

## Facilitățile pro-timp liber în firmele de IT. Echilibrul viață profesională-viață personală

ADELINA ELENA CIUDIN, master Managementul Resurselor Umane, promoția 2019

**ABSTRACT** Obiectivele ce stau la baza prezentei lucrări se referă la prezentarea principalelor beneficii oferite atât de către marii jucători ai industriei IT din piața forței de muncă din România cât și de către micii competitori, precum și a modalităților de asigurare a echilibrului dintre viața profesională și viața personală pe care companiile le pun la dispoziția angajaților.

În prima parte a lucrării am prezentat perspectiva asupra modelelor organizaționale propusă de Gareth Morgan. Am continuat cu o perspectivă de ansamblu asupra managementului timpului, pornind cu o abordare deductivă de la general la particular. Am pus accentul pe cauzele de gestionare inefficientă a timpului urmate de soluții practice de gestionare a timpului.

În cadrul capitolului II cu ajutorul multiplelor articole științifice am prezentat în detaliu principalele beneficii și modalități de management al timpului între viața profesională și viața personală. Am ales structurarea lucrării în trei capitole pentru a evidenția și defini conceptele centrale ale acestei lucrări **managementul timpului, beneficii în industria IT și modalități de echilibrare a timpului personal și cel profesional.**

În cadrul demersului metodologic am prezentat prin intermediul interviurilor în profunzime realizate cu ajutorul unor recrutori specializați în cadrul acestui domeniu principalele beneficii oferite de către angajatorii din industria IT. Am pus accent în continuare pe modalitățile de echilibrare dintre viața profesională și cea personală și facilitățile oferite de către cele șapte companii incluse în studiu angajaților în domeniu pentru a putea avea o viziune de ansamblu asupra particularităților acestei industrii. De asemenea am prezentat modul în care angajatorii comunică aceste facilități oferite, precum și modurile inovative de echilibrare între carieră și viața personală.

Concluziile lucrării reliefează principalele beneficii oferite precum și facilitățile pro timp liber oferite de către angajatori în cadrul domeniului, însoțite de radiografierea limitelor actualei cercetări și a posibilităților de dezvoltare ulterioară.

Cuvinte cheie: *timp personal, timp profesional, timp liber, industria IT.*

## INTRODUCERE

Resursele umane reprezintă componenta de o importanță majoră în cadrul oricărei organizații întrucât datorită oamenilor organizațiile pot evolua, își pot atinge și depăși obiectivele propuse. În acest sens, *"Resursele umane reprezintă organizația, oamenii reprezintă o resursă comună și totodată, o resursă cheie, o resursă vitală, de azi și de mâine, a tuturor organizațiilor, care asigură supraviețuirea, dezvoltarea și succesul competițional al acestora"* (Manolescu, 1998: p.11).

În contextul realității actuale, în care procesul de recrutare și selecție a devenit un adevărat război în lupta de a obține cei mai competenți candidați, în domenii hiper-competitive cum ar fi industria IT, marile companii și nu numai au început să creeze nenumărate facilități pentru angajați atât pentru a-i atrage, cât și pentru a-i reține.

Astfel, prezenta lucrare își propune să evidențieze industria IT prin prezentarea și expunerea facilităților privind managementul timpului și echilibrul carieră-viața personală de care atât marile companii de IT, cât și competitorii mai mici dispun pentru a atrage și reține angajații.

În realitatea contemporană se departajează treptat domenii competitive pe piața muncii, cum este, de exemplu, tehnologia informației (IT). Conform Gheorghe Olteanu director al unei importante companii de IT, SAP Nearshore Center, (2016 în: Barliga, 2016), întrucât majoritatea experților din IT din România sunt specializați pe cele mai solicitate tehnologii de interes global, acest domeniu este neobișnuit și deosebit de competitiv. Necesarul de specialiști fiind foarte mare se estimează că până în anul 2020 se va ajunge la un necesar de 300.000 de profesioniști (Barliga, 2016). Competitivitatea domeniului IT este demonstrată și de către previziunile privind piața muncii, candidații din aceste domenii rămânând printre cei mai căutați profesioniști și în anul 2017 conform reprezentanților unor importante agenții de recrutare, Addeco și Gi Group (Pascari, 2016).

Motivul pentru care am decis să studiez acest domeniu din perspectiva facilităților life-friendly pe care companiile le oferă este evidențiat de faptul că industria IT domină din ce în ce mai mult piața muncii atât la momentul actual cât și în viitor fiind un domeniu foarte interesant, având în vedere dinamica evolutivă relativ impredictibilă.

Acest fapt se datorează modului de ascensiune al tehnologiei, remarcându-se faptul că produsele software și toate elementele asociate domeniului IT înlocuiesc treptat operatorul uman în munca algoritmică, rutinieră și bine structurată, prin intermediul automatizării unor activități lucrative. De exemplu apariția multiplelor aplicații ce exclud factorul uman, aplicațiile din domeniul bancar, ING a exclus treptat operatorii de plăți și a creat o aplicație care să gestioneze plățile. De asemenea, BCR, a creat aplicația George care administrează plățile prin intermediul telefonului fără a mai fi necesar operatorul uman. În hypermarket-uri cum este de exemplu Carrefour s-a introdus posibilitatea de a scana singur produsele, iar în aeroporturi se implementează self check-in-ul.

În acest sens Brainspotting, una dintre agențiile de recrutare din București a demarat un studiu în ceea ce privește piața IT din România în anul 2014, ajungându-se astfel la concluzia că în România sunt aproximativ 95000 de specialiști în acest domeniu (Raport de cercetare Brainspotting, 2014). Totodată, domeniul IT se află și în anul 2019 în topul industriilor în care se vor face angajări preconizându-se că numărul angajărilor din această arie va crește cu 4,66% față de anul 2018 (Raport de cercetare HIPO privind piața forței de muncă, 2019). Specialiștii estimează că România va fi unul dintre cele mai importante centre de IT din întreaga lume până în anul 2020, ajungându-se la un total de 140,000 de specialiști în domeniul IT (Raport de cercetare Brainspotting, 2019).

**Principalele obiective** pe care studiul le vizează, raportate la tema de cercetare, sunt:

- Identificarea facilităților life-friendly din domeniul supus analizei, prin centrarea pe studii de caz specifice industriilor vizate. Doresc să analizez facilitățile de care agajații din industria IT beneficiază în cadrul unui loc de muncă.
- Identificarea inovațiilor utilizate de către angajatori pentru a menține un echilibru între viața profesională și viața de familie.
- 

**Întrebările de cercetare** care derivă din obiectivele mai sus precizate sunt următoarele:

- Care sunt facilitățile life-friendly pe care companiile le oferă?
- Care sunt beneficiile pe care angajatorii le oferă în acest domeniu?
- Care sunt metodele prin care companiile oferă un echilibru între viața de familie și viața profesională?
- Cum își promovează și comunică angajatorii aceste facilități?
- Care sunt principalele inovații, în termeni de facilități oferite și cum sunt integrate acestea în oferta pentru candidați?

## CAPITOLUL 1: MANAGEMENTUL TIMPULUI

### 1.1 Modele organizaționale

Gareth Morgan (2006) a teoretizat structura organizațională sub forma unor **metafore** pentru a evidenția și înțelege mai bine organizațiile. Astfel, din perspectiva lui Morgan, organizațiile pot fi văzute sub forma unei **mașinării**. Această perspectivă își are rădăcinile în principiile managementului lui Taylor, în sensul în care organizația ca mașinărie funcționează pe baza unor sarcini clare, măsurabile în timp și spațiu și atent supervizate pentru a fi finalizate. Riscul care apare în cadrul acestui model organizațional este însă, rigiditatea în fața schimbării (Morgan, 2006 apud Digha, 2014).

Cea de a doua metaforă de funcționare a unei organizații se referă la organizația sub forma unui **organism**. Organizația care, asemenea unui organism viu, încearcă să se adapteze mediului agil în care funcționează. În cadrul acestui model sunt luate în considerare atât nevoile de business cât și nevoile umane pentru a reuși. Limitele modelului organizațional rezidă în lipsa de viziune de ansamblu a organizației (Morgan, 2006 apud Digha, 2014).

Cel de al treilea model organizațional propus de Morgan (2006) se referă la organizație sub forma unui **creier**. Într-o eră bazată pe o economie a științei în care informația este cheia spre succes, orice aspect trebuie luat în considerare în vederea supraviețuirii în cadrul acestei ere digitale în care agilitatea și adaptabilitatea sunt caracteristici esențiale pentru o organizație. Limitarea în cadrul acestui model survine din încercarea de a combina metodele de evoluție ale organizației și dorința de putere și control (Morgan, 2006 apud Digha, 2014).

Organizația ca o **cultură** este cel de al patrulea model prezentat de Morgan, în care aceasta funcționează ca o mica societate, în care angajații din cadrul organizației dezvoltă propriile idei, obiceiuri, evenimente, tradiții, o anumită identitate. Limita acestui model rezidă în faptul că, de cele mai multe ori, o anumită cultură are și o dimensiune politică din cauză căreia adevărata importanță a respectivei culturi, dispare (Morgan, 2006 apud Digha, 2014).

Organizația ca un **sistem politic** se referă la multiple jocuri și interese individuale prezente în cadrul organizației în vederea atingerii obiectivelor. Limita acestui model se referă la

lipsa corectitudinii și apariția inegalităților pe fondul influenței și puterii (Morgan, 2006 apud Digha, 2014).

Modelul organizației ca **închisoare** își are esența în frica de necunoscut și încercarea de a controla totul. Organizația ca un agent al schimbării se referă la un model organizațional bazat pe schimbare continuă, dar echilibrată. Limitarea acestui model, rezidă însă în lipsa identității organizaționale provocate de fluxul de schimbări.

Ultimul model propus de Morgan se referă la organizația ca un **sistem de dominare**. Model în care cei aflați în fruntea organizației își exploatează angajații în vederea atingerii scopurilor individuale (Morgan, 2006 apud Digha, 2014).

## 1.2 Managementul timpului în cadrul organizațiilor

În cadrul mediului organizațional, exemplificat anterior sub forma diferitelor modele prezentate de Garrett Morgan unul dintre aspectele esențiale este reprezentat de gestionarea eficientă a timpului. Astfel, în cadrul acestui subcapitol este prezentat conceptul de management al timpului precum și factorii care conduc la organizarea ineficientă a acestuia, dar și tehnicile de gestionare eficientă.

George Herbert Mead (1938) sublinia faptul că timpul este un concept alcătuit din stimul și răspuns, dar între cele două elemente se află așa numitul **prezent aparent**, momentul în care individul analizează situația prezentă și oferă un răspuns (Mead, 1938 apud Flaherty, 2003). Garfinkel (1967) prezenta faptul că temporalitatea poate fi atinsă prin eforturi deliberate pentru a controla diversele dimensiuni ale timpului. Mulți alți intelectuali au încercat apoi să facă legătura între efortul deliberat al oamenilor și temporalitatea. Efortul deliberat fiind numit în termeni sociologici ca **agentitate**. Aceasta referindu-se la o formă generală a acțiunii umane autonomă și auto-determinată față de constrângerile provenite din mediu, proactivitate generată de libertatea de a alege, suspendând limitările externe (Garfinkel, 1967 apud Flaherty, 2003). În viziunea lui Flaherty (2003) timpul de muncă integrează agentitatea cu temporalitatea. În alte cuvinte, timpul de muncă se referă la o acțiune umană deliberată realizată într-un anumit timp.

În zilele noastre, majoritatea oamenilor sunt prinși între timpul personal și timpul de lucru ajungând de cele mai multe ori să caute sensul în muncă. Legătura dintre timp și procesele de comunicare în cadrul organizației duc la procesul de **management al timpului** în interiorul acesteia. Acest proces se referă la gestionarea eficientă sau nu a timpului, dar și la timpul ca o componentă a pieței, sau cum îl numește Barbara Adam, **timp comodat**, tranzacționat (Adam, 1995) și anume timpul de eficientizare a tranzacțiilor, viteza de livrare, timpul de dezvoltare. De aici, iscându-se și discuții despre gestionarea presiunii timpului exemplificată în echilibrul dintre viața personală și carieră, reducerea orelor de lucru, timp flexibil, timp pentru vacanță (Ballard și Webster, 2008).

## 1.3 Cauze de gestionare ineficientă a timpului

Principalele **cauze care conduc la gestionarea deficitară a timpului** se referă la **cauze exterioare** raportându-ne aici la factori ce nu țin de propria persoană cum ar fi programarea deficitară a întâlnirilor, în sensul alocării insuficiente de timp, întreruperi sub diverse forme de la activitatea performată sau apariția situațiilor neprevăzute.

**Cauze personale** exemplificate prin modul de gestionare a-l timpului pe care fiecare individ îl are în funcție de stare resimțită într-un anumit moment. Nu în ultimul rând **cauze care**

**țin de ceilalți actori sociali** care participă la respectiva sarcină, cum ar fi lipsa de punctualitate a celorlăți, plasarea responsabilității. Sumarizând aceste cauze putem detecta acțiunea **hoților de timp** în mediul organizațional și nu numai. Acești hoți de timp pot fi exemplificați sub forma telefoanelor mobile, a ședințelor interminabile în urma cărora nu se întreprind acțiuni concrete, persoane care ne opresc din activitate, televizorul, internetul și rețelele de socializare, lipsa delegării și amânarea realizării anumitor sarcini. Aceștia și mulți alții sunt factori care conduc la o gestionare defectuoasă a timpului în cadrul organizației, dar și în mediul personal (Corodeanu, 2006).

#### 1.4 Tehnici de eficientizare a folosirii timpului

Printre principalele **metode de gestionare eficientă a timpului** amintite de către Daniela Corodeanu (2006) se numără spreadsheet-urile prin intermediul cărora se planifică organizat timpul pe bază de obiective, termene de predare, măsurare, acțiuni și planificare (Corodeanu, 2006).

**Managementul bazat pe obiective** inițiat de către Peter Ducker în 1954 este o altă tehnică de gestionare eficientă a timpului pentru a putea urmări progresul și a oferi feedback în urma atingerii progresive a obiectivelor (Ducker, 1954 apud Corodeanu, 2006). **Mind mapping-ul** este o tehnică de gestionare eficientă a timpului alcătuită din linii, imagini și culori plasându-l pe individ în centru și stimulându-i activitatea creierului. **Lista de priorități** este una dintre cele mai populare și mai utilizate tehnici de gestionare a timpului prin care se ordonează sarcinile ce trebuie efectuate în funcție de importanță. **Graficul Gantt** este de asemenea o metodă de planificare a timpului care cuprinde o linie orizontală unde se specifică activitățile și un grafic liniar ce reprezintă timpul (Corodeanu, 2006).

Pe de altă parte, Daniela Corodeanu, 2006 vorbește și despre **modalitățile moderne de management al timpului** evidențiind aici mijloacele electronice prin intermediul aplicațiilor instalate atât pe calculator, cât și pe telefon.

Istoria prezintă mai multe abordări asupra timpului, standardizarea propusă de Karl Marx (1849/1977) unde timpul a fost schimbat prin salarii utilizând munca. Încă din acea perioadă muncitorii încercau să producă cât mai mult în timpul de muncă pentru a avea bani cât mai mulți (Marx 1849/1977 apud Ballard și Webster, 2008). Cu alte cuvinte **ideologia capitalistă** care urmărea maximizarea profitului, eficientizarea utilizării resurselor, se mergea pe premise mai mult, mai repede este mai bine. Această paradigmă fiind contrazisă de **paradigma sustenabilității** care se referă la faptul că progresul trebuie dozat pentru a fi viabil pe termen lung și a nu afecta drepturile omului și ale naturii.

Așa cum Mumford (1963) atestă, timpul pentru odihnă era văzut ca o mare pierdere, întrucât timpul era privit ca o marfă pentru a atinge marfa cea mai de preț și anume banii. În același timp, Hassard (2002) evidențiază că **timpul, este mult mai complex** înglobând mai multe înțelesuri fiind alcătuit atât din construcția timpului, dar și de comprimarea spațiului și timpului de către tehnologie, de către grupurile de muncă supuse proceselor sociale (Mumford, 1963; Hassard, 2002 apud Ballard și Webster, 2008).

Timpul este un fenomen multidimensional. Astfel eforturile noastre de a controla sau modela o experiență temporală sunt eterogene, dar nu se întâmplă mereu la fel (Flaherty, 2003). Astfel, există mai multe tipuri de timp de muncă care se clasifică în funcție de eforturile indivizilor de a influența durata, frecvența, sincronizarea perfectă, dar și alocarea timpului. Subiecții din cadrul studiului efectuat de Flaherty în 2003 în Norvegia se raportau **la timp ca**

**experiențe temporale care măsoara și satisfacția.** Astfel, cultura din care provin îi învață să se gândească la timp ca la un bun care trebuie economisit și nu risipit (Flaherty, 2003).

Totodată, însă, **timpul este condiționat și de contextul organizațional**, acțiuni precum calendar încărcat sau o multitudine de sarcini cu termene de livrare foarte strânse pot induce dorința de a procrastina. Astfel procrastinarea este privită ca revoltă împotriva presiunii și accelerării, intensificării și densificării timpului. E o formă de protest, de exercitare a agentității. Relațiile sociale, au de asemenea un impact important asupra timpului. Astfel indivizii sunt mereu angrenați în lupta contra timp pentru a compensa lipsa de timp pentru o zonă sau pentru cealaltă (Flaherty, 2003). În acest context, sunt mai predispuși cei din țările nordice să-și negocieze timpul petrecut la serviciu, iar negocierea în vederea angajării să se poarte în termeni de: cât ești dispus să muncești pentru salariul acesta? Moneda de schimb cea mai tranzacționată este astfel timpul, nu banii.

În acest sens, pentru ca munca și timpul de muncă să fie eficientizate la maxim, au apărut diverse tehnologii și metode de cuantificare. **Pontajul**, de exemplu a fost introdus ca o metodă de a cuantifica munca, acest lucru conducând la conexiuni între timp și bani (Bergschöld, 2018). Însă, în momentul în care pontajul este văzut ca o metodă garantată și exclusivă a muncii unui individ, calitatea muncii pe care acesta o prestează este mult mai puțin vizibilă (Dewson și Sykes, 2016 apud Bergschöld, 2018). Totul se rezumă, astfel, doar la metoda de cunatificare (cu cât petreci mai mult timp cu atât mai bine) fără să se mai ia în calcul, însă, calitatea muncii.

În acest sens, state nordice precum Danemarca, Suedia și Norvegia au introdus anumite tehnologii pe care aceștia le numesc **tehnologii ale bunăstării**, referindu-se la acele instrumente care cresc eficacitatea și calitatea unor servicii. Scopul acestor tehnologii fiind economisirea timpului și evitarea timpilor morți și alocarea de timp familiei (Bergschöld, 2018). În Norvegia, s-a realizat un studiu care prezintă relația dintre economisirea timpului, timpul efectiv și munca de îngrijitor la domiciliu și utilizarea unei noi tehnologii de cuantificarea timpului numită **Life Care Mobil Pleie (LMP)** (Bergschöld, 2018). Acest instrument este o aplicație pe care asistenții medicali și-o instalează pe telefon și acolo se regăsesc programul de lucru, sarcinile pe care le au de îndeplinit pentru fiecare pacient pe care îl au în grijă, precum și timpul pe care aceștia ar trebui să îl petreacă la domiciliul pacientului. Această tehnologie a stârnit dezbateri aprinse în Norvegia bazate pe calitatea muncii pe care asistentul medical o prestează grăbit fiind de acel cronomentru (Bergschöld, 2018). Timpul este o resursă vitală indivizilor cu ajutorul căreia aceștia modelează lumea în care trăiesc. Managementul timpului este problemă socială reală atât în viața de zi cu zi a fiecărui individ cât și în cadrul organizațiilor din care aceștia fac parte. (Adam et al, 2002). Așadar, managementul timpului este un topic extrem de important în cadrul organizațiilor și a vieții în general. Timpul devenind un element de tranzacționar mult mai important decât banii.

## CAPITOLUL 2: FACILITĂȚILE PRO TIMP LIBER IN COMPANIILE DE IT

### 2.1 Echilibru carieră – viață personală

Încă din anii 1970 s-a pus accentul pe studiul legăturii dintre experiențele de la locul de muncă și problemele familiale. De aici, axarea pe echilibru în relația muncă – viață personală prin armonizarea sau **reducerea discrepanțelor și atenuarea conflictelor dintre carieră și viața personală**. Aceste două contexte aflându-se într-o relație de interdependență. Acest lucru mai ales pentru că cei care lucrează au diverse roluri și în viața de familie și cele două sfere se întrepătrund (Rose, 2006 apud Koppes et al. 2008).

În zilele noastre, studiile arată că acele organizații care se preocupă de nevoile vieții de familie ale agajaților ajutându-i să mențină un echilibru între viața personală și cea profesională sunt mult mai alese de către candidați în procesul de angajare. Această strategie aduce plus valoare organizației, dar reprezintă, în același timp un atu în procesul de recrutare, reținere și motivare a angajaților. Unul dintre cele mai importante roluri în menținerea acestui echilibru este deținut de către manageri și supervizori (Koppes et al. 2008).

Jacob, Bond, Galisty și Hill în *The 2002 National Study of the Changing Workforce* explică cum un mediu de lucru eficient conduce la bunăstarea angajaților. Modul de lucru eficient fiind alcătuit din autonomie, oportunități de dezvoltare, sprijinul managerului, sprijinul echipei, implicarea în procesul de luare a deciziilor, flexibilitate și de asemenea rezultatele pe care angajații le pot obține (Jacob et al. 2002 apud Koppes et al. 2008). Acest studiu pune în lumină faptul că, politicile, practicile și soluțiile utilizate de o organizație sunt strict legate de cultura organizațională decât de oferirea unor simple beneficii către angajați. Așadar, **cultura organizațională are un impact major în crearea echilibrului dintre carieră și familie** (Koppes et al. 2008).

De asemenea, elementele media cum ar fi cărțile, site-urile, programele TV, ziarele influențează comportamentul indivizilor. Ele evidențiază experiențele trăite, dar le și modelează (Zan, Page și Cheney, 2000 apud Ballard și Webster, 2008). Subiectul echilibrului dintre viața personală și carieră a devenit tot mai răspândit în zilele noastre existând o multitudine de articole media care dezbat acest subiect.

Opinia despre timpul organizațional modelează percepția membrilor organizației despre viața organizațională înainte să intre în organizație și îi ajută de-a lungul carierei lor. Înainte de a intra pe piața muncii **media influențează dezvoltarea vocațională a indivizilor** (Hassard, 1991 apud Ballard și Webster, 2008). Astfel, cultura unei organizații modelează așteptările în ceea ce privește viața profesională din cadrul unei organizații, dar și informează asupra practicilor organizaționale deja existente (Ballard și Webster, 2008).

De cele mai multe ori sintagma echilibru între carieră și viața de familie se rezumă la a avea mai mult timp pentru odihnă. De aceea locuitorii din Statele Unite ale Americii și Canada au stabilit **o zi, numită, la-ți înapoi timpul**, prima zi de acest fel fiind sărbătorită pe 24 Octombrie 2003. Această zi avea ca scop combaterea lucrului peste program, a suprasolicitării care ne amenință sănătatea (Ballard și Webster, 2008).

**Echilibrarea timpului este o componentă de o importanță majoră în umanizarea locului de muncă** și în a găsi plăcere și sens în ceea ce faci. Astfel, organizațiile au construit beneficii precum zile de vacanță sau politici care sprijină viața de familie (Ballard și Webster, 2008).

Sabelis (2002) **subliniază că timpul de muncă interferează cu cel de odihnă**, deși angajații sunt autonomi și pot opri activitatea când doresc, ei rămân disponibili 24 de ore din 24. Conectivitatea permanentă influențează cultura 24/7 și fuziunea dintre carieră și viața personală. Astfel, au apărut diverse inițiative ca **existența unei rețele wireless** ce poate fi accesată oricând de mame pentru a munci chiar și când sunt cu copilul în parc, mai mult timp pentru familie, dar și disponibilitate infinită pentru serviciu. Tehnologia poate fi văzută ca un avantaj de a oferi autonomie și putere angajaților, dar și ca o armă de exploatare și control. Astfel apare conceptul de **downshifter** – cei care simplifică aspecte ale vieții lor, cei care acceptă bani mai puțini pentru mai puține ore lucrate pentru a avea mai mult timp pentru lucrurile care contează cu adevărat (Ballard și Webster, 2008).

Apariția noilor modalități de lucru a dus la schimbări majore în natura muncii, precum și în modul de funcționare al familiei. Aceste noi moduri de lucru cum ar fi telemunca, munca de acasă și munca în schimburi au condus la estomparea barierelor dintre viața de familie și viața

profesională (Fedáková și Ištoňová, 2017). În acest sens, s-a realizat un studiu de către Fedáková și Ištoňová în anul 2017 unde au fost implicați 23 de angajați din domeniul tehnologiei informației. Acest grup a fost compus din 14 bărbați și 9 femei. Astfel, s-a constatat faptul că **sprijinul organizației și al familiei este crucial în dezvoltarea noilor modalități de lucru** (Fedáková și Ištoňová, 2017).

Organizațiile au început să dezvolte noi modalități de a munci în vederea păstrării echilibrului dintre viața personală și carieră. Una dintre aceste modificări din cadrul companiilor de IT a reprezentat posibilitatea de a munci de acasă. De asemenea, cei care lucrează cu clienți din Statele Unite ale Americii au posibilitatea să lucreze după orarul celor de acolo, 3p.m. – 11p.m. Munca cu jumătate de normă și posibilitatea structurării programului în funcție de priorități reprezintă tot moduri noi de lucru și beneficii acordate celor din sfera IT în Slovacia (Fedáková și Ištoňová, 2017).

Termenul de „**noi modalități de lucru**” a fost implementat de Bill Gates în anul 2005 (Gates, 2005 apud Fedáková și Ištoňová, 2017). Conform lui Bijl (2009) aceste noi modalități de a lucra se referă la a face munca mai atractivă, eficientă și valoroasă atât pentru angajați cât și pentru angajatori. Astfel angajatorii urmăresc să obțină o imagine de ansamblu asupra modului în care, cum și unde lucrează angajații (Bijl, 2009 apud Fedáková și Ištoňová, 2017). Conform autorilor Baarne, Hout Kamp și Knotter (2010), aceste noi metode de lucru sunt caracterizate de flexibilitate în termeni de organizare a timpului, locație și de mijloace media prin care ei sunt conectați tot timpul (Baarne et. al 2010 apud Fedáková și Ištoňová, 2017).

Realizând o descriere a acestor noi moduri de a lucra, **munca la distanță** se referă la activitatea care utilizează tehnologia pentru a fi mereu conectat (Sullivan, 2003 apud Fedáková și Ištoňová, 2017). Mai multe statistici evidențiază faptul că munca la distanță este un fenomen tot mai popular. Conform Eurostat, în 2015, în Slovacia 4% din angajați lucrau de acasă. Această țară fiind la coada clasamentului, în timp ce media europeană este de 8,5% (Sullivan, 2003 apud Fedáková și Ištoňová, 2017).

**Lucrul în funcție de orele Americii** sau lucrul în orele de noapte este o nouă modalitate de lucru în strânsă legătură cu procesul de globalizare. Această modalitate de a lucra fiind utilizată pentru a fi în legătură cu alți clienți sau colegi de pe alt fus orar. Această modalitate de lucru afectează, însă, foarte mult viața de familie mai ales în momentul în care apar copiii, cel mai afectat domeniu de activitate fiind cel IT. În cadrul unui studiu realizat de Grosswald în 2015 s-a evidențiat faptul că regimul de muncă al persoanelor care lucrează în schimburi are un impact negativ asupra vieții de familie, spre deosebire de cei care au program normal de la 8 – 17:00. Acest impact negativ fiind materializat de cele mai multe ori în conflicte familiale, mai ales în cazul celor care fac on-call sau lucrează fără program fix (Grosswald, 2015 apud Fedáková și Ištoňová, 2017).

Fagnagni și Letablier (2004) precizează faptul că reducerea programului de lucru la 35 de ore este o soluție posibilă doar pentru părinții care lucrează într-un program normal, pentru ceilalți devine și mai dificil de echilibrat viața personală cu cariera. De cele mai multe ori programul de lucru noaptea este asociat cu lipsa satisfacției și a echilibrului dintre familie și carieră (Fagnagni și Letablier, 2004 apud Fedáková și Ištoňová, 2017).

În Statele Unite ale Americii aproape 60% dintre femeile care nasc primul copil se întorc la serviciu după 12 săptămâni conform studiului *Workplace Stress and Working from Home Influence Depressive Symptoms Among Employed Women with Young Children* efectuat în 2016, deși studiile arată că pentru recuperare fizică și emoțională mamele ar trebui să rămână acasă între unu și doi ani. Printre **beneficii** se află atât acces la resurse financiare, suport, dar și dezvoltarea continuă a competențelor, flexibilitate, program de lucru structurat în timpul zilei, concediu plătit, asistență financiară (asigurare medicală, asigurare de sănătate). De asemenea,



**împărțirea locului de muncă**, precum și încercarea organizațiilor de a crea politici care să cuprindă beneficii și pentru familii cu copii, incluzând aici supervizori care să ajute în scăderea stresului și dezvoltarea unei culturi flexibile sunt elemente care încearcă să susțină un echilibru între carieră și viața de familie (Banigan et al. 2015).

Totodată, însă, angajatorii sunt adesea acuzați de către angajați, din motive lesne de înțeles de ipocrizie corporativă. În sensul în care **aceștia propun stantarde de excelență aproape imposibil de atins oferind la schimb diverse beneficii** precum programe care să asigure bunăstarea angajaților, de care aceștia nu pot beneficia ca practică obișnuită și nu le pot integra în rutina lor zilnică din cauza volumului de muncă imens ce nu le permite să performeze și alte activități extra.

Există două teorii care explică echilibrul dintre viața de familie și cea profesională. Prima realizată de Ashforth, Kreiner și Fugate în anul 2000 prezintă **modul în care oamenii oferă sens celor două contexte, precum și conexiunilor dintre ele**. (Ashforth et. al. 2000 apud Fedáková și Ištoňová, 2017). Cea de a doua explică modul în care **limitele dintre cele două sunt depășite**, aceasta fiind teoretizată de Clark în 2000. Limitele dintre cele două contexte ale vieții unui individ pot fi categorizate în 3 paliere: limite fizice, temporale și psihologice: comportamente și emoții (Clark, 2000 apud Fedáková și Ištoňová, 2017).

**Avantajele** pe care studiul le relevă referitor la **lucrul în schimburi** se referă la dimineți libere, timp petrecut dimineața cu copiii, învățarea prin schimb de experiență. **Dezavantajele** care apar aici se referă la existența unei nepotriviri între timpul de muncă și timpul cu familia, lipsa vieții sociale, treburile casnice se interferează cu cele de muncă, dimineți ineficiente. **Avantajele** care apar în cazul **telemuncii de acasă** sunt timp cu familia, timp economisit pentru a ajunge la muncă, flexibilitate pentru a rezolva probleme familiale. **Dezavantajele** sunt însă, lipsa vieții sociale, lipsa interacțiunii cu colegii, monotonie, lipsa concentrării din cauza copiilor (Grosswald, 2015 apud Fedáková și Ištoňová, 2017).

**Globalizarea** are diverse implicații în zone precum leadership-ul intercultural, cu implicații mai apoi în politicile și procedurile unei organizații. Liderii au constat importanța existenței unei multiculturalități, cu alte cuvinte, a unei organizații extinse în mai multe locații, mai degrabă decât existența unei singure organizații într-un singur loc. Acest lucru are drept consecință apariția **spațiilor de lucru virtuale** prin apariția Skype, Teams, a tablelor electronice și a altor mijloace care să faciliteze comunicarea. Aceste noi elemente fac posibilă colaborarea între persoane aflate în colțuri opuse de lume comprimând timpul și spațiul pentru a atinge un obiectiv comun din zona profesională (Harris et. al. 2013).

Apariția acestor spații virtuale de lucru a condus la investigarea unor aspecte precum: modul în care ele afectează relațiile sociale, dacă angajații sunt la fel de motivați în cadrul acestor spații comparativ cu amplasarea lor într-un spațiu fizic comun fără să mai existe o interfață prin intermediul căreia să interacționeze aceștia (Harris et. al. 2013). Totodată, investigarea efectului produs de aceste spații virtuale asupra culturii organizaționale și asupra comunicării. Aceste aspecte sumarizând **ideea comprimării și contopirii muncii cu viața de familie** prin estomparea barierei existente între cele două contexte prin lipsa unui program fix și apariția unui program care să se plieze pe cel al echipelor colocate în alte zone ale lumii (Harris et. al. 2013).

În zilele noastre se pune din ce în ce mai mult accent pe contopirea dintre viața profesională și cea de familie. Angajații care fac acest lucru încearcă să plieze munca pe stilul lor de viață. De exemplu: prelungirea programului de muncă al unui părinte după ce copiii merg la culcare. Acest lucru presupune, însă, faptul că trebuie să fii mereu conectat, lucru favorizat de apariția spațiilor virtuale (Harris et. al. 2013).

Studiile despre echilibrul între carieră și viața profesională au concluzionat că **lipsa acestui echilibru este evidențiat preponderent în cadrul clasei mijlocii**. Acest dezechilibru se poate manifesta din punct de vedere economic în prea puține ore de muncă plătite conducând la nevoia de a avea mai multe locuri de muncă pentru a putea supraviețui. Astfel dezechilibrul dintre cele două contexte (muncă și viața personală) apare și din nivelul economic pe care clasa mijlocie îl are, fiind o mare conexiune între încercarea de echilibrare a situației financiare a unui individ și dorința de a avea mai mult timp liber. De cele mai multe ori se analizează doar lipsa timpului, neluându-se în considerare aspectele economice (Warren, 2015). Pe de altă parte, însă conform literaturii de specialitate, persoanele care dețin roluri de management sunt mai predispușe la un dezechilibru mai mare tocmai pentru că aceștia se bucură de mai multă flexibilitate, dar lucrează mai mult (Seierstad și Kirton, 2015). Cu alte cuvinte, persoanele care dețin un rol de management se bucură de posibilitatea de a-și organiza singuri timpul, însă de cele mai multe ori se confruntă cu o cantitate mai mare de sarcini și ședințe la care trebuie să participe, spre deosebire de angajații care un program stabilit.

Așadar încercarea de echilibrare între carieră și viața profesională a evoluat de-a lungul timpului dezvoltându-se numeroase metode cum ar fi munca de acasă, lucrul în schimburi, spațiile virtuale. Aceste metode prezintă însă atât avantaje cât și dezavantaje din perspectiva ambeleor contexte ale vieții unui individ.

## CAPITOLUL 3: ABORDAREA METODOLOGICĂ

### 3.1 Designul și strategia cercetării

Cercetarea prezentă are o abordare calitativă, fiind o cercetare exploratorie, cu un design inductiv. Astfel, prezenta lucrare își propune să evidențieze industria IT prin prezentarea și expunerea facilităților privind managementul timpului și echilibrul carieră-viața personală de care atât marile companii de IT, cât și competitorii mai mici dispun pentru a atrage și reține angajații. Cercetarea calitativă presupune conform lui Septimiu Chelcea (2004) înțelegerea fenomenelor supuse analizei prin intermediul semnificațiilor pe care cei intervievați le atribuie acestor fenomene. Astfel, în cadrul acestei cercetări doresc să identific și să înțeleg prin intermediul interviurilor față în față cu recrutori experimentați (cu peste 5 ani de experiență în recrutarea IT) beneficiile dar și modalitățile de a echilibra viața personală și viața profesională pe care marii angajatori din IT, dar și cei mai mici le oferă pentru a reține candidații.

Lazăr Vlăsceanu afirmă faptul că cercetarea socială *"facilitează cunoașterea sistematică a unor comunități sau organizații"* (Vlăsceanu, 2013: p. 236) oferind posibilități de comparare între acestea, dar prezentând totodată situația actuală. Cătălin Zamfir (1979) face distincția între două metode de analiză a vieții sociale: *"strategia idealistă"* (echivalentul abordării calitativiste) și *"strategia materialistă"* (echivalentul abordării cantitativiste) (Zamfir, 1979 apud Vlăsceanu, 2013).

**Tabel 1:** Caracteristicile abordării cantitativiste versus abordarea calitativistă

<b>Abordarea cantitativă</b>	<b>Abordarea calitativă</b>
Bazată pe familiarizarea cu cele mai recente perspectivele teoretice („state of the art”), mai degrabă decât cu situații specifice, concrete	Bazată pe familiarizarea cu situații cotidiene și contexte reale
Analiza unui număr limitat de variabile	Analiza temelor semnificative, sugerate de o varietate de surse

Preocuparea de a stabili conexiuni semnificative și separate între un număr limitat de variabile	Preocuparea de a înțelege relațiile dintre diferiți factori
Variabilele sunt exprimate în limbajul investigației (conceptualizare și operaționalizare în consecință)	Cercetătorul suspendă orice prejudecăți, iar limbajul participanților este valorizat și utilizat.
Generalizează și abstractizează, pornind de la observații repetate	Încearcă să descopere modul cum oamenii înțeleg o situație și cum această înțelegere le influențează acțiunile (particularizează și concretizează)

Sursa: Stan, M. (2016). Suport de curs Metode și tehnici de cercetare în resurse umane.

În cadrul acestei cercetări accentul este pus pe strategia idealistă de înțelegere a vieții sociale, mai precis prezenta cercetare se axează pe o metodologie interpretativă, în timp ce strategia materialistă vizează metodologia cantitativă sau obiectivă (Vlăsceanu, 2013). Conform lui Lazăr Vlăsceanu, 2013 metodologia interpretativă presupune axarea pe subiectivitatea comportamentului uman și a fenomenelor din cadrul societății (Vlăsceanu, 2013).

Metodologia interpretativă abordată și în cadrul prezentului demers metodologic presupune înțelegerea și interpretarea înțelesurilor pe care indivizii le dezvoltă în cadrul societății, luând în considerare semnificațiile și motivele acțiunilor. Sociologia interpretativă a fost dezvoltată de către Max Weber în lucrarea sa clasică *"Etica protestantă și spiritul capitalismului"* (apud Vlăsceanu, 2013). Conform lui Lazăr Vlăsceanu, unul dintre dezavantajele cercetării calitative rezidă în faptul că faptele sociale, comportamentele indivizilor și procesele sociale în general pot fi mai bine prezise prin intermediul tehnicilor de cercetare cantitativă, care aduc un plus de precizie epistemologică, validitate empirică și obiectivitate procedurală prin cuantificarea directă a relației dintre cauze și consecințe (Vlăsceanu, 2013).

În literatura de specialitate, elementele definitorii ale cercetării calitative sunt reprezentate de: *"abordarea interpretativă și naturalistă precum și utilizarea unor surse de informare și narațiuni multiple"* (Chelcea, 2004: p.37). Cu alte cuvinte, cercetarea calitativă presupune înțelegerea fenomenelor și acordarea de semnificații acestora precum și studierea lor în mediul din care provin. Fiind o cercetare calitativă, aceasta presupune un număr redus de subiecți, sunt realizate 7 interviuri individuale, focusul fiind asupra celor intervievați și a relatărilor lor. Participanții la studiu sunt cunoscători ai realității care se dorește a fi studiată și înțeleasă prin intermediul acestora (Rotariu și Iluț, 2001).

### 3.2 Metode și tehnici utilizate

Termenul de *interviu* este un neologism ce își are originea în limba engleză, *interview*. (Chelcea, 2007). Interviu este cea mai utilizată tehnică de cercetare sociologică întrucât după cum afirmă Mark Benney și Everett C. Hughes (1970) el se bazează pe interacțiunea dintre indivizi, interacțiunea socială fiind chiar obiectul de studiu al sociologiei (Benney et al.1970 apud Chelcea, 2007). Utilizarea interviului ca metodă și tehnică de cercetare presupune atât avantaje, cât și dezavantaje, prezentate de către Kenneth D. Baily (1978/1982). Printre avantajele identificate de către acesta se numără obținerea unei cantități mari de informații profunde și nuanțate, ce transcend simplele răspunsuri dihotomice ce nu pot fi valorificate diferențiat. De asemenea, cercetătorul obține o cantitate mare de răspunsuri chiar și din partea celor care au anumite incapacități sau nu știu să citească, precum și posibilitatea abordării unor probleme complexe (Baily, 1978/1982 apud Chelcea, 2007).

Totodată, interviul ca tehnică de cercetare sociologică presupune și anumite dezavantaje specificate de către K. D. Bailey (1978/1982) cum ar fi: costul ridicat al resurselor de timp, erorile provocate de către operatorii de interviu, probleme în ceea ce privește convingerea persoanelor pentru participarea în cadrul studiului și totodată accesul limitat la indivizii din cadrul eșantionului. De asemenea un alt dezavantaj în ceea ce privește interviul este lipsa de sinceritate a respondenților în cazul recunoașterii comportamentelor valorizate negativ, respondenții prezintă de cele mai multe ori conduitele sau datele factuale acceptate social și valorizate pozitiv, ceea ce distorsionează autenticitatea rezultatelor empirice prin apariția efectului de fațadă sau trucarea imaginii pentru dezirabilitate și managementul impresiei personale (Bailey, 1978 apud Chelcea, 2007).

Metoda utilizată în cadrul cercetării este ancheta sociologică ce folosește ca tehnică de cercetare interviul și instrument de cercetare ghidul de interviu semi-structurat. Ca tehnică de cercetare, interviul reprezintă *"o tehnică de obținere prin întrebări și răspunsuri a informațiilor verbale de la indivizi și grupuri umane în vederea verificării ipotezelor sau pentru descrierea științifică a fenomenelor socioumane"* (Chelcea, 2004: p. 150). Am decis să utilizez această metodă deoarece doresc să analizez în profunzime tema aleasă pentru a prezenta o imagine cât mai clară și detaliată. Totodată, utilizarea acestei metode și implicit a acestei tehnici presupune un grad mai mare de flexibilitate în cadrul interacțiuni, precum și observarea comportamentelor nonverbale. Motivația alegerii itemilor din cadrul ghidului de interviu este reprezentată de evidențierea cât mai clară a beneficiilor și mijloacelor prin care companiile de IT oferă angajaților posibilitatea de a delimita și a echilibra în sensul de ajustare flexibilă munca de viața personală.

Conform lui Septimiu Chelcea (2004) interviul reprezintă o tehnică foarte importantă în cadrul cercetării sociologice (Chelcea, 2004). Interviul utilizat în cadrul acestei cercetări este un interviu în profunzime, semistrukturat, semidirectiv luând în considerare aspectele teoretice privind clasificarea interviurilor realizată de către Septimiu Chelcea (Chelcea, 2004). În cercetare de față, interviul reprezintă *"unica modalitate de obținere a datelor"* (Chelcea, 2004: p. 168). Prin intermediul interviurilor individuale, față în față, vor fi înregistrate informații pentru elaborarea raportului de cercetare și a concluziilor survenite în urma acestei cercetări.

### 3.3 Descrierea instrumentului

Interviul în profunzime presupune axarea pe un anumit aspect ce se dorește a fi studiat și nu pe întreaga persoană, astfel încât abordarea este una specific-detaliată și nu își propune a fi holistică sau comprehensivă. Această tehnică de cercetare presupune studiul unui anumit fenomen (Chelcea, 2004) cu o arie conceptuală atent delimitată. În cadrul prezentei cercetări, utilizarea **interviului în profunzime** semi-structurat are în vedere identificarea beneficiilor și mijloacelor de a echilibra viața profesională de viața personală în cadrul domeniului supus analizei. Utilizarea interviului în profunzime semi-structurat are drept scop încurajarea autenticității și spontaneității prin exprimarea liberă a celor intervievați (Chelcea, 2004).

Instrumentul are un număr de 20 de întrebări vizând în elaborarea acestuia evitarea erorilor ce pot apărea din cauza numărului prea mare sau prea mic de întrebări (Rotariu și Iluț, 2001). În ceea ce privește operaționalizarea, am pornit de la obiectivele cercetării. Conceptele centrale ale acestei cercetări fiind beneficiile, modalități de echilibrare, inovații și limitări ale echilibrului.

## Operaționalizare concepte – Interviu

Concepte	Dimensiuni	Indicatori	Itemii
Beneficii	Materială	<ul style="list-style-type: none"> <li>Financiare</li> <li>Diverse reduceri</li> </ul>	<p>Q1: Pentru început aş dori să discutăm despre beneficiile pe care compania dumneavoastră le acordă angajaţilor. Ce beneficii oferiţi?</p> <p>Q2: Care sunt beneficiile pe care acordaţi angajaţilor din punct de vedere financiar?</p>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Vacanţe</li> </ul>	<p>Q2: Care sunt beneficiile pe care acordaţi angajaţilor din punct de vedere financiar?</p>
	Legislativă	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sindicate</li> </ul>	<p>Q4: Există un sindicat al angajaţilor în cadrul companiei? Cum aţi caracteriza activitatea acestuia şi calitatea relaţiilor cu sindicatul?</p>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Regulament de ordine interioară</li> </ul>	<p>Q3: . Consideraţi că legislaţia actuală a muncii în România sprijină oferirea de beneficii angajaţilor? Profitaţi de această facilitate sau deduceri fiscale pentru a oferi asemenea beneficii?</p>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Politici/Proceduri</li> </ul>	<p>Q5: Care sunt procedurile sau politicile care sprijină acordarea de beneficii în cadrul companiei?</p>
	Spaţială	<ul style="list-style-type: none"> <li>Locaţie, proximitatea faţă de zone de interes (rezidenţial, recreaţional, educaţional etc.)</li> <li>Munca de acasă</li> </ul>	<p>Q6: Din punctul dumneavoastră de vedere locaţia companiei reprezintă un beneficiu? Cât de mult impactează? (ca factor de atracţie sau retenţie a angajaţilor)</p>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Acces la diverse locaţii (centre comerciale, sală de sport)</li> </ul>	<p>Q7: Îmi puteţi da câteva exemple despre modul în care ajutaţi angajaţii să adopte şi să păstreze un stil de viaţă sănătos?</p>
	Socială	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teambuilding-uri</li> <li>Evenimente diverse</li> </ul>	<p>Q11: Organizaţi anumite evenimente cu scopul de a echilibra cariera cu viaţa personală?</p>
	Sportivă	<ul style="list-style-type: none"> <li>Abonamente la săli de sport</li> <li>Reduceri la abonamente, parteneriate cu săli de sport</li> </ul>	<p>Q7: Îmi puteţi da câteva exemple despre modul în care ajutaţi angajaţii să adopte şi să păstreze un stil de viaţă sănătos?</p>
	Organizatorică	<ul style="list-style-type: none"> <li>Program flexibil</li> <li>Împărţirea programului</li> <li>Zile în care pot lucra de acasă</li> <li>Zile libere în caz ca nu se simt bine</li> </ul>	<p>Q13: Care sunt beneficiile pe care le oferiţi din perspectiva organizării timpului de lucru pentru a echilibra balanţa?</p>

<b>Modalități de a echilibra viața profesională cu cea personală</b>	<b>Temporală</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Telemunca (posibilitatea de lucru remote)</li> </ul>	Q13: Care sunt beneficiile pe care le oferiți din perspectiva organizării timpului de lucru pentru a echilibra balanța?
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilitatea de lucru în schimburi</li> </ul>	Q13: Care sunt beneficiile pe care le oferiți din perspectiva organizării timpului de lucru pentru a echilibra balanța?
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Împărțirea programului</li> </ul>	Q13: Care sunt beneficiile pe care le oferiți din perspectiva organizării timpului de lucru pentru a echilibra balanța?
<b>Beneficii inovative</b>	<b>Organizatorică</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Munca la distanță</li> </ul>	Q14: Cum vă asigurați că angajații sunt constant informați despre pachetul de beneficii?
	<b>Socială</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduceri la diverse festivaluri organizate de-a lungul anului</li> </ul>	Q14: Cum vă asigurați că angajații sunt constant informați despre pachetul de beneficii?
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• City break-uri</li> </ul>	Q14: Cum vă asigurați că angajații sunt constant informați despre pachetul de beneficii? Q15: Care sunt beneficiile care atrag cel mai mult publicul țintă? Q16: Reprezintă acești „magneți” și factorii de retenție în cadrul organizației sau există diferențe între factorii de atracție și cei de retenție?
<b>Limitări ale echilibrului</b>	<b>Temporală</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lucrul peste program de acasă</li> <li>• Conectivitate (în afara orelor de lucru)</li> </ul>	Q17: Există situații în care se lucrează peste program? Cât de des se întâmplă?
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilitate 24 de ore din 24, a fi chemat la nevoie (on call)</li> </ul>	Q18: Există situații în care angajații trebuie să fie mereu conectați?
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Călătorii de afaceri</li> </ul>	Q20: Structura și oferta de beneficii se schimbă în timp? Există schimbări doar în cazul anumitor categorii de beneficii?

### 3.4 Eșantionare

*Eșantionarea este neprobabilistică* (Rotariu și Iluț, 2001: p.130) întrucât selecția este non-aleatorie pe baza eșantionării de conveniență și a eșantionării de tipul bulgărelui de zăpadă. Această eșantionare presupune selecția unui număr de 7 respondenți eligibili în raport cu tematica studiată pentru realizarea interviurilor în profunzime, caracteristica esențială de selecție este reprezentată de atribuțiile profesionale referitoare la inițierea, desfășurarea și finalizarea unor procese de recrutare în domeniul IT.

### 3.5 Considerente etice

În cazul cercetărilor sociale se pune problema respectării unor cerințe etice clar stipulate. În acest sens, în cazul prezentei cercetări trebuie precizat faptul că interviuarea respondenților din eșantion nu implică niciun efect negativ de natură fizică, mentală sau emoțională (Șandor, s.a.). Datele furnizate de către respondenți sunt strict confidentiale, fiind folosite pentru realizarea cercetării în cauză. Participanții au dreptul să se retragă în orice moment. Participanții nu sunt înșelați și își acordă consimțământul informat pentru a lua parte la cercetare.

### 3.6 Limitele cercetării

Una dintre limitele cercetării calitative este gradul redus de fidelitate al rezultatelor cercetării aplicabilă și în cazul prezentei cercetări întrucât tehnica utilizată, interviul are un caracter subiectiv, din cauza lipsei standardizării (Șandor, s.a.). Rezultatele obținute nu sunt reprezentative, neputând fi generalizate asupra ansamblului specialiștilor IT. În acest sens, conform autorilor Rotariu și Iluț (2001): *"Gradul de reprezentativitate al eșantionului depinde, în principal, de următoarele aspecte: caracteristicile populației, mărimea eșantionului și procedura de eșantionare folosită"* (Rotariu și Iluț, 2001: p.127). Ținând cont de aceste aspecte teoretice rezultatele nu pot fi extrapolate. Eșantionarea nu este reprezentativă și de cele mai multe ori presupune dificultăți, iar validitatea este efemeră. Imposibilitatea clasificării răspunsurilor, sugerarea răspunsurilor de către operator și chiar simpla prezență a operatorului de interviu poate conduce conform Herbert H. Hyaman (1975) la denaturarea răspunsurilor (Hayman, 1975 apud Chelcea, 2004). Totodată una dintre limitele instrumentelor calitative este reprezentată de gradul scăzut de generalizare și de validitate externă determinată de numărul redus de cazuri supuse analizei (Chelcea, 2004; Șandor, s.a.).

### 3.7 Validitatea datelor și potențiale limite

Validitatea datelor a fost verificată prin intermediul unui pretest care a fost aplicat unui eșantion mai mic de persoane pentru a valida claritatea întrebărilor. Pe baza sugestiilor participanților din cadrul pretestului, ghidul de interviu a fost îmbunătățit. Sugestiile primite au fost legate de repetarea anumitor întrebări pe care ulterior le-am eliminat precum și referitoare la claritatea anumitor întrebări pe care ulterior le-am reformulat. Potențiale limite privind validitatea pot apărea întrucât pretestul a fost validat doar de două persoane.

## CAPITOLUL 4: ANALIZA ȘI INTERPRETAREA REZULTATELOR

Participanții au fost selectați din cadrul mai multor companii pe baza criteriilor de eșantionare specificate anterior. Motivul selecției acestor participanți este reprezentat de accesibilitate și disponibilitate, considerând relația de amiciție care a permis autoarei să solicite totodată de la aceștia recomandări pentru a putea finaliza cercetarea. Participanții întrunesc toate caracteristicile necesare includerii în lot, având o vastă expertiză în domeniu. Interviuurile vor avea loc în timpul liber al respondenților pentru a nu exista niciun fel de presiune asupra participanților. Datele empirice colectate vor fi analizate pentru a îndeplini obiectivele de cercetare propuse și pentru a găsi răspunsuri fundamentate științific întrebărilor adresate.

Profilul respondenților: Participanții din cadrul studiului sunt 7 recrutori având ca arie de expertiză domeniul IT din cadrul a 7 companii atât companii de renume cât și companii de

dimensiuni reduse, 5 dintre ei fiind absolvenți de Resurse umane având vârste cuprinse între 25 și 30 de ani, 1 fiind absolvent de psihologie în vârstă de 32 de ani și un absolvent de comunicare și relații publice în vârstă de 28 de ani, toți respondenții având o experiență între 5 și 10 ani în domeniul recrutării IT.

#### 4.1. Principalele beneficii acordate angajaților

În urma celor șapte interviuri realizate cu recrutori din zona IT, **principalele beneficii acordate angajaților** sunt cele care s-au transformat în timp într-un pachet standard, astfel toți cei șapte respondenți, fie că sunt angajați în cadrul unor multinaționale (800-1000 de angajați) sau în companii cu un număr restrâns de angajați (aproximativ 30) au precizat ticketele de masă, programul flexibil, posibilitatea de lucru de acasă, abonamentul medical la un anumit furnizor de servicii medicale private, precum și prețuri preferențiale la anumite săli de sport. La acestea se adaugă posibilitatea de a lucra 100% de acasă, Oana, 25 ani: *Compania în care lucrez este ca orice companie multinațională pe care o regăsim pe piață din România, iar, în ceea ce privește pachetul de beneficii pe care angajații îl primesc pot spune același lucru. De la bonuri de masă, la abonament medical la o clinică bună din București, asigurare de viață sau abonament la o clinică dentară, până la reduceri și prețuri preferențiale la un lanț de săli de sport din București și la 7Card. Pe lângă asta, pentru majoritatea departamentelor pe care le avem în companie, se oferă posibilitatea de a lucra de acasă, 100% remote. Am colegi pe care nu îi văd la birou decât atunci când avem vizite foarte importante sau vreun training pe care nu îl pot face on-line, beneficiu oferit doar de una dintre cele 7 companii incluse în studiu. Precum și asigurare de călătorie și activități lunare în afara biroului, acestea din urma fiind oferite doar de una dintre companiile incluse, în studiu. Alexandra, 27 ani: În compania în care lucrez, am construit pachetul de beneficii în timp, luând în considerare nevoile angajaților noștri. Astfel, acest pachet, în acest moment este compus din: asigurare medicală care oferă acoperire pe o plajă largă de servicii (intervenții chirurgicale, controale periodice și toate analizele importante), asigurare de călătorie, acces la cursuri pentru dezvoltarea lor personală și profesională, zile de concediu în plus, în funcție de vechimea angajatului, lucru de acasă, activități lunare în afara biroului precum ieșiri în oraș, tenis, etc și un bonus anual. Acestea din urmă fiind oferite doar de una dintre companiile incluse, în studiu.*

Totodată, două dintre cele 7 companii incluse în studiu oferă zilele libere în timpul săptămâni la schimb cu zilele sărbători legale care pică în weekend, Alexandra 32 ani: *De asemenea, zilele sărbători legale care pică în weekend se dau în timpul săptămânii. Cinci din cei șapte respondenți au precizat faptul că evoluția profesională a angajaților este unul dintre beneficiile oferite în cadrul companiei, acestea sunt materializate fie în training-uri on-line sau la clasă, fie prin comunități de practică în care angajații au ocazia să împărtășească din experiența lor, dar și să asculte alte opinii și nu în ultimul rând prin intermediul unui plan de carieră construit fie cu ajutorul managerului direct, fie cu ajutorul unui career coach. Patricia 26: *Ficare angajat stabilește împreună cu managerul direct un career path, unde ești acum, unde vrei să ajungi și care sunt pașii pe care trebuie să îi urmezi. Nicoleta, 29: Fiecare nou angajat care vine în cadrul companiei are o persoană asignată care se ocupă de el, acesta este career coach-ul care îi facilitează accesul persoanei respective la diferite conferințe, workshop-uri fie de technical skills, fie de soft skills.**

**Beneficiile financiare** precizate de către cei intervievați se referă la bonuri de masă 7 din 7 respondenți au inclus bonurile de masă ca beneficii financiare, totodată bonusurile de performanță sunt acordate de toate cele șapte companii din care respondenții fac parte. Pe lângă



acestea 3 din cei șapte respondenți au precizat faptul că în cadrul companiilor din care fac parte, se acordă bonusuri variabile în funcție de gradul de senioritate al fiecărui angajat.

În ceea ce privește sprijinul acordat de către legislația României pentru angajatorii din domeniul IT, în urma răspunsurilor obținute, cei intervievați consideră că legislația României sprijină puțin, spre deloc acordarea de beneficii în acest domeniu, întrucât specialiștii IT sunt atrași de alte beneficii cum ar fi timp liber, activități de dezvoltare profesională care nu beneficiază de deduceri fiscale. Singurul beneficiu pentru domeniul IT&C oferit de către legislație este deducerea de impozit, a cărei lege aferentă s-a modificat de curând provocând o atriție ridicată în cadrul acestui domeniu. Cu toate acestea lucrurile s-au stabilizat, deși circula zvonuri că și această deducere de impozit acordată programatorilor cu studii superioare va dispărea. În acest sens Alexandra, 27 a oferit un răspuns empiric la întrebarea privind sprijinul legislației din România în domeniul IT: *Cred că legislația muncii s-a schimbat în bine în ultimii ani, însă pe piața de IT nu ne ajută foarte mult. Angajații noștri sunt interesați de cursuri, de timp liber, de sport, etc, lucruri care nu beneficiază de deduceri fiscale.*

**Existența unui sindicat** este destul de limitată în cazul celor intervievați doi din cei șapte respondenți au afirmat existența unui sindicat al angajaților în cazul celorlalți 5 lipsa acestuia fiind provocată fie de numărul insuficient de angajați, fie de neluarea în considerare a acestei idei. În cazul celor doi respondenți care au afirmat existența unui sindicat, relațiile dintre sindicat și angajați sunt destul de limitate, în sensul în care există un reprezentant al angajaților desemnat din departamentul de HR, iar acesta merge regulat la întâlnirile din cadrul sindicatului pentru a putea revizui contractul colectiv de muncă. Deși de cele mai multe ori sunt aduse la cunoștință noi beneficii care ar putea ajuta angajații să se simtă mai bine în cadrul companiei, interacțiunea dintre sindicat și angajator este mereu dificilă, în sensul în care angajatorii doresc cât mai multă productivitate cu cât mai puține cheltuieli suplimentare, iar reprezentanții angajaților doresc cât mai multe beneficii pentru cei pe care îi reprezintă.

În ceea ce privește politicile și procedurile din cadrul companiilor ce sprijină acordarea de beneficii aici poate fi menționat regulamentul de ordine interioară care se găsește în cadrul fiecărei companii și în care sunt stipulate politicile, de lucru pentru acasă, care sunt pașii pe care angajații trebuie să îi urmeze pentru a beneficia de lucru de acasă, de asemenea programul de lucru flexibil și intervalul orar în care se încadrează acest program. Precum și politica de acordare a unei mașini de serviciu (doar în cazul unei singur respondent). Practic se externalizează orice grijă a companiei privind securitatea și siguranța în muncă, răspunderea fiind pasată integral angajatului și companiile sunt exonerate în cazul work from home.

**Locația** reprezintă unul dintre aspectele importante de atracție și retenție a angajaților conform celor șapte recrutori intervievați. De multe ori în interacțiunea acestora cu candidații, întrebarea legată de locație este decisivă pentru confirmarea sau infirmarea participării în cadrul unui interviu de angajare, Oana, 25 ani: *Da, din punctul meu de vedere, locația este un aspect foarte important atunci când analizez oferta unei companii și desigur că o consider un beneficiu. Eu stau relativ departe de locul în care lucrez, Pipera, care este extrem de aglomerat tot timpul. Sunt nevoită să merg cu mașina până într-un punct, iar de acolo mă folosesc de metrou, care, la rândul lui, este extrem de aglomerat. Pentru mine ar fi un bonus dacă aș lucra într-o companie, unde, pentru a ajunge acolo, nu e nevoie să schimb magistrala metroului sau să pot merge chiar cu mașina până la serviciu. Trebuie să recunosc faptul că au fost momente în care m-am simțit demotivată de faptul că zona în care lucrez este atât de departe și aglomerată și că poate nu ar merita efortul, nervii și timpul pe care îl pierd pe drum. Acest lucru îl pătesc și în cazul candidaților.*

În ceea ce privește **susținerea adoptării unui stil de viață sănătos**, cei șapte respondenți au specificat metode comune, dar și diverse de încurajare a angajaților. Printre cele

comune se numără fructe proaspete la birou în timpul săptămânii, prețuri preferențiale la diverse săli de sport și parteneriate cu săli de sport. Totodată 4 dintre respondenți au menționat participarea la diverse competiții sportive, maratoane, cursă de biciclete. Una dintre companii încurajează participarea la diferite conferințe de mâncat sănătos până la stress management, iar unul dintre respondenți a menționat și achiziționarea de monitoare mari cu protecție pentru ochi. Totodată, a fost menționată și trimiterea de e-mail-uri care prezintă modul corect de poziționare în fața biroului sau exerciții de mișcare după 45 de minute petrecute în fața monitorului.

**Criteriile de acordare a beneficiilor** pentru angajați, în urma răspunsurilor acordate de către participanți pot fi clasificate în **beneficii standard** acordate fiecărui angajat din cadrul companiei, **beneficii selective** în funcție de evaluarea de performanță și **beneficii stratificate** în funcție de gradul de senioritate în cadrul companiei. În cazul celorlalți doi respondenți, întrucât numărul angajaților din cadrul companiilor este redus (aproximativ 30), s-au organizat ședințe de evaluare ale nevoiilor angajaților, iar apoi în funcție de buget au fost adoptate beneficii care să satisfacă un număr cât mai mare de nevoi.

**Din perspectiva acordării sau nu a beneficiilor în cadrul companiei**, toți cei șapte recrutori au fost de părere că aceste beneficii reprezintă un factor puternic de atracție a potențialilor candidați, mai ales într-o industrie atât de competitivă în care cererea a depășit cu mult oferta. Beneficii alături de care se află proiectele interesante, pachetul salarial motivant și un mediu de lucru plăcut, Patricia, 26: *Da, categoric, beneficiile reprezintă un factor puternic de atracție, însă mi se pare mai important să faci cunoscute aceste beneficii și să creezi un brand puternic de angajator. Pentru că sunt și alte aspecte precum mediul de lucru și managementul care contribuie la atragerea și reținerea candidaților și viitorilor angajați.* De asemenea, Oana, 25 ani a afirmat: *Da, cred că un pachet de beneficii standard, pe care îl au majoritatea companiilor de pe piață nu este un selling point prea bun. Desigur, pe lângă pachetul salarial și proiectele interesante pe care aceștia le iau în calcul atunci când acceptă oferta unei companii, cred că beneficii mai speciale, mai puțin întâlnite la alți angajatori poate chiar i-ar convinge să accepte un job care nu se ridică neapărat la nivelul așteptărilor lor salariale.*

În ceea ce privește înștiințarea **angajaților în legătură cu beneficiile care li se oferă**, 5 din 7 respondenți au menționat pagina companiei, în care se publică beneficiile actuale dar și interviurile de selecție în care li se prezintă angajaților principalele beneficii ca fiind sursele de înștiințare ale angajaților. Totodată 2 din 7 au menționat transmiterea unui newsletter cu noile beneficii ca sursă de înștiințare a angajaților și unul dintre recrutori a prezentat sesiuni de unu la unu o dată la trei luni, în care se discută cu fiecare angajat și se precizează beneficiile în cazul în care acesta nu le cunoaște sau are anumite întrebări, Alexandra, 27 ani: *Prin sesiuni de unu la unu cu aceștia, o dată la trei luni prestabilit, însă, dacă se produc schimbări în pachetul de beneficii, toți angajații vor fi fost anunțați de dinainte. Organizând discuții cu aceștia, aflăm și care este starea angajaților, dacă nevoile lor se schimbă și așa mai departe și așa îi înștiințăm și de alte categorii de beneficii dacă le mai schimbăm.*

**Beneficiile care atrag cel mai mult candidații în industria IT**, conform celor 7 specialiști în recrutare pe primul loc se află posibilitatea de a lucra de acasă sau chiar remote, programul de lucru flexibil, asigurarea medicală și posibilitățile de dezvoltare profesională. Întrucât mai ales în cazul acestui domeniu de activitate rigiditatea și strictețea sunt caracteristici care nu conduc la colaborări de succes și de lungă durată. Totodată beneficiile oferite reprezintă din punctul de vedere a 4 din 7 recrutori atât mijloace de atragere cât și de retenție a candidaților și viitorilor angajați. Pe de altă parte, 3 din 7 afirmă că mediul de lucru și relația cu managerul reprezintă factorii care îi determină pe proaspeții angajați să performeze în cadrul

companiei și să rămână pentru o perioadă lungă de timp, iar la aceste elemente se adaugă în plan secund celelalte beneficii.

#### 4.2. Limitarea echilibrului muncă – viață personală

Din perspectiva **lucrului peste program** sau a **disponibilității 24 de ore din 24**, toți cei 7 recrutori au afirmat că acest lucru nu se încurajează tocmai din punctul de vedere al echilibrării între viața profesională și viața de familie și a protejării angajatului de a ajunge la burnout. Totodată, în domeniul IT&C echipele sunt de cele mai multe ori colocate în diferite zone ale planetei și astfel, uneori, apare nevoia de a sta peste orarul deja stabilit pentru a se putea conecta cu ceilalți colegi din celelalte locații. Astfel în situația necesității overtime-ului acesta este remunerat conform legii sau li se oferă angajaților zile libere, Oana 25 ani: *Da, se întâmplă acest lucru. Mulți dintre colegii mei lucrează cu echipe care nu sunt în România, majoritatea în SUA. Pe lângă faptul că aceștia lucrează pe un program care acoperă orele business din Statele Unite, apar anumite situații în care sunt nevoiți să facă overtime. Poate un meeting ad-hoc sau ședințe care deservească alte intervale orare decât programul acestora de muncă. Nu aș putea aprecia cât de des se întâmplă, însă situațiile pe care le-am descris anterior sunt excepționale. Nu încurajăm overtime-ul decât în situația în care natura rolului o cere și angajații noștri știu deja cu ce se confruntă.*

În cazul **on-call-ului** acesta este regăsit în cadrul echipelor de suport, acesta se efectuează o dată la ceva timp, dar acest aspect este bine cunoscut de către angajați și constituie în același timp o sursă de venit în plus apreciată de către aceștia, Radu, 30 ani: *Există câteva proiecte unde angajații fac on-call, timp de o săptămână, odată la ceva timp (în funcție de mărimea echipei) fie că vorbim de 4 săptămâni sau de 12. Au fost niște discuții recent prin care se încearcă eliminarea acestui task, să îi spunem așa, însă nu cred că se va renunța la acesta într-un viitor apropiat.*

**Călătoriile în afara țării** sunt de asemea, un element destul de întâlnit în cazul celor din industria IT&C, mai ales din cauza faptului că echipele cu care lucrează sunt localizate în mai multe țări sau clientul în al cărui proiect lucrează este localizat în altă țară. Aceste elemente, însă, sunt stabilite încă de la începutul procesului de recrutare, iar perioada de călătorie în cazul a 6 din 7 respondenți este de maximum o lună. Un singur respondent a afirmat că în cazul companiei în care își desfășoară activitatea angajații necesită să călătorească cel puțin 2 – 3 luni, Alexandra, 27 ani: *Pentru unii angajați da, activitatea presupune călătorii, pentru alții nu. Durata și frecvența călătoriilor sunt în funcție de proiectul pe care lucrează fiecare, dar media este undeva la 2-3 luni. Acest lucru este stabilit încă din timpul procesului de recrutare, întrucât clientul dorește ca echipele să lucreze în cadrul companiei, informațiile fiind confidențiale. Dar li se oferă angajaților posibilitatea de a veni o dată la două săptămâni în țară, precum și asigurare de călătorie, iar costurile sunt suportate în totalitate de către companie.*

**Modificarea grilei** de beneficii reprezintă o constantă în cadrul companiilor din industria IT deoarece piața este din ce în ce mai competitivă, companiile încearcă diverse metode pentru a ține pasul cu această competitivitate iar inovațiile în termeni de beneficii sunt tot mai bine primite de către candidați și reprezintă un factor de atracție.

### 4.3. Facilități pro timp liber în cadrul domeniului IT

Încercarea echilibrării vieții profesionale cu cea personală este un punct de atenție în cadrul fiecărei companii din industria IT supuse analizei. Principalele modalități de echilibrare fiind oferirea posibilității unui program flexibil, posibilitatea organizării timpului de lucru, mai multe zile de concediu, oferirea de zile libere în timpul săptămânii la schimb cu zilele sărbători legale care pică în weekend. De asemenea, elementele noi care au apărut în ultima perioadă, din dorința de a echilibra viața profesională cu cea personală, se referă la diferite evenimente prin care angajații sunt încurajați să își aducă familia la birou precum petreceri de 1 iunie, petrecerea de vară, petrecere pentru copii de Crăciun, oferirea de discount-uri la diferite grădinițe sau parteneriate cu diferite grădinițe și școli private, precum și diverse discount-uri la diferite festivaluri de muzică ce se organizează în România, Alexandra 32 ani: *Bună întrebare (râde) în primul rând oferim un program flexibil pentru a exista viață și înainte sau după birou (râde), în funcție de cum îți organizezi timpul, mai multe zile de concediu și oferirea zilelor sărbători legale care pică în weekend în timpul săptămânii și așa mai câștigi timp liber. Așa, mai sunt teambuilding-urile și aici există posibilitatea să îți poți aduce familia, există și posibilitatea în care poți veni cu copilul la birou în cazul în care nu ai cu cine să îl lași. Totodată, avem evenimente speciale de 1 iunie, petrecere alături de copii și de Crăciun angajații pot veni cu copii la birou și vine Moș Crăciun, e foarte frumos. Mai sunt diverse discount-uri la bilete pentru Neversea, Electric Castle, în funcție de lună primim newsletters cu beneficiile noi pe care le avem.*

Însă unul dintre respondenți a afirmat că nu există inițiative în acest sens din dorința de a nu forța pe nimeni. Alexandra, 27 ani: *Nu am stabilit evenimente în sensul acesta, tocmai pentru că nu am vrea să forțăm pe nimeni. Fiecare angajat are parte de încredere totală, astfel că există libertate și înțelegere.* De asemenea, 5 din 7 respondenți au afirmat faptul că există și ieșiri organizate în care angajații își pot aduce familia, un fel de teambuilding mai larg, Andreea, 30 ani: *Daaa, avem evenimente în care angajații pot veni cu familia, fie că mergem într-o altă locație, într-un alt oraș, ceva organizat, să îi zicem un fel de teambuilding mai mare, sau chiar activități împreună cu familia în București. Am mers și la teatru împreună sau la film, încercăm să echilibrăm balanța astfel încât atmosfera să fie una plăcută, în care să ne simțim bine.*

## CONCLUZII

Managementul resurselor umane reprezintă o activitate complexă ce vizează atingerea succesului organizației prin intermediul elementului cheie reprezentat de resursele umane. În acest sens, procesul de recrutare și selecție este de o importanță majoră în cadrul oricărei organizații. Acest proces este unul provocator, dar și interesant în egală măsură întrucât necesită deschidere, diplomație, dar și adaptabilitate în cadrul diferitelor contexte în relaționarea cu oamenii.

Conform datelor empirice identificate **principalele beneficii** oferite de către angajatori în cadrul industriei IT, se regăsesc pachetul standard precum bonuri de masă, abonament medical la unul dintre cunoscuții furnizori de servicii medicale din piață, parteneriate cu diferite lanțuri de săli de sport și un program flexibil. În cadrul industriei IT, mai ales în cazul stabilirii criteriilor de acordare a beneficiilor rigiditatea și lipsa de flexibilitate sunt două caracteristici ce stopează atragerea cu succes a candidaților potriviți precum și retenția acestora.

Din perspectiva **modalităților și facilităților oferite de către angajatori** în vederea echilibrării timpului de muncă cu cel personal se regăsesc programul flexibil, oferirea

posibilității de organizare a programului de lucru, posibilitatea lucrului de acasă sau chiar remote, mai multe zile de concediu în funcție de vechimea angajaților, precum și oferirea de zile libere în timpul săptămânii la schimb cu zilele sărbători legale care pică în weekend. **Facilitățile inovative** oferite de către angajatori în vederea petrecerii timpului cu familia se referă la citybrake-uri prin câștigarea unor concursuri organizate în cadrul companiei, posibilitatea de a aduce copii la birou, oferirea de discount-uri la diferite festivaluri organizate în țară, petreceri organizate de către angajator fie în timpul verii, fie iarna la care angajații pot veni cu familia, petreceri tematice de 1 iunie, de Crăciun, teambuilding în varianta mai amplă în care angajații pot veni însoțiți de familie.

Din perspectiva **prezentării acestor beneficii și promovării lor**, recrutorii au menționat că aceste beneficii sunt prezentate în cadrul interviurilor și ca cei mai buni promotori ai acestor beneficii sunt angajații. Experiența acestora contează foarte mult în vederea atragerii, dar și propagării informației în industria IT din România.

**Limitele** acestei cercetări rezidă în imposibilitatea generalizării la nivel macro a acestor beneficii acordate angajaților precum și a modalităților de echilibrare a vieții profesionale cu cea personală întrucât instrumentul de cercetare are un caracter subiectiv, dar și prin prisma numărului mic de respondenți din eșantion. Totodată, există și o limită temporală întrucât în cadrul domeniului ales respondenții (recrutori, specialiști în resurse umane, coordonatori, consultanți specializați în recrutarea) sunt extrem de ocupați, iar refuzul de a participa la studiu este des întâlnit, pentru desfășurarea cercetării fiind nevoie de adaptabilitate totală la programul încărcat al fiecărui respondent.

În ceea ce privește posibilitatea de dezvoltare ulterioară a prezentei cercetări, se poate realiza o cercetare cantitativă complementară care să scoată în evidență principalele beneficii și facilități protimp liber întâlnite la nivel național în cadrul companiilor din domeniul IT pentru ca rezultatele să poată fi extrapolate. De asemenea se poate realiza o cercetare calitativă pentru a explora dacă prin oferirea acestor beneficii angajații resimt un echilibru între cele două contexte ale vieții lor. Această cercetare calitativă ar trebui să exploreze în detaliu, nevoile angajaților precum și modul în care aceștia percep timpul liber raportat la volumul de muncă, pentru a evalua dacă oferirea acestor beneficii este de un real ajutor și contribuie la echilibrarea balanței timpului.

## REFLECȚIE CRITICĂ ASUPRA PROCESULUI DE CERCETARE

Acest proces de cercetare a implicat identificare respondenților eligibili pentru acest studiu, lucru realizat cu dificultate din cauza programului încărcat al respondenților, dat fiind faptul că pe unii dintre aceștia nu îi cunoșteam. În ceea ce privește competențele dezvoltate, în cadrul acestui studiu am învățat să mă adaptez fiecărui tip de personalitate și să încerc să îi fac pe respondenți să povestească din experiența lor, am învățat să am o deschidere mai mare și față de oamenii pe care nu îi cunosc și mi-am dezvoltat abilitățile de comunicare și persuasiune. Am apreciat însă faptul că în general persoanele din acest domeniu sunt deschise și sociabile dornice să povestească din experiența lor. Dificultățile întâmpinate au fost de natură temporală din cauza lipsei de sincronizare dintre cercetător și respondenți, dar și din cauza faptului că unii respondenți nu au mai fost disponibili. În depășirea acestor dificultăți a contat foarte mult calmul și perseverența prin căutarea continuă a respondenților.

## REFERINȚE BIBLIOGRAFICE

- Adam, B. (1995). *Timewatch. The social analysis of time*. Cambridge, Polity Press
- Adam, B. Whipp, R. și Sabelis, I. (2002). *Making time: Time and Management in Modern Organizations*, Oxford, Oxford University Press.
- Ballard, D. I. și Webster, P. S. (2008). Time and Time Again: The Search for Meaningfulness Through Popular Discourse on the Time and Timing of Work. *KronoScope*. 8, 2, 131-145.
- Banigan, S. M. et al. (2015). Workplace Stress and Working from Home Influence Depressive Symptoms Among Employed Women with Young Children. *International Journal of Behavioral Medicine*. 23: 102-111.
- Bergschöld, J. M. (2018). When Saving Time becomes Labor: Time, Work, and Technology in Homecare. *Nordic journal of working life studies*. 8, 1, Martie.
- Brainspotting (2014). Studiu de caz privind industria IT din România: *Romania IT Talent Map, 2014* [Online] disponibil pe [http://www.brainspotting.ro/files/Brainspotting\\_IT\\_Talent\\_Map\\_Romania\\_2014.pdf](http://www.brainspotting.ro/files/Brainspotting_IT_Talent_Map_Romania_2014.pdf)
- Chelcea, S. (2004). *Inițiere în cercetarea sociologică*, București, Editura comunicare.ro
- Chelcea, S. (2007) *Metodologia cercetării sociologice, Metode cantitative și calitative, Ediția a III-a*, București, Editura Economică
- Corodeanu, D. (2006). Managementul timpului sau tehnici și instrumente pentru a economisi eficient timpul. *Analele științifice ale Universității Alexandru Ioan Cuza din Iași*. [Online] Disponibil la [http://anale.feaa.uaic.ro/anale/resurse/27\\_Corodeanu\\_DT\\_-\\_Managementul\\_timpului\\_sau\\_tehnici\\_si\\_instrumente\\_pt\\_a\\_economisi\\_eficient\\_timpul.pdf](http://anale.feaa.uaic.ro/anale/resurse/27_Corodeanu_DT_-_Managementul_timpului_sau_tehnici_si_instrumente_pt_a_economisi_eficient_timpul.pdf)
- Digha, M. (2014). Morgan's Images of Organizations Analysis. *International Journal of Innovative Research & Development*. (1), 13, 201-205. [Online] Disponibil la [https://www.researchgate.net/publication/277477383\\_Morgan's\\_Images\\_of\\_Organizations\\_Analysis](https://www.researchgate.net/publication/277477383_Morgan's_Images_of_Organizations_Analysis)
- Fedáková, D. și Ištoňová, L. (2017). Slovak it-employees and new ways of working: Impact on working on work – family borders and work family balance. *Československá psychologie*. LXI, 1: 69-80.
- Flaherty, M. G. (2003). Time Work: Customizing Temporal Experience\*. *Social Psychology Quarterly*, 66, 1, 17-33.
- Harris, M. M. și Kollman, K. D. (2013). The Top Trends in I-O Psychology: A Graduate Student Perspective. *The Industrial-Organizational Psychologist*. 50, 4: 121-124.
- Koppes, L. L. și Swanberg, J. (2008). Introduction to Special Issue: Work-Life Effectiveness: Implications for Organizations. *The Psychologist-Manager Journal*. 11, 1-4.
- Manolescu, A. (1998). *Managementul resurselor umane*, București, Editura Rai
- Raport de cercetare Brainspotting privind talentele din industria IT (2019). *IT Talent Map 2019 - 2020* [Online] Disponibil la <https://www.landpage.co/ba5f811a-23d7-11e9-a3c0-02cbf204825c/send?hash=152416fa1c705f02fd0285db105e71c3>
- Raport de cercetare HIPO privind piața forței de muncă în anul 2019. (2019) *Piața forței de muncă 2019 Național* [Online] Disponibil la [www.hipo.ro](http://www.hipo.ro)
- Rotariu, T. și Iluț, P. (2001). *Ancheta sociologică și sondajul de opinie. Teorie și practică*. Iași, Polirom
- Seierstad, C. și Kirton, G. (2015). Having It All? Women in High Commitment Careers and Work-Life Balance in Norway. *Gender, Work and Organization*. (22), 4: 390-402
- Stan, M. (2016). *Suport de curs Metode și tehnici de cercetare în resurse umane*, București, Facultatea de Sociologie și Asistență socială
- Șandor, S. D. (s.a.). *Metode și tehnici de cercetare în științele sociale*, [Online] Disponibil la <http://www.apubb.ro/wp-content/uploads/2011/02/Suport-MTCS-Ro.pdf>
- Vlăsceanu, L. (2013). *Introducere în metodologia cercetării sociologice*, Iași, Polirom
- Warren, T. (2015). Work-life balance/imbalance: the dominance of the middle class and the neglect of the working class. *The British Journal of Sociology*. 66, (4): 691-714.

Articole media:

Articol Revista Biz – Barliga, G. (2016). *Lupta hard pe piața software*, Revista Biz [Online] disponibil pe <http://www.revistabiz.ro/lupta-hard-pe-piata-software/>

Articol Ziarul financiar – Pascari, M. (2016) „Care vor fi cele mai căutate profesii în 2017 și în ce sectoare se vor face cele mai multe angajări. Candidații care au abilități de comunicare, negociere sau leadership vor fi la mare căutare”. Ziarul financiar [Online] disponibil pe <http://www.zf.ro/zf-24/care-vor-fi-cele-mai-cautate-profesii-in-2017-si-in-ce-sectoare-se-vor-face-cele-mai-multe-angajari-candidatii-care-au-abilitati-de-comunicare-negociere-sau-leadership-vor-fi-la-mare-cautare-16043874>