DOKUMENT TA' DISKUSSJONI

IR-RABA' RIVOLUZZJONI INDUSTRIJALI U L-INNOVAZZJONI SOĊJALI FIL-POST TAX-XOGĦOL

Introduzzjoni

In-natura dejjem tinbidel tax-xogħol, il-forza tax-xogħol u l-post tax-xogħol jagħmlu l-innovazzjoni soċjali u l-għoti tas-setgħa lill-individwu dejjem aktar importanti għar-regolamenti u l-governanza tas-sikurezza u s-saħħa okkupazzjonali (OSH) tal-futur. Dan se jirrikjedi bidla fl-enfasi minn kontroll tal-organizzazzjonijiet lejn l-appoġġ ta' individwi hekk kif dawn jinnavigaw ambjent tax-xogħol dejjem aktar kumpless fuq ħajja tax-xogħol itwal. Megatendenzi — bħall-iżvilupp teknoloġiku, l-aċċellerazzjoni u l-kumplessità, in-netwerk, is-soċjetà, il-globalizzazzjoni, il-kummerċjalizzazzjoni u t-tkabbir ekonomiku — qed jixprunaw ir-raba' rivoluzzjoni industrijali, li qed tittrasforma rapidament ix-xogħol u l-postijiet tax-xogħol u l-kundizzjonijiet skont liema se topera l-innovazzjoni soċjali.

Il-mewġa attwali ta' awtomatizzazzjoni — sistemi ta' awtotagħlim fuq l-internet bil-mowbajl universali b'veloċità għolja , l-analitika tad-*data*, it-teknoloġiji ta' reġistru distribwit (it-teknoloġija wara l-bitcoin u l-blockchain), ir-robotika u l-awtomatizzazzjoni tal-proċess robotiku, u r-realtà awmentata u virtwali, fost l-oħrajn — qed tawtomatizza l-ħidma ta' rutina tal-għarfien u qed twitti t-triq lejn it-tranżizzjoni lejn soċjetà innovattiva. Din is-soċjetà hija kkaratterizzata mil-liberazzjoni tax-xogħol għal ħidma li tinvolvi l-innovazzjoni, il-kreattività, ir-riċerka, l-iżvilupp u kompiti simili li għadhom ma jistgħux faċilment jiġu awtomatizzati jew jitqiegħdu fil-formuli (CIFS, 2017b). Ir-raba' rivoluzzjoni industrijali u l-emerġenza tas-soċjetà ta' innovazzjoni jwasslu għal tqassir tal-ħajja korporattiva u għall-emerġenza ta' forom ta' organizzazzjoni u ta' tmexxija ġodda. Dawn il-bidliet se jżidu l-pressjoni fuq il-popolazzjoni biex jitħarrġu mill-ġdid u jtejbu l-ħiliet tagħhom stess fuq bażi kontinwa u se jżidu l-pressjoni fuq l-impjegaturi biex jaħsbu mill-ġdid u jippermettu l-motivazzjoni, l-involviment u l-benesseri tal-impjegati tagħhom.

Dawn l-iżviluppi se jaffettwaw il-post tax-xogħol u l-innovazzjoni soċjali u għalhekk ir-riskji relatati mas-sikurezza u s-saħħa okkupazzjonali (OSH). Skont l-EU-OSHA (2012), ir-riskji tal-OSH jinkludu żieda fir-riskji ergonomiċi minħabba ż-żieda fix-xogħol online f'ambjenti mhux tal-uffiċċju, riskji assoċjati ma' interfaċċi ġodda bejn il-bniedem u l-magni, riskji taċ-ċibersigurtà minħabba żieda fl-interkonnettività tal-oġġetti u n-nies, u żieda fl-għadd ta' ħaddiema ttrattati bħala persuni li jaħdmu għal rashom (EU-OSHA, 2018). Skont studju ta' Frank Pot et al. (2012): l-innovazzjoni "soċjali" fil-kuntest tal-[post tax-xogħol] tirreferi għal innovazzjonijiet mhux tekniċi u tenfasizza impjieg ta' kwalità tajba u l-parteċipazzjoni tal-impjegati... L-Innovazzjoni Soċjali tassumi li n-nies fil-bżonn jieħdu l-inizjattiva biex jindirizzaw il-problemi soċjali... Parteċipazzjoni permezz tax-xogħol tippermetti l-parteċipazzjoni fis-soċjetà. Tali parteċipazzjoni hija mfassla permezz tal-proċess tal-innovazzjoni minn isfel għal fuq (Pot, 2012; Oeij, 2017) Dawn is-suġġetti huma ta' tħassib dejjem jikber għas-sikurezza u s-saħħa okkupazzjonali kif enfasizzat mill-aħħar studju tal-EU-OSHA, *Foresight on new and emerging occupational safety and health risks associated digitalisation by 2025* (EU-OSHA, 2018).

It-tqassir tal-ħajja korporattiva u forom ta' organizzazzjoni ġodda

L-iżvilupp teknoloġiku qed jisfrutta pass mgħaġġel ta' bidla fir-rigward ta' xogħol dejjem aktar distribwit. Il-kumpaniji qed jikkombinaw dawn it-teknoloġiji u oħrajn biex joħolqu mudelli ta' negozju ġodda, jiżviluppaw strateġiji ġodda għall-użu tat-teknoloġija, u jittrasformaw il-ħolqien tal-valur, hekk kif il-kumpaniji jisfruttaw it-teknoloġija biex jiksbu effiċjenzi akbar u aktar riċiklabbiltà, jidħlu fi swieq ġodda, u jikkompetu għal konsumaturi u ħaddiema dejjem aktar diġitalment kompetenti (Forum Ekonomiku Dinji, 2018). Fl-istess ħin, il-kumpaniji qed jirrevedu wkoll l-istrateġiji tagħhom dwar ir-riżorsi umani (billi jżidu l-użu tagħhom ta' esternalizzazzjoni, delokalizzazzjoni u mudelli ġodda ta' sħubija) u jużaw soluzzjonijiet ibbażati fuq pjattaforma (CIFS u ISS, 2012). Qed tinbidel ukoll in-natura tal-kompetizzjoni. Riskji OSH importanti relatati ma' żieda fix-xogħol online jinkludu kif il-ħaddiema online għandhom it-tendenza li jaħdmu waħedhom. Dan iżid ir-riskju ta' riskji tal-

OSH kemm dawk preeżistenti kif ukoll dawk ġodda, kemm fiżiċi kif ukoll psikosoċjali, inklużi problemi ta' għeja viżwali u muskoloskeletali kif ukoll riskji ta' iżolament, stress, eċċess ta' informazzjoni, eżawriment, bullying ċibernetiku u nuqqas ta' sigurtà minħabba ħlas inċert u n-nuqqas ta' distinzjoni bejn ix-xogħol u l-ħajja privata (EU-OSHA, 2017).

Biex jiġu ffaċċati l-bidliet, l-organizzazzjonijiet qed jiżviluppaw reżiljenza kif ukoll jagħmlu użu akbar minn prattiki ta' xogħol mhux ta' rutina, proċessi antiċipatorji, flessibbiltà, aġilità u modularità organizzazzjonali, u qed jittrasferixxu aktar spejjeż fissi għal spejjeż varjabbli. Pereżempju, l-organizzazzjonijiet jagħmlu użu akbar minn konsulenti u ħaddiema b'kuntratt minn impjegati regolari, jesternalizzaw kompiti mhux ewlenin, u jikru minflok ikunu proprjetarji ta' faċilitajiet (CIFS, 2016a). Dan l-iżvilupp għad jeħtieġ aktar valutazzjoni, regolamentazzjoni u intervent f'kuntest ta' OH, peress li r-regolamenti tal-OSH u l-unjins spiss ma jipproteġux lill-ħaddiema freelance u lill-ħaddiema kontinġenti. Dan huwa minħabba li r-regolament bażiku tal-OSH huwa bbażat fuq l-impjegati u l-impjegaturi, u jew ma jkoprix dawn il-ħaddiema jew ma jistax ikopri dawn il-ħaddiema sakemm ma jsirux riformi (EU-OSHA, 2018).

Il-gvernijiet, l-organizzazzjonijiet tal-OSH u l-unjins se jkollhom jassistu aħjar lil individwi matul din it-tranżizzjoni billi jiffokaw fuq it-titjib tal-ħiliet u t-taħriġ mill-ġdid ta' persuni biex jadottaw u jadattaw għat-teknoloġija kif ukoll biex jitgħallmu kif jikkollaboraw mat-teknoloġija (pereżempju jużaw apparati ġodda u jinteraġixxu mal-bots tal-IA) u ma' persuni oħra. Il-Forum Ekonomiku Dinji jistma li: "sal-2022, mhux inqas minn 54 % tal-impjegati kollha se jkunu jeħtieġu taħriġ mill-ġdid u titjib tal-ħiliet sinifikanti. Minn dawn, madwar 35 % huma mistennija li jkunu jirrikjedu taħriġ addizzjonali ta' mhux aktar minn sitt xhur, 9 % se jkunu jirrikjedu taħriġ mill-ġdid li jdum sitt xhur sa 12-il xahar, filwaqt li 10 % se jkunu jirrikjedu taħriġ f'ħiliet addizzjonali ta' aktar minn sena" (Forum Ekonomiku Dinji, 2018). Dan il-kompitu se jkun ta' sfida minħabba l-pass mgħaġġel tal-bidla, li jista' jirrikjedi titjib kontinwu tal-ħiliet (Bank Dinji, 2018), u minħabba li l-programmi ta' taħriġ mill-ġdid tal-impjiegi sponsorjati mill-gvern ħafna drabi ma jkunux effettivi, jew jonqsu milli jagħtu r-riżultati mwiegħda (Selingo, 2018) jew jonqsu milli jimmiraw lejn dawk li huma l-aktar fil-bżonn (Kinder, 2018).

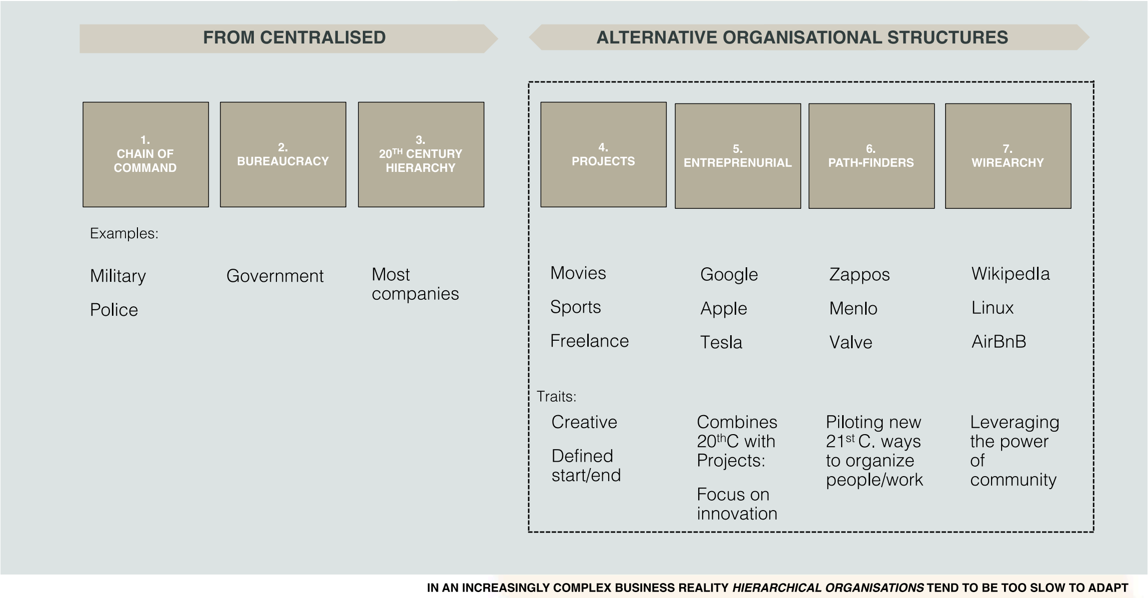
L-individwi se jkollhom ukoll jiżviluppaw il-kapaċità li jadattaw, jibdlu u jistagħnew f'dinja kumplessa. Ir-reżiljenza individwali hija l-kapaċità ta' rkupru minn u l-aġġustament għal sfortuna u biex ikun hemm allinjament ma' oħrajn biex tinħoloq bidla pożittiva. Il-mentalità reżiljenti tgħin lill-individwi jindirizzaw l-isfidi fil-ħajja professjonali u personali tagħhom billi jimmaniġġaw it-taqbida personali, ilaħħqu mal-bidliet futuri bl-inqas telf, jibqgħu ottimisti, isibu opportunitajiet, u jiżviluppaw il-ħiliet meħtieġa biex jissopravvivu u jirnexxu. Fil-mentalità reżiljenti, ix-xokkijiet u l-isfortuni huma opportunitajiet għal adattament u benefiċċju pożittiv (CIFS, 2016a). Dawn jistgħu jikkawżaw stress u ansjetà għall-ħaddiema minħabba pressjoni akbar, u l-ħtieġa li jikkonformaw jew li jkollhom il-kapaċità li jaħdmu tajjeb biżżejjed biex jissodisfaw l-aspettattivi tas-soċjetà u dawk organizzattivi. L-organizzazzjonijiet tal-OSH se jkollhom jaqilbu l-enfasi tagħhom u jiżviluppaw mekkaniżmi għat-tħejjija u l-assistenza ta' individwi għal ħajja tax-xogħol aktar dinamika (EU-OSHA, 2018).

Hekk kif l-iżvilupp teknoloġiku u r-ritmu mgħaġġel tal-bidla jkomplu jnaqqsu l-ostakli organizzattivi u joħolqu soċjetà tan-netwerk, l-organizzazzjonijiet u l-ħaddiema qed isiru aktar mobbli u jkollhom setgħa, filwaqt li xi ħaddiema qed isiru prekarji (ara l-kaxxa hawn taħt fuq "Profiċjenti" u "prekarjati"). Qed jitfaċċaw forom organizzattivi ġodda u formati ta' tmexxija biex jakkomodaw kemm xogħol online kif ukoll xogħol mhux ta' rutina, u biex jiġu integrati forom differenti ta' għarfien espert permezz ta' użu akbar ta' netwerking u laqgħat interpersonali. Dan qed iwassal għal strutturi organizzazzjonali aktar orizzontali, miftuħa u aktar aġli. L-impatt ta' dawn l-iżviluppi fuq l-OSH se jkun imħallat. Minn naħa waħda, strutturi aġli jistgħu jippermettu lill-ħaddiema li għandhom is-setgħa biex jimpenjaw ruħhom fl-innovazzjoni soċjali billi jtejbu l-opportunitajiet ta' parteċipazzjoni f'timijiet aktar varjati u proġetti ġodda, u billi jtejbu l-opportunitajiet ta' tagħlim għall-impjegati. Min-naħa l-oħra, l-emerġenza ta' strutturi organizzattivi alternattivi tista' tnaqqas l-opportunitajiet għal taħriġ formali fuq il-post tax-xogħol u tista' tkompli tiżviluppa l-apprendistati mhux imħallsa bit-tama li tiżviluppa kompetenzi aħjar għall-iżvilupp ta' kompetenzi aħjar.

L-Istitut ta' Copenhagen għall-Istudji tal-Futuri (CIFS) ħoloq tassonomija tal-organizzazzjonijiet li tħares 'il quddiem lejn l-2030 (ara l-Figura 1). Din it-tassonomija tqiegħed strutturi organizzattivi fuq continuum, li jibda b'organizzazzjonijiet ta' kmand u ta' kontroll aktar ġerarkiċi fuq ix-xellug u li jkompli fuq organizzazzjonijiet diġitali u distribwiti fil-wirearchy fuq il-lemin. Hekk kif nimxu mix-xellug għal-lemin, l-organizzazzjonijiet isiru iktar orizzontali u jiddependu aktar minn kulturi

innovattivi u kollaborattivi biex jirnexxu. Dawn l-istrutturi organizzattivi differenti jew diġà jeżistu fil-pajsaġġ tan-negozju tal-lum jew qed jitfaċċaw bħala għażliet vijabbli (CIFS, 2017a).

Figura 1 Tassonomija ta' strutturi organizzattivi



FROM CENTRALISED	MINN ĊENTRALIZZAT
CHAIN OF COMMAND	LINJA TA' KMAND
Examples:	Eżempji:
Military	Militari
Police	Pulizija
BUREAUCRACY	BUROKRAZIJA
Government	Gvern
20TH CENTURY HIERARCHY	IL-ĠERARKIJA TAS-SEKLU 20
Most companies	Il-biċċa l-kbira tal-kumpaniji
ALTERNATIVE ORGANISATIONAL STRUCTURES	STRUTTURI ORGANIZZATTIVI ALTERNATTIVI
PROJECTS	PROĠETTI
Movies	Films
Sports	Sport
Freelance	Freelance
Traits:	Karatteristiċi:
Creative	Kreattiva
Defined start/end	Bidu/tmiem definiti
ENTREPRENURIAL	INTRAPRENDITORJALI
Google	Google
Apple	Apple
Tesla	Tesla
Combines 20th C with Projects:	Tgħaqqad is-seklu 20 mal-Proġetti:
Focus on innovation	Enfasi fuq l-innovazzjoni
PATH-FINDERS	PATH-FINDERS
Zappos	Zaporos
Menlo	Menlo
Valve	Valve

Piloting new 21st C. ways to organize people/work	L-ittestjar ta' modi ġodda tas-seklu 21 kif jiġu organizzati n-nies/ix-xogħol
WIREARCHY	WIREARCHY
Wikipedia	Wikipedia
Linux	Linux
AirBnb	Airbnb
Leveraging the power of community	Ingranaġġ tas-setgħa tal-komunità
IN AN INCREASINGLY COMPLEX BUSINESS REALITY *HIERARCHICAL ORGANISATIONS* TEND TO BE TOO SLOW TO ADAPT	F'REALTÀ TA' NEGOZJU DEJJEM AKTAR KUMPLESS, HEMM TENDENZA LI L-*ORGANIZZAZZJONIJIET ĠERARKIĊI* JDUMU WISQ BIEX JADATTAW

L-organizzazzjonijiet ġerarkiċi għandhom it-tendenza li jdumu biex jadattaw u ta' spiss ma jkunux adatti biex jittrattaw ma' kompetizzjoni dejjem aktar dinamika. Dan jipprovdi opportunitajiet għal strutturi alternattivi — li huma bbażati fuq flussi dinamiċi ta' setgħa, fiduċja, informazzjoni u awtorità fost il-koordinaturi u l-persunal u li huma attivati minn teknoloġiji u persuni interkonnessi — biex jikkompetu r-rivali aktar ġerarkiċi tagħhom, peress li strutturi organizzattivi alternattivi jistgħu jgħaġġlu biex jespandu jew inaqqsu (CIFS, 2017a). Mudelli ġodda ta' negozju — speċjalment kumpaniji fil-wirearchy — jistgħu jevolvu malajr minn negozju ġdid għal wieħed globali, f'termini ta' dħul, profitti u sehem mis-suq, ħafna drabi bi ftit impjegati jew assi tanġibbli (Bank Dinji, 2018).

Eżempju ta' għamla ġdida ta' organizzazzjoni hija l-organizzazzjoni bbażata fuq il-proġetti. Din l-għamla ta' organizzazzjoni hija attraenti għal ħafna kumpaniji, minħabba li din iżżid l-aġilità. L-organizzazzjoni bbażata fuq il-proġetti ħafna drabi ma toffrix ħafna f'termini ta' taħriġ fuq ix-xogħol: l-impjegati huma mistennija li jkollhom il-ħiliet u l-esperjenza meħtieġa mill-bidu. Dan jagħmilha diffiċli għal parteċipanti ġodda biex jidħlu f'industrija, peress li ma jistgħu jiddokumentaw l-ebda esperjenza fil-qasam. B'riżultat ta' dan, ħafna parteċipanti ġodda jaħdmu bħala apprendisti mhux imħallsa biex jiksbu l-esperjenza dokumentata meħtieġa, bit-tama li jiksbu impjieg imħallas aktar tard. Għaldaqstant, l-impjegaturi jibdew jistennew li huma jkunu jistgħu jagħmlu użu minn riżerva ta' ħaddiema b'ħiliet mhux imħallsa, li tnaqqas il-ħtieġa li jiġu ingaġġati impjegati mħallsa għal ħafna kompiti.

Dan, flimkien mal-emerġenza tal-ekonomija tal-pjattaformi, qed jippolarizza s-suq tax-xogħol futur bejn żewġ klassijiet ta' ħaddiema — "profiċjenti" u "prekarjati" (Standing, 2011) . Il-profiċjenti għandhom il-mentalità u l-għodda meħtieġa biex jadattaw għall-bidliet fl-ekonomija u saħansitra jiżviluppaw prodotti u servizzi biex jisfidaw l-organizzazzjoni stabbilita (McKinsey Global Institute, 2018), filwaqt li l-klassi ta' ħaddiema prekarjati se jkollhom ftit li xejn tama li jkollhom impjieg fuq perjodu ta' żmien twil jew sigurtà finanzjarja (Standing, 2011). Il-klassi ta' ħaddiema prekarjati se tinkludi mhux biss ħaddiema b'livell baxx ta' ħiliet, iżda wkoll ħaddiema b'livell għoli ta' edukazzjoni u b'livell għoli ta' ħiliet, li għadhom jaffaċċaw futur inċert (CIFS, 2017b). Għal aktar informazzjoni, jekk jogħġbok ara l-kaxxa bit-test.

Fl-istess ħin, il-ktajjen tal-valur qed jiġu sostitwiti minn netwerks ta' valur, fejn il-klijenti, il-fornituri, is-sħab, il-kompetituri, il-voluntiera u l-freelancers kollha jikkontribwixxu għall-innovazzjoni. Dawn l-interessi kumplimentari jiffurmaw ekosistemi kompetittivi li jkopru l-ġeografiji, l-organizzazzjonijiet, l-industriji u l-ħin. Qed naraw dejjem aktar li l-ostakli ġeografiċi qed jintilfu minħabba l-urbanizzazzjoni, id-diġitalizzazzjoni, it-trasport aktar rapidu, u t-taħlit apposta ta' funzjonijiet differenti f'ċentri ta' innovazzjoni bħal Silicon Valley u f'ċentri ta' koħidma bħal WeWork li jipprovdu spazju ta' ħidma kondiviż, komunità u servizzi għal freelancers, negozji ġodda u negozji żgħar (CIFS, 2017b).

Madankollu, dawn l-organizzazzjonijiet ġodda u n-netwerks tal-ħolqien ta' valur joħolqu kwistjonijiet ta' politika fl-oqsma tal-impjiegi, il-privatezza, il-kompetizzjoni u t-tassazzjoni, biex jiġi żgurat kuntratt soċjali li jiffunzjona tajjeb, fejn il-ħaddiema jistgħu jaċċessaw impjieg stabbli bil-paga, xbieki ta' sikurezza soċjali, opportunitajiet edukattivi kif meħtieġ, kif ukoll ikunu jistgħu jżommu ekonomija kompetittiva (Bank Dinji, 2018). Dawn ir-regolamenti se jkollhom jespandu biex jinkludu strutturi organizzattivi u prattiki ta' impjieg ġodda. Dan se jkun jirrikjedi mod ta' ħsieb ġdid fir-rigward tar-regolamentazzjoni tal-OSH u l-governanza fil-livelli nazzjonali u tal-UE. L-OSH għandha tibdel dejjem aktar l-enfasi tagħha mir-regolamentazzjoni u l-kontroll tal-organizzazzjonijiet lejn l-appoġġ ta' individwi (pariri dwar l-ergonomija, l-indirizzar tal-esklużjoni soċjali, eċċ.) tul il-firxa ta' organizzazzjonijiet u netwerks li se jkunu qed jaħdmu fihom matul il-ħajja tax-xogħol tagħhom. Pereżempju, ir-regolaturi tal-OSH se jiġu kkontestati biex jappoġġaw lill-ħaddiema li jaħdmu f'għadd dejjem jikber ta' sitwazzjonijiet mhux fuq il-post tax-xogħol ma' organizzazzjonijiet żgħar li jista' jkun li ma jkollhomx operazzjonijiet fl-Unjoni Ewropea għajr l-appoġġ offrut minn ħaddiem freelance Ewropew.

"Profiċjenti" u "prekarjati"

Fi studju reċenti ta' McKinsey Global Institute, 20-30 % tal-popolazzjoni fl-età tax-xogħol fl-Istati Uniti u l-15-il Stat Membru ta' qabel l-2004 tal-UE, sa 162 miljun individwu, kienu impenjati fl-ekonomija freelance, ċifra li tista' tikber sa 50 % sal-2030 f'xi ekonomiji. L-istudju ta' McKinsey sab li l-ħaddiema indipendenti fil-parti l-kbira jidħlu f'erba' segmenti (il-profiċjenti li jikkostitwixxu l-ewwel tnejn, il-prekarjati li jikkostitwixxu l-aħħar tnejn):

- *aġenti mhux marbutin*, li b'mod attiv jagħżlu xogħol indipendenti u jiksbu l-introjtu primarju tagħhom minnu;
- *ħaddiema każwali*, li jużaw xogħol indipendenti għal introjtu supplimentari u jagħmlu dan għax iridu huma;
- *riluttanti*, li jaqilgħu l-għajxien primarju tagħhom minn xogħol indipendenti iżda li jippreferu impjiegi tradizzjonali;
- *ħaddiema f'diffikultà finanzjarja*, li jagħmlu xogħol indipendenti supplimentari minħabba l-ħtieġa (Manyika et al., 2016).

Il-futur tal-forza tax-xogħol — l-implikazzjonijiet għall-innovazzjoni soċjali u l-OSH

L-implikazzjonijiet ta' bidliet fil-forza tax-xogħol futura se jkollhom effetti profondi fuq l-inklużjoni soċjali u l-innovazzjoni. L-innovazzjoni soċjali tiddependi mis-sentiment tal-ħaddiema li jipparteċipaw fil-ħolqien ta' titjib f'kuntest ta' post tax-xogħol (Oeij, 2017). L-innovazzjoni soċjali fil-post tax-xogħol hija sfidata min-nuqqas ta' involviment u sens ta' twettiq li jirriżulta mix-xogħol. Għadd sinifikanti ta' ħaddiema mhumiex involuti u/jew iħossu li xogħolhom ma jagħtihomx sens ta' skop jew tifsira. Skont stħarriġ ta' YouGov tal-poplu Brittaniku fl-2015, 37 % tan-nies ma jaħsbux li l-impjiegi tagħhom taw kontribut sinifikanti lid-dinja. Fin-Netherlands, 40 % ta' dawk li wieġbu jemmnu li l-impjiegi tagħhom ma kellhom l-ebda raġuni għalfejn jeżistu (Heller, 2018).

Flimkien ma' sens ġenerali ta' inkwiet dwar it-tifsira tax-xogħol f'ħajjet il-ħaddiema, it-teknoloġija qed tbiddel mhux biss kif se jintgħażlu l-ħaddiema, iżda wkoll l-elementi soċjali tax-xogħol. L-organizzazzjonijiet qed jiżviluppaw u jtejbu l-għodod tal-intelliġenza artifiċjali (AI) biex jivvalutaw l-applikazzjonijiet tal-impjegati, biex jiżguraw li jkun hemm ġabra ta' ħaddiema aktar varjata minn fejn l-impjegaturi jistgħu jgħażlu (CIFS u ISS, 2016). Il-ħaddiema se jkollhom bżonn ukoll li jkunu lesti jaħdmu b'sistemi tal-intelliġenza artifiċjali l-istess daqskemm ser ikollhom bżonn jaħdmu ma' impjegati oħra (Lohr, 2018). Dan l-iżvilupp se joħloq sfidi ġodda tal-OSH f'termini ta' sfidi ġodda relatati mal-interfaċċi, kif ukoll stress konjittiv u piżijiet.

Se jkollhom jiġu żviluppati modi ġodda ta' organizzazzjoni u l-iżgurar tal-benesseri tal-ħaddiema għal numru dejjem jikber ta' ħaddiema freelance u kontinġenti. Riċerkaturi nnutaw li l-ħaddiema li kienu l-aktar ta' suċċess f'xogħol freelance żviluppaw erba' strateġiji biex jgħinuhom jinnavigaw il-vantaġġi u l-iżvantaġġi assoċjati ma' xogħol ta' ekonomija freelance. Dawn l-istrateġiji ta' tlaħħiq kienu li tiġi żviluppata konnessjoni mal-post, jinżammu rutini, jiġi stabbilit sens ta' skop u tiġi

sostnuta konnessjoni man-nies (Pistlieri et al., 2018). L-organizzazzjonijiet tal-OSH jeħtieġ li jidentifikaw modi biex jindirizzaw u jappoġġaw dawn il-ħtiġijiet fost dan l-element li qed jikber tal-forza tax-xogħol.

It-tixjiħ se jibqa’ sfida ewlenija. Ir-regolamenti tal-Gvern, tal-pensjonijiet u tal-OSH se jkollhom bżonn jiżviluppaw modi ġodda biex jiżguraw li l-ħaddiema akbar fl-età jkunu jistgħu jaħdmu sakemm ikunu jridu. Dan se jsir dejjem aktar importanti f’ekonomiji li qed jixjieħu malajr — pereżempju l-Ġappun, il-Ġermanja, l-Italja u Spanja. Kif tirrimarka l-Professur Lynda Grattan tal-London Business School, il-futur tax-xogħol qed jinbidel, u l-karrieri saru “aktar fluwidi, flessibbli u b’diversi stadji”. L-impjegaturi se jkollhom bżonn jibdlu l-mentalità li biha jipperċepixxu lill-ħaddiema akbar fl-età, u l-ħaddiema se jkollhom bżonn jerġgħu jivvalutaw it-trajettorji tal-karriera tagħhom (Pillany, 2018).

Fuq livell strutturali, oqfsa regolatorji leġiżlattivi u relatati għandhom jagħmluha faċli u attraenti għal ħaddiema akbar fl-età biex ikomplu jaħdmu fis-suq tax-xogħol wara l-età tal-irtirar jekk jixtiequ. L-għażliet jinkludu pjanijiet flessibbli ta’ rtirar li jistgħu jipprovdu lill-anzjani li jkunu laħqu l-età statutorja tal-irtirar, il-possibbiltà li jkunu impjegati part-time u pensjonanti part-time, li jkunu jistgħu jieħdu parti mill-pensjonijiet tagħhom, skont ix-xewqat u l-ħtiġijiet tagħhom (CIFS u PFA, 2018). L-organizzazzjonijiet se jkollhom jaqilbu l-enfasi tagħhom fuq it-talent minn preferenza għal ħaddiema żgħażagħ biex jirrikonoxxu l-kontribut siewi li jistgħu jipprovdu l-ħaddiema anzjani. L-OSH se jkollha bżonn dejjem aktar li timmira l-innovazzjoni tagħha lejn il-ħtiġijiet ta’ ħaddiema aktar anzjani fuq il-post tax-xogħol.

Il-futur tal-post tax-xogħol — l-implikazzjonijiet għall-innovazzjoni soċjali u l-OSH

Il-post tax-xogħol kien post fejn in-nies kienu jiġu biex jaħdmu. B’riżultat tat-teknoloġiji diġitali, il-biċċa l-kbira tal-impjegati issa jistgħu jaħdmu minn kullimkien fi kwalunkwe ħin. Dan l-iżvilupp issa sar ukoll għodda potenzjali biex tiġi xprunata l-bidla fl-imġiba u kulturali fost l-impjegati biex jintlaħqu aħjar l-għanijiet ta’ organizzazzjoni. B’riżultat ta’ dan, ir-rwol tal-post tax-xogħol fl-innovazzjoni, fil-benesseri u fl-inklużjoni qed jiġi rikonoxxut u promoss. It-teknoloġiji ġodda qed jippermettu li l-post tax-xogħol iwettaq dawn l-għanijiet — il-mistoqsija mbagħad tkun sa fejn aħna lesti li nħallu lill-organizzazzjonijiet jissorveljaw u jintervjenu fil-ħajja ta’ kuljum tal-ħaddiema tagħhom.

Hekk kif il-mudelli u l-proċessi tax-xogħol jinbidlu, ir-rwol li għandu l-post tax-xogħol fil-ħolqien tal-valur u kif inhu definit, iddisinjat, imħaddem u utilizzat se jinbidel kontinwament matul id-deċennji li ġejjin (Jaspers, 2017). Ix-xogħol qed isir dejjem aktar distribwit fost il-ġeografiji u ż-żoni tal-ħin, u l-ħtieġa li naslu għal post ċentralizzat biex jinkisbu l-kompiti li wieħed jeħtieġ li jwettaq qed tonqos — speċjalment għall-ħaddiema tal-uffiċċju. Il-ħaddiema tal-uffiċċju jistgħu jaħdmu fl-uffiċċju jew mid-dar, fl-ajruport, f’kafetterija, f’post fejn isir xogħol f'kollaborazzjoni, eċċ. Il-ħaddiema issa jaħdmu minn kwalunkwe post u jieħdu l-post tax-xogħol magħhom (CIFS, 2017b).

L-organizzazzjonijiet qegħdin dejjem aktar jadottaw strateġija ta’ ħidma issa. L-istrateġija ta’ ħidma issa tirrikonoxxi li l-impjegati jistgħu jaħdmu minn kullimkien u jeħtieġ li jiġu appoġġati fuq firxa wiesgħa ta’ ambjenti tax-xogħol. Għal xi organizzazzjonijiet, speċjalment dawk ibbażati fuq wirearchy, il-post tax-xogħol fiżiku waqaf ikun element ċentrali tal-istrateġija tagħhom ta’ ħidma issa. Din il-bidla se teħtieġ li tiġi riflessa dejjem aktar fir-regolamenti tal-OSH.

Eżempju ta’ kumpanija li tieħu tali approċċ iddistribwit, imqabbad f’netwerk, hija Automattic Inc., li tmexxi s-servizzi tal-web WordPress, WooCommerce, Jetpack, u aktar. Minn Novembru 2018, il-kumpanija kellha 717-il impjegat, imsejħa Awtomatticians, f’54 pajjiż, li jitkellmu 77 lingwa differenti, u li jaħdmu minn djarhom jew minn postijiet oħra. Automattic Inc. m’għadx għandha kwartieri ġenerali minħabba li, bħala medja, inqas minn tliet impjegati ġew fl-uffiċċju (CIFS, 2017a). Iċ-chats dwar il-ġestjoni tal-proġett, ta’ brainstorming u dawk mhux relatati max-xogħol, isiru online. Il-kumpanija ħolqot kultura kollaborattiva, permezz ta’ WordPres.com bħala ċ-ċentru diġitali tagħha (Berkun, 2013).

Madankollu, għal ħafna organizzazzjonijiet, il-post tax-xogħol qed isir l-għodda u l-post għat-trawwim u t-tisħiħ ta’ kultura organizzattiva u biex tiġi xprunata l-innovazzjoni. Huma qed ibiddlu l-

postijiet tax-xogħol tagħhom f'postijiet li jiġbdu lejhom il-ħaddiema. Għalhekk il-post tax-xogħol qed isir post għas-soċjalizzazzjoni u l-kondiviżjoni informali tal-għarfien, fejn l-iskambju ta' informazzjoni jista' ma jkunx direttament marbut mal-kompitu inkwistjoni iżda xorta waħda jkun ta' valur kbir (CIFS, 2017a; Saunders, 2018). Madankollu, dan ipoġġi lill-ħaddiema f'riskju meta l-konfini bejn ix-xogħol u l-ħajja privata jkunu dejjem anqas evidenti, u dan jista' jwassal għal stress għal xi ħaddiema li ma jistgħux ilaħħqu ma' din il-bidla.

Il-post tax-xogħol bħala esperjenza u r-rwol tiegħu fl-innovazzjoni

Hekk kif ir-rwol tal-post tax-xogħol jaqleb għal esperjenza li tattira l-ħaddiema lejn il-post fejn jinsab, hemm diversi sfidi li jeħtieġ li jingħelbu, u opportunitajiet li jeħtieġ li jiġu sfruttati. Ħafna ħaddiema jsibu li l-postijiet tax-xogħol tagħhom ma jappoġġawx il-mod li jeħtieġu biex jaħdmu u li huma storbjużi. Teknoloġiji ġodda, analitika tad-*data* ċċentrata fuq l-utent u approċċi alternattivi għall-ġestjoni tal-post tax-xogħol qed jippermettu li l-postijiet tax-xogħol jiżviluppaw disinn u ġestjoni tal-post tax-xogħol iċċentrat fuq l-utent li huma adattati għall-iskop tagħhom.

Ħafna postijiet tax-xogħol — speċjalment uffiċċji bi pjan miftuħ — joffru prestazzjoni batuta. Skont il-bażi tad-*data* ta' Leesman, 67 % biss ta' dawk li wieġbu jirrappurtaw li l-post tax-xogħol tagħhom jippermettilhom li jaħdmu b'mod produttiv, b'konsegwenzi tal-OSH bħal distrazzjonijiet kostanti u stress, li jfisser li hemm lok sinifikanti għal titjib (Oldman u Rothe, 2017). Minkejja t-twemmin fost ħafna kumpaniji li spazji tax-xogħol kbar bi pjan miftuħ jgħinu l-kollaborazzjoni, sakemm il-membri tat-tim rilevanti ma jkunux qrib xulxin, huma jġibu ruħhom daqslikieku l-kollegi tagħhom ikunu f'pajjiż ieħor. Jekk l-organizzazzjoni kienet aktar iffukata fuq it-tnaqqis tal-ispejjeż milli fuq l-investiment fil-prestazzjoni, ir-riċerka wriet li t-tqegħid ta' ħaddiema qrib wisq ta' xulxin jista' jwassalhom biex "jisktu, daqslikieku weħlu f'lift flimkien". L-uffiċċji bi pjan miftuħ għandhom it-tendenza li jkunu mudell ta' daqs wieħed li jgħodd għal kulħadd li ma jissodisfax il-ħtiġijiet ta' dak li jkun (Knapton, 2017).

Kien hemm dejjem aktar enfasi fuq it-titjib tal-esperjenzi tal-impjegati minħabba xewqa dejjem tikber li jiġi promoss is-sens ta' appartenenza u ta' kultura organizzattiva b'saħħitha (Turnbull u Redlein, 2017). Il-post tax-xogħol sar post fejn l-impjegati mobbli jistgħu jitgħallmu, jieħdu ispirazzjoni u jaħdmu b'passjoni biex jiżviluppaw soluzzjonijiet għal problemi dejjem aktar kumplessi. L-esperjenza tal-impjegati hija l-vjaġġ tal-utent tal-interazzjonijiet kollha li impjegat ikollu ma' organizzazzjoni. Tibda meta n-nies isibu għall-ewwel darba u japplikaw għal xogħol, u tispiċċa meta jitilqu u tinkludi dak kollu li jseħħ bejn waħda u l-oħra (CIFS u ISS, 2017).

Awtur: Jeffrey Saunders, Direttur; Istitut ta' Copenhagen għall-Istudji tal-Futuri

Ġestjoni tal-proġett: Annick Starren, Emmanuelle Brun, Aġenzija Ewropea għas-Saħħa u s-Sigurtà fuq il-Post tax-Xogħol (EU-OSHA), 2019

Dan l-artikolu kien ikkummissjonat mill-Aġenzija Ewropea għas-Saħħa u s-Sigurtà fuq il-Post tax-Xogħol (EU-OSHA) Il-kontenut tiegħu, inkluża kwalunkwe opinjoni u/jew konklużjoni espressa, huma dawk tal-awturi biss u mhux neċessarjament jirriflettu l-fehmiet tal-EU-OSHA

Referenzi

Berkun, S. (2013, Marzu). *How WordPress Thrives with a 100 % Remote Workforce. (Kif WordPress jirnexxi b'100 % ta' Forza tax-Xogħol Remota).* Miksub minn *Harvard Business Review*: bit.ly/2q2t1xD

CIFS. (2016a) *How to Be Resilient in the 21st Century (Kif tkun Reżiljenti fis-Seklu 21).* Copenhagen: L-Istitut ta' Copenhagen għall-Istudji tal-Futuri.

CIFS. (2016b). *Individual Resilience (Ir-Reżiljenza Individwali).* Copenhagen: L-Istitut ta' Copenhagen għall-Istudji tal-Futuri.

CIFS. (2017a) *Future of Workplace Strategy (L-istrateġija għall-Futur tal-Post tax-Xogħol).* Copenhagen: L-Istitut ta' Copenhagen għall-Istudji tal-Futuri.

CIFS. (2017b). *Working in the Age of Hyper Agility (Kif taħdem fi żminijiet ta' aġilità eċċessiva).* Copenhagen: L-Istitut ta' Copenhagen għall-Istudji tal-Futuri.

CIFS u ISS. (2012). *ISS 2020 Vision: New Ways of Working (Il-viżjoni tal-ISS għall-2020: Modi ġodda ta' ħidma)* Copenhagen: ISS.

CIFS u ISS. (2016) *ISS 2020 Vision: Future of Service Management. (Il-viżjoni tal-ISS għall-2020: Il-futur tal-ġestjoni tas-servizzi).* Copenhagen: ISS.

CIFS u ISS. (2017). *ISS 2020 Vision: The Future of Work, Workforce and Workplace. (Il-viżjoni tal-ISS għall-2020: Il-ġejjieni tax-xogħol, tal-ħaddiema u tal-post tax-xogħol).* Copenhagen: ISS.

CIFS u PFA. (2018). *Det gode liv i den 3. alder.* Copenhagen: PFA.

EU-OSHA (2012). *Review of Workplace Innovation and Its Relation with Occupational Safety and Health. (Rieżami tal-Innovazzjoni fuq il-Post tax-Xogħol u r-Relazzjoni Tagħha mas-Saħħa u s-Sigurtà Okkupazzjonali).* Bilbao: EU-OSHA.

EU-OSHA. (2018). *Foresight on New and Emerging Occupational Safety and Health Risks Associated with Digitalisation by 2025. (Prospettiva dwar Riskji Okkupazzjonali Ġodda u Emerġenti tas-Saħħa u s-Sigurtà Assoċjati mad-Diġitalizzazzjoni sal-2025).* Brussell: EU-OSHA.

EU-OSHA. (2017). *Protecting workers in the online platform economy: an overview of regulatory and policy developments in the EU (il-protezzjoni tal-ħaddiema fl-ekonomija tal-pjattaformi online: ħarsa ġenerali tal-iżviluppi regolatorji u ta' politika fl-UE).* Brussell: EU-OSHA

Heller, N. (2018). The Bullshit-job Boom. *New Yorker.* Meħud minn The New Yorker: https://www.newyorker.com/books/under-review/the-bullshit-job-boom

Jaspers, E. (2017). Technologies driving smart futures (It-teknoloġiji li jixprunaw il-futuri intelliġenti). F'*Work on the Move 2*, pp. 165-195., Houston: Il-Fondazzjoni tal-IFMA:

KINDER, M. (2018). *Learning to Work with Robots (Nitgħallmu naħdmu bir-Robots). AI Will Change Everything (L-IA se tbiddel kollox). Workers Must Adapt — or Else (Il-ħaddiema jridu jadattataw — inkella).* Meħud minn www.foreignpolicy.com: https://foreignpolicy.com/2018/07/11/learning-to-work-with-robots-automation-ai-labor/

Knapton, S. (2017). *Open-plan Offices Don't Work and Will be Replaced by the 'Coffice', says BT Futurologist. (L-Uffiċċji bi Pjan Miftuħ Ma Jaħdmux u Se jiġu Sostitwiti mill-"Coffice", jgħid BT Futurologist).* Meħud minn *The Telegraph*: https://www.telegraph.co.uk/science/2017/10/01/open-plan-offices-dont-work-will-replaced-coffice-says-bt-futurologist/?es_p=5071338

Lohr, S. (2018). *The Begining of a Wave: AI Tiptoes into the Workplace. (Il-Bidu ta' Mewġa: L-Intelliġenza Artifiċjali tinsab fil-Post tax-Xogħol).* Meħud minn *New York Times*: https://www.nytimes.com/2018/08/05/technology/workplace-ai.html

Manyika, J., Lund, S., Bughin, J., Robinson, K., Mischke, J. u Mahajan, D. (2016). *Independent Work: Choice, Necessity, and the Gig Economy (Ix-Xogħol Indipendenti: L-Għażla, il-Ħtieġa u l-Ekonomija tal-Gigs).* New York, NY: McKinsey Global Institute.

McKinsey Global Institute. (2018). *AI, Automation, and the Future of Work: Ten Things to Solve for. (L-Intelliġenza Artifiċjali, l-Awtomatizzazzjoni u l-Futur tax-Xogħol: Għaxar Affarijiet li Jeħtieġu Soluzzjoni).* Meħud minn McKinsey Global Institute: https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/ai-automation-and-the-future-of-work-ten-things-to-solve-for

Oeij, P., Rus, D. u Pot, F. (eds.). (2017). *Workplace Innovation: Theory, Research and Practice (L-Innovazzjoni fuq il-Post tax-Xogħol:Teorija, Riċerka u Prattika).* Cham, l-Iżvizzera: Springer.

Oldman, T. u Rothe, P. (2017). *The Next 250K (Il-250K li jmiss).* Meħud minn Leesman Index: http://www.leesmanindex.com/250k_Report.pdf

Petriglieri, G., Ashford, S. u Wrzesniewski, A. (2018). Thriving in the gig economy (Suċċess fl-ekonomija tal-gigs). *Harvard Business Review.* (Marzu-April), pp. 140–143.

Pillany, S. (2018). *How to Build the Mindset that Will Enable Future Employee 'Reskillng' (Kif Tibni l-Mentalità li Tippermetti t-"Taħriġ mill-Ġdid" tal-Impjegati Futuri).* Meħud minn Entrepreneur Europe: https://www.entrepreneur.com/article/313131

Pot, F., Dhondt, S. u Oeij, P. (2012a). Social innovation of work and employment (L-innovazzjoni soċjali tax-xogħol u tal-impjiegi). F'H.-W. Franz, J. Hochgerner u J. Howaldt (eds.), *Challenge Social Innovation: Potential for Business, Social Entrepreneurship, Welfare and Civil Society, (Kif Tisfida l-Innovazzjoni Soċjali: Il-Potenzjal għan-Negozju, l-Intraprenditorija Soċjali, il-Benesseri u s-Soċjetà Ċivili)* pp. 261–274. Berlin: Springer.

Saunders, J. S. (2018). *Social Inclusion and the Future of Work (L-Inklużjoni Soċjali u l-Futur tax-Xogħol).* Bilbao: Deusto.

Selingo, J. (2018). *The False Promises of Worker Retraining (Il-Wegħdiet Foloz tat-Taħriġ mill-Ġdid tal-Ħaddiema).* Meħud minn *The Atlantic*: https://www.theatlantic.com/education/archive/2018/01/the-false-promises-of-worker-retraining/549398/

Standing, G. (2011). *The Precariat: The New Dangerous Class. (Il-Prekarjat: Il-Klassi Ġdida Perikoluża).*. Londra: Bloomsbury Academic.

Turnbull, P. u Redlein, A. (2017). *The 'New Think' about Working from Home (Il-"Mentalità Ġdida" dwar ix-Xogħol mid-Dar).* Houston: IFMA World Workplace.

Bank Dinji. (2018). World Development Report 2019: The Changing Nature of Work (In-Natura tax-Xogħol li qed Tinbidel). Washington, DC: Il-Grupp tal-Bank Dinji.

Il-Forum Ekonomiku Dinji. (2018). The Future of Jobs Report (Rapport dwar il-Futur tal-Impjiegi). Ċentru għall-Ekonomija u s-Soċjetà l-Ġdida, Forum Ekonomiku Dinji.

Bibljografija

Abdulwahab, S. (2016). The relationship between job satisfaction, job performance and employee engagement: An explorative study (Ir-relazzjoni bejn is-sodisfazzjon tax-xogħol, il-prestazzjoni tax-xogħol u l-impenn tal-impjegati: Studju ta' esplorazzjoni). *Issues in Business Management and Economics Vol.4 (1), 1-8.*

Buckley, P., Bachman, D. u Schleeter, T. (2017). *No College, No Problem (Ebda Kulleġġ, Ebda Problema).* Meħud minn Deloitte Insights: https://www2.deloitte.com/insights/us/en/economy/issues-by-the-numbers/college-premium-skills-versus-degrees.html

CIFS. (2008). *Strategic Futures Studies (Studji Strateġiċi dwar il-Futuri).* Copenhagen: L-Istitut ta' Copenhagen għall-Istudji tal-Futuri.

Dastin, J. (2018, Ottubru 10). *Amazon Scraps Secret AI Recruiting Tool that Showed Bias against Women (Amazon Tieqaf Tuża l-Għodda ta' Reklutaġġ ta' Intelliġenza Artifiċjali Sigrieta li Wriet Preġudizzju kontra n-Nisa).* Meħud minn Reuters.com: https://www.reuters.com/article/us-amazon-com-jobs-automation-insight/amazon-scraps-secret-ai-recruiting-tool-that-showed-bias-against-women-idUSKCN1MK08G

Easton, N. (2015, Marzu 5). *"Why Aren't There More Women in the Workforce? ("Għaliex M'hemmx Iktar Nisa fil-Forza tax-Xogħol?")* Meħud minn http://fortune.com/2015/03/05/women-in-the-workforce/'.

Florentine, S. (2016). *How Artificial Intelligence Can Eliminate Bias in Hiring (Kif l-Intelliġenza Artifiċjali Tista' Telimina l-Preġudizzju fir-Reklutaġġ).* Meħud minn CIO: https://www.cio.com/article/3152798/artificial-intelligence/how-artificial-intelligence-can-eliminate-bias-in-hiring.html

Gallup u ILO. (2017). *Towards a Better Future for Women and Work: Voices of Women and Men (Lejn Futur Aħjar għan-Nisa u x-Xogħol: L-Ilħna tan-Nisa u tal-Irġiel).* Ġinevra: Gallup u ILO.

Grattan, L. u Scott, A. (2016). *Our Assumptions About Old and Young Workers Are Wrong (Is-Suppożizzjonijiet Tagħna Dwar il-Ħaddiema Anzjani u Dawk Żgħażagħ Huma Żbaljati).* Miksub minn *Harvard Business Review*: bit.ly/2ozhf0l

Greenfield, R. (2017). *New Office Sensors Know When You Leave Your Desk (Sensers tal-Uffiċċju Ġodda Jkunu Jafu Meta Titbiegħed mill-Iskrivanija).* Meħud minn Bloomberg.com: https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-02-14/new-office-sensors-know-when-you-leave-your-desk

Indermun, V. u Bayat, M. (2013). The job satisfaction-employee performance relationship: A theoretical perspective (Ir-relazzjoni bejn is-sodisfazzjoni tax-xogħol u l-prestazzjoni tal-impjegat: Perspettiva teoretika). *International Journal of Innovative Research in Management 11 (2), 1-9.*

ISS. (2018, Frar). *Gallup: The Holy Grail of Employee Engagement in 2018 (Il-Gral Imqaddes tal-Ingaġġ tal-Impjegati fl-2018).* Meħud min Servicefutures.com: https://servicefutures.com/gallup-holy-grail-employee-engagement-2018/?utm_campaign=RSS%20biweekly%20mail&utm_source=hs_email&utm_medium=email&utm_content=60725548&_hsenc=p2ANqtz-_IdHxSdY_r2UM53WvXIrRqErqqdhfdGjnA_G5I3wiWabtyIqaSxkepYFuvh3jlQdOzn5EwCZ6MIy

Levy, G. (2018). *The Temp Economy and the Future of Work (L-Ekonomija tal-Impjieg Temporanju u l-Futur tax-Xogħol).* Meħud minn *US News and World Report*: https://www.usnews.com/news/the-report/articles/2018-08-10/the-temp-economy-and-the-future-of-work

Lister, K. u Harnish, T. (2016). Well-being in the workplace (Il-benesseri fuq il-post tax-xogħol). F'*Work on the Move 2*. pp. 135-165. Houston: Il-Fondazzjoni tal-IFMA

Mahatani, G. (2018). *The Rise of Cognitive Work (re) Design: Applying Cognitive Tools to Knowledge-based Work (It-Tfassil (mill-ġdid) tax-Xogħol Konjittiv: L-Applikazzjoni ta' Għodod Konjittivi għal Xogħol ibbażat fuq l-Għarfien).* Meħud minn Careexperience.com: https://careerexperience.com/risecognitivework/

MIDiA. (2014). *The Death of the Long Tail: The Superstar Music Economy (Il-Mewt tal-Long Tail: L-Ekonomija tal-Mużika tas-Superstars).* MIDiA.

Murray, A. (2015). *Five Surprising Facts about the Fortune 500 (Ħames Fatti Sorprendenti dwar Fortune 500).* Meħud minn Linkedin: https://www.linkedin.com/pulse/five-surprising-facts-fortune-500-alan-murray/

OECD. (2018). *Labour Force Participation Rate, by Sex and Age Group (Ir-Rata ta' Parteċipazzjoni tal-Forza tax-Xogħol, skont is-Sess u l-Grupp tal-Età).* Meħud minn OECD.Stat: https://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=54741

Patty, A. (2016). *Companies that Use Older Workers Are the Most Innovative (Il-Kumpaniji li Jużaw il-Ħaddiema Anzjani Huma dawk li Huma l-Aktar Innovattivi).* Meħud minn *Sydney Morning Herald*: bit.ly/2poJRbX

PWC. (2016) *The Wearable Life: Connected Living in a Wearable World (Il-Ħajja b'Apparat li Jintlibes: L-Għajxien Konness f'Dinja ta' Apparat li Jintlibes).* PWC. Meħud minn https://www.pwc.se/sv/pdf-reports/the-wearable-life-2-0.pdf

Reeves, M. (2015). *Die Another Day: What Leaders Can Do about the Shrinking Life Expectancy of Corporations (Kif Ittawwal l-Għomor: X'jistgħu jagħmlu l-Mexxejja dwar l-Istennija tal-Għomor tal-Korporazzjonijiet li Qed Tonqos).* BCG. Meħud minn: https://www.bcg.com/publications/2015/strategy-die-another-day-what-leaders-can-do-about-the-shrinking-life-expectancy-of-corporations.aspx

Spicer, A. (2015). *What Companies Should Ask before Embracing Wearables (X'Għandhom Jistaqsu l-Kumpaniji qabel Jibdew Jużaw Apparat li Jintlibes).* Meħud minn *Harvard Business Review*: https://hbr.org/product/what-companies-should-ask-before-embracing-wearables/H0234S-PDF-ENG

Stolzoff, S. (2018). *By 2025, Machines Will Do More Work Than Humans, a New Report Says (Sal-2025, Il-Magni Se Jaħdmu Iktar mill-Bniedem, jgħid New Report).* Meħud minn Quartz: https://qz.com/1391116/machines-will-do-more-work-than-humans-by-2025-wef-predicts/

The Economist. (2018). *The Robots Coming for Your Jobs (Ir-Robots se Jeħdulkom Xogħolkom).* Meħud minn *The Economist*: https://www.economist.com/bartleby/2018/07/12/the-robots-coming-for-your-job

Turban, S., Freeman, L. u Waber, B. (2017). *A Study Used Sensors to Show That Men and Women Are Treated Differently at Work (Studju Uża Sensers biex Juri Li l-Irġiel u n-Nisa Huma Ttrattati Differenti fuq ix-Xogħol).* Meħud minn *Harvard Business Review*: https://hbr.org/2017/10/a-study-used-sensors-to-show-that-men-and-women-are-treated-differently-at-work

L-Uffiċċju tal-Istati Uniti tax-Xogħol u l-Istatistika. (2014). *Employee Tenure News Release (Stqarrija tal-Aħbarijiet dwar iż-Żamma tal-Impjegati).* Meħud minn http://bit.ly/2quXYxr.

Traduzzjoni pprovduta miċ-Ċentru ta' Traduzzjoni (CdT, Lussemburgu), bbażata fuq test oriġinali bl-Ingliż.