаш треба да си земе ден од годишниот одмор. Додека пак, вработената во индустриската гранка за градежништво и архитектура вели дека според договорот за вработување, може да искористи еден платен работен ден во месецот.

Другиот аспект во практиките на политиките за усогласување на приватниот живот и работата од страна на менаџерите за човечки ресурси се и платените отсуства, за кои вработените кои беа интервјуирани го имаа истиот став како менаџерите, односно дека им е овозможено се што им следува според ЗРО. Иако, двајцата вработени од автомобилската индустрија искажаа особено големо не задоволство од страна на менаџментот, бидејќи на едниот прекувремените саати им ги плаќаат како бонуси, а на другиот со смената на менаџментот се помалку ги мотивираат за работа.

„Во фирма се сменети 4, 5 менаџменти, од кој последните се македонци и е најлошо, најстрашно нешто за вработените до сега. Скратени се сите работи кои некогаш сме ги имале, како бонус, бенефит. Се склучуваа договори со продавници каде фирмата покриваше дел од трошоците кои ние би ги правеле, а такви имавме некои 100тина фирми, од фитнес центри, продавници за спорстка опрема, книжари за деца, факултети, стипендии, стипендирање на луѓе за факултети. За тоа со доаѓање на менаџмент од Македонија, да се укине се тоа и ништо да нема. Никакви награди, бонус, бенефит. Се мисли само на кратење на трошоците на фирмата со кратење на плати на вработени и зголемување на плати и бонуси на менаџментот. Менаџментот зема многу пари, а нас работниците не утепуваат максимално. Закони има, но не се почитуваат, јас така мислам. Како доаѓаат македонците наоѓаат начини да ги заобиколат, а што е најчудно, ги форсираат и другите да наоѓаат начини да прават такво нешто. Во отсуство на генерален менаџер, сменет ми е начинот на пресметка на плата, ако претходно беше на дневници, сега е на саатници, што ние вработените изгубивме некој си 1000, 2000 денари од плата од еден личен доход.“

Во контекст на наведениот став на испитаникот, се наметнува потребата од правење на разлика помеѓу македонски и странски менаџер на човечки ресурси. Имено, странскиот менаџер на човечки ресурси покажувал разбирање за потребите/проблемите на вработените и креирал поддржувачка средина со цел да биде поголема мотивацијата и задоволството на вработените врз кои е поставена и организациската култура на повисоко ниво. За разлика од странскиот менаџер, македонскиот, креира неповолна работна средина, слабо развиена организациска култура, поттикнува не задоволство и ги демотивира вработените. Всушност, поконкретно, странскиот менаџер ги цени своите вработени, покажува грижа за нив, бидејќи знае дека мотивацијата и задоволството на работниците влијае врз продуктивноста, работниот процес, трошоците и сите останати сегменти од менаџментот и компаниското брендирање. Странскиот менаџер, тргнува од инвестирање во работниците, свесен дека ќе му придонесе организациски раст и развој. Додека, македонскиот менаџер, единство го интересира намалување на трошоците на компанијата на сметка на работниците, сметајќи дека ќе ги намали трошоците, а ќе го зголеми профитот. Но, сепак ваквата стратегија дава

спротивен ефект. Тоа се гледа и по нивното спонтано организирање на прекин на работниот процес и мирен протест.

Како воведување на нова форма на работа, двајца од вработените од вкупно 6 интервјуирани имале можност да работат од дома поради пандемијата. Вработената во претпријатијатие од секторот за истражување на пазар и јавно мислење со стаж од 10 години, минатата година околу шест месеци работеле од дома, а вработена во ИТ индустрија со стаж од 7 години, со почетокот на пандемијата се префрлиле да работат од дома, но менаџерите веќе почнале да ги враќаат дел од вработените на работните места и тоа ќе го прават етапно се додека не ги вратат сите, но до овој момент таа се уште работи од дома.

5.4.2. Перцепции на претставниците на работниците – синдикати за практиките на македонските претпријатија

Едниот од претставникот на работниците, синдикат, смета дека со досегашните практики на македонските претпријатија, придонесува да голем дел од работниците немаат никаков приватен живот, бидејќи некои можности од ЗРО не се почитуваат од страна на работодавачите.

[...] Како што знаеме, моментално ЗРО нуди можност недела да биде не работен ден, но тоа не се почитува од работодавачите. Бидејќи ако дојде трудовата инспекција да речеме во недела и го затекне работникот на своето работно место, работодавачот обично кажува дека нему му е слободен ден вторник. Државниот трудов инспекторат и другите инспекции знаеме немаат капацитет т.е не се многу бројни и не можат да дојдат во вторник. Ако дојдат во вторник истото тоа го кажува - па не во четврток ќе му дадам слободниот ден бидејќи во недела имам повеќе работа.

Исто така, сличен став имаше и другиот претставникот на синдикати на работници:

„Ако реално искочиме на терен и видиме во какви услови, за какви плати работат денес работниците, нема да ни се совпадне мислењето на работодавачите и за нивниот однос приватен живот - службено итн. Така што, прашањето ако е кај нив, се ќе биде ко што треба, од наша страна како претставници на работниците пак ќе кажеме дека не се фер за многу работи, не се до крај испочитувани многу одредби од законот. Секоја дупка, народски кажано што може да ја најдат во законот ја наоѓаат. Тоа го гледаме при исплата на регрес за годишен одмор кој е задолжителен па веитачки ја носат компанијата во загуба само за да не исплатат K15, ги прекриваат прекувремените саати, па прават прераспределба на работното време во едно тромесечие, го наоѓаат тој член од законот каде што ти вика – он пак го има истиот фонд на саати ама денеска му требало 12 саати, тоа никому ништо, не треба да се плати зошто утре ќе одмарал 4 часа. [...] Така што, спрегата работник-работодавач во моментов не е на задоволително ниво за работникот. Можеби за работодавачот да, меѓутоа тоа ќе го видите и по последниот пример од нивна страна каде што цврсто се држат и се борат ПЦР тестовите да бидат на товар на работникот.“

Понатаму, надополнува дека практиките од страна на македонските претпријатија, особено се повразни и со економската бранша во која спаѓаат, па така вели:

[...] Другите работни денови многу повеќе се работи во градежништво, текстилна индустрија, прехранбена индустрија, угостителство, туризам, каде што никој веќе не се враќа дома во 3-4 дома од работа, туку ако е тоа прекувремена работа или останати саати дури и не пријавени некогаш во државниот инспекторат за труд, луѓето често си доаѓаат и како две смени да изработиле тој ден. Така да (...), ретко кој има денес приватен живот односно слободно време за и сам себе, а па камоли за со семејството.

Двајцата претставници на синдикатите го делат ставот во однос на политиките кои ги практикуваат македонските претпријатија, барем во најголемиот дел, се платените отсуства.

„Оние денови кои што сега сме ги предвиделе со општиот колективен договор за приватен сектор, покриваат голем дел од слободата и правото на граѓаните за таков некој си баланс помеѓу приватното и службеното. Значи платениот одмор што му следи законски на вработениот и оние денови кога е ослободен од работа, а се платени, отсуства заради дообразование, смртен случај, за свадба за селидба за сето она што го предвидува и општиот колективен договор се почитува [...].”

Исто така, го делат ставот дека вакви добри политики и практики најмногу може да се забележат кај поголемите компании со повеќе од 100 вработени.

„Има навистина општествено одговорни компании, би кажал каде што навистина наоѓаат време, простор и средства за своите вработен. Меѓутоа ние како единствена репрезентативна институција на работниците имаме увидок и во други компании, не само во оние каде што има членови. Еве сега пак ќе ја спомнам цементарница Усие како фирма од секторот од каде што јас доаѓам навистина се грижи за своите вработени и за тоа како треба да функционира, фабриката. Функционира малтене како едно семејство. Таков е случајот и со Алкалоид каде што секојдневно читаме. Навистина, големи приватни компании каде што обезбедуваат плата за скоро 2000 вработени, тоа се пута 4 дома како за едно мало градче во државата и не можеме да кажеме за такви работодавачи дека се несовесни или дека не прават нешто како што треба.”

5.4.3. Перцепции на претставник на граѓанска организација за практиките на македонските претпријатија

Во погоре наведената теорија, беа опишани многу различни примери на странски компании, со различни дејности и големини, кои имаат инкорпорирано политики за усогласување на приватниот и професионален живот на вработените. Меѓутоа, степенот до кој се развиени овие политики во компаниите во македонското општество и какви практики имаат менаџерите во однос на нив, претставникот на граѓанската организација, смета дека зависи и од развиеноста на општествената свест.

„Мислам дека прво треба да се работи на општествената свест, на сите [..]. За подобро функционирање се потребни инструменти што ќе овозможат подобра рамнотежа и да се зборува јавно на оваа тема на телевизија, трибини, реклами и сл. Мислам дека тоа е многу важно, со цел на сите да им се развие таква свест. Второ, мислам дека за компаниите да бидат мотивирани, треба да има државни олеснувања во смисла: доколку вработат толку луѓе на скратено работно време или доколку отворат градинка за своите вработени итн. Исто така, многу голема важност е самата општествена свест и одговорност на компанијата. Општествена одговорност на компанијата значи дека е одговорна, дека се грижи за своите вработени и ова е тренд што кај нас сега доаѓа и им станува важно на компаниите да бидат општествено одговорни, да се грижат за вработените како за асерт, како за нешто за што го поседуваат, а не како за нешто што е минливо. Мислам дека тоа е многу важно за самите компании, дека полека ќе почне да се забележува тој тренд и ќе почнат да имплементираат вакви инструменти во своето работење, зошто ќе видат дека дава ефект. Исто така, истражувања на оваа тема се многу важни кои што презентираат резултати како на пример, доколу има градинка или флексибилно работно време, вработените се поефективни. [..]И доколку би им се презентирало тоа на самите вработени на тој начин би се мотивирале компаниите да воведат вакви правила, дефинитивно. Исто така, сега се воведува недела како не работен ден, а со тоа се очекува дека ќе добијат подобра шанса семејствата за балансирање помеѓу работата и семејството.“

Развиеноста на општествената свест е на многу ниско ниво, што произлегува и од општественото опкружување, културата, системот на вредности, социо - економската и политичка состојба. Но, секако, тука влијае и слабиот социјален дијалог помеѓу сите вклучени партнери во креирањето на ваквите практики и политики.

5.5. Менаџментот на човечки ресурси и усогласувањето на приватниот живот и работата

Менаџерите на човечки ресурси и нивните ставови и мислења во однос на политиките за усогласување на приватниот живот и работата, варираа. Сите шест интервјуирани менаџери на човечки ресурси, сметаа дека навистина е важно за вработените да можат да ги усогласат приватниот живот и работата и веруваа дека со нивниот флексибилен однос кон потребите на вработените им го овозможуваат тоа, а кај нив се зголемува задоволството. Но, сепак со различни ставови, од кои некои истакнуваа дека не секогаш е до нив, колку они ќе ги имплементираат ваквите политики, туку и во тоа колку ЗРО ги овозможува овие можности, националните политики и односот на вработените кон ваквите форми и слободи - како што ги нарекуваат во извршувањето на работните задачи бидејќи секој вработен е различен.

Една од политиките за усогласување на приватниот живот и работата на вработените се флексибилните работни ангажмани со што ставот на менаџерот на човечки ресурси од секторот за истражување на пазар и јавно мислење, е дека ако зборуваме за усогласување на приватниот живот и работата, пандемијата го забрза тој процес и доведе до воведување на некои нови форми на работа како што е работата од дома, пократка работна недела и сл. Со оглед на нивната дејност тоа е и возможно, иако и претходно не секогаш седеле по 8 часа на работа и биле флексибилни кон вработените. Сепак, од минатата година со почетокот на пандемијата, започнале повеќе да посветуваат внимание на тоа да времето поминато во канцеларија, е пократко, а повеќе време да имаат за слободни активности се со цел да биде тоа усогласување подобро за да вработените. Токму затоа и веќе размислува за пократка работна недела по светските примери, секако, доколку е овозможено законски, со што вработените ќе добијат еден ден повеќе за одмор.

„Јас лично не верувам во 40 часа продуктивно работно време, затоа што и претходно, пред пандемијата, ние, според законот сме задолжени да седиме тука од 8 до 16 часот, но тие 8 саати не секогаш се фул продуктивни ако ние работиме 8 саати. Така да, мислам дека е многу посоодветно доколку се даде повеќе

флексибилност во тоа и да бидеме раководени во тоа од аутпутите наместо од задржување на некоја форма.”

Ваквиот став на менаџерот дава поинаква перцепција според која упатува дека треба ги гледаме резултатите што ќе се постигнат, а не дали вработените се присутни 40 часа на работа. Но, потребно е да има законска можност според која, минимално полно работно време ќе биде 30 часа неделно или без ограничување. Ваквата регулатива ќе биде најмногу во корист на работниците.

Истиот менаџер, е отворен и кон работата од дома, па така и покрај тоа што во моментот работат од канцеларија 30 часа неделно, им дава можност на вработените доколку имаат потреба од лични причини и да работат од дома.

Двајцата менаџери на човечки ресурси од ИТ индустријата, од која едната нуди аутсорсинг услуги, а другата е снабдувач на применливи технолошки решенија, исто така имаат позитивен став кон ваквиот концепт за вработените, а од искуството со воведување на работа од дома поради пандемијата, планираат да им ја остават ваквата опција на вработените со оглед на тоа дека имаат позитивни ефекти.

„Во моментот, ги разгледуваме опциите и за воведување на хибриден модел во начинот на работење. Станува збор за работење на половина од работните денови „од канцеларија со флексибилно работно време”, а другата половина од работните денови да биде „работа од дома”.

„Кога ќе заврши пандемијата би им ја оставил флексибилноста, се покажа добро ова. [...] Имаат опција и од дома и од работа да работат. [...] Ми значи да имам флексибилни вработени, да си помагаат меѓу себе, а и ми значи да си користат време за она што на нив им значи, спорт, музика, фамилија, кино. Генерално се залагаме за баланс, на традиционални вредности со фамилија, професионални вредности нешто што е актуелно, тренд, ако се постигне балансот, а може, тоа е супер.”

Менаџерот на човечки ресурси во консултантската фирма вели дека работата од дома посебно ја користеле за време на рестрикциите поради Ковидот. Сега повторно работат од канцеларија, но дека им остава простор, со претходна најава вработен може да

работи од дома по исклучок. Додека пак, менаџер на друштво за трговија и градежништво кои имале краткотрајна смена на начинот на работа од канцеларија во работа од дома (со оглед на економската бранша, само за оние кои е возможно вакво работење) поради Ковид пандемијата вели дека функционира тој начин.

„Во ковид периодот ни покажа дека може да се работи, дека функционира, но само за комерција, за тоа што треба да се одвои роба да се издистрибуира роба итн., нема друга опција освен да се дојде физички да се присуствува тука. Комерцијата може да работи од дома, може воопшто да не се појави тука, може да биде на терен, може да биде дома, може да биде во Америка, било каде може да биде и телефонски да ги обави или преку меилови или било каква комуникација може да направи добра зделка.“

Но, неговиот став, сепак е дека живеете во мала држава во која треба најпрво да работиме за да можеме во иднина да си обезбедиме некаква слобода, а од друга страна за да дадат позитивни ефекти ваквите форми на ангажирање, сепак зависи од карактерот на човекот, некој може да покаже зголемен ефект, а некој да го злоупотреби тој начин на работа, а токму поради тоа треба и да се има различен пристап кон секој вработен. Ваков став имаше и менаџерот во претпријатијето за консултантски услуги кој сметаше дека акцентот треба да се стави на вработените, односно дека потребен е различен пристап кон секој вработен бидејќи се различни по карактер, однесување и сл. па така, доколку за еден вработен функционира ваквиот пристап и дава позитивни ефекти, кај друг вработен може да биде обратно.

„Кога се работи може да има две страни, зависи од карактерот на човекот во секој случај. Различен карактер на човек – бенефицијата различно ја гледа. На некој ако му дадеш слобода, он ќе ја искористи слободата за нешто сосема трето што не е поврзано со фирмата, а на некој ако му дадеш слобода ќе даде дуplo повеќе ефект за да донесе дополнителен приход тука и тоа е тоа. Секој е различен со различен баланс. Значи, треба различен пристап спрема секој вработен, по наша проценка.“

„Ќе има добри ефекти ако успееме да го имаме. Зависи од индивидуата колку може да биде ефикасна да се организира, затоа што кај нас фокусот е на резултати,

а не на инпут или на работни активности, тоа што ќе е резултат на работата тоа е битно, тоа значи дека не можат сами да се организираат и не е битно колку време се тука, битно е кои се резултатите. Ако се фокусираат на резултатите и бидат по ефикасни ќе имаат повеќе време за work/life balance.”

Менаџерката од автомобилската индустрија, исто така имаше отворен пристап кон ваквиот концепт, но бидејќи се специфична индустрија, некои од политиките за усогласување на приватниот живот и работата, како што се флексибилните работни ангажмани се невозможни, но за да можат да си ги завршат приватните обврски вработените им овозможуваат флексибилен годишен фонд на часови.

Односот на менаџерите на човечки ресурси кон споделување на работното место како една од видовите флексибилни работни ангажмани беше позитивен и скоро сите се изјаснија дека имаат ваква форма, меѓутоа, под споделување на работно место, најчесто поинаку го разбираа. Па така, го дефинираа како *„вработени кои имаат познавања и од другите работни позиции, обврски и задачи на своите колеги,“* и на тој начин, доколку некој отсутува од работа, или пак, треба да излезе порано од работа или покасно да дојде, нивните работни обврски ги превземаат другите, доколку има потреба.

Интересно беше, што ниту еден од интервјуираните менаџери на човечки ресурси немаат договори со вработени за скратено работно време. Ставот им беше дека договорите им се за полно работно време, а тоа е така, затоа што немаат потреба од таков вид. Само менаџерката на една од ИТ индустријата беше отворена кон ваквата можност, но дека зависи од тоа дали ќе има таква потреба:

„Скратено работно време не е предвидено со договорите за вработување како и со договорите со клиентите (...). Доколку поради природа на потребите истото се промени, ние сме отворени и би разгледале таква опција.”

За платените и неплатени отсуства, надоместоци, прекувремено работење и годишен регрес, сите менаџери на човечки ресурси се изјаснија дека се што е предвидено според ЗРО на вработените им го овозможуваат, со што и во некои случаи им даваат и дополнително уште некој ден слободен повеќе, доколку вработените имаат таква потреба. Истото важи и во однос на породилните отсуства, но дека сите се флексибилни кон потребите на

вработните. Па така, менаџерот на претрпијатието од индустриската гранка -друштво за трговија и улуги – градежништво, вели дека моментално имаат вработена која е мајка на мало дете и има потреба од поголема флексибилност, а тие и излегуваат во пресрет со тоа што и даваат слободно време (не се евидентира и е платено).

„Имаме и една жена која има мала ќеркичка и на нејзе и треба дополнително флексибилно работно време. Некогаш доаѓа во 9, некогаш си оди во 2 и тоа е низ слободното време што го спомнавме претходно. Без дополнителни баланси да дојде порано да си отиде порано и така. Според потребата на вработената се адаптираме зашто можеме тоа да го поднесеме како фирма за тоа работно место во таа ситуација во овој период.”

Сите менаџери на човечки ресурси имаат отворен пристап и позитивен став кон овој концепт за усогласување на приватниот живот и работата, меѓутоа, ставовите на некои од менаџерите е дека понекогаш не е до тоа какви се нивните ставови, туку дека овие политики за да можат да се реализираат и зависат од некои фактори, а воглавно проблемот го лоцираат во законската регулатива и политичко- економската нестабилност во земјата.

„Сепак, реализацијата на некои модели [...]на вработувања, претставуваат предизвик [...], бидејќи не се регулирани со Законот за работни односи.”

„Мислам дека треба законската регулатива да овозможува различни опции, [...]”

„Во однос на државата, мислам дека треба да овозможи едноставно само една стабилна клима за работење и по основ на таа стабилна клима за работење самиот тек на настаните и на работењето ќе дојде до една подобра ситуација, каде што, самоиницијативно компаниите ќе почнат да работат и да развиваат такви системи за да го добијат најдобриот кадар, ама ако има стабилна политика, во нестабилна политика, нестабилна држава, нестабилна економија тешко е луѓето или фирмите, компаниите или менаџерите да се впуштат во анализа на такво нешто за да на таков начин, долгорочно ги мотивираат своите вработени.”

Влијанието од економско – политичката нестабилност во државата, влијае и врз начинот на размислување и ставовите на менаџерите на човечки ресурси врз превземањето на нови иницијативи, имплементирање на добри практики, на недоволното размислување за потребите на вработените од усогласување на приватниот живот и работата, како и стегите од воведувањето на флексибилни форми на работење.

5.5.1. Вработените и усогласувањето на приватниот живот и работата

Додека пак, ставовите на вработените, беа дека навистина имаат потреба од усогласување на приватниот живот и работата и имплементирање на вакви политики од страна на организациите, а особено сега кога со пандемијата се покажа дека некои од формите на флексибилни работни ангажмани можат да се воспостават. Исто така, според предизвиците со кои се соочуваат, особено ги нагласуваа флексибилните ангажмани, потребата од споделување на работата, почитување на работното време/слободното време на вработените од страна на менаџерите, работа од дома, пократка работна недела/работни часови и сл. Како исклучок беа вработената во агенција за истражување на пазарот и јавното мислење со стаж од 10 години и вработената во здравството со стаж од 6 години, бидејќи работат помалку работни часови неделно и имаат веќе усогласување на приватниот живот и работата, чии што ставови се дека многу позитивно влијае врз нив.

Од 6 испитаници, тројца од нив, меѓу кои, двајца вработени во автомобилската индустрија со стаж од 25 и 12 години и вработена во индустриската гранка за градежништво и архитектура со стаж од 8 години, имаат можност за флексибилен годишен фонд на часови, но сметаа дека ваквиот начин само во моментот им овозможува да завршат некоја приватна обврска, ама пак затоа, некој друг ден ќе треба повеќе да останат на работа за да ги надокнадат, така што најдобра опција би била да не ги враќаат тие часови што ги должат, со цел во вистинска смисла да им биде овозможено усогласување на работата со приватниот живот . Општо земено од ставовите на сите интервјуирани вработени е дека флексибилни работни ангажмани позитивно ќе влијаат врз усогласување на работата и приватниот живот затоа што, ќе имаат повеќе време за себе, за семејството, социјален живот, доволно време

да се одморат, ќе бидат посреќни, а тоа ќе придонесе и кон зголемана продуктивност при работа на работното место. Ставот на вработена во ИТ индустрија со стаж од 7 години вели:

„Прво мислам дека се многу работни саати 7 ипол, со пола саат пауза, пошто цело време седиме, во седечка положба ни е работата и сме преукочени и секако дека ни треба некој фитнес, а после работа сме уморни пошто цело време сме пред монитор. Треба да намалат работни саати и така ќе си имам нели пошше време за себе.“

Од друга страна, кога би имале повеќе време за приватниот живот и одмор, сметаат дека тоа позитивно ќе влијае и на нивната работа затоа што ќе бидат попродуктивни. Тоа најдобро се изразува преку ставот на вработена во индустриската гранка за градежништво и архитектура со стаж од 8 години:

„Поефективно би било уствари да си ја завршиме работата за 6 саати отколку да се тегнеме 8 саати на ден. И сега дали ќе биде тој сооднос 4 дена работни со 3 дена викенд или 6 саати на ден, мислам би биле по одморени, поефективни“.

Ставовите на вработените се слични со ставот на менаџерот на човечки ресурси од секторот за истражување на пазар и јавно мислење. Тие го делат мислењето дека 7 ипол работни саати со половина час пауза, негативно влијае врз нивната продуктивност, здравје и неусогласеност на приватниот живот и работата.

За новата форма на вработување како што е работата од дома, двајца од вработените сметаат дека има свои предности и недостатоци, од кои вработената во претпријатието за истражување на пазар и јавно мислење со стаж од 10 години, покрај предностите кои ги има ваквата форма, сепак вели дека и е поубаво да работи од канцеларија поради самата социјализација и комуникација, а и дополнително затоа што 30 часа неделно работат, па воопшто не и претставува проблем да оди на работното место. Сличен е и ставот на вработената која работи во здравството со стаж од 6 години, но сепак не и смета тоа толку многу затоа што и на овој начин на кој е воспоставено работното време од 30 часа неделно и две саботи по 12 часа има доволно време за себе и семејството, а од друга страна, професијата не и го дозволува тоа. Додека пак, вработената во индустријата за градежништво и архитектура, стаж од 8 години, покрај недостатоците, повеќе би ја

одбрала ваквата форма на работа, затоа што смета дека ќе има многу повеќе предности и ќе придонесе повеќе кон нејзиното усогласување на приватниот живот и работата, па така вели:

„[...] Дали од канцеларија или дома, истото се работи. Ако јас се прашувам од дома за мене би било поедноставно затоа што сам си го креираш денот. Мислам, може да почнам и порано ако сакам да завршам порано, можам и покасно да почнам и да завршам покасно да си ги обработам тие 8 саати во текот на денот, дури и можам повеќе да работам што се вика, ама ако имам некоја друга обврска можам да си ја завршам секако и да си се вратам пак на работава, а вака да излезеш да завршиш некоја обврска [...] треба да губиш од работата сама, а работното време ти е фиксно до 17 саат, мислам, си го губиш времето уставри, нема да ја завршиш работата едноставно навреме а вака нели...дома е сосема друга ствар.”

Двајцата вработени во автомобилската индустрија со стаж од 25 и 12 години, велат дека работењето од дома е одлична опција која особено многу ќе влијае врз завршувањето на приватни обврски и повеќе време да поминат со семејството, но тоа е невозможно поради начинот на кој функционира индустријата во која работат. Моментално чувствуваат дека воопшто немаат усогласување на приватниот живот и работата, а дополнително на тоа што менаџерите воопшто не го почитуваат нивното слободно и приватно време. Па така, вработениот во автомобилската индустрија со стаж од 25 години, вели:

„Ми фали време со семејството дефинитивно, треба да има повеќе слободно време, треба вработените да се олабават од работните обврски, сепак не се парите се во животот. Имам еден слободен ден после 3та смена и уште еден ден после 1ва смена. Има многу голем притисок од претпоставени и јавувања по дома кога сме (...) и се губи смислата на времето поминато дома е како да сум на работа. Се јавуваат за консултација, за да те прашаат што се случило, ако имало проблем што бил, како бил, зашто бил. Ти што направи, он што направил. Порано било забрането да се јавуваат кога работниците се дома и да те малтретираат, да ти се јавуваат. Не се почитува приватност, работата ја носиме и дома. Првиот менаџер е од Англија и

вториот исто, третиот Австралија, за време на нивен менаџмент не се случуваше ова, се додека не дојде македонец. Сега е се дозволено.”

Уште една многу голема разлика помеѓу македонски и странски менаџер на човечки ресурси. Македонскиот менаџер, воопшто не го почитува слободното време на вработените, а со тоа и влијае врз нивниот приватен живот. Додека пак, странскиот менаџер, покажува висока почит кон вработените и им овозможува усогласување на приватниот живот и работата. Ваквиот различен однос на менаџерите произлегува и од различна општествена култура и различен пристап во управувањето со човечките ресурси. Сепак, не би можеле да генерализираме во однос на тоа дали има толку голема разлика помеѓу сите македонски и странски менаџери, но упатувам на потребата од идни подлабински истражувања.

Понатаму, искуството на вработена во ИТ индустријата со стаж од 7 години, вели дека самиот начин на работа може да се работи од дома, а тоа најмногу би го сакала поради повеќе причини и предности кои ќе ги има. Начинот на кој работела пред пандемијата и бил во канцеларија, но поради мерките и препораките на владата се префрлиле на работа од дома и во моментов работи од дома, но вели дека почнуваат етапно да ги враќаат во канцеларија:

„Нема потреба да се оди во канцеларија. Тоа ние и го предлагавме уште пред да биде короната дека може истово да се работи од дома. Од дома дури и постигнуваме подобри резултати отколку во канцеларија, ама тогаш ни викаа дека не може, дека не е тоа опција. Супер ми е да работам од дома. Со тоа што не губам време 1 саат за накај работа и 1 за накај дома, уштедувам и си имам повеќе време за себе за домашни обврски за што и да е и не сум толку уморна како кога одев во канцеларија, пошто самиот пат те измачува натаму и наваму пошто со 2 автобуса идеш ја.”

Вработените ги искажуваат нивните потреби, но менаџерот на човечки ресурси, сепак не покажува никаква иницијатива за поддршка. Ваквиот однос на менаџерот создава незадоволство кај вработените, што може да биде резултат на зголем број на вработени кои си заминуваат од компанијата.

Покрај нивните ставови во однос на работата од дома, вработената од градежништво и архитектура со стаж од 8 години, смета дека има потреба од колега со кој ќе може да ја споделува работата. Вработената од ИТ индустријата смета дека, покрај тоа што позитивно влијае работењето од дома во многу аспекти, потребно е и работното време да биде 30 часа неделно, бидејќи работи од 9 до 17 часот, а работата секогаш ја завршува до 15 часот. Останатите два часа се непотребни, а со оглед на тоа дека работата и е во седечка положба пред компјутер, тоа би дошло како плус време за да оди на фитнес и помалку зрачење од светлината на технологијата. Вели дека со ваквиот нејзин став се сложуваат и останатите колеги бидејќи и тие успеваат да ја завршат работата за 6 часови во текот на денот. Ставот на вработениот во автомобилската индустрија со стаж од 12 години, е дека на тие 8 часа работа, која е постојано во движење, покрај половина час пауза, имаат потреба барем од уште 10 минути, мини пауза за да седнат и да ги одморат нозете.

Ставовите на вработените посочуваат на многу проблеми со кои нивните менаџери на човечки ресурси треба да се справат. Една од нив, е потребата од споделување на работното место, флексибилна форма, која не се употребува многу од страна на менаџерите. Иако, воведувањето на ваков вид на вработување, би имало многу придобивки и за компаниите и за вработените во насока на зголемување на ефикасноста при компаниското работењето. Но, најголемиот проблем со кој се соочуваат вработените се менаџерите на човечки ресурси до кои не допира нивниот глас, воопшто не покажуваат грижа за нив и не ги поддржуваат.

Интересни се ставовите на сите вработени за изразување на голема желба за воведување на четирдневна работна недела како по примерот на Исланд и други држави низ светот кои се поактуелни стануваат. Една од вработените во градежништво и архитектура со стаж од 8 години, вели дека и дури повеќе часа ќе работи ако треба во текот на тие четири дена само за да има три дена слободни. Ваквиот став го поврзува со тоа што и покрај моменталните можности кои ги имаат за време на викенд да не работат (со исклучок на двајцата вработени од автомобилската индустрија), сепак во најголемиот дел им преостанува само сабота за одмарање или социјализација, а недела вообичаено им е ден за домашни обврски, како чистење, перење, пеглање (неплатен труд) и подготовка за на работа во понеделник. Покрај тоа што ќе имаат малку повеќе време за одмор, семејството,

пријателите и себе, ќе имаат и еден работен ден од неделата – петок кој ќе можат да го искористат за да си завршат приватни обврски, како на пример, да отидат до банка, некоја државна институција и сл.

Од шесте интервјуирани вработени, двајцата од автомобилската индустрија моментално имаат новороденчиња, па нивните ставови во однос на породилното отсуство беа поделени. Едниот вработен со стаж од 25 години, сметаше дека нема потреба да се зголеми за таткото, туку потребно е за мајката, а другиот пак, со стаж од 12 години, сметаше дека има потреба, барем првиот месец да не оди на работа, а во наредните неколку месеци да оди со скратено работно време за да може да и помогне на мајката околу грижата за новороденчето.

5.5.2. Претставниците на работниците-синдикатите и усогласувањето на приватниот живот и работата

Од друга страна пак претставникот на граѓанската организација и двајцата претставници на синдикати, сметаа дека работниците имаат потреба од усогласување на приватниот живот и работата, а во моментов многу малку од нив го имаат. Потребата произлегува и од тоа што не се секогаш парите во прашање за задоволување на личните потреби туку и оние другите кои исто така се суштетствени за еден човек, а тоа се времето за одмор, времето поминато со семејството, пријателите, време за себе и сл. Претставниците на синдикатите, сметаат дека работодавците се начелно се запознаени во концептот и методите на имплементација на политиката на усогласување на приватниот живот и работата.

„Зошто се запознаени? Зошто сите закони во државата се носат на тој трипартиден социјален дијалог односно претставници нивни и наши и владата. Ќе се донесе законот што ќе се донесе, меѓутоа, тоа некако останува како мртво слово на хартија. Они после си го тумачат буквално како што сакаат или како што мислат дека е така напишано, додека не се судрат со нас на суд па да видат дека се многу поголеми правата на работникот [...]. Проблемот единствен помеѓу спрегата работник - работодавач во нашата држава во моментов е недоволниот инспекциски надзор, затоа што инспекцијата како државен орган е единствена легитимна за да

ги провери дали се спроведуваат законите онака како што треба. Инаку ако ги читаме како нас ни одговара или они како нив им одговара никогаш нема да најдеме заеднички јазик и повторно ќе има се некои комисији и како се толкува овој член, како се толкува оној член од општиот колективен договор, меѓутоа пак велам, они си ја вртат воденицата на нивна страна [...].

Претставникот на синдикатот на работници, вели дека убаво е работникот да има можност да си ја усогласи работата со приватниот живот, ама во приватниот сектор тоа е малку потешко за работниците:

„Работникот ретко кој, освен јавна администрација од понеделник до петок има некое работно време од 7 -8 до кај 3-4. Останатите во приватниот сектор, голем дел од работниците, факт е дека работат и сабота и недела и не им се знае баш кога е тој период за приватен живот и ден за семејството. Вторник, џабе ти е тебе слободен ден кога останатите ти се на работа и така да, ти може ќе завршиш пак некоја друга приватна обврска, но не е тоа приватен живот или ден за семејството бидејќи се изгуби оној систем што го имаше порано во Југославија каде што се знаеше дека во петок ќе си купиме леб и знаеме дека продавниците не работат. Сега тоа се изгуби, сабота –недела ретко кој си има приватен живот и си е дома со семејството.”

Токму затоа, другиот претставникот на синдикати смета дека, иако во моментов ЗРО нуди можност за недела да биде не работен, се решиле да го регулираат ова право со измена и дополнување на членот во Законот за работни односи за недела да биде не работен ден, а со тоа ќе им се овозможи на 92% од работниците да одмараат и да можат да се посветат на својот семеен живот и внимание за себе. Секако, со исклучок на есенцијални дејности каде што не може да се прекине работниот процес поради специфичноста на работата како што се армијата, војската брза помош, топилница, каде што не може да запрат машините за работа и тие дејности ќе бидат наведени како дејности кои може да работат во недела. Сите оние работници што ќе работат во недела, минимум тој ден дневницата ќе им биде зголемена од 50 до 100%плус.

Но, ставот на претставникот на синдикатот е дека не секогаш се парите предизвик да остане работникот на работа:

„Некој сака слободен ден бидејќи нема цена тоа што ќе му го замени семејниот ручек, а од друга страна, имаме дејности каде што 92% од вработените во приватниот сектор во недела ќе одмараат затоа што факт е дека трговија на мало го водат Сити мол или Ист Гејт мол или Рамстор и до 10 навечер работат мажи - жени, млади - стари не е битно, сите секој ден. Таков хаос навистина предизвика во работничката класа да не се знае за луѓето ни сабота ни недела. Затоа рековме во недела стварно сите ќе одмараат, затоа што тоа не е специјална дејност и не е брза помош да мора работничка во бутик во Сити мол да работи во недела до 10 саат навечер. И да се ослободи еден ден во неделата за сите дејности, опфаќајќи 92% од приватниот сектор за разлика само оние 8 % се дејности што мора да работат како што се полиција, армија, брза помош итн. Од друга страна, тие па што не можат да ги исклучат народски кажано печките и да мора да работат во недела ќе ги платат работниците 250% за тој ден, па слободно нека работат.“

Претставниците на синдикатите сметаат дека ова прашањето за флексибилните работни ангажмани е малку специфично, со оглед на тоа дека не се законски регулирани, а тоа им дава и слобода на работодавачите да си го искористуваат најмногу во нивна полза. Најпрво треба убаво да се осмислат, дефинираат и регулираат со цел да бидат во корист на работниците. Меѓутоа, еден од претставниците на работниците, синдикатот, вели дека се обидуваат да направат такви напори, но не наидуваат на соработка од организацијата на работодавачите:

„Ние веќе во приватниот сектор пробуваме 2 пати да го дефинираме со организацијата на работодавачите, ама кога ќе ги кажеме овие работи, „А сега што треба, ние ли да им платиме(работодавачите)?, епа кој треба да ни плати? Ние за кого работиме? И ние 2 пати седнуваме на состаноци и не можеме да ги усогласиме овие работи.“

Поради ваквите причини, претставникот на синдикатот, смета дека со пандемијата, голем дел од луѓето работеа од дома, но тоа имало негативен ефект по работниците:

„Видете, флексибилни работни места, самиот термин, дава слобода кај работодавците. Многу што пробаа од дома, на видоа дека функционира и за да си ги намалат трошковите ги оставија работниците да работат од дома, ама тоа од друга страна е на грб на работникот. Значи работникот од дома, троши своја струја, други работи кои што ги избегнува за тие 8 саати додека е во услови, просторни секакви кај работодавачот. Кај нас има многу злоупотреби затоа кога ќе оставиме слобода работодавците да бираат такви форми на вработување или договори, секогаш се на грбот на работникот, никогаш не го користат тоа како нешто позитивно или како да сака да му помогне на работникот [...]. Сето она што произлезе од пандемијата, Ковид 19 се покажа како не точно бидејќи никој од вработените, не по своја воља, сака да работи од дома затоа што му е поубаво туку од што нема друго решение. Особено беа изложени тие што административно можат да работат од дома или 90% од работата им е на компјутер, па им купија службен лаптоп, меѓутоа другите услови за работа се неспоредливи. Пак тој вработен треба да се снаоѓа со друга опрема што ја имал кај работодавачот, принтер, скенер, праќање реална пошта не само мејлови и дополнително му ја отежнува работата да и од дома, пак работи надвор, а не во просториите на работодавачот. Се поистовети дека се поголеми трошоците за работникот, а нормално поголема е заштеда за работодавачот.”

Исто така, другиот претставник на работниците, смета дека многу е важно, најпрво да се дефинира „што подразбираме под флексибилно работно време?“, а потоа и да се регулира, зошто работодавците може тоа и различно да си го толкуваат и да има контра ефекти:

„ [...] Кога и да му побара работодавачот, ама ти од дома работиш, службен ти е телефонот и во 8 вечер му се јавува и во 10. Треба да го регулираме, што значи тоа, кога ќе го уклучам компјутерот тогаш ќе ми го мери времето, имам прва, втора смена, треба интернетот да ми го плати некој дома, да обезбедам топла просторија, да обезбедам просторија, така? Значи има многу работи што треба да се дефинираат за да пристапиме кон тоа флексибилно работно време, а некои пак

дејности не овозможуваат да дојдеш на работа во 9 да си заминеш во 5, а ја да дојдам во 10 да си заминам во 18. Треба тоа многу добро да го работиме да го размислиме.”

На овој начин работодавците многу ги злоупотребуваат работниците, па за да не дојде до тоа претставникот на синдикатот спомна една добра практика од странските земји:

„Затоа странците веќе го имаат тоа Right to disconnected, како право на исклучување без разлика што работам дома, меил и службен телефон и се сакам да оставам во 4 саат и после до колку сакам да сум слободен. А со ова, ај уште овој меил прати го, ај уште овој повик оствари го, никој не го цени тоа време никој не го плаќа, а ти е како притисок или товар дека треба да си ти 24/7 уклучен за тој работодавач.”

За да може работниците да имаат усогласување на приватниот живот и работата, платените отсуства опфаќаат голем дел од овој концепт, па и ставот на двајцата претставници на синдикатите е дека до сега нема многу поплаки стигнато од несовесни работодавци, што значи дека големиот дел од нив го почитуваат ЗРО, а немаат ни добиено забелешки од работниците да бараат повеќе.

„Мислам дека, сега за сега, барем во тој дел сме покриени соодветно и добро да немаме никакви прибелешки од вработените или поплаки, освен оние несовесни работодавачи што ги добиваме примерите, а немаме синдикати, каде што постапуваме преку државниот инспекторат за труд да се дорегулираат односно да им се дадат како што им следуваат на работниците. Реално да гледаме, имаме и многу државни празници во текот на годината, па луѓето си ги искористуваат некои денови па имаме загарантиран годишен одмор 20 до 29 работни дена.”

Како проблем кој го лоцираат во платените отсуства за усогласување на приватниот живот и работата е породилното отсуство, кое трае 9 месеци, бидејќи немаме доволно предучилишното згрижување и воспитание на децата – детски градинки. Овој проблем особено го истакна и пандемијата преку губење на работни места, а најмногу мајките затоа што немаа каде да ги остават децата. Затоа сметаат дека навистина има голема потреба од промена на законот, со тоа што од 9 месеци за едно дете, да се смени и да биде 12 месеци

породилно отсуство, а за близнаци од 12 да се зголеми на 18 месеци. Со тоа што, откако ќе се породи мајката еден период ќе биде задолжително и за двајцата родители, потоа еден период ќе треба мајката задолжително да го користи, а потоа, преостанатите месеци ќе има можност и таткото да го користи, доколку се договорот.

„Фул 12 месеци за мајката, истото законско решение од 9 да си стане 12 месеци платени породилно отсуство, значи да се зголеми на 3 месеци. Што исто така, наиде на отпор бидејќи голем дел во високо развиени земји, Швајцарија ќе ја земам како нај хардкорд пример 14 недели е само породилното, до Белгија, Германија, 3,4 месеци и ништо повеќе, ретко кој има 6 месеци породилно. Така да ние ова што го имаме Источна Европа и бившиот систем затекнати од 9 месеци од позитивна пракса ја земавме. За близнаци и претходно си беше 12 месеци со 9 за едно а сега да биде 12 за едно а 18 за близнаци, тоа ни беше барањето, што не е повторно не изводливо и не исплатливо.“

Меѓутоа, со самото тоа што ќе има право и таткото да го користи породилното отсуство, може да доведе до губење на работни места или пак прекршување на работнички права, бидејќи работодавачите, како на пример во текстилната индустрија ќе ги тераат мајките да се откажат од породилно отсуство за да ги користат татковците, а со оглед на тоа дека сеуште владеат патријархалните вредности, особено во помалите општини, па и градови, татковците нема да останат дома и да го чуваат новороденчето, а од ваквото сценарио најмногу се плашат претставниците на работниците –синдикатите.

5.5.3. Претставникот на граѓанска организација и усогласувањето на приватниот живот и работата

Во интервјуто, претставникот на граѓанската организација, истакна дека флексибилните форми на вработување, а особено скратено работно време, споделување на работник и флексибилно работно време ќе бидат прифатени и ќе претставуваат предност за компаниите и за самите вработени. Особено, скратеното работно време и флексибилното работно време се многу важни за усогласување на приватниот живот и работата. Но, мора законски да се регулираат овие форми на вработување и дека во иднина дефинитивно ќе бидат присутни и во македонското општество:

„[...] Ние немаме промовирана категорија на скратено работно време, има во законот можност, но никој не ја практикува, многу малку од жените имаат можност да бираат дали ќе работат со скратено работно време или не, тоа треба да се воспостави. Скратено работно време особено за жени со мали деца кои ќе можат да одлучат да се вратат на работа, но со скратено работно време и флексибилно работно време во смисла: ако сакам да можам да отидам во 11 а да останам до 18ч или, да работам 3 дена во неделата по 12 часа пример да не работам четврток и петок итн.” Понатаму, немаме за иста позиција две вработувања, така што, жените да можат слободно да отидат на породилно отсуство или да земат подолго родителско отсуство. Не е регулирано работењето од дома: колку работни часови ќе работам од дома, кога ми е пауза, што е прекувремена работа, кога смее газдата да ми досаѓа или да бара работи да вршам, или ако се повредам на работно место или колкав одмор би имала доколку би работела од дома, опрема итн., ништо од тоа не е регулирано со закон кај нас. Додека кај земјите е добро сето ова за балансирање, затоа што на пример, ќе ги однесат децата во школо, дома се, може да сработат повеќе работи во исто време, може да оди да си ги земе децата па ако сака да продолжи да работи. Дефинитивно во иднина ќе биде присутно и кај нас, но мора законски да се регулира. “

Претставникот на граѓанската организација го дели ставот со претставниците на синдикатите од недоволната достапност на детските градинки во македонското општество,

што пак негативно се одразува врз усогласувањето на семејниот живот и работата, а товарот најмногу е на мајките:

„Во грижата за децата, ако нема кој да ги замени, а реално платите кои што ги заработуваат се помали, не можат да си дозволат да плаќаат приватни градинки или пак, да плаќаат дадилки. На многу места, особено во руралните средини нема достапни градинки. Тоа значи дека, дури и да сакаат не можат да ги однесат децата во градинка. Треба да се отворат повеќе градинки и треба да бидат достапни. Кај нас, најголемиот дел од градинките работат само до 4, 5, а многу мајки работат и втора смена или прекувремено и немаат каде да ги згрижат децата. Некои градинки треба да работат и 24 часа затоа што мајките што работат во 3 смени немаат кај да ги згрижат децата и мора некој друг член од семејството да се грижи. Ако нема таков член во семејството, тогаш се подразбира дека таа не може да работи.“

Исто така, смета дека националните политики треба да се подобрат, но и да се следат препораките на Европската Унија:

„Моменталните политики, не се доволни затоа што немаме сеопфатност во однос на грижата на малите деца. Тоа се препораки и од Европска Унија, односно дека мора да се овозможи достапност на градинки во рурални средини, пред се и тоа рано учење, рано образование, затоа што мал број на деца кај нас се сместени во градинки и дека треба да се стимулираат да почнат со ран процес на учење уште од најмалите години. Но кај нас, гледаме дека тоа тешко функционира.“

Новиот модел на породилно отсуство треба да ги опфати потребите на сите, да ги поттикне татковците во раната грижа за децата, а да ги заштити мајките од дискриминација и прекини на работни договори, но и да се постигне усогласување на приватниот живот и работата. Претставникот на граѓанската организација, смета дека за да се постигне тоа, најдобрата опција за породилно отсуство со кое ќе се стимулираат татковците да земаат, е поделеното отсуство, или пак, да има флексибилен пакет во кој што жената ќе може да одбере колкав временски период сака да биде на породилно отсуство:

„На пример, породилното отсуство е право и на таткото, но никој не го користи. Меѓутоа, сметам дека може да се стимулира, единствено на начин што ќе се подели и да не може да се пренесе породилното отсуство. На пример, да биде толку за таткото толку за мајката, да не може да се префрли од еден на друг. Во многу скандинавски земји, има на пример, колку има мајката толку и таткото т.е. поделено е помеѓу родителите 3 месеци мајката 3 месеци таткото и тоа овозможува подобра семејно - работна атмосфера, а тоа ние го немаме исто така. Мислам дека најдобра опција е да има флексибилен пакет во кој што жената ќе може да одбере да биде од толку до толку на породилно отсуство, или пак, нека биде до 9 месеци фул платено, а од 9 месеци до 1 година да се плаќа 80-70%, а од 1 год до година ипол да се плаќа 60% итн.“

5.6. Упатеноста на менаџерите во концептот и методите на имплементација на политиката на усогласување на приватниот живот и работата

Македонските менаџери на човечки ресурси, кои беа дел од истражувањето за овој магистерски труд, не беа доволно запознаени со политиките кои се однесуваат за усогласување на приватниот живот и работата, како и нивната имплементација. Поконкретно, не ги знаеа, кои се тие политики кои го опфаќаат концептот на усогласување на приватниот живот и работата на вработените. Иако, тие начелно се запознаени со нив, затоа што, дел од политиките се опфатени и со Законот за работни односи. Низ текот на интервјуата се разговараше за целокупната политика, од флексибилни работни ангажмани, платени/неплатени отсуства и парични надоместоци, а менаџерите голем дел од нив ги применуваат. Така на пример, сите менаџери на човечки ресурси ја имплементираа политиката за платени/неплатени отсуства, која е и обврзна според Законот за работни односи во Република Македонија. Додека пак, флексибилните работни ангажмани не се законски регулирани, иако се дел од политиката за усогласување на приватниот живот и работата на вработените, а дел од менаџерите ги инкорпорирале во своето работење. Меѓутоа, како концепт го разбираат и најмногу го дефинираат како „слободно време за

вработените”. Сепак, менаџерите кои беа дел од истражувањето на темата за магистерскиот труд, имаа позитивен став кон оваа политика верувајќи дека таа може да има позитивни ефекти кај вработените.

Од одговорите, ставовите и мислењата на менаџерите на човечки ресурси, кои беа дел од ова истражување, може да се заклучи дека, концептот на усогласувањето на приватниот и професионален живот на вработените, не е многу актуелен, иако сите менаџери се изјаснија дека многу им е важно и приватното време и потребите на вработените и им обвозможуваат разни иницијативи. Најверојатно, тоа произлегува и од недоволната промоција на овој концепт во македонското општество, како и креирање и дефинирање на политиките за овој концепт, не само како политики кои се однесуваат на усогласување на приватниот живот и работата туку и како одделни, конкретно дефинирани политики за усогласување на приватниот живот и работата на вработените.

5.7. Односот на македонските претпријатија кон флексибилното работно ангажирање и формите на флексибилност кои главно се практикуваат

Од претходните точки, во кои се анализираа и интерпретираа податоците од истражувањето на овој магистерски труд, може да се воочат различните ставови на менаџерите на човечки ресурси, вработените, како и претставниците на синдикатите на работници и претставникот на граѓанската организација за концептот и политиките за усогласување на приватниот живот и работата.

Во однос на политиката за флексибилно работно ангажирање, во македонските претпријатија главно се практикуваат флексибилни работни часови, флексибилен вкупен годишен број на часови, слободни часови и слободни денови кои не се евидентираат, а се платени и само едно претпријатие кое работи 30 часа неделно. Најголемиот дел од менаџерите имаат позитивен однос кон флексибилното работно ангажирање, но кон формите на вработување како што се работата од дома, скратеното работно време и споделувањето на работник, ставовите им беа поделени. Работата од дома, најмногу ја прифаќаа и практикуваа менаџерите на човечки ресурси во ИТ компаниите, од која едната

нуди аутсорсинг услуги, а другата е снабдувач на применливи технолошки решенија. Овие две компании кои овозможуваат пријатна работна атмосфера, без стрес, разни бенефиции со кои ги мотивираат вработените, ги поддржуваат и се грижат за потребите/проблемите на вработените и им овозможуваат усогласување на приватниот живот и работата, им се покажува како модел, кој функционира и има позитивни придобивки за сите. Односно, вработените им се попродуктивни и лојални, а тоа им придонесува кон успешен раст и развој на компанијата: зголемен приход, број на вработени и канцеларии, конкурентска предност и се позиционирани на пазарот на труд, како посакуван работодавач. Додека пак, кон флексибилната форма - скратено работно време за вработените, сите интервјуирани менаџери покажуваа незаинтересираност за ваквата форма на вработување, а споделување на работното место, различно го толкуваа од неговата дефиниција и значење. Ваквата состојба се должи на недоволната промовираност на овие две форми на вработување и нивните позитивни влијанија врз вработените и компаниското работење, иако општо земено, важи за целиот концепт на усогласување. Но, двајца од менаџерите, од кој едниот во консултантска фирма, а другиот во индустриската гранка - друштво за трговија и услуги – градежништво, сметаа дека за флексибилните ангажмани, треба да се има различен пристап кон различен вработен, бидејќи не секој вработен е ист по карактер, однесување и сл., сепак истражувањата покажуваат дека овие форми имаат позитивни ефекти, а продуктивноста останува иста или пак се зголемува, но, не придонесува кон намалена продуктивност.

Додека пак, поголемиот дел од вработените се изјаснуваа дека немаат усогласување на приватниот живот и работата, а имаат навистина голема потреба. Што ваквата ситуација, ја нагласија и претставниците на синдикатите на работници и претставникот на граѓанската организација. Од една страна, вработените ги преферираат флексибилните работни ангажмани и пократката работна недела, но претставниците на синдикатите на работниците и граѓанската организација, упатуваат на потребата од измени во законската регулатива со цел работодавачите да можат законски да ја применуваат, а работниците да бидат заштитени. Бидејќи во спротивно, работодавците може да ги експлоатираат вработените и дополнително да немаат усогласување на приватниот живот и работата. Флексибилните работни ангажмани веќе многу ги користат странските менаџери во земјите низ светот, па оттука и ставот на претставникот на граѓанската организација дека во иднина и кај нас ќе ги преферираат овие нови форми на вработување. Тоа ќе биде така, дефинитивно, но за

колку години ќе биде идното време, со оглед на фактот дека потребно е да се изгради соодветна инфраструктура, промени во законската регулатива, општествена култура и сл, а сите овие работи многу споро се одвиваат во македонското општество.

Политиките за усогласување на приватниот живот и работата на вработените ги опфаќаат и платеното отсуство и парични надоместоци, кои и со Законот за работни односи се регулирани. Ставовите на сите интервјуирани испитаници беше дека овие политки се почитуваат и спроведуваат во најголемиот дел од компаниите и немаат некои по големи забелешки во однос на нив. Единствено, двајцата вработени во автомобилската индустрија, посочуваа на одредени незадоволства за паричните надоместоци за кои нивните менаџерите знаат да го заобиколат законот. Ваквата состојба упатува повторно на недостатоците на законската регулатива и недостигот од инспекторен надзор врз работењето на компаниите, како и не пријавувањето од страна на вработените за прекршени работнички права. Во текот на интервјута се водеше и разговор за породилните отсуства, за кои ставот на синдикатите на работниците е дека се залагаат за зголемување, од 9 месеци како што е сега, на 12 месеци, а ставот на претставникот на граѓанската организација е дека треба да се промени во флексибилно породилно отсуство. Дефинирањето на најдобрата опција за породилните отсуства е специфична тема, со оглед на тоа дека македонското општество е традиционално, но мора да ги има во предвид промовирањето на родова еднаквост, правата на жените како и нивните можности за напредок. Воведувањето на флексибилно породилно отсуство ќе доведе до еднакви можности при пристап до пазарот на трудот и ќе се зголеми бројот на вработени жени кои ќе придонесуваат и во семејната, компанијската и општествена економија. Иако, претставниците на синдикатот на работниците, се плашат дека вака дефинираното породилно отсуство, во кое и мажот ќе треба да земе породилно отсуство, особено во помалите градови и рурални средини, ќе предизвика спротивен ефект. Поточно, мажите ќе ги принудуваат жените да ги напуштат своите работни места, бидејќи тие се водат од традицијата според која жената е таа која се грижи и ги чува децата. Навистина комплексна тема, но сметам дека, доколку е законски регулирано, тоа ќе значи дека сите ќе треба да го применуваат и мал ќе биде бројот на такви случаи, што со текот на времето, ќе се срушат сите стереотипи и предрасуди за породилното отсуство.

Последната политика на усогласување на приватниот живот и работата, се однесува на установи за згрижување и воспитување на деца во предучилишна возраст - детски градинки, за кои и во неколку истражувања за македонското општество, се посочува од недоволниот број, во целата земја, а особено се нагласуваат руралните места, бидејќи таму и воопшто да ги нема. Оваа проблематика, особено ја нагласуваше претставникот на граѓанската организација, бидејќи е многу важен фактор во усогласувањето на приватниот живот и работата на вработените, а која поконкретно се однесува на жените. Покрај тоа што имаме системска недостиг од детски градинки, компаниите имаат можност, во рамките на своите простории да отворат. Меѓутоа, од сите интервјуирани менаџери, само еден беше од поголема компанија од автомобилската индустрија во која и може да им се обезбеди ваква можност на вработените, но во разговорот со менаџерот, вели дека од кога е на таа позиција, нема таква иницијатива, а ниту пак барање од страна на вработените. Иако, интервјуираните вработени сметаат дека тоа би била одлична опција и бенефиција која позитивно ќе влијае врз нив. Сепак наспроти желбите и очекувањата на вработените, реалноста е поинаква, за која менаџерите на човечки ресурси ќе треба повеќе да се потрудат за да ја зголемат мотивацијата и задоволството на вработените, да ги поддржуваат и пред се, да им овозможат поголемо усогласување на приватниот живот и работата на вработените. Воведувањето детски градинки, како дел од компаниите, ќе им донесат среќни и лојални вработени, со намалено ниво на стрес, и поголема попродуктивност, што на долг рок, ваквата инвестиција двојно повеќе ќе им се исплати.

5.8 Сегменти од менаџментот на човечки ресурси кои се поврзани со усогласување на приватниот живот и работата

Концептот „усогласување на приватниот живот и работата“ е поврзан со повеќе сегменти од менаџментот на човечки ресурси. Информациите достапни од истражувања ширум светот, веќе укажуваат на одредени сегменти, кои и со истражувањето на овој магистерски труд и одговорите на интервјуираните менаџери на човечки ресурси ги посочуваат истите сегменти поврзани со усогласувањето на приватниот живот и работата: селекција и регрутација, обука и мотивација, стратемски менаџмент, креирање на бренд, конкурентска предност и организациска култура. Тие меѓусебно се зависни, бидејќи првиот чекор се состои од креирање на организациска култура, стратегии за управување со човечките ресурси и мотивација на вработените. Вториот чекор, доаѓа неминовно, како резултат од првиот чекор во кој значително се намалени трошоците за селекција, регрутација и обука, а доведува до позиционирање на пазарот на трудот како посакуван работодавач. Исто така, усогласувањето на приватниот живот и работата на вработените, директно е поврзано со сензибилноста на менаџерот на човечки ресурси, неговите лични карактеристики, односно типот на лидер во кој спаѓа. Друг сегмент, кој е многу важен е организациската структурата според големината на претпријатијата и менаџментот на човечки ресурси, каде што во малите претпријатија менаџерите се послободни во превземањето на иницијативи кои сметаат дека треба да ги направат и дека ќе придонесат бенефиции двострани, во споредба со поголемите компании, каде што менаџерите на човечки ресурси се ограничени, во смисла немаат целосна слобода. Овие вторите менаџери имаат директори, кои секогаш мора нив да ги консултираат и да им дадат одобрение.

III.

ЗАКЛУЧОЦИ И ЕЛАБОРАЦИЈА НА ОСНОВНИТЕ ТЕЗИ

Потребата од усогласување на приватниот живот и работата се повеќе добива на внимание и значење низ постојната литература и истражувањата ширум светот. Со имплементирањето на вакви политики во организациите, ефектите ќе бидат позитивни и двонасочни – и за вработените – и компаниите. Придобивките за вработените ќе бидат во насока на подобро усогласување помеѓу работата, семејството и приватниот живот, а менаџерите на човечки ресурси ќе ги остварат клучните цели на организацијата како што се задржување на квалитетна работна сила, намалување на трошоците поврзани со регрутација, селекција и обука на нови вработени, постигнување на конкурентска предност, зголемени приходи и сл. Токму затоа, многу е значајно како менаџерите управуваат со човечките ресурси, особено во ерата на глобализација која придонесе многу промени на општествен, културен, технолошки, политички и економски план. Тие треба да ги следат новите трендови и да употребуваат нови пристапи, а преку нив и да воведат промени во организациската структура и реорганизација на работата.

Организациите низ светот се повеќе гледаат на човечките ресурси како на најважен ресурс за развојот и успехот на компанијата, па токму затоа креираат поддржувачка средина и организациска култура, која особено се рефлектира преку покажувањето грижа за усогласување на приватниот живот и работата на вработените. Позитивните практики од светските компании (Моторола, Икеа, Зум, Гугл, Оранж, Дојче Телеком и др.) кои креираат стратегии и политики за усогласување на приватниот живот и работата, а се посочени во теоретскиот дел од магистерскиот труд, треба да претставуваат модел на добри практики и поттик за останатите организации. Овие компании креираат родово сензитивни политики, имаат менаџери кои ги поддржуваат своите вработени, им овозможуваат флексибилни форми на вработување, се грижат за здравјето на вработените преку различни иницијативи, овозможуваат позитивна работна средина и акцентот го ставаат на добиените резултати од сработеното. Ваквата практика на овие менаџери, покажува високо ниво на зголемена

ефективност, задоволство и мотивација на вработените, зголемен приход на компанијата и станува препознатлив и посакуван работодавач.

За усогласување на приватниот живот и работата, во САД развиваат посебни програми и бесплатни програми за помош на вработените. Додека пак, многу од европските држави креираат национални политики со цел да го поттикнат усогласувањето на приватниот живот и работата. Исто така, Европската Унија се обврза на Повелбата за основни права, меѓу кои спаѓа и правото на усогласување на приватниот живот и работата, а за таа цел, ја донесе и новата директива кои ги опфаќа татковско и родителско отсуство, одморот за негователи и флексибилни работни ангажмани. Позитивните ефекти од инкорпорирањето на политики или програми за усогласување на приватниот живот и работата на вработените може да се забележи и од многубројните истражувања според факторите за усогласувањето, а влијаат врз квалитетот на живот на вработените, социоекономската состојба и раст на компаниите во одредени држави и градови. Па така, како држави кои имаат најдобро усогласување на приватниот живот и работата се: Холандија, Данска, Франција, Германија и други. Според градови кои имаат најдобро усогласување на приватниот живот и работата се: Осло, Сиднеј, Мелбурн, Барселона, Париз, Сан Диего, Сан Франциско и Портланд. Исто така, во моментот, многу актуелна е четиридневната работна недела за која се спроведе истражување во Исланд, а резултатот покажа голем успех. Со истражувањата за четиридневната работна недела, се покажува дека работењето помалку часови за иста плата води кон подобра благосостојба кај работниците, без загуба на продуктивноста. Работниците ќе имаат повеќе време да се посветат на приватниот живот и ќе имаат поголемо усогласување на приватниот живот и работата, а тоа пак, според научниците влијае на продуктивноста на мнозинството вработени да се зголеми. Ваквите резултати придонеле кон голем дел од компаниите да преминат од 40-часовна работна недела на 35 до 36 работни часа неделно. Следејќи ги ваквите позитивни примери, во тек се слични истражувања во Скандинавските земји (Данска, Финска), Белгија, Шпанија, Јапонија, Шкотска и Нов Зеланд. Бројот на држави/градови, но и како поединечни компании кои се повеќе се вклучуваат во истражувања на четиридневна работна недела се зголемува, што укажува на повисоко ниво на свест за вредноста на работникот во раст и развој на компаниите, а со тоа и целокупната економија на државите, што може да се оствари само доколку на работниците им се овозможи усогласување на приватниот живот и работата.

Од интервјуто со менаџерите на човечки ресурси ги дознавме нивните ставови и мислења, како и практиките кои ги имплементираат во претпријатијата за усогласување на приватниот живот и работата на вработените. Македонските менаџери на човечки ресурси, им овозможуваат на своите вработени, флексибилни работни ангажани (во економските дејности за кои е можен ваквиот начин на работа), флексибилност во однос на потребите на вработените, платени отсуства и парични надоместоци. Исто така, голем дел од нив, покажуваат и грижа за здравјето на вработените, преку креирање на внатрешни политики. Од ставовите на менаџерите, произлегуваше дека многу им се важни човечките ресурси, а тоа го покажуваат и преку поддршката која им ја даваат на вработените за потребите на нивниот приватен живот, но и професионален развој, како и креирањето на организациска култура. Еден дел од нив, сметаа дека имаат потреба од промена во законската регулатива со што би можеле и некои од новите форми на вработување да ги инкорпорираат во нивното работење. Додека, друг дел од менаџерите, сметаа дека има потреба од стабилна политичко-економска ситуација за да може повеќе да вложуваат во своите вработени и да им дадат повеќе флексибилност во работењето. Во однос на флексибилните форми на вработување, пред пандемијата, половина од менаџерите се изјаснија дека имале само флексибилно работно време, а на почетокот на пандемијата сите се префрлиле на работа од дома (согласно економската дејност и работните позиции за кои е можен ваквиот начин на работа). Искуството со работа од дома, придонесе менаџерите да имаат позитивно мислење и најголемиот дел од нив да им ја остават ваквата опција на вработените и по завршувањето на пандемијата. Сепак, интервјуираните вработени имаа малку поинакво мислење во однос на менаџерите. Голем дел од вработените сметаа дека воопшто немаат поддршка од нивниот менаџер, не се грижат за нивното здравје, а некои и се изјаснија дека не им го почитуваат нивното слободно време, приватен живот. Но, во однос на платени отсуства и парични надоместоци немаа големи забелешки. Од ставовите на поглемиот дел од вработените, можеше да се заклучи дека во моментов не чувствуваат усогласување на приватниот живот и работата, за што, истиот став го делеа и претставниците на работниците – синдикатите и претставникот на граѓанската организација. Вработените истакнуваа дека имаат потреба од поголемо усогласување на приватниот живот и работата, а сметаа дека со флексибилните работни ангажмани (особено, работа од дома) или четиридневна работна недела би придонело кон тоа. Претставниците на синдикатите на работници и претставникот на

граѓанската организација упатуваа на многуте проблеми поврзани со неусогласеноста на приватниот живот и работата на вработените. Нивните ставови се дека има потреба од социјален дијалог и волја за решавање на овој проблем кој ќе влијае работникот да биде задоволен, а тоа пак ќе се одрази позитивно врз нивната продуктивност и работните процеси на компанијата/претпријатието/фирмата. Претставникот на граѓанската организација, особено го нагласува и недостигот од предучилишни установи-детски градинки, како и потребата од флексибилно породилно отсуство.

Менаџерите на човечки ресурси во македонските претпријатија, поради недоволната запознаеност со концептот на усогласување на приватниот живот и работата, како и со позитивните ефекти од имплементацијата на ваквите политики, се покажува и преку малиот број на компании кои ја следат програмата – Мамфорсе, а голем дел од нив покажуваат незаинтересираност.

Бидејќи имаме само квалитативно истражување не може да се докажуваат хипотези поради недоволната количина на информации. И покрај развиеноста на концептот и позитивните ефекти од примената на политиката на усогласување на приватниот живот и работата во развиените држави оваа практика е незначително развиена во македонските претпријатија. Тоа пред се, произлегува од аспект на недоволната запознаеност на менаџерите со концептот за усогласување на приватниот живот и работата и кои политики се опфатени со него, но можеше да се забележи дека како концепт го разбираа и знаеа да го објаснат. Исто така, може да се забележи дека, покрај потребата од формално – правно регулирани закони и политики за обезбедување на соодветна инфраструктура и институционална поддршка за усогласување на приватниот живот и работата, многу е важна и општествената култура и вредносниот систем кој доминира во македонското општеството. Според некои истражувања, македонското општество е традиционално, а тоа води кон стереотипи, предрасуди и културолошки препреки кои влијаат врз креирањето на политиките и законите, но и на нивната употреба од страна на вработените (особено во делот на породилно отсуство). Од друга страна, ваквиот заклучок произлегува и од искуството и ставовите на еден од интервјуираните вработените кај кој можеше да се забележи дека прави јасна разлика помеѓу странски и македонски менаџер на човечки ресурси. Всушност, странскиот менаџер креира поволна работна средина, ги поддржува

вработените, ги почитува, им дава различни бенефиции за мотивација и креира поинаква организациска култура која влијае позитивно врз вработените. Додека пак, македонскиот менаџер, кој живее во општествена култура и има вредносен систем различен од странскиот, употребува несоодветен пристап и практики во управувањето со човечките ресурси, како што се не почитување на слободното време на вработените, кратење на бенефициите за мотивација (кои странскиот менаџер им ги давал) и платите на вработените со цел да ги намали трошоците, а да го зголеми профитот. Оттука произлегува и дека развивањето на менаџерскиот аспект на човечки ресурси кон ваквите политики, е во тесна врска со факторите на опкружувањето (пазарот на трудот, степенот на развиеност на институционалната поддршка и соодветна инфраструктура, постоечката легислатива, доминантната култура и вредносниот систем и други фактори). Токму затоа, сите чинители во општеството треба активно да учествуваат и да придонесат кон подигање на свеста. Заложбата на граѓански здруженија, синдикати на работници, Министерството за труд и социјална политика и медиумите може да придонесе кон посериозен пристап кон оваа проблематика и да креираат една поинаква и подобра слика за употреба на политиките за усогласување на приватниот живот и работата на вработените, преку спроведување на истражувања во македонските претпријатија и презентирање на резултатите од добрите практики. Секако, за поголем и поттик на компаниите, би можело и да има државни олеснувања за оние кои ќе ги практикуваат овие политики. Врз примената на мерките за имплементација на политиката на усогласување на приватниот живот и работата, особено влијае економската бранша во која работи претпријатието, а тоа најмногу се изразува во фабриките каде што работата не може да се запре/паузира, туку мора да има свој тек, а работниците од таа причина работат во две или три смени и најчесто со прекувремени саати. Останатите фактори како што се: големината на претпријатието, структурата на претпријатијатието, позицијата на одделението на МЧР меѓу другите структури, се покажаа дека немаат големо влијание врз имплементацијата на ваквите политики.

Менаџерите во македонските претпријатија немаат отпор кон флексибилните форми на работа (работа од дома, споделување на работник, флексибилно работно време). Пред пандемијата мал дел од нив имале само флексибилно работно време, но откако почнале да работат од дома поради заштита на здравјето на вработените, виделе дека ваквата форма има позитивно влијание врз работниците и нивната продуктивност. Поради ваквото

позитивно искуство и понатаму ќе им ја остават на вработените како отворена опција. Единствено за скратеното работно време се доби впечаток дека не го практикуваат. Овие претпријатијата кои практикуваат поголема флексибилност во своето работење имаат поголема ефективност во регрутација и селекција на квалитетни кадри, влијаат позитивно врз мотивацијата и продуктивноста за работа и поттикнуваат поголема лојалност кон претпријатието. Истите ефекти, можеа да се забележат и кај вработените, кои имаа позитивен став во однос на ваквите форми на вработување, сметајќи дека многу е важен односот на менаџерот кон нивните потреби, но и да ги разбере и поддржи. Додека пак, претставниците на работниците – синдикатите и претставникот на граѓанска организација, ја истакнуваат потребата од измена и надополнување на ЗРО со цел да бидат правно регулирани ваквите флексибилни форми и работниците заштитени.

Може да се забележи дека, националните политики во споредба со европските, се слабо развиени и немаме конкретно дефинирани политики за усогласување на приватниот и професионален живот на вработените. Во македонското општество оваа проблематика е недоволно застапена и промовирана од страна на граѓанските организации, синдикатите на работници и медиумите. Потребни се измени и надополнувања во законот за работни односи како и креирање на соодветни политки со кои и ќе се поттикнат претпријатијата да ги инкорпорират во своето работење. Од друга страна пак, менаџерите на човечки ресурси потребно е да создадат поддржувачко однесување кон вработените и да ги поттикнуваат да ги користат овие политики.

Користена литература

- Ahmer, S. (2002). *Work-Life Balance: Reflections and Interventions*. Timelenders.
- Albijanić, M. (2013), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
- Arenofsky, J. (2017) *Work–Life Balance (Health and Medical Issues Today)*, ABC-CLIO, LLC.
- Branislav, M. et.al, (2010), *Menadžment. Principi, koncepti i procesi*, Beograd: Univerzitet Singidunum, 249.
- Casper WJ, Vasziri H, Wayne J, DeHauw S, Greenhaus J (2018), The jingle-jangle of work-nonwork balance: a comprehensive and meta-analytic review of its meaning and measurement. *J. Appl. Psychol* 103(2):182–214
- Charter of Fundamental Rights of the European Union (2010/C 83/02), in the *Official Journal of the European Union*, 30 March 2010.
- Clarke, M., Koch, L., & Hill, E. (2004). The work-family interface: Differentiating balance and fit. *Family and Consumer Sciences Research Journal*, 33 (2), 121-40.
- Consolidated Version of the Treaty of the European Union, in the *Official Journal of the European Union*, 30 March 2010
- Dizaho, E., Othman, M. (2013), *Antecedents of work life balance and its impact on loyalty, satisfaction and performance*, Faculty of Management, Universiti Teknologi Malaysia (UTM).
- Drucker, F.P. (2001), *Management challenges for the 21st century*, USA: Harper Business.
- Farrell, K. (2012), Work-home balance: a management perspective, *Hospitality and Society*, 2(3), Technological University, Dublin pp. 273-291.
- Hobson, B. (2014), *Worklife Balance: The Agency and Capabilities Gap*, Oxford University Press.
- Joshi, S., Leichne, J., Melanson, K., Pruna, C., Sager, N., Story, C. J., et al. (2002). *Work-life balance...A Case of Social Responsibility or Competitive Advantage?*
- Kirchmeyer, C. (2000), Work–life initiatives: greed or benevolence regarding workers' time? In: Cooper CL, Rousseau DM (eds) *Trends in organizational behavior: time in organizational behavior*, vol 7. Wiley, Chichester, pp 79–94
- Klopping, L. (2011), *Work-Life-Balance*, GRIN Verlag
- Lake, A. (2013), *Smart Flexibility: Moving Smart and Flexible Working from Theory to Practice*, England: Gower.
- Mašić, B. et.al. (2010), *Menadžment. Principi, koncepti i procesi*, Beograd, Univerzitet Singidunum, 249.
- McDonald, P., Bradley, M.L. (2005), *The Case for Work-Life Balance: Closing the Gap Between Policy and Practice*, Hudson Global Resources (Aust.) Pty Limited
- Miller, H. (2006), *When Work and Life Balance, Everyone Wins*. Michigan: Herman Miller Inc.

- Глигорова. К, (2017), *Ангажираност на вработените и рамнотежа помеѓу работата и семејството*, Магистерски труд, Скопје: Филозофски факултет
- Дафт, Л. Р. (2011), *Менаџмент*, Кочани: Генекс, 379.
- Пејковски, Ј. (1997), *Претприеништвото и развојот*, Скопје: НИП “Екопрес - МагнаСкен”.
- Петровски, Д., Родово сензитивни политики и практики за менаџмент со човечките ресурси по примерот на светските ИКТ компании, *Increasing Market Employability – ІМЕ*, Swisscontact; Preda Plus.
- Саздовска, С., Чичева, В., Димовска, В. (2008), *Менаџмент со човечки ресурси: Прирачник*, Скопје: МЦМС.
- Тодорова, Б., Радуловиќ, М. (2020), Семејно-работен баланс како главен столб на семејните политики. Годишен зборник, Универзитет Св. Кирил и Методиј - Скопје, Филозофски факултет – Скопје.
- Шуклев, Б., Дракулевски, Љ. (2001), *Стратегиски менаџмент*, Скопје: Економски Факултет.

Користени линкови

- Anon.(2020), *Work Life Balance*, MBA Skool Team:<https://www.mbaskool.com/business-concepts/human-resources-hr-terms/7045-work-life-balance.html>
- Benito-Osorio, D., Muñoz-Aguado, L., Villar, C. (2014), *The Impact of Family and Work-Life Balance Policies on the Performance of Spanish Listed Companies*: <https://www.cairn.info/revue-management-2014-4-page-214.htm#>
- Bird, J. (2006), *Work-life Balance-Doing it Right and Avoiding the Pitfalls*, *Employment Relations*, Vol.33 (3):. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/ert.20114>
- Brough, P. “et al.” (2020), *Work-Life Balance: Definitions, Causes, and Consequences*, *Handbook of Socioeconomic Determinants of Occupational Health* (pp.1-15): Springer: https://www.researchgate.net/publication/340224627_WorkLife_Balance_Definitions_Causes_and_Consequences
- Commerce, *Alternative work schedules*, Office of Human Resources Management: <https://www.commerce.gov/hr/employees/work-life-balance/aws>
- Commerce, *Telework*, Office of Human Resources Management: <https://www.commerce.gov/hr/employees/work-life-balance/telework>
- Commerce, *Work-life balance*, Office of Human Resources Management: <https://www.commerce.gov/hr/employees/work-life-balance>
- Charlton, E. (2019), *Revealed: the countries with the best work-life balance*. World Economic Forum: <https://www.weforum.org/agenda/2019/10/countries-work-play-life-balance-stress-netherlands/>

- Council of the EU, (2019), *Better work-life balance for parents and carers in the EU: Council adopts new rules*: <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2019/06/13/better-work-life-balance-for-parents-and-carers-in-the-eu-council-adopts-new-rules/>
- Fairygodboss, What Work-Life Balance Looks Like Around the World:
<https://fairygodboss.com/articles/what-work-life-balance-looks-like-around-the-world>
- Glassdoor (2018), *Study Reveals What Candidates Look for in Job Ads*. Glassdoor for employers: <https://www.glassdoor.co.uk/employers/blog/glassdoor-study-job-ads/>
- Gregory, A., Milner, S. (2009), Editorial: Work–life Balance: A Matter of Choice? Gender, Work and Organization. Vol. 16 No. 1, (1-13):
<https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.399.5081&rep=rep1&type=pdf>
- International Labour Organization, *Work-life balance*: <https://www.ilo.org/global/topics/working-time/wl-balance/lang--en/index.htm>
- Jackson, E.A. (2019), *These 10 Companies Make Work-Life Balance More Than a Buzzword*: <https://www.glassdoor.com/blog/work-life-balance-companies-012019/>
- Konekt (2018), *MAMFORCE стандарт- важноста на балансот меѓу работата и приватниот живот*: <http://konekt.org.mk/blog/mamforce-standard-vazhnosta-na-balansot-megju-rabotata-privatniot-zhivot-2/>
- Kovachevska, M. (2020), *30 Home-invading Work-Life Balance Statistics for 2020*: <https://healthcareers.co/worklifebalancestatistics/#:~:text=The%20Top%2010%20Work%20Life,workers%20lack%20work%20life%20balance.&text=Americans%20take%2026%25%20of%20their,on%20personal%20care%20and%20leisure>
- Maxwell, G. (2008), *Case Study Series on Work-Life Balance in Large Organizations*, Society for Human Resource Management:
https://www.shrm.org/Membership/studentresources/Documents/Worklife%20Balance%20Case%20Final_SW.pdf
- Oshwiki, *Managing the interface between family and working life*: [Worklife balance – Managing the interface between family and working life - OSHWiki](https://oshwiki.org/wiki/Managing_the_interface_between_family_and_working_life)
- Piven, B. (2019), San Diego, Portland, San Fran top US list for work-life balance
<https://www.aljazeera.com/economy/2019/8/7/san-diego-portland-san-fran-top-us-list-for-work-life-balance>
- Reddy, N. K., Vranda, M. N., Ahmed, A., Nirmala, B. P., & Siddaramu, B. (2010). *Work–Life Balance among Married Women Employees*. Indian Journal of Psychological Medicine, 32(2), 112– 118: <http://doi.org/10.4103/0253-7176.78508>
- Russo, M., Morandin, G. (2019), *Better Work-Life Balance Starts with Managers*, Harvard Business Review <https://hbr.org/2019/08/better-work-life-balance-starts-with-managers>
- Schenck, J. (2019), *This is what employers need to do when it comes to work – life balance*, Fast Company <https://www.fastcompany.com/90383173/companies-and-work-life-balance-programs>

- Spherion. (2003), Spherion Emerging Workforce Fast Facts. Retrieved March 8, 2006, from Spherion Pacific Enterprises, 2005:
http://www.spherion.com/downloads/Emerging_Workforce/EW_Fast_Fact_Work-life_balance.pdf
- Tariq, A., Tanveer, A.M., Aslam, D.H. (2012), Work-Life Balance as a Best Practice Model of Human Resource Management: A Win-Win Situational Tool for the Employees and Organizations, Mediterranean Journal of Social Sciences - Vol.3(1), 577 – 584:
https://www.researchgate.net/publication/260318359_WorkLife_Balance_as_a_Best_Practice_Model_of_Human_Resource_Management_A_WinWin_Situational_Tool_for_the_Employees_and_Organizations
- Workstars. (2020), *10 businesses that have mastered work/life balance*:
<https://www.workstars.com/recognition-and-engagement-blog/2020/03/12/10-businesses-that-have-mastered-work-life-balance/>
- Академик, (2017), *Флексибилното работно време во компаниите ќе придонесе за полесно усогласување меѓу работните задачи и семејните обврски*:
<https://akademik.mk/fleksibilnoto-rabotno-vreme-vo-kompaniite-ke-pridonese-za-polesno-usoglasuvane-megu-rabotnite-zadachi-i-semejnite-obvrski/>
- Б, А. (2017), *Флексибилното работно време во компаниите ќе придонесе за полесно усогласување меѓу работните задачи и семејните обврски*: <https://akademik.mk/fleksibilnoto-rabotno-vreme-vo-kompaniite-ke-pridonese-za-polesno-usoglasuvane-megu-rabotnite-zadachi-i-semejnite-obvrski/>
- Б, Б. (2017), *Во овие земји има најповолни услови за породилно отсуство*:
<https://www.fakulteti.mk/news/17-04-28/vo-ovie-zemji-ima-najpovolni-uslovi-za-porodilno-otsustvo>
- Даштевски, А. “и др.” (2018), Научно истражувачки проект, *Жените во деловниот свет и менаџментот во Република Македонија*, Скопје: Универзитет за туризам и Менаџмент:
https://www.utms.edu.mk/images/Istrazuvanje/Zenite_vo_delovniot_svet_i_makedonija.pdf
- ЕАПН, (2014), Квалитет на работата и вработувањето во земјите – членки на ЕУ. Толкувач/толковник на ЕАПН бр.5:
<https://www.eapn.eu/wp-content/uploads/2016/02/2014-EAPN-Explainer-Quality-of-Work-Macedonian.pdf>
- Економија бизнис, *ВИП (VIP оператор) носител на Matforce стандардот*:
<https://www.ekonomijaibiznis.mk/News.aspx?IdNews=21721>
- СДК, (2019), Градинката „Мини фини буџетчиња” во министерството за финансии има 50 деца, забраната за прием на невакцинирани важи и за нив:
<https://sdk.mk/index.php/makedonija/vo-gradinkata-mini-fini-budhetchina-vo-ministerstvoto-za-finansii-ima-50-detsa-zabranata-za-priem-na-nevaksinirani-vazhi-i-za-niv/>

- Социјален дијалог, Родова еднаквост и пристојна работа, Мот: Биро за родова еднаквост и Сектор за меѓународни стандарди на трудот: http://socijalendijalog.mk/wpcontent/uploads/2019/03/Promoting_gender_equality_MK-Verzija.pdf
- Стојаноска, Д. (2017), „Прашањето на неплатениот женски труд во рамки на семејството добива сè повеќе на значење“, Академик: <https://akademik.mk/prashaneto-na-neplateniot-zhenski-trud-vo-ramki-na-semejstvoto-dobiva-s-poveke-na-znachene-dominika-stojanoska-rakovoditelka-na-kantselarijata-na-un-women-vo-skopje/>
- Иновативност, (2017), *Компаниите грижливи за балансот меѓу приватниот и професионалниот живот се за 20% попродуктивни!*: <https://inovativnost.mk/2017/12/09/kompaniite-grizlivi-za-balansot-megju-privatniot-i-profesionalniot-zivot-se-za-20-poproductivni/>
- Корунувска, Н. (2012), Клучот за стаклената врата: Демистифицирање на причините за ниското учество на жените на пазарот на трудот, Реактор-Истражување во акција, Скопје: <http://www.merc.org.mk/Files/Write/Documents/02306/mk/MK-VERZIJA3.pdf>
- Меѓународна организација на трудот (2013), Поглед врз МОТ: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---sro-budapest/documents/publication/wcms_235812.pdf
- Николоска, Б. (2013), Во Македонија приватниот и професионалниот живот тешко се усогласува, Охрид: Трговско радиодифузно друштво (ТВМ): <https://tvm.mk/vesti/ohrid/15601-makedonija-profesionalniot-privatniot-zivot-tesko-usoglasuva>
- Радио Моф (2021), *Исланд презадоволни од тестирањето четиридневна работна недела*: <https://www.radiomof.mk/island-prezadovolni-od-testiranjeto-chetiridnevna-rabotna-nedela/?fbclid=IwAR30-nxxlIuw9wLlzKoEC8rjOk9XyHeK11fc-48JQdDzTtHS0LYngSkQf3o>
- Тодорова, Б. Хармонизација на професионалниот и приватниот живот – предизвици на родовата еднаквост на пазарот на труд, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип: <http://nkeu.mk/wp-content/uploads/2019/06/Biljana-Todorova.pdf>
- Хаберфелнер, А. (2020), *Ние сме семејство*: <https://www.a1stories.com/mk/>
- Цветковска, С. (2020), *Анализа за учество на жените на пазарот на трудот*. ОБСЕ: <https://www.mtsp.gov.mk/content/pdf/dokumenti/dokumenti%202017/13.6.pdf>
- Цивика Мобилитас, (2012), Демографските политики и родовата еднаквост во Република Македонија: Мерките за унапредување на еднаквоста помеѓу жените и мажите како мерки за зголемување на наталитетот: <https://civicamobilitas.mk/wp-content/uploads/2018/03/Predlog-merki-MTSP-8-11-12.pdf>