

Abordarea echilibrului carieră-viață personală. Timp productiv vs. timp liber

ALINA EVELINA STOICA, specializarea Resurse Umane, promoția 2019

ABSTRACT Prezentul studiu sociologic explorează timpul ca fenomen social multidimensional, axându-se pe echilibrul dintre resursele de timp alocate vieții profesionale și vieții personale, din perspectiva angajaților PricewaterhouseCoopers România, componentă Big Four. Contextul actual al societății a determinat abordarea acestei teme, întrucât ritmul alert, schimbările prezente la tot pasul și solicitările care curg în permanență determină indivizii să simtă o presiune temporală accentuată. Predominantă este nevoia angajaților de timp, iar această resursă pare limitată. Am conectat abordarea armoniei timpului productiv și a celui liber cu avansul tehnologic, acesta reprezentând un factor primordial al schimbării procesului și programului de muncă. Am remarcat că existența flexibilității și a posibilității de a lucra de acasă compensează, într-o oarecare măsură, cu satisfacerea nevoii de timp liber, așadar am dorit o aprofundare a acestei idei. În plan secundar, am urmărit diferențele de mentalități ale reprezentanților Generației Y și ai Generației Z, cea din urmă aflându-se în momentul intrării pe piața muncii.

Cuvinte cheie: timp productiv, timp liber, echilibru, iTime, flexibilitate, diferențe generaționale.

1. Introducere

Timpul atrage atenția sociologiei din ce în ce mai mult, întrucât este un construct ce controlează toate aspectele vieții sociale. Deciziile pe care oamenii le iau zilnic, sunt în strânsă corelație cu percepția pe care aceștia o au asupra timpului. Timpul este un concept multidimensional, în concepția lui Michael G. Flaherty (2003), care studiază eforturile umane de a controla sau personaliza experiențele temporale prin strategii și practici de intervenție asupra duratei, succesiunii, simultaneității sau suprapunerilor.

Societățile moderne tind să se caracterizeze prin adjectivul „epuizate”, de un regim temporal cronofag. Toată această fugă după îndeplinirea cât mai multor sarcini, combinată cu

distragerea zilnică, zgomotul continuu specific marilor orașe și social media, par a fi ingredientele unui inedit „cocktail Molotov” al timpului nostru. De ce? Răspunsul necesită o privire de ansamblu, obiectivă: există un puternic conflict între a-ți gestiona productiv activitățile de zi cu zi și a te bucura de timpul liber. Job-ul ne ocupă o bună parte din viață, de aceea trebuie să învățăm să ne gestionăm timpul, ținând cont de activitățile și stresul care se acumulează de-a lungul dezvoltării profesionale.

Tema prezentei cercetări se axează pe balanța dintre timpul productiv și timpul liber, altfel spus, echilibrul carieră-viață personală, un subiect de actualitate la nivel global. Oamenii din contemporan au tendința de a fi prea ocupați, aglomerați și veșnic în căutarea resurselor de timp. Interpretarea acestei teme variază în funcție de etapele vieții, însă îmi propun să demonstrez că gestionarea timpului, **echilibrul**, este vital în reducerea des auzitelor secvențe precum „Nu am timp”, „Aș vrea să opresc timpul” sau „Trebuie să îmi fac timp”. Societatea actuală se confruntă cu o dezvoltare și modificare continuă a tuturor structurilor acesteia, cu un puternic progres tehnologic, trăind în era vitezei și a informației care accelerează, totodată, și procesul globalizării.

Ritmurile, vitezele, modul în care timpul este perceput de către fiecare individ în parte este influențat de către consecințele globalizării rapide. Toată această accelerare și schimbare a modului de viață au condus, într-o oarecare măsură, de la senzația că timpul a devenit copleșitor, la senzația de a nu avea niciodată suficient timp pentru a soluționa toate responsabilitățile zilnice. Pentru a putea face față acestei utopii, un factor important este organizarea timpului, atât a celui liber, cât și a celui petrecut la muncă.

Principalul obiectiv al acestei cercetări este reprezentat de scoaterea în relief a percepției timpului de lucru și timpului liber, la nivelul angajaților din corporații, concret, **cum este interpretată productivitatea și cum este savurată libertatea**. Volumul mare de muncă dintr-o corporație trebuie gestionat cu atenție, deoarece apare riscul mecanizării și robotizării activităților, iar munca devine dezumanizată, alienată din cauza obsesiei productiviste și a ideologiei “mai mult, mai repede, mai performant” (K. Marx, F. Engels, 1848, pg. 71). Ca obiectiv secundar, urmăresc modalitatea în care **angajații negociază echilibrul dintre cele două ipostaze ale timpului**, timp productiv - timp liber. Întrebările prin prisma cărora doresc să îmi ating obiectivele sunt:

1. Care sunt factorii care contribuie la interpretarea personală a unui interval ca fiind timp de calitate, în privința timpului productiv și a celui liber?
2. Ce impact are structurarea programului asupra satisfacerii nevoii de timp liber?
3. Care sunt facilitățile și obstacolele prin care angajații conceptualizează echilibrul carieră-viață personală?
4. Generațiile abordează diferit tensiunile care perturbă acest echilibru sau armonia, respectiv dizarmonia privind timpul alocat laturilor vieții?

Aceasta este o cercetare în profunzime, întrucât prezintă fenomenele studiate din experiențele narrative proprii ale subiecților, și se încearcă valorificarea relațiilor dintre fenomene. Intenționez să explorez această continuă căutare a echilibrului cu ajutorul cadrului teoretic și al rezultatelor empirice pe care le voi obține în urma interviurilor. Cercetătorul își păstrează imparțialitatea și neutralitatea axiologică în culegerea și sinteza datelor obținute.

2. Cadru teoretic

2.1. Concepte: timp productiv, timp liber, perspectiva temporală

Eviatar Zerubavel a conceptualizat ideea conform căreia oamenii își asumă anumite roluri sociale și „drept urmare, societatea modernă este în mod tipic caracterizată printr-o distincție social-structurală, precum și existențială, între persoana modernă și fiecare dintre diferitele roluri sociale pe care el sau ea și le asumă” (Zerubavel, 1985, pg. 139). Astfel, **timpul productiv** este reprezentat de angajamentul față de îndeplinirea acestor roluri, precum a merge la facultate, sau la job. Indivizii sunt angajați segmentat în aceste cercuri sociale, dar niciunul dintre ele nu ar trebui să necesite loialitate totală, deoarece acestea accentuează nevoia de timp liber, văzută ca o necesitate fundamentală. **Timpul liber** este interpretat ca timp opțional folosit, în care individul se relaxează și evadează din responsabilitățile zilnice survenite rolurilor sociale pe care și le asumă. Modul de petrecere a acestui timp depinde în totalitate de alegerea fiecăruia, de exemplu, un individ poate fi implicat în activități sociale, deși se află în timpul său liber. „Petrecerea timpului liber este definită într-o manieră unidimensională- întotdeauna timp liber de la locul de muncă” (Zerubavel, 1985, pg. 148).

Philip Zimbardo afirmă că înțelegând atât propria **perspectivă temporală**, cât și pe cea a celor din jurul nostru, pot fi rezolvate multe dintre neclaritățile cu care ne confruntăm zilnic. „Perspectiva temporală studiază felul în care indivizii împart cursul experienței umane în zone sau categorii temporale.” (Zimbardo, 2009). În mod inconștient ne poziționăm într-o anumită perspectivă, însă aceasta variază în funcție de cultură, țară, individ, clasă socială, sau educație. Conflictul apare în momentul în care unele perspective sunt dominante, deoarece creștem învățând să le folosim mai mult, față de celelalte. Oamenii sunt influențați de acest aspect în viața de zi cu zi, deciziile fiind afectate în mod evident de perspectiva fiecăruia. Există 3 mari categorii ale perspectivei temporale, fiecare cu subcategoriile ei, după cum urmează:

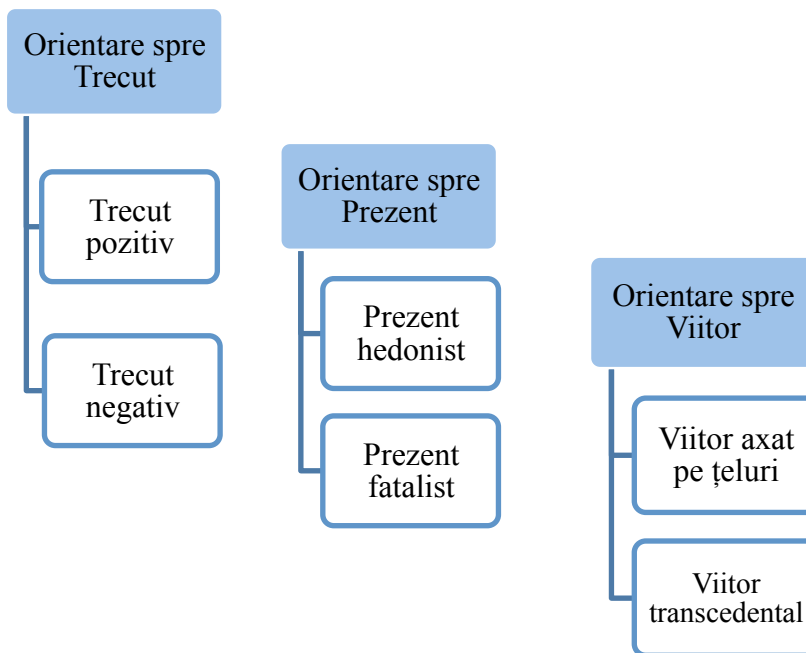


Figura 1. Clasificarea orizontului temporal (cf. Zimbardo, 2009).

Capacitatea individului de a trece de la un orizont temporal la altul, ținând cont de circumstanțele în care se află în momentul respectiv, reprezintă un prim pas spre îmbunătățirea

perspectivei individuale. Un **profil temporal ideal** ar fi compus din nivel ridicat la trecutul-pozitiv, puțin ridicat la viitor, moderat la prezentul-hedonist (te bucuri de viață) și întotdeauna scăzut la trecutul-negativ și prezentul-fatalist. Zimbardo (2009) explică această combinație într-un mod simplu și rațional: trecutul-pozitiv reprezintă temelia ființei umane, creează conexiunea cu familia și cu identitatea proprie, viitorul oferă încrederea să te avânți spre noi destinații și provocări, iar prezentul-hedonist reprezintă energia de a explora propria persoană, locurile și oamenii din jur.

Bineînțeles, există și părți negative ale perspectivei temporale, ca orice lucru utilizat în exces. Un bun exemplu în ilustrarea acestui aspect este individul orientat către viitorul axat pe succes, care își sacrifică o bună parte din viață pentru a obține control și putere, pe scurt, pentru a excela în carieră. Acesta renunță la timpul său liber, la prieteni, familie, pasiuni, chiar și la orele de odihnă. Riscul este să se afunde în muncă, pentru a simți satisfacția profesională, dar să clacheze la un moment dat, deoarece viața înseamnă mult mai mult de atât. **Timpul liber** este mai mult decât o necesitate, te ajută la deconectarea față de rutina programului de lucru și îți oferă șansa de a aduna **energii pozitive pentru o reîmprospătare a viziunii**.

În situațiile similare acesteia, este destul de clar de ce omul este incapabil să își găsească echilibrul dintre timpul productiv și timpul liber. Focusul nu este în direcția sănătoasă, iar pentru a putea conștientiza care ar putea fi aceasta, este necesară o concentrare pe prezentul hedonist și trecutul pozitiv. Zimbardo (2009) susținea că: *„Sunt o persoană orientată spre viitor, care a făcut toate aceste sacrificii pentru că profesorii au intervenit și m-au orientat spre viitor. Mi-au spus să nu mănânc bezeaua, pentru că pot primi două dacă aștept, până am învățat să creez un echilibru. Am adăugat prezentul-hedonist și o focalizare pe trecutul-pozitiv. Așa că, la 76 de ani, sunt mai energic ca niciodată, mai productiv și mai fericit decât am fost vreodată.”* Este subliniată ideea de reziliență în amânarea gratificației imediate, iar bezeaua reprezintă sacrificiul plăcerii de moment pentru un scop mai înalt, atins mai târziu- proba de perseverență.

Individul fără roluri sociale ar fi ca și cum nu ar exista. Considerăm că timpul este ceea ce facem cu el, cum îl trăim și cu ce experiențe și roluri îl umplem. Din acest motiv, trebuie să ne asumăm fiecare din rolurile pe care le avem și să învățăm să privim timpul prin diverse perspective, în funcție de situațiile în care ne aflăm. Pentru a renunța la tendința de a fi prea ocupați, aglomerați și veșnic în căutarea resurselor de timp, trebuie să renunțăm la afundarea în trecutul negativ și prezentul fatalist. Concentrarea asupra prezentului hedonist și a trecutului pozitiv poate conduce către o experiență mai prietenoasă în ceea ce privește gestionarea timpului productiv și timpului liber.

2.2. Echilibrul carieră-viață personală și presiunea organizațională

Globalizarea și spiritul de competiție au un impact puternic, atât asupra indivizilor cât și asupra mediului de lucru, introducând factori noi de stres în realitatea actuală. Dacă bunăstarea angajaților are de suferit, productivitatea organizației va scădea și ea, astfel, scopul **echilibrului între carieră și viața personală** a angajaților este de a crea o societate înfloritoare, la nivel global, și să îmbunătățească calitatea vieții unui individ, în particular. Dezvoltarea economică din ultimele decenii a adus schimbări semnificative în marile companii, spre exemplu, a condus la nevoia de bună structurare a programului de muncă, la implementarea pauzei de masă, training-uri de management-ul timpului, flexibilitate și, bineînțeles, la intensificarea muncii.

Dawna I. Ballard și Sunshine P. Webster afirmă că *„organizațiile se desfășoară în timp: ele sunt constituite în și prin discurs, simboluri, mesaje despre timp și timpul de lucru al omului”* (Ballard și Webster, 2008, pg. 132). În procesele de comunicare organizațională, se remarcă centrarea timpului în discursul popular. Accentul cade pe **gestionarea timpului** (economie de

timp, erori în planificarea timpului) și timp pentru comercializare (timp de dezvoltare, viteza de livrare, tranzacții eficiente din punct de vedere al timpului). Aceste aspecte generează discuții privind modul de gestionare a presiunii temporale rezultate (echilibrul între viața profesională și viața personală, ore reduse, timp de concediu, flexibilizarea programului de lucru), după cum explică cei doi autori.

Așadar, având această presiune temporală venită din partea organizației în care un angajat își petrece orele de lucru, se poate contura mai ușor motivul pentru care oamenii au impresia că eșuează în gestionarea alocării timpului, atât pentru carieră, cât și pentru viața personală. Pentru anumite persoane este ușor să lase grijile legate de muncă la birou, dar pentru altele anxietatea de la serviciu se transferă în mediul personal și afectează persistent calitatea vieții. Această dinamică determină o tensiune mai mare a angajaților în încercarea lor de a se adapta la noile schimbări, pentru a face față cerințelor activităților în care sunt implicați, dar și de a avea grijă ca viața personală să își urmeze cursul normal.

În cazul **suprasolicitării**, apare stresul, care poate fi tradus în mai multe forme: pe plan emoțional apare frustrarea, lipsa de control, concediile devin mai scurte, apar așteptări reduse de promovare, creșterea presiunii timpului, termen limită mai scurt de a realiza o sarcină, suport insuficient din partea managerilor, izolare, conflicte de rol, dezechilibru muncă-viață personală. Toate aspectele menționate mai sus fac parte din lista stresorilor psihosociali și stau la baza nenumăratelor probleme de ordin fizic și psihologic, incluzând creșterea riscului de boli cardio-vasculare, probleme digestive, anxietate, depresie, probleme de natura musculară, conflicte familiale (Cox & Griffiths, 1995).

2.3. Timpul în contextul progresul tehnologic în mediul organizațional

Era contemporană este condusă de tehnologie, iar odată cu apariția Smartphone-urilor, putem remarca schimbări în stilurile de viață ale indivizilor. Granițele dintre public- privat, zi-noapte, muncă- timp liber, spațiu- timp aproape că devin inexistente; acest fapt se datorează conectării continue. Smartphone-urile creează „iTime” (Agger, 2011)- ceva normal pentru Millennials, o adevărată provocare pentru Baby-Boomers, care trebuie să țină pasul cu noile schimbări. În ceea ce privește munca, digitalizarea a condus-o astfel:

Munca fizică -> furnizare de servicii -> e-mail -> mesaje text -> apel; Fabrica -> Smartphone;
Procesul de muncă -> E-mail & mesaje & apel

Aceste noi tehnologii și sistemele asistate de laptop și Smartphone alterează modul natural în care oamenii își realizează munca. La noile tehnologii se apelează pentru a se maximiza potențialul productivității, în consecință, acestea **înlocuiesc activitatea fizică cu activitatea cognitivă**, mediul fizic pierde teren în fața celui online. Acest lucru lasă oamenii să se descurce cu informații importante, imprevizibile și aleatorii, în timp ce mașinăriile se ocupă de informațiile repetitive, previzibile și non-aleatorii. Intenția este ca mașinile să preia controlul asupra sarcinilor plictisitoare și rutiniere. Cu toate acestea, trebuie aduse în discuție și întrebări referitoare la influența avansului tehnologic și, nu în cele din urmă, la influența automatizării mediului de lucru asupra individului. (Sutherland & Cooper, 2000, pg. 104).

Avantajul conectării prin Smartphone este reprezentat de libertatea de la locul de muncă, iar dezavantajul cel mai evident: niciun moment de întrerupere a conectării. Libertatea presupune anumite tipuri de **flexibilitate**, precum programul de lucru, locația, sarcinile asumate. În limbajul corporatist, aceasta este definită ca **muncă remote** (la distanță), caracteristică „laptop capitalism-ului”, noua eră definită de Agger (2011). Smartphone-urile și laptop-urile sunt motoare de producție, dar și produsele de bază ale actualului mod de lucru, care necesită o achiziție inițială și plăți scumpe lunare. În iTime, un individ poate lucra oricând și

oriunde, eliberându-se de cei 4 pereți ai biroului, însă permițând muncii să îi invadeze fiecare colț al vieții personale.

Munca în iTime are o serie de **caracteristici** precum, este în mare parte scrisă: e-mailuri, texte, memorii, bloguri. Munca nu este legată nici de ziua lucrătoare, nici de birou, ci este efectuată oricând și oriunde, eliminând astfel distincția dintre timpul de lucru plătit și neplătit. Munca se auto-reproduce, deoarece mesajele declanșează alte mesaje, aparent nesfârșite. Cu alte cuvinte, iTime este permanent, eliminând astfel timpul inactiv, de așteptare sau destindere. iTime-ul postmodern nu este limitat în modul în care este timpul modernist al ceasului, sau în natura pre-modernă (bazat pe răsărit și apus de soare). În iTime, oamenii pot comunica asincronic, prin mesajele salvate și sunt disponibili la orice oră din zi și din noapte, încorporând telefoanele mobile.

Lumea modernă a contemporanului este într-o **conectare permanentă**, așa cum explică Ben Agger (2011), iar conceptul de „iTime” definește succint modul de percepere a timpului în secolul XXI. Elementele ce definesc era în care trăim sunt următoarele: conectivitatea, instantaneitatea, rețele sociale, ore îndelungate petrecute în fața unui ecran, schimbul de mesaje neîncetat. Timpul, modalitatea și relațiile de muncă au fost actualizate odată cu evoluția tehnologiei, iar cei ce se nasc în aceste timpuri sunt privilegiați, comparativ cu cei care iau parte la un proces de tranziție în postmodern.

Toate aceste schimbări au condus la nevoia de **a salva timp**, pentru o **eficientizare** a noilor metode de muncă. În articolul “When saving time becomes labor: time, work, and technology in homecare” (2018), Jenny M. Bergschoold prezintă LMP- o aplicație folosită în Norvegia, ce este instalată pe Smartphone-urile îngrijitorilor de domiciliu. Aceasta conține programul de lucru și detaliază obiectivele ce trebuie atinse în fiecare domiciliu pe care îl îngrijesc. Este prezentat și timpul optim pentru îndeplinirea fiecărei sarcini, dar și măsurarea timpului petrecut la fiecare domiciliu.

Perceperea timpului în Era Smartphone-ului, cât și eficientizarea procesului de muncă se diferențiază considerabil de ceea ce se întâmpla în trecut. Conectarea continuă creează un timp infinit, desființarea barierelor spațio-temporale facilitând transmiterea informațiilor și menținerea legăturilor interpersonale.

2.4. Diferențe generaționale: Millennials (Generația Y) vs. Generația Z

În ceea ce privește diferențele generaționale, doresc să prezint o concisă analiză comparativă între **Millennials** și **Generația Z**, cea din urmă aflându-se în prezent în momentul intrării pe piața muncii. În articolul „Meet Generation Z: The Newest Member to the Workforce” (2019), Jeff Desjardins menționează modalitățile diferite ale generațiilor de a îmbrățișa locul de muncă. Acestea se datorează în primul rând contextului social, urmate fiind de schimbările survenite în urma apariției rețelelor sociale și apogeul tehnologiei din prezent.

Millennials (Generația Y)	Generația Z
S-au născut între 1980-1996.	S-au născut între 1997-2010.
Au crescut în timpul unui boom economic.	Au crescut în timpul recesiunii.
Tind să fie idealisti.	Tind să fie pragmatici.

Se concentrează pe adunarea experiențelor.	Se concentrează pe economisirea banilor.
Imigranți digitali	Nativi digitali
Preferă organizațiile care împărtășesc valorile lor.	Preferă organizațiile care îi fac să se simtă autentici.
Preferă Facebook și Instagram.	Preferă Snapchat și Instagram.

Figura 2. Millennials vs. Generația Z (Desjardins, 2019)

Având în vedere cele de mai sus, putem da contur unor idei orientative de care angajatorii ar trebui să țină cont în viitorul foarte apropiat. După cum se poate observa, Millennials au apărut într-un moment de prosperitate economică, făcându-i să se concentreze pe dezvoltarea individuală, ceea ce creează adulți idealști. În contrast, Generația Z are particularitățile ei, luând naștere într-un moment de stagnare economică, lucru ce a condus la o maturizare timpurie a acestei generații. În curând, pe piața muncii vor intra oameni pragmatici, axați pe economisirea banilor, stabilitatea locului de muncă și într-o foarte strânsă legătură cu tehnologia. „Generația Z nu-și amintește de momentul în care internetul nu exista, și, ca atare, nu este surprinzător să aflăm că 50% din Generația Z petrece 10 ore pe zi în mediul online”. (Desjardins, 2019). Această schimbare va avea un impact remarcabil și asupra timpului de lucru și a timpului liber.

În ceea ce privește **echilibrul carieră - viață personală**, atât Millennials, cât și Generația Z consideră că acesta este factor decisiv în alegerea locului de muncă. Într-un studiu realizat de PwC, „Millennials at work- Reshaping the workplace” (2011), majoritatea respondenților, 95%, au afirmat că acest echilibru este important pentru ei, iar 70% au răspuns chiar cu „foarte important”. În realitate însă, experiența membrilor Generației Y cu viața profesională, nu le-a satisfăcut așteptările complet: doar 30% au afirmat că echilibrul carieră-viață personală a fost realizat cu succes, în timp ce 28% au putut spune exact contrariul.

Samantha Sackin vorbește în articolul „What Gen Z Wants In A Career (And How To Give It To Them)” (2018), despre **autonomia** pe care tânăra Generație Z dorește să o resimtă asupra timpului petrecut la muncă. În studiul realizat pentru Forbes, 88% dintre respondenți își doresc fericire, iar 73% consideră echilibrul carieră- viață personală cheia spre succes. „Membrii Generației Z au mai spus că cea mai importantă trăsătură pe care un șef bun o poate avea este respectul pentru orele de lucru.” (Sackin, 2018). Este interesant de analizat dacă Generația Z, pornită la drum cu încredere și dedicare, la fel ca și Millennials, vor ajunge în **impasul suferit de predecesorii săi, cunoscut ca un colaps survenit în urma suprasolicitării** și stresului.

Idea de timp productiv la locul de muncă este recunoscută ca fiind un element fundamental în succesul organizațional, contribuind la atingerea unor rezultate pozitive în mediul de lucru precum: retenția angajaților, creșterea performanței (Slemp et al., 2015 apud. Harter et al., 2002, pg. 200). În prezent, se poate constata din partea angajaților o tendință de **creștere a așteptărilor** față de locul de muncă. Angajatorii se simt, astfel, obligați să ofere mai multe oportunități pentru dezvoltarea personalului, pentru asigurarea sentimentului de împlinire și echilibru în mediul pe care îl conduc. Se observă o necesitate din ce în ce mai mare a angajaților de a găsi semnificație în activitățile pe care le desfășoară, dar și nevoia de fericire, de dezvoltare a relațiilor sociale la locul de muncă, oportunități de învățare pe plan profesional și creștere personală (Slemp et al., 2015 apud. Avolio and Sosik 1999, pg. 203).

Ca răspuns la aceste necesități, angajatorii au început să manifeste o abordare proactivă cu privire la sănătatea ocupațională, trecând de la metodele tradiționale de asigurare a dezvoltării angajaților, la metode centrate mai mult pe **încurajarea autonomiei** și asigurarea sănătății psihice în rândul personalului. Modalitățile prin care se promovează stilul de viață activ și sănătos sunt naveta eco-prietenoasă, folosirea scărilor în loc de lift, consiliere nutrițională, abonament la sală, spațiu on-site, pauze regulate de la ecran. Cu ajutorul acestora, se îmbunătățește plasticitatea cerebrală, beneficiile regăsindu-se atât în sănătatea fizică, dar și în cea emoțională și socială. Pe lângă acestea, o mai bună înțelegere a factorilor care influențează echilibrul timp productiv-timp liber, în rândul angajaților, poate permite angajatorilor să intervină într-un mod mai eficient în remedierea eventualelor probleme datorate stresului survenit în urma unui dezechilibru. Poate apărea și tendința în rândul personalului de a manifesta un control mai ridicat asupra activităților de la locul de muncă, având ca rezultat tot creșterea satisfacției și a sentimentului de împlinire.

2.5. Cariera ocupațională în secolul XXI

În articolul „Time in careers-careers in time” (2004), Lotte Bailyn menționează condiția carierei ocupaționale din contemporan și măsura în care aceasta permite indivizilor să fie productivi în viața profesională, dar și în viața privată. *„Majoritatea ocupațiilor din prezent necesită colaborare și coordonare cu mulți oameni- atât în timp, cât și în spațiu.”* (Bailyn, 2004, pg. 1509). Cea mai mare preocupare a autoarei este reprezentată de măsura în care companiile pot acomoda **o viziune orientată către rezultatele** sarcinilor specifice locului de muncă, trecând peste bariera programului standard de lucru, 9:00-17:00. O astfel de schimbare, către care noua generație aspiră, ar conduce la o bună **armonizare** a timpului productiv și a celui liber, prin sincronizarea și sinergia echipelor. Cooperarea se dovedește mai productivă decât competiția și individualismul împins la extrem. Însă pentru această schimbare, este necesară desființarea barierelor reprezentate de asumptiile asupra timpului.

Majoritatea angajatorilor, și nu numai, au greșita concepție conform căreia timpul este liniar și în mod progresiv legat de productivitate. În doisprezece ore de muncă nu avem neapărat de două ori mai multă productivitate decât în șase ore. *„Astfel de creșteri pot fi valabile pentru mașini, dar nu pentru oameni- în special pentru profesioniștii cu experiență”* (Bailyn, 2004, pg. 1510). Un alt lucru eronat este reprezentat de alocarea orelor în plus, peste programul deja încărcat, în momentul în care apare o problemă. Timpul liber se scurtează, lăsând loc timpului productiv să rezolve problema, care automat conduce la **accesibilitate**. Orice angajat de care poate fi nevoie pentru desfășurarea activităților de la locul de muncă a devenit mult mai accesibil prin e-mail, sau telefon mobil. Acestea creează un regim profesional dens și intens, prelungit cu intermitențe, care se poate desfășura în afara programului de 8 ore pe zi, deoarece acest aspect s-a permis sau, mai bine zis, nu este reglementat.

Flexibilitatea timpului de lucru se poate traduce prin posibilitatea de **a lucra de acasă**. Într-un studiu realizat pe dezvoltatorii de sisteme, unii lucrând de la birou, iar alții de acasă, s-au remarcat diferențe considerabile (Bailyn, 2004 apud. Bailyn, 1989). Angajații care veneau la birou au declarat că o bună parte din productivitatea lor este în afara orelor 9:00-17:00, dar nu vor să folosească acel timp liber pentru muncă. Acest lucru a condus la timp inutil și neproductiv la birou. Angajații care lucrau de acasă, aveau autonomie asupra timpului dedicat muncii, putând să își desfășoare activitatea într-un mediu intim, ținând cont atât de nevoile vieții profesionale, cât și de cele personale. Aceștia și-au putut experimenta viața ca un tot unitar, fără nevoia de a se

împărți între timpul liber și cel productiv, totul a devenit mai puțin stresant, s-au simțit satisfăcuți de relațiile personale și chiar mai sănătoși.

În **România**, există reglementări pentru adoptarea programului de **telemuncă**. Legea nr. 81/2018 a fost publicată în Monitorul Oficial la data de 2.04.2018. Astfel, fiecare angajat care își desfășoară activitatea pe calculator, poate lucra de acasă, sau alte locații, cu mențiunea că Inspectoratul Teritorial de Muncă poate efectua verificări la domiciliu. Aceste verificări au ca scop asigurarea îndeplinirii condițiilor de muncă, întrucât biroul angajatorului este înlocuit de propria locuință. O altă mențiune este reprezentată de garantarea faptului că angajații care adoptă munca la distanță beneficiază de toate drepturile angajaților care se prezintă la birou, pontajul nu se schimbă cu nimic (Legislația Muncii, 2018).

Creșterea calității vieții din ultimele decenii a adus o nouă semnificație a conceptului de sănătate. Aceasta nu mai înseamnă doar absența bolilor, sau a infirmităților, ci o stare de **satisfacție** fizică, mentală și o stare de bine din punct de vedere social. Starea de bine se poate înțelege ca o stare de spirit dinamică, ce este caracterizată de armonia rezonabilă între abilitățile, nevoile, așteptările pe care un individ le are, atât de la viața personală, cât și de la cea profesională. Așa cum foarte bine se recunoaște potențialul negativ al factorilor stresori, este important să se recunoască și faptul că un echilibru între mediul familial și profesional, pot determina o productivitate ridicată a angajatului în activitățile pe care le desfășoară.

3. Metodologie

Prezenta cercetare este una de tip **calitativ**, exploratorie, în care am utilizat ca metodă de investigare ancheta sociologică, ce are la bază ghidul de interviu ca instrument. Cercetarea calitativă este reprezentată de „construirea realității sociale, centrarea pe procesele interactive, autenticitatea hotărâtoare, valorile prezente și explicite, constrângerile situaționale, analize tematice, cercetătorul este implicat” (Chelcea, 2001, pg. 25). Având în vedere că acest tip de cercetare se bazează pe interpretare, nuanțele de subiectivitate se pot resimți, întrucât cel ce realizează culegerea datelor, realizează și interpretarea informațiilor. Însă păstrarea imparțialității și a neutralității axiologice în culegerea și sinteza datelor obținute este primordială. **Neutralitatea axiologică** reprezintă un concept fundamental în Sociologie, consacrat în analizele teoriei științei ale lui Max Weber (1918). „În eseurile sale asupra teoriei științei Weber a făcut distincția între aserțiunile științifice, judecățile universal-valabile (susținute de evidențe empirice) și raționamentele subiective (evaluări personale, judecăți de valoare)” (Larionescu, 2015, pg. 1).

Am considerat relevantă aplicarea interviului, deoarece obiectivele cheie ale acestei cercetări sunt explicațiile și raționamentele pe care respondenții le oferă în susținerea percepției timpului de lucru și timpului liber, dar și în negocierea echilibrului dintre cele două ipostaze ale timpului. **Ghidul de interviu** este centrat, semi-structurat, fiind abordată o temă stabilită anterior, iar întrebările, ori succesiunea lor, au fost stabilite spontan, în sensul că nu sunt ordonate sistematic, de la simplu la complex. În unele cazuri, au fost incluse întrebări suplimentare, care nu se regăsesc în grilă. Toate întrebările din interviu sunt formulate în raport cu tema, scopul și întrebările de la care a pornit prezenta cercetare. Ghidul de interviu este atașat cercetării, în secțiunea Anexa I. Alegerea acestei tehnici este susținută de libertatea de exprimare pe care interviul o oferă respondenților, aceștia având posibilitatea de a-și susține ideile cu argumente, nefiind limitați de răspunsuri prestabilite, ca în cazul chestionarului. O astfel de deschidere acordată subiectului poate oferi cercetătorului o înțelegere complexă a realității sociale proprii individului.

Realizând un interviu semi-structurat, am creat 10 întrebări prestabilite, cele mai importante pentru obținerea răspunsurilor necesare acestei cercetări. Cele 10 întrebări au fost grupate în **4 dimensiuni**: orientarea temporală, echilibrul timp productiv- timp liber, iTime și așteptările generațiilor privind locul de muncă. **Prima categorie** cuprinde întrebări referitoare la modul în care respondenții se raportează la timp, atât la trecut, prezent, viitor, cât și la timpul liber și cel productiv. Prin intermediul acestora doresc să descopăr cum sunt aceste concepte internalizate ca valori individuale. **A doua categorie** conține întrebări cu privire la structurarea programului, satisfacerea nevoii de timp liber și despre sensurile și semnificațiile pe care angajații le atribuie conceptului de echilibru între viața personală și cea profesională. **A treia categorie** de itemi pune accentul pe iTime, concept apărut în urma progresului tehnologic și modul în care programul de lucru este modificat datorită conectării online. În **ultima categorie** adresez întrebări cu privire la modalitatea în care generațiile abordează diferit tensiunile care perturbă armonia, respectiv dizarmonia privind locul de muncă, mai exact așteptările pe care le-au avut de la prezentul loc de muncă și realitatea culturii organizaționale privind programul de lucru, autonomia, regimul de telemuncă – muncă la distanță.

Avantajele interviului constau în flexibilitatea discuției, dacă o persoană nu știe să răspundă, îi pot explica la ce se referă întrebarea, iar în același timp o persoană nu prea poate să refuze să răspundă la o întrebare, comparativ cu un chestionar în care mai multe întrebări pot fi omise. Pe de altă parte, cele mai multe răspunsuri sunt spontane, deci sunt relevante pentru studiul pe care cercetătorul îl realizează, deoarece aceasta urmărește părerea sinceră a oamenilor și nu ceva controlat. Un alt avantaj îl constituie faptul că respondenții pot detalia ce doresc să spună, nu sunt constrânși să răspundă strict, iar acest lucru este în favoarea celui care efectuează studiul. Totodată, operatorii de interviu pot stabili ordinea întrebărilor pe care vor să le adreseze (Chelcea, 2001, pg. 271).

Unul dintre **dezavantajele** acestui instrument este reprezentat de timpul derulării unei astfel de cercetări, ce are ca tehnică interviului. Timpul este unul mai îndelungat, comparativ cu aplicarea unui chestionar, iar operatorul interviurilor trebuie să își facă timp pentru fiecare respondent în parte. În altă ordine de idei, greutatea abordării celor selectați în eșantionul reprezentativ este un dezavantaj de luat în considerare. Nu toți cei care ar trebui să răspundă întrebărilor o și fac, iar o principală cauză este faptului că nu sunt siguri de păstrarea anonimatului, sau a confidențialității celor relatate (Chelcea, 2001, pg. 271-272).

Pentru realizarea acestei anchete sociologice, am ales să utilizez **eșantionarea** teoretică, ce presupune alegerea grupurilor sau categoriilor de studiu raportându-mă la relevanța pe care o au față de întrebările și obiectivele cercetării. Eșantionarea teoretică generează și elaborează idei teoretice, și nu urmărește testarea unor ipoteze. Prin urmare, eșantionul pe care l-am construit include persoanele despre care știam că îndeplinesc condițiile necesare unor interviuri relevante, în concordanță cu tema prezentului studiu. Subiecții aleși sunt preocupați de dezvoltarea profesională, lucrează în PricewaterhouseCoopers România, companie care face parte din Big Four, unde volumul de muncă este mare, comparativ cu alte companii locale. Având acest aspect în vedere, i-am considerat semnificativi pentru a descoperi modalitatea în care abordează echilibrul carieră- viață personală.

Raportându-mă la criteriile de selecție, eșantionul este format din 10 angajați cu vârste cuprinse între 21 și 36 de ani, deoarece am dorit să cuprindă atât reprezentanți ai Generației Y, cât și ai Generației Z. Privind genul respondenților, am obținut 5 interviuri de la persoane de gen feminin și 5 de gen masculin, dorindu-mi o egalitate din acest punct de vedere. O limitare a studiului este reprezentată de inegalitatea numărului de reprezentanți ai generațiilor, întrucât am obținut răspunsuri de la 6 angajați care fac parte din Generația Y și 4 din Generația Z. Subiecții au terminat, sau încă urmează studii superioare, au funcții corespunzătoare experienței

în muncă pe care o dețin, de la junior până la manager, în departamente precum Taxe, Resurse Umane, Marketing și Contabilitate. Un singur subiect de gen masculin are copil, de mai puțin de o lună, iar restul fie sunt căsătoriți, fie trăiesc în concubinaj. Interviuurile au fost realizate în perioada 3- 15 mai 2019, în incinta biroului PwC din București. Durata acestora este cuprinsă între 25- 30 de minute, respondenții alocându-și timp pe finalul programului de lucru pentru a-mi putea răspunde la întrebări. Consider că timpul a fost suficient pentru a colecta informațiile de care aveam nevoie.

Analiza și interpretarea interviurilor a avut o durată de 7 zile, timp în care am realizat o explorare tematică și am căutat modele discursive. Acestea au fost reprezentate de argumente, idei comune, motivații, convingeri universale. Prin intermediul lor am dorit să dezvălui modul în care persoanele axate pe carieră reușesc sau nu reușesc să creeze un echilibru între timpul acordat laturilor importante ale vieții - carieră, viață personală. În ceea ce privește considerentele etice, toți respondenții au fost informați înainte de acordarea interviului că acesta se va desfășura sub anonim, iar confidențialitatea datelor a fost garantată. Pentru a se distinge un subiect de altul, am acordat inițiale în analiza răspunsurilor. Înșelarea respondenților sau a prejudicierii lor morale, materiale, emoționale este exclusă. Am introdus întrebare despre alegerea subiecților privind caracteristicile demografice care le vor fi dezvăluite. Fiecare dintre ei vor avea acces la prezenta cercetare, în măsura în care își doresc acest lucru.

4. Analiza și interpretarea datelor

Pe parcursul culegerii datelor, am identificat motivații, argumente, idei comune și diferite, care au capacitatea de a verifica existența unor convingeri universale. Acestea constituie bazele abordării celor două ipostaze ale timpului, timp productiv și timp liber, dar și negocierea echilibrului dintre ele. Astfel, interpretarea interviurilor se desfășoară prin analiza tematică de discurs. Aceste teme se regăsesc mai jos în această secțiune.

4.1. Valorile care stau la baza interpretării timpului productiv și timpului liber

În cadrul interviurilor susținute, am urmărit valorile după care angajații PwC România se ghidează, în ceea ce privește interpretarea timpului. Conform lui **Michael Flaherty (2003)**, timpul este un concept multidimensional, așadar am dorit să verific dacă există un model specific care se regăsește în gândirea tuturor subiecților, sau fiecare are o altă perspectivă. Răspunsurile au fost asemănătoare, putând resimți aceeași atitudine ușor tristă, indiferent de formularea ideilor. La nivel general, timpul reprezintă cea mai de preț resursă, prin prisma faptului că este fixă, limitată și efemeră. Timpul mai este asociat cu viața, dar și cu banii. Astfel, se face remarcată **disonanța** dintre timpul tranzacțional, comodat ca resursă și timpul expresiv, caracterizat de durata subiectivă, fără orientare pe rezultat, ci pe trăire.

R_34: *Timpul este, din perspectiva mea actuală, o resursă fixă, în sensul în care avem 24 de ore pe fiecare zi pe care le cheltuim pentru a face diverse lucruri.*

M_28: *Chiar dacă sună mai poetic așa, în ultima vreme, odată cu înaintarea în vârstă, mă gândesc destul de trist în legătură cu timpul, pentru că îmi dau seama că trece foarte repede, adică asociez cumva timpul cu perioada vieții.*

G_36: *Cred că timpul este una dintre cele mai importante resurse pe care le are un om în perioada vieții. De la sintagma „Time is money”, pe care o știm din filmele americane, timpul este cea mai de preț resursă pe care încerci să o gestionezi în viața de zi cu zi. (...) chiar așa este, time is money! Dacă ai asta în minte, poți să scoți ecuația asta de fiecare dată, timpul chiar înseamnă bani de foarte multe ori.*

C_22: *Cea mai prețioasă resursă. Deși nu este ceva măsurabil, ne raportăm la timp în tot ceea ce facem.*

A_22: *Efemeritate. Ceva ce trece al dracului de repede. Pentru mine timp înseamnă contra timp. Încerc să fac multe lucruri, să mă bucur de prezent, de oameni și nu mereu am timp pentru tot ce-mi propun, adică mai niciodată.*

I_29: *Timpul reprezintă viața. De aceea, când n-am timp, spun că n-am viață.*

Referitor la factorii care contribuie la interpretarea personală a unui interval ca fiind timp de calitate, în privința timpului productiv și a celui liber, părerile sunt împărțite. Pe de o parte, există concepția conform căreia aceste două dimensiuni nu trebuie tratate separat, ci împreună. Principalele valori care susțin acest argument sunt prioritizarea aspectelor vieții în care se dorește a se investi și lupta de a excela în ambele planuri simultan.

R_34: *Perspectiva personală e diferită, în sensul în care timpul productiv nu se raportează numai la timpul de muncă, ci timpul productiv este timpul în care fac anumite lucruri. Sunt într-un moment al vieții în care nu privesc această separare a vieții de serviciu de cea personală. Prioritatea mea este să-mi petrec cele 24 de ore în funcție de topicul în care vreau să investesc. Dacă vorbim de timp productiv, vorbim de timp alocat unui anumit proiect, că e vorba de un proiect de muncă sau unul personal.*

I_29: *Timpul productiv, pentru mine, înseamnă munca și viața personală. Merg la muncă dimineața, iar când mă întorc, încerc să mă deconectez, astfel încât să mă relaxez. Majoritatea indivizilor din jurul meu spun că timpul productiv este același cu munca și timpul liber cu viața personală, dar mie mi se pare complet greșit. Viața personală înseamnă timp productiv, deoarece e tot o mică „luptă” pentru a avea grijă de relația mea, a face sport, a avea grijă de alimentație, și așa mai departe.*

Pe cealaltă parte, se află ideea conform căreia timpul productiv și timpul liber necesită o abordare „per se”. O parte semnificativă din respondenți rezonază cu sociologul **Eviatar Zerubavel (1985)**, în ideea în care timpul liber este văzut întotdeauna ca timp liber de la locul de muncă. În gestionarea productivă a programului de lucru este prezentă lista de „to do”, pe care am regăsit-o în discursul tuturor respondenților de-a lungul discuțiilor. Pe lângă această listă pe care angajații și-o întocmesc la începutul zilei, apar și sarcini neprevăzute. Faptul că

volumul mare de muncă necesită ore suplimentare la birou, iar orele petrecute pe naveta loc de muncă- domiciliu răpesc din timpul liber personal, lasă impresia că această împărțire a timpului nu este tocmai echitabilă.

P_31: *Îmi planific ziua și activitățile pe săptămână, folosesc foarte mult calendarul, rezolv taskurile simple primele ca să le tai de pe listă și să mă pot concentra pe taskurile mai complexe. Timpul liber mi-l petrec cu cei dragi (iubit, prieteni, familie)*

A_22: *Pentru mine, timpul meu este productiv atunci când realizez ceva sau când îmi îndeplinesc toate obligațiile, iar acest timp întotdeauna intră peste timpul meu liber. Sunt prea multe sarcini de îndeplinit, prea multe promisiuni de ținut, etc. La job, în general, stau peste program, sau lucrez de acasă, timpul petrecut pe drum nu este deloc puțin, deci tot timpul ăsta îl „fur” din timpul meu liber. Timpul liber e o perioadă de letargie.*

L_31: *În domeniul nostru, deși îți faci un „to do list” la începutul zilei, sunt anumite lucruri care vin pe parcurs. (...) Ajung la un moment dat să îmi structurez din sâmbătă și duminică pe ore ce trebuie să fac. Încerc, pe cât posibil, să îmi las o perioadă destul de mare și activităților de relaxare, astfel încât să simt că am timpul meu liber, să am trei, patru ore în care să citesc o carte fără să fiu deconcentrată de alte activități.*

M_28: *Este un „to do list” în fiecare dimineață, pe care fie mi-l schițez în minte, fie mi-l scriu pe hârtie atunci când este mai complex. (...)Pe lângă oboseala de la serviciu, este și oboseala groaznică de pe drum, de la metrou. Asta mă determină ca atunci când ajung acasă, în cele câteva ore în care mai stau trează, să nu prea mai am energie și inițiativă în mai nimic.*

4.2. Structurarea programului de lucru vs. satisfacerea nevoii de timp liber

În cadrul acestei tematici, am analizat efectul pe care necesitatea de structurare a programului de lucru, pentru o productivitate sporită, îl are asupra satisfacerii nevoii de timp liber. Cum am clarificat mai devreme, fiind vorba de un volum mare de muncă, angajații apelează la tehnici de structurare a programului, precum „to do list”. Ca și repercusiuni, am observat în discursurile lor motive variate. Acestea pornesc din sfera negativă a lucrurilor - o totală lipsă de satisfacție a timpului liber, ocuparea timpului liber cu sarcinile rămase de la birou, lipsa spontaneității, structurarea timpului liber, care lasă impresia că acesta nu mai există, de fapt. Și sfârșesc într-o lumină pozitivă- această structurare ajută la bifarea mai multor sarcini, atât la serviciu, cât și în complexitatea vieții cotidiene. Diferența de perspectivă se datorează setului de principii după care se ghidează fiecare. O parte din respondenți văd timpul liber ca fiind timp neplanificat, deschis imprevizibilului, iar cealaltă parte consideră structurarea timpului foarte utilă.

G_36: *Pot pleca liniștit acasă dacă știu că am rezolvat chestiile urgente, iar dimineața găsesc lucrurile mai puțin urgente. Proporția cea mai mare din timpul liber o mențin open pentru orice. Asta tocmai că sa am senzația că într-adevăr fac ce vreau, dar lucrurile importante trebuie sa le planifici, adică sunt anumite lucruri pe care nu ai cum să nu le planifici.*

I_29: *Există repercusiuni, desigur! După un program încărcat, oboseala își face simțită prezența, evităm să facem anumite activități pe care ni le dorim, pentru a putea face față a doua zi la birou.*

P_31: *Da, îmi structurez programul de lucru pe priorități și proiecte. O repercusiune asupra timpului liber ar putea fi lipsa de spontaneitate.*

T_21: *Da, îmi structurez destul de bine programul. (...) Referitor la repercusiunile pe care le-am sesizat asupra timpului liber, pot spune că acesta este foarte limitat și pentru a avea timp să fac lucrurile pe care mi le propun, trebuie să îl structurez cumva și pe el. Uneori simt că, de fapt, nu am timp liber.*

R_34: *Cred că repercusiunile nu au neapărat un impact negativ. Structurarea de la birou te ajută uneori să faci față complexității vieții.*

S_22: *Încerc pe cât posibil să îmi structurez timpul pe care îl petrec atât la muncă, cât și timpul liber, deoarece consider că în acest fel sunt mult mai productivă și duc la bun sfârșit mai multe activități. Repercusiuni nu am observat, din contră, cu cât îmi organizez mai bine timpul, cu atât reușesc să fac mai multe lucruri pe parcursul unei zile.*

Cum am arătat și în cadrul teoretic, **Dawna I. Ballard și Sunshine P. Webster** (2008) susțin că în procesele de comunicare organizațională, accentul cade pe **gestionarea timpului**. Acest aspect l-am remarcat și în discursul intervievaților, ca parte indispensabilă din buna desfășurare a activităților de la locul de muncă. Conform lui M_28, pentru a se putea încadra în programul de 8 ore pe zi, deseori renunță la timpul de pauză. În contrast se află o gândire proaspăt intrată în câmpul muncii, S_22, care își gestionează timpul productiv pe parcurs ce activitățile i se ivesc în program.

M_28: *E nevoie de o prioritizare destul de bine pusă la punct a task-urilor pe care le am, un focus foarte mare asupra activității. Tind, în timpul în care stau la serviciu, să nu îmi acord foarte multe momente de pauză, asta ca să mă încadrez în orele de lucru și să plec, relativ la program.*

S_22: *Timpul productiv îl gestionez prin planificarea activităților care apar pe parcursul zilei de muncă, am un „to do list”.*

O altă perspectivă face referire la „multitasking”, întrucât în marile companii această caracteristică este foarte apreciată de către angajatori, chiar încurajată. L_31 relatează că preferă să își gestioneze activitatea abordând sarcinile pe rând, pentru a avea randament de calitate și a nu-și pierde din concentrare. Colega de 21 de ani, T_21, consideră că este vital să ai capacitatea de a-ți cunoaște limitele și de a spune „stop” atunci când este necesar. Dacă nu știi cum să gestionezi această presiune temporală venită din partea organizației, există riscul de a te suprasolicita și a claca în procesul de gestionare a timpului.

L_31: *Încerc să îmi gestionez timpul cât mai productiv. (...) Cred în multitasking, însă prea mult duce la o defocusare completă. Eu încerc să iau fiecare sarcină pe rând. (...)*

T_21: *(...) Înseamnă gestionarea timpului, sa știi când să spui stop și să îți cunoști limitele.*

Un alt aspect important ce ține de satisfacerea nevoii de timp liber îl reprezintă avansul tehnologic, întrucât procesul de muncă, dar și programul au suferit modificări remarcabile odată cu acesta. Sociologul **Ben Agger** (2011) a conceptualizat conectarea permanentă a oamenilor din contemporan în „iTime”. Auzim frecvent ideile de „flexibilitate”, „încorporarea telefoanelor mobile” și „muncă de acasă”, iar în interviurile pe care le-am colectat, am urmărit aplicabilitatea acestora. Se presupune că toate aceste schimbări duc la o eficientizare sporită a procesului de muncă, iar respondenții mi-au putut confirma acest aspect. Însă, au fost semnalate și efectele negative pe care mediul online le poate avea asupra indivizilor.

În ceea ce privește **flexibilitatea și posibilitatea de a lucra de acasă**, datorate avansului tehnologic, am remarcat o atitudine pozitivă, de mulțumire, în răspunsurile angajaților. Toți consideră că aceste lucruri nu ar fi fost posibile dacă internetul nu ar fi luat o astfel de amploare. Principalele idei comune care se regăsesc în discursul respondenților sunt formate din expresii precum „totul este mai simplu”, „remote” și „îmi ușurează munca și viața în general”. Din acest punct de vedere putem spune că este mai ușor realizabilă satisfacerea nevoii de timp liber, întrucât flexibilitatea și posibilitatea de a lucra de acasă, sau alt loc în afară de birou, induce senzația de autonomie asupra timpului.

L_31: *Da, îți oferă o flexibilitate și îți ușurează munca și viața în general, mai ales unde se practică „work from home”.*

T_21: *Bineînțeles. Pot lucra de acasă, fiind conectată în același timp cu colegii mei, pot avea întâlniri pe Skype. (...) Oferă flexibilitate mare acest internet. Chiar nu știu cum aș putea lucra fără el.*

P_31: *Da, mult mai multă (flexibilitate)! Pot lucra de acasă sau din orice altă parte și nu îmi afectează deloc calitatea muncii sau productivitatea. Avem o libertate pe care în trecut nu am avut-o și e minunat.*

C_22: *De cele mai multe ori da, dacă discutăm despre capacitatea noastră de a lucra remote. Cu siguranță acest fapt a rezolvat multe din problemele noastre, ale tuturor. Odată*

cu globalizarea, lucrăm cu oameni din toate țările, iar acest lucru nu ar fi fost posibil fără conectarea online.

R_34: Orice altceva se poate face remote in momentul de față.

Părerile cu privire la **eficientizare** sunt atât pozitive, din aceeași sferă ca și flexibilitatea, dar și negative. De exemplu, A_22 și C_22 consideră că aceste schimbări nu înseamnă neapărat o îmbunătățire a eficientizării. Pe măsură ce își finalizează sarcinile, apar altele, nu se opresc din muncă. Acest fapt amintește de munca alienată, concept fundamental în sociologie, ce îi aparține lui Karl Marx (1848).

A_22: Pe măsură ce apar chestiile astea, apar și mai multe îndatoriri. Pe principiul dacă termini mai repede ce ai de făcut, mai ia și fă în continuare. Suntem roboți și cam atât, ca și roboții cu care lucrăm.

C_22: Nu întotdeauna. Eficiența muncii depinde de eficiența sistemelor. Discutând despre tehnologie, lucrurile nu merg întotdeauna bine, așa că uneori te pot încetini, în loc să te ajute.

Alte perspective cu privire la sfera negativă a efectelor tehnologiei se axează pe inexistența barierelor clare dintre timpul de lucru și timpul liber, încorporarea telefoanelor mobile, accesibilitatea permanentă și necesitatea adaptării rapide la noile programe de lucru. Toate aceste aspecte pot fi solicitante pentru angajați, făcând loc cu ușurință fenomenului de epuizare. Volumul mare de informații, specific mediului online, poate conduce la debusolare, distincția dintre informațiile folosite și cele mai puțin folosite făcându-se din ce în ce mai greu. **Efectul cel mai remarcat este lipsa de concentrare.**

R_42: În primul rând, provocarea numărul unu este volumul de informații care vine către noi. Realist vorbind, din acest flux de informații, 60% din ele sunt foarte puțin relevante pentru tot ce înseamnă viață noastră. Efectul negativ este că, capacitatea noastră de concentrare scade și sunt studii care dovedesc asta.

M_28: Adaptarea la noi programe de lucru este solicitantă. (...) Mi-a fost destul de grea trecerea de la Outlook la Gmail.

I_29: Dacă nu ar exista acest mediu, ar fi (...) de 1000 de ori mai ușor să tragi o linie între muncă și timp liber. Din moment ce sunt conectat non-stop pe anumite platforme, pe mail, este clar că linia despre care vorbeam adineauri dispare și in timpul meu liber mă conectez la tot ce înseamnă muncă.

P_31: Provocarea este să poți să te gestionezi pe tine și pe ceilalți, câteodată trebuie să știi să te abții, de exemplu când îmi vibrează telefonul de muncă sâmbăta după-amiază în geantă. Rezist cu greu tentației să nu îl verific.

4.3. Negocierea echilibrului carieră - viață personală din perspectiva a două generații

În cadrul acestei teme, am studiat **facilitățile și obstacolele** prin care angajații conceptualizează **echilibrul carieră - viață personală**, urmărind în același timp dacă **mentalitățile diferă în funcție de generația** din care fac parte. Conform lui **Jeff Desjardins** (2019), generațiile au particularități specifice, datorate contextului demografic în care au luat naștere și, bineînțeles, avansului tehnologic. Generația Millennials apare într-un moment de boom economic - este catalogată drept idealistă, axată pe adunarea experiențelor, pe când Generația Z ia naștere într-un moment de stagnare economică - este reprezentată de indivizi pragmatici, care se axează pe economisirea banilor.

În analiza interviurilor reprezentanților Generației Y, am sesizat că există tendința de a conceptualiza echilibrul carieră - viață personală luând separat cele două aspecte. În plus, dorința de a excela în carieră, împreună cu plăcerea pe care o ai pentru ceea ce faci, îți limitează orizontul, făcându-te să te implicii mai mult în viața profesională. Aspectele primordiale, din acest punct de vedere, sunt implicarea în carieră în prima parte a vieții, iar mai apoi acordarea atenției către viața personală, cu accent pe familie.

G_36: *Ideea este că, în general, oamenii care visează să facă carieră sunt foarte focusați pe acest lucru. (...)Ideea de echilibru dintre carieră și viața personală o vei regăsi într-un anumit grup de oameni care au tras tare, au ajuns într-o anumită poziție într-o companie, dar acum au familie. Mi se pare că sunt două concepte (carieră - viață personală) care sunt foarte greu de împăcat.*

L_31: *Echilibrul carieră - viață personală înseamnă, cumva, metoda în care să îți împarți timpul între viața profesională și viața personală. E un lucru destul de dificil de făcut, mai ales dacă îți și place ce faci. În momentul în care îți și place ceea ce faci la job, e aproape imposibil să nu te implicii poate mai mult decât este necesar. Însă, la un moment dat, vine timpul să prioritizezi anumite lucruri din viața ta.*

Subiectul R_34 scoate în relief conceptul de „prioritizare” a laturilor vieții. Este important să investești în tot ce este important pentru tine, ca individ, dar să rămâi conștient că nu le poți face pe toate deodată.

R_43: *Înseamnă, în primul rând, să îți cunoști subiectele din viața ta care sunt importante pentru tine, cum ar fi: familie, carieră, prieteni, sănătate, etc. Să am echilibru în viață înseamnă să fac, pe cât posibil, să am grijă de toate aceste subiecte și să îmi aduc aminte că nu le pot face în același timp pe toate. Așadar echilibrul ar fi să îmi dau seama în care am investit mai mult timp și în care ar trebui să investesc în viitor.*

În paralel, reprezentanții Generației Z consideră că viața profesională și viața personală pot fi îmbinate, astfel încât să excelezi simultan în ambele. Aspectele importante vizate de

respondenți fac referire la conștientizarea că atât viața profesională, cât și cea personală formează un tot unitar, iar capacitatea de a merge cu drag la muncă poate face ca echilibrul dintre cele două aspecte să nu fie greu de obținut.

C_22: Echilibrul carieră - viață personală este dat de capacitatea de a trăi prezentul, neignorând totuși planurile profesionale - cele de viitor. Îmi place să cred că și cariera face parte tot din viața mea, așa că încerc să nu mă supăr foarte tare că nu am mai mult timp liber.

S_22: Pentru mine, acest echilibru înseamnă să te gândești la o nouă zi de muncă cu plăcere și modul în care reușești să îți îndeplinești responsabilitățile pe care le ai. În același timp, să îți mai rămână timp și pentru tine, pentru hobby-uri și familie.

T_21: Înseamnă să îmbini atât de bine viața personală cu cariera, încât niciuna să nu simtă vreo presiune din partea celeilalte.

Excepția care scuză regula se poate regăsi și în această situație, deoarece oamenii sunt diferiți și au dreptul la propria viziune. Respondentul A_22 consideră că o armonie între carieră – viața personală ar presupune nesuprapunerea uneia cu cealaltă, însă afirmă că acest lucru nu îi este cu putință.

A_22: Cele două nu se amestecă între ele, așa ar fi perfect. Viața personală e extrem de importantă pentru mine, relația cu familia mea, cu prietenii. Încerc să nu le amestec, dar nu se poate. Câteodată mai am certuri cu iubita, câteodată se supără mama că n am sunat-o 3, 4 zile la rând, dar în final înțeleg, deoarece și ei sunt cam în aceeași situație.

În ceea ce privește așteptările la angajare ale celor două generații, tendința semnificativă este de a corela cu realitatea de la locul de muncă. Pe lângă flexibilitatea programului, aspect la care aspira fiecare dintre angajați, un factor definitor al mulțumirii cu locul de muncă este reprezentat de autonomie. Atât autonomia asupra programului, cât și autonomia în activitățile pe care le desfășoară se regăsesc pe lista de dorințe ale angajaților.

R_34: Mă așteptam să fie un volum de muncă destul de mare pentru că este vorba de legenda Big Four care în continuare nu e doar legendă în anumite părți, dar în același timp mi-am exprimat foarte mult nevoile mele și dorințele mele. Câteva elemente specifice ar fi această flexibilitate de orar, în sensul că nu sunt genul de om care sa aloce 14 ore pe zi.

M_28: De flexibilitatea timpului, aveam așteptări care mi s-au confirmat cumva. Adică, nu mă aștept să fie ok să vin la 11:00/ 12:00 ziua și să nu se uite nimeni urât. Însă am așteptări să nu stea nimeni să se uite la 9:05 pe ceas să îmi zică, că am întârziat. Totodată, în

PwC resimt cea mai mare autonomie de până acum și mi se pare că mă motivează extraordinar de mult.

L_31: Așteptările mele erau legate de flexibilitatea programului. Am observat că sunt mai productivă, sau cred că e o chestie psihologică, până la urmă, în momentul în care ți se oferă această libertate. (...) Așteptările mele din momentul angajării corelează cu realitatea.

C_22: Din fericire, actualul job este exact ceea ce mă reprezintă, programul, deși este rigid, exact cum mă așteptam, este suportabil, comparativ cu experiențele anterioare. În ceea ce privește munca remote din nou, sunt mulțumit, în mare beneficiez cam de o zi pe lună, satisfăcător aș spune.

S_22: Nu observ o diferență între așteptările pe care le-am avut și ceea ce se întâmplă în momentul de față la locul de muncă. Am multă autonomie în munca pe care o desfășor, programul este flexibil, nu stă nimeni de capul meu, pot lucra și de acasă, însă nu am experimentat acest aspect până acum.

Închei această secțiune cu mențiunea că, într-adevăr, generațiile abordează diferit armonia privind timpul alocat laturilor vieții, însă valorile care stau la baza interpretării timpului alocat nu sunt foarte diferite. Ținând cont și de poziționarea socio-profesională a angajaților, pot spune că atât angajații cu experiență cuprinsă între 6 și 14 ani, care ocupă poziții de seniori, sau manageri și trăiesc o relație de cuplu, cât și cei juniori, au valori precum flexibilitatea, autonomia și structurarea programului. Diferențele de mentalități se remarcă în strategiile de utilizare a timpului pe care reprezentanții generațiilor Y și Z le utilizează pentru obținerea unui echilibru între viața profesională și cea personală. În timp ce imigranții digitali preferă să ia lucrurile separat pentru a atinge succesul în carieră, iar ulterior pe cel din planul personal, nativii digitali doresc un succes simultan în ambele planuri.

5. Concluzii

Concluzionând, această cercetare ilustrează **modalitatea de interpretare a timpului**, privit din două puncte de vedere, timp productiv și timp liber, a angajaților din PricewaterhouseCoopers România, componentă a grupului Big Four. În timpul interviurilor, respondenții și-au exprimat motivațiile ce stau la baza unui echilibru carieră – viață personală, semnificațiile atribuite conceptului de timp, opiniile cu privire la concepte precum eficientizarea, flexibilitatea și programul de lucru. Controversa de la care a pornit acest studiu este reprezentată de legenda atribuită Big Four-ului, conform căreia indivizii care aleg să își construiască o carieră în una dintre componentele sale, renunță la viața lor personală. În plan secundar, s-a urmărit **diferența de mentalitate** dintre cei doi actori principali ai prezentului pe piața muncii, Generația Millennials și Generația Z.

Prezentul studiu a urmărit să descopere convingerile, motivațiile și semnificațiile acordate de către respondenți stilului de viață echilibrat, din perspectiva timpului alocat laturilor vieții. Bineînțeles, am dorit să evidențiez și influența avansului tehnologic, care a

schimbat semnificativ procesul de muncă, dar și programul alocat acestuia. Ca urmare a analizării și interpretării datelor colectate în urma susținerii interviurilor, am sesizat că există un pattern în privința **simbolismului acordat timpului**. Indiferent de generația din care fac parte, respondenții asociază timpul cu o resursă limitată și efemeră, sintagma care s-a repetat fiind „cea mai prețioasă resursă”.

Intrând în amănunt, am constatat că interpretarea personală a unui interval ca fiind timp de calitate, în privința timpului productiv și a celui liber, diferă de la individ la individ. În timp ce unele persoane au ca valori **prioritizarea** aspectelor vieții în care se dorește a se investi și **lupta de a excela** în ambele planuri simultan, altele rezonează cu ideea timpului de calitate văzut întotdeauna ca **timpul liber de la locul de muncă**. De asemenea, am remarcat atitudini diverse cu privire la necesitatea structurării programului de lucru, pentru o productivitate sporită, și efectul pe care acest obicei îl are în satisfacerea nevoii de timp liber. O parte din respondenți văd **timpul liber** ca fiind timp **neplanificat**, deschis imprevizibilului, iar cealaltă parte consideră **structurarea timpului** foarte utilă, atât la locul de muncă, cât și în viața cotidiană.

Se constată faptul că angajații sunt recunoscători avansului tehnologic, întrucât pot beneficia de **flexibilitate** și **lucru de acasă**. Principalele convingeri comune care se regăsesc în discursul respondenților sunt formate din expresii precum „totul este mai simplu”, „remote” și „îmi ușurează munca și viața în general”. De asemenea, internetul facilitează comunicarea și accesul la informații utile într-un mediu de lucru specific corporațiilor. Un alt aspect important reliefat în prezenta cercetare este conturat de **abordarea diferită a generațiilor**, privind modalitatea de obținere a armoniei carieră - viață personală. Generația Y a conceptualiza echilibrul carieră - viață personală luând separat cele două aspecte, în timp ce Generația Z tinde spre o îmbinare a celor două aspecte ale vieții, dorindu-se excelența simultană în ambele planuri.

Prezenta cercetare a atins obiectivul principal, acela de a explora interpretarea productivității și a libertății, prin perspectiva angajaților dintr-o corporație. Privirea de ansamblu oferită de acest studiu vizează interiorul realității sociale a angajaților din PricewaterhouseCoopers România. Deși este greu de armonizat viața profesională cu cea personală, atingerea acestui ideal ajută indivizii să își mențină o stare de bine care să îi motiveze în **gestionarea corectă a timpului de care dispun**. Timpul este un fenomen social multidimensional, care oferă posibilitatea continuării studiului prin diversele arii ale acestuia. Una dintre oportunitățile de aprofundare ar fi modele de socializare temporală corporativă, care pornesc de la conducerea unei organizații, componentă Big Four, și se transmit prin intermediul culturii organizaționale către angajați.

Bibliografie

- Agger B., (2011). iTime: „*Labor and life in a smartphone era*”. Society&Time. [Online] 20 (1), pp. 119-136. Disponibil pe: <http://tas.sagepub.com/content/20/1/119> [Accesat la data 29.12.2018].
- Bailyn, L. (2004). „*Time in careers-careers in time*”. Human Relations, Volume 57 (12).

- Bergschold M. J., (2018) „*When saving time becomes labor: Time, Work and Technology in Homecare*”. Nordic Journal of working life studies. [Online] 8 (1), pp.3-21. Disponibil pe: <https://tidsskrift.dk/njwls/index> [Accesat la data 2.01.2019].
- Chelcea, S. (2001). „*Metodologia cercetării sociologice: metode calitative și cantitative*”, Editura Economică, București, p. 271.
- Cox, T. & Griffiths, A. (1995). „*The nature and measurement of work stress: theory and practice*”. In J.R. Wilson & E.N. Corlett (Eds.), *Evaluation of human work: a practical ergonomics methodology*, London: Taylor & Francis.
- Dawna I. Ballard și Sunshine P. Webster. (2008). „*Time and Time Again: The Search for Meaning/fulness Through Popular Discourse on the Time and Timing of Work*”. *KronoScope* 8.2.
- Desjardins J., (2019). „*Meet Generation Z: The Newest Member to the Workforce*”. Visual Capitalist. [Online] Disponibil pe: https://www.visualcapitalist.com/meet-generation-z-the-newest-member-to-the-workforce/?_lrsc=1f147fbc-e06b-4d63-9d2a-ebd96e05decd&fbclid=IwAR1PZToR5kyC4YkYxx8XYh1FIRzvlIhdEnzNBftwG2ZrmMjP8SxH-sYvEW4 [Accesat la data de 24.03.2019].
- Flaherty, Michael. (2003). „*Time Work: Customizing Temporal Experience*.” *Social Psychology Quarterly* 66 (1).
- Larionescu, M. (2015). „Neutralitate și implicare axiologică în cercetarea sociologică”. Docslide. [Online] Disponibil pe: <https://docslide.net/documents/larionescu-neutralitate-axiologica.html> [Accesat la data de 5.06.2019].
- Legislația Muncii. (2018). „*Telemunca a fost aprobată – Ce este munca la distanță. Cine și cum poate folosi telemunca. Noile condiții pentru salariați și angajatori*”. [Online] Disponibil pe: <https://legislatiamuncii.manager.ro/a/23931/telemunca-a-fost-aprobata-ce-este-munca-de-la-distanta-cine-si-cum-poate-folosi-telemunca-noile-conditii-pentru-salariați-si-angajatori.html> [Accesat la data de 3.04.2019].
- Marx K., F. Engels. (1848). „*Manifestul partidului comunist*.” Editura Vicovia.
- PwC, (2011). „*Millenials at work: Reshaping the workplace*” [Online] Disponibil pe: <https://www.pwc.com/co/es/publicaciones/assets/millennials-at-work.pdf> [Accesat la data de 25.03.2019].
- Sackin S., (2018). „*What Gen Z Wants In A Career (And How To Give It To Them)*”. Forbes Agency Council. [Online] Disponibil pe: <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2018/08/28/what-gen-z-wants-in-a-career-and-how-to-give-it-to-them/#67e1ac177a4a> [Accesat la data de 25.03.2019]
- Slemp, G. R., et al. (2015). „*Workplace Well Being: The Role of Job Crafting and Autonomy Support*”. *Psychology of Well-Being* 5:7.
- Sutherland, V. J. & Cooper, C. (2000). „*Strategic Stress Management: An Organizational Approach*”. Palgrave Macmillan.
- Zerubavel, Eviatar. (1985). „*Hidden Rhythms: Schedules and Calendar in Social Life*.” Berkeley și Los Angeles: University of California Press.
- Zimbardo, P. (2009). „*Philip Zimbardo sugerează o abordare sănătoasă a timpului*”. Ted Talks. [Online] Disponibil pe: https://www.ted.com/talks/philip_zimbardo_prescribes_a_healthy_take_on_time?language=ro [Accesat la data de 4.01.2019].