

CZU: 159.9-052

REPERE PRIVIND PROCESUL DE IMPLEMENTARE A POLITICILOR ORGANIZAȚIONALE „PRIETENOASE FAMILIEI”

Natalia COJOCARU

Universitatea de Stat din Moldova

Politicile organizaționale „prietenoase familiei” au fost elaborate pentru a permite angajaților să integreze în mod eficient sarcinile de la locul de muncă cu cele casnice. Totuși, studiile arată că simplul fapt că într-o organizație există programe pentru asigurarea echilibrului muncii și familiei încă nu garantează în mod implicit și soluționarea conflictului muncă-familie trăit de angajați. O serie de norme și valori organizaționale nescrise ar putea descuraja angajații să folosească oportunitățile oferite de aceste programe. Succesul programelor organizaționale „prietenoase familiei” este asigurat în mare parte de percepția accesibilității acestora, cultura organizațională și suportul social oferit de organizație. Analizând o serie de investigații privind problematica dată, în acest articol vor fi prezentate o serie de sinteze teoretice cu referire la procesul de implementare a politicilor organizaționale privind familia în diverse țări, în vederea extrapolării acestor analize pentru studii similare în contextul organizațiilor autohtone.

Cuvinte-cheie: politici „prietenoase” familiei, cultură organizațională, „angajat ideal”.

SOME REFERENCES IN THE PROCESS OF IMPLEMENTATION OF THE FAMILY "FRIENDLY" ORGANIZATIONAL POLICIES

“Family friendly” organizational policies have been developed in order to enable employees to balance efficiently workplace and family responsibilities. However, studies show that the mere fact of the availability of these programs at the workplace do not implicitly guarantee the diminishing of work-family conflict that can be experienced by employees. A series of unwritten organizational values and norms may inhibit employees to take advantages offered by these programs. The success in implementing “family friendly” practices at workplaces depends on employees perceiving access, organizational culture, and social support provided by organization. Analyzing a series of investigations on this issue, we present in this article a theoretical synthesis of family policies implemented in different countries, in order to extrapolate these findings for similar studies in the context of local organizations.

Keywords: family-friendly policy, organizational culture, "ideal worker".

Introducere

În contextul discuțiilor privind strategiile de conciliere și echilibrare a muncii și familiei, se invocă frecvent și conceptul de „organizație prietenoasă” (eng. *friendly organization*), caracterizată printr-un climat organizațional și o dinamică grupală care asigură angajaților condiții eficiente de a participa activ la viața organizației; o atmosferă de lucru destinsă, cu o bună strategie de gestionare a conflictelor; încredere între angajații de la diferite niveluri ierarhice; oportunități de dezvoltare profesională și un sistem de recompensare echitabil; tratament respectuos, just și corect pentru toți angajații; care îmbină nevoile organizației cu cele individuale ș.a. Din acest punct de vedere, un loc de muncă „prietenos familiei” (eng. *family-friendly workplace*) este definit de autori drept un cadru structural și procedural, cu practici formale și informale prevăzute pentru crearea și menținerea unui mediu de muncă care le va permite angajaților să echilibreze responsabilitățile de rol (muncă și familie) [1]. Astfel, „politicile prietenoase familiei” (eng. *family-friendly policy*) au fost elaborate pentru a permite angajaților să integreze responsabilitățile de la locul de muncă cu cele din familie, cuprinzând o serie de acțiuni menite să ajute angajații în acest sens, inclusiv prin asistența unor specialiști instruiți pentru a asigura informarea și consilierea angajaților în asemenea situații. De exemplu, Allard *et al.* (2007) menționează că companiile suedeze, pe lângă acțiunile propriu-zise, obișnuiesc să aibă un cadrul departamentului de resurse umane specialiști care sunt instruiți în mod special și în problematica echilibrului muncă-familie [2].

Cel mai frecvent, sunt utilizate următoarele acțiuni: reducerea numărului de ore lucrate, flexibilitate în organizarea orarului de muncă, schimbarea locului de muncă – a lucra de oriunde, cu condiția respectării numărului de ore și a *deadline*-urilor [3], servicii de îngrijire a copiilor *on-site* sau *near-site*, concedii de boală sau programe pentru bătrâni, diverse plăți pentru tratamente medicale, vacanțe/timp personal ș.a. [4].

Dintre strategiile enumerate, flexibilitatea programului de muncă este una dintre cele mai apreciate acțiuni de către angajați, fiind utilizată cu succes în multe organizații. De exemplu, *Procter & Gamble* este una dintre companiile care a implementat programul flexibil la locul de muncă, fiecare angajat având posibilitatea să decidă programul său de lucru (când să înceapă și când să-și încheie ziua de muncă), fiind obligat însă să lucreze un anumit număr de ore pe zi [5]. Înainte de a fi fost implementat, timp de trei luni, angajaților li s-a explicat cum va funcționa acest program [6]. Într-un alt studiu, care la fel vizează și programul flexibil de muncă, Wang *et al.* [7] au examinat efectele programelor „prietenose familiei” asupra angajamentului organizațional și a reducerii conflictului muncă-familie în patru țări: China, India, Kenya și Thailanda. Inclusiv, au fost investigate percepția importanței acestor programe și condițiile care le sporesc eficiența. Astfel, autorii constată că, în toate țările examinate, flexibilitatea programului de muncă contribuie la creșterea angajamentului organizațional și negativ se asociază cu percepția conflictului muncă-familie la acei angajați care consideră că aceste politici sunt importante în raport cu cei care le consideră mai puțin importante.

Studiile arată că programele „prietenose familiei” sunt apreciate de angajați, contribuind la diminuarea conflictului muncă-familie [8] și la creșterea performanțelor profesionale [9], sporind satisfacția în muncă, încrederea și atitudinile pozitive față de companie [10]. În același timp, companiile percep aceste programe ca un mod de atragere și retenție a angajaților [11]. S-a constatat că aceste programe au un impact pozitiv și asupra atașamentului angajaților față de organizație. Companiile care implementează programe „prietenose familiei” sunt mult mai atractive pentru angajați, care, la rândul lor, manifestă un sentiment puternic de identificare cu organizația [12]. Astfel, în timp, companiile obțin mai multă loialitate și angajament din partea angajaților. Totuși, cercetătorii subliniază că acțiunile prevăzute în programele organizaționale (practici formale) nu pot fi realizate cu succes dacă nu există o cultură organizațională propice realizării acestor acțiuni (practici informale) [13] și un suport organizațional în acest sens [14].

Esențialitatea culturii organizaționale

Pentru a spori eficiența programelor de armonizare a muncii și familiei, companiile trebuie să dezvolte un tip de cultură organizațională care susține, încurajează și promovează pe termen lung aceste programe, angajament care să fie reflectat în misiunea și valorile organizaționale. Cu referire la acest aspect, managerul unei companii britanice spunea: „În timp, am înțeles că mai important decât instituirea unor norme este crearea unor valori și principii” [15].

Cercetătorii subliniază că, în general, e dificil a măsura cu acuratețe cultura organizațională, dată fiind complexitatea fenomenului. Privind cultura organizațională favorabilă politicilor familiei, aceasta poate fi evaluată examinându-se trei dimensiuni: *suportul managerial* pentru armonizarea muncii și familiei, *consecințele pentru cariera profesională* ale utilizării beneficiilor prevăzute de programele de integrare a muncii și familiei și *expectațiile organizaționale privind timpul alocat responsabilităților familiale* (cursivul nostru) [16].

Thompson *et al.* [17], analizând mai multe studii, menționează că percepția culturii organizaționale din companie drept una favorabilă familiei determină un nivel crescut de productivitate, satisfacție de viață și muncă, inclusiv diminuează stresul și conflictul, rata absenteismului și intențiile de a părăsi organizația. Din acest punct de vedere, dată fiind importanța cunoașterii semnificațiilor atribuite unei culturi organizaționale favorabile familiei, autorii evidențiază necesitatea elaborării unui instrument valid de măsurare a acesteia, instrument care să cuprindă toate dimensiunile relevante pentru studiul percepțiilor angajaților în acest sens.

Studiile mai arată că simplul fapt că într-o organizație există programe pentru asigurarea echilibrului între muncă și familie încă nu garantează în mod implicit soluționarea conflictului muncă-familie trăit de angajați. O serie de norme și valori organizaționale nescrise ar putea descuraja angajații să folosească oportunitățile oferite de aceste programe. În acest sens, Budd și Mumford [18] constată că nu întotdeauna organizațiile în care programele „prietenose familiei” sunt disponibile acestea sunt percepute de către angajați ca fiind în mod real accesibile. Însă, precizează cercetătorii, accesibilitatea programelor este un aspect important ce trebuie luat în considerare în procesul de implementare, deoarece succesul programelor depinde în mare măsură de percepția accesibilității, nu doar de disponibilitatea acestora. În această ordine de idei, Budd și Mumford [19] propun un model de analiză și evaluare a programelor care cuprinde trei niveluri:

(1) *nivelul disponibilității organizaționale* (organizația decide dacă să ofere sau nu programe de echilibru între muncă și familie, cel puțin pentru anumite categorii de angajați);

(2) *nivelul accesibilității percepute* (angajații din organizațiile în care aceste programe sunt disponibile le pot percepe ca fiind accesibile sau nu pentru ei personal);

(3) *nivelul utilizării propriu-zise* (angajații care percep că programele privind echilibrul muncă-familie, disponibile în organizația lor, sunt accesibile pentru ei, decid dacă să le folosească sau nu).

Tocmai nivelul „accesibilității percepute”, susțin Budd și Mumford, reflectă în ce măsură angajații consideră că acțiunile privind echilibrul muncă-familie sunt accesibile sau nu. În studiul lor, cercetătorii constată că majoritatea angajaților cred că acțiunile date nu sunt accesibile pentru ei. Angajații din organizațiile în care aceste acțiuni sunt disponibile le pot percepe ca fiind inaccesibile pentru ei, deoarece:

1. Organizațiile pot oferi anumite facilități doar unor categorii de angajați. Nu toți angajații au acces la aceste programe. În mod similar, studiile din SUA (cf Deitch și Huffman, 2001) arată că femeile cu funcții manageriale sau posturi mai bine plătite au într-o măsură mai mare acces la asemenea programe, decât cele cu posturi mai puțin plătite și necalificate [20]. În același context, Allard *et al.* [21] relatează cum un interviu spusese că în organizația sa unor tați singuri li s-a permis să aibă un program flexibil în timpul verii, însă acest lucru s-a făcut fără ca ceilalți angajați să știe, adică nu în rezultatul unor programe publice ce vizează munca și familia, deoarece „*fiecare va dori să beneficieze de așa ceva*”;

2. Angajații nu întotdeauna sunt conștienți de beneficiile acestor programe sau nu le cunosc. În multe cazuri, angajații nici nu cunosc despre existența programelor muncă-familie. De rând cu specialiștii în resurse umane, sugerează Budd și Mumford [22], organizațiile sindicale din cadrul companiilor la fel ar putea facilita transmiterea informației despre aceste programe prin diverse buletine informative, workshop-uri sau training-uri care i-ar ajuta pe angajați să înțeleagă care sunt beneficiile acestora și cum ar putea fi ele accesibile pentru ei;

3. Angajații au anumite constrângeri financiare sau acțiunile vizate sunt impracticabile. (De exemplu, fie jobul nu le permite să lucreze de acasă, fie nu identifică un coleg potrivit cu care să împartă, la necesitate, sarcinile profesionale, fie nu-și permit o muncă *part time*, din motive financiare [23];

4. Acțiunile date reduc vizibilitatea angajatului la locul de muncă. Multe dintre acțiunile prevăzute în aceste programe, constată Andreasi și Thompson [24], cum ar fi, munca *part time* sau flexibilitatea orelor de muncă, reduc din ceea ce în studiile organizaționale se numește „*time de prezență vizibilă*” (*face time* – eng.), adică timpul sau numărul de ore lucrate de angajat nemijlocit la locul de muncă și care sunt *vizibile* pentru ceilalți – manageri, supervizori sau colegi de muncă. Atunci când numărul de ore lucrate la locul de muncă intră în contradicție cu „normele organizaționale privind timpul de prezență solicitat”, menționează autorii, angajații pot fi stigmatizați sau consideră că vor fi stigmatizați;

5. Angajații cred că vor fi discriminați în cazul unor promovări. Deseori, angajații consideră că dacă vor beneficia de programele muncă-familie care le sunt destinate, aceasta ar putea avea consecințe negative asupra muncii sau carierei [25]. De exemplu, rezultatele unor cercetări (Kofodimos, 1995; Glass și Finley, 2002; Veiga *et al.*, 2004) constată că angajații ar avea anumite rezerve de a folosi toată perioada planificată pentru concediul de maternitate, fiindcă, cred ei, muncind mai puține ore ar putea să nu fie promovați [26].

Pe de altă parte, așa cum menționează unii autori, nici organizațiile nu sunt întotdeauna receptive la implementarea unor asemenea programe. Kossek [27] opinează că, în general, companiile din SUA sunt rezervate în ceea ce privește politicile de integrare a muncii și familiei, considerându-se că aceasta ar fi mai curând o problemă individuală, decât una organizațională sau societală. Tot în același sens, Lobel *et al.* [28] constată că, în pofida creșterii numărului de programe ce vizează echilibrarea muncii și familiei/vieții private, se raportează o serie de dificultăți în încercarea de a-i convinge pe manageri că aceste inițiative chiar creează beneficii la locul de muncă. În aceeași ordine de idei, studiul lui Allard *et al.* [29] constată un suport scăzut din partea managerilor și a supervizorilor, lipsă de interes privind problemele muncă-familie ale angajaților, demonstrând că managerii percep munca și familia în mod tradițional, adică ca pe niște sfere separate.

În ceea ce privește poziția organizației privind modul de gestionare a sferelor muncă-familie, Kirchmeyer (1995) diferențiază trei tipuri: *integrarea* (organizația este în favoarea integrării muncii și familiei, acceptând ideea interferenței acestor două domenii), *separarea* (organizația tratează aceste domenii ca fiind distincte) și *implicarea* (organizația nu doar că este în favoarea integrării muncii și familiei, ci și oferă suportul necesar angajaților care se confruntă cu situații de conflict) [30]. Din această perspectivă, Major și Clevand [31] consideră că organizația trebuie să ofere angajaților oportunități de echilibrare a muncii și familiei: programele muncă-familie trebuie să devină parte integrantă a culturii și politicilor organizaționale, iar criteriile de accedere la aceste programe să fie transparente și aplicate în mod echitabil.

Implicații ale suportului organizațional perceput

Un alt aspect important cu referire la implementarea programelor „prietenoase familiei” este efectul pe care îl au asupra angajamentului și percepției suportului organizațional. Teoria suportului organizațional per-

ceput arată că angajații își formează credințe despre felul în care organizația le apreciază eforturile și contribuțiile și are grijă de starea de bine a angajaților. Astfel, angajații care percep un nivel înalt al suportului din partea companiei sunt mult mai determinați să manifeste angajament organizațional sporit [32]. Având în vedere această perspectivă, Wang *et al.* [33] sugerează că dacă angajații percep că ei beneficiază de pe urma programelor muncă-familie, atunci vor considera acest fapt drept un suport din partea organizației și se vor simți obligați să răspundă reciproc prin angajament organizațional sporit.

Suportul organizațional poate fi investigat la trei niveluri ierarhice: managerii, supervizorii și colegii de muncă [34]. Primul nivel al suportului organizațional este suportul oferit de managerii din pozițiile de top. Studiile arată că, așa cum managerii sunt factori de decizie în organizație, ei ar putea, împreună cu supervizorii, să contribuie la înlăturarea efectelor negative ce ar putea fi produse de conflictul muncă-familie și să încurajeze implementarea politicilor organizaționale în acest sens [35].

Al doilea nivel se referă la suportul oferit de supervizori. Mentorii sau supervizorii, constată Allen (2001), sunt cei care influențează în mare măsură felul în care este perceput suportul organizațional [36]. De altfel, cercetările realizate de Blair-Loy și Wharton (2002) demonstrează că suportul supervisorului este unul dintre cei mai buni predictorii ai succesului programului muncă-familie, inclusiv al utilizării acestuia de către angajați [37]. Supervizorii care manifestă deschidere față de nevoile angajaților legate de familie determină, în mare parte, scăderea intensității conflictului muncă-familie [38]. Un nivel înalt al conflictului, observă Kossek și Hammer [39], se răsfrânge și asupra intenției de a părăsi organizația. Astfel, la angajații care au raportat un nivel crescut al suportului din partea supervisorului s-au înregistrat într-o măsură mai mică intenții de a părăsi organizația, comparativ cu cei care percep un suport mai scăzut și, de asemenea, au indicat un nivel mai mare al *spillover*-ului pozitiv dinspre muncă spre familie.

Al treilea nivel implică suportul oferit de colegi și grupul de muncă. Allard *et al.* [40] constată că sunt relativ puține cercetări care examinează suportul din partea colegilor, chiar dacă acest factor este la fel de important în implementarea programelor „prietenose familiei”. În studiul lor, autorii au examinat două aspecte – flexibilitatea și normele organizaționale privind timpul/programul de muncă. Ei consideră că angajații au nevoie de flexibilitate la locul de muncă pentru o absență de scurtă sau de mai lungă durată și cei care sunt afectați de această absență sunt în primul rând colegii de muncă. În Suedia, țară în care a fost realizat studiul, o modalitate tipică de a face față absențelor este de a distribui munca cu ceilalți colegi [41]. Suedia mai este și una dintre țările care încurajează bărbații să se implice activ în creșterea și educarea copiilor. Astfel, cercetarea a fost realizată pe un număr de 377 de tați din companii private, având drept scop investigarea experienței lor în ceea ce privește conflictul muncă-familie și percepțiile privind climatul organizațional, în ce măsură acesta este considerat a fi unul favorabil echilibrului muncă-familie și dacă climatul favorabil determină scăderea intensității conflictului [42]. În acest fel, Allard *et al.* [43] au studiat care este percepția angajaților privind gradul de receptivitate a membrilor din grupul de muncă, atunci când aceștia doresc să fie absenți de la serviciu pentru o anumită perioadă. Rezultatele atestă un nivel scăzut de suport privind echilibrul muncă-familie din partea managerilor, supervizorilor, inclusiv a colegilor de muncă. Mai mult, datele arată că cultura organizațională din companiile analizate conține norme care mai degrabă separă munca de familie. Participanții indică un nivel mai scăzut al conflictului, în cazul unui climat organizațional care oferă suport familiei. Conform studiului, atunci când organizația este percepută ca fiind una care susține familia, participanții se simt mai capabili de a echilibra responsabilitățile de rol (muncă și familie).

Bailyn (1993) arată că angajamentul poate fi un răspuns la încercările companiei de a ține cont de nevoile angajaților, iar munca *part time* este un exemplu de asemenea practică [44]. Totuși, precizează Thompson *et al.* (2005), politicile și programele „prietenose familiei” nu sunt suficiente pentru a crea un climat de muncă „prietenos familiei” [45]. Rezultatele studiului realizat de Wang *et al.* [46] în companii financiare sugerează că programele care sunt evaluate pozitiv de către angajați contribuie la creșterea angajamentului organizațional. Astfel, opinează autorii, organizațiile trebuie să adapteze programele muncă-familie atât în funcție de necesitățile angajaților, cât și de specificul contextului organizațional și cultural. Totuși, observă Calan [47], atunci când angajații consideră aceste programe drept o obligație din partea organizației, ei nu sunt întotdeauna motivați de a răspunde reciproc prin muncă exemplară și performanță la locul de muncă.

Model de evaluare a intervenției pentru sporirea suportului organizațional

Chiar dacă s-au realizat mai multe cercetări privind percepția disponibilității și utilității programelor „prietenose familiei”, există puține cercetări privind evaluarea acestor efecte la nivel individual și organizațional.

țional [48]. Așa cum studiile evidențiază importanța suportului organizațional, Hammer *et al.* [49] au decis să realizeze un studiu cvasiexperimental longitudinal pentru a testa un model de evaluare a impactului unui program de intervenție care avea drept scop sporirea implicării supervisorilor în susținerea angajaților care se confruntă cu situații de conflict muncă-familie. Acest program (*cf* Hammer *et al.*, 2009; Hammer *et al.*, 2007) a fost conceptualizat pentru a dezvolta niște acțiuni exprimate de supervizori, care se manifestă prin comportament de suport, inclusiv sau în special *emoțional* (supervizorii manifestă suport prin ascultarea angajaților, demonstrând grijă și atenție față de nevoile angajaților), *instrumental* (supervizorii răspund nevoilor angajaților prin negocierea formelor de management al zilei de muncă în funcție de necesitățile acestora), *comportamente remodelatoare/ adaptive* (supervizorii îi ajută pe angajați să-și organizeze mai eficient sarcinile la locul de muncă în funcție de nevoile acestora și pentru a răspunde eficient solicitărilor de rol), *management creativ muncă-familie* (supervizorii restructurează munca pentru a facilita eficiența angajaților la locul de muncă și în afara acestuia) [50].

Modelul propus de Hammer *et al.* [51] are trei dimensiuni. În primul rând, autorii sugerează că eficacitatea intervenției va varia în funcție de măsura în care angajații necesită acest suport: angajați cu un nivel înalt al nevoii de suport în situații de conflict muncă-familie sau familie-muncă și angajați cu un nivel scăzut privind necesitatea acestui suport. Astfel, relația dintre intervenție și efectele pozitive asupra muncii și sănătății angajaților e de așteptat să fie influențată de intensitatea acestui conflict – angajații care manifestă un nivel înalt, atât pentru conflictul muncă-familie, cât și pentru conflictul familie-muncă, au un nivel sporit al necesității psihologice de suport.

În al doilea rând, autorii consideră că percepția unui suport sporit din partea supervisorului pentru probleme muncă-familie este necesară pentru a amplifica efectele pozitive asupra muncii, familiei și sănătății și cu cât acest suport este mai înalt, cu atât se răsfrânge mai mult asupra intensității conflictului [52]. Deoarece a fost demonstrat că suportul supervisorului influențează pozitiv atitudinea față de muncă și, în special, satisfacția de muncă [53] și negativ intenția de a părăsi organizația [54], atenția autorilor în cadrul intervenției a fost de a acorda suport privind echilibrul muncă-familie, atunci când această necesitate de suport este ridicată, pentru a spori efectul pe care îl are supervisorul. În conformitate cu rezultatele lui Karasek (1979) privind efectul moderat al supervisorului în locurile de muncă cu un nivel înalt de tensiune, percepțiile angajaților privind îmbunătățirea sănătății fizice vor fi mai favorabile în cazul în care supervizorii vor fi instruiți pentru a manifesta un comportament de suport privind nevoile familiei [55].

În al treilea rând, cercetătorii susțin că percepția angajaților privind suportul supervisorului este un factor mediator care va facilita ca programul de intervenție muncă-familie să aibă efectele scontate asupra sănătății angajaților. Autorii se așteptau ca angajații care vor percepe un suport mai ridicat din partea supervisorilor vor fi mai capabili să găsească resursele necesare pentru a avea un control sporit privind managementul conflictului muncă-familie și, respectiv, rezultate mai bune în ceea ce privește sănătatea și performanța la locul de muncă.

Conform autorilor, trainingul privind comportamentul de suport din partea supervisorului determină scoruri mai mari la acei angajați care se confruntă cu un nivel înalt al conflictului familie-muncă și scoruri mici pentru cei care au un nivel scăzut al conflictului. Cu alte cuvinte, intervenția a dus la rezultate îmbunătățite privind sănătatea fizică, comparativ cu grupul de control, însă nu a determinat schimbări semnificative asupra satisfacției în muncă și a intențiilor de a părăsi locul de muncă. Rezultate înalte în ceea ce privește creșterea satisfacției de muncă și diminuarea intențiilor de a părăsi organizația s-au înregistrat doar în cazul angajaților cu un nivel înalt de conflict muncă-familie. Astfel, sugerează autorii, atunci când sunt gândite intervenții muncă-familie, trebuie să se ia în considerare și faptul că aceste acțiuni pot fi eficiente în cazul unor angajați și mai puțin eficiente în cazul altora, în funcție de interesul acestora, ceea ce face ca aceste strategii de intervenție să aibă anumite limite în ceea ce privește utilitatea lor.

Efectele diferențiate pe care le produc programele de intervenție sunt și în funcție de tipul de conflict: muncă-familie sau familie-muncă [56]. Deși angajații raportează că munca interferează cu familia mai mult decât familia cu munca [57], totuși, în mod frecvent, organizațiile implementează programe care vizează mai mult acțiuni care să reducă din intruziunea familiei asupra muncii [58]. În general, strategiile existente de diminuare a conflictului muncă-familie au următoarele limite [59]: (a) prevăd acțiuni ce se referă mai mult la interferența familiei în procesul muncii, decât invers, în pofida unor situații frecvente de interferență muncă-familie; (b) beneficiile oferite de programele date sunt puțin utilizate de angajați și (c) responsabilitatea privind gestionarea programului de muncă și a orelor din afara programului rămâne în mare parte individuală.

Perspective privind „angajatul ideal” în contextul implementării politicilor privind familia

Percepția precum că „angajatul ideal” este cel care prioritizează munca în raport cu viața privată pare să fie o normă. În cadrul unei cercetări, bazate pe studii de caz în cadrul unor companii, Callan [60] constată că, chiar dacă compania promovează programe care ar facilita echilibrul unor priorități conflictuale muncă-familie, mulți angajați consideră că ei nu au făcut suficient pentru a fi un „angajat ideal”, deoarece accesarea la niște beneficii promovate de aceste programe nu le-ar permite să se manifeste ca niște „angajați ideali” pentru companie. Autoarea constată că în discursul subiecților caracteristicile tipice pentru un „angajat ideal” se evidențiau ca teme centrale.

Callan [61] subliniază că anumite schimbări în tiparul caracteristic al „angajatului ideal”, ca urmare a politicilor muncă-familie, trebuie să devină o dimensiune esențială a schimbării cultural-organizaționale. De exemplu, femeile-inginer din cadrul unei companii participante la studiu, orientate și pe carieră, spuneau că ele nu pot să progreseze pe scara profesională la fel ca și colegii lor bărbați, deoarece cât de mult s-ar strădui, nu pot să corespundă criteriilor a ceea ce însemna a fi un „angajat ideal” în compania respectivă.

Astfel, studiul dat arată că percepția precum că „angajatul ideal” trebuie să manifeste expres angajament și prioritate față de muncă este împărtășită nu doar de companie, ci și de angajați. În mod tipic, menționează autoarea studiului, cei care încearcă să corespundă acestui model nu-și organizează ziua de muncă ținând cont de responsabilitățile familiale și, de obicei, lucrează peste program, ca să finalizeze sarcinile de la locul de muncă. Participanții la studiu nu păreau să conteste un asemenea pattern al „angajatului ideal” și erau de acord că e necesară o asemenea perspectivă asupra muncii care permite intruziunea muncii în viața de familie (de ex., verificarea email-urilor seara sau de a fi disponibil la telefon).

Astfel, consideră Budd și Mumford [62], în contextul discuțiilor privind implementarea unor politici organizaționale care să favorizeze echilibrul muncă-familie, trebuie schimbată și viziunea asupra angajatului. Cercetătorii propun tranziția de la perspectiva „angajatului ideal” la cea a „angajatului integrat”. Se cere o nouă viziune asupra „angajatului ideal”, subliniază autorii; valoarea unui angajat nu constă în abilitatea acestuia de a prioritiza munca în raport cu familia, ci în capacitatea acestuia de a funcționa ca un individ care reușește să integreze munca și familia în așa fel încât să beneficieze ambele – și munca, și familia [63].

Politicile privind munca-familia pledează pentru trecerea de la perspectiva angajatului ideal la cea a angajatului integrat, care reușește să integreze eficient cele două domenii – munca și familia. În acest sens, Poelmans și Caligiuri [64] propun un model de dezvoltare a unei companii care să fie responsabilă pentru problemele familiei (eng. *Family Responsible Company Development Model*). Modelul a fost elaborat de cercetătorii de la *International Center of Work and Family, IESE Business School* (Barcelona, Spania), în baza studiilor privind politicile cu referire la echilibrarea muncii și familiei în diverse organizații, model pe care îl analizăm în secțiunea următoare.

Compania responsabilă de implementarea politicilor de familie

Modelul propus de Poelmans și Caligiuri prevede dezvoltarea unei companii responsabile în vederea implementării unor politici ce vizează familia și viața privată a angajaților. Modelul descrie etapele de urmat în implementarea unor asemenea politici, precum și metodologia de diagnostic și evaluare relevantă fiecărei etape. Conform autorilor, scopul de bază al unei companii responsabile este de a crea un loc de muncă care să fie deopotrivă eficient în atingerea obiectivelor organizației și în ceea ce privește armonizarea muncii, familiei și vieții personale. În modelul propus, autorii analizează o serie de practici și norme organizaționale nescrise care ar putea facilita sau bloca succesul în procesul de implementare a unor programe favorabile familiei.

Implementarea unor politici de armonizare a muncii și familiei, subliniază cercetătorii de la *IESE Business School*, este un proces de durată ce implică o strânsă colaborare a angajaților de la toate nivelurile organizaționale. Prin urmare, în opinia lor, pentru a asigura durabilitatea schimbărilor în timp, acestea nu trebuie să fie impuse de sus sau să fie percepute astfel, ci fiecare angajat trebuie să contribuie și să beneficieze de pe urma implementării acestor politici. Pe de altă parte, mai precizează autorii, pentru a asigura succesul schimbării atitudinilor și practicilor privind munca și familia, cadrul organizațional necesită un anumit tip de cultură organizațională a muncii (eng. „*work culture*”). Cultura organizațională a muncii, menționează Poelmans și Caligiuri [65], poate fi definită în termeni de enunțuri implicite, norme sociale și așteptări privind atmosfera și procesul de lucru în cadrul unei organizații. La nivel organizațional, aceste aspecte arată ce este acceptabil și ce nu, implicând o serie de valori și credințe ce exprimă așteptările privind comportamentul organizațio-

nal al angajatului. În contextul acțiunilor de armonizare a muncii și familiei, aceste aspecte, definatorii pentru evaluarea culturii organizaționale a muncii, demonstrează măsura în care compania susține și valorizează politicile și programele de integrare a muncii și familiei.

Fiecare organizație se caracterizează prin anumite tradiții și practici formate de-a lungul timpului, ca rezultat al procesului de muncă organizat și al rolurilor pe care indivizii le exercită în cadrul companiei. Anumite practici sunt eficiente și pot servi drept bază pentru fundamentarea unei culturi organizaționale favorabile politicilor muncă-familie. Altele, dimpotrivă, pot amplifica și mai mult conflictul muncă-familie trăit de angajați, compromițând încercările de a implementa cu succes anumite politici și programe de echilibrare a muncii și vieții private. Un exemplu de asemenea practică ineficientă este cea descrisă mai sus – percepția precum că, muncind mai mult, ai mai multe șanse pentru promovare. Faptul de a lucra peste program, inclusiv în weekend-uri, poate fi văzut ca o manifestare a implicării și a angajamentului organizațional. Un alt exemplu de practică ineficientă descrisă de autorii modelului ar fi tendința de a organiza ședințe în afara orelor de program, considerându-se că fiecare angajat își va ajusta corespunzător planurile personale. În acest fel, susțin Poelmans și Caligiuri [66], managerul forțează angajații să aleagă între a petrece mai mult timp la locul de muncă sau cu familia și prietenii.

Concluzii și perspective de cercetare

În mod cert, așa cum arată rezultatele cercetărilor, implementarea unor politici și programe „prietenose familiei” produce beneficii bilaterale, atât pentru *angajați* (ameliorarea calității vieții, sănătate fizică și mentală, mai mult timp pentru viața privată), cât și pentru *organizație* (sporirea randamentului, reducerea absenteismului, creșterea angajamentului și loialității angajaților față de organizație). Studiile demonstrează că, pentru a facilita succesul implementării unor asemenea programe, e necesară evaluarea cadrului instituțional și a culturii organizaționale actuale, în vederea identificării practicilor care vor facilita succesul schimbării planificate, implicit, dezvoltarea în timp a unor valori organizaționale favorabile integrării muncii și familiei.

Analizând o serie de studii empirice și meta-analitice, Wang *et al.* [67] constată că unele au demonstrat o relație pozitivă între existența unor programe și atitudinile pozitive ale angajaților față de companie, altele, dimpotrivă, au evidențiat o relație modestă sau chiar lipsa acesteia. Aceste rezultate necesită o cunoaștere mai aprofundată a condițiilor care facilitează succesul programelor muncă-familie, în sensul producerii unor rezultate pozitive asupra muncii. În acest mod, cercetătorii subliniază că studiile ulterioare trebuie să exploreze condițiile în care programele „prietenose familiei” vor determina o atitudine și un comportament favorabile față de muncă, cum ar fi diferențele individuale (de ex., vârstă, gen, valori), caracteristici ale familiei, suportul organizațional, inclusiv aspecte ale unui mediu de muncă favorabil familiei.

Percepția importanței programelor muncă-familie este un factor esențial pentru analiza eficienței acestor programe, fapt valabil atât pentru angajați, cât și pentru alți actori organizaționali: în ce măsură managerii consideră că politicile și programele „prietenose familiei” vor contribui realmente la succesul companiei și vor crește productivitatea [69]. Respectiv, rolul supervisorului și al suportului oferit de supervisor pentru nevoile legate de familia angajaților a devenit recent un subiect de discuție în mediul organizațional [70]. Cercetările arată că suportul oferit de supervisor este un predictor important pentru succesul programelor privind echilibrul muncă-familie [71].

În acest sens, studiile autohtone privind politicile și programele „prietenose familiei” trebuie să vizeze percepțiile privind „angajatul ideal” (atât din perspectiva angajatorilor, cât și din cea a angajaților). Luând în considerare importanța pe care o are suportul oferit de manager în diminuarea conflictului muncă-familie, merită atenție examinarea contextului organizațional din perspectiva managerilor, aceasta fiind în strânsă legătură cu climatul și cultura organizațională. Respectiv, cercetările ulterioare privind conflictul muncă-familie trebuie să abordeze și impactul culturii muncă-familie percepute, suportul supervisorului, dar și al colegilor de muncă.

Referințe:

1. DRACH-ZAHAVY, A. and SOMETH, A. Coping with work-family conflict: integrating individual and organizational perspectives. In: KORABIK, K., LERO, D., WHITEHEAD, D. (coord.). *Handbook of work-family integration. Research, theory, and best practices*, Cambridge: Academic Press/ Elsevier, 2008, p.267-285.
2. Apud ALLARD, K., HAAS, L. and HWANG, C.P. Family supportive organizational culture and fathers' experience of work-family conflict in Sweden. In: *Gender, Work and Organization*, 2011, vol.18, no 2, p.141-157.

3. VEIGA *et al.*, 2004 *apud* POELMANS, S. A.Y. and CALIGIURI, P. *Harmonising work, family, and personal life. From policy to practice*. Cambridge: Cambridge University Press, 2008.
4. DRACH-ZAHAVY and SOMETH. *Op. cit.*
5. POELMANS, de WAAL-ANDREWS, 2005, *apud* POELMANS and CALIGIURI. *Op. cit.*
6. CHINCHILLA *et al.*, 2004, *apud* POELMANS and CALIGIURI. *Op. cit.*
7. WANG, P., LAWLER, J.J., SHI, K. Implementing family-friendly employment practices in banking industry: evidence from some African and Asian countries. In: *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2011, no 84, p.493-517.
8. MANDEVILLE, A., HALBESLEBEN, J. and WHITMAN, M. Misalignment and misperception in preferences to utilize family-friendly benefits: implications for benefit utilization and work-family conflict. In: *Personnel Psychology*, 2015, no69 (4), p.895-929.
9. FRYE and BREAUGH, 2004; GRANDY and CROPANZANO, 1999, *apud* WANG *et al.* *Op. cit.*
10. SCANDURA and LANKAU, 1997, *apud* DRACH-ZAHAVY and SOMETH. *Op. cit.*
11. KOSSEK and OZEKI, 1999, *apud* KOSSEK, E. E. Workplace policies and practices to support work and families. In BIANCHI, S.M.; GASPER, L.M., KING, R.B. (coord.). *Work, family, health and well being*. Londra: Lawrence Erlbaum Associates, 2005, p.97-115.
12. GROVER and CROOKER, 1995, *apud*: WANG *et al.* *Op. cit.*
13. LOBEL și KOSSEK, 1996, *apud* DRACH-ZAHAVY și SOMETH. *Op. cit.*
14. ALLARD *et al.* *Op. cit.*
15. *Apud* POELMANS și CALIGIURI. *Op. cit.*
16. THOMPSON *et al.*, 1999, *apud* THOMPSON, C.A., ANDREASSI, J.K., PROTTAS, D.J. Work-family culture: Key to reducing workplace mismatch. In: BIANCHI, S.M., GASPER, L.M., KING, R.B. (coord.). *Work, family, health and well being*. Londra: Lawrence Erlbaum Associates, 2005, p.117-132.
17. THOMPSON *et al.* *Op. cit.*
18. BUDD, J. W.; MUMFORD, K.A. Family-friendly work practices in Britain: accesibility and perceived accesibility. In: *Human Resource Management*, 2006, vol.45, no1, p.23-42.
19. Ibidem.
20. *Apud* BUDD and MUMFORD. *Op. cit.*
21. ALLARD *et al.* *Op. cit.*
22. BUDD and MUMFORD. *Op. cit.*
23. Ibidem.
24. ANNDREASSI, J.K. and THOMPSON, C.A. Work-family culture: current research and future directions. In: KORABIK, K., LERO, D.; WHITEHEAD, D. (coord.). *Handbook of work-family integration. Research, theory, and best practices*. Cambridge: Academic Press/ Elsevier, 2008, p.331-351.
25. MAJOR, D.A. and CLEVELAND, J.N. Work-family conflict: applying research and best practices from industrial and organizational psychology. In: *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 2007, vol.22, p.111-140.
26. *Apud* DRACH-ZAHAVY and SOMETH. *Op. cit.*
27. KOSSEK. *Op. cit.*
28. LOBEL, S.A., GOOGINS, B.K., BANKERT, E. The future of work and family: critical trends for policy, market and research. In: *Human Resource Management*, 1999, vol.38, no3, p.243-254.
29. ALLARD *et al.* *Op. cit.*
30. *Apud* THOMPSON *et al.* *Op. cit.*
31. MAJOR and CLEVELAND. *Op. cit.*
32. WANG *et al.* *Op. cit.*
33. Ibidem.
34. ALLARD *et al.* *Op. cit.*
35. BOWEN, 1998; KINNUNEN *et al.*, 2005; O'DRISCOLL *et al.*, 2003, *apud* ALLARD *et al.* *Op. cit.*
36. *Apud* ALLARD *et al.* *Op. cit.*
37. *Apud* MAJOR and CLEVELAND. *Op. cit.*
38. FRYE and BREAUGH, 2004, *apud* ALLARD *et al.* *Op. cit.*
39. KOSSEK, E.E. And HAMMER, L.B. *Family supportive supervisory behaviours (FSSB) intervention study: effects on employee's work, family, safety, & health outcomes* (Summary of Findings from the National Institute for Occupational Safety and Health Grant # U010H008788). Portland State University and Michigan State University, 2008.
40. ALLARD *et al.* *Op. cit.*
41. BEKKENGEN, 2002, *apud* ALLARD *et al.* *Op. cit.*
42. ALLARD *et al.* *Op. cit.*
43. Ibidem.

44. *Apud* CALLAN, S. Implications of family-friendly policies for organizational culture: findings from two case studies. In: *Work, Employment, and Society*, 2007, vol.21, no 4, p.673-691.
45. *Apud* MAJOR și CLEVELAND. *Op.cit.*
46. WANG *et al.* *Op. cit.*
47. CALLAN, S. *Op. cit.*
48. KELLY *et al.*, 2008, *apud* HAMMER, L.B., KOSSEK, E.E., ANGER, W.K., BODNER, T., ZIMMERMAN, K.L. Clarifying work-family interventions processes: the role of work-family conflict and family supportive supervisor behaviours. In: *Journal of Applied Psychology*, 2011, vol.96, no1, p.134-150.
49. HAMMER *et al.* *Op. cit.*
50. *apud* HAMMER *et al.* *Op. cit.*
51. *Cf* HAMMER *et al.* *Op. cit.*
52. KOSSEK *et al.*, in press *apud* HAMMER *et al.* *Op. cit.*
53. THOMAS and GANSTER, 1995; THOMPSON și PROTAS, 2005, *apud* HAMMER *et al.*, *op. cit.*
54. THOMPSON *et al.*, 1999; THOMPSON and PROTAS, 2005, *apud* HAMMER *et al.* *Op. cit.*
55. *Apud* HAMMER *et al.* *Op. cit.*
56. HAMMER *et al.* *Op. cit.*
57. EAGLE *et al.*, 1997; FRONE *et al.*, 1992, *apud* MAJOR and CLEVELAND. *Op. cit.*
58. GREENHAUS and PARASURAMAN, 1999, *apud* MAJOR and CLEVELAND. *Op. cit.*
59. *Cf* MAJOR and CLEVELAND. *Op. cit.*
60. CALLAN, S. *Op. cit.*
61. *Ibidem.*
62. BUDD and MUMFORD. *Op. cit.*
63. FLETCHER and BAILYN, 1996, p.265 *apud* BUDD and MUMFORD. *Op. cit.*
64. POELMANS și CALIGIURI. *Op. cit.*
65. ALLEN, 2001; THOMPSON *et al.*, 1999, *apud* POELMANS and CALIGIURI. *Op. cit.*
66. POELMANS and CALIGIURI. *Op. cit.*
67. WANG *et al.* *Op. cit.*
68. THOMPSON *et al.* *Op. cit.*
69. LIRIO *et al.*, 2008, *apud* HAMMER *et al.* *Op. cit.*
70. BLAIR-LOY and WHARTON, 2002, *apud* MAJOR and CLEVELAND. *Op. cit.*

Notă: Studiul a fost elaborat în cadrul Proiectului „Interferențe dintre viața profesională și cea privată. Aspecte interculturale, experiențe locale și strategii de intervenție” (Proiect instituțional 2015-2018, direcția strategică „Patrimoniul național și dezvoltarea societății”, cifrul Proiectului 15.817.06.06A). Articolul reprezintă o versiune revizuită și adăugită a comunicării prezentate în cadrul Conferinței științifice anuale „Integrare prin cercetare și inovare”, USM, Chișinău, 9-10 noiembrie 2017.

Date despre autor:

Natalia COJOCARU, doctor în psihologie, conferențiar universitar, Facultatea de Psihologie, Științe ale Educației, Sociologie și Asistență Socială, Universitatea de Stat din Moldova.

E-mail: cojocar_natalia@yahoo.com

Prezentat la 29.06.2018