Acest material a fost realizat în cadrul proiectului „Fii familyfriendly! Formare şi consultanță pentru companiile din Bucureşti şi Ilfov”, cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013.

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investeste în
OAMENI

Cum dezvoltăm şi implementăm politici şi programe de work–life balance (WLB) în companii

Titlul programului/proiectului: Programul Operațional Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013/Fii familyfriendly! Formare şi consultanță pentru companiile din Bucureşti şi Ilfov

Editorul materialului: CPE - Centrul Parteneriat pentru Egalitate

Data publicării: noiembrie 2009

„Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Uniunii Europene sau a Guvernului României”

Proiect finanțat de UNIUNEA EUROPEANĂ

MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ŞI PROTECȚIEI SOCIALE AMPOSDRU

FONDUL SOCIAL EUROPEAN POS DRU 2007-2013

INSTRUMENTE STRUCTURALE 2007-2013

CPE CENTRUL PARTENERIAT PENTRU EGALITATE

Cum dezvoltăm şi implementăm politici şi programe de work–life balance (WLB) în companii

Autoare:
Livia Aninoşanu
Diana Calenic
Daniela Marţiş

Lucrarea „Cum dezvoltăm şi implementăm politici şi programe de work-life balance (WLB) în companii” a fost realizată în cadrul proiectului „Fii familyfriendly! Formare şi consultanță pentru companiile din Bucureşti şi Ilfov”, cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 20072013.

Aceasta se adresează în special companiilor - managerilor şi managerilor de resurse umane, oferind acestora o serie de instrumente utile pentru eficiență şi performanță în managementul angajaților, femei şi bărbați. Lucrarea se înscrie în colecția CPE de ghiduri şi publicații dedicată companiilor, inițiată în anul 2005.

Pentru informații suplimentare, vă rugăm contactați CPE, persoană de contact Livia Aninoşanu, Directoare de Programe (laninosanu@cpe.ro)

© 2009 CPE
Copyright-ul pentru acest material aparține CPE - Centrul Parteneriat pentru Egalitate. Reproducerea parțială sau integrală prin orice mijloace (electronice, mecanice, fotocopiere, înregistrare) a oricărui pasaj din acest material este strict interzisă în scopuri comerciale, fiind supusă prevederilor legii drepturilor de autor şi drepturilor conexe. Textele sunt concepute în scopuri educative, acestea putând fi reproduse doar în condițiile menționării sursei.

CPE - Centrul Parteneriat pentru Egalitate
E-mail: info@cpe.ro
Site: www.cpe.ro

Editorul materialului: CPE - Centrul Parteneriat pentru Egalitate
Data realizării: noiembrie 2009

CUPRINS

Ce este WLB şi ce beneficii aduce angajaților şi companiei 5

Care este rolul managerilor şi managerilor de resurse umane în promovarea WLB Obstacole şi soluții 23

Cum promovăm echilibrul viață profesională-viață privată în cadrul companiei 39

Cum dezvoltăm şi aplicăm, pas cu pas, politici şi programe de WLB în companie 53

Ce resurse am utilizat şi recomandăm 89

Ce este WLB şi ce beneficii aduce angajaților şi companiei

“Imaginează-ți viața precum un joc în care jonglezi cu cinci bile în aer. Aceste bile se numesc muncă, familie, sănătate, prieteni, viață spirituală – şi tu ții toate bilele în aer. Curând vei înțelege că munca este o bilă din cauciuc. Dacă o scapi, va reveni la tine. Dar celelalte patru bile – familie, sănătate, prieteni şi viață spirituală – sunt din sticlă. Dacă scapi vreuna din ele, vor fi iremediabil zgâriate, stricate, ciobite, deteriorate sau chiar distruse. Nu vor mai fi niciodată la fel. Trebuie să înțelegi asta şi să faci tot posibilul pentru a aduce echilibru în viața ta.”
(Brian G. Dyson, Preşedinte şi CEO Coca-Cola, 1996)

Oamenii, cu abilitățile şi competențele lor, reprezintă resursa cea mai valoroasă a companiilor. În prezent, reperele principale ale acestora au ajuns să fie schimbarea şi identificarea de modalități prin care să se mențină adaptate la schimbare. În acest context, concilierea între viața profesională şi cea privată înseamnă **recunoaşterea vieții personale a fiecărui angajat, în afara mediului său de lucru.**

Totuşi, o parte consistentă dintre companii continuă să perceapă munca şi viața personală ca fiind două domenii competitive, câştigul dintr-un domeniu însemnând pierdere în celălalt. Managerii moderni, însă, adaptați schimbărilor din prezent, pun în prim plan colaborarea între angajat şi manager în vederea atingerii obiectivelor profesionale şi personale, cu beneficii atât pentru business, cât şi pentru viața personală. Aceşti manageri sunt ghidați de trei obiective majore[1]:

1. informarea clară a angajaților privind prioritățile de business şi încurajarea angajaților în a-şi stabili şi prioritățile personale
2. recunoaşterea şi suportul acordat angajaților atât pentru rolurile şi responsabilitățile de la locul de muncă, cât şi pentru cele din afara acestuia
3. îmbunătățirea permanentă a performanțelor angajaților şi a organizației/companiei, în acelaşi timp cu atingerea obiectivelor personale ale angajaților.

Echilibrul între viața profesională şi cea personală este definit ca fiind acea situație caracterizată prin satisfacție, conflict de rol minim şi funcționare optimă a angajatului/angajatei, atât în sarcinile şi rolurile de la locul de muncă, cât şi în cele din viața personală/de familie.[2]

Concilierea viață privată-viață profesională poate fi construită pe baze precum:

- Politici menite să crească productivitatea şi bunăstarea personală şi familială şi să permită angajaților să îşi realizeze întregul potențial, indiferent de sex, rasă, clasă socială sau situație familială.[3]

[1] Eficiență în viața profesională şi în cea personală, Centrul Parteneriat pentru Egalitate, 2006
[2] Eficiență în viața profesională şi în cea personală, Centrul Parteneriat pentru Egalitate, 2006
[3] Center For Work-Life Policy, http://www.worklifepolicy.org

- Politici şi reglementări care susțin angajații în îmbinarea muncii cu alte aspecte ale vieții lor. Angajatorii beneficiază, la rândul lor, de aceste politici, pentru că ele contribuie la dezvoltarea unei forțe de muncă mai productivă şi mai loială.[4]

- Programe, practici şi modele de lucru care permit angajaților, femei şi bărbați, să-şi echilibreze munca şi viața personală astfel încât să-şi poată realiza planurile şi angajamentele personale, incluzând responsabilitățile familiale şi responsabilitățile de îngrijire, activitățile sportive şi de petrecere a timpului liber, de studiu şi formare continuă, implicare comunitară etc.[5]

- Un mediu de lucru incluziv, lipsit de orice fel de discriminare şi hărțuire, în care oamenii sunt valorizați pentru diversele lor experiențe, cunoştințe şi abilități.

Măsurile de conciliere se adresează tuturor angajaților, indiferent de vârstă, fie că sunt bărbați sau femei şi **nu** vizează numai pe acei angajați care au copii.

De ce avem nevoie de WLB[6]

Studiile de specialitate din domeniu menționează mai multe tipuri de **argumente** care susțin nevoia de echilibru între viața profesională şi viața privată: **argumente de gen** (care privesc egalitatea de şanse şi de tratament între femei şi bărbați), **argumente organizaționale** (legate de management şi procesele de resurse umane), **argumente statistice** (date privind problemele cauzate de conflictul între muncă şi viața personală) şi **argumente de sănătate mentală** (legate de stresul la locul de muncă şi efectele sale).

1. Argumente de gen.

Femeile şi bărbații îşi doresc o carieră de succes şi o viață personală împlinită

Schimbarea normelor sociale tradiționale privind feminitatea şi masculinitatea, precum şi realitatea societății actuale impun un management diferit, adaptat nevoilor diferite ale femeilor şi bărbaților. Programele de echilibrare a vieții profesionale cu cea personală răspund acestor nevoi diferite. Atât femeile, cât şi bărbații doresc să-şi construiască o carieră şi, în acelaşi timp, să îşi atingă obiectivele personale, de familie.

De multe ori, femeile sunt puse în situația dificilă de a alege între familie şi carieră sau de a face sacrificii şi compromisuri într-una dintre aceste zone sau în ambele, în condițiile în care atât una, cât şi cealaltă pot fi foarte valoroase pentru ele. Studii europene recente subliniază faptul că a deveni mamă are un efect semnificativ şi de durată asupra participării femeilor pe piața muncii, aceasta reflectând menținerea rolurilor de gen în spațiul privat, al familiei, respectiv rolul predominant al femeilor în îngrijirea copiilor, a persoanelor în vârstă, a persoanelor cu dizabilități etc.[7]

Deşi modelul femeii care nu lucrează este din ce în ce mai puțin prezent în Europa, ceea ce nu s-a schimbat este modul în care familiile îşi împart responsabilitățile de acasă. În România, aproape la fel de multe femei lucrează la fel de multe ore ca şi bărbații săptămânal, aceste date trebuind să fie citite corelat cu alte tipuri de date care indică următoarele:

- treburile casei, îngrijirea copiilor şi a persoanelor vârstnice sunt, în marea lor majoritate, o responsabilitate feminină;
- România se află pe podiumul câştigătorilor, ocupând primul loc la numărul de

[4] The Irish Work Life Balance Website, http://www.worklifebalance.ie
[5] Family Friendly Project, Irish Congress of Trade Unions, 2002
[6] Eficiență în viața profesională şi în cea personală, Centrul Parteneriat pentru Egalitate, 2006
[7] Raportul privind egalitatea între femei şi bărbați, Comisia Europeană, 2008

ore dedicat zilnic sarcinilor domestice;
- în România, majoritatea persoanelor declară că, în cazul unor probleme de sănătate/când ar avea nevoie specială de îngrijire, s-ar baza în principal pe familie.

2. Argumente organizaționale.

Dezechilibrul dintre viața profesională şi cea de familie afectează angajații, familia acestora şi compania în care lucrează

Managementul timpului a devenit o problemă din ce în ce mai acută pentru angajați, în special în ceea ce priveşte realizarea unor activități comune membrilor familiei şi împărțirea timpului între solicitările de la locul de muncă şi cele de acasă.

Atât femeile, cât şi bărbații sunt influențați de impactul conflictului între muncă şi familie. Consecințele acestui conflict sunt, în cazul angajaților, scăderea performanței profesionale şi apariția/creşterea problemelor de sănătate fizică şi emoțională, iar, în cazul organizației, scăderea productivității, creşterea absenteismului şi prezenteismului, precum şi creşterea fluctuației de personal. Aici intervine rolul esențial al specialiştilor în reurse umane şi al managerilor, care pot dezvolta şi aplica practici organizaționale care să creeze un mediu optim de muncă pentru angajați, femei şi bărbați, crescând, astfel, eficiența la nivel profesional, personal şi organizațional.

Nevoia de formare a managerilor în domeniul concilierii vieții profesionale cu viața personală/de familie este din ce în ce mai mare. Un studiu având drept subiecți manageri din Canada a arătat că această nevoie este a doua ca frecvență, după cea de management.[8] Managerii resimt din ce în ce mai acut nevoia de a avea informații şi competențe care să-i ajute să comunice eficient cu un angajat/o angajată care are o problemă personală/de familie.

3. Argumente statistice.

Numeroase statistici europene şi internaționale subliniază problemele cauzate de conflictul muncă-viață personală

Studii realizate în țări europene indică următoarele[9]:
- cel puțin 1 din 3 angajați percepe un nivel ridicat de stres, cauzat de conflictul dintre muncă şi viața personală/de familie;
- 40% din mamele angajate şi 25% din tații angajați percep un nivel ridicat de stres, cauzat de conflictul dintre muncă şi familie;
- 50% dintre părinți consideră că au o problemă în a realiza un echilibru între timpul petrecut la muncă şi cel petrecut cu familia;
- 2 din 3 părinți manifestă un stres zilnic moderat-ridicat, cauzat de dificultățile şi conflictele de rol muncă-familie;
- divorțul afectează mai mult de 1/3 dintre adulți, ceea ce conduce la creşterea numărului de femei şi bărbați care îşi cresc singuri copiii
- femeile alocă mai mult timp sarcinilor şi activităților din familie, ceea ce conduce la un nivel crescut de stres, precum şi la un risc crescut de depresie;
- stresul influențează calitatea activităților realizate de femei şi bărbați la locul de muncă.

[8] Eficiență în viața profesională şi în cea personală, Centrul Parteneriat pentru Egalitate, 2006
[9] Eficiență în viața profesională şi în cea personală, Centrul Parteneriat pentru Egalitate, 2006

Un studiu având drept subiecți angajați cu copii arată că acțiunile inițiate de organizație, cu impact asupra îmbunătățirii calității vieții de familie, reprezintă a doua sursă de recompensare, după creşterea salarială.

4. Argumente de sănătate mentală.

Echilibrul influențează sănătatea mentală a angajaților, iar sănătatea lor mentală le influențează performanța în muncă

- În Europa, 28% dintre angajați manifestă un stres ridicat la locul de muncă. Acesta creşte riscul de anxietate, depresie sau epuizare. Starea de sănătate mentală a angajaților poate fi influențată negativ de stilul de management, de lipsa de suport social, de presiunea timpului, de sarcini repetitive, de conflictele interpersonale, de insecuritatea locului de muncă, precum şi de lipsa de control şi autonomie
- Mai mult de 27% dintre adulții din Europa au experimentat cel puțin o problemă de sănătate mentală în decursul unui an (Organizația Mondială a Sănătății, 2005)
- Cele mai frecvente probleme de sănătate mentală din țările europene sunt anxietatea şi depresia, estimându-se că, până în anul 2020, depresia va fi principala problemă de sănătate a adulților şi copiilor din țările dezvoltate.[10]

Care sunt principalele obstacole în realizarea echilibrului

- **Lipsa facilităților de îngrijire a copiilor şi a altor persoane dependente;**
- **Program de lucru prelungit sau neregulat şi lipsa flexibilității timpului de lucru;**
- **Distribuția inegală a muncii în gospodărie între femei şi bărbați.**

Studiile arată că aplicarea unor măsuri de flexibilizare a timpului de lucru şi de echilibrare a sferei profesionale cu cea privată determină variate efecte pozitive la nivelul unei companii, incluzând creşterea performanței angajaților, reducerea absenteismului, un potențial crescut de recrutare şi reținere a personalului, precum şi un mai bun management al timpului. Aceste beneficii conduc la creşterea productivității şi competitivității companiei care aplică programe de conciliere.

Politicile şi modelele prietenoase față de familie şi care vizează echilibrarea vieții profesionale cu cea privată sunt o necesitate mai degrabă decât o alegere şi reprezintă o metodă importantă pentru realizarea egalității de şanse pentru femei şi bărbați, precum şi o metodă pentru obținerea unei piețe a muncii incluzive şi a independenței economice a persoanelor.

Echilibrul între viața profesională şi cea privată este influențat de situația socio-economică şi de situația pe piața muncii a femeilor şi bărbaților. Schimbările socio-economice din societate au impact negativ atât asupra asupra vieții private, cât şi asupra

[10] Green Paper - Improving the mental health of the population: Towards a strategy on mental health for the European Union, 2005

celei profesionale.

Studii, rapoarte şi strategii europene şi naţionale semnalează provocările actuale şi nevoile contextului economic şi al pieţei muncii: problemele demografice[11] (îmbătrânirea populaţiei, scăderea natalităţii), nevoia creşterii participării pe piaţa muncii, mai ales a femeilor, a creşterii nivelului de adaptabilitate a companiilor şi a angajaţilor la noile schimbări şi tendinţe, nevoia utilizării cât mai consistente a potenţialului uman, nevoia creşterii nivelului de integrare şi menţinere a persoanelor pe piaţa muncii.
Deşi numărul femeilor pe piaţa muncii a crescut, bărbaţii reprezintă mai mult de jumătate din forţa de muncă, gradul de ocupare al acestora fiind mai mare decât cel al femeilor, la toate grupele de vârstă.[12]
În plus, se menţine modelul tradiţional privind implicarea femeilor şi a bărbaţilor în munca în gospodărie şi în creşterea şi îngrijirea copiilor şi/sau a altor persoane dependente.

Femeile, inclusiv cele angajate, petrec, după orele de serviciu, un număr de ore considerabil mai mare decât bărbaţii în gospodărie şi pentru îngrijirea copiilor.

Conform cercetărilor privind rolurile şi statusurile din familie şi distribuţia sarcinilor în gospodărie[13], majoritatea treburilor casnice revin femeii. Bărbatul se ocupă cu reparaţiile din casă şi ale automobilului, femeia are drept sarcini treburile gospodăreşti (gătit, spălat, călcat, curăţenie) şi creşterea şi îngrijirea copilului. Aceleaşi studii arată că timpul alocat sarcinilor casnice este în medie 25 de ore săptămânal, ceea ce reprezintă o medie de peste 3 ore pe zi. Treburile casnice reprezintă a doua cauză a neînţelegerilor în familie.

O altă realitate care afectează echilibrul între viaţa profesională şi cea de familie este dată de faptul că facilităţile şi serviciile privind gospodăria şi creşterea şi îngrijirea copiilor sunt foarte puţine şi foarte greu accesibile din punct de vedere financiar (creşele şi grădiniţele de stat sunt insuficiente, grădiniţele particulare sunt adesea inaccesibile financiar, sectorul de servicii legat de gospodărie este încă subdezvoltat).

[11] Femeile şi bărbaţii: Parteneriat de muncă şi viaţă, Institutul Naţional de Statistică, 2008
[12] Ancheta asupra forţei de muncă în gospodării, Institutul Naţional de Statistică, 2008
[13] Barometrul de opinie publică. Viaţa în cuplu, Fundaţia Soros România, 2007

Situaţia creşelor şi grădiniţelor în România

Pentru intervalul de vârstă 2-3 ani, ca şi pentru vârste mai mici de 2 ani, dacă părinţii au decis să reînceapă să lucreze, îngrijirea copiilor se poate face în **creşe**. Creşele pot avea program de lucru zilnic sau săptămânal. Totuşi, numărul de creşe este extrem de mic, existând locuri disponibile numai pentru un procent de 3% din totalul copiilor cu vârsta mai mică de 3 ani.
În absenţa unui sistem instituţionalizat, de îngrijirea copiilor cu vârsta de până la 3 ani se ocupă fie bunicii sau alte rude, fie bone plătite de către părinţi.

În ceea ce priveşte **grădiniţele publice**, datele din anul 2008 indicau existenţa unui număr de peste 300.000 de copii care nu beneficiază de locuri în grădiniţe. La nivelul oraşului Bucureşti, de exemplu, nu pot fi acoperite decât o jumătate din totalul cererilor. Rezolvarea parţială a acestei situaţii a fost realizată, până în prezent, prin creşterea numărului de copii dintr-o grupă peste limitele impuse de lege.

Există un număr de grădiniţe care funcţionează în sistem privat, însă costurile îngrijirii şi educaţiei în cadrul acestora poate depăşi 300 euro pe lună, ceea ce reprezintă o sumă foarte mare, în special pentru familiile monoparentale.
O altă situaţie problematică este şi **lipsa facilităţilor de transport**, care sunt foarte rare în cazul grădiniţelor publice.

De cele mai multe ori, concediul părinţilor nu acoperă, ca număr de zile, **vacanţele grădiniţelor**, ceea ce obligă părinţii să utilizeze alte mijloace pentru supravegherea copiilor: bunici, rude, bone plătite.

Lipsa unor servicii de îngrijire disponibile, accesibile şi de calitate, în cea mai mare parte a ţărilor membre ale Uniunii Europene, precum şi faptul că munca de îngrijire nu este efectuată în mod egal de femei şi de bărbaţi au un impact negativ direct asupra abilităţii femeilor de a participa în toate aspectele vieţii sociale, economice, culturale şi politice.[14]
Astfel, bugetul de timp de care dispune, în medie, pe zi, o femeie evidenţiază faptul că în jur de 14 ore sunt petrecute în activitate: la locul de muncă, în gospodărie şi cu îngrijirea copiilor. Această structură a bugetului de timp pune femeia în imposibilitatea de a se ocupa de nevoile sale personale, de a urma cursuri de formare şi dezvoltare profesională.[15]

Ziua de muncă a femeilor = ziua de muncă plătită + ziua de muncă neplătită

Tendinţa actuală privind timpul petrecut de către părinţi cu copiii lor este aceea de descreştere.[16] 10% dintre mame se reîntorc în activitatea profesională înainte de vârsta de 1 an a copilului şi 50% dintre mame revin în activitate la vârsta de 2 ani a copilului. Mamele copiilor de până într-un an sunt în concediu pentru creşterea copilului în proporţie de 93%, atât în urban, cât şi în rural, iar mamele copiilor în vârstă de 1-3 ani au beneficiat de concediu până la vârsta de 2 ani a copiilor în proporţie de 51% în urban şi 28% în rural. 11,3% dintre femei au început lucrul până în momentul în care copilul a împlinit 2 ani, dintre acestea, în urban, 30% lucrează mai mult de 8 ore/zi, iar în rural 33,3%. În urban,

[14] Position Paper on Care Issues, European Women's Lobby „Who cares" Campaign, 2006
[15] Companii şi egalitatea de şanse între femei şi bărbaţi, Fundaţia ProWomen, 2006
[16] Cunoştinţe, atitudini şi practici parentale în România, Unicef România, 2006

peste 76,4% dintre tați lucrează şi 70% stau la lucru mai mult de 8 ore iar în rural din cei 59% care lucrează, 31% stau peste 8 ore la muncă.

Cercetările arată că implicarea tatălui în îngrijirea şi educația copilului este relativ restrânsă în România.[17] Foarte puțini tați îşi asumă întreaga responsabilitate a îngrijirii copilului. În cazurile în care tatăl participă la creşterea copilului, el face acest lucru în colaborare cu mama. Implicarea celor mai mulți dintre tați se situează la nivelul activităților recreative, precum jocurile în aer liber.

Diferențe de gen în utilizarea timpului[18]

Conform cercetărilor asupra utilizării timpului în cele 18 țări OSCE, bărbații au mai multe activități de timp liber comparativ cu femeile. Două țări europene arată profunzimea discrepanțelor de gen: în timp ce în Norvegia diferențele de gen sunt aproape insignifiante, Italia are cea mai pronunțată discrepanță, femeile având aproape 80 minute mai puțin timp liber zilnic în comparație cu bărbații. Dintre statele membre ale Uniunii Europene, Germania şi Suedia au cele mai mici diferențe de gen în ce priveşte timpul liber.

Un indicator care poate reflecta interesul tatălui pentru creşterea copilului este concediul legal de 2 ani pentru creşterea şi îngrijirea copilului. Numărul de bărbați care accesează acest tip de concediu rămâne foarte redus în România. În puținele cazuri în care tatăl decide să beneficieze de acest concediu, opțiunea este determinată de cele mai multe ori de rațiuni economice (salariu mai mic al tatălui față de cel al mamei etc.). Competențele parentale se dezvoltă în interacțiunile cotidiene ale părinților cu proprii copii, proces valabil atât pentru mame, cât şi pentru tați. Participarea tatălui la creşterea copilului în cadrul acestui concediu favorizează consolidarea legăturilor afective între tată şi copil, precum şi creşterea abilităților parentale ale tatălui, cu urmări benefice pentru etapele ulterioare de dezvoltare a copilului.

Lipsa concilierii - un obstacol pentru femei

Integrarea în muncă a femeilor în UE[19] se apropie acum de obiectivul de la Lisabona de 60% până în 2010, crescând de la 51,1%, în 1997, până la 58,3%, în 2007. Cu toate acestea, între statele membre există diferențe majore, cu cifre variind între 36,9% şi 73,2%. Diferența medie în privința ratelor de încadrare în muncă între femei şi bărbați se reduce şi a scăzut de la 17,1% în 2000, până la 14,2% în 2007. Dar, dacă se compară rata de încadrare în muncă a femeilor şi bărbaților având în îngrijire copii sub 12 ani, această diferență între cele două sexe este aproape dublă. De asemenea, rata de încadrare în muncă a femeilor scade cu 12,4% când acestea au copii, dar creşte cu 7,3% pentru bărbații cu copii, reflectând distribuirea inegală a responsabilităților de îngrijire şi lipsa structurilor pentru îngrijirea copilului şi a politicilor de conciliere între viața profesională şi cea privată.

Procentul angajaților de sex feminin care lucrează cu fracțiune de normă era de 31,2% în 2007, de patru ori mai mare decât cel al bărbaților. Deşi fracțiunea de normă şi alte formule de lucru flexibile pot reflecta preferințe personale, distribuția inegală a responsabilităților casnice şi familiale determină mai multe femei decât bărbați să opteze pentru astfel de formule. Acest lucru determină întreruperea carierei femeilor, cu efecte negative asupra dezvoltării acesteia, a veniturilor, drepturilor la pensie şi independenței economice.

În UE, peste 6 milioane de femei din grupul de vârstă între 25-49 de ani afirmă că sunt obligate să nu lucreze sau să lucreze doar cu fracțiune de normă, ca urmare a responsabilităților familiale.

[17] Cunoştințe, atitudini şi practici parentale în România, Unicef România, 2006
[18] Society at a glance 2009. OECD Social Indicators, OECD, 2009.
[19] Raport privind egalitatea între femei şi bărbați, Comisia Europeană, 2009

Program de lucru femei şi bărbați în România

În anul 2007, totalul femeilor ocupate cu program complet de lucru era de 89,6%, iar cel al bărbaților era de 90,8%. Un procent de 10,4% dintre femei şi 9.2% dintre bărbați lucrau, în acelaşi an, cu program parțial de lucru.[20]

Durata medie efectivă a săptămânii de lucru a femeilor este cu două ore mai mică decât a bărbaților (40,7 ore/săptămână la bărbați, față de 38,6 ore/săptămână la femei). În cazul angajaților cu program de lucru complet, diferența între cele două sexe este de numai 0,8 ore (42,1 ore/săptămână la bărbați față de 41,3 ore/săptămână la femei. Pentru angajații cu program de lucru parțial, diferența între orele efectiv lucrate pe săptămână de către femei şi de către bărbați se adânceşte la 2,6 ore (27,0 ore/săptămână la bărbați față de 24,4 ore/săptămână la femei).

Munca peste program şi consecințele sale

O altă problemă cu care se confruntă unele femei (dar şi mulți dintre bărbați) pe piața muncii este legată de solicitarea frecventă din partea angajatorilor de a rămâne peste programul de lucru convenit.[21] În felul acesta, planificarea vieții personale devine dificilă. O practică ce afectează echilibrul muncă-viață privată este şi aceea în care angajatorii cer cel mai des persoanelor necăsătorite să rămână în plus peste program, pe principiul lipsei obligațiilor familiale.

Dintre salariații UE, românii înregistrează cele mai multe ore suplimentare.[22] Aproape jumătate dintre bărbați şi 34% dintre femeile angajate cu normă întreagă lucrează peste 48 de ore pe săptămână. Asta înseamnă că depăşesc nu numai programul de lucru standard (8 ore/zi, 5 zile pe săptămână), ci şi numărul maxim de ore suplimentare prevăzute de Codul Muncii. Pe locul doi după România, în acest top al țărilor UE, se situează Grecia, unde 45% dintre bărbați şi 29% dintre femei lucrează mai mult de 48 de ore. În Bulgaria, procentele se ridică la 26%, în rândul bărbaților, şi 17%, în rândul femeilor, iar în Ungaria 30% pentru bărbați şi 17% pentru femei. În Franța nu depăşesc 48 de ore lucrate pe săptămână decât 9% dintre bărbați şi 7% dintre femei. Un caz particular se înregistrează în Luxemburg şi Malta, unde nici o femeie salariat nu a făcut, în patru ani, peste 48 de ore pe săptămână. La nivelul UE, media este de 22% pentru bărbați şi 12% pentru femei, în cazul lucrului peste 48 de ore săptămânal.

Un studiu realizat de Biroul pentru Muncă din SUA arată că unul din cinci lucrători din întreaga lume, adică peste 600 milioane de persoane, lucrează mai mult de 48 de ore pe săptamână, iar 22% din forța de muncă la nivel mondial lucrează excesiv peste program. Studiul analizează programul de lucru în peste 50 de țări. În topul țărilor cu cele mai multe ore lucrate peste program se află Peru, cu un procent de 50,9% lucrători, Coreea 49,5%, Thailanda 46,7% şi Pakistan cu 44,4%.

Datele unui studiu realizat de CPE - Centrul Parteneriat pentru Egalitate în domeniul resurselor umane,[23] având ca subiecți **manageri, manageri de resurse umane şi angajați din companiile din Bucureşti,** arată că mulți angajați şi manageri, femei şi bărbați:

- muncesc adesea peste program
- lucrează peste programul normal de muncă din cauza situațiilor urgente

[20] Ancheta asupra forței de muncă în gospodării, Institutul Național de Statistică, 2008
[21] Accesul femeilor pe piața muncii, Centrul Parteneriat pentru Egalitate, 2004
[22] Raport Eurofound, Fundația Europeană pentru Îmbunătățirea Condițiilor de Viață şi Muncă, 2008
[23] Managementul angajaților, femei şi bărbați. Studiu despre opinii şi practici din organizații, pentru profesioniști în managementul resurselor umane, Centrul Parteneriat pentru Egalitate, 2006

apărute, a unui management defectuos al timpului, sarcinilor şi coordonării dintre departamente
- au dificultăți în a-şi lua ore libere pentru rezolvarea unor probleme personale sau familiale.

De asemenea, mulți angajați:
- sunt încurajați de către conducere să muncească peste program, acest lucru fiind un indicator în evaluarea angajatului şi un criteriu în promovare
- acumulează frustrări din cauza faptului că li se cere să efectueze ore suplimentare, care nu sunt recompensate
- atunci când sunt la locul de muncă se gândesc adesea la probleme de familie sau personale
- atunci când sunt cu familia sau în timpul liber se gândesc adesea la problemele de la locul de muncă.

Mai mulți bărbați decât femei muncesc peste programul normal de lucru, acest fapt fiind influențat de opiniile despre responsabilitățile familiale ale femeilor şi bărbaților. Aşteptările sunt ca mai mulți bărbați decât femei să muncească peste timpul de lucru, bărbații fiind văzuți ca având mai puține responsabilități în viața de familie decât femeile. Munca peste program ia uneori forma deplasărilor, iar femeile sunt văzute ca fiind mai puțin disponibile la deplasări.

„Oamenii consideră că un bărbat nu are atâtea obligații familiale în raport cu o femeie şi poate să muncească suplimentar sau poate să răspundă la orice chemare în afara programului. Pe când ea trebuie să vină acasă”

„Ea, dacă ştie că e programul de 8 ore, după 8 ore ştie că are de făcut piața, are şi un copil de dus la şcoală, o şedință la şcoală sau alte probleme pe lângă. Acasă, nu bărbatul ține casa cu o curățenie şi o mâncare. Mai rar bărbații fac lucrurile astea.”

(opinii angajați privind împărțirea responsabilităților în familie, companie din Bucureşti)[24]

Acelaşi studiu arată că peste 60% dintre manageri consideră că măsurile de acordare a unor facilități privind programul de muncă (ore diferite de începere şi de terminare a programului, număr redus de ore de muncă, interval şi durată diferite privind pauza de prânz etc.) sunt necesare pentru angajați. 45% dintre manageri consideră că aceste măsuri sunt utile şi pentru companie/organizație.

Efectele muncii peste program: pentru angajați şi angajatori

Specialiştii în resurse umane atrag atenția asupra pericolelor muncii frecvente peste program: surmenajul, oboseala cronică, lipsa de eficiență profesională, privarea de viața socială în afara serviciului, probleme de familie şi de sănă tate.

Nu întotdeauna motivele pentru care angajații lucrează peste program au ca sursă presiunile angajatorului. Frecvente sunt şi cazurile în care angajatul susține că munceşte peste program pentru că astfel va fi mai bine apreciat şi evaluat profesional. De regulă, un astfel de salariat este dispus să-şi sacrifice viața personală pentru carieră şi din alte tipuri de motive (evită confruntarea cu problemele familiale sau compensează lipsa vieții sociale).

[24] Managementul angajaților, femei şi bărbați. Studiu despre opinii şi practici din organizații, pentru profesionişti în managementul resurselor umane, Centrul Parteneriat pentru Egalitate, 2006

"Consecințele excesului de muncă sunt lipsa de prospețime mentală şi de idei, apariția unor forme accentuate de stres şi frustrările. Se poate ajunge chiar la fenomenul numit cinism organizațional: oameni care, sacrificându-şi viața personală, dezvoltă resentimente şi ajung să răspândească un climat emoțional toxic. De problemele angajatului este afectat şi angajatorul, în egală măsură, pentru că salariatul va fi ineficient pe termen lung. Un manager ar trebui să fie extrem de îngrijorat în momentul în care oamenii săi stau în mod constant peste program. Este un semn al ineficienței, al slabei comunicări şi al unei culturi organizaționale contraproductive"
Cătălina Căciulan, director de resurse umane la compania Piritex din Ploieşti.

„În situațiile în care, pentru perioade lungi şi în mod repetat, nu este păstrat un echilibru între viața personală şi cea profesională, oamenii devin expuşi la diverse probleme de sănătate, de la surmenaj psihic şi fizic la alte afecțiuni provocate de stres şi suprasolicitare. Un angajat suprasolicitat pe termen lung devine neproductiv, randamentul scade, aşa că nu ar fi nici în interesul angajatorilor să încurajeze şi să permanentizeze astfel de practici".
Ena Bădeanu, HR director la RBS Romania.[25]

Stresul la locul de muncă.
Responsabilitățile familiale ca sursă de stres

Stresul legat de locul de muncă este una dintre cele mai mari provocări privind sănătatea şi securitatea la locul de muncă cu care se confruntă Europa.[26] Studiile arată că aproape 1 din 4 lucrători este afectat de stres la locul de muncă şi că între 50% şi 60% din toate zilele de muncă neefectuate sunt legate de stres.
Dacă stresul este intens, continuu şi repetat şi dacă persoana afectată nu mai reuşeşte să facă față, atunci stresul devine un fenomen negativ care determină afecțiuni la nivel fizic şi psihic, iar în contextul muncii conduce la scăderea eficienței şi performanței.

Numeroase cercetări confirmă importanța responsabilităților familiale în creşterea nivelului de stres al angajaților, în special în cazul familiilor în care ambii părinți lucrează, ca şi în cazul familiilor monoparentale.

"Când am început cariera de psihiatru, în urmă cu 35 de ani, pacienții mei vorbeau despre viețile lor personale. Acum toți vorbesc despre locurile de muncă" - Marie-France Hirigoyen, psihiatru francez care a făcut muncă de pionierat în domeniul relațiilor de la locul de muncă.

"Stresul a devenit un sport național. E nevoie ca angajatorii să modifice modul în care organizează munca, dar nu credem că s-ar putea întâmpla aşa ceva în viitorul apropiat" - Michel Marchet, secretarul sindicatelor din bănci din cadrul Confederației Generale a Muncii din Franța (CGT).[27]

Un mediu de lucru care produce stres poate fi recunoscut şi după următoarele caracteristici: schimbările bruşte în programul de lucru, munca sub presiunea timpului, tratament lipsit de înțelegere şi neprietenos din partea colegilor şi a managementului, lipsa controlului asupra conținutului şi organizării muncii.

[25] Deținem recordul UE la munca peste program, Ziarul Gândul, 2007
[26] Social Agenda: Weathering the storm. Suporting the EU job market, European Commission's Magazine on Employment and Social Affairs, 2009
[27] În Vest, se moare de prea multă muncă. Cum crezi că este la noi?, Revista BUSINESS Magazin, 2009

Din cauza rolului preponderent pe care femeile îl au în activitățile gospodăreşti şi de îngrijire, femeile sunt cu atât mai mult expuse stresului. Pe lângă responsabilitățile familiale şi alți factori contribuie la vulnerabilitatea crescută a femeilor în fața stresului organizațional: nivel scăzut de control la locul de muncă, cauzat de faptul că mult mai puține femei decât bărbați ocupă poziții ierarhice superioare, proporția crescută de femei care lucrează în domenii de activitate afectate într-o măsură mult mai mare de stres, cum sunt educația şi sănătatea, procentul crescut de femei afectate de discriminare şi hărțuire, inclusiv sexuală la locul de muncă.

Cum valorizează românii familia, munca şi timpul liber. Cum sunt acestea valorizate la nivelul UE

În ansamblu, familia, prietenii şi sănătatea par să balanseze nemulțumirile materiale, aşa încât 55% dintre români se declară destul sau foarte fericiți cu viața lor, şi doar 44% afirmă că nu prea sunt fericiți sau sunt nefericiți.[28]

Pe primul loc în viața aproape a tuturor românilor se află familia: 97% consideră familia ca fiind un lucru destul de important sau foarte important. Între alte elemente importante ale vieții românilor se găsesc religia şi munca (89%), prietenii (71%) şi timpul liber (69%).

Analizând în comparație[29] previziunile şi dorințele românilor privind modul în care va fi viața în Uniunea Europeană în 2030, lucrurile pe care şi le doresc românii şi despre care cred că viața în UE nu le va asigura nici peste 20 de ani pe măsura dorințelor sunt legate de timpul dedicat familiei, o importanță mai mare acordată timpului liber, egalitatea salarială pentru femei şi bărbați, precum şi mai multă toleranță etnică.

Pe de altă parte, viața în Uniunea Europeană peste 20 de ani pare să însemne o importanță mai ridicată acordată muncii, un aspect nedorit de români şi de europeni în ansamblu.

Timpul dedicat familiei
Peste 8 din 10 români (81%) îşi doresc să trăiască într-o societate în care să fie posibil să petreacă mai mult timp cu familia, încadrându-se în media națiunilor europene (78%). La nivel european, italienii (61%), portughezii (63%) şi austriecii (65%) îşi doresc într-o măsură mai mică o astfel de societate în timp ce, la polul opus, se află locuitorii din țările nordice (danezii 90%, finlandezii 93%, suedezii 92%) şi cele baltice (estonienii 91%, lituanienii 90%), precum şi cipriții (93%), grecii (92%), maltezii (90%) şi slovenii (90%).

Această dorință nu pare să se potrivească deloc cu aşteptările europenilor privind viața în Europa de mâine. Astfel, dacă 78% dintre europeni declară că şi-ar dori o societate unde să aibă mai mult timp să-şi petreacă împreună cu familia, doar 31% dintre ei cred că Europa anului 2030 va fi o astfel de societate. Decalajul este similar pentru români, față de 81% care ar prefera să petreacă mai mult timp cu familia, doar 34% cred că acest lucru se va întâmpla în viitor în Europa.

Muncă sau timp liber?
România oferă o imagine foarte echilibrată în privința preferințelor pentru importanța acordată muncii, timpului liber sau ambelor. Astfel, procente egale de 29% preferă munca sau timpul liber, în timp ce 34% cred că ambelor ar trebui să li se acorde aceeaşi importanță în Europa de mâine. La nivelul întregii Uniuni, 29% cred că muncii ar trebui să i se acorde mai multă importanță, 33% cred că timpului liber, iar 32% ambelor.

O evoluție nedorită de către europeni, dar pe care se aşteaptă s-o vadă întâmplându-se peste 20 de ani, este că munca va fi în continuare mai importantă decât timpul liber. La polul opus, dorințele pe care Uniunea Europeană nu pare să le împlinească în viitor se leagă de egalitatea de gen, toleranța etnică şi, din sfera privată, de posibilitatea petrecerii unui timp mai mare alături de familie.

De asemenea, la nivelul UE, deşi gradul de satisfacție în ceea ce priveşte viața de familie este crescut în cazul a 9 din 10 familii intervievate, totuşi jumătate dintre respondenții din cadrul studiului consideră că este dificil să echilibrezi viața de familie cu munca. Mai mult, două treimi dintre cetățenii UE consideră o prioritate identificarea de formule flexibile de îngrijire a copiilor şi acordarea unor facilități fiscale familiilor cu copii. Femeile şi membrii familiilor monoparentale ar prefera să beneficieze de concediu parental mai lung şi consideră căații ar trebui încurajați să acceseze, la rândul lor, concediile parentale.[30]

Concilierea în alte state-membre UE: Spania[31]

Anul 2007
- 21,4% dintre angajați nu au libertatea de a alege perioada dorită pentru concedii
- 23,8% nu pot schimba modul în care lucrează
- 23,5% nu pot modifica distribuția sau durata pauzelor
- 21,9% nu pot modifica ordinea sarcinilor de serviciu

Anul 2009
- 33% dintre angajați lucrează sâmbăta şi 17,2% lucrează duminica şi în timpul sărbătorilor legale
- 45,3% dintre angajați lucrează peste program. Dintre aceştia, 26,8% primesc o anumită formă de compensație, iar 18,5% nu primesc niciun fel de compensație
- 41,4% dintre familiile în care ambii părinți lucrează lasă copiii sub trei ani, pe durata programului de lucru, în grija unui serviciu specializat (creşă). 27,2% dintre familii lasă copiii în grija unei rude sau a unui prieten şi 22,1% în grija partenerului
- 33,5% dintre femei sunt responsabile cu îngrijirea copiilor după orele de program, în timp ce doar 6% dintre bărbați preiau această sarcină după serviciu
- nivelul mediu de satisfacție cu privire la concilierea vieții profesionale cu viața privată atinge 7,8 puncte dintr-o scală de 10 puncte în privința condițiilor întreținerii gospodăriei, 7,6 puncte obține viața privată, 6,9 puncte timpul disponibil pentru copii, 6,4 puncte situația economică a gospodăriilor, 6,1 puncte timpul liber disponibil

[28] Barometrul Opiniei Publice, Fundația pentru o Societate Deschisă, 2005
[29] Raport Național România, Eurobarometru, 2009
[30] Eurobarometru, 2008
[31] Working Conditions and Quality of Life, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2009

Consecințele conflictului între muncă şi viața de familie

La nivelul angajatului:

- nivel crescut de stres
- probleme de sănătate fizică şi emoțională
- comportamente de risc
- stres marital crescut
- satisfacție scăzută în muncă
- satisfacție scăzută în carieră
- performanțe scăzute în muncă.

La nivelul copiilor angajatului:

- probleme comportamentale
- probleme emoționale.

La nivelul companiei:

- fidelitate scăzută față de companie
- creşterea fluctuației de personal
- creşterea absenteismului
- costuri generate de problemele de sănătate ale angajaților[32]

Ce beneficii are WLB pentru angajați, angajatori şi companii

Munca - valoare sau obligație?

Mulți europeni consid eră munca plătită o activitate neplăcută pe care sunt nevoiți s-o facă pentru a câştiga bani. Cu toate acestea, date la nivel internațional[33] indică faptul că **majoritatea oamenilor, obțin satisfacție din munca pe care o prestează sau, cel puțin, au aşteptări în acest sens.** Munca plătită poate oferi nu numai activități plăcute, ci şi o structură pentru fiecare zi, contacte sociale, un mod de a obține respect, o sursă de implicare, provocare şi sens.

Deşi măsurile de WLB nu reprezintă modalitatea exclusivă de motivare a angajaților şi de creştere a productivității unei companii, ele sunt un element necesar pentru progresul profesional al angajaților şi organizației. Psihologii din domeniul organizațional arată că nivelul de satisfacție al angajaților față de locul de muncă determină loializarea acestora, clienți mai mulțumiți şi productivitate crescută a organizației.

WLB - beneficii vs. costuri

De regulă, companiile oferă facilități de WLB dacă beneficiile sunt mai mari decât costurile. Printre principalele **beneficii** se numără: bani economisiți ca urmare a scăderii numărului de recrutări, a diminuării absenteismului, moral ridicat, productivitate crescută, fructificarea investițiilor în training-ul angajaților, preîntâmpinarea pierderii angajaților prin angajarea lor de către competitori.

[32] Eficiență în viața profesională şi în cea personală, Centrul Parteneriat pentru Egalitate, 2006

[33] Guidelines of good practice in reconciling family and work for workers, employers and policy makers, Centre for Equality Advancement, Lithuania, 2005

De ce sprijină angajatorii serviciile de îngrijire a copiilor?

- pentru că a fost „cerința angajaților" (Olanda - 46%, Italia - 60%)
- pentru a împiedica „diminuarea profitului" (Marea Britanie - 78%)
- din motive privind recrutarea (Marea Britanie - 72%)

De ce oferă angajatorii facilități în cazul unor întreruperi ale carierei?

- datorită „negocierilor colective" (Olanda - 49%, Italia - 83%)
- pentru că acestea reprezintă o „cerință a angajaților" (Marea Britanie - 48%)[34]

În ce priveşte **costurile**, acestea sunt, printre altele: scăderea moralului angajaților care nu beneficiază de politica respectivă, reducerea temporară a productivității ca urmare a înlocuirii temporare a beneficiarului. Astfel, analiza costuri-beneficii depinde de mărimea şi caracteristicile organizației.

Măsurile de WLB introduse în companii au întotdeauna un efect pozitiv pentru cel puțin un indicator al performanței organizației: aproximativ 97% dintre companiile în foarte mare măsură family-friendly au o performanță financiară peste medie, comparativ cu 59% dintre companiile într-o măsură mică family-friendly şi 55% companii fără măsuri familiy-friendly.[35]

Responsabilitatea angajatorilor

Companiile au început să realizeze cât de importantă este concilierea între muncă şi viață personală pentru productivitatea şi creativitatea angajaților. Studii din 2007 ale Institutului de Cercetare Kenexa (KRI), o divizie a Kenexa (companie care oferă soluții de business în domeniul resurselor umane) arată că angajații mulțumiți de eforturile şi inițiativele privind WLB luate de compania în care lucrează sunt mult mai puțin predispuşi să părăsească organizația, au un sentiment de apartenență la organizația lor şi au tendința să o recomande ca un loc de muncă ce aduce satisfacții.

Politicile de WLB determină îmbunătățirea egalității de şanse la locul de muncă şi în societate. Acestea pot contribui la reducerea cazurilor de întrerupere a carierei cauzate de responsabilitățile familiale şi de îngrijire (mai ales în cazul femeilor) şi pot facilita împărțirea echitabilă a acestor responsabilități între femei şi bărbați. De asemenea, măsurile de WLB sprijină adaptarea la locul de muncă a angajaților care nu pot lucra conform programelor standard de muncă şi dezvoltarea formării profesionale şi a învățării continue.

WLB este un element important de interconectare a calității vieții profesionale cu productivitatea locului de muncă. Politicile şi practicile de WLB facilitează gestionarea problemelor şi schimbărilor de pe piața muncii şi ajută atât companiile, cât şi angajații. Unele beneficii pot fi în mod direct măsurate financiar.

[34] Parteneri egali. Competitori egali. Integrarea dimensiunii de gen în procesul de elaborare a politicilor publice, Centrul de Dezvoltare Curriculară şi Studii de Gen: FILIA, 2007

[35] Family-Friendly Working: What a Performance! An Analysis of the Relationship Between the Availability of Family-Friendly Policies and Establishment Performance, H. Gray, Centre for Economic Performance, London School of Economics and Political Science, 2002

Care sunt principalele beneficii ale WLB pentru companii

Beneficii pentru companie

- Creşteri cuantificabile în productivitatea, responsabilitatea şi angajamentul individual
- Performanță crescută datorată unor angajați şi manageri mai responsabili şi dedicați
- Lucrul şi comunicarea în echipă îmbunătățite
- Moral îmbunătățit în cadrul organizației
- Îmbunătățirea sănătății organizaționale, prin reducerea îmbolnăvirilor şi a stresului
- O mai bună gestionare a timpului
- Îmbunătățirea imaginii companiei/corporației[36]
- O mai bună recrutare a angajaților şi selectarea unor experiențe diverse şi atragerea de talente
- Retenția angajaților valoroşi şi reducerea fluctuației de personal
- Reducerea absenteismului[37]
- Costuri scăzute ale organizației generate de problemele de sănătate ale angajaților
- Costuri reduse de recrutare şi formare profesională
- Clienți mai mulțumiți prin dezvoltarea de structuri flexibile, sisteme şi procese care răspund diferitelor aşteptări ale acestora
- Creşterea implicării şi fidelității angajaților față de companie.

Beneficii pentru angajați

- Mai multă valoare, mai mult control şi echilibru în viața de zi cu zi, atât la nivel profesional, cât şi personal
- O mai bună înțelegere a ceea ce reprezintă cel mai bun echilibru între viața profesională şi cea privată
- Oportunitate crescută de implicare în viața comunitară
- Un mai bun management al timpului de lucru
- Productivitate crescută
- Relații îmbunătățite la locul de muncă (cu colegii, managerii, clienții) şi în afara lui
- Stres redus şi mai puțin transfer negativ al problemelor de la serviciu-acasă şi invers
- O calitate mai bună a vieții[38]
- O mai bună stare de sănătate fizică şi mentală
- Progrese în carieră şi o mai mare satisfacție în muncă
- Oportunități crescute de formare profesională
- Venituri mai mari şi beneficii asociate acestora
- Mai mult timp pentru propria persoană

[36] Cum promovăm managementul diversității în organizații. Ghid practic pentru manageri şi manageri de resurse umane, Centrul parteneriat pentru Egalitate, 2008
[37] Break gender stereotypes, give talent a chance. Toolkit for SME Advisors and Human Resource management, EC, 2008
[38] Cum promovăm managementul diversității în organizații. Ghid practic pentru manageri şi manageri de resurse umane, Centrul parteneriat pentru Egalitate, 2008

Un studiu realizat în Marea Britanie, după implementarea politicilor de echilibru muncă-viață de familie/viață personală, a arătat următoarele: angajații percep locul de muncă ca fiind pozitiv - beneficii în recrutarea angajaților, îmbunătățirea relațiilor de muncă, creşterea productivității, scăderea absenteismului şi creşterea fidelității față de companie.

91% dintre ei au spus că, implementarea unui astfel de program s-a făcut cu costuri minime. Cel mai important beneficiu resimțit de companii a fost la nivel de imagine şi de avantaj față de competiție.[39]

49% dintre companiile din Marea Britanie au înregistrat o creştere a productivității ca urmare a introducerii de măsuri de WLB. [40]

Compania British Telecom a salvat 3 mil. lire din costurile de recrutare în 2003, prin reîntoarcerea a 98% dintre femei după concediul de maternitate.[41] De asemenea, compania a realizat, în anul 2003, o economie de 52 mil. lire din cheltuielile generale, prin creşterea numărului de angajați care au lucrat de acasă. Aceasta a condus şi la o economie de 10 mil. lire în costuri de combustibil.

The London Borough of Camden, organizație de stat din Marea Britanie, cu 6600 de angajați, a înregistrat o reducere de 2,5% a costurilor cu concediile medicale şi o reducere de 2% fluctuației de personal, în primul an de la introducerea măsurilor de WLB.[42]

Schimbările tehnologice oferă angajatorilor mai multă flexibilitate. Pentru 80% din managerii din Marea Britanie, e-workingul este un aspect cheie al business-ului. [43]

[39] Cum promovăm managementul diversității în organizații. Ghid practic pentru manageri şi manageri de resurse umane, Centrul parteneriat pentru Egalitate, 2008
[40] The second work-life balance study. Results from the employers survey, National Centre for Social Research, UK, 2003
[41] How teleworking and flexible working options helped BT provide better customer service and improved productivity, British Telecom, 2005
[42] www.theworkfoundation.com
[43] Roffey Park report, 2003

Care este rolul managerilor şi managerilor de resurse umane în promovarea WLB Obstacole şi soluții

„Întrebarea nu este „primim cât de mult se poate de la oamenii noştri?” sau „oamenii noştri au viață privată?”. De fapt, modul în care putem primi cât mai mult de la oamenii noştri este încurajând pe fiecare dintre ei să aibă viață privată.”
(Jim Bird, www.worklifebalance.com)

Cum influențează contextul economic actual echilibrul viață privată-viață profesională

Instabilitatea determină presiune crescută şi noi cerințe

Criza economică actuală şi mediul economic instabil determină o mare presiune asupra vieții personale ş i profesionale a angajaților. Un studiu realizat în 2009[44] arată un declin în gradul de motivare/implicare a angajaților de la debutul crizei economice actuale, numărul angajaților care şi-au pierdut locul de muncă crescând dramatic de la 1 din 10, în anul 2006, până la 1 din 3, în primul trimestru al anului 2009. Instabilitatea economică a determinat cerințe crescute în numeroase arii ale vieții angajaților şi, tocmai de aceea, nu este o surpriză faptul că utilizarea practicilor de echilibrare a vieții profesionale cu viața privată oferă angajaților flexibilitatea de care au nevoie şi poate îmbunătăți în mare măsură gradul de motivare/implicare al acestora.

În acest mediu economic volatil, încercările de reducere a costurilor au dus şi la restructurări de personal, lucru care a afectat moralul angajaților şi le-a sporit volumul de muncă; în acest context, crearea de oportunități care pot îmbunătăți echilibrul între viața profesională şi cea privată a angajaților poate avea, de asemenea, un impact pozitiv tangibil asupra business-ului.

Implementarea unor inițiative eficiente de conciliere a vieții profesionale cu viața privată poate fi uneori dificilă şi poate reprezenta o provocare. Ea se leagă direct de capacitatea managerilor şi a managerilor de resurse umane de a identifica şi oferi combinația potrivită de beneficii care sunt valorizate într-un grad înalt de către angajați.

WLB în viziunea angajaților - înainte şi după declinul economic

Acelaşi studiu[45], care a cuprins peste 160.000 de angajați din diverse domenii de activitate şi zone geografice, a identificat o corelație interesantă între echilibrul muncă-viață şi mediul economic actual. În timp ce concilierea vieții profesionale cu viața privată a urcat pe o poziție superioară în lista de priorități a angajaților, gradul de satisfacție al acestora privind atingerea acestei concilieri a scăzut. Studiul, efectuat de Corporate Executive Board, a fost desfăşurat în decursul crizei economice şi al evoluției acesteia, iar rezultatele arată că, în al doilea trimestru al lui 2009, angajații plasează echilibrul muncă-viață pe locul 3 în lista de atribute ale angajatorului care prezintă importanță pentru ei, imediat după pachetul de beneficii şi compensații şi oportunitățile viitoare ținând de carieră. Prin comparație, echilibrul muncă-viață ocupa, în anul 2006, locul 6 în aceeaşi listă. În acelaşi timp, studiul arată că doar 30% dintre angajați sunt satisfăcuți de echilibrul între viața lor profesională şi cea privată, prin comparație cu 53% înainte de criza economică.

Aceste tendințe afectează în mod direct companiile în sensul unei productivități mai reduse a angajaților. Studiul efectuat de Corporate Executive Board mai indică faptul că peste 30% dintre angajați lipsesc uneori de la serviciu pentru a-şi rezolva probleme ținând de viața privată/de familie. Acelaşi studiu demonstrează că programele eficiente de conciliere a vieții profesionale cu viața privată oferite de companii pot sprijini angajații în efortul lor de a-şi gestiona împărțirea timpului între sarcinile profesionale şi viața privată. Astfel, studiul arată că angajații care simt că dețin un mai bun echilibru muncă-viață:

- muncesc cu 21% mai mult decât ceilalți angajați, lucru care poate îmbunătăți într-o mare măsură performanța organizațiilor în mediul economic actual;
- probabilitatea ca ei să dorească să plece din organizația respectivă este cu 33% mai mică decât în cazul celorlalți angajați. Chiar dacă fluctuația de personal nu este poate în prezent în topul priorităților din agenda majorității organizațiilor, îmbunătățirea echilibrului muncă-viață poate avea ca rezultat o mai bună reținere a angajaților în momentul în care economia îşi va reveni.[46]

Managementul, departamentul de resurse umane şi concilierea vieții profesionale cu viața privată

În identificarea nevoii de programe de conciliere a vieții profesionale cu viața privată, precum şi în crearea şi implementarea de astfel de programe, managerii, managerii de resurse umane şi specialiştii din acest domeniu dețin un rol extrem de important. Miliken et al. (1998) au subliniat importanța acestora şi au demonstrat că modul de interpretare de către managerul de resurse umane a potențialelor aspecte strategice implicate de programele de WLB a contat în procent de 20% din receptivitatea generală a organizației față de aspecte ținând de concilierea muncă-viață.

În plus, concepțiile/opiniile managerilor de resurse umane pot juca un rol central în momentul în care alți manageri întâmpină dificultăți în implementarea politicilor companiei şi se bazează pe consultanța acordată de aceştia. Astfel, managerii pot avea dificultăți în a decide cine ar trebui sa aibă acces la opțiunile de lucru flexibil, pot avea neclarități privind rolurile şi responsabilitățile lor legate de aceste programe de WLB, sau pot întâmpina probleme în privința capacității lor de a gestiona “partea umană” a implementării acestor programe. În toate aceste aspecte, specialiştii de resurse umane pot veni în sprijinul managerilor cu informații, consultanță, training etc.[47]

Cum influențează pozitiv WLB procesele de resurse umane

Promovarea programelor, practicilor şi informațiilor privind concilierea determină avantaje şi beneficii directe pentru **procesele de resurse umane** (atragerea, recrutarea şi reținerea personalului, dezvoltarea şi promovarea profesională).

Atragerea angajaților, recrutare & selecție:

- compania poate deveni “Employer of Choice” „Angajator preferat”, preocuparea pentru sănătatea angajaților şi oferirea de opțiuni flexibile de lucru putând atrage o forță de muncă diversă şi talentată
- criteriile utilizate în recrutare iau în considerație diversitatea şi sunt transparente
- prezența unor opțiuni de muncă flexibilă poate atrage talente în condiții de criză pe

[44] Brian Kropp, Corporate Executive Board (CEB), article from “Talent Management Magazine”, posted on http://blog.herberthrc.com/2009/08/tips-for-work-life-balance-programs.html
[45] Idem 44
[46] Idem 44
[47] “Living to work.....or working to live? The role of managers in creating work-life balance in Ireland”, Eileen Drew and Gwen Daverth, ICTU,2007

piața cererii de muncă (persoane cu experiență profesională foarte consistentă şi cu competențe extrem de valoroase, care sunt deja angajate în alt loc de muncă şi îşi doresc să aibă o colaborare cu încă o companie);

- oferta de programe de lucru flexibil, de săptămână de lucru comprimată, de job-sharing etc. poate constitui un avantaj major al unui angajator în fața concurenței de pe piața muncii
- existența măsurilor de WLB oferă, nu limitează recrutarea unor categorii de angajați care se confruntă cu situații şi contexte speciale (femei)

Retenția angajaților:

- creşte capacitatea organizației de a menține angajații, aceştia având o motivație crescută, ataşament şi loialitate față de organizație, precum şi o calitate crescută a vieții;
- scad o serie de costuri, precum cele legate de fluctuația de personal şi de necesitatea înlocuirii personalului astfel se mențin şi cresc expertiza şi competențele organizaționale
- valorizarea de către managementul superior a principiilor echilibrului între muncă şi viața personală conduce la productivitate crescută şi oferă angajaților posibilitatea de a avansa în carieră, fără a sacrifica celelalte responsabilități şi interese

Evaluarea angajaților:

- revizuirea sistemelor de management al performanței, astfel încât să fie recompensate obiectivele/targetele atinse şi, în mai mică măsură, prestarea de ore suplimentare;
- în felul acesta, promovându-se eficiența în muncă, au de câştigat atât business-ul companiei, cât şi angajații acesteia (care beneficiază de mai mult timp dedicat vieții private)

Dezvoltarea şi promovarea angajaților (training etc.):

- prezența unor opțiuni de tipul concediu pentru studii, program flexibil oferit angajaților care sunt încă studenți sau celor care doresc să-şi completeze studiile cu un program de master/ curs postuniversitar etc. contribuie în mod direct la dezvoltarea nivelului de cunoştințe, competențe şi abilități ale angajaților şi poate reprezenta o componentă a planului de dezvoltare a carierei;
- dezvoltarea de oportunități adecvate cerințelor angajaților poate determina în mod direct creşterea interesului acestora de a participa la programe de formare şi dezvoltare profesională, concomitent cu gestionarea responsabilităților personale
- compania oferă oportunități de dezvoltare şi promovare adaptate nevoilor diverselor categorii de angajați

Motivarea, creşterea gradului de satisfacție a angajaților:

- astfel de programe de conciliere a vieții profesionale cu viața privată reprezintă beneficii pe care angajatorul le poate oferi angajaților săi, acest tip de beneficii fiind în foarte mare măsură valorizate de către angajați (un studiu din 2009[48] arată că angajații plasează echilibrul muncă - viață pe locul 3 în lista de atribute ale angajatorului care prezintă importanță pentru ei, imediat după pachetul de beneficii şi compensații şi oportunitățile viitoare ținând de carieră).

[48]Brian Kropp, Corporate Executive Board (CEB), article from "Talent Management Magazine", posted on http://blog.herberthrc.com/2009/08/tips-for-work-life-balance-programs.html

Politicile şi programele de WLB şi condițiile de muncă family-friendly sprijină competitivitatea şi asigură o situație de tip câştig-câştig pentru ambele părți implicate.

Tipuri de obstacole în dezvoltarea şi aplicarea de politici şi programe de WLB. Posibile soluții.

Deşi multe companii sunt conştiente că echilibrul între viața profesională şi viața privată a angajaților aduce beneficii reale organizației, totuşi multe dintre ele privesc aceste beneficii ca fiind difuze şi dificil de cuantificat şi demonstrat, adesea neconsiderând că beneficiile cântăresc mai greu decât costurile administrative şi eforturile implicate de aceste programe.

Definirea şi optimizarea echilibrului muncă-viață privată al angajaților pot reprezenta o provocare pentru companii, în aceste procese existând o serie de dificultăți şi obstacole care pot apărea. Chiar dacă aceste obstacole pot părea, la prima vedere, dificil de depăşit, există o serie de strategii, fără costuri ridicate, pe care organizațiile cele mai inovatoare le folosesc pentru a optimiza echilibrul muncă-viață al angajaților lor.

A. Bariere întâmpinate de organizații.

- ***Rezistența culturii organizaționale la schimbare***.

Un obstacol major care intervine în acceptarea şi implementarea cu succes a unui program de conciliere a vieții profesionale cu viața privată într-o organizație este rezistența culturii organizaționale la schimbare. Organizații progresiste în multe aspecte îmbrățişează destul de lent noile variante şi modele de muncă.

Printre obstacolele frecvent întâlnite şi care țin de cultura organizației se numără: rezistența managementului, neîncrederea şi teama angajaților, rezistența culturală la schimbare majoră.

Soluții şi sugestii de depăşire a obstacolului

- Este important să se identifice barierele culturale care pot sta în calea unor astfel de inițiative de WLB, prin analiza mediului intern al organizației (de exemplu, angajați despre care se ştie ca sunt sceptici, rezistența la schimbare, lipsa deschiderii unor manageri față de opiniile angajaților, procese de comunicare slabă/ineficientă).
- De asemenea, mediul intern al organizației trebuie analizat şi din perspectiva identificării elementelor care pot fi potențiali factori de sprijin/susținere pentru program (de exemplu, experiența anterioară a organizației cu alte programe de succes care au vizat anumite schimbări culturale, legătura cu sănătatea şi securitatea în muncă, „campioni" cunoscuți angajați care pot servi ca model pentru ceilalți).[49]

- ***Atitudinea nefavorabilă a managementului/rezistența managementului***

Câştigarea suportului top managementului organizației reprezintă o etapă esențială în

[49] Monash University, Australian Centre for Research in Employment and Work (ACREW), "ACREW Key Performance Indicators (KPI) Checklist of Work/life Best Practice", http://www.worklifeassociation.org/uploads/File/ACREW%20KPI%20Checklist.pdf

asigurarea succesului programului de WLB.

Acest suport din partea managementului va fi atras doar dacă prezentăm clar şi convingător beneficiile pe care respectivul program (şi schimbările pe care acesta le va aduce) le vor avea asupra business-ului. Aceste beneficii pe care programul de conciliere a vieții profesionale cu viața privată le poate aduce business-ului companiei reprezintă aşa-numitul, "business-case" (argumentația adusă managementului în favoarea introducerii in organizație a unui program de WLB).

Soluții şi sugestii de depăşire a obstacolului:

- Oferiți sesiuni de training care să includă business case (prezentarea beneficiilor pe care programul le va avea asupra afacerii) şi bune practici din alte companii.
- Găsiți un manager "campion" care este implicat în mod autentic/dedicat acestei inițiative şi care poate oferi suport general privind acest program.
- Încercați să înțelegeți temerile managerilor. Multe se vor dovedi nefondate şi vor putea fi înlăturate cu uşurință.
- Utilizați scenarii pentru a explora modul în care vor evolua lucrurile şi cum pot fi rezolvate eventualele probleme.
- Încurajați folosirea obiectivelor privind performanța bazate pe rezultate, în locul celor axate pe timp petrecut la serviciu.
- Oferiți-le managerilor libertate de acțiune în folosirea acestor programe şi folosiți tehnici pentru a-i convinge de valoarea şi beneficiile acestora.
- Accentuați faptul că este o relație reciprocă: e necesar ca atât managerii, cât şi angajații să fie flexibili; trebuie să fie o situație "win-win" (de beneficii reciproce).
- Oferirea exemplului de succes al altor organizații care au implementat un asemenea program.

Numeroase companii, mici, medii şi mari, au implementat diferite variante de programe de conciliere a vieții profesionale cu viața privată. Prin consultarea şi dialogul existente între angajați, angajatori şi sindicate, aceste politici/programe au funcționat foarte bine.

Xerox (UK) a estimat că a câştigat peste 1 milion de lire în ultimii 5 ani, după implementarea politicilor de echilibrare a vieții profesionale cu viața personală, ce au inclus un program flexibil de muncă şi au oferit angajaților servicii de consultanță/asistență privind sănătatea emoțională şi socială.

Lloyds TBS estimează că a câştigat peste 2 milioane de lire, între 1995 şi 2000, prin introducerea politicilor care permit femeilor să se reîntoarcă la muncă după concediul de maternitate.

Marks & Spencer oferă angajaților programul Starting School, prin care părinții îşi pot însoți copiii în primele zile de şcoală şi îi pot lua de la şcoală. De asemenea un alt proiect pentru angajați a fost crearea unui intranet cu resurse informaționale despre sarcină, relația părinte-copil, nutriție, stil de viață sănătos, managementul relației de cuplu etc.[50]

Rezistența culturală la schimbare majoră.

Pentru schimbări culturale majore, pe care le implică unele programe de WLB mai radicale/extinse, este necesar să se producă schimbări la nivelul convingerilor fundamentale şi comportamentelor oamenilor. Aceştia trebuie să gândească într-un mod diferit. Poate reprezenta un proces de schimbare foarte dificil, cu durată îndelungată.
Problema fundamentală nu este doar încrederea, ci modelul de muncă industrial, cel care promovează munca după modelul standard al programului de lucru fix, cu durata de 8 ore etc. Este important ca angajații şi managerii să cunoască faptul că, pe lângă acest model tradițional de muncă, există şi alte modele, caracterizate printr-o mai mare flexibilitate, care se pot adapta mult mai bine nevoilor punctuale ale business-ului şi ale angajaților.

Mărimea organizației ("prea mică/prea mare").

Mărimea organizației este, de asemenea, importantă ca factor de suport/obstacolpentruexistența şi adoptarea de către angajați a programelor de conciliere a vieții profesionale cu viața privată. Studiile arată că în organizațiile mai mari şi în special în organizațiile din sectorul public, politicile formale de resurse umane tind să stabilească ce opțiuni de lucru flexibil/concedii sunt disponibile pentru angajați şi condițiile care trebuie respectate când cineva doreşte să aplice la o astfel de opțiune. Oricum, aceste politici nu implică prin ele însele că toate aplicațiile sunt aprobate, deoarece pot exista limite ținând de: competențe, nivel/grad al angajaților, număr de angajați, cerințe ale domeniului de activitate sau chiar motivul pentru care se doreşte aplicarea la respectivul program. Toate acestea pot limita accesul angajaților la programele de WLB.
Pe de altă parte, organizațiile mai mici tind să se bazeze pe aranjamente informale ținând de WLB, care le permit să răspundă particularizat solicitărilor angajaților, de la caz la caz.

Resurse financiare implicate.

Printre cele mai frecvente întrebări pe care le adresează angajatorii cu privire la programele de conciliere a vieții profesionale cu viața privată se numără următoarea: "Cât mă va costa un astfel de program pe mine, ca angajator?".
Costurile pentru oferirea de programe de conciliere a vieții profesionale cu viața privată vor varia în funcție de tipul de program implementat. De exemplu, companiile pot estima cu uşurință costurile pentru oferirea facilității de îngrijire a copiilor. Este însă mai dificil să stabilim costurile legate de opțiuni precum job-sharing sau muncă cu program parțial de lucru. Când evaluăm costurile, ar trebui să luăm în considerare următoarele: costuri administrative legate de salarii şi menținerea la zi a pontajelor, registrelor de personal etc., costuri ținând de asigurări, echipamente şi sănătate şi securitate pentru munca la domiciliu/munca telecommuting, costuri pentru recrutare şi training, cauzate de înlocuirile temporare de personal, de exemplu în cazul muncii cu timp determinat (3 luni de pauză pe an) sau al pauzelor de carieră.

Pe lânga previzionarea costurilor programului, este important ca specialiştii de resurse umane să poată face şi o previzionare a rezultatelor/beneficiilor programelor de conciliere asupra business-ului companiei (înainte de implementare), urmată de o evaluare şi măsurare a rezultatelor efective obținute (după implementare). Astfel, dacă prezentăm managementului ce beneficii va avea programul respectiv asupra business-ului companiei, într-un limbaj de business, conținând indicatori cantitativi, procente, grafice, estimări etc., vom creşte foarte mult şansele de a obține acceptul şi sprijinul acestuia față de program.

Efort suplimentar din partea angajatorului pentru administrarea acestor programe.

Este adevărat că de regulă administrarea opțiunilor de lucru flexibil va necesita mai mult timp alocat din partea managerului decât programul de lucru standard. Cantitatea de timp va varia

[50] Eficiență în viața profesională şi în cea personală, Centrul Parteneriat pentru Egalitate, 2006

în funcție de tipul de program şi de numărul de angajați care lucrează după programele respective.
Cu toate acestea, nu trebuie să uităm că din ce în ce mai multe companii folosesc programul de lucru în ture, orele suplimentare şi că administrarea acestor forme de muncă nu diferă substanțial de administrarea altor forme de muncă flexibilă.[51]

◈ ***Provocarea de dispute între angajați.***
Există unele cazuri în care programele de WLB pot conduce la resentimente, angajații fără copii sau alte responsabilități de îngrijire a unor persoane considerând că ei depun eforturi mai mari şi arată o implicare mai mare decât colegii lor, care utilizează programele de conciliere a vieții profesionale cu viața privată.
Soluția este să încercăm ca programele de conciliere să nu se adreseze exclusiv angajaților cu copii/familie etc., ci tuturor angajaților, prin găsirea de variante de care să poată beneficia şi cei care nu au persoane în întreținere.

De asemenea, o informare cât mai detaliată despre aceste programe oferită tuturor angajaților, nu doar beneficiarilor direcți, poate înlătura o serie de prejudecăți prezente în rândul angajaților vis-a-vis de tematica flexibilității în muncă.
Rolul departamentului de resurse umane, precum şi al managerului direct, este foarte important în a menține o atmosferă destinsă, de cooperare în cadrul echipei şi de a încuraja atitudinile tolerante față de nevoile diferite ale colegilor ținând de viața privată.

◈ ***Lipsa cererii din partea angajaților.***
Unele organizații afirmă că nu există cereri în rândul angajaților lor pentru opțiuni de lucru family friendly/de conciliere a vieții profesionale cu viața privată.
Lipsa cererii în acest sens poate fi cauzată de mai mulți factori:

- programul respectiv nu a fost suficient popularizat în rândul angajaților (informare despre toate aspectele implicate, beneficii, oferire de exemple de către manageri/colegi care deja utilizează programul etc.);
- programul nu a fost adaptat nevoilor reale ale angajaților companiei respective;
- nu a fost obținut suportul real al managementului, ci doar cel formal, şi atunci, în relația manager-angajat, acesta din urmă simte că nu este încurajată ideea de a aplica la un program de WLB (sau că, dacă ar aplica, atitudinea managerului față de el s-ar schimba în sens defavorabil);
- există anumite obstacole în organizație care nu au fost identificate şi contracarate (volum prea mare de sarcini de muncă, lipsa infrastructurii necesare etc.).

◈ ***Pierderea controlului, apariția unei cereri nelimitate din partea angajaților pentru astfel de programe.***
Angajatorii tind să fie, de asemenea, preocupați de a stabili un precedent, temându-se că, dacă aceste politici de WLB sunt accesibile tuturor angajaților, acest lucru va deschide porțile către o cerere nelimitată. În asociere cu acest mod de a gândi, apare şi teama că unii angajați vor profita de aceste politici, privind aceste opțiuni de lucru flexibil ca pe un drept pentru care ei nu datorează nimic companiei.
Studierea datelor reale din companii care au implementat astfel de programe de WLB[52] arată că astfel de temeri sunt în mare parte nefondate. Date rezultate din sondaje aplicate angajatorilor/angajaților arată nivele înalte de cerere pentru astfel de opțiuni de muncă family friendly, argumente puternice din perspectiva business-ului pentru introducerea acestora, dar un grad relativ scăzut de participare efectivă a angajaților în astfel de programe.
În legatură cu această temere a angajatorului că oferirea unor programe de WLB va avea drept consecință faptul că marea majoritate a angajaților va dori să beneficieze de ele, studiile au demonstrat că, deşi numeroşi angajatori oferă opțiuni de muncă flexibilă, procentul de angajați care aplică pentru asemenea opțiuni rămâne relativ scăzut.

Cu toate acestea, pot exista anumite sectoare de activitate în care angajatorii ajung să primească mai multe aplicații pentru o opțiune specifică de program de lucru flexibil decât este fezabil pentru companie.

Posibile soluții:

- Pentru a preveni dificultățile în selecția angajaților din etapa de implementare, angajatorii ar trebui să includă criterii de selecție agreate (este de preferat ca aceste criterii să fie agreate cu sindicatele sau reprezentanții angajaților) în politicile şi procedurile lor formale. De exemplu, oferirea unei opțiuni specifice de lucru flexibil poate fi restrânsă la anumite tipuri particulare de muncă.
- Oferirea de astfel de scheme flexibile de program de lucru poate fi, de asemenea, lăsată la latitudinea supervisorului/managerului direct etc.
- Criterii de selecție diferite pot fi necesare pentru diferite tipuri de muncă flexibilă, de exemplu condiții diferite se pot aplica pentru lucrul cu timp parțial, respectiv pentru munca la domiciliu/telecommuting.
- Cel mai important aspect este însă să ne asigurăm că toți angajații cunosc criteriile de selecție înainte de introducerea efectivă a programelor de WLB în organizație.[53]

◈ ***Grad de utilizare scăzut de către angajați.***
Una dintre cele mai frecvente cauze ale eşecului organizațiilor de a implementa un program eficient de WLB este reprezentat de faptul că un număr destul de redus de angajați participă cu adevărat în programele de conciliere a vieții profesionale cu viața privată oferite de angajatorul lor.
Posibile soluții:

- Organizați campanii de promovare în rândul angajaților a beneficiilor pe care programele de conciliere a vieții profesionale cu viața privată le au pentru angajați.
- Folosiți angajații care sunt deja implicați în programele de WLB oferite de companie, pentru a creşte gradul de participare la aceste programe.

Când angajații participă în programele de WLB oferite de organizația lor, percepția lor asupra faptului că dețin un bun echilibru muncă-viață poate creşte cu 29%. Cu toate acestea, mai puțin de 50% dintre angajați declară că au folosit vreodată oricare dintre practicile de WLB oferite de organizația lor. A creşte gradul de conştientizare privind programele de WLB oferite este cu siguranță un factor critic, care trebuie avut în vedere, dar lipsa participării angajaților în programele WLB oferite creează o mare provocare pentru managerii de resurse umane în momentul în care top managementul companiei începe să se întrebe asupra logicii oferirii de pachete şi beneficii costisitoare angajaților. În acest caz, cea mai eficientă măsură pentru a obține participarea angajaților în programele de WLB, mai eficientă decât creşterea conştientizării, este asigurarea faptului că angajații dețin informații despre colegii care folosesc deja serviciile respective.

[51] The Irish Work Life Balance Website, www.worklifebalance.ie
[52] "Off The Treadmill", Drew et al., National Framework Committee for Family Friendly Policies, 2003
[53] The Irish Work Life Balance Website, www.worklifebalance.ie

Nu trebuie uitat un aspect important pentru organizare şi planificare: angajatorii ar trebui să fie conştienţi şi de faptul că eforturile pe care le depun pentru creşterea conştientizării de către angajaţi a existenţei programelor de WLB produc de asemenea o rată mai mare de "consum", deci de utilizare de către angajaţi a programelor respective. Bineînţeles că acesta este unul dintre obiectivele urmărite (respectiv creşterea eficienţei în livrarea programelor), dar, în acelaşi timp, managerii ar trebui să fie conştienţi că o utilizare crescută a programelor va duce, de asemenea, la creşterea costurilor pentru organizaţie pe care le presupun practicile de WLB. [54]

◈ *Multe programe de WLB nu se adresează celor mai importante aspecte ale echilibrului muncă-viaţă.*

Aceasta este una dintre cauzele frecvente ale eşecului implementării programelor de WLB, una dintre cauzele principale ale nivelului scăzut de cerere şi utilizare a programelor de către angajaţi.

Soluţie: "Oferiţi angajaţilor cadoul timpului."
Pentru a atinge concilierea vieţii profesionale cu viaţa privată pentru angajaţii lor, organizaţiile au modificat continuu practicile de WLB pe care le oferă. Cu toate acestea, puţine organizatii au prioritizat eficient practicile de WLB care contează cel mai mult pentru angajaţi. Potrivit unui raport din 2008[55], mai puţin de 25% dintre angajaţii care sunt informaţi asupra portofoliului de programe WLB oferite de organizaţia lor declară că angajatorul le oferă practici WLB care se potrivesc preferinţelor lor.
Companiile trebuie să se asigure ca iniţiativele lor se adresează activităţilor care îmbunătăţesc în cea mai mare măsură echilibrul muncă-viaţă al angajaţilor lor. După examinarea a mai mult de 32 de strategii diferite, acelaşi studiu a arătat că practicile de WLB care vizează managementul timpului, incluzând programe flexibile de lucru, încărcătura adecvată de sarcini de lucru şi ore de lucru previzibile (care nu se prelungesc în mod neanunţat peste ora oficială de terminare a programului), sunt mult mai importante pentru concilierea vieţii profesionale cu viaţa privată a angajaţilor decât servicii precum telecomunicaţii, servicii de fitness/gym sau facilităţi medicale oferite la locul de muncă.
Este important de asemenea să reţinem faptul că similaritătile, în termeni de preferinţe pentru anumite programe de WLB între diferite categorii/ segmente de angajaţi, sunt mult mai mari decât diferenţele. Chiar dacă s-au făcut numeroase comentarii privind diferenţele dintre generaţii la locul de muncă, studiul respectiv ne arată că există surprinzator de mici diferenţe în preferinţele ţinând de echilibrul muncă-viaţă ale angajaţilor diferiţi din punctul de vedere al funcţiei, vârstei, domeniului de activitate, statutului parental sau chiar genului.
Există, totuşi, un segment de angajaţi pentru care preferinţele ţinând de echilibrul muncă-viaţă sunt diferite. Este vorba de angajaţii cu potenţial înalt sau de cei pe care compania îi are în vedere pentru poziţii viitoare de conducere. Aceştia acordă o mai mare valoare tehnologiei oferite de telecomunicaţii care le permite să rămână conectaţi cu munca lor şi-şi doresc accesul permanent pe care această conectivitate îl permite. Interesant este faptul că ei sunt dispuşi să renunţe la predictibilitatea numărului de ore petrecute la serviciu şi să coboare barierele dintre viaţa lor profesională şi viaţa privată pentru a obţine această conectivitate.

◈ *Puţini angajaţi sunt conştienţi de programele de conciliere a vieţii profesionale cu viaţa privată oferite de angajatorul lor sau de beneficiile acestora.*

Aceasta este o altă cauză a eşecului foarte des întâlnită în implementarea programelor de conciliere viaţă profesională-viaţă privată.
Soluţie: comunicarea cât mai frecventă către angajaţi a informaţiilor despre programele de WLB pe care le oferă organizaţia lor şi despre beneficiile acestora.
Nu este important să deţinem numai informaţii in legătură cu ce programe folosesc angajaţii, ci este esenţial să înţelegem şi ceea ce cunosc despre programele respective.
Chiar şi în situaţia în care angajatorul oferă angajaţilor practici de WLB care se potrivesc preferinţelor acestora, multe organizatii au dificultăţi în creşterea conştientizării existenţei programelor disponibile de WLB şi, din acest motiv, eşuează în a obţine rezultate/beneficii din investiţiile făcute pe linia echilibrului muncă-viaţă pentru angajaţi.
Potrivit aceluiaşi studiu efectuat în 2008[56], mai puţin de o treime dintre angajaţi sunt conştienţi de practicile de WLB oferite de organizaţiile lor.
De aceea, o misiune cheie a angajatorilor este aceea de a se concentra pe comunicarea eficientă către angajaţi a ofertei de programe de WLB pe care o deţin. S-a dovedit chiar faptul că a avea angajaţi conştienţi de practicile de WLB oferite de organizaţie este mai important decât "consumarea" efectivă a practicilor respective (adică înscrierea în programele de WLB) pentru îmbunătăţirea loialităţii angajaţilor. Astfel, o conştientizare crescută a programelor de WLB oferite de o companie creşte cu 35% percepţia angajaţilor că se bucură de un bun echilibru muncă-viaţă.

Corporate Executive Board (CEB) a testat, cu ocazia cercetării efectuate în 2008, o varietate de strategii pe care organizaţiile le folosesc pentru a îmbunătăţi gradul de conştientizare de către angajaţi a existenţei în organizaţia lor de practici de conciliere a vieţii profesionale cu viaţa privată. Surprinzător, cel mai important factor nu este comunicarea venită din direcţia departamentului de resurse umane sau a echipei de manageri, ci situaţia în care angajaţii văd în realitate colegi de-ai lor beneficiind de practicile de WLB oferite. Astfel, organizaţiile pot tinde spre obţinerea unei conştientizări crescute în privinţa WLB, prin asigurarea că informaţiile despre practicile de WLB sunt accesibile şi comunicate în mod frecvent şi prin utilizarea unor exemple reale de angajaţi din organizaţie care folosesc serviciile oferite în acest sens.

◈ *Prejudecăţi existente în rândul managementului şi specialiştilor de resurse umane.*

Există o serie de prejudecăţi destul de frecvent întâlnite pe care trebuie să le contracarăm atunci când creăm şi implementăm un program de conciliere a vieţii profesionale cu viaţa privată:

- „oamenii ar trebui să-şi lase problemele personale acasă";
- „a fi prezent înseamnă a fi productiv"/„multe ore petrecute la serviciu înseamnă în mod obligatoriu performanţe, rezultate";
- „programele de beneficii îi pot face pe angajaţi mai fericiţi, nu şi mai productivi";
- „politicile family-friendly sunt aspecte nu foarte importante; acestea ţin de departamentul de resurse umane şi sunt în special adresate femeilor";
- „managementul va pierde controlul";
- „astfel de programe sunt doar pentru poziţiile non-manageriale";
- „un program este bun pentru toti angajaţii";
- „participarea la astfel de programe va duce la o limitare în privinţa evoluţiei carierei angajatului respectiv".[57]

Soluţia este să venim cu exemple, studii, argumente solide care să contracareze respectiva prejudecată.

◈ *Probleme deja existente în organizaţie.*

[54] Brian Kropp, Corporate Executive Board (CEB), article from "Talent Management Magazine", posted on http://blog.herberthrc.com/2009/08/tips-for-work-life-balance-programs.html
[55] Idem
[56] Idem
[57] Canadian Centre for Occupational Health and Safety, http://www.ccohs.ca/oshanswers/psychosocial/worklife_balance.html

Concluziile unui număr de studii de caz organizaționale sugerează faptul că existența în sine a opțiunilor de lucru family friendly nu creează dificultăți şi resentimente în interiorul organizației. Mai degrabă în situațiile în care există deja un deficit de staff, volum excesiv de muncă şi sarcini de ultim moment, neprevăzute, existența acestor opțiuni de lucru flexibil pot conduce la tensiuni.
De aceea, este important ca înainte de implementarea unui program de WLB să ne asigurăm că nu există astfel de probleme în organizație, iar în cazul în care ele există, să le abordăm înainte de a pune în aplicare inițiativa de conciliere. În caz contrar, probabilitatea ca ea să eşueze este ridicată, şi astfel programul de WLB îşi poate pierde "credibilitatea" în fața managementului şi a angajaților (lucru care ar îngreuna mult repetarea în viitor a unui astfel de proiect).

◈ ***Temeri legate de posibilele nemulțumiri ale angajaților care nu au persoane în îngrijire şi care ar beneficia mai greu de astfel de programe de WLB.***

Acestea reprezintă unul dintre aspectele care au o bază reală mai solidă. Astfel, unii angajatori, şi de asemenea colegi ai angajaților care au responsabilități de îngrijire a altor persoane, sunt preocupați că perioadele de absență ale personalului care beneficiază de opțiunile de WLB cresc presiunea exercitată asupra restului de angajați de a menține o prezență constantă la locul de muncă şi de a atinge obiectivele propuse.
În plus, există unele situații când astfel de situații conduc la resentimente, angajații fără copii sau alte responsabilități de îngrijire a unor persoane considerând că ei depun eforturi mai mari şi arată o implicare mai mare decât colegii lor care utilizează programele de conciliere a vieții profesionale cu viața privată. Merită menționat însă faptul că Hogarth et al (2001) au subliniat, în cadrul unui studiu, că angajații erau mai puțin preocupați decât angajatorii de orice potențială inechitate rezultată din practicile de WLB.
Soluție:
Politicile de WLB pot fi înțelese ca fiind acele politici care ajută angajații să combine viața profesională cu viața de familie, responsabilitățile de îngrijire a altor persoane şi viața personală din afara locului de muncă. Nu sunt create pentru a se adresa exclusiv părinților, celor care au în grijă pe cineva şi niciunui grup în exclusivitate. Aceste aranjamente sunt în general disponibile la nivel local, unde pot fi implementate ca o oportunitate de a concilia viața profesională şi cea privată, contribuind, în acelaşi timp, la funcționarea eficientă a întreprinderii/companiei respective. Astfel de aranjamente ar trebui soluționate şi agreate între angajator şi angajat, pentru a facilita identificarea de opțiuni diverse, care pot veni în întâmpinarea nevoilor diverse ale angajaților şi angajatorilor.[58]

◈ ***Dificultăți întâmpinate de şefii direcți (de linie) ai angajaților în implementarea opțiunilor de lucru flexibil.***

Şi acesta este tot un obstacol cu o bază reală mai solidă, care poate fi întâlnit destul de des în practică.
Managerii direcți ai angajaților pot experimenta unele dificultăți în punerea în practică a politicilor de lucru flexibil ale companiei. Kodz et al (2002) subliniază lipsa de suport/ghidare acordat managerilor în implementarea acestor programe de WLB. Aceştia au mai ales dificultăți în a decide cine ar trebui să aibă acces la opțiunile de lucru flexibil, dacă să decidă pe principiul "primului venit" în cazul în care oportunitățile sunt limitate şi, dacă aceasta este abordarea aleasă, cum să asigure tratament egal pentru toți angajații din subordine.
Alte dificultăți pe care le-ar putea întâmpina managerii sunt:

[58] The Irish Work Life Balance Website, www.worklifebalance.ie

- lipsa unui suport vizibil din partea senior managementului față de opțiunile de lucru flexibil, lucru care duce la un mesaj amestecat în ceea ce priveşte gradul de acceptare al acestor politici în cadrul organizației;
- ambivalența şi/sau lipsa clarității în ceea ce priveşte rolurile şi responsabilitățile ținând de implementarea programelor de conciliere a vieții profesionale cu viața privată, între managerii direcți ai angajaților şi departamentul de resurse umane;
- propria lor capacitate de a gestiona partea ținând de oameni a implementării programelor de WLB şi, ca o consecință a implementării acestora, capacitatea de a elabora cu succes noi tipare de lucru şi de a remodela roluri ale angajaților.[59]

Este extrem de important să depăşim aceste provocări, deoarece tocmai atitudinile, abilitățile şi comportamentele şefilor direcți ai angajaților reprezintă factorii decisivi pentru asigurarea succesului opțiunilor de lucru flexibil şi a programelor de WLB.
Soluția o reprezintă sprijinul acordat managerilor de către specialistul de resurse umane în implementarea programului, prin oferirea de training, monitorizare şi consultanță, sprijin acordat în special pe latura "umană" a programului.

B. Bariere întâmpinate de angajați.

Printre barierele pe care le întâmpină angajații în ceea ce priveşte programele de conciliere a vieții profesionale cu viața privată se numără următoarele:

◈ ***Neîncrederea şi teama angajaților.***

Soluții posibile:

- Oferiți-le exemple de succes (ale altor organizații).
- Explicați-le foarte clar faptul că programele privind flexibilitatea muncii nu sunt universale, acelaşi program nu se potriveşte în toate organizațiile/tuturor angajaților. Oferiți-le îndrumare, dar permiteți-le să discute/negocieze/cadă de acord cu managerii lor asupra nevoilor lor specifice.
- Construiți programul WLB astfel încât să fie independent de anumite condiții/statute/motive specifice ale anumitor angajați, pentru a putea deveni o opțiune pentru orice obiectiv personal al unui angajat.
- Managerii "campioni" pot fi utili şi în înlăturarea acestui obstacol făcând vizibil suportul de la nivel înalt al managementului.

◈ ***Lipsa informațiilor privind programele disponibile sau agreate.***

Lipsa informațiilor privind opțiunile de lucru family friendly/WLB şi procedurile existente în acest sens (pentru a putea beneficia de aceste programe) ar trebui abordate în principal şi corectate atunci când angajatorii doresc să implementeze în organizația lor politici legate de concilierea vieții profesionale cu viața privată a angajaților.
Soluții:

- Asigurați informații accesibile la nivelul întregii organizații şi consiliere confidențială privind existența unor asemenea opțiuni de WLB, precum şi privind implicațiile pe care le au asupra angajaților care se înscriu în astfel de programe (de exemplu, calculul pensiei, al taxelor şi impozitelor etc.).
- Dezvoltați o cultură organizațională în care solicitarea unor informații despre programele de WLB sau aplicarea la astfel de opțiuni de lucru flexibil să nu fie privite ca un semn al lipsei de implicare a angajatului respectiv în ceea ce priveşte munca sau cariera.
- Modalități de informare/comunicare care pot fi utilizate cu succes: întâlniri cu

[59] "Off The Treadmill", Drew et al., National Framework Committee for Family Friendly Policies, 2003

angajații pe acest subiect, alocarea unui timp în cadrul unei şedințe, editarea şi postarea/distribuirea în cadrul organizației de broşuri, pliante, afişe, utilizarea intranet-ului companiei, trimiterea de email-uri informative pe această tematică etc.

◈ ***Lipsa infrastructurii şi a tehnologiei care să sprijine programele.***
Absența/insuficienta dezvoltare a infrastructurii de suport (de exemplu pentru a putea lucra de acasă) ar trebui şi ea abordată atunci când dorim să implementăm un program de WLB în organizație.

◈ ***Încărcătura mare de sarcini de lucru.***
Încărcătura/volumul de muncă împiedică unii angajați să apeleze la opțiuni de lucru flexibil, deoarece simt că presiunea exercitată de muncă nu le-ar permite acest lucru. Acest tip de obstacol pare să fie puternic în mod special în rândul angajaților care lucrează multe ore, chiar peste program, sau în organizațiile care deja experimentează o criză de capital uman. Astfel de îngrijorări pot fi uneori legitime. De exemplu, în studiul respectiv respondenții fac referire la sarcini de serviciu care nu au fost reduse în concordanță cu reducerea numărului de ore de lucru, angajații respectivi fiind nevoiți să îşi ia acasă anumite sarcini pentru a le finaliza, aceasta reprezentând ore de muncă în plus, pentru care nu sunt plătiți.
De aceea, este foarte important să facem o analiză a încărcăturii de sarcini de lucru/a volumului de muncă atât pentru angajații care aplică la programe de WLB, cât şi pentru colegii lor, care nu beneficiază de astfel de opțiuni şi să găsim soluții (redistribuirea sarcinilor, angajarea de personal suplimentar etc.), pentru a preîntâmpina astfel de dezechilibre.

◈ ***Preocupare privind reacția managerilor şi a colegilor.***
În organizațiile în care se implementează programe de conciliere a vieții profesionale cu viața privată a angajaților pot exista unele percepții negative ale colegilor/managerilor privind etica şi gradul de dedicare față de muncă ale angajatului implicat în programe de WLB.
Ca specialist de resurse umane, este important să conştientizezi prezența unor astfel de atitudini şi să o contracarezi printr-o informare adecvată a tuturor angajaților/managerilor, prin training, prin activități de teambuilding (care să sporească coeziunea echipei), prin încurajarea managerilor direcți să lupte cu o astfel de atitudine, prin găsirea de variante de programe care să răspundă la nevoile cât mai multor angajați.

◈ ***Preocupare privind perspectivele/oportunitățile de carieră.***
Îngrijorările că folosirea programelor family friendly ar periclita perspectivele de carieră sunt frecvent menționate în rândul angajaților. Astfel, apare des convingerea conform căreia apelarea la programe family friendly ar fi privită ca o lipsă de implicare, de dorință de progres în carieră, în special bărbații considerând că o asemenea decizie nu ar fi privită ca "acceptabilă". Aceste temeri ale angajaților au fost sporite şi de absența unor modele în cadrul organizației, respectiv manageri care să fi lucrat în trecut sau să lucreze în prezent folosind scheme de lucru flexibil.

Răspunsul la întrebarea angajatului „Folosirea opțiunilor de WLB îmi va afecta oportunitățile de promovare?" este acela că opțiunile de conciliere a vieții profesionale cu viața privată nu ar trebui să afecteze oportunitățile de promovare ale unui angajat. Dacă un angajator respinge candidatura la o poziție superioară a unui angajat care beneficiază de o opțiune de WLB, această situație se consideră discriminare şi angajatul poate face sesizare în acest sens. Faptul că un angajat lucrează part-time nu înseamnă că are nevoie de o perioadă mai lungă de lucru în acest regim decât un angajat full-time, pentru a dobândi competențele profesionale necesare şi pentru a face față responsabilităților unei poziții mai înalte.

◈ ***A nu-şi permite opțiuni care ar implica o reducere a venitului.***
Este important să menționăm că unul din obstacole îl reprezintă consecințele financiare ale apelării la unele opțiuni de programe family friendly, în special cele implicând ore reduse de lucru şi deci şi un venit mai scăzut. În mod clar, acest factor este mai puternic în rândul angajaților cu salarii mai mici şi al celor cu un singur salariu în familie/singuri.[60]

Este foarte important ca angajații să cunoască şi posibilele consecințe ale programelor de WLB asupra salariului sau a altor beneficii materiale. O astfel de consecință o poate reprezenta reducerea venitului, asociată anumitor opțiuni de lucru flexibil.
Pentru oricare dintre opțiunile de program de WLB, angajatul va fi plătit pentru munca prestată. De exemplu, dacă cineva beneficiază de program de lucru part-time sau de job-sharing, lucrează mai puține ore decât un angajat full-time şi salariul îi va fi redus pro-rata. Pentru opțiunea de term-time working, în care angajatul îşi ia 3 luni de concediu în fiecare vară, el va fi plătit doar pentru cele 9 luni lucrate. Poate fi agreat ca salariul total care i se cuvine (pentru cele 9 luni) să-i fie împărțit şi plătit în sume egale pe durata întregului an. Dar acest lucru se decide pentru fiecare caz în parte. Pentru alte opțiuni de WLB, precum muncă la domiciliu/teleworking/e-working etc., poate fi necesar ca detaliile privind plata să fie soluționate la nivel individual şi plata să fie în funcție de munca produsă/proiectele finalizate, în funcție de natura muncii prestate.[61]

◈ ***Teama că programele implică o afectare a drepturilor lor ca angajați.***
Angajații sunt foarte interesați/preocupați de modul în care opțiunile de conciliere a vieții profesionale cu viața privată le pot afecta modul în care sunt plătiți şi condițiile de angajare din prezent.
În general, în momentul în care un angajat optează să lucreze folosind oricare din opțiunile de WLB, este important ca toate condițiile/drepturile care se aplică schemei respective să fie discutate şi clarificate în avans cu angajatorul, astfel încât fiecărei părți să-i fie clare drepturile şi obligațiile pe care le are. Salariul se calculează de obicei pro-rata pentru un program de lucru cu număr redus de ore. Alte condiții privind angajarea, precum accesul la oportunitățile de promovare, training etc. nu ar trebui să fie afectate de decizia angajatului de a opta să lucreze după alt tipar decât cel standard cu normă întreagă.

◈ ***Obstacole specifice diverselor tipuri de programe de WLB.***
De exemplu, principalele obstacole în introducerea timpului de lucru flexitime şi a programului redus de lucru sunt:

- cerința de a întreține relația cu clienții/a răspunde solicitărilor clienților;
- cerințele ținând de procesele de producție;
- limitările ținând de poziția ocupată (de exemplu, persoanele care au personal în subordine pot să nu fie eligibili pentru a adopta un astfel de program de lucru);
- activitățile care necesită 24 de ore din 24 personal care să lucreze în ture (angajații respectivi trebuind să fie prezenți strict în intervalele de timp stabilite).

Aceste constrângeri sunt cel mai acut resimțite în domeniile manufacturier şi servicii (servicii din domeniul public/privat), mai ales în domeniul oferirii de servicii de îngrijire a sănătății.

[60] "Off The Treadmill", Drew et al., National Framework Committee for Family Friendly Policies, 2003
[61] The Irish Work Life Balance Website, www.worklifebalance.ie

În privința muncii la domiciliu, există o paletă mai largă de dificultăți potențiale care trebuie depăşite:

- nevoile de business;
- asigurarea echipamentului necesar şi a accesului la sisteme informatice ale companiei la domiciliul angajatului, precum şi costurile implicate de acestea;
- nevoia de a avea acces la diverse documente/materiale/arhive prezente la sediul angajatorului;
- nevoia de a menține o relație directă cu clienții;
- non-aplicabilitatea în sectoarele ținând de distribuție.

Cum promovăm echilibrul viață profesională-viață privată în cadrul companiei

„Generația Y este mult mai interesată de echilibrul muncă-viață privată. Ei vor să primească recunoaşterea muncii lor mult mai rapid. Ideea de a avea un manager cu experiență drept mentor este foarte atrăgătoare. Şi dețin mult mai puțin mentalitatea „timpului petrecut în companie" înainte de a aştepta să vadă recompense."
(Vivien Broughton, Manager Dezvoltarea Carierei, Divizia Europa şi Africa, Transocean[62])

Abordarea structurată şi sistematică a concilierii vieții profesionale cu viața privată se realizează prin intermediul politicilor, programelor şi sistemelor de la locul de muncă. Un element foarte important în dezvoltarea lor este ca acestea să fie construite pe baza **identificării şi răspunsului la nevoile angajaților.**

Persoane diferite = contexte de viață, nevoi şi aspirații diferite
Diversitatea din societate este, în foarte mare măsură, reflectată şi la nivelul organizațiilor. O companie poate fi privită şi ca un cadru, în care oameni de vârste diferite, cu aspirații şi valori diferite, cu nivele de educație diferite, cu planuri de carieră diferite şi, nu în ultimul rând, cu nevoi diferite, ajung să construiască împreună. Ceea ce este, din ce în ce mai mult, un aspect comun celor mai mulți dintre aceştia este căutarea răspunsului la întrebarea: cum pot avea o carieră de succes şi o viață personală împlinită? Cum pot fi eficient în ambele planuri, obținând satisfacție şi recunoaştere din aceste două zone în egală măsură importante ale vieții mele?

Un management adecvat acestei situații înțelege, promovează şi încurajează nevoile şi abilitățile individuale ale angajaților şi le transformă în valoare adăugată pentru organizație. Din perspectiva WLB, aceasta înseamnă că organizația investeşte, prin metodele care îi sunt proprii, în eficiența şi performanța angajatului la locul de muncă, susținându-l pe acesta să îşi gestioneze în mod echilibrat viața profesională şi viața personală.

Astfel, abordarea structurată şi sistematică a concilierii vieții profesionale cu viața privată poate fi construită în jurul următoarelor elemente:

- o politică privind WLB la locul de muncă;
- training privind aspecte ale WLB la locul de muncă;
- un program de WLB;
- sisteme de suport pentru WLB.[63]

[62] Managing Tomorrows People. How the Downturn Will Change The Future Of Work, PricewaterhouseCoopers, 2009
[63] Work Life Balance - A Planned and Systematic Approach at Entreprise Level, Irish Congress of Trade Unions, IBEC, The Equality Authority, 2007

Care sunt elementele-cheie privind politicile şi programele de WLB:

- să aducă beneficii atât organizației, cât şi angajaților;
- să aibă în vedere faptul că atât nevoile organizației, cât şi cele ale angajaților nu sunt statice, ci se schimbă de-a lungul timpului;
- să sublinieze nevoia identificării de soluții viabile, posibil de implementat în organizația în cauză, prin discuții între management, sindicate/reprezentanți ai angajaților şi angajați;
- să încurajeze o abordare de tip parteneriat pentru a răspunde atât nevoilor organizației, cât şi nevoilor angajaților;
- să funcționeze într-o manieră echitabilă şi consecventă, şi fezabilă din punct de vedere economic;
- să valorizeze angajații pentru contribuția pe care o aduc la succesul business-ului şi nu pentru modelul lor de program de lucru;
- să fie elaborat cu grijă şi agreat;
- să includă un mecanism de monitorizare şi de evaluare;
- să ia în considerare implicațiile din punct de vedere al egalității de şanse ale oricărei politici introduse în organizație;
- să fie comunicat tuturor angajaților organizației. Dezvoltările ulterioare şi/sau schimbările aduse programului respectiv ar trebui de asemenea comunicate în mod regulat angajaților.[64]

a). O politică privind WLB la locul de muncă

Scopul unei astfel de politici este să stabilească care este responsabilitatea organizației privind echilibrul dintre viața profesională şi cea privată pentru toți angajații.

Conținutul unei politici de WLB
O politică de WLB va identifica şi stabili:

- responsabilitatea organizației în ceea ce priveşte:

a) implementarea aranjamentelor de program de lucru flexibil, necesare pentru concilierea vieții profesionale cu viața privată pentru fiecare dintre angajați;
b) asigurarea unui loc de muncă în care să nu apară discriminări şi asigurarea faptului că angajații care apelează la aranjamentele de program de lucru flexibil nu vor fi defavorizați din cauza acestui lucru;
c) stabilirea acestor aranjamente într-o manieră care să ia în considerare diversitatea angajaților pornind de la legislația privind egalitatea, mai ales asigurând adaptarea acestor aranjamente la nevoile angajaților care au responsabilități de îngrijire a altor persoane, angajaților cu o vârstă mai înaintată, angajaților cu dizabilități şi angajaților aparținând minorităților etnice;

- abordarea planificată şi sistematică a WLB, incluzând:

a) training pentru angajați privind aspecte ale WLB;
b) crearea mai multor opțiuni de program de lucru flexibil care să fie disponibile angajaților, pornind de la o evaluare a nevoilor angajaților în această direcție;
c) atribuirea de responsabilități la nivelul echipei manageriale în privința aspectelor de WLB;
d) monitorizarea gestionării şi trecerii la schemele de program de lucru flexibil;

- procedura prin care angajații pot aplica şi beneficia de aceste scheme de program de lucru flexibil;
- paşii care trebuie urmați pentru a face cunoscută/a creşte gradul de conştientizare privind politica de WLB; şi
- paşii care trebuie făcuți pentru a comunica către angajați conținuturile acestei politici de WLB prin diverse forme, mijloace şi limbaje de comunicare necesare.[65]

[64] The Irish Work Life Balance Website, www.worklifebalance.ie
[65] Idem

Elaborarea

Elaborarea unei politici de WLB ar putea cu succes:

- să fie realizată ca parte a unui exercițiu mai amplu de creare şi implementare de politici privind egalitatea în organizație;
- să implice un parteneriat între management şi sindicate/reprezentanți ai angajaților la locul de muncă;
- să folosească resurse dezvoltate de instituții/ organizații care activează în acest domeniu;
- să implice schimbul de experiență cu alte organizații privind aspectele care le-au ajutat să dezvolte şi să comunice astfel de politici de WLB.[66]

O politică de conciliere a vieții profesionale cu viața privată/Family Friendly ar trebui:

- să aducă beneficii atât organizației, cât şi angajaților;
- să sublinieze nevoia existenței unui dialog între management, sindicate/reprezentanți ai angajaților şi angajați pentru a discuta soluții aplicabile/realizabile;
- să funcționeze într-o manieră corectă şi constantă;
- să fie fezabilă din punct de vedere economic;
- să valorizeze angajații pentru contribuția pe care o aduc la succesul business-ului şi nu pentru modelul lor de program de lucru;
- să fie elaborată şi agreată cu grijă;
- să includă un mecanism de monitorizare şi de evaluare;
- să ia în calcul implicațiile asupra egalității la locul de muncă pe care le au orice politici introduse în companie;
- să fie comunicată către toți angajații din companie. Dezvoltările ulterioare şi/sau schimbările aduse acestei politici ar trebui, de asemenea, să fie comunicate către angajați în mod regulat.[67]

The Audit Commission, UK - Un exemplu de politică de WLB

"Credem în importanța unui stil de viață echilibrat, în contextul căruia angajații pot da maximum de performanță la locul de muncă şi pot să-şi gestioneze eficient celelalte zone ale vieții." (Andrew Foster)

Să jonglezi cu munca şi cu responsabilitățile personale poate fi o provocare pentru fiecare dintre noi. Uneori, nevoia de a controla toate aceste lucruri poate conduce la presiune. Evenimentele din viața personală, precum naşterea unui copil, doliul, divorțul sau mutarea într-o casă nouă pot intensifica problema şi te pot aduce în pragul unei crize.

Să păstrezi un echilibru sănătos între muncă şi restul vieții tale este un lucru pe care The Audit Commission îl susține în totalitate. Ştim că suntem cu toții diferiți şi că avem nevoi individuale. Formulele şi schemele de lucru pe care le oferim țin cont de acest lucru, astfel încât tu să poți alege ceea ce ți se potriveşte cel mai bine.

Sperăm că, bucurându-te de ajutorul oferit ție atunci când îți este necesar, te vei putea simți bine şi vei putea lucra la maximă capacitate la locul de muncă şi îți vei putea dezvolta potențialul într-un mediu care te susține.[68]

(declarația de intenții a The Audit Commission este susținută de exemplificarea amănunțită a tipurilor de formule de lucru şi suport de care pot beneficia angajații, în funcție de caracteristicile şi nevoile lor specifice)

[66] "Work Life Balance - A Planned and Systematic Approach at Entreprise Level", Irish Congress of Trade Unions, IBEC, The Equality Authority, 2007

[67] "Congress Family Friendly Toolkit Guidelines for Trade Unions", Irish Congress of Trade Unions, Congress Family Friendly Project 2002, http://www.ictu.ie

[68] Managing Work-Life Balance. A Guide for HR in Achieving Organizational and Individual Change, David Clutterbuck, 2003

b). Training la locul de muncă privind aspecte ale WLB

Scopul unui astfel de training este să dezvolte capacitatea managerilor şi angajaților de a crea, implementa şi gestiona aranjamentele necesare de program de lucru flexibil şi să contribuie la crearea unei culturi la locul de muncă care să sprijine echilibrul dintre viața profesională şi viața privată/de familie.

Conținutul unui training in domeniul WLB

Un astfel de training:

- va creşte gradul de conştientizare privind politicile de WLB ale organizației;
- acolo unde este cazul, va produce schimbări de atitudine ale angajaților privind WLB;
- va creşte gradul de înțelegere de către angajați a nevoilor speciale privind WLB pe care le au persoanele cu responsabilități de îngrijire a altora, persoanele cu dizabilități, persoanele cu o vârstă mai înaintată şi persoanele aparținând minorităților etnice; şi
- va dezvolta abilități de creare şi gestionare a schemelor de program de lucru flexibil.

Un training pe WLB se va adresa:

- tuturor angajaților pentru a-i informa asupra:
  a) politicilor, procedurilor şi practicilor organizației legate de WLB;
  b) legislației privind egalitatea şi legislației privind concediile de maternitate, parental, de îngrijire şi creştere a copilului şi pentru adopție;
  c) beneficiilor pe care aranjamentele şi practicile de lucru de WLB le prezintă pentru individ, organizație şi societate;
- senior managementului pentru a-l informa asupra:
  a) contextului şi nevoilor angajaților în domeniul WLB;
  b) modalităților de abordare planificată şi sistematică a WLB;
  c) beneficiilor pe care aranjamentele şi practicile de lucru de WLB le prezintă pentru business-ul companiei;
- managerilor de linie şi personalului departamentelor de resurse umane, pentru a le dezvolta abilitățile în următoarele direcții:
  a) identificarea nevoilor angajaților în aspecte ținând de WLB;
  b) proiectarea şi implementarea cu succes a aranjamentelor de program de lucru WLB;
  c) gestionarea personalului cu scheme de program de lucru flexibil şi implementarea de programe de lucru caracterizate prin flexibilitate şi atenție acordată echilibrului viață profesionalăviață privată;
- trainerilor din organizație pentru a le creşte capacitatea de livrare a unui training pe tema concilierii vieții profesionale cu viața privată.[69]

Livrarea

Trainingul în domeniul echilibrului viață-profesională-viață privată:

- poate fi livrat ca parte a unui program de training mai amplu pe tematica egalității şi diversității;
- va fi proiectat prin consultare cu sindicate/reprezentanți ai angajaților şi alte organizații cu experiență în această arie;
- va fi livrat într-o manieră care să ia în considerare diversitatea angajaților, incluzând asigurarea condițiilor de cazare adecvate pentru angajații cu dizabilități

[69] "Work Life Balance - A Planned and Systematic Approach at Entreprise Level" Irish Congress of Trade Unions, IBEC, The Equality Authority, 2007

şi luarea în considerare a diversităţii culturale şi lingvistice;
- poate folosi resurse dezvoltate de instituţii/organizaţii care activează în acest domeniu;
- trebuie să aibă obiective şi scopuri clare, stabilite prin evaluarea nivelului de cunoştinţe al angajaţilor privind tematica WLB, a percepţiilor pe care le au în prezent angajaţii despre aspectele ţinând de WLB şi a nivelului de dezvoltare a abilităţilor angajaţilor privind WLB.[70]

c). Un program de WLB

Scopul
Un plan de implementare a WLB în organizaţie creează un context/cadru pentru aplicarea trainingului pe această tematică şi pentru transformarea angajamentelor asumate în practici aplicate la locul de muncă.

Conţinutul
Un program de WLB va stabili modul de abordare privind dezvoltarea şi implementarea de scheme de program de lucru flexibil, cu scopul de a sprijini angajaţii să combine cu succes viaţa profesională cu: viaţa de familie, responsabilităţile de îngrijire a altor persoane şi viaţa personală din afara locului de muncă.
În cadrul unui program de WLB se vor stabili următoarele:
- obiectivele în termeni de ceea ce-şi propune programul să realizeze în relaţie cu:
  - succesul afacerii;
  - satisfacţia angajaţilor;
  - principiul egalităţii la locul de muncă;
- categoriile de nevoi ţinând de WLB ale angajaţilor cărora programul îşi propune să se adreseze;
- tipurile de program de lucru flexibil şi de practici de la locul de muncă care pot fi puse la dispoziţia angajaţilor pentru a răspunde nevoilor de WLB;
- sistemele şi practicile care vor sprijini programul de WLB, incluzând programele de training pe această temă, atribuirea de responsabilităţi în această arie personalului, procedurile de aplicare şi metodele de monitorizare a modului de implementare.

Elaborarea
Elaborarea unui program de WLB implică următoarele elemente:

- consultarea cu sindicate şi/sau reprezentanţi ai angajaţilor privind pregătirea şi crearea draft-ului programului de WLB;
- realizarea unei evaluări a nevoilor angajaţilor cu privire la WLB;
- examinarea aranjamentelor privind programul de lucru existente în prezent în companie şi a nevoilor de business, cu scopul de a identifica potenţialul de schimbare;
- identificarea aranjamentelor/schemelor de program de WLB care răspund nevoilor angajaţilor şi care susţin succesul afacerii;
- crearea de sisteme care să susţină implementarea eficientă a programului; şi
- stabilirea de obiective şi termene-limită pentru implementarea măsurilor de WLB.[71]

[70] Idem
[71] "Work Life Balance - A Planned and Systematic Approach at Entreprise Level", Irish Congress of Trade Unions, IBEC, The Equality Authority, 2007

Exemple de programe de WLB:[72]

Programele care oferă formule flexibile de lucru, cu diverse variante:
- timp parţial de muncă; muncă acasă (pentru un astfel de program pot opta angajaţii cu copii mici sau cei cu responsabilităţi ce pot fi realizate şi în afara locului de muncă);
- job-sharing (împărţirea între colegi a responsabilităţilor aceleiaşi sarcini de muncă);
- program flexibil de muncă (angajatul decide împreună cu angajatorul programul şi condiţiile de muncă; opţiunile ar fi: orar flexibil de muncă, ore comprimate de muncă, o zi pe săptămână liberă);
- V-time sau timp voluntar de pauză: este o opţiune a angajatului de a-şi lua o perioadă de pauză, în funcţie de diverse momente din viaţa lui de familie sau personală (ex.: începerea şcolii de către copii sau vacanţele copiilor).

Programele care facilitează accesul angajaţilor la servicii de îngrijire a copilului şi vârstnicului
- creşă, grădiniţă, programe after-school pentru angajaţii cu copii; servicii de îngrijire a vârstnicilor pentru angajaţii care au în îngrijire persoane în vârstă.

Programe care presupun acordarea de servicii de asistenţă pentru angajaţi, în vederea optimizării vieţii profesionale şi a celei personale:
- accesul angajatului la servicii de asistenţă individuală în managementul carierei sau al vieţii private;
- accesul la informaţii printr-un sistem de intranet privind: conflictul dintre viaţa profesională şi cea personală, optimizarea relaţiilor cu colegii, optimizarea relaţiei de cuplu, a relaţiei cu copiii, metode de creştere şi îngrijire a nou-născutului, metode de disciplinare şi comunicare eficientă cu copilul, controlul emoţiilor, optimizarea stilului de viaţă;
- accesul la workshop-uri privind echilibrul viaţă profesională-viaţă de familie/privată.

Marriot International oferă taţilor cursuri şi seminarii despre optimizarea relaţiei cu copiii lor şi modalităţi de optimizare a relaţiei de familie şi cuplu. Ca exemple de programe compania a oferit "*Effective Fathering*", workshop-uri pentru taţi şi "*Daddy Stress/Daddy Success*" un program adresat managerilor din top management. Compania a avut un câştig mai ales la nivel de imagine şi de fidelitate a angajaţilor faţă de companie şi a redus semnificativ sursele de stres datorate interacţiunilor problematice dintre taţi şi copii.

Compania **3M** oferă angajaţilor resurse informaţionale despre modul în care un angajat îşi poate face un bun management al vieţii profesionale şi al vieţii personale, program denumit *"Family Care Link Resource and Information Service*" şi un eveniment anual denumit *„Family Day"*, în care membrii familiilor angajaţilor pot participa la diverse evenimente organizate de companie. Compania oferă angajaţilor, prin intermediul departamentului de resurse umane, o broşură informativă despre beneficiile politicilor de echilibru între viaţa profesională şi viaţa privată/de familie promovate de companie. Beneficiile companiei după implementarea acestor politici au fost de fidelizare a angajaţilor şi de creştere a satisfacţiei acestora faţă de munca în companie.

[72] Eficienţă în viaţa profesională şi în cea personală, Centrul Parteneriat pentru Egalitate, 2006

d). Sisteme de suport pentru WLB

Scopul
Sistemele de atribuire a responsabilităților şi de monitorizare susțin o implementare eficientă a programului de WLB, care să răspundă nevoilor angajaților, nevoilor de business şi care să promoveze egalitatea.

Sisteme de atribuire a responsabilităților
Acestea pot include:

- Un angajat cu funcție de conducere care este identificat ca deținând responsabilități în aspectele ținând de WLB. Această persoană dirijează design-ul şi implementarea programului de WLB. Deține cunoştințe privind tematica WLB şi poate dezvolta idei şi inițiative în acest domeniu. O astfel de persoană este nucleul de la care se poate crea o rețea pe tematica WLB cu alte organizații interesate;
- Un grup de lucru pe tematica WLB care se întruneşte în mod regulat. Un astfel de grup de lucru trebuie să includă reprezentanți ai managementului, ai sindicatelor şi ai angajaților. Grupul de lucru creează contextul favorabil pentru o participare largă la separarea programului WLB în acțiuni specifice, în funcție de nevoile concrete ale diverselor părți. Oferă o arie largă de expertiză şi de percepții asupra WLB care ajută în fazele de informare/ documentare, proiectare şi implementare a programului. Un astfel de grup de lucru acționează ca un generator de consens în privința aspectelor/problemelor ținând de WLB de la locul de muncă.
- Echipa de senior management care să includă aspecte ținând de WLB ca un subiect regulat pe agenda întâlnirilor managementului. În acest fel se asigură că toate planurile organizației, planurile de afaceri şi planurile de resurse umane, sunt consonante, sunt direcționate spre atingerea aceloraşi obiective.

e). Sisteme de monitorizare

Sistemele de monitorizare sunt necesare pentru colectarea şi analiza informațiilor privind:

a) ce angajați aleg/se înscriu în schemele de program de lucru flexibil, în termeni de gen, vârstă, dizabilitate, etnie, poziție în cadrul organizației şi departament/divizie în care este angajat;
b) nevoile angajaților legate de echilibrul viață profesională-viață privată şi modul în care acestea evoluează/se schimbă;
c) impactul, efectele pe care programele de WLB introduse în organizație le au asupra succesului afacerii, asupra satisfacției şi stării de bine a angajaților şi asupra egalității la locul de muncă.

Informațiile rezultate ca urmare a monitorizării programelor de WLB ar trebui să fie folosite la permanenta revizuire şi dezvoltare de politici şi practici în domeniul WLB în cadrul organizației.[73]

[73] "Work Life Balance - A Planned and Systematic Approach at Entreprise Level", Irish Congress of Trade Unions, IBEC, The Equality Authority, 2007

Legislație şi politici naționale şi europene privind concilierea între viața profesională şi cea personală

Uniunea Europeană

Concilierea între viața profesională şi cea privată este o politică foarte importantă la nivel european pentru o serie de obiective cheie (promovarea şi realizarea egalității de şanse între femei şi bărbați şi îmbunătățirea condițiilor de muncă şi de viață ale acestora, creşterea gradului de ocupare pe piața muncii, rezolvarea problemelor demografice (pe fondul îmbătrânirii populației şi a unei rate a natalității în scădere) etc.

Există dovezi clare care atestă rate mai mari ale fertilității şi ale ocupării forței de muncă în rândul femeilor în statele membre care dispun de politici eficiente, care permit femeilor şi bărbaților o echilibrare a responsabilităților profesionale cu cele familiale.[74]

Pentru promovarea şi realizarea concilierii între viața profesională şi cea privată sunt necesare acțiuni în domenii conexe ale vieții sociale (precum dezvoltarea de servicii adecvate care să vină în sprijinul familiilor) şi reconsiderarea opiniilor şi atitudinilor în privința rolurilor femeilor şi bărbaților la locul de muncă şi în viața privată.

Comisia Europeană a înscris concilierea ca domeniu prioritar de acțiune în cadrul Foii de parcurs pentru egalitatea de şanse între femei şi bărbați pentru perioada 2006-2010, iar măsurile în acest domeniu sunt strâns legate de o prioritate conexă, care vizează realizarea unei independențe economice egale pentru femei şi bărbați.
Această prioritate a fost susținută de Pactul european pentru egalitatea de şanse între femei şi bărbați adoptat de Consiliul European din martie 2006 şi a fost reluată în programul şi declarațiile comune ale Consiliului pentru perioada 2007-2008. În programul comun de optsprezece luni până la sfârşitul anului 2009, preşedinția franceză şi viitoarele preşedinții cehe şi suedeze s-au angajat, de asemenea, să acorde o atenție specială măsurilor care permit atât femeilor, cât şi bărbaților, o mai bună conciliere a vieții profesionale cu viața privată şi cu viața de familie.

În UE există o serie de directive şi recomandări care tratează acest subiect.

România

În România nu există o lege specifică referitoare exclusiv la problematica concilierii, ci prevederi legale referitoare la aceste aspecte cuprinse în diferite legi şi ordonanțe.

- **Constituția României**
- **Codul Muncii**
- **Legea nr. 25/2004** privind protecția maternității la locul de muncă
- **O.U.G nr. 96/2003** privind protecția maternității la locul de muncă
- **H.G. nr.537/2004** privind aprobarea normelor metodologice de aplicare a prevederilor **O.U.G nr. 96/2003** privind protecția maternității la locurile de muncă
- **Legea nr. 19/2000** privind sistemul public de pensii şi alte drepturi de asigurări

[74] Comunicare a Comisiei Europene către Parlamentul European privind concilierea, 2008

sociale, cu completările şi modificările ulterioare
- **O.U.G. nr. 148/2005** privind susținerea familiei în vederea creşterii copilului
- **Legea nr. 210/1999** privind concediul paternal
- **Hotărârea nr. 244/2000** pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a Legii concediului paternal nr. 210/1999
- **Legea nr. 417/2004** pentru aprobarea O.U.G nr. 105/2003 privind alocația familială complementară şi alocația de susținere pentru familia monoparentală
- **Legea nr.119/1997** privind alocația suplimentară pentru familiile cu copii
- **Legea nr. 202/2002 privind egalitatea de şanse între femei şi bărbați**, cu modificările şi completările ulterioare
- **Hotărârea nr. 1.025/2006** (actualizată) pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a prevederilor O.U.G. nr. 148/2005 privind susținerea familiei în vederea creşterii copilului, cu modificările şi completările ulterioare (actualizată până la data de 23 decembrie 2008)
- **O.U.G. nr. 44/2006** pentru modificarea şi completarea O.U.G. nr. 148/2005 privind susținerea familiei în vederea creşterii copilului şi a Legii nr. 61/1993 privind alocația de stat pentru copii.

Planul Național pentru Egalitatea de Şanse între Femei şi Bărbați (2006-2009)- măsuri referitoare la conciliere:

- **Promovarea participării egale a femeilor şi bărbaților în comunitate**
  - Acțiuni informative adresate atât femeilor, cât şi bărbaților, cu scopul revizuirii stilului de viață tradițional, în care participarea activă în comunitate este un atribut al bărbaților.

- **Promovarea participării egale a femeilor şi bărbaților la îndeplinirea responsabilităților familiale**
  - Campanii de sensibilizare în vederea schimbării de atitudini cu privire la împărțirea rolurilor şi responsabilităților domestice
  - Promovarea implicării taților în educația copiilor
  - Responsabilizarea atât a femeilor cât şi a bărbaților cu privire la mijloacele moderne de planificare familială.

- **Promovarea de măsuri care să permită adaptarea sferei muncii la nevoile de conciliere**
  - Promovarea măsurilor care permit flexibilizarea timpului de muncă
  - Încurajarea taților de a se implica în creşterea şi îngrijirea copiilor, inclusiv prin solicitarea de concedii paternale şi parentale
  - Promovarea dezvoltării de servicii sociale în comunitate pentru îngrijirea copiilor şi a persoanelor dependente din familieInformarea privind protecția maternității la locul de muncă.

Strategia națională pentru egalitatea de şanse între femei şi bărbați pentru perioada 2006-2009

Strategia cuprinde printre obiective concilierea vieții de familie cu profesia, stabilind acțiunile care sprijină îndeplinirea acestui obiectiv, printre care se numără:
- încurajarea taților să se implice în creşterea şi îngrijirea copiilor, inclusiv prin solicitarea de concedii paternale şi parentale
- dezvoltarea de servicii sociale în comunitate pentru îngrijirea copiilor şi a persoanelor dependente de familie
- informare privind protecția maternității la locul de muncă.

Care sunt nevoile stringente ale companiilor din România din perspectiva WLB

În anul 2006, **CPE - Centrul Parteneriat pentru Egalitate** a realizat, prin intermediul IMAS - Institutul de Marketing şi Sondaje, un studiu[75] pe un eşantion reprezentativ pentru piața forței de muncă din Bucureşti. 695 de angajați şi 123 de manageri din 43 de organizații au răspuns la chestionare. De asemenea, au fost realizate 2 focus-grupuri cu angajate femei cu vârsta între 25 şi 40 de ani, un grup cuprinzând femei cu studii superioare, iar celălalt femei cu studii medii. Alte 2 focus-grupuri au avut ca subiecți angajații bărbați cu vârsta între 25 şi 40 de ani cu studii superioare, respectiv cu studii medii.

Au fost, de asemenea, intervievați 10 manageri de firme, companii şi instituții publice, 14 responsabili/manageri de resurse umane şi 6 reprezentanți ai unor firme care furnizează servicii de recrutare şi management de personal. Obiectivul cercetării a fost acela de a identifica opiniile managerilor şi angajaților despre femei şi bărbați în situații legate direct de muncă şi în situații care pot influența deciziile din organizații. De asemenea, s-a urmărit identificarea unor aspecte care să furnizeze mai multe informații privind procesele/practicile de recrutare, promovare şi management, privind hărțuirea sexuală, precum şi timpul petrecut la locul de muncă.

În cadrul acestui studiu, o atenție specială a fost acordată echilibrului între viața profesională şi viața personală a angajaților şi a modului în care angajații şi managerii petrec timpul la locul de muncă. Premisele de la care s-a pornit, având în vedere situația specifică a companiilor din România şi dificultățile cu care acestea se confruntă, au fost următoarele:

- Un bun management al timpului implică efectuarea eficientă a sarcinilor într-o perioadă de timp dată, păstrând controlul asupra activităților zilnice de la locul de muncă. Acesta conduce la performanțe crescute şi permite o bună organizare pe termen lung.
- Munca unui angajat, femeie sau bărbat, care efectuează ore suplimentare pe termen lung nu rămâne la fel de performantă precum munca unui angajat care, în condiții de lucru similare, se încadrează în timpul de lucru.
- Cel mai bine muncesc angajații care ştiu să echilibreze timpul de lucru cu cel petrecut în afara locului de muncă.
- Un angajat este mai productiv (munceşte mai bine), dacă între viața lui personală şi cea profesională există un **echilibru**. Echilibrul este dat de **durata** (cât) şi **calitatea** (cum) timpului petrecut la locul de muncă, respectiv în afara acestuia (în familie etc.).
- **Când angajatul petrece prea mult timp la muncă şi/sau când, fiind la locul de muncă, este preocupat de probleme personale sau legate de familie, atunci se găseşte într-o situație de dezechilibru**. Acelaşi dezechilibru este prezent şi

[75] Managementul angajaților, femei şi bărbați. Studiu despre opinii şi practici din organizații, pentru profesionişti în managementul resurselor umane, CPE, 2006

atunci cînd angajatul se gândeşte la problemele de muncă în timpul liber sau atunci când este cu familia.

Treptat, un angajat, femeie sau bărbat, care ajunge să petreacă foarte mult timp la locul de muncă devine mai puțin performant.

Datele studiului au confirmat o parte dintre ipotezele de la care a pornit cercetarea, după cum urmează:

....mulți angajați/manageri, femei şi bărbați:

- **Muncesc adesea peste program.**
  - Lucrează peste programul normal de muncă din cauza unui management defectuos al timpului, sarcinilor şi coordonării dintre departamente.
  - **Au dificultați în a-şi lua ore libere** pentru rezolvarea unor probleme personale sau de familie.

... mulți angajați:

- **Sunt încurajați** de conducere să muncească peste program, lucrul peste program fiind adesea un indicator în evaluarea angajatului şi un criteriu în promovare.
- **Acumulează frustrări** din cauza faptului că li se cere să efectueze ore suplimentare, care nu sunt recompensate.
  - Atunci când sunt la locul de muncă se **gândesc la probleme de familie/personale**.
  - Atunci când sunt cu familia sau în timpul liber **se gândesc la problemele de la locul de muncă**.

Ca rezultat al acestui context care se regăseşte frecvent în cadrul companiilor analizate, o serie de recomandări au fost elaborate, pentru manageri, manageri de resurse umane şi angajați, cu scopul de a veni în sprijinul obținerii echilibrului între viața personală şi viața profesională.

Recomandări pentru manageri:

- să nu organizeze şedințe în afara programului normal de lucru, excepție făcând situațiile de urgență
- să acorde angajaților facilități privind programul de muncă (ore diferite de începere şi terminare a programului, interval şi durată diferite privind pauza de prânz), în măsura în care specificul activității organizației o permite
- să identifice şi să susțină nevoile personale şi familiale ale angajaților
- să faciliteze accesul angajaților la servicii de îngrijire a copilului
- să evalueze performanța angajaților pe baza unor criterii legate de rezultatele muncii şi nu în funcție de numărul de ore lucrate peste program
- să coordoneze sarcinile de muncă, astfel încât rămânerea peste programul normal de lucru să fie rareori o necesitate
- să identifice şi să analizeze propriile opinii şi convingeri privind relevanța muncii peste program în raport cu performanța şi criteriile de promovare

Recomandări pentru managerii de resurse umane:

- să creeze şi să implementeze programe de echilibru între viața profesională şi cea personală, de familie, de tipul: timp voluntar de pauză, împărțirea între colegi a responsabilităților aceleiaşi sarcini de muncă, programe pentru angajații cu copii, cursuri pentru părinți, acces la informații privind conflictul între viața de familie şi cea profesională
- să organizeze, pentru angajați, workshopuri privind echilibrul între viața profesională şi cea personală, de familie
- să ofere servicii de asistență individuală în managementul carierei sau a vieții private
- să identifice acele opinii şi convingeri ale managerilor care au impact negativ asupra echilibrării vieții personale cu cea profesională şi să conceapă măsuri de neutralizare a impactului acestora
- să promoveze programe de implicare a taților în creşterea şi educarea copiilor

Recomandări pentru angajați:

- să identifice nevoile personale şi să realizeze un plan de satisfacere a lor
- să aloce resurse (de timp, informații, abilități) care să îl sprijine în satisfacerea nevoilor personale

Cum dezvoltăm şi aplicăm, pas cu pas, politici şi programe de WLB în companie

„Lista ta de responsabilități s-ar putea să nu se termine prea curând, şi să înveți că echilibrul în viață este o artă. Dacă te gândeşti că într-o zi totul va fi gata şi atunci vei putea să te odihneşti, în sfârşit, e foarte probabil să fii dezamăgit.”
(Christina Winsey-Rudd, Life Balance Coaching: Balance Work and Life Like a Pro)

Cum dezvoltăm politici şi programe organizaționale pentru echilibru şi performanță

Nu există un model de politică sau program de WLB care să se potrivească în orice organizație şi care să poată fi implementat/ă imediat (fără a avea nevoie de adaptări/ajustări), la orice loc de muncă. Nevoile privind WLB vor varia în funcție de tipul muncii, caracteristicile forței de muncă, situația locală şi acordurile/contractele colective de muncă existente.

O astfel de politică poate fi dezvoltată printr-un proces normal de negociere directă angajatorangajați sau prin crearea unui grup de lucru care să includă reprezentanți ai managementului şi ai sindicatelor şi care să reflecte diferitele categorii de angajați din organizație. Acolo unde un grup pentru egalitate/ parteneriat există deja în organizație, poate prelua acest rol.[76]

Etape în crearea şi implementarea programelor de WLB în companii

1. Etapa de cercetare necesară

1.a). Investigarea situației prezente din companie în ceea ce priveşte politicile şi programele de WLB

Această primă etapă are drept scop să identifice prezența concilierii vieții profesionale cu viața privată în cadrul obiectivelor care definesc cultura organizației sub forma politicilor de resurse umane şi, de asemenea, gradul de angajament al acesteia cu privire la acest subiect.

Este posibil ca aceasta să nu apară explicit în cadrul obiectivelor generale ale unei companii, dar să poată fi identificată în documentele informative ale organizației, precum note explicative, rapoarte anuale, contractul colectiv de muncă.[77]

Faptul că organizațiile încorporează concilierea printre obiective ar trebui, de exemplu, să implice că atât angajații bărbați, cât şi femei:

- beneficiază de concediu de maternitate, respectiv paternitate, şi de concediu pentru îngrijirea persoanelor bolnave, cu dizabilități etc.;
- să nu fie discriminați în aspecte ținând de viața profesională, precum promovări sau măriri de salariu, ca urmare a concediilor de care beneficiază;
- angajații care dețin responsabilități familiale să reprezinte o prioritate pentru angajator în cadrul măsurilor care ar putea duce la armonizarea vieții de familie cu cea profesională, de exemplu flexibilitatea programului de lucru, alegerea preferențială a perioadei de concediu etc., în comparație cu angajații bărbați şi femei care nu dețin responsabilități familiale.[78]

Scopul studierii unor astfel de documente este de a stabili care este nivelul de formalizare pe care l-a atins compania respectivă în ceea ce priveşte concilierea.

Analizarea măsurii în care o companie a integrat concilierea între viața de familie şi cea profesională în politicile şi strategiile ei interne se poate face pornind de la următoarele arii de analiză:

a). principiul egalității de şanse între femei şi bărbați este un principiu de bază al organizației;

Acest principiu este unul de bază în legislația Uniunii Europene, care trebuie respectat de către toate statele membre UE. Organizațiile care îşi desfăşoară activitatea economică în cadrul UE ar trebui să încorporeze în documentele lor de lucru formale recunoaşterea egalității dintre femei şi bărbați.

Documente ale companiei ce pot fi analizate în acest sens: acte constitutive, manuale ale companiei, planuri de business, planuri strategice, proceduri administrative, contract colectiv de muncă, planuri specifice de acțiune, documente interne privind resursele umane, planuri de dezvoltare continuă pentru angajați.

Rezultatul unei astfel de analize poate fi unul din următoarele:
- principiul egalității de şanse între femei şi bărbați este respectat în companie şi se regăseşte în documentele acesteia;
- principiul este respectat, dar nu se regăseşte în documentele acesteia (nu este formalizat);
- principiul este parțial respectat şi este inclus în documentele companiei;
- principiul este parțial respectat, dar nu se regăseşte în documentele companiei;
- principiul nu este nici respectat, nici nu se regăseşte în documentele companiei.[79]

b). concilierea vieții profesionale cu viața privată este un principiu de bază şi un factor de progres pentru organizație;

Companiile din state membre UE şi care-şi desfăşoară activitatea în conformitate cu reglementările prezente, ar trebui să garanteze acest drept prin intermediul politicilor lor de resurse umane.

Exemple de documente ale companiei care pot fi analizate în acest sens: contract colectiv de muncă, planuri specifice de acțiune, planuri privind egalitatea (regional si local), regulamente interne, rapoarte şi raport anual.

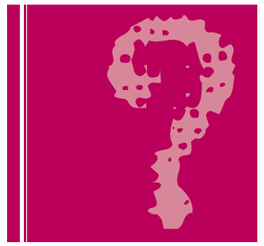
Rezultatul analizei poate fi unul din următoarele:
- principiul concilierii vieții profesionale cu cea privată este respectat în companie şi se regăseşte în documentele acesteia;
- principiul este respectat, dar nu se regăseşte în documentele acesteia (nu este formalizat);

[76] “Congress Family Friendly Toolkit Guidelines for Trade Unions”, Irish Congress of Trade Unions, Congress Family Friendly Project 2002, http://www.ictu.ie
[77] “GEMS Reconciliation New Hera, ”Fundacion Mujeres
[78] Idem
[79] Idem

- principiul este parțial respectat şi este inclus în documentele companiei;
- principiul este parțial respectat, dar nu se regăseşte în documentele companiei;
- principiul nici nu este respectat, nici nu se regăseşte în documentele companiei.[80]

c). concilierea vieții profesionale cu viața privată este conținută şi reglementată în contractul colectiv de muncă;
Companiile din state membre UE ar trebui să includă concilierea vieții profesionale cu viața privată la masa negocierilor (pentru negocierea clauzelor contractului colectiv).[81]

Întrebări de verificare



Politici:
- există în organizație o politică privind concilierea vieții profesionale cu viața privată?

Practici organizaționale:
- organizația dumneavoastră oferă angajaților aranjamente flexibile privind programul de lucru? (de exemplu, part-time, job-sharing, flexi-time etc.)
- organizația dumneavoastră oferă angajaților aranjamente flexibile privind concediile? (de exemplu, career breaks, concedii sabaticale, concediu de paternitate etc.)
- este disponibilă în cadrul companiei dvs. opțiunea de muncă la domiciliu/e-Muncă?
- angajații au la dispoziție informații despre opțiunile existente în ceea ce priveşte creşterea şi îngrijirea copiilor?
- aveți disponibile opțiunile de îngrijire în situații de urgență a copiilor şi de îngrijire a persoanelor în vârstă?

Proceduri:
- ați organizat un sondaj prin chestionare/focus grup pentru a analiza nevoile angajaților în această arie?
- diseminați informații despre concilierea vieții profesionale cu viața privată către angajații dvs.?
- este concilierea vieții profesionale cu viața privată un modul în programul dvs. de inducție pentru noii angajați/un capitol în manualul de inducție al organizației dvs.?
- aveți un formular standard care trebuie completat de către angajații care doresc să aplice pentru o opțiune WLB?
- toți angajații trebuie să participe la sesiuni de training privind concilierea vieții profesionale cu viața privată?[82]

1.b). Identificarea nevoilor specifice ale angajaților bărbați şi femei de conciliere a vieții profesionale cu viața privată

În crearea unui program de WLB la locul de muncă este esențial să identifici şi să evaluezi nevoile potențiale ale angajaților. Este important de văzut apoi în ce măsură aceste nevoi specifice ale angajaților de conciliere a vieții profesionale cu viața privată au fost luate în considerare în proiectarea politicilor şi practicilor de resurse umane ale organizației.

[80] "GEMS Reconciliation New - Hera", Fundacion Mujeres
[81] Idem
[82] "Work-Life Balance & Childcare Manual", Irish Business and Employers Confederation (IBEC), www.ibec.ie

O politică family friendly/WLB la locul de muncă trebuie să ofere o gamă de opțiuni pentru angajați în acest domeniu şi să obțină implicarea managementului, angajaților şi a sindicatelor în vederea existenței în organizație a unor atitudini şi practici suportive vis-à-vis de această problematică.
Opțiunile de WLB necesare într-un anumit loc de muncă, într-o divizie sau departament al unei companii vor varia foarte mult în funcție de tipul muncii prestate şi de profilul angajaților (număr angajați, bărbați/ femei, vârstă etc.).[83]
De aceea este important să identificăm nevoile de conciliere a vieții profesionale cu viața privată ale angajaților, ținând cont de faptul că ele pot fi diferite pentru diferite grupuri de angajați din organizație, precum şi nevoile partenerilor şi familiilor angajaților.

Exemple de situații şi valori diferite care pot sta la baza nevoii de WLB[84]

Situație	Program adaptat situației
Persoane cu copii mici în îngrijire, care sunt în principal centrate pe aceste responsabilități	Program de lucru flexibil, program de lucru parțial, lucrul de acasă
Persoane cu copii mici în îngrijire, care doresc să îşi dezvolte cariera în paralel cu îndeplinirea acestor responsabilități	Posibilitatea accesării unui segment de rol la locul de muncă, care poate fi limitat la o singură arie de expertiză, în care angajatul/a se simte competent/ă şi simte că se dezvoltă.
Persoane cu copii care au crescut şi care nu au primordial responsabilități de îngrijire, dar care doresc să facă parte în mod consistent din viața copiilor lor	Servicii de îngrijire a copiilor organizate în cadrul companiei
Persoane cu copii care au crescut şi care nu au primordial responsabilități de îngrijire, dar care doresc să facă parte în mod consistent din viața copiilor lor	Flexibilitatea de a-şi lua ore şi zile libere (ziua de naştere a copilului, serbările de la şcoală, competiții sportive, dusul copiilor la şcoală) pentru a participa la eveni-mentele din viața copiilor, fără ca acest lucru să producă consecințe negative la locul de muncă
Persoane separate, divorțate, care au nevoi variate	Posibilitatea de a răspunde nevoilor atunci când acestea apar şi de a compensa pentru timpul utilizat atunci când solicitările din partea familiei sunt mai mici
Persoane în vârstă, care au o contribuție valoroasă pentru companie, dar care doresc să integreze mai multe activități de relaxare în viața lor	Posibilitatea accesării unui segment de rol la locul de muncă, care poate fi limitat la o singură arie de expertiză, în care angajatul/a se simte competent/ă şi simte că se dezvoltă.
	Reducerea numărului de săptămâni de lucru pe an sau a numărului de zile de lucru pe săptămână, pentru a permite perioade mai lungi de vacanță
	Posibilitatea de a face numai acele sarcini de lucru care le plac
Persoane care au alte tipuri de respon-sabilități de îngrijire, precum cele legate de rude cu probleme de sănătate, copii cu dizabilități, părinți în vârstă	Posibilitatea de a răspunde nevoilor atunci când acestea apar şi de a compensa pentru timpul utilizat atunci când solicitările din partea familiei sunt mai mic
Persoanele care au interese într-un domeniu din afara muncii, care necesită investirea de resurse de timp	Flexibilitatea timpului de lucru, cu posibilitatea de a lucra mai puține ore în timpul zilei şi de a compensa lucrând seara, pentru a îndeplini norma de timp şi/sau sarcina de lucru

[83] "Congress Family Friendly Toolkit Guidelines for Trade Unions", Irish Congress of Trade Unions, Congress Family Friendly Project 2002, http://www.ictu.ie
[84] Formule de lucru şi consecințe sociale. Ce ştim?, Norden, 2007

O modalitate de identificare/evaluare a nevoilor şi preferinţelor angajaţilor în privinţa concilierii vieţii profesionale cu viaţa privată este reprezentată de desfăşurarea unui **sondaj la locul de muncă**.

Cine realizează acest sondaj?
Dacă există deja în organizaţie un grup de lucru management-sindicate care are în responsabilităţi/a fost delegat să se ocupe de aspectele ţinând de WLB, ar fi potrivit să iniţieze organizarea unui sondaj care să evalueze nevoile angajaţilor în această direcţie.
În absenţa unui astfel de grup, departamentul de Resurse Umane, în colaborare cu sindicatul/ reprezentanţii angajaţilor, pot organiza un asemenea sondaj adresat tuturor angajaţilor companiei.

Rezultatele sondajului vor demonstra nivelul cererii/gradul în care angajaţii au nevoie de astfel de programe WLB şi vor ajuta de asemenea sindicatele/departamentul de resurse umane să-şi prioritizeze cerinţele.

Cum se organizează acest sondaj?
Există mai multe metode de sondaj al angajaţilor. Acestea pot fi cantitative (rezultatele sunt bazate pe cifre, indicatori cantitativi) sau calitative (rezultatele sunt bazate pe atitudini şi opinii) sau o combinaţie a celor două.

O consultare iniţială a angajaţilor este cheia pentru a şti ce informaţie este nevoie să fie colectată. Apoi se poate decide modalitatea de colectare a acestei informaţii. Este util să fie numit un grup de reprezentanţi ai angajaţilor care să fie consultat pe parcursul creării şi implementării programului.

Două metode care se folosesc în sondaje sunt focus-grupurile şi aplicarea de chestionare.[85]

a). Focus grupurile

Focus grupul presupune selecţia unui grup reprezentativ de persoane care să identifice principalele aspecte/probleme relevante pentru un anumit grup mai larg de persoane pe o temă dată. Focus grupurile pot fi o metodă foarte eficientă de a desfăşura o cercetare în rândul angajaţilor pe un anumit subiect şi o metodă de comunicare în cadrul organizaţiei.

În cazul nostru, focus grupul poate fi utilizat pentru a obţine o imagine asupra nevoilor, preocupărilor şi sugestiilor angajaţilor, în ceea ce priveşte politicile/programele de conciliere a vieţii profesionale cu viaţa privată. Prin desfăşurarea unui focus grup pe tema WLB ne asigurăm că toţi angajaţii şi sindicatele au fost consultaţi şi au avut astfel ocazia să-şi aducă contribuţia la dezvoltarea unei politici/crearea unui program family friendly/WLB.

Modul în care gândim compoziţia grupului este vital. Trebuie să ne asigurăm că focus grupurile sunt echilibrate din punct de vedere al categoriilor de angajaţi prezente în organizaţie şi că sunt reprezentative pentru capitalul uman al companiei şi pentru angajaţii interesaţi/preocupaţi în mod potenţial de astfel de programe family friendly/WLB. Grupul trebuie să reflecte punctele de vedere ale angajaţilor pe care îi reprezintă. Trebuie să avem grijă că, punând împreună, într-un focus grup, angajaţi cu poziţii diferite în cadrul companiei, angajaţii cu poziţii mai joase pot fi inhibaţi în a-şi exprima liber părerile.

În general, într-un focus grup sunt în jur de 10 participanţi, iar discuţiile ar trebui să dureze aproximativ 90 de minute.
Participanţii la focus grup trebuie informaţi pe scurt, înainte de data organizării focus grupului, asupra tematicii care va fi dezbătută, pentru a ne asigura că ştiu motivele pentru care li se solicită opinia.
Trebuie, de asemenea, să comunicăm clar participanţilor faptul că toate comentariile/opiniile exprimate în cadrul focus grupului vor rămâne confidenţiale sau că vor fi comunicate doar rezultatele/opiniile la nivel de grup şi nu cele individuale exprimate.
Rezultatele focus grupului trebuie să fie scrise în forma unui raport şi prezentate celor în măsură să întreprindă acţiuni în această direcţie.[86]

b). Chestionarele

Construirea unui chestionar implică, de obicei, crearea unor variante intermediare care sunt revizuite şi îmbunătăţite treptat.

Un chestionar tipic va avea mai multe secţiuni:

- secţiuni pentru colectarea informaţiilor factuale (date de identificare, de exemplu: vârstă, sex, departament, vechime în cadrul companiei, număr copii etc.; nu se va cere numele angajatului, pentru a se asigura confidenţialitatea informaţiilor);
- secţiuni construite pentru a identifica/stabili preferinţele angajaţilor privind programul de lucru, nevoile business-ului corelate cu acest domeniu, precum şi orice nepotriviri/arii de incompatibilitate dintre cele două;
- o secţiune liberă pentru comentarii suplimentare, care să ofere angajaţilor oportunitatatea să sublinieze anumite aspecte specifice sau să-şi exprime preocupări/probleme individuale legate de această arie;
- poate de asemenea oferi material de referinţă/ilustrativ cu privire la tematica abordată.

Timpul necesar pentru completarea unui asemenea chestionar nu trebuie să depăşească 20 de minute.
În ceea ce priveşte analiza rezultatelor, angajaţii trebuie să fie asiguraţi de confidenţialitatea acestor informaţii furnizate de ei.

În chestionar nu se mai face referire la drepturile legale statutare ale angajaţilor companiei, însă este important să li se aducă aminte angajaţilor că legislaţia (Codul Muncii) prevede drepturile minime, în timp ce contractele colective de muncă pot aduce beneficii în plus angajaţilor, de exemplu un număr mai mare de zile de concediu, situaţiile în care ai dreptul la diverse tipuri de concediu etc.[87]

Rezultatele acestui sondaj (prin focus grup sau prin chestionar) în rândul angajaţilor pot fi prezentate managementului companiei şi/sau grupului comun de lucru pe această tematică (dacă el există) sub forma unui raport (acesta poate conţine şi tabele şi grafice). Scopul raportului va fi să prezinte rezultatele privind dezvoltarea unor politici family

[85] Idem

[86] "Congress Family Friendly Toolkit Guidelines for Trade Unions", Irish Congress of Trade Unions, Congress Family Friendly Project 2002, http://www.ictu.ie
[87] "Congress Family Friendly Toolkit Guidelines for Trade Unions", Irish Congress of Trade Unions, Congress Family Friendly Project 2002, http://www.ictu.ie

friendly/WLB la nivelul companiei, subliniindu-se în cadrul lui acele arii care implică schimbări/ariile care aduc o anumită presiune asupra managementului.

Cum se desfăşoară acest sondaj?
O etapă esențială presupune a cădea de acord asupra a ceea ce ne propunem să obținem prin intermediul sondajului şi asupra modalităților prin care vom realiza acest lucru.

Un sondaj de succes va lua în considerare următoarele puncte:

- etapa calitativă a sondajului oferă oportunitatea de a ne forma o imagine asupra opiniilor angajaților şi de a construi un chestionar care să le reflecte preocupările reale şi care să fie exprimat în limbajul lor;
- interviurile preliminare construirii chestionarului şi discuțiile de grup pot, de asemenea, funcționa ca un briefing pentru staff şi pot servi pentru a câştiga sentimentul de apartenență al angajaților la acest proiect (cooperarea angajaților este salutară în faza de design al chestionarului);
- o etapă de pilotare a chestionarului (pe un grup mai redus de angajați) creşte numărul persoanelor consultate înaintea lansării formei finale a chestionarului şi se asigură asupra faptului că respectivul instrument este înțeles de către toți angajații şi uşor şi rapid de completat;
- prezentarea chestionarului într-un format prietenos, accesibil angajaților încurajează şi mai mult participarea acestora, iar instrucțiunile introductive sunt utile în a oferi îndrumări;
- pre-publicitatea care i se poate face chestionarului, prin buletine de ştiri interne, intranet, corespondență internă, sporeşte şi mai mult nivelul de informare/sensibilizare al angajaților vis-à-vis de respectiva tematică;
- este, de asemenea, important să li se comunice angajaților încă de la inceput (din această etapă de pre-publicitate) când va fi aplicat chestionarul şi ce tip de feedback li se va solicita şi să se accentueze asupra implicării şi atenției cu care organizația va lua în considerare opiniile exprimate de ei;
- poate fi, de asemenea, util pentru a face cunoscut chestionarul, să ne adresăm în mod specific anumitor departamente/echipe de angajați, pentru a-i încuraja să completeze chestionarul. Pe de altă parte, e important să avem grijă să existe un echilibru între nevoia de a obține o rată crescută de răspunsuri cu nevoia de a obține date valide, care să exprime realitatea. Dacă angajații se vor simți forțați să răspundă la chestionar, datele colectate pot avea de suferit sub aspectul validității sau se pot primi chestionare necompletate/nefolosibile;
- este important să ne asigurăm că analiza rezultatelor este realizată în mod corect şi că este prezentată clar către management, grupuri de lucru şi angajați.[88]

În continuare vom oferi două exemple de chestionare care pot fi folosite în investigarea nevoilor angajaților în domeniul politicilor/ programelor family friendly/ WLB. Primul exemplu de chestionar este mai lung şi abordează mai multe aspecte, în timp ce al doilea este mai scurt şi poate fi utilizat pentru clarificarea priorităților angajaților în domeniul WLB/familly friendly.

[88] Idem

Exemplul nr. 1 de chestionar:
Chestionar privind concilierea vieții profesionale cu viața privată

Tuturor angajaților li se cere să completeze acest chestionar confidențial.

Vă rugăm să răspundeți la fiecare întrebare, bifând răspunsul care vi se potriveşte:

A. Despre dumneavoastră
Prima parte a chestionarului are scopul de a oferi o înțelegere mai bună a opiniilor şi a nevoilor dumneavoastră.

1. În ce departament lucrați în prezent?
Ca variante de răspuns, se vor lista departamentele existente în organizație.
2. Ce grad dețineți, ca poziție ocupată în organizație?
3. Aveți persoane în subordine? Da ☐ Nu ☐
4. Sexul
Masculin ☐ Feminin ☐
5. Vârsta
18-30 ☐ 31-40 ☐ 41-50 ☐ >50 ☐
6. Câți copii dependenți (în îngrijire) aveți (vă rugăm să specificați numărul)
De vârstă preşcolară ☐ În şcoala primară ☐ La gimnaziu ☐ La liceu ☐
7. Aveți vreo persoană bolnavă, în vârstă, cu dizabilități în îngrijirea dumneavoastră?
Da ☐ Nu ☐
8. Dacă locuiți cu soțul/soția sau cu prietenul/prietena, cum este venitul dvs. în comparație cu al lui/ei?
Mai ridicat ☐ Mai scăzut ☐ La fel ☐

B. Programul dumneavoastră de lucru din prezent

9 Vă rugăm să bifați în ce zile ale săptămânii lucrați de obicei, incluzând (dacă este cazul) zilele în care lucrați part-time?
Luni ☐ Marți ☐ Miercuri ☐ Joi ☐ Vineri ☐ Sâmbătă ☐ Duminică ☐
10. Care sunt orele de începere şi de terminare a programului dumneavoastră de lucru din prezent?

Ora de începere a programului de lucru	Ora de terminare a programului de lucru
înainte de 07.00	înainte de 14.00
07.00 - 07.30	14.00 - 14.30
07.30 - 08.00	14.30 - 15.00
08.00 - 08.30	15.00 - 15.30
08.30 - 09.00	15.30 - 16.00
09.00 - 09.30	16.00 - 16.30
09.30 - 10.00	16.30 - 17.00
după 10.00	17.00 - 17.30
	17.30 - 18.00
	După 18.00

11. Lucrați în ture?
Da ☐ Nu ☐
12 Prestați o muncă pentru care nu sunteți remunerat?
Da ☐ Nu ☐

13. Ați lucrat în weekend, incluzând orele suplimentare, în ultimii trei ani?
Da ☐ Nu ☐
14. Vă simțiți forțat/obligat să lucrați peste program?
Da ☐ Nu ☐
15. Cât de bine vă satisface schema actuală de program de lucru nevoile care țin de viața privată?
Pe deplin ☐ În mare măsură ☐ Destul de bine ☐ În mică măsură ☐ Deloc ☐

C. Scheme/modele alternative de muncă

16. Ce program de lucru/modele de muncă ați prefera?
(Vă rugăm specificați, de exemplu Luni-Vineri 07.30 - 5.30, program în ture, job sharing, muncă pe durată determinată, muncă la domiciliu etc.)
17. Sunteți interesați, în principiu, de prestarea unei munci voluntare neplătite în timpul liber?
Da ☐ Nu ☐
18. Care dintre următorii factori v-ar încuraja să lucrați într-un model alternativ de program de lucru?

Absența intervalului fix de ore de lucru	Da ☐ Nu ☐
Posibilitatea de a-ți organiza timpul de lucru în cadrul echipei pentru a se adapta nevoilor tale	Da ☐ Nu ☐
Plată crescută	Da ☐ Nu ☐
Garantarea faptului că această opțiune ar rămâne voluntară	Da ☐ Nu ☐
Un loc de muncă care să dispună de un spațiu pentru îngrijirea copiilor	Da ☐ Nu ☐
E-Working	Da ☐ Nu ☐
Săptămână condensată de lucru	Da ☐ Nu ☐
Ajutor pentru creşterea copilului	Da ☐ Nu ☐

Altele/comentarii (vă rugăm specificați)

19. În ce mod o mai mare flexibilitate a programului de lucru v-ar putea influența/modifica viața?
(Vă rugăm să bifați toate variantele care vi se potrivesc.)

În niciun fel	☐
M-ar ajuta în creşterea copilului	☐
M-ar ajuta să petrec mai mult timp cu familia mea	☐
Mi-ar facilita aranjamentele privind transportul	
- spre/de la locul de muncă	☐
- în interes de serviciu	☐
M-ar ajuta să am grijă de o rudă dependentă/aflată în îngrijirea mea	☐
Mi-ar îmbunătăți calitatea vieții	☐
M-ar ajuta să muncesc mai eficient	☐
Mi-ar permite să desfăşor muncă voluntară/în interesul comunității	☐
M-ar ajuta în procesul de învățare continuă/training etc.	☐
Mi-ar permite să mă bucur de timpul meu liber/hobby-urile mele	☐
M-ar ajuta să-mi îmbunătățesc starea de sănătate	☐

Altele (vă rugăm specificați)

D. Concilierea vieții profesionale cu viața privată

20. Cât de bine puteți face față cerințelor de la serviciu şi cerințelor vieții dumneavoastră din afara serviciului? Indicați măsura în care sunteți sau nu sunteți de acord cu următoarele afirmații.
(Vă rugăm încercuiți un număr pentru fiecare afirmație.)
1 = Dezacord puternic
2 = Dezacord
3 = Nici acord, nici dezacord
4 = Acord
5 = Acord puternic

Unul dintre motivele pentru care lucrez în această organizație este oportunitatea pe care mi-o oferă de a lucra după un program de lucru flexibil.
1 2 3 4 5
Această organizație este bucuroasă să ofere/permită un program de lucru flexibil.
1 2 3 4 5
Angajații cu responsabilități familiale au oportunități egale în acest loc de muncă.
1 2 3 4 5
Se fac prea multe pentru angajații cu responsabilități familiale.
1 2 3 4 5
Această organizație este un angajator “family friendly”.
1 2 3 4 5
Solicitările de schimbare a modelului de program de lucru sunt primite într-o manieră pozitivă în acest loc de muncă.
1 2 3 4 5
Toți angajații au acces egal la schemele de program de lucru flexibil.
1 2 3 4 5
Angajații cu program de lucru part-time au acces egal la oportunitățile/programul de dezvoltare a carierei.
1 2 3 4 5
Această organizație nu face suficiente lucruri pentru angajații fără copii.
1 2 3 4 5
Această organizație nu face suficiente lucruri pentru a le permite angajaților să fructifice oportunitățile de educație sau training.
1 2 3 4 5
Găsesc tipul de program de lucru flexibil cu nucleu fix de ore ca fiind restrictiv.
1 2 3 4 5
Dacă lucrez ore suplimentare, mi-ar plăcea să primesc zile libere în contul acelor ore, mai târziu, în cursul anului respectiv.
1 2 3 4 5
Acestei organizații îi pasă de angajații ei.
1 2 3 4 5

21. Ce ar putea face această organizație pentru a vă îmbunătăți echilibrul dintre viața profesională şi viața privată?

22. Ne puteți sugera orice modificări în programul de lucru/orele de lucru care ar veni în întâmpinarea nevoilor angajaților şi ale organizației?

E. Alte comentarii

23. Vă rugăm să folosiți spațiul de mai jos pentru a oferi orice alte comentarii doriți să faceți în legătură cu programul de lucru, concilierea vieții profesionale cu viața privată etc.

Vă asigurăm că toate comentariile dumneavoastră vor fi tratate cu cea mai mare confidențialitate.

Vă mulțumim pentru timpul acordat pentru completarea acestui chestionar![89]

Exemplul nr. 2 de chestionar:

Acest chestionar are drept scop să determine ce aranjamente/modalități de conciliere a vieții profesionale cu viața privată ar fi cel mai utile pentru dumneavoastră. Acestea sunt separate de drepturile dumneavoastră legale cuprinse în Codul Muncii.

Vă rugăm să ordonați itemii din fiecare categorie în ordinea preferințelor dumneavoastră (unde 1 = cea mai utilă inițiativă).

Muncă flexibilă:
1. Orar de lucru flexibil ☐
2. Loc de muncă (loc/spațiu) flexibil ☐
3. Muncă part-time ☐
4. Muncă pe durată determinată ☐
5. Job Sharing (împărțirea job-ului) ☐
6. Alte opțiuni ☐

Pauze:
1. Pauze/întreruperi în angajare ☐
2. Pauze/întreruperi sabaticale ☐
3. Concediu de studii ☐
4. Alte pauze ☐

Opțiuni privind concediul:
1. Concediu de paternitate ☐
2. Concediu pentru îngrijirea persoanelor în vârstă ☐
3. Concediu pentru îngrijirea persoanelor cu dizabilități ☐
4. Alte opțiuni ☐

Alte inițiative:
1. Suport pentru creşterea copilului ☐
2. Workshop-uri pe tematica creşterii şi îngrijirii copiilor ☐
3. Zile ale familiei ☐
4. Inițiative pentru îngrijirea sănătății ☐
5. Alte inițiative ☐[90]

1.c). Identificarea nevoilor de business, a oportunităților de optimizare a business-ului

Identificarea nevoilor de business în acest context are scopul de a demonstra partenerilor de business că existența unei strategii de conciliere a vieții profesionale cu viața privată a angajaților aduce beneficii atât business-ului, cât şi forței de muncă, văzute ca un tot.

[89] Irish Congress of Trade Unions, "Congress Family Friendly Toolkit Guidelines for Trade Unions", Congress Family Friendly Project 2002, http://www.ictu.ie
[90] "Congress Family Friendly Toolkit Guidelines for Trade Unions", Irish Congress of Trade Unions, Congress Family Friendly Project 2002, http://www.ictu.ie

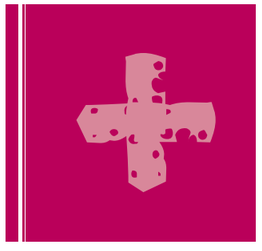
Astfel, se pot identifica oportunități de business legate de flexibilitatea programului de lucru, oportunități legate de redesignul muncii/job-ului, oportunități legate de beneficiile concilierii vieții profesionale cu viața privată.

O organizație care doreşte implementarea unui program de conciliere a vieții profesionale cu viața privată va trebui să-şi identifice propriile nevoi de business care pot fi soluționate prin intermediul programului respectiv.

Printre cei mai frecvenți factori de business menționați în acest sens se numără:
- schimbările demografice (numărul crescut al femeilor şi al lucrătorilor cu vârstă mai înaintată);
- „crizele" de competențe pe piața muncii (găsirea cu dificultate de candidați cu competențe bine dezvoltate într-un anumit domeniu);
- atragerea de candidați şi retenția angajaților existenți;
- absenteismul;
- customer service (serviciile oferite clienților);
- valorile în schimbare ale angajaților (atitudinile generației „X" şi ale generației „Y" față de muncă şi viață personală);
- dezvoltarea tehnologiei, care permite o mai mare flexibilitate privind timpul şi locul de desfăşurare al muncii unui angajat;
- reputația, imaginea angajatorului;
- reducerile de costuri;
- aspecte ținând de protecția mediului înconjurător (timpul folosit pentru deplasarea la serviciu, cu maşini care poluează mediul);
- schimbări legislative;
- moralul angajaților;
- prevenirea stresului/epuizării la locul de muncă;
- brand-ul angajatorului.[91]

2. Câştigarea suportului managementului vis-a-vis de programul WLB

Această etapă este una esențială, în cadrul căreia cultura organizațională trebuie să fie bine înțeleasă. Suportul top managementului este crucial în asigurarea succesului programului de WLB.
Acest suport din partea managementului organizației va fi atras doar dacă prezentăm clar şi convingător beneficiile pe care respectivul program (şi schimbările pe care acesta le va aduce) le vor avea asupra business-ului. Aceste beneficii, pe care programul de conciliere a vieții profesionale cu viața privată le poate aduce business-ului companiei reprezintă aşa-numitul "business-case" (argumentația adusă managementului în favoarea introducerii în organizație a unui program de WLB).



Există numeroase beneficii pe care business-ul unei companii le poate avea ca urmare a introducerii de opțiuni de WLB. Acestea includ:

a). optimizarea procesului de recrutare

O mai mare flexibilitate la locul de muncă poate atrage potențiali noi angajați, mai ales când aplicanții sunt în situația de a face o evaluare comparativă a mai multor oferte de job; persoane cu experiență şi înalt calificate pot fi atrase.

b). optimizarea retenției personalului

[91] Work/Life Association Inc, http://www.worklifeassociation.org/index.php?page=think-strategically

Angajații valoroşi dintr-o companie pot rămâne mai mult timp în organizație atunci când aceasta oferă acces la opțiuni mai flexibile de muncă.

c). creşterea productivității

Angajații sunt mai concentrați pe munca pe care o desfăşoară atunci când ştiu că li se oferă din partea angajatorului flexibilitate când apare o nevoie în acest sens; de asemenea, poate duce la scăderea numărului de zile de concediu medical luat pentru probleme medicale minore.

d). reducerea costurilor

Reducerea costurilor se poate obține prin fluctuația de personal redusă, reducerea costurilor de training pentru noi angajați, a costurilor indirecte cu cazarea pentru activități de training etc.

e). optimizarea moralului, a gradului de motivare şi de responsabilizare ale angajaților

Un angajator binevoitor, atent la nevoile angajaților şi o forță de muncă mai diversă duc la un moral crescut, creativitate şi spirit de echipă.

f). optimizarea serviciilor oferite clienților

O abordare flexibilă a programului de lucru poate fi utilizată în mod potențial pentru a extinde perioada de livrare a serviciilor către clienți, pentru a îmbunătăți relațiile cu clienții şi pentru a face față situațiilor în care există diferențe de fus orar, acestea fiind posibile doar dacă există în prealabil un acord cu angajații în acest sens.

g). sporirea gradului de flexibilitate

Poate duce la o flexibilitate inclusiv în ceea ce priveşte serviciile oferite de către companie clienților (de exemplu, pentru a acoperi absențele şi concediile angajaților).

h). reducerea absenteismului

Angajații nu vor mai fi nevoiți să absenteze pentru a-şi rezolva probleme personale urgente, având posibilitatea prin aceste programe să dispună de un mai bun echilibru viață profesionalaviață privată.

i). respectarea cerințelor legale

În Codul Muncii şi în Contractul Colectiv de Muncă unic la nivel național pe anii 2007-2010 sunt stipulate mai multe drepturi ale angajaților cu privire la concilierea vieții profesionale cu viața privată.

j). posibilitatea de a deveni "angajator preferat de candidați" ("employer of choice")

Renumele (aşa numitul "brand" al angajatorului) va creşte în rândul publicului (angajați, candidați, noi angajați, colaboratori, clienți etc.) datorită programelor sale de conciliere a vieții profesionale cu viața privată pe care le pune la dispoziția angajaților săi.

Toate aspectele de mai sus conduc la creşterea gradului de competitivitate a angajatorului pe piața muncii.[92]

Diverse studii indică faptul că liderii şi managerii pot fi educați cu succes şi chiar transformați din opozanți în suporteri ai unui asemenea program. În fapt, managerii care sunt inițial rezistenți la ideea unui asemenea proiect, şi care se conving ulterior de beneficiile unui astfel de program, pot deveni cei mai înfocați suporteri ai acestuia.[93]

Poate fi util să fim atenți asupra modului în care managerii percep aspectele ținând de concilierea vieții profesionale cu viața privată şi să alegem acea parte a programului care poate acționa în cazul lor ca un "cârlig". Este necesar să ne raportăm la business şi la eficiența muncii, atunci când prezentăm beneficiile programului de WLB către management. Acest lucru nu înseamnă că managerilor nu le pasă de oamenii din subordinea lor, dar trebuie să fie convinşi asupra modului în care programul respectiv va face să meargă mai bine business-ul companiei.

[92] The Irish Work Life Balance website - http://www.worklifebalance.ie

[93] "Overcoming the Implementation Gap: How 20 Leading Companies are Making Flexibility Work Executive Summary", Boston College Center for Work & Family, 2008

În construirea argumentației, a prezentării programului, pe care o vom susține în fața managementului, sunt utile următoarele sugestii:

- Aflați care sunt nevoile de business, care sunt obiectivele/țintele spre care se îndreaptă liderii, şi care dintre acestea creează nevoia unui asemenea program;
- Prezentați/poziționați programul de WLB ca o soluție la o problemă de business;
- Prezentați foarte coerent legătura dintre problema/nevoia de business respectivă şi WLB;
- Încercați să calculați costurile pe care le-ar presupune pentru organizație alegerea de a nu face acel program de WLB (de exemplu, costurile datorate fluctuației de personal);
- Fiți creativi. Utilizați o terminologie familiară pentru audiență, care va avea un impact asupra acesteia (de exemplu, vorbind despre "cât de eficienți/productivi vor fi angajații", şi nu doar despre "concilierea vieții profesionale cu viața privată").[94]

În elaborarea acestui „business case" vor fi folosite şi analizate datele colectate în etapa de cercetare, pentru a stabili obiectivele de business şi beneficiile pe care le va aduce programul respectiv asupra business-ului companiei.

Business case-ul inițial va conține:

- prezentarea scopului politicilor, practicilor şi programelor de conciliere a vieții profesionale cu viața privată, mai exact spus de ce concilierea vieții profesionale cu viața privată este necesară în organizație. Acest scop trebuie să fie foarte specific organizației în cauză;
- prezentarea costurilor, beneficiilor şi oportunităților luate în considerare, şi anume de ce o strategie pentru concilierea vieții profesionale cu viața privată va aduce beneficii angajaților şi va optimiza funcționarea organizației, precum şi prezentarea riscurilor şi costurilor pe care le-ar presupune neabordarea acestor aspecte. Trebuie să acordăm atenție atât beneficiilor tangibile (reducerea costurilor), cât şi beneficiilor intangibile (precum reputația angajatorului);
- propunerea privind persoanele responsabile pentru implementarea acestui program şi menționarea resurselor necesare (resurse de timp şi financiare);
- o planificare/stabilire de termene-limită pentru elaborarea şi implementarea acestui program de WLB;
- posibile soluții la obstacolele care pot fi întâlnite.[95]

Este important să reținem că:

- aspectele şi cifrele/statisticile care vor face parte din business-case trebuie să fie cele care se potrivesc organizației în cauză;
- argumentația nu trebuie construită pe baza unor fapte izolate, ci pe baza cât mai multor factori care pot fi avuți în vedere;
- în dezvoltarea acestui business-case în sprijinul programului de conciliere viață profesională - viață privată, nu trebuie să oferim o cantitate nerezonabilă sau o cantitate mult mai mare de argumente decât în cazul altor inițiative care au vizat forța de muncă din organizația respectivă.[96]

Modalități prin care managerii din organizație pot sprijini în mod activ programul de WLB:

- făcând parte din echipa responsabilă cu programul WLB în organizație;
- oferind modelul personal, prin concilierea propriei vieți profesionale cu viața

[94] Idem

[95] Work/Life Association Inc, http://www.worklifeassociation.org/uploads/File/family&worklifebalance-manual08-2006.pdf

[96] Work/Life Association Inc, http://www.worklifeassociation.org/index.php?page=think-strategically

privată;
- solicitând rapoarte regulate privind progresul programului;
- vorbind frecvent angajaților din subordine despre programul de conciliere a vieții profesionale cu viața privată.

La rândul lor, managerii pot fi sprijiniți de top management şi de departamentul de resurse umane să se implice într-un astfel de program de WLB:
- crearea şi oferirea către manageri de programe specifice de training privind concilierea vieții profesionale cu viața privată;
- managerilor li se facilitează accesul la instrumente şi resurse care să-i ajute să sprijine implementarea programului de WLB;
- managerilor li se recunosc eforturile şi sunt recompensați pentru sprijinul adus implementării eficiente a programului de WLB.[97]

Studiile au arătat că un manager care susține nevoile familiale şi personale ale angajaților săi este una dintre principalele variabile ale unui nivel scăzut de conflict muncă-familie al angajaților, fidelitate crescută față de companie, un nivel scăzut de fluctuație de personal.

Consecințele unui comportament de susținere a acestor politici din partea managerului sunt:
- reducerea nivelului de stres şi a conflictului de roluri, ceea ce duce la implicarea în activități relaxante cu familia, dar şi la o creştere a performanței în muncă;
- angajatul se simte apreciat şi valorizat prin această atitudine şi în consecință este mult mai receptiv la solicitările din partea managerului;
- scăderea frecvenței comportamentelor problematice ale angajaților, cum ar fi amânarea sau superficialitatea în realizarea unor sarcini concrete de muncă, minciuna, întârzierile etc.

De asemenea, femeia din top management este al treilea cel mai frecvent predictor al implementării politicilor de conciliere muncă-viață de familie/viață personală, primul fiind tipul de industrie, iar al doilea mărimea companiei.[98]

2. Crearea programului de WLB

Pentru a crea un program WLB eficient este necesar să privim nevoile angajaților în contextul nevoilor organizației. Contextul business-ului este factorul determinant principal al acțiunilor de conciliere a vieții profesionale cu viața privată. În procesul de negociere a acțiunilor de WLB, nevoile angajaților sunt evaluate şi luate în considerare prin prisma nevoilor de business.

Reprezentanții angajaților şi managementul ar trebui să identifice şi să cadă de acord asupra schemelor de program de lucru care se potrivesc cel mai bine nevoilor angajaților şi care, în acelaşi timp, servesc cel mai bine intereselor de business ale companiei.
Rezultatul acestor discuții trebuie să fie deci un acord negociat între sindicate/reprezentanți ai angajaților şi angajator, prin luarea în considerare atât a priorităților angajatului, cât şi a celor ale business-ului.
Nu este eficient să te rezumi la a copia ceea ce fac alți angajatori, orice program WLB trebuie adaptat organizației în care urmează să fie implementat, în funcție de nevoile angajaților, nevoile de business, cultura şi valorile organizației etc.

[97] "ACREW Key Performance Indicators (KPI) Checklist of Work/life Best Practice", Monash University, Australian Centre for Research in Employment and Work (ACREW), http://www.worklifeassociation.org/uploads/File/ACREW%20KPI%20Checklist.pdf
[98] „Eficiență în viața profesională şi în cea personală", Centrul Parteneriat pentru Egalitate, 2006

În cadrul acestui program, măsurile care se doresc introduse în domeniul WLB, pentru a răspunde nevoilor angajaților trebuie adaptate pentru a se potrivi nevoilor operaționale (având în vedere, de exemplu, impactul noilor politici asupra clienților, aranjamentele de back-up necesare pentru acoperirea absențelor, nevoile de training suplimentare etc.).

Atunci când elaborăm un program de conciliere a vieții profesionale cu viața privată pentru angajați, trebuie să stabilim următoarele elemente:
a). obiectivele programului - adică ce îşi propune programul să realizeze în relație cu:
- succesul business-ului;
- satisfacția angajaților;
- principiul egalității la locul de muncă;

b). categoriile de nevoi ale angajaților ținând de concilierea vieții profesionale cu viața privată, cărora programul îşi propune să se adreseze;

c). tipurile de program de lucru flexibil şi de practici de la locul de muncă care pot fi puse la dispoziția angajaților pentru a răspunde nevoilor de WLB;

d). sistemele şi practicile care vor sprijini programul de WLB, incluzând programele de training pe această temă, atribuirea de responsabilități în această arie personalului, procedurile de aplicare şi metodele de monitorizare a modului de implementare.

Cum poate arăta WLB într-o companie?[99]

Bun management al timpului
- timp flexibil de lucru
- program redus de lucru
- ore libere
- schimb de tură
- job-sharing
- ore în plus care pot fi contorizate
- lucrul de acasă
- teleworking
- pauze de lucru

Servicii şi facilități
- cantină care serveşte mâncare la prețuri reduse, de care pot beneficia şi alți membrii ai familiei angajatului (ex: copiii, pe perioada vacanțelor)
- grădinițe interne sau contracte cu grădinițe sau centre de recreere pentru copii
- transport gratuit pentru copii la şcoală sau grădiniță
- transport gratuit, organizat, pentru angajați
- tabere pentru copiii angajaților pe timpul vacanțelor acestora
- echipamente şcolare pentru copii, premii, cadouri pentru evenimente speciale
- asigurare de sănătate extinsă, valabilă şi pentru copii şi/sau alți membrii ai familiei (soț/soție, părinți etc.)

[99] Corporate Social Responsibility, Gender Equality and the Reconciliation of Work and Family Life, Commission for Equality in Labour and Employment, 2007

Exemple de bună practică din Portugalia[100]

Montepio Geral Associacao Mutualista organizează excursii şi tabere pentru copiii angajaților pe perioada vacanțelor intertrimestriale şi a vacanței de vară.
La **Tavares de Oliveira**, angajații pot să îşi comprime programul normal de lucru în mai puține zile de lucru săptămânal, pentru a-şi îndeplini responsabilitățile familiale. Copiii lor pot beneficia de mese la cantina companiei, cu prețuri foarte reduse.
La **RTP - Confatra Project**, 2 absențe pe lună din motive care țin de familie sunt considerate justificate. În plus, angajații cu copii sub 12 ani primesc o sumă de bani în plus, care să acopere costurile de îngrijire a copiilor.
La **Heska,** angajații pot lipsi din perioada de lucru, cu condiția să recupereze timpul pierdut, iar la **Salvador Caetano** poți alege să lucrezi mai mult decât norma de lucru obişnuită în unele zile, urmând ca aceste ore să poată fi transformate în zile libere.
Transportes Aereos Portugueses are o gradiniță deschisă 24/24 ore.
Equipas dos Bairros Historicos de Lisboa oferă angajaților posibilitatea de a lua 8 zile neconsecutive libere pentru rezolvarea unor situații familiale.
La **Nestle Portugal**, copiii angajaților primesc alocații pentru educație şi burse pentru cei care fac studii superioare.

a). Obiectivele programului de conciliere a vieții profesionale cu viața privată trebuie să fie aliniate obiectivelor de business, pe următoarele posibile direcții:

- reducerea costurilor, cum ar fi costurile datorate fluctuației de personal, costurile cu închirierea/întreținerea sediului/punctelor de lucru, costurile ținând de aria juridică etc.;
- managementul talentelor, de exemplu atragerea de candidați, retenția angajaților, fluctuația de personal;
- reputația/prestigiul organizației, de exemplu statutul de angajator preferat/cel mai bun angajator, recunoaşterea prin premii/distincții, capacitatea de a recruta candidați valoroşi, interesul acționarilor de a investi în business-ul companiei;
- productivitatea, de exemplu întârzierile, absenteismul, timpul alocat diverselor probleme personale în timpul programului de lucru, concediile medicale sau redesign-ul jobului;
- customer service, de exemplu extinderea programului de lucru cu clienții, îmbunătățirea procedurilor de lucru cu clienții, atitudinea angajaților față de clienți etc.[101]

De asemenea, aceste obiective trebuie să fie adaptate şi să facă referire şi la nevoile angajaților de conciliere a vieții profesionale cu viața privată.
Aceste nevoi (de business şi ale angajaților) au fost identificate într-o fază anterioară (etapa de cercetare).

b). Acțiunile/inițiativele cuprinse în programul de WLB trebuie să fie gândite, concepute astfel încât să acopere nevoi diferite ale angajaților, de exemplu nevoile ținând de diferitele etape ale vieții, de diferitele categorii de vârstă etc. Programul de WLB ideal oferă "câte ceva pentru fiecare", de exemplu opțiuni flexibile privind munca, sprijin pentru angajații care au persoane în grijă, inițiative pentru starea de bine a angajaților şi opțiuni privind concediile.

Pentru a fi eficient, un plan de acțiune privind concilierea vieții profesionale cu viața privată într-o organizație trebuie:

[100] Corporate Social Responsibility, Gender Equality and the Reconciliation of Work and Family Life, Commission for Equality in Labour and Employment, 2007
[101] "ACREW Key Performance Indicators (KPI) Checklist of Work/life Best Practice", Monash University, Australian Centre for Research in Employment and Work (ACREW), http://www.worklifeassociation.org/uploads/File/ACREW%20KPI%20Checklist.pdf

- să fie documentat (să aibă la bază rezultatele unei analize obiective a nevoilor de business şi ale angajaților);
- să conțină acțiuni care să vizeze barierele culturale identificate, precum şi factorii care pot sprijini programul;
- să identifice arii de "contabilizare" a rezultatelor programului în diverse sectoare ale organizației (care să permită o măsurare a acestor rezultate);
- să pună la dispoziția angajaților un ghid/manual/procedură despre programul de WLB, încurajându-se astfel interpretarea şi aplicarea consistente/unitare a inițiativelor de WLB în cadrul organizației;
- să includă un proces de revizuire a inițiativelor, de optimizare/ adaptare a acestora în funcție de rezultate;
- să aibă girul/suportul conducerii organizației.[102]

GRAFE - flexibilitate în mod informal (Portugalia)[103]

Programul de lucru la GRAFE se desfăşoară între 9.30 şi 18.30, iar orele efectiv lucrate sunt înregistrate prin intermediul unui sistem automat. Totuşi, un aspect inovativ promovat de companie este flexibilitatea orelor de lucru. Pentru că managementul companiei consideră că orele rigide de lucru nu influențează în mod pozitiv creativitatea, majoritatea angajaților companiei au un program flexibil de lucru. Prioritare sunt îndeplinirea obiectivelor stabilite şi numărul de ore lucrate, nu respectarea strictă a programului de lucru.
Mai mult, angajații declară că managementul susține, în mod informal, angajații, astfel încât aceştia să poată rezolva probleme personale şi familiale. Astfel de situații, în care angajații lipsesc pentru a gestiona probleme din familie, precum cele legate de copii mici, care au nevoie de îngrijire, nu atrag consecințe asupra salariului sau a altor beneficii.
Compania subliniază faptul că promovează responsabilitatea angajaților oferindu-le acestora libertate.

ADE opțiuni de organizare a timpului (Portugalia)

La nivelul politicilor interne, compania oferă posibilitatea de a opta pentru programe flexibile de lucru: posturi care nu presupun să lucrezi un anumit număr de ore, ci să îndeplineşti anumite obiective; teleworking/lucrul de acasă; schimbul de ture; facilitare informală a rezolvării unor probleme personale sau de familie; banca de timp opțiunea de a compresa timpul de lucru în zile mai puține de lucru, posibilitatea de a acumula ore suplimentare şi de a le transforma în zile libere sau de a face schimb cu alți angajați aflați pe aceeaşi poziție; ore flexibile de începere şi de final a zilei de lucru. Angajații cu copii mai mici de 3 ani au acces cu prioritate la diferite forme flexibile de lucru.

c). În politica de WLB creată trebuie să includem o listă a opțiunilor de conciliere a vieții profesionale cu viața privată disponibile în cadrul organizației, însoțită de o descriere a fiecărei opțiuni.

În legislația din România (Codul Muncii) există stipulate mai multe opțiuni de muncă flexibilă, la care angajatorul poate apela în funcție de nevoile companiei şi/sau ale angajaților:

- **Repartizare inegală a timpului de lucru în cadrul săptămânii, sau durată zilnică a timpului de muncă mai mică sau mai mare de 8 ore:**
  - „În funcție de specificul unității sau al muncii prestate, se poate opta şi pentru o repartizare inegală a timpului de muncă, cu respectarea duratei normale a timpului de muncă de 40 de ore pe săptămână." (Art. 110, alin. 2)
  - „Pentru anumite sectoare de activitate, unități sau profesii se poate stabili prin

[102] "ACREW Key Performance Indicators (KPI) Checklist of Work/life Best Practice", Monash University, Australian Centre for Research in Employment and Work (ACREW), http://www.worklifeassociation.org/uploads/File/ACREW%20KPI%20Checklist.pdf
[103] Corporate Social Responsibility, Gender Equality and the Reconciliation of Work and Family Life, Commission for Equality in Labour and Employment, 2007

negocieri colective sau individuale ori prin acte normative specifice o durată zilnică a timpului de muncă mai mică sau mai mare de 8 ore." (Art. 112, alin. 1)
- „Modul concret de stabilire a programului de lucru inegal în cadrul săptămânii de lucru de 40 de ore, precum şi în cadrul săptămânii de lucru comprimate va fi negociat prin contractul colectiv de muncă la nivelul angajatorului sau, în absența acestuia, va fi prevăzut în regulamentul intern." (Art. 113, alin. 1)
- „Programul de lucru inegal poate funcționa numai dacă este specificat expres în contractul individual de muncă." (Art. 113, alin. 2)

Programe individualizate de muncă:
- „Angajatorul poate stabili programe individualizate de muncă, cu acordul sau la solicitarea salariatului în cauză, dacă această posibilitate este prevazută în contractele colective de muncă aplicabile la nivelul angajatorului sau, în absența acestora, în regulamentele interne." (Art. 115, alin. 1)
- „Programele individualizate de muncă presupun un mod de organizare flexibil a timpului de muncă." (Art. 115, alin. 2)
- „Durata zilnică a timpului de muncă este împărțită în două perioade: o perioadă fixă în care personalul se află simultan la locul de muncă şi o perioadă variabilă, mobilă, în care salariatul îşi alege orele de sosire şi de plecare, cu respectarea timpului de muncă zilnic." (Art. 115, alin. 3)

Muncă în schimburi:
- „Munca în schimburi reprezintă orice mod de organizare a programului de lucru, potrivit căruia salariații se succed unul pe altul la acelaşi post de muncă, potrivit unui anumit program, inclusiv program rotativ, şi care poate fi de tip continuu sau discontinuu, implicând pentru salariat necesitatea realizării unei activități în intervale orare diferite în raport cu o perioadă zilnică sau săptămânală, stabilită prin contractul individual de muncă." (Art. 131_1, alin. 1)

Contract individual de muncă pe durată determinată:
- „Prin derogare de la regula prevăzută la art. 12 alin. (1), angajatorii au posibilitatea de a angaja, în cazurile şi în condițiile prezentului cod, personal salariat cu contract individual de muncă pe durată determinată. (Art. 80, alin. 1)

Contract individual de muncă cu timp parțial:
- „Salariatul cu fracțiune de normă este salariatul al cărui număr de ore normale de lucru, calculate săptămânal sau ca medie lunară, este inferior numărului de ore normale de lucru al unui salariat cu normă întreagă comparabil." (Art. 101)

Muncă la domiciliu:
- „Sunt considerați salariați cu munca la domiciliu acei salariați care îndeplinesc, la domiciliul lor, atribuțiile specifice funcției pe care o dețin. (Art. 105, alin. 1)
- „În vederea îndeplinirii sarcinilor de serviciu ce le revin, salariații cu munca la domiciliu îşi stabilesc singuri programul de lucru." (Art. 105, alin. 2)

De asemenea, în Contractul Colectiv de Muncă Unic la Nivel Național pe anii 2007-2010, există prevederi legate de flexibilitatea în muncă:

Orare flexibile de lucru:

„Orele de începere şi terminare a programului vor fi stabilite prin regulamentul intern." (Art. 13, alin. 1)

„În toate cazurile în care se dovedeşte că este posibil, cei care angajează şi sindicatele vor purta negocieri pentru a fixa orare flexibile de lucru şi modalități de aplicare a acestora." (Art. 13, alin. 2)

„Stabilirea orarelor flexibile de lucru nu afectează drepturile prevăzute în contractul colectiv de muncă." (Art. 13, alin. 3)

Program redus şi/ sau flexibil de lucru:
- „Salariații care renunță la concediul legal pentru îngrijirea copilului în vârstă de până la doi ani beneficiază de reducerea duratei normale a timpului de lucru cu 2 ore pe zi, fără să le fie afectate salariul de bază şi vechimea în muncă. La cererea lor se poate acorda program decalat, cu alte ore de începere a programului de lucru, dacă activitatea unității permite." (Art. 17, alin. 1)
- „Femeile care au în îngrijire copii de până la 6 ani pot lucra cu 1/2 normă, dacă nu beneficiază de creşă sau cămin, fără a le fi afectate drepturile ce decurg din calitatea de salariat. Timpul în care au fost încadrate în aceste condiții se consideră, la calculul vechimii în muncă, timp lucrat cu o normă întreagă." (Art. 17, alin. 2)

Avantajele formulelor flexibile de lucru

- recrutarea şi păstrarea unor angajați foarte performanți mai ales din rândul femeilor, care optează pentru un astfel de program
- timp, costuri financiare şi resurse umane câştigate prin eliminarea implicării în recrutarea şi training-ul noilor angajați, datorită în special femeilor care revin la muncă după concediul de maternitate
- angajate foarte bine pregătite care se întorc la locul de muncă după concediul de maternitate
- reducerea absenteismului angajaților cu copii, nevoiți să se ocupe de problemele de sănătate ale acestora - este mai eficient ca acest timp să fie gestionat într-o manieră formală
- reducerea fluctuației de personal
- în „job share" sau alte forme de part-time compania beneficiază de experiența, abilitățile, competențele mai multor angajați precum şi de acoperirea mai bună a perioadelor de absențe, concedii
- un mediu de muncă mai confortabil, mai puțin stresant şi mai satisfăcător pentru angajați, în care se simt mai motivați şi mai capabili să facă față atât muncii cât şi familiei.

În afară de opțiunile de muncă flexibilă stipulate prin lege, angajatorul are libertatea de a gândi şi oferi angajaților săi şi alte opțiuni de conciliere a vieții profesionale cu viața privată, în funcție de nevoile business-ului (dacă şi numai dacă sunt agreate şi cu angajații) şi/sau ale angajaților (dacă sunt compatibile cu contextul nevoilor de business).

Toate opțiunile de muncă flexibilă care sunt disponibile în cadrul unei organizații trebuie să fie stipulate în contractul individual/actul adițional la CIM al angajatului care foloseşte opțiunea respectivă, în Regulamentul de Organizare Internă (ROI) al organizației, precum şi în Contractul Colectiv de Muncă (acolo unde el există).

“Întregul ritm de viață este influențat de organizarea orelor de lucru: timpul pentru muncă plătită, timpul pentru lucrul de acasă, timpul pentru activitățile de îngrijire şi pentru a fi împreună cu copiii, prietenii şi rudele, timpul pentru relaxare şi timpul liber. Organizarea orelor de lucru ne influențează atât ritmul biologic, cât şi pe cel social: somnul, activitatea hormonală, regenerarea şi ritmul cardiac. Ne influențează stilul de viață, posibilitatea de a face sport şi de a avea mese regulate. Organizarea orelor de lucru influențează şi alte aspecte ale mediului profesional: posibilitatea de contact cu colegii, comunicarea şi, în unele cazuri, ca cel al benzinăriilor deschise non-stop, cel al tâlhăriilor şi a altor forme de violență.”
“Formule de lucru şi consecințe sociale. Ce ştim?”, Norden, 2007

Pentru fiecare opțiune de conciliere a vieții profesionale cu viața privată pe care ne decidem să o introducem în organizație, trebuie să identificăm termenii şi condițiile de angajare, specificând numărul de ore de lucru, programul de lucru, suprapunerile de program (pentru job-sharing desemnând intervalul de timp în care ambii ocupanți ai postului trebuie să fie prezenți), remunerația, orele suplimentare, creşterile salariale, concediul de odihnă anual, concediul medical, formarea profesională, promovarea, pensionarea, întoarcerea/trecerea la program de lucru full-time etc.

De asemenea, este important să revedem politicile şi procedurile de training, evaluare a performanței şi promovare/dezvoltare a carierei, pentru a ne asigura că nu există bariere, directe sau indirecte, în dezvoltarea carierei angajaților care recurg la opțiunile de conciliere a vieții profesionale cu viața privată în organizație.

În politica de conciliere viață profesională-viață privată a companiei şi/sau în Regulamentul Intern, este indicat să introducem şi o clauză prin care să specificăm că disponibilitatea fiecărei opțiuni se poate schimba în timp, datorită faptului că şi nevoile angajaților şi companiei variază în timp. De asemenea, o altă clauză este bine să menționeze faptul că angajatorul nu poate garanta că revizuirile/schimbările aduse acestei politici în decursul timpului nu vor afecta angajații care deja beneficiază de o opțiune de WLB şi că se vor face toate eforturile pentru a oferi în continuare schema respectivă, dar în anumite circumstanțe compania le poate cere angajaților să revină/să treacă la programul de lucru full-time. Pentru astfel de situații trebuie specificată perioada de preaviz care se va acorda până la intrarea în vigoare a măsurii respective (trecerea la programul full-time).[104]

Succesul unui program de WLB depinde de asumarea responsabilității de către toate părțile implicate şi de a fi de acord să lucreze respectând coordonatele acestui program. Este necesar ca atât angajații, cât şi angajatorul, să-şi cunoască bine responsabilitățile pe care le dețin cu privire la acest program.

În ceea ce priveşte angajatorul, acesta are responsabilitatea:

- de a crea şi pune la dispoziția angajaților un set de îndrumări, clare şi concise, cu privire la program;
- de a stabili criterii obiective şi clare de identificare a opțiunilor de conciliere a vieții profesionale cu viața privată, precum şi proceduri pentru introducerea şi implementarea lor, care să corespundă nevoilor angajaților;
- de a comunica opțiunile de conciliere a vieții profesionale cu viața privată către toți angajații, inclusiv către noii angajați;
- de a oferi sesiuni de training angajaților, pentru a se asigura că programul şi coordonatele lui au fost înțelese de către aceştia;
- de a examina şi revizui periodic programul etc.

În ceea ce priveşte angajații şi reprezentanții acestora (in funcție de caz), ei au următoarele responsabilități:

- să lucreze respectând prevederile politicii de WLB asupra căreia s-a agreat;
- să înainteze solicitări/cereri privind accesarea opțiunilor de WLB respectând politica companiei existentă în acest sens;
- să accepte faptul că nu toate pozițiile din cadrul organizației sunt potrivite/se pretează la a adopta o opțiune de WLB;
- acolo unde o opțiune de WLB este posibilă, să lucreze la standardele prescrise de organizație;
- să participe la sesiunile de training la care este desemnat să participe etc.[105]

În construirea/design-ul programului WLB, unul dintre cele mai dificile aspecte cu care s-au confruntat organizațiile care au implementat astfel de programe a fost să se decidă cât de prescriptivi să fie în privința politicilor şi a procedurilor. O tendință frecventă a fost să includă foarte riguros toate informațiile, paşii de urmat etc. pentru implementarea programului, în cadrul unor proceduri stricte, pentru ca în final să se demonstreze că cel mai bine a funcționat adoptarea unor politici şi ghiduri cât mai flexibile, care să răspundă unor nevoi şi contexte variate.

În majoritatea situațiilor, succesul unui program de WLB se rezumă la modul în care un manager şi un angajat ajung la un acord care va avea beneficii pentru fiecare dintre ei. Schemele de program de lucru/muncă flexibile trebuie să fie ele în sine flexibile.[106]

Este important să găsim o modalitate prin care să transformăm noul mod de muncă/program de lucru în modul de muncă/programul de lucru aşteptat. Acest lucru se poate realiza prin integrarea noilor opțiuni/modele de lucru în sistemele existente într-un mod care să încurajeze folosirea acestora.

Un alt factor de succes este revizuirea sistemelor de management al performanței, astfel încât să fie recompensate obiectivele/targetele atinse, şi în mai mică măsură prestarea de ore suplimentare.[107]

4. Pilotarea programului

Este util ca un astfel de program să fie mai întâi pilotat pentru o anumită perioadă de timp într-un departament sau secție a organizației, în care dezvoltarea unor modalități de lucru family friendly este cel mai necesară şi relevantă.
Această etapă a pilotării ne permite să înțelegem mai bine aspectele mai dificile şi provocările şi ne ajută să vedem dacă mai trebuie adăugate elemente în plus programului. De asemenea, testarea unui nou sistem de lucru flexibil înainte de introducerea lui permanentă ajută la depăşirea oricăror temeri sau anxietăți privind modul în care noile modele de lucru ar putea afecta performanța sau rezultatele finale.

[104] “Work-Life Balance & Childcare Manual”, Irish Business and Employers Confederation (IBEC), www.ibec.ie

[105] Idem
[106] “Overcoming the Implementation Gap: How 20 Leading Companies are Making Flexibility Work Executive Summary”, Boston College Center for Work & Family, 2008
[107] Idem

Factori importanți pentru succesul pilotării sunt:

a). Asigurarea infrastructurii necesare programului
Un factor important al unei implementări de succes este stabilirea şi asigurarea infrastructurii necesare acestei implementări, precum şi gestionarea permanentă a acesteia după ce programul a fost implementat. De exemplu, dacă introducem programul de lucru flexibil, trebuie să avem grijă să asigurăm un sistem de înregistrare/pontare a timpului lucrat efectiv de angajați (fie prin pontaje manuale, în sistemul clasic pe hârtie, fie prin sistemul electronic cu carduri de acces).

b). Crearea unei echipe cros-organizaționale
De asemenea, este utilă crearea unei echipe cros-organizaționale (cu membri din departamente diferite ale organizației), cu rolul de a asista etapele finale de design şi implementare a programului. O implementare reuşită a unui program de WLB nu se poate realiza fără o implicare mai largă, şi a altor departamente, în etapele de planificare, implementare şi suport. Astfel, sunt necesare de exemplu: implicarea departamentului IT pentru asigurarea suportului tehnic, dezvoltarea de modele de management, furnizarea de training pentru manageri şi angajați, dezvoltarea unor strategii de comunicare coerente şi bine organizate, care să ofere informație consistentă angajaților despre programul respectiv.[108]

c). Organizarea unor sesiuni de training pentru angajați şi manageri
Înainte de introducerea noilor programe/scheme de lucru, este util să organizăm sesiuni de training pentru angajați şi manageri, cu scopul de a-i pregăti pentru acestea. În cadrul acestor sesiuni de training, este bine să oferim informații cât mai specifice privind programele care se vor implementa în organizație, să stabilim toți parametrii, să oferim timp pentru a rezolva detaliile operaționale legate de noul aranjament (de exemplu, cum va afecta acesta business-ul, clienții şi echipa) şi să acordăm timp pentru analizarea diferitelor opțiuni existente.[109]

Model de training pe tematica WLB
Un training pe tema concilierii vieții profesionale cu viața privată poate avea următoarea structură:
A) Introducere
Începeți sesiunea prin prezentarea facilitatorului, a duratei cursului, a obiectivelor acestuia, beneficiile participanților, materialele şi metodele care vor fi folosite în cadrul trainingului (de exemplu, lucrul în echipă, analiză individuală etc.).

B) Argumentare
Explicați motivele care au determinat introducerea în organizație a unui program de conciliere a vieții profesionale cu viața privată şi beneficiile pe care WLB le aduce atât business-ului cât şi angajatului.

C) Prezentarea contextului
Folosind statistici recente, subliniați de ce concilierea vieții profesionale cu viața privată a devenit un aspect căruia trebuie să i se acorde atenție. Astfel de statistici puteți găsi pe site-ul www.cpe.ro (la secțiunea Resurse - Studii).

[108] Idem
[109] "Work-Life Balance & Childcare Manual", Irish Business and Employers Confederation (IBEC), www.ibec.ie

D) Opțiunile de WLB disponibile în cadrul companiei
Explicați fiecare opțiune de conciliere a vieții profesionale cu viața privată în detaliu, subliniind beneficiile pe care le aduce fiecare dintre acestea (sprijin în creşterea şi îngrijirea copiilor, crearea timpului disponibil pentru călătorii, evitarea congestiilor de trafic etc.) şi efectele mai puțin pozitive (efectele asupra pensiei angajatului, drepturilor de concediu, salariului etc.).

E) Politica de WLB a companiei şi acordul încheiat între angajator şi reprezentanții angajaților
Aduceți în atenția participanților la training politica existentă în companie privind concilierea vieții profesionale cu viața privată şi acordul încheiat în acest sens.

F) Procesul de aplicare
Ar trebui să fie obligatoriu pentru toți angajații să participe la un training pe tema WLB. Trainingul îi va ajuta pe angajați să ia decizii în cunoştință de cauză (să dețină toate informațiile despre opțiunile pe care le are la dispoziție) şi va reduce încărcătura de muncă administrativă pentru angajator.

G) Responsabilități
Angajatul va trebui să fie conştient de responsabilitatea care îi revine lui în asigurarea succesului programului de WLB. Trebuie, de asemenea, să-l informăm asupra responsabilităților care-i revin angajatorului, astfel încât să nu existe nicio confuzie privind ceea ce se aşteaptă de la fiecare parte.

H) Trecerea la o opțiune nouă de conciliere a vieții profesionale cu viața privată
Secțiunea finală a trainingului ar trebui să ofere posibilitatea angajaților care sunt interesați de a beneficia de noile opțiuni/scheme de lucru să discute cu facilitatorul despre efectele pe care le va avea opțiunea aleasă de ei asupra business-ului, echipei/colegilor, clienților şi asupra propriilor lor persoane. De asemenea, angajaților interesați de opțiunile WLB li se va recomanda/vor fi încurajați de către facilitator să discute mai detaliat cu şeful lor direct despre opțiunea la care doresc să aplice, creând astfel oportunitatea de a se găsi soluții creative la orice dificultăți care pot fi identificate. În acelaşi timp, acest proces va crea o atmosferă de încredere sporită între aplicant şi supervisor-ul lui, va ajuta angajatul şi managerul să-şi contureze mai bine aşteptările pe care le au de la programul respectiv şi va ajuta angajatul în procesul de aplicare.

I) Recapitularea informațiilor esențiale şi concluzii
Slide-ul final al prezentării utilizate la training ar trebui să conțină o recapitulare a aspectelor esențiale prezentate. O sesiune de întrebări şi răspunsuri este de asemenea recomandată la finalul trainingului.[110]

În etapa de pilotare/implementare a unui program de WLB, sunt importante următoarele aspecte:
- orice aplicație/cerere a unui angajat va fi discutată cu acesta având în vedere atât nevoile lui individuale, cât şi nevoile companiei;
- compania va trata cu seriozitate fiecare cerere şi va analiza, acolo unde este posibil, modul în care poate fi soluționată cererea respectivă;
- în evaluarea şi aprobarea/respingerea unei cereri vor fi folosite criterii obiective (aceste criterii ar trebui să fie agreate de către management şi sindicate/reprezentanți ai angajaților înainte ca programul de WLB să fie implementat);

[110] "Work-Life Balance & Childcare Manual", Irish Business and Employers Confederation (IBEC), www.ibec.ie

- după procesarea cererii, aplicantul va fi informat asupra deciziei managementului într-un termen rezonabil de timp.

Pentru a se asigura transparența, toate aspectele de mai sus trebuie incluse în politica şi procedurile companiei, trebuie să ne asigurăm că angajatului i se oferă dreptul de a contesta decizia luată şi, pentru orice decizie luată, trebuie să emitem documentele necesare care să fie puse la dispoziție în situația contestării deciziei respective.[111]

Aplicațiile angajaților pentru programele de WLB pot fi respinse doar cu justificarea motivului respingerii, care trebuie să fie unul obiectiv. Astfel de motive pot fi:

- costurile adiționale prea ridicate;
- efectul negativ asupra abilității de a satisface cerințele clienților;
- lipsa capacității de a reorganiza munca cu angajații existenți;
- incapacitatea de a recruta personal suplimentar;
- impactul negativ asupra calității produselor/serviciilor oferite de companie;
- insuficient volum de muncă în perioadele în care propune angajatul să lucreze;
- restructurări organizaționale planificate.[112]

Ca manager/supervisor este important să ştim care este rolul nostru în negocierea cu angajatul a opțiunilor de lucru flexibil:

- Pregătirea. Prima etapă implică pregătirea pentru discuția cu angajatul. Trebuie să ne asigurăm că în calitatea noastră de manager, teamleader sau supervisor dispunem de informațiile necesare. În ceea ce priveşte politicile şi resursele ținând de concilierea vieții profesionale cu viața privată, trebuie să fim la curent cu întreaga gamă de opțiuni de lucru flexibil puse la dispoziția angajaților în organizație.

- Stabilirea regulilor de bază. Dacă angajatul nu a făcut încă acest lucru, spuneți-i să completeze o cerere prin care solicită trecerea la programul de lucru flexibil dorit.

În discutarea aspectelor ținând de muncă, viață privată şi familie, în mod firesc se depăşeşte aria problemelor ținând strict de muncă. De aceea, confidențialitatea şi caracterul privat al discuției trebuie să fie asigurate.

- Ajutați angajatul să contureze care este nevoia lui exactă vis-à-vis de concilierea vieții profesionale cu viața privată. Ajutați-l să fie cât mai specific cu privire la aspectele pe care doreşte să le rezolve/optimizeze şi cu privire la modul în care s-a gândit să le soluționeze. Discutați despre alternativele existente. Asigurați-vă că angajatul înțelege implicațiile ținând de muncă ce vor trebui să fie luate în considerare, precum şi cele ținând de viața personală.
- Luarea în considerare a solicitării angajatului. Agreați asupra datei când îi veți oferi un răspuns angajatului, în funcție de perioada necesară pentru analizarea cererii respective.

În analizarea solicitării lui, trebuie să avem în vedere toate aspectele implicate în cazul în care aprobăm cererea respectivă, ținând de angajat şi de locul de muncă. În acelaşi timp, este necesar să avem în vedere şi impactul asupra angajatului, colectivului şi politicii respective pe care l-ar putea avea respingerea solicitării în cauză. Luați decizia cea mai convenabilă şi discutați cu angajatul despre paşii următori, în funcție de caz.[113]

În studiile destinate programelor de conciliere a vieții profesionale cu viața privată[114], există un consens în ceea ce priveşte factorii care determină eficiența unui program de WLB şi respectiv, factorii care determină apariția problemelor în implementarea unui astfel de program.
Astfel, studiile arată că un program de WLB funcționează cel mai bine în organizațiile în care:

- există încredere şi o "minte deschisă" de ambele părți (angajat şi angajator);
- fiecare persoană implicată în program este conştientă de responsabilitățile pe care le are;
- angajații dețin experiență profesională şi dovedesc implicare;
- sarcinile şi responsabilitățile sunt specificate în mod clar şi sunt stabilite obiective;
- managerii preocupați de problemele de business au dreptul să ia decizia finală şi suportul să spună "Nu" unui astfel de program de WLB atunci când condițiile de business îl fac neviabil într-un context particular;
- există spirit de echipă în gestionarea dificultăților care apar, având la bază principiul flexibilității de ambele părți.

Programul de WLB nu funcționează acolo unde există:

- o slabă comunicare;
- aşteptări nerealiste în privința programului;
- percepții foarte diferite asupra a ceea ce implică programul din partea managerilor, angajaților şi colegilor lor;
- obiective de lucru neclare.

5. Monitorizarea şi revizuirea/adaptarea/îmbunătățirea programului

Varianta de program care a fost pilotată va trebui să fie revizuită pentru a identifica ce aspecte/probleme practice au apărut ca urmare a implementării şi ce modificări şi măsuri care să ajute implementarea sunt necesare - de exemplu, schimbarea părții centrale a programului de lucru, implementarea unui sistem de comunicare, echilibrarea nevoilor salariale ale angajaților etc.

Monitorizarea modului în care programul de WLB se desfăşoară şi mai ales monitorizarea succesului acestuia sunt foarte importante, dar este dificil de măsurat impactul avut de program. Companiile care au implementat astfel de programe au de regulă metode/mijloace de măsurare a gradului de utilizare a programului în cadrul organizației şi a gradului de satisfacție a angajaților vis-à-vis de inițiativele WLB în ansamblu, dar întâmpină dificultăți în a evidenția care este câştigul specific adus de program în termeni de productivitate, retenție sau recrutare a angajaților. Doar puține organizații au reuşit să izoleze şi să măsoare rezultatele unor echipe de lucru în care se implementaseră modele flexibile de muncă/program de lucru flexibil şi rezultatele s-au dovedit a fi pozitive.

Se pare că această etapă a monitorizării succesului pe care îl are programul WLB într-o organizație este etapa care necesită cele mai multe îmbunătățiri.

[111] "Work-Life Balance & Childcare Manual", Irish Business and Employers Confederation (IBEC), www.ibec.ie
[112] "Flexible Working and Work-Life Balance", Acas, 2009, www.acas.org.uk
[113] Work/Life Association Inc, http://www.worklifeassociation.org/index.php?page=the-possibilities
[114] "Off The Treadmill", Drew et al., National Framework Committee for Family Friendly Policies, 2003

Pentru a putea demonstra valoarea pe care o aduce un program de conciliere a vieții profesionale cu cea privată din punctul de vedere al angajaților, culturii organizaționale, rezultatelor financiare şi al performanțelor de business, sunt folosite anumite elemente-cheie de măsurare a acestui impact:

a). măsurarea gradului de îndeplinire a obiectivelor programului:
- obiectivele programului sunt evaluate individual la intervale regulate pentru a determina impactul asupra business-ului şi/sau performanțelor financiare;
- performanțele obținute în cadrul programului sunt raportate în mod regulat către managementul organizației;
- rapoartele conținând performanțele programului sunt folosite ca sursă de informații în procesul de luare de decizii strategice pentru organizație şi în procesul de optimizare a programului de WLB.

b). măsurarea gradului de satisfacție a angajaților:
- angajații sunt întrebați dacă inițiativele WLB oferite le satisfac nevoile;
- angajaților li se cere să evalueze cultura viață profesională/viață privată a organizației;
- angajaților li se cere să transmită sugestii de optimizare a programului WLB.

c). măsurarea impactului programului:
- angajaților li se cere să indice modul în care inițiativele WLB le influențează echilibrul dintre viața lor profesională şi viața privată;
- angajaților li se cere să indice modul în care inițiativele WLB le influențează satisfacția privind locul de muncă;
- angajaților li se cere să indice modul în care inițiativele WLB le influențează intenția de a rămâne în organizație;
- angajaților li se cere să indice impactul pe care inițiativele WLB le au asupra familiei lor;
- angajaților li se cere să indice modul în care inițiativele WLB le influențează implicarea în acțiuni în favoarea comunității;
- noii angajați sunt întrebați în ce mod cunoaşterea faptului că organizația deține programe de WLB le-a influențat decizia de a se angaja.[115]

În măsurarea şi evaluarea rezultatelor unui program de work-life balance, putem folosi atât indicatori calitativi, cât şi cantitativi:
- **calitativi:** un chestionar aplicat angajaților poate fi o modalitate utilă prin care să obținem feedback asupra modului în care funcționează politica;
- **cantitativi:** se pot monitoriza ca indicatori ai rezultatelor obținute prin aplicarea politicii de WLB nivelul absențelor de la serviciu; numărul angajaților care se înscriu la programele de lucru flexibil etc.[116]

Este necesar să revedem periodic dacă politica pe care am introdus-o în companie privind concilierea vieții profesionale cu viața privată reflectă în continuare realitatea, dacă îndeplineşte în continuare rolul pentru care a fost creată. În momentul în care condițiile/circumstanțele afacerii sau cele ale angajaților se schimbă, şi politica respectivă trebuie să fie ajustată. Orice variantă revizuită a politicii respective trebuie agreată (în urma consultării) cu managementul organizației şi cu sindicatele/reprezentanții angajaților. Astfel, putem folosi întâlnirile/şedințele la nivel de departamente şi procesele de evaluare a performanței pentru a analiza cum funcționează noile programe implementate şi pentru a încuraja apariția de idei noi în acest sens.

[115] "ACREW Key Performance Indicators (KPI) Checklist of Work/life Best Practice", Monash University, Australian Centre for Research in Employment and Work (ACREW), http://www.worklifeassociation.org/uploads/File/ACREW%20KPI%20Checklist.pdf
[116] "Flexible Working and Work-Life Balance", Acas, 2009, www.acas.org.uk

De asemenea, este bine să continuăm să încurajăm folosirea/aplicarea acestei politici de către angajați prin comunicarea către aceştia a beneficiilor pe care le aduce.

Bune practici din Irlanda - ESB (www.esb.ie)[117]

Servicii de suport pentru angajați
ESB oferă angajaților o gamă variată de servicii de suport, cu multiple beneficii pentru angajați, toate având ca scop îmbunătățirea echilibrului între muncă şi viața personală.

Programul de asistență a angajaților
Vizează intervenții rapide pentru rezolvarea problemelor de muncă şi a celor personale care pot afecta sănătatea, bunăstarea sau performanța angajatului. Aceste intervenții sunt individuale şi confidențiale şi pot varia de la discuții informale la oferirea unui sprijin profesional extern cum ar fi consilierea, managementul stresului sau consultanța financiară. Deşi prioritatea o au angajații, de aceste servicii beneficiază şi familiile acestora şi chiar persoanele pensionate.

Serviciile sunt asigurate de o echipă formată din 8 ofițeri cu o vastă paletă de cunoştințe, experiențe şi abilități, care se ocupă în exclusivitate cu aceste intervenții şi sunt distribuiți strategic şi geografic la nivelul companiei pentru a facilita accesul personalului la servicii.

Ariile de intervenție sunt:
- Situațiile de doliu
- Managementul stresului
- Dependența de alcool/Abuz de substanțe
- Hărțuire şi hărțuire sexuală
- Probleme psiho-emoționale/Anxietate, depresie
- Dependența de jocuri de noroc
- Probleme de sănătate/Afecțiuni de lungă durată/Concedii de boală
- Probleme maritale/de relaționare
- Dificultăți financiare
- Drepturi de asigurări sociale
- Informații privind schemele de pensionare
- Rezolvarea conflictelor
- Managementul programelor structurate de sănătate cum sunt: testarea colesterolului, programul de screening pentru cancer, programul de vaccinări antigripale
- Programe educative şi de prevenție cum sunt: conştientizare privind cancerul, problemele de coloană, comportamentele de dependență

Alte programe ale ESB care contribuie la echilibrarea vieții profesionale cu viața personală

Creşa pentru copiii angajaților
- are 4 unități în funcție de vârsta copilului, de la bebeluşi la After School
- include locuri de joacă şi spații pentru educație

Managementul timpului
Zonele cheie de intervenție identificate în cadrul acestui program sunt:

[117] Stricking the Balance. Combining Your Carreer and Other Commitments, ESB, www.esb.ie

- gestionarea timpului în general
- gestionarea timpului petrecut cu deplasările de la domiciliu la serviciu şi înapoi
- utilizarea eficientă a timpului în cadrul şedinţelor
- gestionarea eficientă a "Outlook-ului"

Reglementări flexibile de lucru

Acestea sunt adaptate ţinând cont de impactul asupra procesului de lucru şi de serviciile pentru clienţi şi variază în funcţie de specificul locului de muncă.

Program flexibil de lucru

Angajaţii pot varia ora de începere/terminare a programului de lucru, precum şi pauzele de masă

Managerierea timpului de lucru lunar

Angajaţii care au un deficit de 8 ore de lucru într-o lună, îl pot recupera luna următoare. Dacă un angajat a lucrat într-o lună 8 ore în plus, poate beneficia de aceste ore libere luna următoare

Program de lucru redus

Angajaţii pot alege un program de lucru personalizat, de exemplu, să lucreze 4 zile pe săptămână sau să lucreze numai dimineţile

Reglementări privind concediile

Concediu special fără plată între 6 şi 20 de săptămâni pe an

Angajaţii îşi pot aranja plata salariului astfel încât să fie acoperită perioada de concediu fără plată.

Pauze în carieră

Concediu familial

Concediu pentru studii

Concediu pentru situaţii de deces în familie

Concediu pentru căsătorie

Alte tipuri de concedii speciale

Concedii obligatorii

Concediul de maternitate: 26 săptămâni cu plată şi 26 săptămâni fără plată

Concediul de paternal (luat de tată): 5 zile cu plată şi 5 zile fără plată

Concediul parental: fiecare părinte are dreptul la 14 săptămâni concediu fără plată pentru creşterea copilului în vârstă de până la 8 ani (sau 16 ani în cazul unui copil cu dizabilitate). Angajaţii pot beneficia de alte drepturi pe perioada concediului, chiar dacă acesta este neplătit.

Concediul pentru adopţie: 24 săptămâni cu plată şi 26 săptămâni fără plată

Concediul pentru situaţii de forţă majoră etc.

Cluburi sportive, sociale şi pentru diverse evenimente

Cuprind facilităţi diverse de care angajaţii pot beneficia: terenuri şi baze sportive, de agrement şi de sănătate, competiţii sportive şi sociale etc.

6. Comunicarea/promovarea programului în cadrul organizaţiei

Printre paşii care trebuie întreprinşi pentru a construi o cultură organizaţională care să sprijine programul de conciliere a vieţii profesionale cu viaţa privată se numără un proces de comunicare eficient privind respectivul program:

- introducerea noilor iniţiative de conciliere a vieţii profesionale cu viaţa privată este însoţită de un plan de comunicare cuprinzător;
- se creează şi se oferă angajaţilor un sistem pentru a încuraja şi a obţine feedback-ul acestora privind iniţiativele WLB introduse;
- informaţii privind programul WLB sunt incluse în documentele folosite în procesul de recrutare;
- informaţii privind programul WLB sunt incluse în programele de inducţie pentru noii angajaţi;
- informaţii privind programul WLB sunt incluse în mod regulat în newsletter-uri interne, pe intranet-ul companiei, la avizierul organizaţiei;
- aspecte ţinând de WLB sunt cuprinse regulat pe agenda întâlnirilor de echipă din organizaţie (întâlniri la nivel de departament, divizie, management etc.);
- informaţii privind programul WLB sunt prezente pe website-ul companiei;
- progresele înregistrate în implementarea programului de WLB în organizaţie sunt evidenţiate/sărbătorite.[118]

Introducerea unui program de conciliere a vieţii profesionale cu viaţa privată în organizaţie poate fi un proces destul de complex, de aceea o comunicare eficientă a politicii şi procedurilor existente în acest sens către angajaţi va reduce numărul întrebărilor şi al interpretărilor eronate. Comunicarea acestei politici către angajaţi va face de asemenea vizibil angajamentul companiei de a-i ajuta în ceea ce priveşte nevoile lor din afara locului de muncă, lucru care în sine creşte moralul angajaţilor.

Comunicarea trebuie să vizeze:

- politica de WLB (de exemplu, prin materiale explicative, postere, anunţuri interne, newsletter-uri etc.);
- orice schimbare adusă politicii respective;
- informaţii periodice şi actualizate prin care angajaţii să fie informaţi asupra progresului programului.

Pe lângă cele menţionate mai sus, este important să ne asigurăm că angajaţii care folosesc opţiunile de conciliere a vieţii profesionale cu viaţa privată nu sunt dezavantajaţi cu privire la accesul la informaţie, datorită faptului că lucrează un număr redus de ore, de exemplu. Pentru a preîntâmpina acest lucru, trebuie să ne asigurăm periodic că persoanele incluse în programul WLB, care pot să nu fie prezente regulat la birou, au acces la informaţii despre posturile vacante, schimbările din companie, noile programe de training etc.[119]

Este important ca angajaţii să aibă acces cu uşurinţă la informaţii despre opţiunile family-friendly oferite în organizaţia lor şi să li se reamintească la intervale regulate de timp despre aceste opţiuni care le sunt puse la dispoziţie.

În numeroase companii există un program de orientare/inducţie pentru noii angajaţi şi de multe ori se întâmplă ca pe durata primei săptămâni de angajare să le fie transmise o cantitate foarte mare de informaţii despre condiţiile de angajare, politicile şi procedurile companiei, incluzând

[118] "ACREW Key Performance Indicators (KPI) Checklist of Work/life Best Practice", Monash University, Australian Centre for Research in Employment and Work (ACREW), http://www.worklifeassociation.org/uploads/File/ACREW%20KPI%20Checklist.pdf

[119] "Work-Life Balance & Childcare Manual", Irish Business and Employers Confederation (IBEC), www.ibec.ie

opțiunile family-friendly. Orientarea noilor angajați presupune adesea acest volum prea mare de informații oferite şi de aceea, din păcate, multe din informațiile care nu le sunt necesare imediat, sunt uitate.
La fel cum ne putem aştepta ca o persoană de 60 de ani să acorde mult mai mare atenție unei discuții despre condițiile legate de pensionare decât un angajat cu vârsta de 18 ani, tot aşa trebuie să acceptăm faptul că oamenii rețin în general un mesaj atunci când au nevoie de informațiile respective, nu neapărat atunci când ne este nouă la îndemână să livrăm informația în cauză.[120]

Adesea, nu există o singură strategie care funcționează în orice organizație, ci este necesară o abordare adaptată realității fiecărei companii în parte. Există mai multe modalități prin care putem transmite către angajați mesajul că organizația lor este family-friendly şi că le pune la dispoziție opțiuni de conciliere a vieții profesionale cu viața privată:

- includerea informațiilor despre programele de conciliere a vieții profesionale cu viața privată într-o broşură pentru angajați sau într-un manual de orientare pentru noii angajați;
- readucerea în atenția angajaților a politicilor/programelor de WLB existente în organizație prin email-uri sau memo-uri;
- aducerea în discuție a tematicii legate de concilierea vieții profesionale cu viața privată la întâlnirile/şedințele cu staff-ul;
- postere despre programele WLB, afişate în zone cu vizibilitate crescută pentru toți angajații, de exemplu în sala de mese;
- sondaje privind concilierea vieții profesionale cu viața privată;
- anecdote/pamflete despre acest subiect postate pe intranet-ul companiei, email sau printate.

Unul dintre aspectele cele mai dificile atunci când transmiți nişte informații este să o faci într-o manieră consecventă şi consistentă. Această sarcină va varia în dificultate în funcție de numărul persoanelor care furnizează informația respectivă, de gradul de complexitate al informației, de cât de numeros este publicul căruia i se adresează şi de abilitatea celui care trebuie să transmită mesajul de a înțelege informația în cauză.

Atunci când oferim informații despre concilierea vieții profesionale cu viața privată, este important nu doar să le spunem angajaților despre ce opțiuni sunt disponibile, ci şi despre criteriile de eligibilitate şi despre modul de aplicare la aceste programe. Este necesar de asemenea ca angajații să primească mesajul cultural (adică ținând de cultura organizației) prin care să li se sublinieze faptul că organizația lor este family-friendly şi că un angajat care va accesa opțiunile de WLB oferite nu va fi penalizat pentru acest lucru.

Pentru companii mai mari, trebuie luată o decizie asupra centralizării/descentralizării procesului de diseminare a informațiilor, adică dacă departamentul de resurse umane va fi sursa de informare privind programele de conciliere a vieții profesionale cu viața privată (varianta centralizată), sau dacă informația va fi transmisă în mod descentralizat de către managerii departamentelor.

Varianta ca departamentul de resurse umane să fie sursa tuturor informațiilor despre programele şi politicile WLB va însemna că toți angajații primesc aceeaşi informație despre acest subiect. Acest fapt face ca probabilitatea ca o parte a angajaților să primească informații incorecte/incomplete să fie foarte mică.

[120] Work/Life Association Inc, http://www.worklifeassociation.org/uploads/File/family&worklifebalance-manual08-2006.pdf

Varianta descentralizării, adică a diseminării informației de către managerii de departamente, prezintă şi ea o serie de avantaje, cel mai important fiind acela că ei sunt aproape de angajații lor tot timpul şi astfel le pot furniza informații mai des şi pot selecta informația pe care urmează să o transmită în funcție de nevoile lor specifice.

Indiferent dacă o organizație decide să centralizeze sau să descentralizeze procesul de diseminare a informațiilor, este important ca toți angajații să aibă acces la politicile şi programele de WLB existente în organizație şi ca toate persoanele implicate în furnizarea de informații despre concilierea vieții profesionale cu viața privată să fi urmat cursurile de formare necesare pentru a înțelege şi explica mai departe angajaților ce sunt aceste politici/programe şi cum se încadrează ele în filozofia organizației (cultura şi valorile acesteia).[121]

[121] Idem

Exemple de bună practică din Spania

Compania[122]	Bune practici WLB
CASBEGA (producătoare de băuturi carbogazoase), 690 angajați, 15 centre de lucru	Măsuri care majorează prevederile legale: ◊ concediu de maternitate de 18 săptămâni ◊ îmbolnăvire gravă 3 zile lucrătoare ◊ naşterea unui nepot/nepoată 2 zile de concediu ◊ căsătorie fiu/fiica, frate/soră 1 zi de concediu ◊ concediu de căsătorie 17 zile Concediu de odihnă 3 săptămâni vara şi 2 săptămâni iarna Măsuri de flexibilitate: ◊ orar flexibil de lucru o jumătate de oră flexibilitate pentru începutul şi sfârşitul programului ◊ ture flexibile de lucru ◊ săptămână de lucru de 4 zile pentru cine munceşte sâmbăta şi duminica Formare profesională - de obicei are loc în timpul programului de lucru, dar în situațiile în care se realizează după programul de lucru, angajaților le sunt plătite masa precum şi 11,54 euro pentru fiecare oră de formare Serviciu de spălătorie şi călcătorie Ajutoare de studii pentru copii Serviciu medical în companie Cantină
Compania GIP Quimica Espanola S.A. (producătoare de produse chimice de curățare), 21 angajați	Perioadele concediilor de odihnă nu sunt determinate ci se stabilesc de către angajați Abonament de transport plătit În cazul în care formarea profesională depăşeşte programul de lucru, compania plăteşte mâncarea pentru angajați Fiecare post este împărțit la minim două persoane, astfel încât, atunci când una lipseşte, cealaltă să o poată înlocui Şedințe cu angajații în zilele de vineri pentru a discuta, printre altele, subiectul concilierii
Compania HOLMEN PAPER (producătoare de hârtie), 380 de angajați	Flexibilitate de o jumătate de oră la începutul programului de lucru Schimburi de lucru între colegi Posibilitatea acumulării de ore pentru zile libere neefectuate şi primirii de compensații financiare pentru acestea Formarea profesională se realizează numai în cadrul programului de muncă
Spitalul Universitar din Fuenlabrada, 1370 de angajați	Ore sau zile libere pentru examenele oficiale Orar flexibil 42 de ore/an libere la dispoziția angajaților Lucrul la domiciliu Orele lucrate suplimentar, peste programul obişnuit de lucru, se transformă în zile libere Grădiniță Tabere pentru copiii de diferite vârste ai angajaților în diferite perioade ale anului (vara, de Crăciun, de Paşte) Ajutor financiar pentru proteze dentare Ajutor financiar pentru studii Masă gratuită pentru personalul care lucrează dimineața şi seara târziu şi cu preț redus pentru restul personalului

[122] Guia de buenas practices de las empresas de Fuenlabrada en materia de conciliacion de la vida familiar, laboral y personal, Fundacion Mujeres, 2008

7. Generalizarea/extinderea programului

După terminarea perioadei de testare/pilotare a programului, şi după ce eventuale modificari ale variantei inițiale au fost agreate cu managementul organizației, următorul pas îl reprezintă extinderea politicii/programului respectiv dincolo de grupul-pilot, şi în celelalte departamente ale companiei. Această generalizare a programului la nivelul întregii organizații trebuie să se facă prin consultare cu toți angajații şi sindicatele.[123]

În cazul în care ne propunem ca opțiunile de conciliere a vieții profesionale cu viața de familie să fie disponibile la nivelul întregii organizații, trebuie să avem în vedere o serie de aspecte. Astfel, pentru ca opțiunile de lucru flexibil să fie cu adevărat accesibile ambelor sexe, angajaților care lucrează în poziții mai înalte în organizație şi celor care prestează diferite tipuri de activitate, este necesar să fie respectate o serie de principii de bază:

1. Asigurați-vă că dispuneți de sprijin organizațional deplin privind programele de WLB, începând cu suportul venit din partea top managementului organizației, precum şi de prezența unor politici, proceduri şi instrucțiuni scrise referitoare la aceste programe;

2. Decizia finală este bine să fie lăsată şefului direct al angajaților implicați, care să respecte şi să opereze cu politicile şi procedurile aprobate şi să-şi asume responsabilitatea globală privind impactul acestor programe asupra ariei lor de business, precum şi responsabilitatea pentru oferirea unor argumente solide în cazurile în care sunt respinse asemenea opțiuni;

3. Astfel de politici şi proceduri trebuie să fie bazate pe principiile “echilibrului”, “echității”, “responsabilității comune” şi “flexibilității”, avându-se grijă în acelaşi timp ca obiectivele de business şi nevoile clienților să fie îndeplinite;

4. Asigurați informații accesibile la nivelul întregii organizații şi consiliere confidențială privind existența unor asemenea opțiuni de WLB, precum şi privind implicațiile pe care le au asupra angajaților care se înscriu în astfel de programe (de exemplu, calculul pensiei, al taxelor şi impozitelor etc.);

5. Dezvoltați o cultură organizațională în care solicitarea unor informații despre programele de WLB sau aplicarea la astfel de opțiuni de lucru flexibil să nu fie privite ca un semn al lipsei de implicare a angajatului respectiv în ceea ce priveşte munca sau cariera;

6. Depuneți toate eforturile care sunt posibile pentru a asigura accesul angajaților de la diferite nivele ierarhice şi cu diverse tipuri de activitate la astfel de programe de conciliere a vieții profesionale cu viața privată, în contextul nevoilor şi realităților curente şi viitoare ținând de business;

7. Este necesară o abordare proactivă cu scopul de a identifica zonele de activitate din organizație care se pretează în mod special la opțiunile de lucru flexibil şi de a face loc celor care caută astfel de opțiuni de WLB în aceste zone din companie, acolo unde este posibil;

8. Este importantă oferirea de suport adecvat în cadrul organizației pentru a asigura funcționarea fără probleme a acestor programe de WLB, incluzând oferirea de training şi alte tipuri de suport managerilor privind planificarea şi gestionarea unui

[123] “Congress Family Friendly Toolkit Guidelines for Trade Unions”, Irish Congress of Trade Unions, Congress Family Friendly Project 2002, http://www.ictu.ie

mediu de lucru flexibil; este de asemenea importantă existența unei echipe de back-up formate din angajați cu multă experiență profesională, cu scopul de a acoperi decalajele de scurtă durată care pot apărea între staff-ul disponibil şi sarcinile de lucru.

9. O îndepărtare de la conceptul de “family friendly” la cel de “work-life balance” pentru toți angajații. E bine să existe şi să fie distribuite/afişate materiale promoționale etc. pentru a încuraja angajații de ambele genuri să ia în considerare accesarea unor astfel de programe de WLB, subliniind faptul că asemenea opțiuni nu se vor limita la acoperirea de responsabilități familiale, ci că echilibrul viață profesională-viață privată va fi privit în contextul unei planificări mai extinse a carierei.[124]

Aspectul esențial al oricărui program de conciliere a vieții profesionale cu viața privată îl reprezintă o repoziționare a managementului resurselor umane ca management al potențialului uman. “Human potential managers” nu mai privesc angajații în termeni de resurse, cu scopul de a-i folosi în funcție de fluctuațiile de scurtă durată ale pieței, ci în termeni de potențial pe termen lung al acestora, câştigând în felul acesta avantaje în raport cu concurența, prin stimularea comportamentelor antreprenoriale, inovative si responsabile la angajați (astfel de comportamente ale angajaților sunt susținute de competențele dezvoltate în calitatea lor de părinți, soți/ soții, parteneri şi adulți care au grijă de părinții lor în vârstă). “Human potential managers” îşi sprijină angajații să fie/să devină nişte persoane sănătoase şi echilibrate, lucru care determină în cele din urmă sănătatea şi profitabilitatea organizației din care fac parte.

[124] “Off The Treadmill”, Drew et al., National Framework Committee for Family Friendly Policies, 2003

Ce resurse am utilizat şi recomandăm

- Eficiență în viața profesională şi în cea personală, Centrul Parteneriat pentru Egalitate, 2006
- Center For Work-Life Policy, http://www.worklifepolicy.org
- The Irish Work Life Balance Website, http://www.worklifebalance.ie
- Family Friendly Project, Irish Congress of Trade Unions, 2002
- Raportul privind egalitatea între femei şi bărbați, Comisia Europeană, 2008
- Green Paper - Improving the mental health of the population: Towards a strategy on mental health for the European Union, 2005
- Femeile şi bărbații: Parteneriat de muncă şi viață, Institutul Național de Statistică, 2008
- Ancheta asupra forței de muncă în gospodării, Institutul Național de Statistică, 2008
- Barometrul de opinie publică. Viața în cuplu, Fundația Soros România, 2007
- Position Paper on Care Issues, European Women's Lobby „Who cares" Campaign, 2006
- Companii şi egalitatea de şanse între femei şi bărbați, Fundația ProWomen, 2006
- Cunoştințe, atitudini şi practici parentale în România, Unicef România, 2006
- Society at a glance 2009. OECD Social Indicators, OECD, 2009
- Raport privind egalitatea între femei şi bărbați, Comisia Europeană, 2009
- Accesul femeilor pe piața muncii, Centrul Parteneriat pentru Egalitate, 2004
- Raport Eurofound, Fundația Europeană pentru Îmbunătățirea Condițiilor de Viață şi Muncă, 2008
- Managementul angajaților, femei şi bărbați. Studiu despre opinii şi practici din organizații, pentru profesionişti în managementul resurselor umane, Centrul Parteneriat pentru Egalitate, 2006
- Deținem recordul UE la munca peste program, Ziarul Gândul, 2007
- Social Agenda: Weathering the storm. Suporting the EU job market, European Commission's Magazine on Employment and Social Affairs, 2009
- În Vest, se moare de prea multă muncă. Cum crezi că este la noi?, Revista BUSINESS Magazin, 2009
- Barometrul Opiniei Publice, Fundația pentru o Societate Deschisă, 2005
- Eurobarometru, 2008
- Raport Național România, Eurobarometru, 2009
- Working Conditions and Quality of Life, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2009
- Guidelines of good practice in reconciling family and work for workers, employers and policy makers, Centre for Equality Advancement, Lithuania, 2005
- Parteneri egali. Competitori egali. Integrarea dimensiunii de gen în procesul de elaborare a politicilor publice, Centrul de Dezvoltare Curriculară şi Studii de Gen: FILIA, 2007
- Family-Friendly Working: What a Performance! An Analysis of the Relationship Between the Availability of Family-Friendly Policies and Establishment Performance, H. Gray, Centre for Economic Performance, London School of Economics and Political Science, 2002
- Cum promovăm managementul diversității în organizații. Ghid practic pentru manageri şi manageri de resurse umane, Centrul parteneriat pentru Egalitate, 2008
- Break gender stereotypes, give talent a chance. Toolkit for SME Advisors and Human Resource management, EC, 2008
- The second work-life balance study. Results from the employers survey, National Centre for Social research, UK, 2003
- How teleworking and flexible working options helped BT provide better customer service and improved productivity, British Telecom, 2005, www.theworkfoundation.com
- Roffey Park report, 2003
- Corporate Executive Board (CEB), Brian Kropp, articol din "Talent Management Magazine", postat pe http://blog.herberthrc.com/2009/08/tips-for-work-life-balance-programs.html
- Living to work....or working to live? The role of managers in creating work-life balance in Ireland, Eileen Drew and Gwen Daverth, ICTU
- Monash University, Australian Centre for Research in Employment and Work (ACREW), "ACREW Key Performance Indicators (KPI) Checklist of Work/life Best Practice", http://www.worklifeassociation.org/uploads/File/ACREW%20KPI%20Checklist.pdf
- Off The Treadmill, Drew et al., National Framework Committee for Family Friendly Policies, 2003
- Canadian Centre for Occupational Health and Safety, http://www.ccohs.ca/oshanswers/psychosocial/worklife_balance.html
- Managing Tomorrows People. How the Downturn Will Change The Future Of Work, PricewaterhouseCoopers, 2009
- Work Life Balance - A Planned and Systematic Approach at Entreprise Level, Irish Congress of Trade Unions, IBEC, The Equality Authority, 2007
- Congress Family Friendly Toolkit Guidelines for Trade Unions, Irish Congress of Trade Unions, Congress Family Friendly Project 2002, http://www.ictu.ie

- Managing Work-Life Balance. A Guide for HR in Achieving Organizational and Individual Change, David Clutterbuck, 2003
- GEMS Reconciliation (Metodo de igualdad de genero en los sistemas de gestion), Nueva Hera, Fundacion Mujeres, 2004
- Work-Life Balance & Childcare Manual, Irish Business and Employers Confederation (IBEC), www.ibec.ie
- Formule de lucru şi consecințe sociale. Ce ştim?, Norden, 2007
- Work/Life Association Inc, http://www.worklifeassociation.org/index.php?page=think-strategically
- Work/Life Association Inc, http://www.worklifeassociation.org/uploads/File/family&worklifebalance-manual08-2006.pdf
- Work/Life Association Inc,http://www.worklifeassociation.org/index.php?page=the-possibilities
- Key Performance Indicators (KPI) Checklist of Work/life Best Practice, Monash University, Australian Centre for Research in Employment and Work (ACREW), http://www.worklifeassociation.org/uploads/File/ACREW%20KPI%20Checklist.pdf
- Overcoming the Implementation Gap: How 20 Leading Companies are Making Flexibility Work – Executive Summary, Boston College Center for Work & Family, 2008
- Corporate Social Responsibility, Gender Equality and the Reconciliation of Work and Family Life, Commission for Equality in Labour and Employment, 2007
- Flexible Working and Work-Life Balance, Acas, 2009, www.acas.org.uk

  Stricking the Balance. Combining Your Carreer and Other Commitments, ESB, www.esb.ie
- Guia de buenas practices de las empresas de Fuenlabrada en materia de conciliacion de la vida familiar, laboral y personal, Fundacion Mujeres, 2008

- **Fundacion Mujeres** www.fundacionmujeres.es
- **Irish Congress of Trade Unions** www.ictu.ie
- **Finnish Institute of Occupational Health** http://www.ttl.fi/internet/english
- **Leargas** (The National Agency in Ireland for the management of national and international exchange and cooperation programmes in education, youth and community work, and vocational education and training). **Study Visit on Equality in VET, Ireland, February 2009** http://www.leargas.ie