

EVALUAREA FORMELOR DE FLEXIBILIZARE A MUNCII ÎN ORGANIZAȚIILE DIN REPUBLICA MOLDOVA

Alic BÎRCĂ,

Doctor Habilitat, Profesor Universitar,
Academia de Studii Economice a Moldovei

<https://orcid.org/0000-0002-1943-3864>, brc.alic@ase.md, alicbir@yahoo.com

DOI: <https://doi.org/10.36004/nier.cecg.IV.2022.16.19>

Summary

In this scientific endeavour, the forms of work flexibility as an element of flexicurity are addressed. Taking into account the work flexibility relevance, economically and socially, we highlighted several types and forms of it. Work flexibility allows employers to attract the workforce they need, even for a short period of time. On the other hand, the work flexibilization offers the possibility for the labour force to obtain the status of an employed person and, in this way, to reduce its level of vulnerability. By preparing this paper, we tried to appreciate the attitude of domestic employers towards work flexibility. For this purpose, we highlighted 10 forms of work flexibility most frequently applied in managerial practice, as well as more frequently found in specialized literature. In order to achieve the proposed objective, we conducted a sociological survey that included 350 domestic employers from all fields of activity of the national economy. Respondents had to rate each form of work flexibility on a scale from "1" to "5". After processing the data, we made certain findings on the perception of domestic employers towards work flexibility.

Keywords: job, workforce, flexicurity, work flexibility, work organization, work schedule.

JEL: J21, J41, J53.

UDC: 331.312.2(478)

Flexibilizarea muncii ca element esențial al flexicurității muncii, are un impact deosebit asupra nivelului de ocupare a forței de muncă. Pe de altă parte, schimbările dinamice prezente pe piețele muncii necesită soluții flexibile, de exemplu contracte de muncă flexibile, adesea asociate cu o situație de muncă precară, nesigură – opusul siguranței locului de muncă. Urmare a noilor tendințe ce se manifestă, pe piața muncii, a apărut conceptul de flexicuritate. La rândul său, flexicuritatea, urmărește să lărgască analiza și dezbateră politică privind piața muncii, statul bunăstării și interacțiunea dintre acestea (Burroni, & Keune, 2011). Astfel, flexicuritatea a devenit un element important la nivelul UE, în special de când aceasta se regăsește în Strategia europeană pentru ocuparea forței de muncă (Van Vliet & Nijboer, 2012).

Flexicuritatea este o politică care se străduiește să sporească flexibilitatea pieței muncii, asigurând în același timp angajarea lucrătorilor și securitatea socială

European Commission (2007). Pentru mai mulți cercetători apare întrebarea dacă flexicuritatea muncii poate fi o politică fezabilă la nivel național și organizațional.

Flexibilitatea pieței muncii, în termeni cei mai generali, se referă la capacitatea pieței în ceea ce privește adaptarea și reacția pe care o manifestă la schimbările care au loc (Beatson, 1994). Există o multitudine de flexibilități recunoscute de cercetători. Flexibilitatea muncii se divizează în două componente de bază:

- flexibilitatea externă (numită și flexibilitatea pieței externe sau flexibilitatea marjelor extinse);
- flexibilitatea internă (numită și flexibilitate numerică internă sau flexibilitatea marjei intensive).

Flexibilitatea externă se referă la reglarea cantității de muncă prin modificarea numărului de persoane angajate. Flexibilitatea internă este controlul cantității de muncă prin ajustarea timpului de muncă sau a numărului de sarcini ale angajaților în cadrul organizației. Primul tip de flexibilitate pe piața muncii este adesea denumit flexibilitate în muncă, în timp ce cel din urmă este denumit flexibilitatea timpului de muncă (Beatson, 1994).

Flexibilitatea angajării, exprimată prin tipul de contract de muncă, poate afecta în mod direct satisfacția cuiva în muncă, precum și împreună cu impactul altor variabile relative, cum ar fi securitatea locului de muncă. Cu toate acestea, unele cercetări la nivel macro arată că, de fapt, lipsa de flexibilitate a contractelor (angajare cu fracțiuni de normă, angajare temporară) pe piața muncii este legată de niveluri ridicate de nesiguranță a locului de muncă, pe de o parte, dar și nivelul redus al ocupării forței de muncă, pe de altă parte.

Flexibilitatea muncii poate avea consecințe pozitive și negative atât pentru angajați și familiile acestora, cât și pentru angajatori și societate în general (Van Vliet & Nijboer, 2012). Flexibilitatea muncii îi găzduiește pe lucrători, permițându-le să aloce resurse între domeniile de lucru și cele non-muncă în funcție de preferințele lor (Almer & Kaplan, 2002). Angajații cu acces la programe de lucru flexibile pot atenua unele dintre presiunile cronice ale timpului și conflictele impuse de responsabilitățile lor extraprofesionale. Angajații au nevoie de flexibilitate pentru a răspunde nevoilor personale și familiale, inclusiv îngrijirea copiilor, îngrijirea bătrânilor, școlarizarea și îngrijirea sănătății etc. Dovezile disponibile susțin că flexibilitatea muncii în ceea ce privește locația și orele de muncă oferă angajaților un anumit sentiment de control al locului de muncă, le îmbunătățește angajamentul și le crește satisfacția la locul de muncă, îmbunătățind astfel sănătatea și bunăstarea lor (Halpern, 2005). Bond și Galinsky (2011) au constatat că atât angajații cu salarii mari, cât și cei cu salarii mici apreciau flexibilitatea muncii în ceea ce privește programul de muncă și că flexibilitatea a contribuit semnificativ statistic la ocuparea forței de muncă și la satisfacția în muncă.

La rândul său, angajatorii beneficiază de angajați mai productivi și mai motivați, iar flexibilitatea muncii conduce la creșterea angajamentului (Eaton, 2003). Din perspectiva societății, flexibilitatea, în special flexibilitatea locației, poate găzdui

continuitate operațională pe termen scurt sau lung dacă închiderea locurilor de muncă devine necesară (Ray & Pana-Cryan, 2021).

Hill et al (2008) au analizat flexibilitatea muncii din două perspective: organizațională și cea a angajaților. Autorii susțin că perspectiva organizațională a flexibilizării muncii acordă o atenție secundară angajaților. Această perspectivă se manifestă prin practici precum: sistemele de producție flexibile „just in time” (Beyers & Lindahl, 1999); ajustarea dinamică a personalului, prin utilizarea angajaților contractuali sau contingentți, spre deosebire de angajații permanenți cu normă întreagă (Huang & Cullen, 2001); adoptarea practicilor alternative de organizare a muncii cum ar fi: echipele de muncă, cercurile de calitate evaluarea performanțelor angajaților de către colegi și rotația pe posturi (Gittleman et al. 1998); Golden, 2001). Din perspectiva angajaților, flexibilitatea muncii arată gradul în care aceștia sunt capabili să facă alegeri pentru aranjarea aspectelor esențiale ale vieții lor profesionale, în special cele legate de locul, momentul și perioada de desfășurare a muncii (Hill et al. 2008).

În vederea evaluării formelor de flexibilizare a muncii în Republica Moldova, am realizat o cercetare sociologică care a cuprins 350 de angajatori autohtoni. În acest scop, mai întâi am identificat 10 forme de flexibilizare a muncii care au un impact mai mare sau mai mic asupra sporirii nivelului de ocupare a forței de muncă și anume: 1) Angajarea cu contract de muncă pe perioadă determinată; 2) Programul parțial de muncă; 3) Programul flexibil de muncă; 4) Rotația pe posturi a angajaților; 5) Împărțirea postului de muncă; 6) Munca la distanță, la posturile de muncă unde este posibil; 7) Desfășurarea activității doar în weekend; 8) Munca ocazională; 9) Munca pe platforme digitale; 10) Promovarea unei politici active a relațiilor cu angajații.

Participanții la sondaj au avut de apreciat, după scala Likert de la „1” la „5” fiecare formă ce exprimă flexibilitatea muncii, în care „1” exprimă dezacord total, iar „5” – acord total. Rezultatele sunt prezentate în Tabelul 1 unde este arătată valoarea medie pentru fiecare formă de flexibilizare a muncii și abaterea standard a acesteia.

Tabelul 1. Valoarea medie și abaterea standard pentru formele de flexibilizare a muncii

Formele de flexibilizare a muncii	Valoarea medie	Abaterea standard	Numărul organizațiilor respondente
Angajarea cu contract de muncă pe perioadă determinată	3,40	1,49517	350
Programul parțial de muncă	3,15	1,41317	350
Programul flexibil de muncă	3,30	1,55095	350
Rotația pe posturi a angajaților	2,86	1,43229	350
Împărțirea postului de muncă (ocuparea aceluiași post de muncă de 2 angajați)	2,58	1,42758	350
Munca la distanță, la posturile de muncă unde este posibil	3,41	1,54317	350
Desfășurarea activității doar în weekend	1,91	1,25927	350

Munca ocazională	2,05	1,24973	350
Munca pe platforme digitale	2,77	1,51082	350
Promovarea unei politici active a relațiilor cu angajații	3,92	1,30342	350

Sursa: Elaborat de autor.

Din toate formele de flexibilizare a muncii, politica activă a relațiilor cu angajații a primit cea mai înaltă apreciere din partea organizațiilor respondente (3,92). La polul opus, se află munca desfășurată doar în weekend (1,91).

De asemenea, am efectuat o analiză a distribuției rezultatelor pentru fiecare formă de flexibilizare a muncii.

Angajarea temporară și Munca ocazională pot fi privite ca o forme flexibile de organizare a muncii, aplicate de organizații pentru acoperirea necesarului de personal pe termen scurt, iar, la nivel național, pot contribui la creșterea nivelului de ocupare a forței de muncă. Chiar dacă aceste forme de organizare a muncii creează anumite dificultăți organizațiilor, în procesul de administrare a personalului, inclusiv poate cauza o fluctuație sporită a personalului, angajatorii aplică aceste forme contractuale de angajare pentru a acoperi deficitul de personal pe termen scurt. În cazul angajaților, este o modalitate de acumulare a experienței profesionale și, respectiv, de creștere a șanselor pentru a rămâne în sfera ocupării (Figurile 1 și 2).

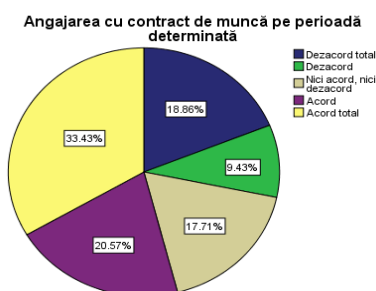


Figura 1. Distribuția rezultatelor pentru angajarea temporară

Sursa: Elaborată de autor

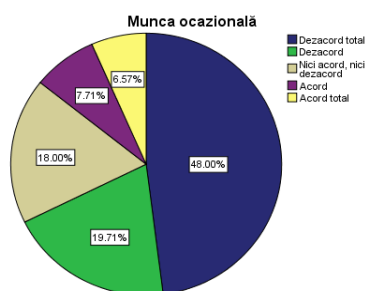


Figura 2. Distribuția rezultatelor pentru munca ocazională

Sursa: Elaborată de autor

Deși, ar părea că nu există mari deosebiri între muncă temporară și cea ocazională, rezultatele obținute dovedesc că organizațiile respondente abordează diferit aceste forme de flexibilizare a muncii, apreciind mai bine munca temporară decât cea ocazională. În timp ce aproximativ 1/3 din respondenți sunt total de acord cu munca temporară, pe o anumită perioadă de timp, în cazul muncii ocazionale sunt total de acord doar 6,57% din toți respondenții. Faptul că aproape 50% din respondenți sunt în total dezacord cu munca ocazională poate fi explicată prin faptul că creează o anumită instabilitate a personalului și este mult mai dificil de administrat.

Programul flexibil de muncă. În vederea menținerii personalului și al atragerii de noi angajați care preferă un alt program de muncă decât cel standard, organizațiile aplică ca alternativă – programul flexibil de muncă. Aceasta permite ca

forța de muncă să rămână în mediul profesional și astfel să asigure un nivel mai mare de ocupare la nivel național. În ceea ce privește aprecierile organizațiilor respondente privind programul parțial de muncă sunt prezentate în Figura 3.

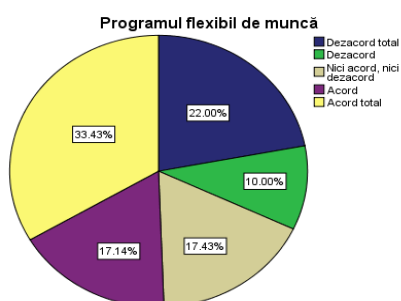


Figura 3. Distribuția rezultatelor pentru programul flexibil de muncă
Sursa: Elaborată de autor

Din Figura 3, observăm că 1/3 din organizațiile respondente sunt de acord total cu aplicarea programului flexibil de muncă, în timp ce 22,0% sunt în dezacord total. Deficitul de forță de muncă din Republica Moldova determină organizațiile autohtone să implementeze programe parțiale de muncă pentru a-și asigura resursele umane necesare în vederea atingerii obiectivelor organizaționale.

Programul parțial de muncă și Munca în weekend. Există mai multă forță de muncă care, din diferite motive, nu acceptă angajarea cu o normă întreagă de muncă sau preferă să pot să activeze doar în zilele de la sfârșitul săptămânii. Deși, programul parțial de muncă și munca desfășurată în weekend ar putea crea anumite probleme legate de administrarea și evidența prezenței angajaților la locul de muncă, organizațiile recurg la aceste forme de angajare pentru a dovedi solidaritatea față de angajații respectivi și, totodată, pentru a acoperi posturile de muncă deficitare pe piața muncii. În Figurile 4 și 5 sunt prezentate rezultatele pentru aceste două forme de organizare a muncii.

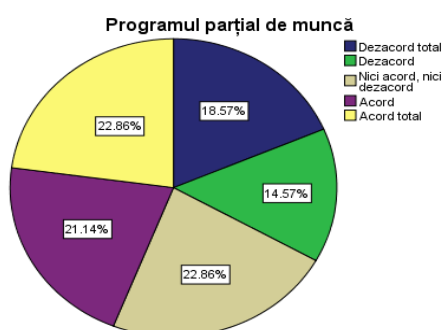


Figura 4. Distribuția rezultatelor pentru programul parțial de muncă
Sursa: Elaborată de autor

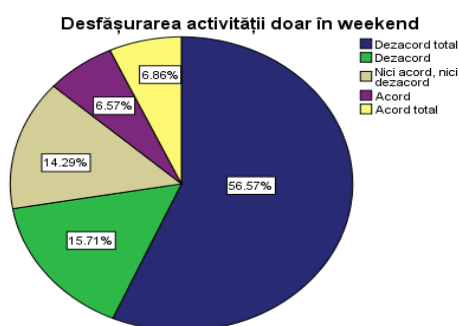


Figura 5. Distribuția rezultatelor pentru munca în weekend
Sursa: Elaborată de autor

În cazul programului parțial de muncă, doar 22,86% din organizațiile respondente sunt total de acord cu această formă de organizare a muncii, ceea ce dovedește că multe organizații nu doresc să implementeze astfel de program deoarece implică eforturi suplimentare pentru administrarea personalului. Cât privește desfășurarea activității doar în weekend, majoritatea organizațiilor respondente sunt total de acord cu această modalitate de organizare a muncii. Aceasta poate fi explicată prin faptul că weekendul reprezintă zile de repaos pentru majoritatea organizațiilor. Doar organizațiile care au un regim continuu de activitate, cum ar fi cele din domeniul comerțului sau hoteluri și restaurante ar prefera o astfel de formă de organizare a muncii.

Munca la distanță și Munca pe platforme digitale. Aceste două forme de organizare a muncii implică avantaje atât pentru angajator, cât și pentru angajat. Munca la distanță și cea pe platforme digitale oferă angajatorului anumite avantaje economice, dar implică mai multe dificultăți legate de supravegherea și monitorizarea muncii la distanță a angajatului. Din perspectiva angajatului, munca la distanță permite economisirea timpului de deplasare la locul de muncă, timp ce poate fi folosit în interes personal, precum și posibilitatea autoadministrării timpului de muncă pe parcursul zilei. Organizațiile trebuie să conștientizeze că pe măsură ce tehnologiile informaționale se dezvoltă, mai multe activități profesionale vor putea fi realizate la distanță. În Figurile 6 și 7 sunt prezentate rezultatele pentru aceste două forme de organizare a muncii.

Chiar dacă organizațiile autohtone au anumite rezerve față de aceste forme de organizare a muncii, în special atunci când vorbim de munca pe platforme digitale, aceste forme de organizare a muncii, pe viitor, vor fi acceptate de mai multe organizații, pornind de la avantajele economice pe care le oferă. Nivelul redus de digitalizare a activităților profesionale determină ca unele organizații să fie sceptice în ceea ce privește implementarea acestor forme de organizare a muncii, respectiv și aprecierile oferite sunt modeste.

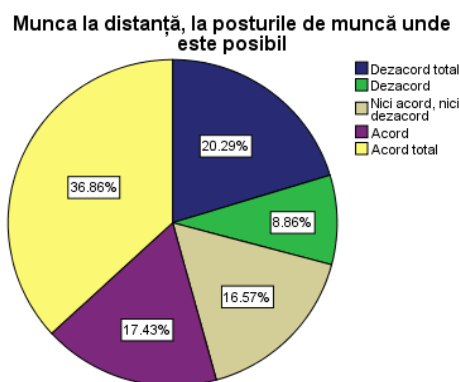


Figura 6. Distribuția rezultatelor pentru munca la distanță
Sursa: Elaborată de autor

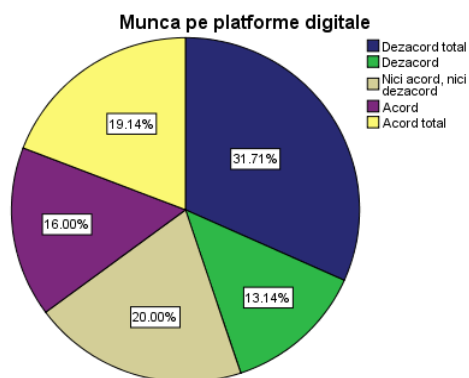


Figura 7. Distribuția rezultatelor pentru munca pe platforme digitale
Sursa: Elaborată de autor

Rotația posturilor și Împărțirea postului reprezintă alte două modalități de organizare a muncii. Deși, rotația posturilor este privită ca o modalitate de dezvoltare profesională și de motivare a angajaților, indirect aceasta este privită și ca o măsură de susținere a ocupării forței de muncă. În cazul dat, angajatul nu este disponibilizat, ci transferat la un alt loc de muncă în cadrul organizației, menținând statutul de persoană ocupată a acesteia. Împărțirea postului de muncă permite menținerea unui număr mai mare de persoane angajate în cadrul organizației, deoarece sarcinile de muncă ale unui post sunt partajate între doi sau mai mulți angajați. În felul acesta, atât rotația pe posturi cât și job sharing sunt privite ca modalități ce permit menținerea unui nivel sporit al ocupării forței de muncă. În Figurile 8 și 9 sunt prezentate rezultatele pentru aceste două forme de organizare a muncii.

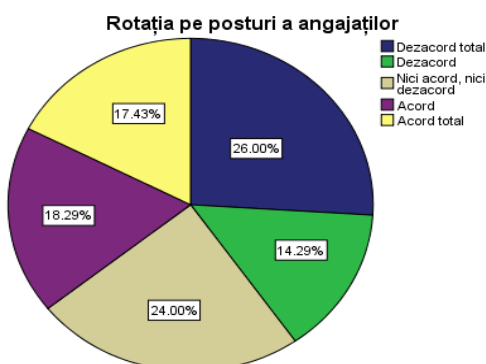


Figura 8. Distribuția rezultatelor pentru rotația pe posturi a angajaților

Sursa: Elaborată de autor

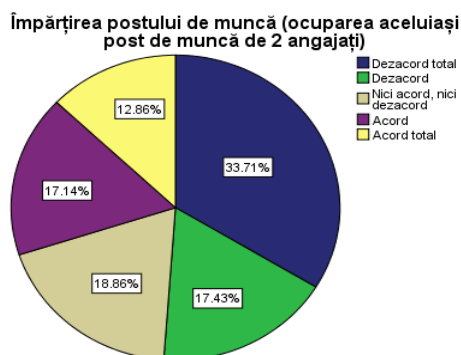


Figura 9. Distribuția rezultatelor pentru împărțirea postului de muncă

Sursa: Elaborată de autor

Rotația pe posturi și Împărțirea postului de muncă reprezintă forme de organizare a muncii promovate la nivelul Uniunii Europene. Pentru organizațiile autohtone, rotația pe posturi și împărțirea postului de muncă sunt mai puțin întâlnite în practicile manageriale, de aceea și aprecierea acestora este mai mică comparativ cu celelalte forme de organizare a muncii. Doar 17,43% din organizațiile respondente sunt total de acord cu aplicarea rotației pe posturi și 12,86% - sunt total de acord cu împărțirea postului de muncă, ca forme de organizare a muncii. Totodată, trebuie menționat faptul că aceste forme de organizare a muncii pot contribui la sporirea nivelului de ocupare a forței de muncă la nivel național.

Politica activă a relațiilor cu angajații. Politicile de resurse umane promovate la nivel organizațional determină păstrarea sau plecarea angajaților din organizație. Acestea, la rândul său, pot avea impact, direct sau indirect, asupra nivelului de ocupare la nivel național. Or, o politică motivațională nesatisfăcătoare face ca mai mulți angajați să piardă statutul de angajat. Rezultatele respondenților privind politica activă a relațiilor cu angajații sunt prezentate în Figura 10.

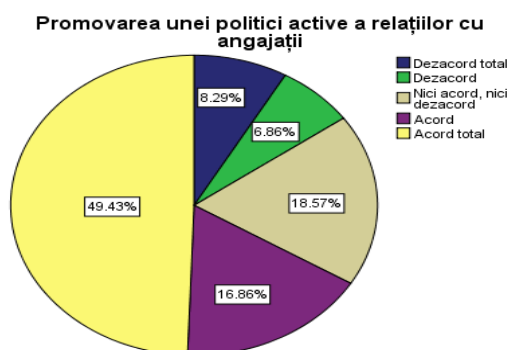


Figura 10. Distribuția rezultatelor pentru promovarea unei politici active a relațiilor cu angajații
Sursa: Elaborată de autor

Aproape 50% din organizațiile respondente sunt total de acord cu promovarea unei politici active a relațiilor cu angajații ce poate avea implicații directe și asupra flexibilizării muncii la nivel organizațional. Prin urmare, organizațiile autohtone conștientizează că o politică act vă a relațiilor cu angajații poate oferi mai multe avantaje în procesul de administrare eficientă a resurselor umane.

Concluzii

Flexibilitatea muncii, ca element al flexicurității, are un rol esențial în ceea ce privește gradul de ocupare a forței de muncă. Aceasta a fost demonstrat de țările care au implementat mult mai devreme și au diversificat formele de flexibilizare a muncii. Luând în considerație interesul angajaților, pe de o parte, și interesul angajatorilor, pe de altă parte, formele de flexibilizare a muncii asigură beneficii pentru ambele părți interesate. De aceea, este necesar ca aceste forme să fie reglementate și să fie promovate pentru a fi puse în aplicare și extinse, în special spre acele categorii de forță de muncă care întâmpină dificultăți mai mari în găsirea unui loc de muncă. În cazul organizațiilor, implementarea unor forme flexibile de muncă poate fi privită ca o măsură de responsabilitate socială prin care contribuie la sporirea nivelului de ocupare a forței de muncă la nivel macroeconomic.

De asemenea, implementarea unor forme flexibile de muncă, cum ar fi programul parțial de muncă sau programul flexibil de muncă din partea angajatorilor, oferă oportunități mai mari de ocupare pentru unele categorii de forță de muncă care au responsabilități familiale mari și, în cazul unui program standard de muncă, acestea s-ar putea afla în afara ocupării. Angajarea temporară sau cu contract de muncă pe perioadă determinată de timp oferă unele avantaje forței de muncă fără experiență care îi permite dobândirea unor aptitudini și cunoștințe profesionale, ceea ce ar reprezenta un salt profesional semnificativ pentru această categorie.

Cu toate că, angajarea temporară și munca în weekend sunt cel mai puțin agreeate de angajatorii autohtoni, acestea pot contribui la sporirea nivelului de ocupare a forței de muncă și poate viza persoanele apte de muncă care au mai multe

preocupări familiale, iar aceasta le-ar permite obținerea unui venit suplimentar, chiar dacă ar fi incluse în categoria persoanelor subocupate.

Munca la distanță este o altă formă de flexibilizare a muncii care oferă beneficii atât angajaților, cât și angajatorilor. Această formă de flexibilizare ar putea fi extinsă pe viitor fiind în interesul ambelor părți atât din punct de vedere economic, cât și social.

Confirmare

Prezenta lucrare a fost elaborată în cadrul proiectului „Dezvoltarea politicilor pe piața muncii în vederea sporirii ocupării forței de muncă”, cifrul 20.80009.1606.09, prevăzut în Programul de Stat pentru anii 2020-2023 și finanțat de Guvernul Republicii Moldova.

BIBLIOGRAFIE

- Almer, E.D., Kaplan, S. (2002). The effects of flexible work arrangements on stressors, burnout and behavioral job outcomes in public accounting. *Behavior Research in Accounting*, 14, p. 1–34.
- Beatson, M. (1994). Labour market flexibility, Research Series 48. Moorfoot: Employment Department.
- Beyers, W. B., Lindahl, D. P. (1999). Workplace flexibilities in the producer services. *The Services Industries Journal*, 19(1), p. 35-60.
- Bond, J., Galinsky, E. (2011). Workplace Flexibility and Low-Wage Employees. *Workforce Research: National Study of the Changing Workforce*. Available online:
<https://cdn.sanity.io/files/ow8usu72/production/a90ea891e7eefcaf6cd746de78fd03e636d7ac3a.pdf>
- Burroni, L., Keune, M. (2011). Flexicurity: A conceptual critique. *European Journal of Industrial Relations*, 17(1), pp. 75-91.
<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0959680110393189>
- Eaton, S. C. (2003). If you can use them: Flexibility policies, organizational commitment, and perceived performance. *Industrial Relations*, 42, p. 145–167.
- European Commission (2007). Towards Common Principles of Flexicurity: More and better jobs through flexibility and security. Luxembourg: Official Publications of the European Communities.
- Gittleman, M., Horrigan, M., Joyce, M. (1998). „Flexible” workplace practices: Evidence from a nationally representative survey. *Industrial and Labor Relations Review*, 52(1), p. 99-115.
- Golden, L. (2001). Flexible work schedules: What are workers trading off to get them? *Monthly Labor Review*, 124, p. 50–67.
- Halpern, D.F. (2005). How time-flexible work policies can reduce stress, improve health, and save money. *Stress Health*, 21, p. 157–168.

- Hill, J.E., Grzywacz, J.G., Allen, S., Blanchard, V.L., Matz-Costa, C., Shulkin, S., Pitt-Catsoupes, M. (2008). Defining and conceptualizing workplace flexibility. *Community, Work and Family*, 11(2), p. 149-163
- Huang, H. J., Cullen, J. B. (2001). Labour flexibility and related HRM practices: A study of large Taiwanese manufacturers. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18(1), p. 33-39.
- Ray, T.K., Pana-Cryan, R. (2021). Work Flexibility and Work-Related Well-Being. *International. Journal of Environmental. Research and Public Health*, 18, 3254.
- Van Vliet, O., Nijboer, H (2012). Flexicurity in the European Union: flexibility for outsiders, security for insiders. MPRA Paper No. 37012. Available at: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2013295>