

ECHILIBRUL MUNCĂ-VIAȚĂ PERSONALĂ ÎN PERIOADA PANDEMIEI.  
O COMPARAȚIE ÎNTRE SECTOARELE IT ȘI PUBLICITATE

CRISTINA LEOVARIDIS\*,  
ELENA-GABRIELA PĂUN\*\*

ABSTRACT

WORK-LIFE BALANCE DURING THE PANDEMIC.  
A COMPARISON BETWEEN THE IT AND ADVERTISING FIELD

This paper aims to identify the main features of the work life-balance during the pandemic, comparing between two sectors of the creative industries in Romania, IT and advertising. After a theoretical presentation of the work-life balance, accompanied by an analysis of statistical data on the situation of teleworking, nationally and in Europe, the paper focuses on an applied approach, based on a qualitative research conducted through interviews with employees and managers in the two economic sectors.

**Keywords:** pandemic, advertising, IT, work-life balance.

INTRODUCERE

Obținerea echilibrului viață privată-viață profesională este benefică, atât pentru sănătatea și starea de bine a oamenilor văzuți ca angajați, cât și pentru performanța organizațională (îmbunătățirea ratei de retenție a angajaților, creșterea productivității, diminuarea absenteismului). Responsabilitatea obținerii acestui echilibru nu ar trebui să cadă în totalitate pe umerii individului, întrucât există o serie de factori sociali și structurali care împiedică atingerea lui. Echilibrul muncă-familie poate fi definit ca „satisfacerea așteptărilor de rol care sunt negociate și împărțite de un individ și partenerii săi de rol în sfera muncii și a familiei” (Grzywacz, Carlson, 2007, p. 485), trecând de la perspectiva în care viața

---

\*Associate Professor PhD, Faculty of Communication and Public Relations, National University of Political Studies and Public Administration, Bucharest, e-mail: [cristina.leovaridis@comunicare.ro](mailto:cristina.leovaridis@comunicare.ro).

\*\* Elena-Gabriela Păun, M.A., Faculty of Communication and Public Relations, National University of Political Studies and Public Administration, Bucharest, e-mail: [paun.gabrielaelena@gmail.com](mailto:paun.gabrielaelena@gmail.com).



profesională și cea personală erau privite ca două domenii distincte, la cea în care cele două sunt în strânsă legătură și contribuie într-o mică sau mai mare măsură la calitatea vieții oamenilor.

În contextul social generat de pandemia de Covid, mulți angajați s-au simțit anxioși, singuri sau au avut sentimente de depresie, fiind copleșiți de situație și de volumul de muncă. Utilizarea tehnologiei de comunicare (sms, laptop, e-mail, telefon) pentru rezolvarea unor sarcini de la locul de muncă după încheierea programului de lucru propriu-zis este corelată negativ cu echilibrul muncă-viață. Pentru angajat, utilizarea tehnologiei de comunicare în scopuri de serviciu în afara programului poate duce la frustrare și *burnout* și la conflict între muncă și viața personală, prin reducerea timpului petrecut cu partenerul de viață, familia sau cu prietenii (Boswell, Olson-Buchanan, 2007, pp. 603–604).

#### RAPORTUL MUNCĂ-VIAȚĂ PRIVATĂ: O PERSPECTIVĂ TEORETICĂ

Maribeth C. Clarke (2004, p. 121) definește echilibrul muncă-familie ca „satisfacție și bună funcționare atât la muncă, cât și acasă, păstrând conflictul de rol la minimum”, iar Patricia Voydanoff conceptualizează echilibrul muncă-viață privată ca „o evaluare generală care indică faptul că resursele legate de muncă îndeplinesc cererile familiei, iar resursele familiei îndeplinesc cererile legate de muncă, astfel încât participarea este eficientă în ambele domenii” (2005, p. 825). Echilibrul dintre viața privată și viața personală diferă de la o persoană la alta, pentru că fiecare individ se raportează diferit la acest concept și el poate varia în funcție de caracteristicile individuale, familiale, organizaționale și de societatea din care face parte, însă, pe scurt, putem spune că se referă la îmbinarea muncii și a vieții personale astfel încât ambele să fie considerate satisfăcătoare.

Conflictul între muncă și familie apare atunci când participarea la activitățile de muncă interferează cu participarea la activități de familie sau când stresul de la locul de muncă are efecte negative asupra vieții de familie. Obținerea echilibrului dintre rolurile asociate familiei și cele asociate muncii este importantă, deoarece cele două sunt corelate pozitiv cu bunăstarea psihologică, stima de sine ridicată, satisfacția individului și sentimentul general de armonie. Sursele de conflict pot fi dinspre locul de muncă (ambiguitatea de roluri la locul de muncă, supraîncărcarea, dificultăți de management al carierei); din perspectiva convingerilor și aspirațiilor personale (workahoolism-ul și / sau perfecțiunea în muncă, probleme de sănătate emoțională); sau dinspre familie (necesități privind asigurarea de resurse financiare sau materiale, menținerea și susținerea relațiilor interpersonale, implicarea în creșterea și educarea copiilor, probleme de sănătate ale unui membru al familiei (Petrovai, 2006, pp. 6–7). Consecințe ale conflictului între muncă și viața de familie asupra angajaților pot fi: nivel crescut de stres, probleme de sănătate fizică și emoțională (depresie, anxietate), comportamente de risc (consum de alcool),

stres marital crescut, probleme comportamentale și emoționale ale copiilor angajatului, satisfacție scăzută în muncă, satisfacție scăzută în carieră și performanțe scăzute în muncă. Efectele negative asupra companiei pot fi: fidelitate scăzută față de companie, creșterea interesului pentru schimbarea locului de muncă ca „metodă” de rezolvare a conflictelor, creșterea fluctuației de personal, absenteism și costuri ridicate generate de problemele de sănătate ale angajaților/concedii medicale (Petrovai, 2006, pp. 7–8, 12).

Există însă și anumite caracteristici ale unui loc de muncă ce pot fi asociate cu bunăstarea angajaților. Participarea în multiple roluri poate oferi un număr mai mare de oportunități și resurse pentru individ, de care se poate folosi pentru a se dezvolta în plan personal, dar și pentru a se descurca mai bine cu situațiile pe care le întâmpină în viața de familie și în diferite alte domenii. De exemplu, sprijinul soțului / soției sau calitatea vieții conjugale constituie un tampon important pentru stresul provocat de locul de muncă, în special pentru bărbați. A avea un partener care oferă susținere creează oportunitatea de a vorbi despre dificultățile de la locul de muncă, aspect ce îi poate ajuta pe indivizi să se recupereze după zilele stresante și să se descurce mai bine cu presiunile asociate locului de muncă și, în consecință, să aibă performanțe mai bune. Angajatele căsătorite, cu copii, au o bunăstare fizică și psihologică mai bună, spre deosebire de mamele căsătorite șomere. Prin urmare, în ciuda unui accent aproape exclusiv asupra conflictelor, cercetări conexe sugerează că viața profesională poate fi influențată pozitiv de o viață de familie satisfăcătoare (de exemplu, prin gestionarea și reducerea stresului) și că viața de familie poate beneficia de satisfacția obținută în viața profesională (de exemplu, printr-o mai bună bunăstare personală) (Grzywacz, Marks, 2000, p. 112).

Factorii care influențează echilibrul muncă-viață personală țin de caracteristicile personale și prioritățile individului, de organizație, de statutul său social, dar și de atitudinea și comportamentul persoanelor din cercul intim al angajatului (rude, prieteni); sprijinul din partea celor din jur reprezintă un factor esențial pentru atingerea echilibrului muncă-viață privată: angajații care se simt susținuți de colegi, manageri și de organizație au un grad mai mare de satisfacție, în ciuda supraîncărcării cu sarcini. Un factor important pentru obținerea echilibrului dintre muncă și viața personală este sprijinul oferit de stat sub forma acțiunilor de reconciliere a muncii cu familia, precum concediile parentale extinse și flexibile sau alte măsuri de susținere a familiei (Lunau *et al.*, 2014, pp. 422–427).

Diferitele ipoteze de cercetare din literatura de specialitate bazate pe diferența de gen au pornit de la presupuziția generală că „femeile experimentează mai mult dezechilibrul muncă-viață decât bărbații” (Parker, 2008, p. 8). Studiile mai arată și faptul că atât bărbații, cât și femeile se percep afectați de elemente care țin de echilibrul muncă-viață (Parasuraman, Simmers, 2001, pp. 551–568), precum reducerea timpului petrecut cu familia, scăderea calității timpului petrecut cu familia, lipsa timpului pentru relaxare (Doble, Supriya, 2010, pp. 331–342). Femeile, mai mult decât bărbații însă, primesc uneori sprijin exterior, din partea

familiei, a prietenilor, a partenerilor, a vecinilor, a familiei pentru a face față rolurilor asociate muncii și familiei, în special îngrijirii celor mici. Și generația de apartenență influențează atât modul de raportare a indivizilor la muncă, cât și viziunea acestora asupra echilibrului muncă-viață personală. Cei din generația Baby Boom (născuți între 1946 și 1964) experimentează mai puternic dezechilibrul muncă-viață personală decât cei din Generația X (născuți între 1965 și 1980) sau Millennials (născuți între 1981 și 1999). Pierderea rolurilor tradiționale de gen, precum și schimbările economice și sociale sunt motivele pentru care gestionarea echilibrului dintre viața profesională și cea personală este mai dificilă (Parker, 2008, p. 29).

Performanța în muncă este influențată de starea emoțională și nivelul de stres al angajatului, ceea ce a făcut ca organizațiile să se adapteze nevoilor angajaților, oferindu-le programe de sprijin. Cele mai frecvente măsuri se referă la serviciile de asistență și training pentru angajați, dar mai ales la programe flexibile de lucru precum: timp parțial de muncă; muncă de acasă (pentru un astfel de program optează angajații cu copii mici sau cei cu responsabilități ce pot fi realizate și în afara locului de muncă); job-sharing (împărțirea între colegi a responsabilităților aceleiași sarcini de muncă); program flexibil de muncă (angajatul decide împreună cu angajatorul programul și condițiile de muncă); „V-time” sau timp voluntar de pauză – este o opțiune a angajatului de a-și lua o perioadă de pauză, în funcție de diverse momente din viața lui de familie. Aceste politici de echilibrare a vieții profesionale și personale au ca beneficii pentru angajați: o calitate mai bună a vieții; progrese în carieră și o mai mare satisfacție în muncă; o mai bună stare de sănătate fizică și mentală; venituri mai mari și beneficii asociate acestora; mai mult timp pentru propria persoană. Aceste politici au la rândul lor beneficii pentru organizație: creșterea productivității; îmbunătățirea imaginii companiei / corporației; o mai bună recrutare a angajaților; reducerea absenteismului; costuri scăzute ale organizației generate de problemele de sănătate ale angajaților; clienți mai mulțumiți; creșterea implicării și fidelității angajaților față de companie (Petrovai, 2006, pp. 8–9).

#### **PERSPECTIVE ASUPRA LUCRULUI DE ACASĂ ÎN PERIOADA DE PANDEMIE**

Schimbarea vieții sociale și a modului de lucru, mutarea în online a muncii în anumite sectoare de activitate, ca urmare a pandemiei de coronavirus, au dus la utilizarea tot mai crescută de programe de videoconferințe. La sfârșitul anului 2019, înainte că virusul să se răspândească, aproape 10 milioane de oameni participaseră la ședințe și conferințe pe Zoom; până în aprilie 2020, utilizarea acestei platforme a explodat, ajungând la 300 milioane de persoane. Tehnologiile digitale, cum este Zoom, au făcut posibilă continuarea unor afaceri pe timpul carantinei, permițând oamenilor să-și mute viața online, menținând în același timp

distanța fizică, pentru a opri răspândirea virusului. Dar adoptarea unei noi tehnologii aduce și provocări și dificultăți. În afară de defecțiunile tehnice și de rețelele care se luptă să gestioneze traficul crescut, angajații se confruntă cu un nou fenomen: oboseala, anxietatea sau îngrijorarea rezultate din utilizarea excesivă a platformelor de videoconferință virtuală – pe care cercetătorii și jurnaliștii au început să o numească „oboseala Zoom-ului” (Wiederhold, 2020, pp. 437–438).

Raportul *Living, working and COVID-19*, realizat de către Eurofound, prezintă schimbările pe care le-a provocat criza COVID-19 la nivel european: peste trei sferturi din angajații participanți la sondajul realizat online ar prefera să lucreze ocazional de acasă, dacă nu ar exista restricțiile COVID-19; ei ar dori să alterneze lucrul de acasă cu cel fizic, la locul de muncă; respondenții care au lucrat mai des de acasă în timpul pandemiei au recunoscut că au lucrat și în timpul lor liber, mai ales dacă în gospodărie existau copii (Eurofound, 2020, p. 3).

În timpul lockdown-ului, majoritatea organizațiilor funcționau în „mod de criză”, iar acest lucru s-a reflectat în tipul de muncă necesar: cantități mari de muncă de coordonare (adesea stresantă) care implicau o nevoie mai mare de întâlniri (*online*), ducând deseori la ceea ce a fost numit „tehnostress” sau „oboseala Zoom-ului”. În consecință, mulți angajați cred acum că munca online înseamnă mai mult timp petrecut în ședințe decât înainte de restricții (Richter, 2020).

În ceea ce privește raportul viață profesională-viață personală, respondenții cu copii s-au confruntat cu cele mai mari provocări, legate de gestionarea sarcinilor de la muncă și de acasă. Principalele diferențe între cei cu și cei fără copii mici sunt legate de nivelul de concentrare și flexibilitatea timpilor de muncă și familie. În luna iulie 2020, 34 % din respondenții cu copii sub 12 ani simțeau că slujba îi împiedică să acorde timp familiei, comparativ cu 16 % dintre respondenți care nu au copii sub 17 ani și 21 % dintre respondenți care au copii cu vârste cuprinse între 12 și 17 ani. Femeile au raportat mai mari dificultăți în a gestiona munca și viața privată decât bărbații, mai ales că se simțeau prea obosite după muncă pentru a mai face treabă în casă, 24 % dintre femei resimțind acest lucru, comparativ cu 20 % dintre bărbați. Cu trecerea timpului, aceste procente au crescut la 31 % pentru femei și 26 % pentru bărbați – și nu au scăzut pe parcursul anului 2020. În același timp, respondenții cu copii care au lucrat numai de acasă în timpul crizei COVID-19 au raportat un grad mai mare de dezechilibru între muncă și viața privată, deoarece le-a fost greu să se concentreze la locul de muncă din cauza familiei (familia îi împiedica să acorde timp lucrului), iar tinerii și cei de vârstă medie au experimentat mai mult singurătatea, tensiunea și depresia, comparativ cu cei de peste 50 de ani (Eurofound, 2020, pp. 22–30).

Noua autonomie câștigată prin digital a creat probleme multor angajați, care au simțit că trebuie să justifice mai des cum își petrec zilele de lucru. În lockdown, deoarece nu mai erau la fel de vizibili, angajații au căutat modalități de a demonstra că muncesc și sunt disponibili. S-ar putea presupune că aceștia au fost nevoiți să devină mai accesibili și mai receptivi decât înainte de a trece la munca online,

poate lucrând mai multe ore și răspunzând mai rapid la e-mail-uri. Angajații au petrecut mai mult timp online, dovedind că sunt *acolo*, ceea ce a făcut să fie mai dificil să facă față nevoilor lor individuale. Competențele digitale au crescut, iar angajații au devenit adepții utilizării instrumentelor digitale de lucru și în afara timpului dedicat muncii, fapt ce a adus noi obiceiuri în viața lor, cum ar fi *ceaiurile virtuale de dimineață* sau *zoom după muncă* (Richter, 2020).

Conform unui studiu realizat de EY România (2021), în prezent angajații români doresc un program de lucru mai flexibil, iar instabilitatea pieței muncii îi determină să nu își schimbe angajatorul: 53 % din respondenți își doresc un program mai flexibil; 46 % consideră că instabilitatea pieței muncii îi determină să nu renunțe la actualul angajator; 62 % cred că pandemia va avea un impact pe termen lung asupra pieței muncii din România. Aproape jumătate dintre respondenți (44 %) consideră că gestionarea aspectelor financiare și a strategiilor de orientare profesională nu a fost adaptată contextului actual.

Pandemia a schimbat și modul în care angajații se raportează la sprijinul oferit de angajator, la programul și modul de muncă: în contextul telemuncii, peste 50 % dintre respondenți și-au dorit că angajatorul să le pună la dispoziție resursele necesare pentru telemuncă (echipamente IT, mobilier etc.), iar 45 % consideră necesară dezvoltarea de programe de sprijin pentru sănătatea fizică și mentală a angajaților, în timp ce 20 % dintre respondenți își doresc să primească un sprijin financiar suplimentar din partea angajatorilor (EY, 2021).

Conform unui studiu realizat de Reveal Marketing Research, 79 % dintre români consideră că sunt la fel de eficienți sau mai eficienți în condiții de telemuncă decât atunci când lucrau de la birou, iar 44 % dintre respondenți au declarat că muncesc mai multe ore zilnic (Buciu, 2020).

Referitor la îngrijorările angajaților, între 50 și 70 % dintre respondenți au menționat că își fac griji pentru: situația financiară personală, instabilitatea locului de muncă, sănătatea lor, situația celor dragi, evoluția economiei țării. De asemenea, un sfert dintre români simt că nu au intimitate atunci când lucrează, iar 26 % dintre ei spun că starea lor emoțională s-a înrăutățit (EY, 2021).

Însă pandemia a adus totuși și o serie de beneficii în ceea ce privește munca de acasă, 48 % dintre angajați apreciază faptul că nu mai petrec timp în trafic, 45 % dintre ei se bucură de programul de lucru mai flexibil, iar 42 % indică drept avantaj major faptul că pot petrece mai mult timp cu familia (Buciu, 2020).

În ceea ce privește perspectivele de viitor asupra muncii, conform raportului EY, „53 % din respondenți afirmă că accentul trebuie să fie pus de angajatori pe flexibilitatea programului de lucru, nu neapărat pe prezența la locul de muncă / telemuncă; 30 % dintre respondenți consideră că telemunca ar trebui să reprezinte jumătate din timpul lucrat, în timp ce doar 5 % vor să se întoarcă la vechiul program de lucru. În ceea ce privește opiniile cu privire la prezența fizică la locul de muncă după încheierea pandemiei, 52 % dintre respondenți consideră că proporția de telemuncă va crește, în timp ce 31 % dintre angajați cred că vor fi

prezenți la locul de muncă într-o proporție mai mare după încheierea pandemiei” (EY, 2021).

Un studiu realizat la nivel global, care a vizat analiza sentimentelor și emoțiilor oamenilor în mediul online față de conceptul de muncă de acasă în timpul COVID-19, a arătat că mai mult de 73 % dintre respondenți au avut un sentiment pozitiv față de munca de acasă, în timp ce aproape 27 % dintre ei au avut un sentiment negativ față de experiența muncii de la domiciliu (*work from home*). Mai mult de 60 % dintre oamenii care au postat pe Twitter au scris texte ce puteau fi asociate cu emoții precum încredere, anticipare și bucurie referitoare la trecerea la *work from home*, în timp ce câțiva au postat pe Twitter mesaje ce puteau fi asociate cu emoții precum teamă, tristețe, furie și deznădejde (Dubey, Tripathi, 2020). Din rezultatele obținute, se poate concluziona că experiența de lucru la domiciliu a fost percepută pozitiv la nivel mondial.

Conform specialiștilor în resurse umane, angajatorii vor încuraja un sistem hibrid de lucru, adică alternarea muncii de la birou cu cea de acasă sau 100 % de la distanță – și astfel vor putea să reducă costurile și vor crește beneficiile viitorilor angajați. Adoptarea unei astfel de strategii ajută angajatorii să crească eficiența, productivitatea și satisfacția profesională a angajaților, motivându-i, oferindu-le încredere și autonomia de care au nevoie, diminuând astfel stresul la care sunt expuși. Pandemia a avut un impact major asupra pieței forței de muncă și a obligat angajatorii să își regândească procesele de recrutare și selecție. Datorită faptului că activitatea s-a mutat brusc în mediul online, a crescut importanța abilităților *soft*, precum: creativitate, empatie, inteligența emoțională, managementul stresului (Hipo.ro, 2021).

Într-un alt studiu, de data aceasta referitor la piața muncii, EY constată impactul puternic pe care îl are pandemia asupra activității angajaților și a angajatorilor: 60 % dintre angajatori consideră că afacerea lor se află într-o „mare dificultate”, iar 54 % dintre angajați se declară foarte afectați de schimbările din această perioadă. În plus, 59 % dintre salariați cred că organizațiile pentru care muncesc nu sunt încă pregătite să se adapteze la cerințele și comportamentele clienților post-pandemie. Studiul mai arată că 38 % dintre angajați își doresc o creștere a salariului sau o îmbunătățire a planurilor de recompensare prin bonusuri, pentru toate eforturile depuse de la declanșarea crizei sanitare; 47 % dintre angajați spun că le-a crescut productivitatea în această perioadă, iar cea mai mare creștere a eficienței a fost menționată de către generațiile Y și Z; peste 77 % dintre organizații însă se așteaptă la scăderi semnificative ale costului cu forța de muncă și nu consideră necesare bonusurile sau creșterea salariilor (studiul Ernst&Young România, 2020).

Conform studiului *Working in times of Corona*, derulat în vara 2021 de Uniunea Agențiilor de Publicitate din România (UAPR, 2021) pe circa 600 de angajați din industria de publicitate din România, pentru 68 % din angajații din acest sector a fost dificil să separe activitatea profesională de viața personală și să

se detașeze de serviciu în afara orelor obișnuite de program; ca număr de ore de lucru pe săptămână, aproape jumătate (48 %) au lucrat puțin mai mult (cu 10 % mai multe ore pe săptămână), o cincime (21 %) au lucrat cu mult mai mult (cu 25 % mai multe ore pe săptămână), circa o treime (27 %) au muncit cam la fel, și foarte puțini au lucrat mai puțin decât înainte de pandemie. Principalele îngrijorări ale publicitarilor în timpul pandemiei au fost: dificultatea de a separa viața profesională de cea privată (62 %), teama de Coronavirus în general (60 %), supraîncărcarea cu activități (57 %), interacțiunea mai slabă cu colegii (49 %), îngrijorări despre o posibilă scădere a performanței profesionale (23 %). În ciuda acestor îngrijorări și eforturi, performanțele și comunicarea angajaților au fost chiar peste nivelurile așteptate: circa trei sferturi (74,9 %) din respondenți consideră că e la fel de ușor sau chiar mai ușor să performeze la standarde înalte calitativ; peste jumătate (57 %) consideră comunicarea cu colegii la fel sau chiar mai ușor de realizat ca în condiții normale.

**CERCETARE DE TEREN PRIN INTERVIU ASUPRA RAPORTULUI VIAȚĂ  
PROFESIONALĂ – VIAȚĂ PERSONALĂ ÎN PERIOADA PANDEMIEI PENTRU  
ANGAJAȚII DIN DOMENIILE IT ȘI PUBLICITATE**

*METODOLOGIA CERCETĂRII*

Cercetarea de față are ca obiectiv general înțelegerea raportului dintre viața profesională – viața personală în perioada pandemiei, în organizații din IT și publicitate.

Pornind de la încadrarea teoretică a subiectului, obiectivele specifice ale acestei cercetări sunt: **1.** cunoașterea modului în care angajații au lucrat în perioada pandemiei și a modului în care au gestionat raportul dintre viața privată și viața profesională; **2.** pentru cei care au lucrat și de acasă, cunoașterea efectului muncii de acasă asupra angajaților în perioada pandemiei (inclusiv a emoțiilor și sentimentelor resimțite de către angajați lucrând de acasă); **3.** identificarea propunerilor / sugestiilor făcute de angajați pentru îmbunătățirea echilibrului muncă-viață privată pe perioada lucrului de acasă; **4.** identificarea măsurilor luate de manageri pentru îmbunătățirea echilibrului muncă-viață privată pe perioada lucrului de acasă, atât pentru ei, cât și pentru angajații lor.

Tehnica aleasă pentru a realiza cercetarea calitativă propusă este cea a interviului. Interviul, în cazul cercetării noastre, este semistructurat, în sensul că abordează teme și ipoteze dinainte stabilite. Această tehnică „impune centrarea convorbirii pe o experiență comună tuturor subiecților”, iar cercetătorul elaborează un ghid de interviu „în care sunt fixate problemele ce vor fi abordate în convorbirea focalizată pe experiența subiectivă a implicării în situația analizată” (Chelcea, 2001, p. 277).

Cele două grupe de subiecți pentru cercetarea de față sunt: angajați și angajatori / manageri din domeniul publicității și domeniile conexe (marketing, branding, organizare de evenimente, comunicare) și angajați și manageri din domeniul IT. Ghidul de interviu semistructurat a fost aplicat online, pe Zoom, în perioada 10 mai 2021 – 31 mai 2021, iar durata conversației a fost de aproximativ 40–45 de minute cu fiecare subiect. Au fost realizate în total 30 de interviuri: pentru fiecare dintre cele două domenii de activitate am realizat în mod egal câte zece interviuri cu angajați și câte cinci cu manageri.

Profesiile angajaților respondenți din publicitate sunt: Art Director, Copywriter Digital / Social Media Manager; Copywriter și Content Writer, Senior Proposal Manager, Specialist Marketing, Brand Manager, Internal Sales Specialist și Wedding Planner, Consilier Marketing, Junior Art director; iar ale celor din IT: Support engineer pentru platformele IT, software engineer, product & project manager în IT, IT Security Advisor, Software Test Engineer, programator.

Funcțiile respondenților cu funcții de conducere sunt: CEO agenție de digital, Content Manager, Product Manager, CEO platforma online, Project Manager, director vânzări IT, Product Marketing Manager, Marketing Manager, CFO marketing.

#### *REZULTATELE CERCETĂRII ACTIVITATEA PROFESIONALĂ ÎN PERIOADA PANDEMIEI*

La întrebarea „Cum v-ați adaptat la contextul social actual și ce vă lipsește cel mai mult?”, angajații au răspuns că în contextul pandemic nu au avut probleme cu trecerea de la o viață normală la una cu restricții și s-au adaptat ușor situației, însă majoritatea respondenților, atât din IT, cât și din publicitate, au resimțit singurătatea și izolarea, menționând că le-a lipsit cel mai mult interacțiunea cu oamenii, ieșirile cu prietenii și evenimentele. Deși s-au adaptat destul de ușor la context, toți au resimțit efectele pandemiei prin prisma restricțiilor de călătorie, a numărului de persoane cu care se puteau vedea, fiind nevoiți să dezvolte obiceiuri noi, precum programarea ieșirilor, a cumpărăturilor într-un anumit interval orar, folosirea rezervărilor și a testelor PCR pentru călătorii: „M-am adaptat destul de bine, sunt productiv de acasă și lucrurile funcționează. Îmi lipsește totuși interacțiunea umană, care e mult mai scăzută acum. Atât la birou, cât și cu prietenii. Acum trebuie să programezi ieșirile, să ții cont de orele legale, să faci rezervări etc.” (M.G.); „Îmi lipsesc enorm concertele, festivalurile, mersul la cinema, teatru și mersul pe stradă fără mască” (A.T.). Am întâlnit și două opinii diferite de cele de mai sus, din partea a două persoane care lucrează în IT, care au susținut că a fost o perioadă excelentă pentru ele și s-au bucurat de timpul petrecut cu familia și cu propria persoană: „Mie mi-a prins foarte bine. Am întărit relația cu familia, am reușit să fac multe lucruri prin casă care erau amânate de ceva vreme” (R.T); „A fost o binecuvântare pentru mine, în sfârșit am avut timp pentru mine. Nu îmi lipsește nimic” (A.C).

La aceeași întrebare, managerii au răspuns că, în contextul pandemic, au avut probleme cu trecerea de la o viață normală la una cu restricții, și s-au adaptat greu situației; majoritatea respondenților, atât din IT, cât și din publicitate, au resimțit singurătatea și izolarea, menționând că le-a lipsit interacțiunea cu oamenii, ieșirile cu prietenii, ieșirile la restaurant, călătoriile și libertatea de mișcare și i-a epuizat supunerea la restricțiile de deplasare, deși s-au adaptat destul de ușor muncii la distanță: „Doamne! Îmi lipsesc atât de tare petrecerile, ieșirile în oraș care începeau vineri seara și care se terminau dimineața a doua zi. Îmi lipsește rău de tot interacțiunea cu alți oameni de la un *workshop* fizic. Îmi lipsesc piesele de teatru și spectacolele în general”. (A.O); „M-am adaptat atât eu, cât și colegii mei la lucratul de acasă / remote. Cel mai mult îmi lipsește interacțiunea socială, evenimentele, mersul la restaurant” (C.G.).

La întrebarea „Cum vi se pare ideea *de work from home*?”, majoritatea angajaților din publicitate au afirmat că era o necesitate de dinainte de pandemie, că este mult mai plăcut și comod să lucrezi de acasă, fiind un mediu de lucru mai puțin stresant, au mai menționat că aveau nevoie de un program flexibil care să le permită să se ocupe și de ei și să le ofere posibilitatea de a se bucura de puțin timp liber: „Mi se pare o necesitate în contextul pandemiei, deci bună” (M.G.); „Mi s-a părut ok pentru că am reușit să am grijă mai mult de casă, de mine și să gătesc” (A.T.); „Nu m-aș mai întoarce la birou” (R.T.). Au existat și două excepții, subiecți care au menționat și dezavantajele lucrului de acasă, și anume că s-au confruntat cu stări de anxietate și cu faptul că lucrul de acasă te obligă să stai foarte mult conectat online: „Plăcută din punct de vedere al timpului, incomodă din cauza faptului că trebuie să stai mereu cu ochii în laptop și cu mâna pe telefon” (D.C.).

Angajații din IT erau deja familiarizați cu acest sistem de lucru, menționând că apreciază cel mai mult flexibilitatea, le place faptul că nu sunt nevoiți să se deplaseze la birou și că nu sunt nevoiți să respecte regulile organizației, făcând referire la *dresscode* (codul vestimentar), de asemenea, menționează și beneficiile angajatorilor care implementează acest sistem de lucru, fiind mult mai ieftin pentru aceștia să își desfășoare activitatea astfel: „Angajații primesc acel confort de a lucra într-un mediu familiar, primitor, în care nu sunt constrânși de reguli sociale sau reguli specifice locului de muncă (spre exemplu, reguli ce țin de vestimentație). Angajatorii salvează sume semnificative de bani în sensul în care nu mai plătesc costuri de chirie și utilități aferente unui spațiu de lucru” (C.I.); „Îți oferă flexibilitate, confort și posibilitatea de a salva timpul pe care l-ai fi pierdut făcând naveta la birou, pentru mine funcționează foarte bine” (D.S.). Nu am întâlnit opinii care să menționeze aspecte negative în acest sector de activitate.

La aceeași întrebare, majoritatea managerilor din IT au răspuns că aveau implementat deja acest sistem de lucru și trecerea la un program de lucru *full remote* (complet la distanță) nu li s-a părut dificilă, s-au simțit mai productivi și nu au simțit nevoia de interacțiune față-în-față cu colegii / angajații, deoarece erau obișnuiți să comunice online cu aceștia: „M-am adaptat ușor la *work from home*,

având în vedere că și înainte lucram cel mai mult de acasă nu am simțit o mare diferență. Consider că sunt mult mai productiv de acasă” (A.P.).

Managerii din publicitate au opinii împărțite; un sfert din ei au susținut că s-au adaptat greu lucrului de acasă și acest sistem de lucru a devenit suportabil în timp, dar apreciază și beneficiile pe care munca de acasă le aduce vieții personale, deoarece nu mai pierd timp în trafic: „Greu la început, dar m-am obișnuit. Partea bună e că nu mai stau două ore în trafic, și că m-am apropiat mai mult de copii” (M.H.). Ceilalți manageri din publicitate s-au adaptat rapid și ușor, s-au simțit mai productivi, mai eficienți, însă pentru o parte din ei asta a dus și la o creștere a numărului de ore de muncă: „Rapidă, însă *work from home* pentru mine a presupus creșterea cu 40–50 % a numărului de ore lucrute datorită extra-efortului pentru coordonarea echipelor remote” (R.A.). Pentru un singur manager, *work from home* este o idee bună doar pe durate scurte de timp, deoarece oamenii au nevoie de interacțiune socială pentru a lucra, în plus este destul de greu să trasezi o limită între viața privată și cea profesională: „Un business mă ține mai mult la birou, agenția de digital. Restul proiectelor oricum le făceam *from home anyways*. *Work from home* e ok, poate 1–2 zile pe săptămână pentru colectiv, în schimb nu mi se pare o soluție potrivită *overall*. În primul rând ai nevoie să delimitezi spațiul de lucru de cel personal pentru că sunt *n* beneficii și motivații pentru care creierul performează diferit când schimbă mediul, iar în al doilea rând, suntem ființe sociale și ai nevoie de interacțiune umană pentru a lucra. Eu lucrez între 12–14 ore pe zi, de multe ori și sâmbăta, e greu să delimitezi viața profesională de cea personală” (G.M.).

Comparativ, dacă remarcăm o ușurință în implementarea sistemului de lucru *remote* în cazul managerilor din IT, deoarece aceștia lucrau în sistem hibrid sau *remote* și înainte de pandemie și erau obișnuiți să aibă o comunicare online cu echipele lor, în publicitate au existat două tendințe: prima ar fi o adaptare rapidă la noul sistem de lucru, ducând la creșterea eficienței, a productivității și la obișnuință, și a doua – cea în care managerii au menționat că în prima lună a fost greu de gestionat acest sistem de lucru, însă lucrul de acasă a venit cu beneficii precum timp pentru propria persoană, recuperarea timpului pierdut în trafic etc.

La întrebarea „Comparativ cu viața profesională de dinainte de pandemie, cum s-a schimbat viața dvs. profesională în timpul pandemiei?”, majoritatea angajaților din publicitate descriu această experiență ca fiind dificilă, pentru că lucrul de acasă le-a afectat viața privată; le-a fost greu să comunice cu superiorii și cu colegii lor și nu au reușit să își delimiteze viața privată de cea profesională: „Viața mea profesională în pandemie a evoluat atât negativ, cât și pozitiv. Pozitiv, în ideea în care am avansat în rol, fiindu-mi atribuite sarcini noi, conforme noului status profesional la locul de muncă. Iar negativ, în sensul în care nu a existat o barieră definitivă între viața de lucru și viața privată” (I.B.); „Comparativ cu ce făceam înainte, în pandemie volumul de muncă s-a dublat și mi-a fost destul de greu să delimitez viața profesională de cea privată” (M.P.). Însă am întâlnit și trei

opinii diferite ale celor intervievați din domeniul publicitar, care au afirmat că nu s-a modificat nimic în activitatea lor profesională: „Surprinzător, au venit mai mulți clienți la agenție. Însă nu mi s-a modificat volumul de muncă” (D.O.).

În ceea ce privește sectorul IT, toți angajații descriu această experiență ca fiind plăcută, cu beneficii salariale, însă menționează că uneori le-a lipsit interacțiunea cu colegii și puteau fi ușor distrași. Au învățat să fie productivi și să se motiveze singuri pentru a duce la final sarcinile de lucru și chiar au avut un echilibru mai bun între muncă și viața privată în timpul pandemiei: „S-a schimbat în foarte bine. Mi-am crescut venitul de aproape trei ori față de începutul pandemiei, *work-life balance* e mult mai bun acum și sunt mai fericit pentru că nu mai fac naveta la muncă” (O.S.). Comparativ, angajații din publicitate au întâmpinat dificultăți în a delimita viața profesională de cea privată și cu mici excepții aceștia nu au muncit mai mult decât în trecut, iar în IT angajații au fost mult mai relaxați și mai puțin stresați și, în plus, au avut parte de o majorare a veniturilor. Ca punct comun, angajații din ambele sectoare recunosc că le era mult mai ușor să comunice cu colegii și superiorii la birou.

Aceeași întrebare a fost adresată și managerilor din cele două sectoare economice: managerii din IT au exprimat opinii diverse, deoarece o parte nu au experimentat schimbări majore („Programul a rămas neschimbat, ca număr de ore lucrate zilnic, însă s-a adoptat un program flexibil în ceea ce privește ora de început a programului” – C.N.), însă alții au suferit modificări din punct de vedere al volumului muncii sau al stresului implicat („Muncesc mai puțin, dar este mult mai stresant de acasă” – B.I.); „Lucrez mai mult decât înainte de pandemie pentru că practic timpii dintre întâlniri – trafic, warm up etc. – sunt acum dedicați *full time* muncii. *Also*, e mai greu să mențin balanța dintre orele de muncă și cele de relaxare. Muncesc cam 14 ore pe zi” – C.G.).

Marea majoritate a managerilor din publicitate susțin că au lucrat peste program, că au ajuns la *burnout*, dar „este ceva normal în acest domeniu să ai un volum mare de muncă”, lucrează între 10–13 ore pe zi și din cauza funcției le este greu să gestioneze munca de acasă: „Programul de lucru e flexibil cu o marjă de plus / minus două ore față de intervalul 9–17. Am lucrat și peste program, foarte mult, anul trecut. Anul acesta balanța e mai echilibrată, dar și din cauză că s-a atins un *burnout*” (M.N.); „10–14 ore pe zi. Și înainte de pandemie lucram mult și de acasă, de oriunde, și *overhours*” (G.M.); „Pentru poziția mea nu prea ai noțiunea de program, nici la birou și nici online, responsabilitatea față de companie, rezultat și oameni nu se termină la ora 17 sau 18. Lucrez în medie 12–13 ore pe zi ... din 2005 de când am terminat facultatea” (R.A.).

Managerii din IT sunt mai relaxați, au un program de lucru mai scurt și nu lucrează peste program, rar menționând că se simt stresați. În schimb, managerii din publicitate susțin că din cauza funcției lucrează în medie între 10 și 14 ore pe zi, și o parte din ei au ajuns la *burnout* în pandemie.

La întrebarea „Ce program de lucru aveți și, de asemenea, ați avut posibilitatea de a vă alege cum lucrați?”, toți angajații din publicitate au afirmat că deși au un program standard, de 8 ore pe zi, au posibilitatea de a își adapta programul, fiind mai important să își rezolve *task*-urile decât să aibă programul fix. Aceștia susțin că statul peste program era ceva obișnuit și înainte de pandemie, însă acum pot compensa cu pauze mai mari în zilele în care nu au sarcini urgente: „Un program standard de 8 ore, care începe la ora 10. Este flexibil în sensul în care mai poți învăța orele de lucru dacă ai urgențe sau probleme personale. Important e să te încadrezi în deadline-uri. Mi s-a întâmplat să lucrez peste program, dar acest lucru e firesc domeniului. Se întâmpla și înainte de pandemie. De multe ori sunt proiecte mari care trebuie încheiate sau sunt deadline-uri foarte scurte” (M.G.); „Lucrez mult, lucrez și peste foarte des, pentru că nu mai ești limitat de faptul că trebuie să pleci acasă. Deja te simți comod, deci poți să mai continui de făcut lucruri pe care nu ai ajuns să le termini sau să perfecționezi ce ai făcut, fiind o meserie creativă, poți face asta la nesfârșit. Cel mai mult îmi place la munca de acasă că pot ieși în pauza de prânz cu cățelii afară la plimbare. Dar din păcate nu s-a întâmplat de foarte multe ori pentru că nu am mai luat pauza de masă pentru că aveam dealine-uri și nu mă încadram. Există mereu riscul că cineva să te roage să mai faci o mică modificare pe ceva anume, deci am stat la maxim jumate de oră de casă, ca să pot reveni urgent” (I.A.).

În ceea ce privește angajații din IT, majoritatea susțin că au un program fix, stabilit de către superiori, și au înțelegere din partea acestora dacă au urgențe de rezolvat. Rareori muncesc peste program, și nici înainte de pandemie nu se întâmpla foarte des: „Rareori au existat situații în care am fost nevoiți să lucrăm peste program. Această companie oferă flexibilitate în sensul că la urgențe îmi pot modifica programul. Programul de lucru este 08<sup>00</sup>–16<sup>00</sup>” (G.B.); „Programul este de 9 ore, cu o oră pauză de masă cu perioadă fixă 10<sup>00</sup>–19<sup>00</sup>, dar flexibil în cazul în care sunt urgențe sau probleme de rezolvat. Flexibilitatea aceasta este și în sens invers – dacă sunt urgențe de rezolvat, am lucrat și după terminarea programului” (M.P.).

Comparativ, se remarcă faptul că atât angajații din publicitate, cât și cei din IT au un program de 8 ore, însă angajații din publicitate lucrează frecvent peste program și se bucură de flexibilitatea programului de lucru pentru că își pot gestiona timpul de lucru prioritizând *task*-urile. Cei din IT se bucură de timp liber după program și au parte de flexibilitate dacă au nevoie.

La întrebarea „Cum ați resimțit lucrul de acasă? Puneți accent pe echilibrul viață privată-viață profesională?”, o mare parte din angajații din publicitate susține că încearcă să mențină echilibrul dintre cele două și este important acest aspect; apreciază munca de acasă pentru că le oferă posibilitatea de a lucra liniștiți, își pot gestiona în același timp și treburile casei, pot lua câte pauze simt nevoia, însă întâmpină probleme cu gestionarea volumului de muncă și simt nevoia de interacțiune cu colegii: „Prefer lucrul de acasă pentru că nu-mi bat capul în trafic,

nu am de-a face cu colegi insuportabili, îmi iau câte pauze doresc, pot lucra din orice colț al casei și am tot confortul necesar. Evident că îmi doresc să am timp și pentru mine, însă acesta e din ce în ce mai puțin, având în vedere volumul mare de lucru și presiunea exercitată de angajator oamenilor de creație din agenție” (I.B.). Însă sunt și trei angajați care susțin că nu pot realiza un echilibru viață privată-viață profesională din cauza volumului de muncă și preferă să lucreze de la birou pentru că acasă nu se pot concentra suficient: „Îmi cam displace pentru că nu mă pot concentra. Se ivesc tot felul de chestii care mă distrag și mă încetinesc” (D.C.); „Este mai greu să ai un echilibru, deoarece parcă ești tot timpul *available*, mereu trebuie să răspunzi la telefon, la un mail, apar sarcini noi constant” (R.T.).

Angajații din sectorul IT au răspuns majoritar că este mult mai plăcut și mai practic să lucreze de acasă, deoarece au mai multă flexibilitate și scutesc timpul pe care l-ar petrece în drum spre birou: „Lucrul de acasă nu mi s-a părut dificil, din contră, mi s-a părut relaxant” (I.V.); „Pentru mine e perfect, nu mai pierd timpul pe drum, să am grija să îmi fac pachetul cu mâncare, să planific când și ce gătesc să nu fiu obligată să mănânc ceva *random* cumpărat” (A.C.). A existat și o excepție, care susține că i-a fost greu să delimiteze viață familială de cea profesională, deoarece rolul de mamă și angajată interferau: „Adaptarea la un program *full remote* a fost relativ dificilă în contextul pandemiei, cu școala online a copiilor, programe diferite cu școala, teme, gătit, curățenie. Mi-a fost greu să mă obișnuiesc” (M.P.). Comparând, angajații din IT se bucură mai mult în plan personal de timp liber, însă ambele grupe de subiecți remarcă beneficiile pe care le are munca de acasă asupra vieții lor profesionale, în general.

În ceea ce privește ultima întrebare de tranziție, „Care a fost relația cu colegii și superiorii și cum s-a desfășurat comunicarea în acest sistem de lucru?”, părerile sunt împărțite între angajații din publicitate, deoarece o treime din ei susțin că au avut o comunicare normală, desfășurată cu ajutorul platformelor online și că interacțiunea cu colegii și superiorii nu a avut de suferit, însă menționează că le lipsește comunicarea față în față: „Comunicarea s-a desfășurat super ok, ne auzeam pe WhatsApp, și mai și ieșeam o dată pe lună *face to face*. Dar da, mi-a lipsit interacțiunea față în față” (D.O.); „Obișnuiam și înainte să lucrez cu oamenii *remote* astfel că nu a fost o diferență foarte mare. Jobul presupune o muncă *remote*, echipele cu care lucrez fiind din State” (R.T.). Restul susțin că au avut probleme de comunicare când vine vorba de diferite sarcini, comunicarea cu colegii și cu superiorii, deoarece colegii nu răspundeau în timp util sau aveau opinii diferite pe anumite subiecte: „Relația cu superiorii a avut de suferit semnificativ în momentul în care nu am mai tolerat toxicitatea și neajunsurile și am început să reclam practicile toxice (unele dintre ele ilegale) sau discriminarea bazată pe sănătate mentală, *burnout* și anxietate de performanță. În privința colegilor, am avut parte de conflicte cu o parte minoritară dintre aceștia (interpușii superiorilor), ce respectau cu sfințenie îndemnul toxic și le propagau pe mai departe angajaților din creație” (I.B.).

În IT, jumătate dintre angajații intervievați au susținut că erau obișnuiți cu comunicarea pe platformele online și nu au întâmpinat dificultăți în comunicarea cu colegii sau angajatorii, însă simt lipsa interacțiunii față în față: „Relațiile au devenit și mai solide, nu am întâmpinat probleme. Dar îmi lipsește această interacțiune umană” (B.G.). Restul au susținut că este foarte importantă comunicarea pentru o echipă, iar pandemia afectează relațiile actuale dintre colegi, comunicarea fiind mai limitată: „Interacțiunea *face to face* era un factor important pentru încheierea unei echipe și unitatea ei. În contextul actual, deși avem multe opțiuni business, dar și social media, interacțiunea nu este la fel cu cea directă, este foarte limitată” (M.P.). Doi subiecți susțin că nu s-a modificat nimic în interacțiunea cu colegii sau superiorii: „de obicei, chat sau sesiuni online după nevoie. Și nu îmi lipsește interacțiunea față în față” (A.C.). Comparativ, se observă un interes mai mare din partea angajaților din publicitate pentru dezvoltarea relațiilor cu colegii de muncă și, de asemenea, se constată și probleme de comunicare sau neînțelegeri, spre deosebire de sectorul IT, în care deși se consideră necesară comunicarea pentru încheierea echipei, interacțiunile se păstrează strict pentru rezolvarea sarcinilor, angajații preferând să lucreze individual.

Aceeași întrebare a fost adresată și managerilor, pentru a afla cum a decurs comunicarea dintre manageri și angajații organizației și din perspectiva celor cu funcții de conducere. Managerii din IT au susținut în totalitate că au avut o comunicare deschisă, bazată pe feedback și decizii colective, că au fost orientați către problemele angajaților, au implementat ședințe scurte și au creat diferite grupuri pentru a avea o comunicare mai rapidă: „Comunicăm mult pe WhatsApp și ținem ședințele pe Zoom cât mai scurte, cel mult 45 de minute, vorbim la telefon sau mesaje vocale, am grupuri multiple cu diferite echipe, de comunicare, IT, de nutriționiști, ca să nu le scriu tuturor când am nevoie de ceva” (C.G.); „Am fost mereu deschis, iar colegii și subordonații au putut mereu să discute cu mine orice lucru pentru a găsi soluții împreună. Lucram mult cu feedback reciproc și am folosit mult platformele online” (A.P.).

În mare parte, managerii din publicitate au susținut că au avut o comunicare eficientă prin platforme online, precum Microsoft Teams, atât pentru stabilirea sarcinilor, cât și pentru păstrarea echipei unită, prin crearea unei atmosfere prietenoase, pauze de cafea sau ceai și jocuri de echipă: „Am empatizat mai mult, cumva am fost mai apropiați, tocmai pentru că am fost distanțați. Pe lângă întâlnirile online în care stabilim task-urile, avem ședință virtuală de *ceaiul de la ora 5* unde simulăm adunările de la cafea de la birou și vorbim diverse, socializăm” (M.N.); „Foarte ok, nu am avut probleme. Microsoft Teams a devenit la fel de popular ca Whatsapp-ul pentru noi” (M.H.).

Făcând o comparație între cele două grupuri de manageri interviuate, în IT predomină comunicarea bazată pe task-uri, folosirea platformei Zoom și aplicația WhatsApp, iar în publicitate predomină aplicația Microsoft Teams, colaborarea, menținerea unui mediu de lucru plăcut pentru angajați, prin întâlniri online de comunicare pe subiecte din viața personală.

### ECHILIBRUL MUNCĂ-VIAȚĂ PRIVATĂ PE PERIOADA LUCRULUI DE ACASĂ

La întrebarea „Superiorul dvs. pune accent pe menținerea moralului dvs. și pe delimitarea vieții profesionale de cea privată? Aveți implementată o metodologie pentru lucrul *remote*?”, majoritatea angajaților din publicitate susțin că nu au avut o metodologie de lucru la distanță și că superiorii nu pun accent pe echilibrul viață profesională-viață privată: „Nu avem o metodologie de muncă, fiind o agenție de publicitate, este oarecum un consens nespus că muncești peste program când ai treburi urgente, că programul e haotic și că se muncește mult în general. Totuși, când m-am plâns că e foarte multă muncă și stau foarte des peste program, au avut grijă colegii seniori și cei care îmi dau task-uri să îmi fie mai bine, să nu mă supraîncarc. Nu s-a reușit acest lucru prea bine, pentru că tot e un volum mare de muncă, iar eu lucrez încet, sunt perfecționistă, vreau să iasă lucrurile bine și nu am experiență mare să le fac foarte rapid” (I.A.). Totuși, doi respondenți au susținut că superiorii pun accent pe echilibrul viață profesională-viață privată și au implementat un sistem de lucru *remote* pentru a trasa clar granițele între cele două zone: „Da, se insistă foarte mult pe menținerea moralului și delimitarea celor două aspecte. Poți oricând să vorbești cu superiorii sau cu HR-ul despre problemele tale. Avem implementat un set de reguli (sau sugestii) de *wellbeing* la nivel de agenție, care să ne ajute psihic. Scurtarea *meeting*-urilor, pauze de masă trecute în calendar, cu *reminder*, ca să mâncăm la timp, întâlniri la cafea prin webcam. Am mai avut conferințe online cu psihologi, *challenge*-uri pe mail” (M.G.).

În sectorul IT, majoritatea angajaților susțin că superiorii pun accent pe echilibrul viață privată-viață profesională, încurajează interacțiunea între angajați și oferă bonusuri pentru crearea unui loc confortabil de lucru: „Da, managerul meu pune accentul pe menținerea echilibrului și pe *wellbeing* în întâlnirile noastre. De fapt la nivelul companiei, subiectul de sănătate mentală este promovat foarte mult. Există niște procese puse la punct, care s-au cristalizat de a lungul pandemiei. Un exemplu este că orice angajat beneficiază de echipament pentru a lucra de acasă, de la monitor, scaun, masă reglabilă, căști etc. Și au apărut multe întâlniri informale spre exemplu *catch-up*-uri sau *virtual coffee breaks*, care au rolul să mai anime ziua, să te faci să interacționezi cu colegii și să iei o pauză” (D.S.); „Personalul este unul extraordinar. Indiferent de ce probleme avem, dacă acestea sunt de natură profesională sau privată, încercăm să ne ajutăm reciproc” (G.B.).

Remarcăm că în publicitate foarte puțini angajați au menționat că superiorii au încercat să îi motiveze și să mențină un mediu de lucru relaxat. La polul opus, angajații din IT au beneficiat de suportul și sprijinul superiorilor, având implementat și un sistem de lucru la distanță.

La întrebarea „Cum ați gestionat viață privată și viață profesională? Ați reușit în perioada lucrului de acasă să vă delimitați timpul liber de viață profesională?”, toți angajații din publicitate au recunoscut că le-a fost destul de greu să delimiteze viață privată de cea profesională. Mai mult, le-a crescut volumul de muncă:

„Natura meseriei face dificilă delimitarea, pentru că sunt proiecte mari cu *deadline*-uri scurte, iar uneori trebuie să te gândești la idei sau concepte și în timpul tău personal. Nu e neapărat un lucru rău, îmi place ce fac. În general îmi delimitez cele două aspecte, dar există suficiente excepții, mai ales dacă e o perioadă mai aglomerată cu proiecte și *new business*” (M.G.); „Din păcate nu am reușit o delimitare solidă, viața mea personală a fost pusă pe stop de la începutul pandemiei. Planurile, aspirațiile și proiectele personale au avut de suferit considerabil” (I.B.).

Majorității angajaților din IT le-a fost ușor să delimiteze cele două aspecte ale vieții datorită programului pe care îl au, nefiind nevoiți să lucreze peste program; nu au menționat modificări ale volumului de lucru: „Este chiar mult mai ușor, am timp să mă odihnesc, să gătesc, scutesc drumul” (V.P.); „Da, am reușit să fac asta. Când terminam munca și înainte să încep să lucrez pentru facultate sau voluntariat ieșeam afară la o plimbare, ca să simt că am pus punct unei activități și încep alta” (D.S.); „Sunt o persoană destul de organizată, având un program zilnic desfășurat pe ore, deci separația a fost ușoară. Oprirea notificărilor de Slack după ora 6 ajută. Preponderent în companii mici e mai greu să obții această separație” (O.S.). Angajații din publicitate întâmpină probleme când vine vorba de delimitarea vieții private de cea profesională: au un program încărcat, diferit de la o zi la alta, și cei mai mulți dintre ei au prioritarizat munca în perioada pandemiei, pe când angajații din IT au reușit să delimiteze clar viața profesională de cea privată.

La întrebarea „Ați întâmpinat anumite probleme lucrând de acasă și care ar fi acele probleme cu care v-ați confruntat?”, majoritatea angajaților din publicitate au menționat că au avut conflicte cu superiorii, s-au simțit mai puțin concentrați, lipsiți de motivație, munca le-a fost îngreunată din cauza contextului social: „Am întâmpinat probleme în relația cu angajatorul, dar și probleme în raport cu sinele. Problemele cu angajatorul țin de munca prestată *overtime*, de sacrificiile făcute și lipsa beneficiilor. Probleme cu colegii care exercită presiune asupra departamentului de creație, la îndemnul angajatorului, ceea ce a dus la tensiuni. În plan personal, m-am lovit de lipsă de motivație, concentrare și productivitate asociate unui volum de lucru masiv” (I.B.); „M-am confruntat cu ideea de disponibilitate continuă, mă simțeam vinovată că nu răspund, deși îmi terminasem *task*-urile și programul pe ziua respectivă” (M.P.). Au existat trei excepții, subiecți care au susținut că au fost mai productivi lucrând de acasă: „Nu, mă concentrez bine de acasă și cel mai important lucru pentru productivitate sunt pauzele, iar faptul că sunt acasă îmi permite să mă simt în largul meu să îmi mai iau mici pauze, să stau pe telefon etc., pe când la birou cred că m-aș fi simțit mai prost să fac asta, deci productivitatea ar fi scăzut după câteva ore și ar fi crescut mult stresul și riscul de *burnout*” (I.A.).

Majoritatea angajaților din IT s-au confruntat cel mai des cu probleme tehnice precum conexiunea la internet sau pană de curent și rar preluarea altor sarcini de la colegii lor: „Nu am întâmpinat probleme majore. Poate lipsa

conexiunii la internet. Dar aceasta a fost remediată rapid” (G.B.). Diferența dintre cele două domenii este evidentă: angajații din publicitate au avut probleme cu adaptarea la noul mod de lucru, s-au simțit mai puțin productivi și s-au confruntat cu lipsa de concentrare, pe când angajații din IT fie nu au avut probleme, fie au preferat să menționeze doar probleme tehnice.

La aceeași întrebare adresată și managerilor, majoritatea angajaților cu funcții de conducere din sectorul IT au menționat faptul că lucrând de acasă au întâmpinat probleme de natura tehnică, de sănătate, datorate statului îndelungat la birou, sau dificultăți în gestionarea sarcinilor ce decurg din rolul de părinte: „Net prost, zgomote de la vecini, dificultăți de comunicare pe zoom, probleme cu spatele” (C.G.); „Copiii, am trei. Când lucram preponderent de acasă și ei făceau *homeschooling* era foarte, foarte, foarte greu” (A.S.).

Angajații cu funcții de conducere din publicitate au declarat în mare parte că nu au întâmpinat probleme, ci mici dezavantaje prin prisma faptului că nu se mai vedeau cu colegii sau că lucrau din același spațiu în care desfășurau și activități private: „La început mă cam frustra că lucram din același loc în care făceam lucruri pentru mine și dormeam. Dar am reușit să trec peste lucrând din altă zonă a casei. În prezent, nu mă mai deranjează când lucrez din pat, spre exemplu. Îmi place!” (A.O.); „*No problems at all*. Singurul lucru este că nu ne mai întâlneam la fel de des, dar legat de *work* nu am observat scăderi deloc” (G.M.).

Problemele managerilor din cele două grupuri au fost diferite: cei din sectorul IT au întâmpinat probleme tehnice, probleme cu internetul sau probleme cu spatele, pe când cei din publicitate au întâmpinat probleme cu spațiul de lucru și cu delimitarea spațiului personal de cel profesional.

La întrebarea „Cum ați resimțit din punct de vedere psihic și emoțional această schimbare, v-ați simțit mai obosiți, anxioși sau poate mai productivi?”, părerile angajaților din publicitate sunt împărțite, deoarece s-au menționat atât plusurile, cât și minusurile, indiferent de cât de productivi s-au simțit. Un sfert din angajații din publicitate au susținut că s-au simțit mai productivi, mai relaxați, însă după câteva luni a apărut și plictiseala: „M-am simțit mai productiv și mi-a făcut plăcere, cel puțin o perioadă. Acum, după un an, sunt mai degrabă plictisit și simt nevoia de schimbare, cred că e puțin stres emoțional care se vede abia acum. A fost ok pentru mine, cred că cei care au copii au avut mai degrabă probleme în a lucra de acasă” (M.G.); majoritatea însă s-au simțit obosiți și copleșiți de volumul de muncă și de programul de lucru datorat orelor suplimentare, s-au simțit mai anxioși și singuri: „Am avut de-a face cu stări de anxietate, oboseală și *burnout* cauzate de volumul de lucru mare și dezechilibrul programului de lucru. A trebuit să fiu prezent online pe toată durata programului și să mă asigur că răspund cât mai repede cu putință. Angajatorul nu a luat în seamă aceste neajunsuri, din nefericire, și a pledat pentru asumarea unui compromis în continuare” (I.B.).

Majoritatea angajaților din IT au susținut că s-au simțit productivi, nu li s-a modificat volumul de muncă și nu s-au confruntat cu dezavantajele muncii de acasă

(oboseală, stres, anxietate sau *burnout*): „Cred că depinde mult de mediile de acasă și job. Am avut job-uri unde la birou se vorbea încontinuu și era greu să te concentrezi. Eu personal sunt mai productiv acasă, unde pot programa fără întreruperi” (O.S.). Un singur subiect a menționat că la începutul pandemiei s-a confruntat cu sentimente de anxietate și i-a fost foarte greu să lucreze, însă pune aceste emoții pe seama contextului în sine: „Grijile, frica de necunoscut și frica ca eu sau cei dragi mie să se îmbolnăvească au contribuit la anxietatea și demotivarea de la început. Însă acum, după un an de la pandemie, mă simt foarte confortabil în a lucra de acasă și motivată. Și da, mai productivă, pentru că mă pot ocupa de mai multe lucruri într-o zi decât aș fi putut dacă eram la birou” (D.S). Comparând, angajații din publicitate au fost mult mai predispuși stărilor de anxietate, oboseală, *burnout* sau demotivare, față de angajații din IT, care au susținut că nu s-au confruntat cu emoții negative.

La aceeași întrebare adresată și managerilor, o treime din managerii din sectorul IT au susținut că au fost mai productivi și au reușit să nu amestece viața privată cu cea profesională, nu s-au simțit stresați sau anxioși în acea perioadă: „Am fost ca echipă mai productivi și am știut să delimităm viața personală de cea profesională” (C.N.); „Sunt multe opinii în contradictoriu, dar personal consider că muncitul de acasă poate fi mult mai productiv” (A.P). O singură respondentă s-a simțit mai obosită, mai stresată și a întâmpinat probleme cu gestionarea vieții profesionale: „Este mai obositor și mai stresant, pentru că e mai greu să mă detașez de mediul profesional și tendința e să lucrez toată ziua și în weekend” (C.G.).

Managerii din publicitate au răspuns majoritar că au fost productivi, însă s-au confruntat și cu oboseală, anxietate, stres, *burnout* sau *nevoia* de a sta mereu online: „Am fost mult mai productivi la nivel de organizație. S-a văzut în rezultate foarte clar. Totodată, după un an, ne-a ajuns și oboseala și am atins o stare de *burnout*” (M.N.); „La începutul pandemiei mi-a fost groaznic de greu. Mă simțeam obligată să fiu mereu online și prezentă la fiecare apel, notificare, solicitare etc. Nu îmi plăcea să nu fiu disponibilă, pentru că aveam o senzație greșită că mi se va aduce în față că nu e un comportament dezirabil. Însă, cu timpul m-am liniștit și mi-am dat seama că e normal să nu fiu mereu online și să îmi iau și timp pentru mine. Dacă îți faci treaba cum trebuie și dai tot ce poți, nu e musai să fii 24 / 7 conectat. O faci în ritmul și în timpul tău” (A.O).

Comparativ între cele două domenii, managerii din IT s-au simțit mai productivi și și-au desfășurat activitatea cu lejeritate, pe când cei din publicitate au experimentat și starea de oboseală, stres sau *burnout* lucrând de acasă.

Ca răspuns la întrebarea „Viața profesională v-a influențat în vreun fel viața privată? V-a ajutat faptul că aveai activitate sau faptul că lucrați de acasă a afectat și relațiile din sfera privată?”, jumătate din angajații din publicitate susțin că viața privată le-a fost afectată mai degrabă de pandemie, decât de munca în sine; au avut timp mai mult pentru ei, pentru familie și și-au îmbunătățit relațiile cu cei dragi: „Deloc, viața privată îmi e afectată de pandemie și de restricții, nu de faptul că

lucrez de acasă” (M.G.); „Lucratul de acasă a îmbunătățit viața personală, am avut mai mult timp pentru mine, pentru copii, pentru soț, ne-am bucurat mai mult de viață de familie” (R.T.). Doar doi angajați din publicitate au susținut că lucrul de acasă le-a diminuat timpul pe care îl alocau pentru ei și pentru cei dragi: „*Work from home* mi-a afectat viața privată, statul online non-stop este epuizant, primeam mesaje și în timpul meu liber, unele *task*-uri erau urgente și trebuia să mă rup de ceea ce făceam în timpul liber ca să le rezolv, lucram chiar dacă ieșeam în oraș cu prietenii și era vineri seara” (M.P.).

Angajații din domeniul IT au susținut în totalitate că viața privată nu le-a fost afectată din cauza lucrului de acasă și s-au simțit mai productivi, fiind recunoscători că au avut un loc de muncă: „Nu consider că viața profesională mi-a afectat în vreun fel viața privată. Sunt recunoscătoare că am avut și am un job într-o perioadă atât de incertă și că am avut parte și de flexibilitatea de a călători și a-mi vizita familia” (D.S.).

La aceeași întrebare adresată managerilor, o treime din managerii din IT au susținut că viața profesională nu le-a influențat viața privată, ci pandemia a diminuat timpul alocat relaxării sau ieșirilor: „Neavând copii, nu. Însă posibil că era mai dificil a lucra și a avea grijă de copii” (C.N); „Nu în mod special, dar per total mi s-a redus timpul alocat relaxării și vieții personale” (C.G). Ceilalți au menționat că a fost destul de greu să aibă grijă de copii și să lucreze în același timp, dar au apreciat și timpul petrecut în familie: „Câteodată da, când erau și copii acasă. Însă ne-am și bucurat de mai mult timp împreună” (A.S).

Managerii din publicitate au susținut majoritar că nu au întâmpinat probleme, că au știut să delimiteze viața privată de cea profesională, au simțit că sunt norocoși pentru faptul că au lucrat și au avut beneficii financiare într-o perioadă plină de incertitudine: „A ajutat faptul că aveam job și bani, clar. Nu pot spune că mi-a influențat viața profesională viața privată, ci mi-a oferit niște beneficii” (R.A.); „Nu mi-a afectat viața privată. Soțul lucrează tot în corporație, avem același program. Nu am copii sau câini, pisici sau responsabilități, ne concentrăm pe carieră” (M.N). Un singur respondent a povestit despre modul în care au descurs unele ședințe din pandemie, care s-au desfășurat cu dificultate din cauza copiilor care îl deranjau în timp ce lucra: „A fost complicat. Mai ales din cauza copiilor, care au stat în casă când au fost grădinițele închise, iar unele întâlniri online s-au desfășurat cu ei în brațe sau în apropiere” (D.N.).

Analizând răspunsurile managerilor, observăm o similiaritate: doar cei cu copii mici au simțit că viața profesională le afectează familia și familia le afectează modul de lucru. Majoritatea managerilor fără responsabilități familiale și-au delimitat ușor viața profesională de cea personală.

La ultima întrebare-cheie, „Vi s-a întâmplat în această perioadă să vă aflați într-un conflict între viața profesională și cea privată? Poate ați lucrat mai mult și v-a afectat viața de familie, stresul de la locul de muncă sau supraîncărcarea cu sarcini v-au creat probleme?”, jumătate din angajații din publicitate au susținut că

s-au simțit stresați și asta a dus la conflicte în familie, nu reușeau să delimiteze timpul de lucru de cel de odihnă și lucrau frecvent peste program, au afirmat că au avut un climat „toxic de lucru” ce a favorizat apariția anxietății și irascibilității, fiind mai predispuși la conflicte cu cei dragi și cu colegii: „Da, am fost foarte stresată și m-am certat cu mama, cu care locuiesc” (I.A.); „Da, da, da. Am avut de-a face cu un conflict total între viața personală și cea profesională. Am devenit mult mai anxios, mai irascibil, obosit și plictisit. M-am confruntat cu lipsa de concentrare, lipsa de motivație și pofta de a trăi, toate asociate unui climat de lucru toxic” (I.B.), iar cealaltă jumătate au susținut că nu s-a confruntat cu conflicte între viața privată și cea personală, susținând că: „Nu. Am grijă că cele două să nu se ciocnească. Impun limite, îmi fac treaba la timp și refuz să iau problemele de la muncă acasă” (D.O.).

Majoritatea angajaților din IT au susținut că nu au avut probleme și experiența lucrului de acasă a fost foarte plăcută pentru ei: „Nu, nu am avut vreun conflict, mi-a plăcut să lucrez de acasă” (V.P.); „În cazul meu, nu. Totul a decurs bine” (O.D.). Comparativ, angajații din publicitate au resimțit mai multă presiune în perioada pandemiei, iar stresul și irascibilitatea au dus la apariția discuțiilor în familie sau cu colegii, în timp ce cei din IT au gestionat mai ușor lucrul de acasă.

La aceeași întrebare adresată și managerilor, jumătate din managerii din IT au răspuns că nu li s-a întâmplat să se confrunte cu probleme datorate muncii sau familiei, chiar dacă domeniul IT a fost foarte solicitat în pandemie și au muncit destul de mult: „S-a întâmplat destul de rar asta, în ciuda faptului că domeniul în care activez este destul de solicitant” (C.N.). Ceilalți au întâmpinat probleme din cauza pandemiei și a restricțiilor, și nu a muncii în sine; s-au simțit obosiți pentru că a fost nevoie să planifice atent programul și sarcinile, atât pentru ei, cât și pentru angajații lor: „A fost mai multă nevoie de planning și extra *mindfulness* tocmai pentru a evita stresul” (A.S.).

Pentru majoritatea managerilor din agențiile de publicitate, nu s-a modificat niciunul din cele două aspecte (viața privată și cea profesională), existând o tendință spre prioritizarea carierei și abia apoi a timpului personal: „Nu au afectat altfel față de înainte de pandemie” (M.N.); „Nu sunt relevantă deoarece eu mereu am pus accent pe carieră. Astfel, îmi permit externalizarea unor elemente casnice... curățenie, îngrijire copil, gătit ... și timpul redus personal îl folosesc strict pentru relațiile cu familia, nu pentru jobul de acasă” (R.A.). O problemă particulară a fost îngrijirea copiilor preșcolari, care, din cauza închiderii grădinițelor, a presupus, pentru unul dintre respondenți, direcționarea atenției către supravegherea copilului și atenție suplimentară în timpul programului de muncă: „Da, s-a întâmplat. Din cauza închiderii grădinițelor, nu din cauza supraîncărcării” (D.N.).

În urma analizei tuturor răspunsurilor oferite de către manageri, putem concluziona că aceștia nu au avut conflicte între viața privată și cea profesională din cauza jobului sau a sarcinilor, ci din cauza pandemiei, deoarece au investit mai mult timp în organizare și găsirea de soluții de *wellbeing* pentru ei și pentru

angajații lor, iar cei care au avut mai mult de suferit au fost cei care au copii și au fost nevoiți să împartă spațiul de lucru, atenția și răbdarea cu cei mici, în timp ce încercau să își îndeplinească și rolul de manager, și cel de părinte.

#### SUGESTII ALE ANGAJAȚILOR PENTRU ÎMBUNĂȚĂȚIREA LUCRULUI DE ACASĂ

La întrebarea „Plecând de la problemele întâmpinate și experiența avută, cum ați îmbunătăți lucrul *remote*? Ați discutat aceste aspecte și cu superiorii dumneavoastră?”, angajații din publicitate au opinii împărțite când vine vorba de îmbunătățirea lucrului de acasă. Unii dintre ei consideră că agenția a depus și depune suficiente eforturi pentru a avea o experiență plăcută de lucru de acasă, alții recunosc că nici nu s-a discutat despre aceasta: „Superiorii mei caută și implementează mereu idei prin care să ne facă lucrul de acasă mai ușor. De câteva luni, noi avem posibilitatea să mergem și la birou, dar un număr limitat de oameni pe zi și se face pe bază de programări. Uneori mergem pentru că vrem să avem interacțiune umană și să ne vedem colegii” (M.G.); „Cred că problemele actuale din firmă țin mai mult de dezorganizare, decât de lucrul la distanță, nu am discutat despre asta, m-am conformat conducerii” (I.A.).

Marea majoritate a angajaților ar dori ca superiorii să susțină munca de acasă cu sporuri, deoarece cheltuielile revin angajaților acum, să le ofere materiale de lucru precum telefon, laptop, softuri achitate de către firmă, precum Canva sau pachetul Adobe. De asemenea, și-ar dori să aibă un program de muncă fix, poate mai scurt, fără să mai rămână peste program, să beneficieze de pauze și de mai multă înțelegere din partea superiorilor care ar trebui să folosească întâlnirile online doar atunci când sunt necesare: „Programul trebuie respectat cu sfințenie. Lucrul de acasă trebuie susținut cu sporuri și beneficii, dintre care amintesc acel spor de 400 lei pentru utilizarea energiei electrice și a device-urilor electronice destinate lucrului de acasă, precum și laptop sau telefon de muncă. Nu am primit niciunul dintre acestea. Am comunicat toate neajunsurile superiorilor, dar nu mi-a fost luată în seamă solicitarea. Un exemplu de situație neplăcută a fost în iarnă, când nu au vrut să-mi ofere concediu de sărbători, pe motiv că este mult de lucru” (I.B.); „Delimitarea pauzelor de cea a lucrului propriu-zis, de foarte multe ori mi s-a întâmplat să lucrez fără pauză sau să îmi scrie cineva când mâncam...” (M.P.); „Mi-am amintit ceva care m-a deranjat și am discutat subiectul cu superiorii: ședințele de la 9 dimineața din fiecare zi; obositoare, nefondate și în plus” (A.T.).

În ceea ce privește opinia angajaților din IT, aceștia susțin majoritar că nu sunt necesare îmbunătățiri, au primit echipamente pentru a lucra de acasă, au o colaborare foarte bună atât cu colegii, cât și cu superiorii: „Modul în care s-a desfășurat lucrul *remote* pentru mine a fost perfect. Nu simt lipsa a nimic în acest context. Am simțit sprijin din partea echipei, am primit tot echipamentul necesar pentru a fi capabilă să lucrez de acasă, am avut parte de flexibilitate, înțelegere,

suport și o colaborare foarte bună în proiecte cu colegii mei” (D.S.); „Cred că pe viitor mai multă lume ar trebuie să îmbrățișeze ședințele online care sunt la obiect și nu-ți permit să te abați prea mult de la subiect că în cazul discuțiilor live, astfel nu se mai irosește timp cu tot felul de ședințe inutile” (O.D.).

Comparativ, angajații din IT au susținut că au avut parte de susținere, încredere și suport de la colegi și superiori și au fost ajutați cu echipamente pentru a lucra de acasă în condiții optime și nu ar avea ce modificări să propună, nediscutând despre îmbunătățirea lucrului de acasă cu superiorii. La polul opus, o parte dintre angajații din publicitate ar modifica programul de lucru, au discutat cu superiorii pentru a răi ședințele online neimportante și ar plasa costurile pentru electricitate sau alte platforme către superiori; foarte puțini sunt de acord cu măsurile luate de superiori precum *coffee breaks*, împărțirea sarcinilor de lucru între colegi, jocuri pe diferite platforme care să mențină o relație plăcută între angajați.

La întrebarea „Ce impact a avut pandemia asupra organizației în care lucrați, v-a afectat în vreun fel?”, angajații din publicitate au susținut majoritar că au pus mai mult preț pe relațiile interumane, pe echipă și s-au concentrat pe soluții, organizațiile nefiind afectate foarte mult de pandemie: „Ne-a făcut să ne gândim la ce este cu adevărat important pentru noi și să căutăm soluții în zona de *new business*. Am atras clienți care au fost impactați mult mai direct prin natura meseriei și au avut nevoie de comunicare” (M.G.); „Paradoxal, agenția nu a suferit pierderi în pandemie. S-au câștigat clienți noi, iar unele dintre conturile agenției au sporit în pandemie. Astfel, agenția a avut parte de evoluție din punct de vedere economic și financiar, cu toate acestea nu au fost mărite salariile, ba chiar au fost tăiate” (I.B.).

Angajații din IT au susținut majoritar că nu au fost afectați negativ, ci pandemia a grăbit organizațiile să se dezvolte tehnologic, preocuparea organizațiilor fiind găsirea de soluții și adaptarea la noul context social: „Per total, a dus transformarea digitală la un alt nivel, ne-a forțat să ne depășim limitele și să atingem obiective la care nu ne gândisem înainte de pandemie. Așa că aș spune că pandemia a încurajat transformarea digitală a companiei în care lucrez” (D.S.); „Nu au scăzut foarte mult vânzările, am reușit să ne adaptăm, chiar dacă ne-a forțat puțin digitalizarea” (O.D.).

În ceea ce privește efectele pandemiei asupra vieții profesionale, au fost pozitive, conform ambelor grupe de angajați, chiar dacă s-a resimțit o mică scădere financiară pentru organizații, însă digitalizarea și contextul i-a încurajat pe toți să caute soluții și să își reinventeze munca.

La ultima întrebare „Considerați că ar mai fi ceva de adăugat?”, am selectat o serie de răspunsuri ale ambelor grupe de angajați care pun accentul pe dorința de sprijin emoțional, empatie și mai multă înțelegere în această perioadă: „Of, cred că ar trebui să avem mai mult suport din partea oamenilor dragi și al colegilor, ar trebui să fim mai empatici, să ne gândim mai mult înainte să deschidem gura să judecăm. Cred că pandemia a înrăit oamenii, i-a făcut mai egoiști și asta este

supărător. Este necesar să fim mai buni și să ajutăm” (A.T.); „Consider că lucrul de acasă își poate avea locul în viața noastră și după terminarea pandemiei. Ar ajuta atât angajatul, cât și angajatorul” (M.P.).

*MĂSURI LUATE DE MANAGERI PENTRU REALIZAREA ECHILIBRULUI MUNCĂ-VIAȚĂ  
PERSONALĂ ÎN ORGANIZAȚIILE LOR*

La întrebarea „Puneți accent pe menținerea moralului și pe delimitarea vieții profesionale de cea privată a angajaților / subordonaților / echipei dvs., dar și a dvs.? Aveați implementată o metodologie pentru lucrul remote?”, în urma răspunsurilor oferite de managerii din sectorul IT, reiese faptul că aceștia s-au axat pe îmbunătățirea programului de lucru, s-au concentrat pe pauze, iar unii dintre ei au oferit posibilitatea angajaților să își stabilească propriul program de lucru: „Încercăm să avem o bună igienă a orelor de lucru, cu respectarea orelor libere și a programului de lucru ales de fiecare membru din echipă. Le-am oferit posibilitatea tuturor celor din echipa mea să își aleagă programul în funcție de preferințe și să mi-l comunice, singurul aspect de care s-a ținut cont este respectarea programului de opt ore” (C.G.); „Eu lucrez într-un startup, iar motivația este în mare parte intrinsecă. Având un rol de conducere, trebuie să fiu o sursă de energie pozitivă atât pentru mine, cât și pentru colegi” (A.S.).

În ceea ce privește opinia managerilor din publicitate, aceștia au susținut majoritar că este important echilibrul viață privată-viață profesională, au programe de *wellbeing* (menținere a stării de bine) implementate, întâlniri de relaxare și pauze de mese, și s-au învățat să încheie munca la ora fixă, susținând că încearcă să nu ofere prea multe task-uri angajaților pentru a nu pune o presiune suplimentară pe aceștia: „Da, ținem legătura cu angajații prin *call-uri*, *townhalls*, *virtual relaxing meetings* plus *different wellbeing programs*” (M.H.); „Ne organizăm cât mai bine cu putință. Mi-am făcut și birou separat acasă și îmi e mai ușor. Aloc *task-uri* altfel încât echipa să se încadreze în opt ore și să nu îi oblig să rămână peste program dacă nu este ceva foarte urgent” (R.A.).

Managerii din IT s-au axat pe îmbunătățirea programului de muncă, fie el fix sau flexibil, susținând că implementarea acestor programe este în beneficiul angajaților lor. Managerii din publicitate au întâlniri informale de relaxare cu angajații și colegii, programe de *wellbeing* și pun accentul pe organizarea sarcinilor pentru păstrarea unui volum de muncă rezonabil.

La întrebarea „Ați luat sau sugerat măsuri pentru îmbunătățirea echilibrului muncă-viață privată, atât pentru dvs. cât și pentru angajații / subordonații dvs., pe perioada lucrului de acasă?”, managerii din IT consideră că un program de lucru care le oferă angajaților posibilitatea de a-și gestiona *task-urile* de așa natură încât aceștia să nu se simtă copleșiți reprezintă o modalitate de a le menține echilibrul viață privată-viață profesională: „Nu am luat măsuri, dar avem ședințe o dată pe

săptămână să discutăm sau să rezolvăm *task*-urile importante, alocăm alte *task*-uri. Am încercat să nu facem ședințe prea dese și în general încercăm să le menținem sub o oră” (C.N.); „Atât timp cât toată lumea își face treaba, nu există limite de timp personal pe care și-l poate lua fiecare” (A.P.).

Majoritatea managerilor din publicitate au susținut că au pus accent pe echilibrul viață privată-viață profesională și și-au programat mesele, punându-și notificări la ore fixe, închiderea laptopului la finalul programului, și și-au stabilit să aibă un program de lucru echilibrat pentru evitarea *burnout*-ului, și-au făcut timp pentru activități fizice. Pentru subordonații lor, au limitat întâlnirile online și au ținut ședințe mai rar, în cadrul cărora au discutat despre lucruri urgente și importante, încercând să nu le aloce mai multe sarcini decât ar putea realiza în cele 8 ore de muncă și au stabilit de comun acord ora la care se transmit mail-uri sau poartă discuții. Prioritar pentru ei a fost însă să nu concedieze angajații, gândindu-se că este mai important în pandemie ca oamenii să aibă venituri, și abia apoi echilibrul între muncă și timp liber: „Pauza de masă programată în calendar, pentru a nu mai mânca pe tastatură. Închis laptop la oră decentă. Calibrat volum muncă care să poată fi susținut” (M.N.); „Am limitat timpul efectiv de lucru și mai ales timpul fiecărei întâlniri online (la 50 minute). Am lăsat să-și stabilească singuri termene rezonabile de predare a sarcinilor pentru a nu-i aglomera” (D.N.); „Prioritatea în pandemie a fost menținerea job-ului echipei, am luptat să nu dăm oameni afară, să aibă servicii medicale acoperite, să se investească în echipamente pentru *work from home* ok și abia apoi ... timpul personal” (R.A.); „*Close the laptop at 6 pm, no emails sent after 6, running, dog walking, walking in the park during lunch time* («Închis laptop la 6 seara, niciun email după ora 6, alergat, plimbat câțelul, plimbare în parc în timpul pauzei de masă», trad.n.)” (M.H.).

Managerii din IT și publicitate au pus accent pe menținerea unui program de lucru adaptat angajaților lor, au încercat să limiteze ședințele, iar cele importante au durat cel mult 50 de minute. Singura diferență dintre cele două sectoare este că managerii din publicitate au pus accent și pe echilibrul lor personal și și-au dezvoltat ritualuri de masă, de activități fizice și de închiderea programului de lucru pentru a se menține productivi și a avea randament pe termen lung.

La întrebarea „Ce impact a avut pandemia asupra organizației în care lucrați, v-a afectat în vreun fel?”, o treime din managerii din IT au susținut că pandemia le-a adus o creștere a veniturilor personale, au lansat produse noi în pandemie și au avut o creștere a vânzărilor. Mai mult, pandemia i-a ajutat să dezvolte o relație mai bună și mai deschisă cu colegii și cu subordonații lor: „Financiar, a fost mai profitabil datorită sectorului de activitate și cererii din piață” (C.N.); „Suntem o organizație construită la începutul pandemiei, deci cumva nu avem o raportare anterioară, dar văzând rezultatele obținute până acum, aș spune că ne-a mers bine” (C.G.). Ceilalți manageri au menționat că business-ul lor a avut de suferit, lăsând de înțeles că au fost afectați cel mai mult din punct de vedere financiar: „Da, 40 % scădere a cifrei de afaceri” (B.I.).

Majoritatea managerilor din publicitate au răspuns că pandemia le-a crescut veniturile organizației, prin prisma reducerii cheltuielilor, deoarece nu au mai plătit chiria, utilizabilele și tot ce ține de administrarea organizației, angajații lor au fost mai productivi și sănătatea lor a contat mai mult decât business-ul în sine. O parte din manageri au primit bonusuri pentru rezultatele obținute și per total impactul pandemiei a fost unul pozitiv pentru aceștia: „Organizația a fost avantajată. Mai puțini bani cu chiria, birouri și angajați mult mai productivi. Am fost chiar recompensată pentru un an fructuos” (M.N.); „Grija și protecția pentru angajați a devenit prioritară pe agenda companiei. Și ulterior impactul asupra ei. Nu a avut efecte atât de grave ca în alte sectoare” (M.H.); „Impactul a fost pozitiv, în cazul nostru, nu am suferit schimbări majore, am reușit să ne păstrăm toată echipa, am lucrat eficient” (A.M.). În doar două cazuri organizația a fost afectată, pentru că au încetat unele contracte, iar altele au avut nevoie de modificări ale termenelor de plată, deoarece organizațiile partenerie încercau să își mențină business-ul și propriii angajați, și abia apoi se ocupau de achitarea contractelor. Au fost stresați și din cauza banilor lichizi, iar pentru a supraviețui au apelat la reducerea salariilor tuturor: „Da, au scăzut foarte mult contractele sau chiar au fost încetate, iar termenele de plată au fost mărite” (D.N.); „Da, am avut mult stres pe *cash flow*, tăieri din venituri pentru continuitatea organizației” (R.A.).

## DISCUȚII ȘI CONCLUZII

Pornind de la obiectivele specifice ale cercetării, vom prezenta pe scurt o comparație între opiniile angajaților și ale managerilor din cele două sectoare studiate.

Referitor la modul în care angajații și managerii din IT au lucrat în perioada pandemiei și la modul în care și-au gestionat raportul dintre viața privată și cea profesională în perioada lucrului de acasă: nu au lucrat peste program și au avut parte de echipamente pentru a lucra eficient. Erau deja obișnuiți cu lucrul *remote* și le-a fost ușor să lucreze de acasă, au apreciat faptul că nu mai pierd timpul în trafic, că au avut creșteri salariale și o comunicare bună cu echipa. Angajații și managerii din publicitate s-au adaptat treptat și au apreciat flexibilitatea programului, chiar dacă au lucrat peste program de cele mai multe ori, au observat creșteri ale volumului de muncă, care era deja mare și înainte de pandemie, și au apreciat lucrul de acasă, susținând că era o necesitate de dinainte de pandemie.

În ceea ce privește identificarea propunerilor / sugestiilor făcute de angajați pentru îmbunătățirea echilibrului muncă-viață privată pe perioada lucrului de acasă, în sectorul IT cea mai menționată și întâlnită metodă a fost ajustarea programului, urmată de stabilirea pauzelor, a încheierii programului, ajustarea timpilor de ședință, limitarea ședințelor strict la cele importante, axarea pe feedback, alocarea *task*-urilor în mod rezonabil și comunicare deschisă, aspecte menționate atât de

manageri, cât și de angajați. În sectorul publicitar s-au menționat în plus pauzele de cafea, de ceai, jocurile de echipă, implementarea programelor de *wellbeing* și *meeting*-uri cu psihologi, care însă nu au fost implementate decât parțial, mulți angajați susținând că nu s-a pus accent pe bunăstarea psihologică (fapt confirmat inclusiv prin declarația unor manageri, pentru care a fost mai important să le ofere un job și stabilitate financiară, și abia apoi echilibru emoțional).

Legat de cunoașterea efectului muncii de acasă asupra angajaților, respectiv managerilor din publicitate în perioada pandemiei, inclusiv a emoțiilor și sentimentelor resimțite, angajații din publicitate, comparativ cu managerii din publicitate, s-au confruntat cu “nevoia de a sta mereu online”, lucrat constant peste program, stări de anxietate, somnolență, oboseală, stres și *burnout*, în timp ce foarte puțini manageri au susținut că s-au simțit stresați și copleșiți de muncă. Ambele categorii au susținut că au comunicat bine, au fost eficienți și productivi de acasă și au apreciat flexibilitatea programului, deoarece puteau să ia pauze, să facă sport sau să gătească în timpul programului.

În IT, managerii au susținut că au lucrat puțin mai mult, au fost mai oboseți și mai stresați, însă se confirmă spusele angajaților, și anume că au fost productivi, au avut majorări salariale și a fost o experiență de lucru plăcută, aceștia din urmă susținând că s-au simțit mai puțin stresați, chiar mai „relaxați” în pandemie și mai echilibrați.

Ultimul aspect vizat a fost identificarea măsurilor luate de manageri pentru îmbunătățirea echilibrului muncă-viață privată pe perioada lucrului de acasă, atât pentru ei, cât și pentru angajații lor. Managerii din publicitate au susținut că este important echilibrul viață privată-viață personală și au implementat programe de *wellbeing*, pauze de cafea și de ceai online, au organizat jocuri în echipă pentru a menține echipa unită. Au menționat că încearcă să nu ofere prea multe *task*-uri angajaților pentru a nu pune o presiune suplimentară asupra acestora, lăsându-le și posibilitatea de a avea un program flexibil de lucru, eficacitatea și productivitatea lor angajaților fiind măsurate prin rezolvarea *task*-urilor; au limitat întâlnirile online și au ținut ședințe mai rar, în cadrul lor au discutat despre lucruri urgente și importante. Afirmațiile acestora se confirmă doar parțial, deoarece o mare parte din angajații din publicitate sunt nemulțumiți că au avut un volum mare de muncă, cu multe ore lucrate peste program și cu dificultăți în gestionarea timpului liber, susținând că superiorii nu pun accent pe echilibrul viață privată-viață profesională. Ei și-ar fi dorit o mai mare înțelegere din partea superiorilor și suport financiar, deoarece cheltuielile pentru curentul electric, internet sau diferite platforme au fost suportate de către ei.

Managerii din IT au susținut că și-au adaptat pentru subordonați programul de lucru, aceasta fiind și cea mai importantă măsură care, spun ei, i-a ajutat pe angajați să obțină echilibrul viață privată-viață profesională, apoi au gestionat cu grijă sarcinile pentru a nu fi copleșiți, și ulterior au diminuat timpii de întâlnire, limitând ședințele. Afirmația aceasta se confirmă: angajații din sectorul IT au

recunoscut că au avut un mediu de lucru mai puțin stresant, programul foarte bine stabilit, întâmplându-se foarte rar să lucreze peste program, chiar o parte din ei au lucrat mai puțin de 8 ore pe zi.

Potrivit unuia dintre studiile EY (2020), angajații își doresc o creștere a salariului sau o îmbunătățire a planurilor de recompensare prin bonusuri, pentru toate eforturile depuse de la declanșarea crizei sanitare; deși aproape jumătate dintre angajați consideră că le-a crescut productivitatea în această perioadă, organizațiile nu consideră necesare bonusurile sau creșterea salariilor. Aspect care se confirmă și în cadrul cercetării noastre: angajații din publicitate susțin că deși au lucrat mai mult și și-au dorit bonusuri pentru curent sau echipamente tehnice, salariul le-a rămas același. Managerii au pus pe primul loc stabilitatea locului de muncă și asigurarea salariului și nu au luat în calcul măririle salariale. Conform aceluiași studiu Ernst & Young, cei mai afectați de pandemie au fost cei cu copii mici, deoarece au lucrat cu dificultate, aflându-se în același spațiu cu copiii, cărora trebuie să le acorde și extra atenție și să facă *home schooling* cu ei; dar și cei care locuiesc singuri, deoarece lipsa socializării și a discuțiilor zilnice față-în-față cu colegii le-au lipsit și s-au simțit mai singuri și mai anxioși. S-a adăugat lipsa evenimentelor de echipă, a petrecerilor și a întrunirilor ca un alt efect negativ al pandemiei, toate aceste aspecte ale studiului EY fiind confirmate și de cercetarea noastră. Conform unui alt studiu (Dubey, Tripathi, 2020), la nivel global circa trei sferturi dintre angajați au avut un sentiment pozitiv față de munca de acasă, în timp ce doar un sfert au avut un sentiment negativ ca percepție față de experiența *work from home*, perspectivă ce se confirmă într-o anumită măsură și în urma cercetărilor efectuate de noi: experiența lucrului acasă a fost plăcută pentru toți respondenții, problemele fiind cauzate de pandemie în sine, și nu de sistemul de lucru.

#### BIBLIOGRAFIE

1. Boswell, W.R., Olson-Buchanan, J.B. (2007). The Use of Communication Technologies After Hours: The Role of Work Attitudes and Work-Life Conflict, *Journal of Management*, vol. 33, nr. 4.
2. Buciu, L. (2020). *Studiu: Suntem mai eficienți acasă, dar lucrăm mai mult. Cum organizăm timpul eficient*, <https://www.mediafax.ro/social/studiu-suntem-mai-eficienti-acasa-dar-lucram-mai-mult-cum-organizam-timpul-eficient-19755783>.
3. Clarke, M.C. (2004). The Work – Family Interface: Differentiating Balance and Fit, *Family and Consumer Sciences Research Journal*, vol. 33, nr. 2.
4. Chelcea, S. (2001), *Metodologia cercetării sociologice. Metode cantitative și calitative*, București: Editura Economică.
5. Doble, N., Supriya, M.V. (2010). Gender Differences in the Perception of Work-Life Balance, *Managing Global Transitions: International Research Journal*, vol. 8, nr. 4.
6. Dubey, A.D., Tripathi, S. (2020). Analysing the Sentiments towards Work-From-Home Experience during COVID-19 Pandemic, *Journal of Innovation Management* 8, 1, p. 13–19.
7. Ernst & Young România (2021). *Studiu EY România: Angajații români doresc un program de lucru mai flexibil, iar instabilitatea pieței muncii îi determină să nu își schimbe angajatorul*,

- [https://www.ey.com/ro\\_ro/news/2021/01/studiu-ey-romania--angajaii-romani-doresc-un-program-de-lucru-ma](https://www.ey.com/ro_ro/news/2021/01/studiu-ey-romania--angajaii-romani-doresc-un-program-de-lucru-ma).
8. Ernst & Young România (2020). *Studiul EY: Revenirea la muncă. Noile condiții: 60 % dintre angajatori consideră că afacerea lor se află într-o „mare dificultate” din cauza Covid-19*, [https://www.ey.com/ro\\_ro/news/2020/10/studiul-ey--revenirea-la-munca--noile-conditii---60--dintre-anga](https://www.ey.com/ro_ro/news/2020/10/studiul-ey--revenirea-la-munca--noile-conditii---60--dintre-anga).
  9. Eurofound (2020). *Living, working and COVID-19*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
  10. Grzywacz, J.G., Carlson, D.S (2007). Conceptualizing Work Family Balance: Implications for Practice and Research, *Advances in Developing Human Resources*, vol. 9, nr. 4.
  11. Grzywacz, J.G., Marks, N.F. (2000). Reconceptualizing the Work-Family Interface: An Ecological Perspective on the Correlates of Positive and Negative Spillover Between Work and Family, *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 5, No. 1.
  12. Hoffmann-Burdzińska, K., Rutkowska, M. (2015). Work life balance as a factor influencing well-being, *Journal of Positive Management*, Vol. 6, No. 4.
  13. Hipo.ro (2021). *Piața forței de muncă în 2021. Raport*, București, <https://www.hipo.ro/locuri-de-munca/vizualizareArticol/3086/Ce-cred-angajatorii-despre-piata-muncii-din-2021%3F>.
  14. Lunau, T. et al. (2014). A balancing act? Work-life balance, health and well-being in European welfare states, *The European Journal of Public Health*, vol. 24, nr. 3.
  15. Parker, C.C. (2008). *Generational differences in work life balance attitudes*, State University of New York at New Paltz, New York.
  16. Parasuraman, S., Simmers, C.A. (2001). Type of employment, work-family conflict and well-being: a comparative study, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 22, nr. 5.
  17. Petrovai, D. (2006). *Eficiență în viața profesională și în cea personală*, București: Centrul Partener Pentru Egalitate.
  18. Richter, A. (2020). Locked-down digital work, *International Journal of Information Management* 102157.
  19. UAPR (Uniunea Agențiilor de Publicitate din România) (2021). *UAPR Survey. Working in times of Corona*, <https://www.iqads.ro/articol/55315/uapr-prezinta-rezultatele-studiul-working-in-times-of-corona>.
  20. Voydanoff, P. (2005). Toward a Conceptualization of Perceived Work-Family Fit and Balance: A Demands and Resources Approach”, *Journal of Marriage and Family*, vol. 67, nr. 4.
  21. Wiederhold, B.K. (2020). Connecting through technology during the coronavirus disease 2019 pandemic: Avoiding “Zoom Fatigue”, in *Cyberpsychology, Behavior, And Social Networking*, Vol. 23, No. 7.