

**ANALIZĂ PRIVIND BUNELE PRACTICI ÎN DOMENIUL
FLEXIBILIZĂRII PROGRAMULUI DE LUCRU
PUNCTELE 4.1. ȘI 4.2 DIN
PLANUL PENTRU EGALITATE DE GEN AL ASE 2022-2030**

1. Preambul

Planul pentru egalitate de gen al ASE 2022-2030¹ propune la punctul 4.1 realizarea unei scheme de lucru flexibil atât privind activitățile didactice, cât și pe cele nedidactice și administrative ale universității, acolo unde este posibil și în condițiile legii:

4.1 Crearea unei scheme de lucru flexibil pentru angajații ASE București, acolo unde este posibil, în condițiile legii.

a) Identificarea metodelor legale de lucru flexibil care ar putea fi implementate (ex.: tele-muncă, hours bank – bancă de ore pentru personalul administrativ etc.) prin consultarea reprezentanților angajaților ASE București cu privire la diferite metode de lucru flexibil și situațiile în care acestea ar putea fi accesate.

b) Elaborarea unui raport de analiză în urma consultărilor cu reprezentanții angajaților ASE.

c) Redactarea de proceduri interne pentru a integra schemele de lucru flexibil.

Introducerea acestui punct în Planul pentru egalitate de gen vine ca urmare a exprimării dorinței unor angajați ai ASE București de a se continua flexibilizarea cadrului de lucru, măsură aplicată mai ales în timpul pandemiei de COVID 19, unde este posibil și legal, preferință exprimată în cadrul discuțiilor preliminare realizării Planului pentru egalitate de gen și în chestionarul aplicat corpului profesoral, corpului studențesc și personalului nedidactic și nedidactic-auxiliar din ASE București (analiza s-a desfășurat în perioada februarie-mai 2022²).

Așa cum am arătat în următorul document – *Raportul asupra întâlnirilor de lucru privind punctele 4.1. Crearea unei scheme de lucru flexibil pentru angajații ASE București, acolo unde este posibil, în condițiile legii, 4.2 Promovarea echilibrului dintre viața profesională și cea privată prin sprijinul angajaților și studenților ASE București aflați în situații speciale (creștere/îngrijire copii, urgențe/obligații familiale, îngrijire persoane vulnerabile etc.) și 4.4. Organizarea în cadrul ASE București a unei structuri de tip creșă și/sau centru de zi pentru preșcolari, pentru copiii angajaților și studenților din ASE București din Planul pentru egalitate de gen ASE 2022-2030* – realizat în urma discuțiilor din februarie-aprilie 2023, cu diverși factori de decizie din ASE București, precum și cu reprezentanți ai cadrelor didactice și ai studenților și cu liderul de sindicat, există în ASE în acest moment cereri punctuale de decalare a programului de lucru aprobate de către conducere. Motivațiile pentru aceste cereri

¹ Planul pentru egalitate de gen al ASE 2022-2030 poate fi accesat la https://senat.ase.ro/wp-content/uploads/2022/20220727/19.Hot.Senat%20nr.%20128%20din%2027.07.2022_Plan%20pt.egalitate%20de%20gen_rev.pdf

² Analiza respectivă a fost inclusă în Nota de fundamentare a Planului pentru egalitate de gen al ASE București.

acoperă un spectru larg: sănătatea angajatului, îngrijirea unui membru al familiei, domiciliul în afara localității, probleme de transport la locul de muncă în condiții de navetă, revenirea din concediu pentru îngrijirea copilului etc. Aceste cereri reprezintă o excepție, sunt intervenții punctuale și nu pot constitui regula datorită reglementărilor legale în vigoare și a cutumei din activitatea universităților publice.

2. Analiza de bune practici

Această analiză de bune practici în domeniul flexibilității programului de lucru în domeniul universitar vine în sprijinul Direcției de resurse umane din ASE și a Prorectorului responsabil cu managementul resurselor umane și fondurilor europene, prin exemplificarea cu o serie de soluții pe care alte universități din Uniunea Europeană, din Regatul Unit al Marii Britanii și Irlandei de Nord și din Statele Unite ale Americii le-au identificat și implementat în sprijinul flexibilizării programului de lucru al angajaților lor: cadre didactice și personal administrativ.

Din trecerea în revistă a literaturii de specialitate și a prevederilor privind programul de lucru flexibil aflate pe paginile de internet ale diferitelor universități din Uniunea Europeană, Regatul Unit și Statele Unite ale Americii, a reieșit pe de o parte dorința angajaților de a avea posibilitatea să acceseze un astfel de program (fie permanent, fie în situații punctuale), precum și înțelegerea acestei dorințe din partea conducerii universităților, care vine la pachet cu înțelegerea avantajelor adoptării unui astfel de program.

În general, se poate vorbi de două tipuri de flexibilizare a programului de lucru al angajaților unei universități: de timp și de spațiu, iar, dacă ne raportăm la categoriile de angajați, în astfel de scheme de lucru flexibil pot fi implicați personalul didactic, personalul nedidactic, precum și cel didactic-auxiliar. Există diferite forme de flexibilizare care se aplică ambelor categorii în diferite combinații și pentru diferite tipuri de activități (de exemplu: activitățile administrative sau de cercetare pentru cadrele didactice, dar, într-o anumită măsură, și cele de predare și anumite activități curente pentru personalul nedidactic și administrativ), astfel: *co-working spaces* (spații de lucru folosite în comun), *on-call employment* (lucrul bazat pe solicitare), *on-demand work* (lucrul la cerere), *self-employment* (lucrul în universitate ca angajat în propria companie, de tip PFA), *telework* (lucrul la distanță prin mijloace electronice), *remote work* (munca de la distanță), *mobile work* (munca mobilă), *telecommuting* (telenaveta), *virtual work* (munca virtuală) etc.

Privind diacronic, sunt trei etape mari care privesc flexibilizarea programului de lucru. Prima etapă este cea pre-pandemică, caracterizată de considerarea flexibilității în muncă mai degrabă ca pe o curiozitate sau excepție. În învățământul universitar, flexibilizarea față de predare-învățare se manifesta în perioada pre-pandemică prin adoptarea sistemului de *blended learning*³. În a doua etapă, cea pandemică, atât activitatea didactică (predarea, învățarea și

³ ASE București a avut astfel de programe și a beneficiat de o platformă folosită în învățare, deși în mod inegal, de către cadrele didactice și studenți, dar utilizată cu un succes din ce în ce mai vizibil la nivelul unor activități didactice (evidența și programarea evaluărilor, notărilor, generarea cataloagelor, realizarea documentelor de studiu, precum fișele disciplinelor, a planurilor de învățământ) și administrative (evidența salarizării, a normării activității didactice, documente de suport, arhivă etc.).

evaluarea), precum și cea mai mare parte a muncii administrative și de suport din universități s-au desfășurat online și de la distanță⁴. Iar acum, în etapa post-pandemică, este momentul unei analize profunde a ceea ce a funcționat și poate fi păstrat din etapa precedentă. În toate universitățile deja există o serie de activități care se desfășoară în continuare punctual online cu scopul declarat de a ușura și flexibiliza participarea: ședințe diverse, participări la proiecte, conferințe sau prelegeri cu invitați din străinătate sau din alte localități, recuperări de activități didactice, înscrierea la admitere în programe de licență, masterat și doctorat etc⁵.

Motivele principale reținute din literatura de specialitate, prin care universitățile adoptă diferite modalități de flexibilizare a programului de lucru, mai exinse sau mai limitate, țin de următoarele:

- ✓ Respectarea principiilor diversității și incluziunii prin atragerea unor persoane care nu ar reuși altfel să se deplaseze zilnic pentru a participa la procesul de învățământ (fie studenți, fie cadre didactice) sau la lucrul zilnic cu prezență fizică (personal administrativ);
- ✓ Asigurarea unui mai bun echilibru între viața profesională și cea personală a angajaților și a studenților care au și alte îndatoriri familiale sau de muncă;
- ✓ Atragerea și reținerea unor angajați și studenți care fac parte din generațiile așa-numite Millennials sau Zillennials, obișnuiți cu tehnologia și care preferă un program flexibil de studiu și/sau de lucru, în condițiile în care majoritatea companiilor au adoptat un astfel de program. Se consideră, prin urmare, că și universitățile trebuie să se alinieze acestor cerințe ale potențialilor beneficiari pentru a îi atrage și fideliza;
- ✓ Rezolvarea unor probleme de spațiu pentru săli de clasă și de birouri;
- ✓ Rezolvarea situațiilor de muncă mai intensă în anumite perioade din zi sau din an prin flexibilizarea altor perioade mai puțin aglomerate;
- ✓ Rezolvarea unor probleme legate de trafic, poluare, aglomerație etc., universitățile asumându-și, astfel, rolul de factor de progres social, cultural în sens larg, și economic.

Dar flexibilizarea programului de lucru poate veni și cu anumite **provocări**, între care:

- Lipsa de comunicare care poate duce la alienarea unor lucrători;
- Dificultatea de evaluare a productivității și eficienței, precum și monitorizarea lucrătorilor;
- Posibilul impact social, cultural și financiar pe care munca flexibilă o poate avea asupra restului echipei, departamentului și universității în ansamblu.

E nevoie ca aceste provocări să fie luate în considerare, analizate permanent, iar variantele de lucru flexibil la nivelul universităților trebuie ajustate în conformitate cu rezultatele acestor monitorizări.

⁴ Inclusiv în ASE București.

⁵ Toate aceste activități se desfășoară într-o anumită măsură online și în ASE București, preluându-se cu succes experiența dobândită în timpul pandemiei de COVID-19. O astfel de activitate desfășurată exclusiv online o reprezintă înscrierea la programele de licență, masterat și doctorat, dar mai sunt o serie de alte activități administrative și didactice sau de cercetare care se desfășoară de la distanță, online sau hibrid.

Există diferite **tipuri de muncă flexibilă** care pot fi adoptate în universități atât pentru personalul de predare, cât și pentru cel administrativ, precum:

- Reducerea programului de lucru;
- Modificarea timpului de începere sau de finalizare a programului de muncă cu păstrarea aceluiași număr de ore de lucru efectiv;
- Modificarea pauzei de prânz (mărirea/ micșorarea/ mutarea);
- Împărțirea sarcinilor de lucru aferente unui post între două sau mai multe persoane (*job sharing*);
- Mărirea programului de lucru cu un număr de minute zilnic pentru o jumătate de zi liberă pe săptămână sau o zi liberă la două săptămâni etc.;
- Lucrul de acasă într-un cadru structurat: una sau mai multe zile pe săptămână/lună etc. ;
- Acumularea de ore suplimentare de lucru realizate în afara programului obișnuit, ceea ce poate duce la reducerea acestuia la nevoie, prin acumularea de ore suplimentare (așa-numitele *hours bank* – bancă de ore);
- Oferirea de *time in lieu* – timp liber pentru timp suplimentar de lucru pentru personalul administrativ.

În situația personalului de predare, aceste forme de flexibilizare se realizează mai degrabă la nivel individual, existând la nevoie un cadru larg în care să se prevadă posibilitatea flexibilizării sau în lipsa acestui cadru, prin asumare la nivel de departament sau facultate. De exemplu, se pot accepta anumite flexibilizări de orar (dar care să nu afecteze programul studenților și bunul mers al universității) sau de realizare a programului administrativ al cadrelor didactice sau cel de cercetare la distanță.

3. Exemple de bune practici

Mai jos sunt câteva exemple de bune practici de la universități din Uniunea Europeană (Germania, Țările de Jos, Suedia și Irlanda), Regatul Unit al Marii Britanii și Irlandei de Nord și Statele Unite ale Americii. În selectarea acestor exemple, am pus accent pe universitățile din Uniunea Europeană datorită cadrului de reglementare comun, precum și culturii academice asemănătoare. Totuși, am reținut și câteva exemple din afara UE, pentru comparație.

Ca observație generală, putem spune că în Uniunea Europeană, în mod tradițional, se pune accentul pe drepturile colective ale salariaților (în mare parte sindicalizați), cu o preocupare ridicată față de principiile egalității de gen, ale echității și non-discriminării, în timp ce în Regatul Unit, și mai ales în SUA, sunt prioritizate contractele individuale de muncă, iar discuția despre flexibilitate la locul de muncă se face mai degrabă descentralizat și de la caz la caz, deși există de cele mai multe ori cadre umbrelă care reglementează aceste activități la nivelul fiecărei universități.

Universitățile au fost selectate aleatoriu, în funcție de vizibilitatea politicilor de lucru flexibil pe paginile de internet ale acestora și de accesibilitatea acestora în limba engleză sau într-o limbă de circulație internațională (franceză, germană). Am sintetizat informațiile de pe paginile respective și le-am tradus în limba română. Am ales să prezentăm aceste exemple de bune practici situație cu situație pentru a oferi o perspectivă cât mai largă asupra unor politici destul

de complexe, dar am putut observa că, adesea, unele prevederi se reiau, mai ales în cadrul universităților din aceeași țară (în universitățile din Europa), probabil existând o legislație națională deasupra reglementărilor la nivel de universitate.

Majoritatea prevederilor selectate se referă la personalul administrativ; atunci când se aplică personalului didactic, am notat expres acest lucru.

Universitatea Tehnică din Munchen, Germania⁶

Oferă flexitime între orele 6.00 și 20.00, un concediu sabatic opțional și 30 de zile de vacanță pe an, plus servicii pentru supravegherea copiilor angajaților și studenților în timpul anului universitar și în timpul vacanței școlare, precum și servicii de consiliere pentru familii sau servicii de suport pentru găsirea unui loc la creșă, grădiniță, școală sau centru de îngrijire⁷. Din 2021, funcționează o grădiniță pentru copiii angajaților cu o capacitate de 20 de persoane. În campus, se află facilități de relaxare și alăptare, locuri special amenajate pentru schimbarea scutecelelor sau camere pentru familii unde studenții și angajații se pot retrage pentru a petrece timp pe parcursul zilei cu copiii. De la 1 ianuarie 2018, studentele gravide, care alăptează sau au copii au fost incluse în Legea maternității (Mutterschutzgesetz), iar universitatea ia măsuri pentru a nu fi discriminate și a putea să își continue studiile. Totodată, universitatea oferă programe de studii part-time care se adresează persoanelor care doresc să își continue studiile, dar au și alte angajamente familiale sau personale.

Universitatea Tehnică din Berlin, Germania⁸

Prevederile privind flexibilizarea programului se aplică întregului personal, deoarece însăși cultura organizațională a TU Berlin este bazată pe flexibilitate, ceea ce presupune digitalizare, flexibilizare și responsabilitate personală în munca zilnică. Se alternează munca din campus cu cea digitală și cea în format hibrid, iar personalul își organizează munca în mod independent, cu ajutorul instrumentelor digitale și de comunicare eficientă puse la dispoziție de universitate. Pe pagina universității, pe lângă aceste instrumente, se are în vedere și posibilitatea de opțiuni de formare pentru personalul interesat.

Universitatea Lund, Suedia⁹

Prevederile de flexibilizare a programului se aplică pentru personalul administrativ și presupune începerea flexibilă a programului de lucru (între 7.00 și 9.00) și finalizarea acestuia (între 15.00 și 19.00), dar, cu toate acestea, tot personalul trebuie să fie la birou între 9.00 și

⁶ <https://www.ub.tum.de/en/careers-what-we-offer-reconcilability-work-family>.

Toate paginile de internet ale universităților au fost accesate pe parcursul lunilor mai și iunie 2023.

⁷ <https://www.chancengleichheit.tum.de/en/diversity/family/balancing-study-and-career-with-family-life/>

⁸ <https://www.tu.berlin/en/communication/flexwork>

⁹ <https://www.staff.lu.se/employment/working-hours/flexitime-technical-and-administrative-staff>

15.00. Pauza de prânz este și ea flexibilă și obligatorie, între 11.30 și 13.30, are cel puțin 30 de minute iar angajații nu lucrează mai mult de 6 ore fără pauză. Există și posibilitatea unui program redus de lucru de 2 sau 4 ore, caz în care orele obligatorii de birou sunt fie 9.00 – 13.30, fie 9.00 – 12.00.

Vrije Universiteit Amsterdam, Țările de Jos¹⁰

Personalul administrativ poate opta pentru un program redus (minus două ore săptămânal) sau un program maximal (plus 2 ore săptămânal). Plata se va face tot pentru 38 de ore, cu compensare în minus sau în plus din zilele de concediu. Dacă se acumulează peste 200 de ore de concediu, se poate opta pentru o săptămână de lucru redusă.

Universitatea Leiden, Țările de Jos¹¹

Față de săptămâna de lucru standard de 38 de ore, se oferă pentru personalul ne-academic posibilitatea de a adăuga la concediu orele lucrate în plus (sau de a le scădea pe cele în minus).

Universitatea Radbound, Țările de Jos¹²

Săptămâna de lucru este considerată de 38 de ore. Față de aceasta, se poate alege o variantă maximală de 40 de ore săptămânal sau una minimală de 36 de ore. Aceste ore se compensează cu concediul în anul în care au fost realizate, astfel încât să nu fie mai mult de 80 de ore de compensat la finalul anului. Participarea la această schemă de lucru flexibil se stabilește cu șeful direct.

Universitatea Cork, Irlanda¹³

Universitatea oferă o schemă cu program de lucru flexibil doar pentru asistenții administrativi și asistenții administrativi cu vechime și presupune prezența în așa-numitele *core times* (timp comun) la birou, iar începerea și finalizarea programului de lucru să fie flexibile. Există un sistem de creditare- debitare de ore de lucru și un cadru în care acestea se realizează, dar fiecare persoană are un contract individual care stipulează prevederile respective.

University College Dublin, Irlanda¹⁴

¹⁰ <https://vu.nl/en/employee/start-employment-contract/flexible-working-hours>

¹¹ <https://www.staff.universiteitleiden.nl/human-resources/conditions-of-employment-salary-and-allowance/working-hours/flexible-working-hours>

¹² <https://www.ru.nl/en/staff/services/employment-conditions/working-time/flexible-working-hours>

¹³ <https://www.ucc.ie/en/hr/policies/leave/flexi/>

¹⁴ <https://www.ucd.ie/hr/a-z/flexitime/>

Schema de lucru flexibil a fost aprobată de conducere și se aplică unor persoane din personalului administrativ din universitate și permite adunarea a până la 13 zile în plus la concediu într-un an calendaristic. Această schemă de lucru trebuie mai întâi să primească aprobarea Decanului.

Trinity College Dublin, Irlanda¹⁵

Are o schemă de lucru hibridă, (*blended*) aflată în pilotare până în august 2023 care presupune o combinație de lucru în campus cu lucrul la distanță. Această schemă se aplică doar acolo unde este posibil și este o opțiune de lucru care presupune și folosirea unor birouri comune (*desk/office sharing*) în campus. Locația în afara campusului trebuie să îndeplinească condițiile și standardele convenite pentru a fi acoperită de asigurarea universității, precum și condițiile prevederilor de etică și echitate ale universității.

Universitatea Reading, UK¹⁶

Oferă posibilitatea încheierii de acorduri între angajați și șefii de direcții sau decani pentru diferite tipuri de flexibilitate a programului de lucru prin modificarea începerii și finalizării programului, reducerea numărului de ore lucrate zilnic etc. Hotărârile se iau descentralizat, în funcție de nevoile fiecărui departament sau facultăți, dar există o serie de recomandări într-un Ghid disponibil online.

Universitatea Southampton, UK¹⁷

Pot beneficia de timp de lucru flexibil cei care au fost angajați de mai mult de 26 de săptămâni la universitate la data formulării cererii și se acceptă o singură cerere într-o perioadă de 12 luni. Aceste cereri pot include: schimbarea permanentă sau temporară a orelor de lucru; schimbarea programului de lucru; modificarea locației unde se desfășoară munca dacă poziția deținută permite ș.a. Decizia se ia descentralizat și trebuie motivată în scris.

Universitatea Berkeley, California, SUA¹⁸

Oferă următoarele posibilități de flexibilizare a programului de lucru: program flexibil cu începere între orele 7.00 și 11.00 și terminarea lui între 15.00 și 19.00; telenaveta sau lucrul de la distanță (care poate fi astfel pentru program întreg sau doar parțial); condensarea programului de lucru (ceea ce presupune condensarea celor 40 de ore de muncă săptămânală în mai puțin de 5 zile și timp liber în celelalte zile. Deciziile de acordare a acestei scheme de

¹⁵ <https://www.tcd.ie/hr/blended-working/>

¹⁶ <https://www.reading.ac.uk/human-resources/working-at-reading/flexible-working>

¹⁷ <https://www.southampton.ac.uk/hr/services/flexible-working-explained/index.page>

¹⁸ <https://hr.berkeley.edu/return-campus/flexible-work-arrangements/types-flexible-work-arrangements>

lucru, precum și cele de decontare a unor cheltuieli de echipament, consumabile sau de abonament de internet, se iau descentralizat, la nivel de manager.

Universitatea Harvard, Massachussetts, SUA¹⁹

Deciziile se iau descentralizat, la nivelul facultăților, departamentelor și echipelor, dar sub umbrela unei politici generale a universității și a procedurilor comune și instrumentelor aflate la dispoziția tuturor celor din organizație, pe pagina de internet a departamentului de Resurse Umane a universității²⁰.

Harvard include următoarele tipuri de flexibilizare: muncă la distanță – parțială sau totală (*telework* sau muncă hibridă). Această schemă presupune lucrul în campus câteva zile pe săptămână, cu zile comune de lucru în campus pentru toți membrii echipei (fie stabilite de conducere, fie la alegerea membrilor echipei). Telemunca poate fi temporară, periodică sau total fluidă (aceasta din urmă este exclusiv la alegerea angajaților).

Montclair State University, New Jersey, SUA²¹

Deciziile se iau de la caz la caz în mod descentralizat la nivel de echipă, dar nu se aplică pentru toți lucrătorii, ci doar pentru următoarele categorii (nelimitându-se doar la acestea): cei ce lucrează doar cu ajutorul unui calculator, cei care nu trebuie să se afle fizic în campus, cei care nu au un post cu un grad mare de coordonare și cooperare cu colegii sau studenții, cadrele didactice sau personalul administrativ. Aceste scheme flexibile sunt pentru maximum 3 zile pe săptămână (cu posibile excepții punctuale, în acest caz fiind nevoie de aprobarea Prorectorului responsabil cu resursele umane) și pentru perioade de maximum o lună.

Bibliografie consultată (selecție)

Adekoya, Olatunji David, Adisa, Toyin Ajibade & Aiyenitaju, Opeoluwa. 2022. *Going forward: remote working in the post-COVID-19 era*, Employee Relations, Vol. 44 No. 6, pp. 1410-1427. <https://0410e6egz-y-https-doi-org.z.e-nformation.ro/10.1108/ER-04-2021-0161>

Deloitte. First Steps into the Labour Market survey results. 2021 International survey of students and recent graduates. Disponibil la <https://www2.deloitte.com/lv/en/pages/about-deloitte/articles/first-steps-into-the-labour-market-results-2021.html> Accesat iunie 2023.

DIRECTIVA (UE) 2019/1158 A PARLAMENTULUI EUROPEAN ȘI A CONSILIULUI privind echilibrul dintre viața profesională și cea privată a părinților și îngrijitorilor

¹⁹ <https://hr.harvard.edu/flexwork/flexwork-frameworks-and-definitions>

²⁰ <https://hr.harvard.edu/flexwork/tools-and-resources>

²¹ <https://www.montclair.edu/policies/all-policies/flex-time-policy-2021/>

din 20 iunie 2019. Disponibil la <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ro/TXT/?uri=CELEX:32019L1158>. Accesat iunie 2023.

Drexler, Octavia. 2022. *Building Flexible Workplaces in Higher Education Institutions*. Disponibil la <https://www.yarooms.com/blog/building-flexible-workplaces-in-higher-education-institutions> Accesat iunie 2023.

Lederman, Doug. 2022. The Era of Flexible Work in Higher Education, Inside Higher Ed. Disponibil la <https://www.insidehighered.com/news/2022/01/05/era-flexible-work-higher-education-has-begun> Accesat iunie 2023.

Mache, Stefanie; Servaty, Ricarda & Harth, Volker. 2020. *Flexible work arrangements in open workspaces and relations to occupational stress, need for recovery and psychological detachment from work*. Journal of Occupational Medicine and Toxicol 15, 5 (2020). <https://doi.org/10.1186/s12995-020-00258-z>

Olusegun Atiku, Sulaiman & Idris Olayiwola Ganiyu. 2021. *Flexible work options in higher educational institutions in times of crisis*, SA Journal of Human Resource Management, noiembrie 2021 DOI: 10.4102/sajhrm.v19i0.1693.

Richmond Soga, Lebene; Bolade-Ogunfodun, Yemisi; Mariani, Marcello; Nasr, Rita; Laker, Benjamin. 2022. *Unmasking the other face of flexible working practices: A systematic literature review*, Journal of Business Research, martie 2022, pp. 648-662, DOI: 10.1016/j.jbusres.2022.01.024.