XARXA LLEIDATANA
PEL PACTE DEL TEMPS

Per unes organitzacions més competitives i saludables

www.paeria.cat/pactedeltemps

LA PAERIA

Ajuntament de Lleida

ÍNDEX

1. VALOREM ELS RESULTATS, NO LES HORES DE DEDICACIÓ 4

2. FLEXIBILITZAR ELS HORARIS 8

3. PER UNS HORARIS MÉS SALUDABLES I EFICIENTS 12

4. UN LIDERATGE MÉS EFICIENT EN LA PLANIFICACIÓ DEL TEMPS 16

5. UNA MILLOR GESTIÓ DEL TEMPS 19

6. OPTIMITZAR LES REUNIONS 22

7. LA COMUNICACIÓ INTERNA COM A LLADRE DEL TEMPS 26

8. PROCESSOS INTERNS DE TREBALL MÉS PRODUCTIUS 30

9. ELS AVANTATGES COMPETITIUS DE LA REFORMA HORÀRIA 34

10. INDICADORS DE MILLORA 38

11. DEFINICIÓ D'INDICADORS 41

14. GLOSSARI 44

1. VALOREM ELS RESULTATS, NO LES HORES DE DEDICACIÓ

El 43,75% de les empreses de l'estat espanyol han identificat un abús de pràctiques presentistes.

Conclusions d'una enquesta realitzada a més de 560 directors i responsables de recursos humans de l'estat espanyol

Un dels principals problemes de les empreses i organitzacions és el seu sistema de gestió, basat en moltes ocasions en el control i en el fet de premiar la presencialitat en el lloc de treball, enlloc de valorar altres paràmetres, com la productivitat o l'eficiència de les persones treballadores. L'organització racional i saludable dels horaris laborals ha d'anar acompanyada, per força, d'una nova cultura del temps a les organitzacions. Aquesta ha d'estar fonamentada en una gestió on es corresponsabilitzi els equips del seus resultats, possibilitant un major apoderament de les persones treballadores, gràcies a una major autonomia en la planificació, organització i gestió del temps de treball propi.

Accions de millora

ABANS...

1. Incloure, en l'estratègia de l'organització, valors relatius a una nova cultura del temps i un ús eficient del temps com a recurs valuós.
2. Definir els llocs de treball, quant a funcions i tasques, així com les responsabilitats derivades.
3. Identificar perfils competencials als llocs de treball, de forma que es pugui valorar no només QUÈ s'aconsegueix, sinó COM s'assoleix.
4. Establir les àrees crítiques de l'organització.
5. Definir els objectius de cadascuna de les àrees, de forma consensuada entre les persones responsables de l'àrea i les persones ocupants dels llocs de treball corresponents.
6. Disposar d'indicadors que permetin avaluar el desenvolupament de les persones treballadores, segons els objectius acordats.

7. Construir o escollir una eina de seguiment dels objectius i de seguiment del rendiment de les persones treballadores.
8. Associar la retribució variable al rendiment en el lloc de treball, de forma que els objectius aconseguits siguin reconeguts i compensats.

DURANT...

9. Apoderar la persona treballadora quant a la planificació i organització del treball, permetent la composició horària més adient per a les seves necessitats (incloent la possibilitat de dur a terme teletreball).
10. Establir espais de diàleg entre la persona treballadora i el/la superior, per tal de fer un seguiment del seu acompliment, fent especial èmfasi en allò aconseguit, i, de manera constructiva, tractar les possibles oportunitats de millora.
11. Portar a terme un seguiment periòdic dels objectius marcats, per tal de rectificar i/o dotar de recursos els equips en cas necessari.

DESPRÉS...

12. Avaluar els resultats dels equips i de les persones treballadores en base als resultats obtinguts.

Consells pràctics

- Posar en valor el temps com un recurs més de l'organització i possibilitar així una nova cultura organitzativa en relació al temps.
- Valorar la idoneïtat de l'aplicació d'aquest model: no tots els sectors poden impulsar el treball per objectius, ja que, entre altres motius, la qualitat del treball desenvolupat podria veure's compromesa.
- Per valorar els resultats cal tenir en compte aspectes com ara el posicionament en el mercat, la innovació, la productivitat, la rendibilitat o el rendiment de les persones treballadores.

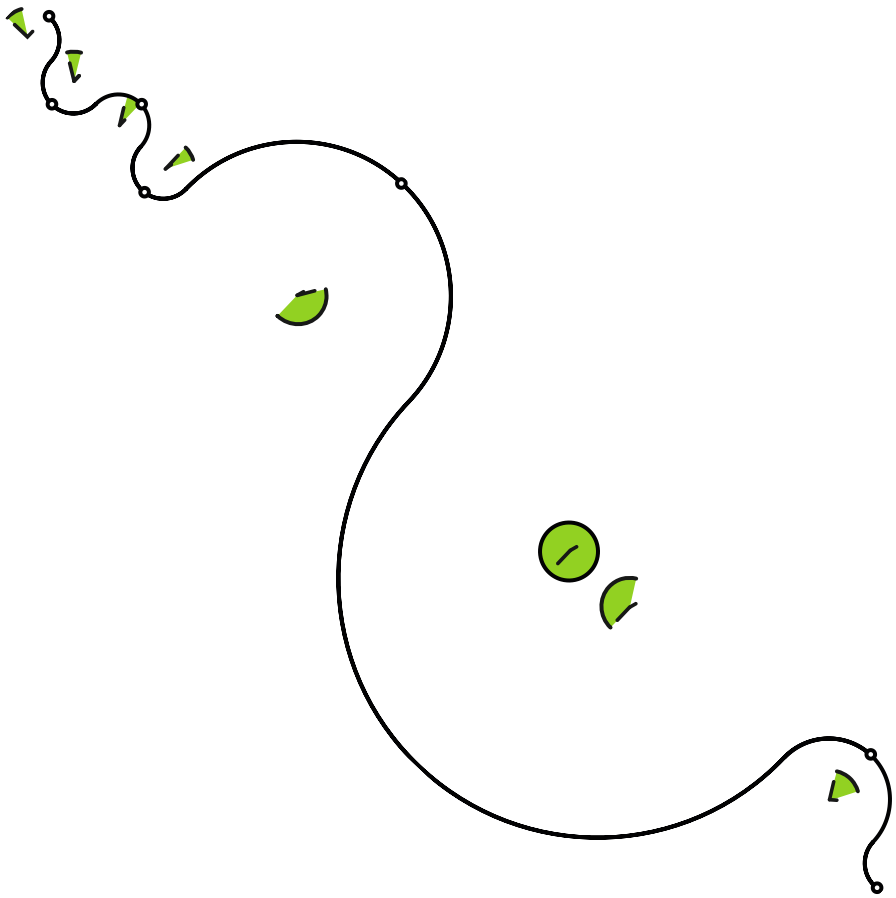
- Definir objectius que siguin específics, mesurables, assolibles, realistes i limitats en el temps (amb una data de consecució).
- Portar a terme un seguiment amb els equips de forma que la persona treballadora se senti còmoda i animada per expressar les seves necessitats i inquietuds.
- Revisar periòdicament els assoliments, per tal de comprovar si s'està complint amb el pla d'objectius marcat.
- Vetllar per la qualitat del producte o servei (considerant els estàndards de qualitat un objectiu més), per evitar que es busqui l'assoliment d'objectius sense tenir en compte els mitjans o el com s'aconsegueixen.
- Aplicar una visió sistèmica dels objectius, per evitar la competència entre els equips i les persones treballadores.
- Assegurar que la direcció per objectius no vulneri els valors i els comportaments ètics que defensa l'organització a causa d'una competitivitat mal entesa dintre de l'equip.

Beneficis

- ✓ Contribueix a l'eficiència dels equips de treball.
- ✓ Involucra i motiva les persones treballadores i ajuda a donar sentit a les tasques realitzades.
- ✓ Fomenta el compromís amb l'organització i millora el clima laboral.
- ✓ Millora el seguiment continu dels resultats de forma objectiva i real.
- ✓ Potencia el desenvolupament del talent i la creativitat.
- ✓ Defineix de forma clara les responsabilitats i rols dintre de l'equip de treball.
- ✓ Facilita la participació i l'oportunitat per opinar i contribuir de la persona al conjunt de l'organització.
- ✓ Desenvolupa professionalment les persones treballadores gràcies a l'avaluació periòdica de l'acompliment.
- ✓ Millora el treball en equip i la comunicació entre les persones responsables i les persones treballadores, de forma que és més fluida, operativa i constructiva.
- ✓ Facilita la presa de decisions en els processos de promoció i mobilitat funcional.
- ✓ Posa en valor el rendiment i talent de les persones dins dels equips, independentment del seu sexe.

Experiències identificades

Empresa que treballa en base a objectius anuals: un de general i un per a cada equip; els objectius són participatius i es fa que tot l'equip els construeixi. A més a més, es porten a terme valoracions del rendiment ascendents i descendents, així com valoracions del benestar laboral mitjançant entrevistes i enquestes anuals. Amb tot plegat, es busca evitar la presencialitat, valorant la tasca de les persones treballadores en funció de l'assoliment dels objectius plantejats, no de les hores al lloc de treball.



2. FLEXIBILITZAR ELS HORARIS

Només el 1,2% de les dones i el 1,4% dels homes a l'estat espanyol tenen un horari de treball segons les necessitats personals. A Europa, el percentatge de flexibilitat és del 11% per les dones i del 13% per als homes.

Enquesta de l'Oficina d'Estadística Comunitària

La possibilitat que la jornada de treball s'adapti a les persones treballadores i les seves necessitats, tant professionals com personals, i que aquestes puguin decidir els seus horaris d'entrada i sortida (en la majoria d'ocasions dins d'uns límits i criteris establerts), té nombrosos avantatges tant per la persona treballadora com per a la pròpia organització. Els horaris a l'estat espanyol són força rígids: si ens comparem amb Holanda, on les organitzacions majoritàriament disposen d'horaris flexibles (un 80%), aquí tan sols ho són un 20% dels casos. Tot i semblar una mesura adreçada únicament a afavorir les persones treballadores, els estudis demostren que la flexibilització dels horaris comporta que la persona estigui més motivada i compromesa amb l'organització, el que fa que sigui més productiva, de manera que, en la pràctica, és beneficiós per ambdues parts.

Accions de millora

ABANS...

1. Definir un model d'horaris flexibles en base als principis de diàleg, igualtat i participació activa.
2. Analitzar les suposades barreres a superar tals com la reducció de la qualitat del servei, els desavantatges per la manca d'una uniformitat horària, els hàbits adquirits o la cultura organitzativa existent.
3. Acordar conjuntament amb les persones representants de les persones treballadores la política general d'horari flexible.
4. Dissenyar un pla integral de millora de les condicions i resultats del treball.
5. Conceptualitzar el model de flexibilitat horària pel qual aposta l'organització en funció de cada perfil (horari fixe-variable, flotant, lliure).

6. Anualitzar la jornada laboral i disposar d'una bossa d'hores amb un seguiment periòdic (mensual, trimestral, anual); substituir els dies lliures per hores integrades en aquesta bossa d'hores (si la persona ha d'anar al metge, per exemple, ha de tenir la possibilitat d'utilitzar unes hores, no tot el matí o dia).
7. Disposar d'una eina per a la gestió de les hores de cada persona treballadora (per tal de fer el seguiment de la seva bossa d'hores).
8. Establir una jornada mínima de presència comuna per facilitar espais de treball conjunt.
9. Definir, quan sigui necessari, pautes o mesures a seguir per a la cobertura de necessitats de servei específiques.
10. Escollir, si es veu necessari, un model de control de fitxa de les persones treballadores (control de presència tradicional, per targetes, per teclat, de petjada digital, biomètrics, combinats alguns d'ells, etc.).
11. Disposar dels mitjans i recursos tecnològics en cas de poder realitzar teletreball, si és possible (dispositius mòbils, ordinador, accés a Internet, accés a les carpetes de treball, etc.).
12. Portar a terme l'avaluació de riscos laborals en el lloc on la persona farà el teletreball.

DURANT...

13. Decidir si cal fer una prova pilot amb departaments o llocs de treball concrets o fer una implantació gradual.
14. Garantir un grau d'autonomia a les àrees o departaments per concretar l'horari flexible.
15. Portar a terme el seguiment de la bossa d'hores de cada persona treballadora per part de les persones responsables d'equips.
16. Impulsar formació per a la implantació del model d'horaris flexibles.
17. Mantenir una comunicació fluïda i específica amb els col·lectius no acollits a horaris flexibles i avaluar altres mesures compensatòries.

DESPRÉS...

18. Regularitzar de forma mensual, trimestral o anual les hores dedicades per cada persona treballadora.
19. Valorar l'impacte econòmic que ha originat la implantació d'horaris flexibles.
20. Avaluar la satisfacció interna i externa de les persones treballadores amb el nou model.

21. Identificar aquelles persones treballadores per les quals no funciona el nou sistema i cercar mesures de correcció a través d'accions formatives.
22. Analitzar possibles modificacions del model i elevar-ho a la negociació col·lectiva.

Consells pràctics

- Disposar d'un sistema de gestió del temps que permeti millorar les bones pràctiques i identificar elements de millora per millorar la competitivitat.
- Establir una bossa d'hores per a cada persona treballadora, de forma que es compensin les hores dedicades. És especialment recomanable en negocis estacionals, amb puntes de treball en determinades èpoques de l'any.
- Definir els llocs de treball de forma prèvia, quant a responsabilitats, funcions i tasques, per permetre les condicions necessàries per dur a terme teletreball.
- Establir condicions d'accés al teletreball, com ara el fet de tenir el domicili a una determinada distància del lloc de treball.
- Estructurar models mixtes presencial-teletreball, en base a les necessitats dels equips de trobar espais conjunts de treball.
- Possibilitar fórmules de flexibilitat per alliberar dies de festa (treballar 4 dies i 1 de festa).
- Definir els intervals d'entrada i sortida tant per les jornades partides com per les contínues (per exemple fins a 1 hora després a l'entrada i 1 hora abans a la sortida).
- Establir un tram horari tant en les jornades partides com en les contínues d'obligada presència en el lloc de treball.
- Comprimir, si hi ha possibilitat, el temps dedicat al menjar i establir un període mínim o màxim per menjar (per exemple 30 minuts mínim, 1 hora màxim).

Beneficis

- ✓ Aprofita els guanys que suposen organitzacions adaptades als nous models de gestió dirigits a entorns flexibles, adaptables, etc.
- ✓ Afavoreix la igualtat entre homes i dones ja que beneficia un millor repartiment de les tasques a la llar.
- ✓ Redueix l'absentisme injustificat, ja que s'estableix un sistema de confiança en el qual es permet compaginar altres responsabilitats.
- ✓ Millora el clima laboral i la satisfacció de les persones treballadores dins l'organització.
- ✓ Fa augmentar la productivitat a partir d'un major compromís i adhesió de les persones treballadores.
- ✓ Afavoreix la retenció del talent i la captació a partir de garantir que persones especialment qualificades o competents segueixin sentint-se vinculades a l'organització més temps.
- ✓ Redueix l'ús del transport privat en el desplaçament in itinere i el consum energètic, ja que es pot produir la mobilitat en moments amb menys trànsit.
- ✓ Facilita l'estalvi de recursos a les persones treballadores (desplaçaments, suport de cura, etc.).
- ✓ Afavoreix un treball còmode, adaptat a les necessitats per a la persona treballadora.
- ✓ Millora la qualitat de vida de les persones treballadores.
- ✓ Facilita la base per a una corresponsabilització home-dona en les tasques de cura i domèstiques.

Experiències identificades

Empresa que ha establert la presència obligatòria en les franges horàries de 9 a 13h i de 15 a 17h, per possibilitar el treball en equip (reunions...) i la resta de la jornada se la construeix cada persona, segons les seves necessitats, amb la possibilitat de canviar-ho cada dia (el 80% dels treballadors finalitza la jornada a les 17h).

3. PER UNS HORARIS MÉS SALUDABLES I EFICIENTS

"No només és important què mengem, sinó també quan ho fem; i a més a més hem descobert la seva explicació metabòlica: vam detectar la presència d'un rellotge perifèric en el nostre teixit adipós que, en funció dels horaris, activa o desactiva gens que afecten al fet de guanyar o perdre pes"

Marta Garaulet, catedràtica de Fisiologia de la Universitat de Múrcia i investigadora a l'hospital Brigham and Women's de la Universitat de Harvard

La forma actual d'organització de la jornada de les persones és el resultat, en gran part, dels horaris existents en la nostra societat, i, de forma especial, en les organitzacions on s'hi treballa. Dit d'una altra manera, els horaris laborals són el principal condicionant quant a la possibilitat de fer canvis a favor d'uns horaris més saludables. Els horaris dels àpats en són un dels principals problemes, ja que el fet de dinar tard no només condiciona el rendiment posterior, sinó que també té com a conseqüència sopar tard i un major risc d'obesitat o diabetis, entre d'altres. Cal considerar les característiques individuals de cada persona, de forma que les persones amb cronotipus més vespertins rendeixen més a la tarda-nit (tot i que això no excusa que hagin de dormir les hores recomanades per a les persones adultes, 8 hores). D'altra banda, més enllà de les organitzacions, les persones treballadores per compte propi, els autònoms, necessiten estructurar la seva jornada tot impulsant uns hàbits saludables i també eficients, ja que, del contrari, es poden arribar a fer uns horaris anàrquics, poc productius i gens saludables (fer els àpats quan toca, dormir el suficient, practicar esport...).

Accions de millora

ABANS...

1. Planificar adequadament l'activitat laboral de manera que es respecti al màxim els ritmes circadiaris de les persones.
2. Habilitar un espai condicionat o office per poder dinar a les instal·lacions de l'organització (amb nevera i microones).

3. Oferir formació per part d'especialistes per dissenyar un menú setmanal saludable per a carmanyoles.
4. Portar a terme una enquesta (anònima) sobre horaris entre les persones treballadores per conèixer els hàbits relatius al temps dels àpats i del descans.
5. Dissenyar indicadors de rendiment per valorar l'eficiència i la productivitat en funció del moment de la jornada laboral.
6. Disposar de dades relatives a l'absentisme i baixes de la plantilla.

DURANT...

7. Impulsar una campanya sobre hàbits saludables que posi el focus en el temps dels àpats (posant èmfasi en la importància d'esmorzar abans de començar la jornada i dinar en un horari saludable) i en el temps del descans (recordant la necessitat de dormir 8 hores), amb rètols ben visibles (adhesius i cartells) en llocs estratègics dels edificis -punts de decisió com ara la recepció, l'ascensor o les escales-.
8. Facilitar descansos de manera que s'eviti desgast i es perdi motivació, satisfacció i acompliment per part de les persones treballadores.
9. Permetre substituir la pausa de mig matí de l'esmorzar pel dinar en un horari més saludable, cap a les 13h.
10. Establir franges horàries no permeses per convocatòria de reunions de 13h a 14h, per tal de facilitar que es dini en aquesta franja horària.
11. Arribar a acords amb restaurants i serveis de restauració per facilitar descomptes per a les persones treballadores per tal que puguin dinar en el centre de treball.
12. Promoure l'alimentació saludable, com per exemple oferint fruita o fruits secs als espais de reunió i office.

DESPRÉS...

13. Realitzar l'enquesta (anònima) per comprovar si hi ha hagut una millora en els horaris dels àpats i de descans.
14. Avaluar els indicadors de rendiment passat un temps després de l'aplicació de mesures.
15. Comparar les dades d'absentisme i baixes de la plantilla passat un temps després de l'aplicació de les mesures.

Consells pràctics

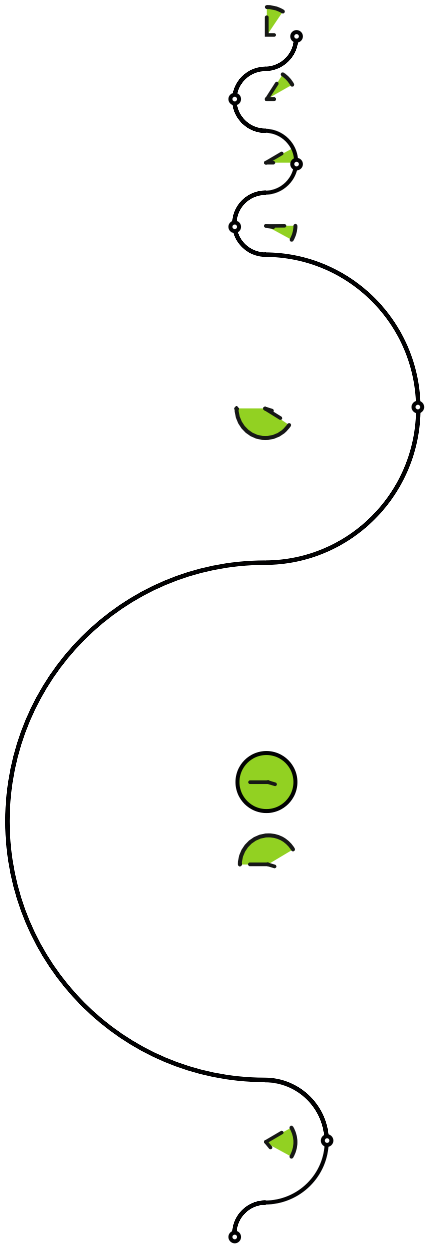
- Respectar els ritmes circadiaris de les persones suposa portar a terme l'activitat més adient en funció del moment del dia: esmorzar (a primera hora), dinar (cap a les 13h) i sopar (cap a les 20h) en horari més saludable, dormir les hores necessàries o realitzar la pràctica esportiva en els horaris recomanats (17h a 20h).
- Aprofitar la franja horària de màxim rendiment cognitiu de les persones (9h a 13h), sense interrompre-la amb una pausa a mig matí per esmorzar.
- Dinar més d'hora i menys quantitat suposa un major rendiment de les hores posteriors de la jornada laboral.
- Facilitar l'espai a les persones treballadores de forma que tinguin la possibilitat de portar el dinar en carmanyoles i disposin de les condicions de refrigeració i escalfament adequades.
- Oferir accions de sensibilització al voltant d'uns hàbits més saludables per al temps dels àpats i descans.
- Organitzar activitats formatives amb consells per a la preparació d'una carmanyola equilibrada i amb menjar adequat a cada època de l'any, així com per la correcta conservació dels aliments durant el seu transport.

Beneficis

- ✓ Augmenta la productivitat i eficiència de les persones treballadores, gràcies a uns àpats més racionals i a un temps de descans suficient.
- ✓ Millora els resultats de l'avaluació de riscos psicosocials en l'àmbit de la Prevenció de riscos laborals, gràcies a unes condicions laborals més òptimes i a un entorn més saludable.
- ✓ Redueix l'absentisme, gràcies a uns horaris que faciliten un equip més saludable i amb menys problemes de salut.
- ✓ Redueix el presentisme, gràcies a uns horaris que possibiliten un major rendiment i eficiència en el lloc de treball.
- ✓ Disminueix els trastorns del son i les malalties cardiovasculars o digestives.
- ✓ Redueix el risc de càncer, ja que el descans permet un millor procés de segregació d'antioxidant natural que protegeix l'organisme.

Experiències identificades

Empresa que ha realitzat accions formatives amb nutricionistes per aprendre a millorar les dietes i a fer carmanyoles saludables i equilibrades per a tota la setmana. També es promou el menjar saludable, de forma que els productes subvencionats de les màquines de vending són els elaborats de proximitat.



4. UN LIDERATGE MÉS EFICIENT EN LA PLANIFICACIÓ DEL TEMPS

"El 90% del lideratge és la capacitat de comunicar quelcom que la gent vol".

Dianne Feinstein, política, senadora dels Estats Units d'Amèrica

El lideratge a les organitzacions és clau en la gestió del temps de les persones. La forma en què les i els comandaments planifiquen el treball dels equips suposa un element fonamental en l'experiència diària de les persones treballadores. Sovint, els equips viuen en una urgència constant, solucionant problemes, sempre en el curt termini. Les i els comandaments que disposen d'un perfil amb habilitats relatives a una millor planificació i organització del treball, comunicació eficaç, empatia i assertivitat, gestió dels conflictes, etc., són professionals que, de ben segur, garanteixen uns equips més saludables i productius. El lideratge, d'altra banda, s'ha de considerar des de diferents punts de vista: pot ser individual, però també col·lectiu. Sembla, doncs, raonable, potenciar certes competències de lideratge per arribar a aquest objectiu.

Accions de millora

ABANS...

1. Definir les competències de comandament necessàries per a assolir un lideratge que garanteixi equips més productius i saludables a l'organització (perfil de competències), tenint en compte competències que inclouen el temps com a recurs.
2. Desenvolupar programes de formació en competències de lideratge, en funció del perfil identificat prèviament.
3. Establir espais de comunicació, com ara reunions o entrevistes, on es faciliti un diàleg obert, directe i dinàmic entre les i els comandaments i les persones treballadores.
4. Definir processos d'acompanyament i facilitació de les i els comandaments amb els equips de treball, on les persones responsables realitzin una funció de líder-coach.

DURANT...

5. Portar a terme entrevistes o reunions periòdiques entre els comandaments i els equips de treball per conèixer les necessitats i demandes de cada persona per tal de donar suport en la mesura del possible.
6. Assegurar una planificació del treball dels equips en base a la importància dels projectes o tasques, defugint de les urgències i el curt termini.
7. Donar als equips les eines i l'autonomia suficient per tal que es puguin organitzar el treball, prioritzar tasques, etc.
8. Delegar responsabilitats en els equips de treball, per part dels comandaments, assegurant sempre que les persones tinguin la capacitat i el temps disponible per fer-hi front.

DESPRÉS...

9. Portar a terme el seguiment del nivell d'acompliment de les persones responsables en funció del perfil identificat i desenvolupat.
10. Avaluar el grau de satisfacció i d'implicació de les persones treballadores amb els seus comandaments i amb l'organització en general.

Consells pràctics

- Incidir en competències clau per a la gestió del temps dels equips, com ara Planificació i organització del treball, Direcció d'equips, Orientació a resultats o Gestió de les emocions.
- Tenir en compte una de les principals responsabilitats de les i els comandaments, relativa a no transmetre, en la mesura del possible, les urgències i la pressió als equips de treball.
- Assegurar una distribució òptima de la càrrega de treball, gràcies a un repartiment de les responsabilitats (Direcció d'equips) adequada a les capacitats de cadascuna de les persones que formen l'equip.

- Buscar l'equilibri entre el fet de facilitar el control dels equips sobre la tasca (de la seva gestió) i l'assoliment dels objectius.
- Posar especial èmfasi en la necessitat de no sobrecarregar de feina els equips per a una gestió del temps responsable.
- Facilitar espais de comunicació entre les i els comandaments i els equips garanteix una Direcció d'equips que tingui en compte les necessitats i capacitats de les persones treballadores, possibilitant un funcionament més òptim i racional per part de l'equip.

Beneficis

- ✓ Racionalitza l'organització del treball, equilibrant les càrregues entre les diferents persones treballadores de l'equip.
- ✓ Prepara persones per assumir gradualment noves responsabilitats i progressar professionalment.
- ✓ Aconsegueix uns comandaments que absorbeixen les pressions i les urgències, sense transmetre-les als equips.
- ✓ Apodera els equips, de forma que guanyin en control sobre l'organització del treball.
- ✓ Desenvolupa el talent de les persones, en funció de les necessitats detectades per les i els comandaments.
- ✓ Millora la satisfacció de les persones treballadores, reduint així el risc d'estrès.
- ✓ Capacita la línia de comandaments, fent aflorar el seu talent, independentment de si són homes o dones.

Experiències identificades

Empresa que ha impulsat un programa de desenvolupament de lideratge, amb coaching inclòs, per a millorar la planificació i la gestió del temps dels equips, adreçat a encarregats de Producció.

5. UNA MILLOR GESTIÓ DEL TEMPS

"Saber escollir el temps és estalviar temps"

Francis Bacon, filòsof, estadista i assagista

Són moltes les persones que tenen problemes per gestionar el seu temps, ja que, com qualsevol altre recurs, és limitat. També és cert que, tot i disposar-ne de la mateixa quantitat, algunes persones rendibilitzen més aquest recurs que d'altres. Sovint, es dedica temps a tasques que podrien fer altres persones i, en altres ocasions, hi ha una manca de temps per planificar tasques i activitats. Com a conseqüència, s'arrosseguen a l'agenda temes d'un dia a l'altre i els temes importants s'acaben posposant, ja que cal resoldre assumptes del dia a dia. Tot això justifica l'aprenentatge de la seva planificació i gestió.

Accions de millora

ABANS...

1. Identificar els lladres del temps interns (ser incapaç de dir que no, ajornar fins a sentir-se pressionat, no planificar, ser desordenat, voler abastar-ho tot i no delegar, etc.).
2. Identificar els lladres del temps externs (trucades de telèfon, visites o reunions imprevistes, correu electrònic, xarxes socials, etc.).
3. Analitzar les corbes de rendiment que s'experimenten al llarg de la jornada laboral amb l'objectiu de saber donar resposta en cada moment (activitats amb més o menys exigència i en quin moment).
4. Fer un mapa d'interrupcions i els motius pels quals es produeixen.
5. Avaluar si els acords que es prenen es porten a terme i si s'actua realment amb determinació.

DURANT...

6. Dedicar un temps al principi de la setmana i del dia per organitzar les tasques a realitzar.
7. Elaborar llistes de tasques a realitzar, marcant prioritats d'acord amb els resultats que s'espera que reportin.

8. Assignar temps a les accions a realitzar (inici i finalització).
9. Reservar temps per al treball sense interrupcions.
10. Detectar aquelles tasques que es van endarrerint de manera sistemàtica.

DESPRÉS...

11. Verificar la implementació i el manteniment de l'aplicació correcta d'habilitats personals, actituds i eines de gestió del temps.
12. Avaluar les fites assolides de manera quotidiana i en relació als objectius a llarg termini.
13. Identificar aquelles qüestions que no funcionen i planificar noves accions formatives i d'acompanyament que contribueixin a la millora contínua.
14. Analitzar quines àrees o departaments poden millorar i en quins aspectes.
15. Practicar ajustos que retornin l'alineació amb els processos.
16. Determinar els canvis i poder avaluar les seves conseqüències en el menor temps possible.

Consells pràctics

- Gestionar el temps de manera eficaç és imprescindible per prioritzar activitats, ja que sempre hi haurà més activitats per atendre que no pas temps per fer-ho.
- Educar en el temps de vida quotidiana ajuda a concedir espais personals que contribueixen decisivament sobre el benestar.
- Mantenir una rutina associada a l'inici de jornada, moment que s'ha de destinar a la planificació i establiment de prioritats.
- Evitar distraccions en la primera mitja hora de feina, que marcarà el ritme de treball, ja que del seu enfocament dependran els resultats.
- Reduir lladres del temps (abús de correu, xarxes socials, trucades telefòniques, interrupcions i qualsevol acció amb capacitat de robar temps a l'activitat principal).
- Promoure el silenci de les notificacions en smartphones, alertes automàtiques als ordinadors, o evitar pestanyes obertes al buscador. Rebre un missatge que avisa que hi ha correus electrònics, missatges o sol·licitud de conversa causa un impacte inevitable en la productivitat.

Beneficis

- ✓ Millora el control sobre el ritme de l'organització i sobre el propi temps de les persones treballadores.
- ✓ Redueix l'estrès, cosa que beneficia directament la salut de les persones treballadores.
- ✓ Valora el temps de descans com a part imprescindible per millorar la creativitat i el rendiment.
- ✓ Millora la productivitat i l'impacte del rendiment individual de cada persona treballadora en l'organització, multiplicant el rendiment de persones i recursos.
- ✓ Incrementa la capacitat de gestió de les persones i equips, augmentant la satisfacció per la feina finalitzada i ben feta.
- ✓ Aconsegueix millors entorns de treball i equilibri professional i personal, al temps que complementa amb una eina fiable i objectiva els processos d'avaluació de rendiment.
- ✓ Incrementa la satisfacció de les persones treballadores i de la pròpia organització.

Experiències identificades

Per lluitar contra un dels principals lladres del temps, s'ha establert una 'Happy Hour", a les 12h, en la qual no s'atenen correus electrònics ni cap tipus de comunicació. També s'ha restringit el correu electrònic durant la primera hora de la jornada laboral. A més a més, es prohibeix la comunicació fora de l'horari laboral.

6. OPTIMITZAR LES REUNIONS

"Es va decidir retallar les reunions de directius i direccions, incorporant sistemes de videoconferència i disminuint en un 35% el cost d'aquestes, el risc d'accidents, el quilometratge i les emissions de C02".

Laia Bonastra, Responsable de desenvolupament de persones
de Suara Serveis SCCL

Les reunions de treball suposen un dels principals lladres del temps a les organitzacions. La reforma horària comporta una nova cultura, basada en l'ús eficient del temps. Una reunió ineficient suposa no només temps perdut, sinó que té uns costos d'oportunitat molt elevats per a l'organització, tant per la feina que no s'està realitzant com per la pèrdua de motivació per a la persona. En aquest context, unes reunions eficaces i operatives són prioritàries per al funcionament òptim dels equips de treball.

Accions de millora

ABANS...

1. Identificar els objectius concrets que es busquen assolir amb la reunió.
2. Decidir si la reunió és necessària o pot ser substituïda per un altre format (comunicat, correu electrònic...).
3. Determinar qui de l'equip de treball hi ha d'assistir.
4. Valorar si és del tot necessari assistir-hi o si és possible delegar l'assistència o si és suficient la lectura dels acords a posteriori.
5. En cas de dispersió geogràfica, convocar les persones assistents per videoconferència.
6. Preparar l'ordre del dia i la documentació en funció dels objectius per enviar amb antelació a les persones assistents.
7. Realitzar una convocatòria clara i amb suficient antelació.
8. Recollir i organitzar tota la informació necessària a tractar.

9. Preparar de forma prèvia els temes a tractar i documents per enviar a totes les persones assistents.
10. Confirmar l'assistència a la reunió.

DURANT...

11. Començar i finalitzar puntualment a l'hora prevista.
12. Respectar l'ordre del dia i els torns de paraula, així com el temps dedicat per a cada tema i a cada intervenció.
13. Reconduir i tornar a centrar el tema a tractar, quan així sigui necessari.
14. Convidar les persones participants a apagar el dispositiu mòbil o mantenir-lo en silenci, per evitar interferències i distraccions.
15. Concretar acords i assignar tasques amb responsables i terminis d'execució concrets.

DESPRÉS...

16. Enviar l'acta de la reunió a totes les persones assistents.
17. Portar a terme un seguiment efectiu dels acords als quals s'arribin.
18. Informar els equips de treball sobre els acords i les tasques que se'n derivin.

Consells pràctics

- En funció del tipus de reunió i dels objectius que es persegueixin, poden tenir una durada diferent, tot i que el que es recomana per a una reunió periòdica (setmanal) de treball per tal que sigui operativa és menys d'una hora.
    - Informativa descendent: menys de 20 minuts.
    - Informativa ascendent: uns 45 minuts.
    - De treball: 1 hora.
    - Formativa o d'intercanvi: 1 hora.
- Disposar d'una eina informàtica àgil i eficient per a la convocatòria de reunions.
- Assegurar un espai adequat i condicionat per portar a terme la reunió.
- Preveure, si hi ha possibles retards, avisar a les persones assistents sobre el canvi.

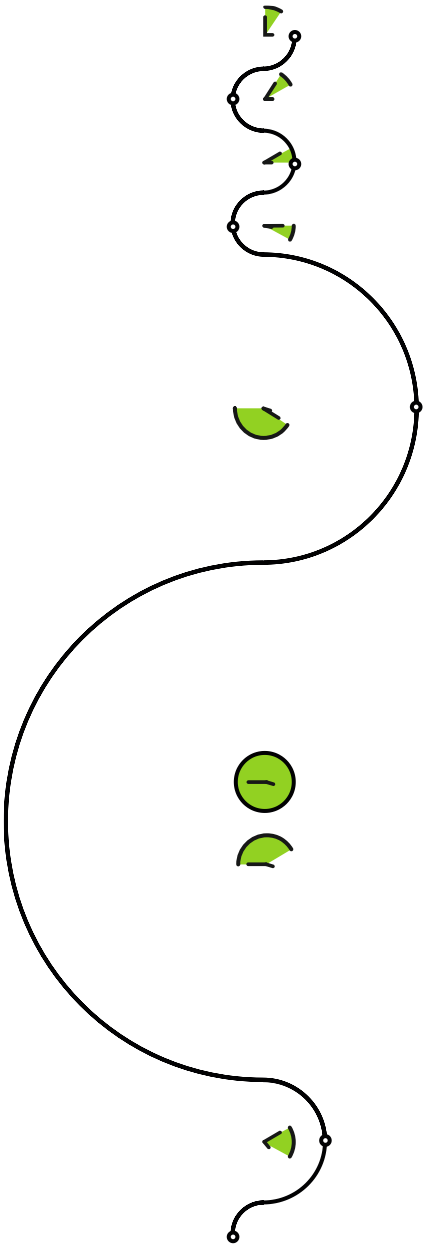
- Programar les reunions en una franja definida i acotada que permeti compatibilitzar els usos socials del temps.
- Limitar la convocatòria a partir d'una hora determinada.
- Aprofitar franges horàries de rendiment cognitiu òptim.
- Convocar reunions en horaris que permetin una franja horària saludable dels àpats (per exemple, si es convoca la reunió a les 15 h, es permet dinar de 13 a 14 h).
- Confeccionar un protocol de reunions on s'estableixin tots els punts d'interès a tenir en compte.
- Portar a terme un pla de comunicació per difondre possibles bones pràctiques internes (penjar cartells, notes a la intranet...).
- Desenvolupar les competències necessàries per les persones que han de coordinar les reunions.
- Sensibilitzar i formar les persones sobre les diferents accions de millora.

Beneficis

- ✓ Assoleix una organització més eficient basada en una nova cultura del temps.
- ✓ Esdevé una organització més competitiva, gràcies a reduir costos directes i indirectes del personal.
- ✓ Millora la salut i la qualitat de vida de les persones, gràcies a facilitar uns horaris dels àpats més saludables i unes condicions de treball menys estressants.
- ✓ Facilita un lideratge adequat dels equips de treball gràcies al temps alliberat a les persones responsables de l'organització.
- ✓ Augmenta la satisfacció de les persones treballadores.
- ✓ Orienta la tasca de l'equip a resultats i objectius concrets.
- ✓ Fomenta organitzacions més reflexives i innovadores gràcies a un temps disponible de qualitat.

Experiències identificades

Una empresa ha establert un "no Meeting day" setmanal i també es porten a terme reunions a peu dret per fer-les més breus i dinàmiques.



7. LA COMUNICACIÓ INTERNA COM A LLADRE DEL TEMPS

"El temps és or (time is Money)".

Benjamin Franklin, polític, científic i inventor

El temps és escàs i sovint no aprofitem les oportunitats que ens ofereixen les eines existents per a comunicar-nos de forma eficient; de fet, en moltes ocasions, disposar de moltes eines de comunicació és sinònim d'ineficiència. El desafiament que es planteja és de quina manera les persones implicades en l'organització poden exercir el rol de persona comunicadora eficaç i quines competències han de tenir per desenvolupar les seves responsabilitats amb èxit, tant en el seu paper d'emissor com de receptor. El que és realment important no són les eines, sinó els criteris per al seu ús eficient: saber quan i com utilitzar el correu electrònic, fer una trucada o quan la situació requereix presencialitat. I, tot això, sense oblidar el repte de la desconnexió digital com a element cabdal en la qualitat de vida de les persones treballadores fora de l'àmbit laboral.

Accions de millora

ABANS...

1. Portar a terme un diagnòstic previ per analitzar la qualitat de la comunicació i la seva eficàcia i eficiència.
2. Identificar i determinar les eines existents de comunicació interna.
3. Decidir la política i l'estratègia de comunicació interna, quant a canals, eines i criteris a seguir.
4. Establir els nivells de responsabilitat en la comunicació (decisors, transmissors, gestors, etc.).
5. Dissenyar manuals de processos interns de treball específics sobre comunicació interna.
6. Portar a terme sessions formatives i de sensibilització en relació a la comunicació interna.

7. Establir una política de desconnexió digital per garantir el temps lliure de les persones treballadores.
8. Tenir en compte les relacions interculturals (per llengua, cultura i religió), que poden influir en l'activitat i en la comunicació interna.
9. Tenir en consideració, si s'escau, els diferents fusos horaris de clients, proveïdors... amb qui es treballa i amb qui ens comuniquem.

DURANT...

10. Aplicar els procediments i processos definits.
11. Controlar i supervisar les eines i els canals de comunicació establerts.
12. Garantir que es consolidin el temps de descans, permís i vacances i la intimitat personal o familiar de les persones o la desconnexió digital.

DESPRÉS...

13. Avaluar la qualitat del sistema de la comunicació interna determinant si ha produït beneficis per a l'organització (comunicació eficient) i per a la persona (desconnexió digital).
14. Fer seguiment del model d'eines de comunicació i del seu ús, per determinar la seva adequació a l'entorn i persones de l'organització.

Consells pràctics

- Disposar d'un manual de benvinguda que permeti fer l'acollida a les persones nouvingudes on es faci èmfasi en la comunicació interna (canals de comunicació, eines, rols, criteris, etc.).
- Realitzar un ús racional de la missatgeria instantània.
- Delimitar i/o eliminar els dinars de feina com a espais per a la comunicació interna.
- Fer estudis interns per detectar el nivell d'estrès provocat per la manca de desconnexió digital i altres factors.

- Incorporar la gestió transparent dels horaris i calendaris professionals com a part rellevant de la comunicació.
- Sistematitzar i procedimentalitzar la comunicació, elaborant protocols d'actuació, en relació als canals de comunicació (presencial, telefònic, correu electrònic, missatgeria instantània, etc.), a les persones destinatàries i a la urgència de la comunicació (i la seva formalitat o informalitat); en aquest punt, és important procedimentalitzar i compartir les normes bàsiques del correu electrònic, quant als criteris utilitzats (quan s'ha de posar en còpia, quan s'ha de respondre a totes, etc.).
- Impulsar la utilització d'eines on-line per compartir la informació relativa a l'agenda, de forma que suposi un suport comú, únic i editable en temps real per a totes les persones implicades.
- Fer un pla de racionalització de l'ús de les TIC amb l'objectiu d'emprar el canal de comunicació adequat per a cada tema.
- Potenciar espais de comunicació comuns, com ara la intranet, on les persones treballadores poden accedir al seu correu electrònic, documents, etc.

Beneficis

- ✓ Millora un dels processos estratègics clau de les organitzacions.
- ✓ Impacta directament sobre la gestió quotidiana del treball i en els resultats finals.
- ✓ Redueix el nivell de conflictivitat i millora el clima organitzacional.
- ✓ Optimitza els procediments interns de treball, com a eina clau per a satisfer les necessitats de la pròpia organització.
- ✓ Incrementa el grau de satisfacció i de compromís de les persones treballadores.
- ✓ Millora el treball en equip i la dinàmica existent entre les diferents àrees de l'organització.
- ✓ Permet organitzacions flexibles i dinàmiques que donen resposta de forma àgil i eficient a les demandes de l'entorn.
- ✓ Impulsa els valors de la reforma horària, amb una aposta clara per entorns de confiança que afavoreixin la flexibilitat pactada.

Experiències identificades

Una empresa ha elaborat un Protocol de comunicació interna, amb uns criteris bàsics sobre com ha de ser aquesta: quin és el principal mitjà de comunicació, en quins casos s'ha de fer una trucada telefònica, quan es requereix presencialitat, restringint-se i racionalitzant-se l'ús de la missatgeria instantània.

8. PROCESSOS INTERNS DE TREBALL MÉS PRODUCTIUS

"Som allò que fem diàriament, de forma que l'excel·lència no és un acte, sinó un hàbit".

Aristòtil, filòsof.

El gran repte de les organitzacions en l'actualitat és com donar una resposta eficaç i de qualitat a les demandes existents de l'entorn i dels seus grups d'interès (clients, proveïdors, administració, etc.). Es tracta de garantir un funcionament òptim de les diferents àrees i en els diversos processos interns de treball, reduint el número d'errors i amb una resposta ràpida i adaptada a les necessitats de cada col·lectiu. També és clau dissenyar eines que permetin ajudar a prendre decisions en els possibles moments d'incertesa. Els sistemes de gestió permeten contribuir a normalitzar la pràctica, optimitzant els processos i donant com a resultat organitzacions més eficients i en línia amb els valors compartits des de la reforma horària.

Accions de millora

ABANS...

1. Detectar les àrees crítiques o departaments de l'organització (comercial, administració, operacions, etc.).
2. Definir processos per a cadascuna de les àrees, seguint la lògica entrades-transformació-sortides. Per exemple: entrades (primeres matèries, productes auxiliars, ordre de fabricació) – transformació (elaboració d'un producte) – sortides (el producte en sí i el registre de control de producció).
3. Identificar la persona propietària de cada procés (qui en farà el seguiment i qui reportarà informació sobre els resultats).
4. Definir les activitats concretes (tasques) que cal desenvolupar en el procés per tal d'aconseguir la transformació.

5. Identificar els responsables de cadascuna de les activitats, per tal que quedin clares les tasques de cada àrea (és essencial que tota la cadena conegui les responsabilitats de cadascú, per tal que el procés es desenvolupi amb èxit).
6. Descriure les tasques i activitats en documents, com ara procediments i instruccions. El procediment definirà de forma més genèrica el procés (entrades, sortides, transformació, responsables, comunicació interna). En canvi, les instruccions són documents més tècnics, pensats per a descriure una activitat o tasca concreta (arriben al detall, definint mètodes, elements de mesura si n'hi hagués, tot descrivint els passos consecutius que cal donar).
7. Definir uns indicadors de mesura del procés, que ens permetran fer un seguiment de la seva execució, és a dir, un control de resultats esperats (valors a assolir). Aquests indicadors han de definir-se per part de les persones propietàries del procés, ja que és de vital importància que s'involucrin en el seu seguiment en continu i de la presa de decisions quan un resultat es desvia del valor esperat que s'ha fixat com a desitjable.

DURANT...

8. Comunicar el projecte i establir un material de suport per fer la difusió oportuna de l'inici del protocol a tota la plantilla.
9. Portar a terme un registre de les diferents parts del procés per garantir el seguiment posterior de l'acompliment dels indicadors a seguir.

DESPRÉS...

10. Revisar a intervals periòdics si els processos han sofert modificacions en algun dels seus elements, per tal d'actualitzar els documents que el descriuen. Si fos així, cal comunicar internament els canvis i actualitzar els documents de treball.
11. Realitzar auditories internes per comprovar l'acompliment dels indicadors.

12. Comunicar de forma eficaç a tota la plantilla els resultats del projecte, tot reconeixent el treball de l'equip que ha portat a terme el disseny i seguiment de l'aplicació del procés.

Consells pràctics

- Evitar un excés de procediments que puguin generar l'efecte contrari: pèrdua de temps i desorientació de les persones treballadores.
- Orientar els processos i protocols interns de treball al servei del treball per objectius.
- Fer partícips totes les persones implicades en l'execució del procés.
- Realitzar una campanya de comunicació interna és clau per aconseguir la implicació i participació de tot l'equip.
- Impulsar en tots els processos elements que de manera tangencial tinguin a veure amb la cura, la motivació, la fidelització (retenció del talent), etc. de les persones treballadores.
- Garantir que el procés i protocol s'han elaborat amb claredat, poca extensió i estil amè i poc normatiu.
- Potenciar la formació i el desenvolupament de les persones treballadores en competències com el lideratge i la direcció de persones, la planificació i l'organització del treball, l'orientació a resultats, l'optimització de recursos o la comunicació eficaç.
- Aprendre de manera dinàmica quines decisions són urgents i quines poden respondre a la planificació establerta prèviament.
- Garantir la reducció del temps de dedicació de les persones responsables per organitzar la feina dels equips així com del propi temps de treball.
- Analitzar el comportament de cada persona; amb els seus aprenentatges al llarg de la vida (hàbits incorporats) pot ajudar a optimitzar els processos.

Beneficis

- ✓ Millora la qualitat i l'excel·lència en el producte i/o servei que ofereix l'organització.
- ✓ Guanya confiança gràcies a la sistematització de processos, ja que les tasques i responsabilitats estan ben definides i són conegudes per les persones, i assegura la continuïtat dels resultats.
- ✓ Atrau talent gràcies a una nova cultura corporativa que funcioni amb uns alts estàndards de qualitat.
- ✓ Disposa d'informació i dades que ens ajuden a construir una organització més productiva.

- ✓ Estalvia costos de funcionament i costos d'oportunitat gràcies a l'optimització de processos i la reducció d'errors.
- ✓ Agilitza els procediments de gestió i redueix els temps d'espera.

Experiències identificades

Una organització disposa de la certificació de Qualitat ISO-9001 que l'ajuda a millorar i optimitzar la gestió.

9. ELS AVANTATGES COMPETITIUS DE LA REFORMA HORÀRIA

Per una nova cultura del temps, per una nova mesura de la llibertat.

Iniciativa per a la Reforma Horària

La creença profunda en un model organitzatiu basat en el benestar de les persones treballadores, que serveixi com a model a la societat, és el que mou a moltes organitzacions a portar a terme accions de millora en els horaris laborals. Aquest fet, que ajuda a les empreses, les persones autònomes, les microempreses, les start ups o les organitzacions de l'economia social i solidària a posicionar-se a la societat i davant dels seus grups d'interès, suposa un valor afegit que no només té a veure amb uns valors centrats en la salut i la qualitat de vida de les persones, sinó que és l'essència mateixa d'una organització més moderna, productiva i amb un lideratge intern de marcat caràcter generatiu i integrador. Al cap i a la fi, no podem oblidar que els equips amb persones felices, motivades i compromeses amb l'organització aporten un component de diferenciació. A més a més, l'aplicació de la reforma horària comporta una imatge de marca que pot posicionar-la de forma favorable en la societat, i, per tant, integrar un altre element diferencial respecte la resta d'organitzacions i la societat en general.

Accions de millora

ABANS...

1. Formar un equip de treball, integrat per responsables de la Direcció i responsables de l'organització i gestió del temps, així com representants de les persones treballadores, com a grup impulsor de la Reforma Horària a l'organització.
2. Dissenyar un Pla de comunicació per donar a conèixer el projecte d'impuls de Reforma Horària a l'organització, per informar tota la plantilla sobre les actuacions que es portaran a terme.

3. Realitzar un diagnòstic sobre elements crítics com la direcció per objectius, la flexibilitat horària, la compactació de la jornada i els temps dels àpats, entre d'altres, per identificar punts forts i oportunitats de millora.
4. Cercar les bones pràctiques existents a les organitzacions de la ciutat que proporciona la web de la Xarxa NUST.
5. Conèixer les bones pràctiques existents a les organitzacions del país que proporciona el portal www.reformahoraria.info.
6. Introduir els objectius de la reforma horària en la negociació col·lectiva.

DURANT...

7. Implementació d'un pla d'actuació que contempli la realització de mesures concretes adreçades a fer front a les oportunitats de millora identificades, de forma realista i ajustada al moment de l'organització (indicant responsable i data de realització).
8. Formalitzar en els sistemes de comunicació interna de l'organització elements que ajudin a concebre el temps com a factor clau de creixement i benestar.
9. Comunicar els acords i avenços en els acords d'organització fruit de la negociació col·lectiva.
10. Organitzar accions de sensibilització i formació sobre els principis i valors generals de la reforma horària, com poden ser cicles de conferències amb persones expertes en cronobiologia, medicina del son, etc.
11. Facilitar l'alliberament d'hores per a la lliure disposició (voluntariat, pràctica esportiva i vida saludable, etc.).
12. Promoure experiències d'intercanvi de coneixements i serveis entre les persones treballadores.

DESPRÉS...

13. Portar a terme un seguiment periòdic del pla d'actuació i de la situació de les mesures implementades.
14. Avaluar els beneficis econòmics, de millora del clima laboral i de la salut i la qualitat de vida de les persones treballadores que aporta la reforma horària.

15. Demanar mesures concretes per a fer efectius els objectius socials de la reforma horària entre tots els grups d'interès de l'organització (ciutadania, persones treballadores, plataformes o xarxes en què participa, clients, proveïdors, etc.).
16. Sumar l'organització al Pacte del Temps de Barcelona aportant compromisos i bones pràctiques.
17. Integrar l'organització a la Xarxa NUST i optar a la presentació al Premi Barcelona a l'empresa innovadora en conciliació i temps de l'Ajuntament de Barcelona.
18. Sumar-se a la Comunitat Reforma Horària i optar a la presentació als Premis Reforma Horària a través del portal www.reformahoraria.info.

Consells pràctics

- Utilitzar l'Inventari Reforma Horària com a eina per a identificar punts forts i oportunitats de millora en l'organització. Aquesta eina està disponible per a empreses i entitats del Tercer sector.
- Conèixer bones pràctiques d'innovació en relació a la reforma horària, per tal d'ajudar a la reflexió interna i a l'aplicació de mesures concretes.
- Crear un banc del temps a l'organització que permeti l'intercanvi de serveis entre les persones treballadores, en funció de les habilitats concretes de cadascú.
- Posar-se en contacte amb persones de referència i persones expertes de la Reforma Horària per tal de portar a terme mesures per racionalitzar i fer més saludables els horaris a l'organització.
- Comunicar a tota la plantilla els resultats del projecte. Per exemple, l'estalvi energètic a partir de les mesures que han provocat una reducció de l'impacte ambiental (instauració d'hora límit per al tancament del centre de treball, reducció del temps esmerçat en desplaçaments gràcies a l'impuls de plans de mobilitat o mesures de teletreball).

Beneficis

- ✓ Millora la motivació i el compromís de les persones treballadores gràcies a uns horaris més flexibles i un estil de lideratge basat en la confiança.
- ✓ Atrau i reté el talent de l'organització, gràcies a uns horaris més atractius, fent baixar la rotació de la plantilla.
- ✓ Millora el clima laboral, el que facilita uns lligams més forts entre les persones treballadores, una comunicació més fluïda i un millor treball en equip.
- ✓ Fa més atractiva la imatge de marca cap a la societat en general i cap als clients en particular.
- ✓ Millora la creativitat i la innovació que puguin aportar els equips, fruit d'uns horaris més saludables i productius.
- ✓ Apodera les persones treballadores, gràcies a un clima basat en la confiança i no en el control.
- ✓ Posa les condicions necessàries perquè es doni una situació d'igualtat entre dones i homes, tant en l'àmbit laboral com personal i social.

Experiències identificades

Una empresa ha organitzat un cicle de xerrades per part de persones expertes en organitzacions i en hàbits saludables per a totes les persones treballadores, per incidir en la necessitat de dinar i sopar en una franja horària saludable i respectar el temps de descans.

10. INDICADORS DE MILLORA

"La major part dels fets no són observables, per la qual cosa cal inventar indicadors".

Mario Bunge, físic, filòsof i epistemòleg

La societat, en general, comparteix la necessitat de la reforma horària, un cop es coneix l'abast i els avantatges que presenten uns horaris més saludables i productius. Les organitzacions, sovint, reaccionen amb escepticisme, en part pel desconeixement que suposa l'impacte (positiu) de les possibles mesures de millora. Per tant, cal un sistema bàsic d'indicadors com a conjunt de dades que permeti l'avaluació dels resultats quant a les mesures relatives a la reforma horària. És necessari desenvolupar eines i mètodes que permetin mesurar els resultats obtinguts, formular indicadors que siguin fàcilment construïbles i que permetin el seguiment de la gestió al llarg del temps, per orientar accions de millora.

Accions de millora

ABANS...

1. Disposar d'un registre de dades que doni evidències quant a la satisfacció dels equips de treball (rotació, absentisme, etc.).
2. Addicionalment, crear un registre sistemàtic de queixes, reclamacions i suggeriments que s'han produït en relació a l'organització del temps de treball.
3. Construir o disposar d'una enquesta de satisfacció sobre el temps de treball, que contempli aspectes relatius a la flexibilitat, el teletreball, la compactació horària, etc.
4. Disposar d'un sistema que permeti gestionar totes les variables associades a temps de treball com: vacances, torns, planificació, incidències, absentisme, productivitat, registre horari, etc.
5. Crear un model d'organització i gestió del talent humà per competències (treballar per objectius, assoliment de resultats, avaluació de l'acompliment, formació alineada amb els objectius, creació d'eines de mesura, etc.).

DURANT...

6. Fer incidència especial en les qüestions d'organització del temps en el quadre de comandament (instrument que permet tenir una visió de conjunt de la marxa de l'organització)
7. Promoure espais per a la reflexió, la calma, la lentitud, etc. que permetin l'obtenció d'informació molt valuosa per respondre als indicadors qualitatius.

DESPRÉS...

8. Promoure les competències professionals implicades en les principals línies de millora.
9. Donar a conèixer l'evolució de l'organització als principals grups d'interès: equip, clients, proveïdors, etc.

Consells pràctics

- Disposar d'indicadors com les unitats de mesura que permeten el seguiment i l'avaluació periòdica de les variables clau d'una organització mitjançant una comparació amb les variables referents internes i externes corresponents.
- Aprofundir en les anomenades vuit "E": economia, eficàcia, eficiència, efectivitat, equitat, excel·lència, entorn i evolució sostenible.
- Fer servir les possibilitats que ofereix el Big Data també per a la millora interna de la gestió, l'organització i la tecnologia.
- Impulsar campanyes de publicitat o de comunicació que no estiguin alineades amb l'estratègia de direcció de persones pot generar malestar a l'organització.

Beneficis

- ✓ Disposa d'informació objectiva, fiable i rellevant per basar-hi la presa de decisions.
- ✓ Donar a conèixer les intencions, els avenços i els reptes pendents en matèria de reforma horària pot ajudar l'organització a ser més transparent i honesta.
- ✓ Reconeix el treball dels equips que han contribuït de manera decisiva a millorar els processos.

Experiències identificades

Empresa que ha establert indicadors de rendiment per a les persones treballadores, dels quals es fa un seguiment periòdic per part de les persones responsables dels equips.

11. DEFINICIÓ D'INDICADORS

Els indicadors són totalment imprescindibles per saber realment en quin estat es troba l'organització. Aquests indicadors estan formats per aquelles variables que ens ajuden a identificar defectes i imperfeccions que existeixen quan s'elabora un producte o s'ofereix un servei. D'aquesta manera es podrà veure reflectida l'eficiència dels recursos generals i humans que s'han fet servir en un projecte concret o a tota l'organització.

INDICADORS DE SATISFACCIÓ

Resultats de l'enquesta de clima laboral: el clima laboral és un mitjà en el qual es desenvolupa el treball quotidià. La qualitat del clima influeix directament en la satisfacció de les persones treballadores i per tant en la productivitat.

Nivell de rotació: mesura de gestió del capital humà, a través del qual és possible identificar problemes o deficiències en els processos de selecció i contractació, entre d'altres. És la proporció de persones que surten d'una organització, descomptant els que ho fan d'una forma inevitable (jubilacions, defuncions), sobre el total del nombre mitjà de persones d'aquesta companyia en un determinat període de temps -habitualment es consideren períodes anuals-.

Taxa d'absentisme: percentatge d'hores no treballades sense comptar vacances, festius o hores perdudes. Pot ser absentisme previsible i justificat, no previsible i sense justificació i també presencial -la persona treballadora acut al seu lloc de feina, però dedica una part del temps a tasques que no són pròpies de l'activitat laboral-.

Balanç social: eina de rendició de comptes i de mesura de l'impacte social, ambiental i de bon govern. Es fan servir els resultats per a millorar internament i permet tenir dades agregades dels estàndards ètics de l'Economia Solidària i el Mercat Social. El balanç social avalua de forma sistemàtica, objectiva i periòdica cinc grans característiques de tota empresa o entitat que vulgui ser socialment responsable: la democràcia, la igualtat, el compromís ambiental, el compromís social i la qualitat laboral.

INDICADORS DE SALUT

Resultats en l'Avaluació de riscos psicosocials: a partir de l'anàlisi de les condicions presents en una situació del treball, relacionades amb l'organització, el contingut i la realització del treball susceptibles d'afectar tant el benestar i la salut (física, psíquica o social) de les persones treballadores com el desenvolupament del treball.

Baixes laborals: permet disposar d'una dada que ens pot indicar l'estat de salut de la plantilla, però també el grau d'implicació i de satisfacció de les persones treballadores, ja que els equips amb una alta implicació solen tenir menys baixes.

Hores de formació en hàbits saludables: el desenvolupament personal i professional també passa per actualitzar les competències.

INDICADORS D'EFICIÈNCIA

Avaluació de l'acompliment: valoració del rendiment individual en base a diferents criteris, com ara evidències de comportament (competències) o objectius de rendiment o de qualitat.

Productivitat: relació entre la quantitat de productes o serveis obtinguts i els recursos utilitzats. També es pot entendre, en general, com la relació entre els resultats i el temps utilitzat per a obtenir-los.

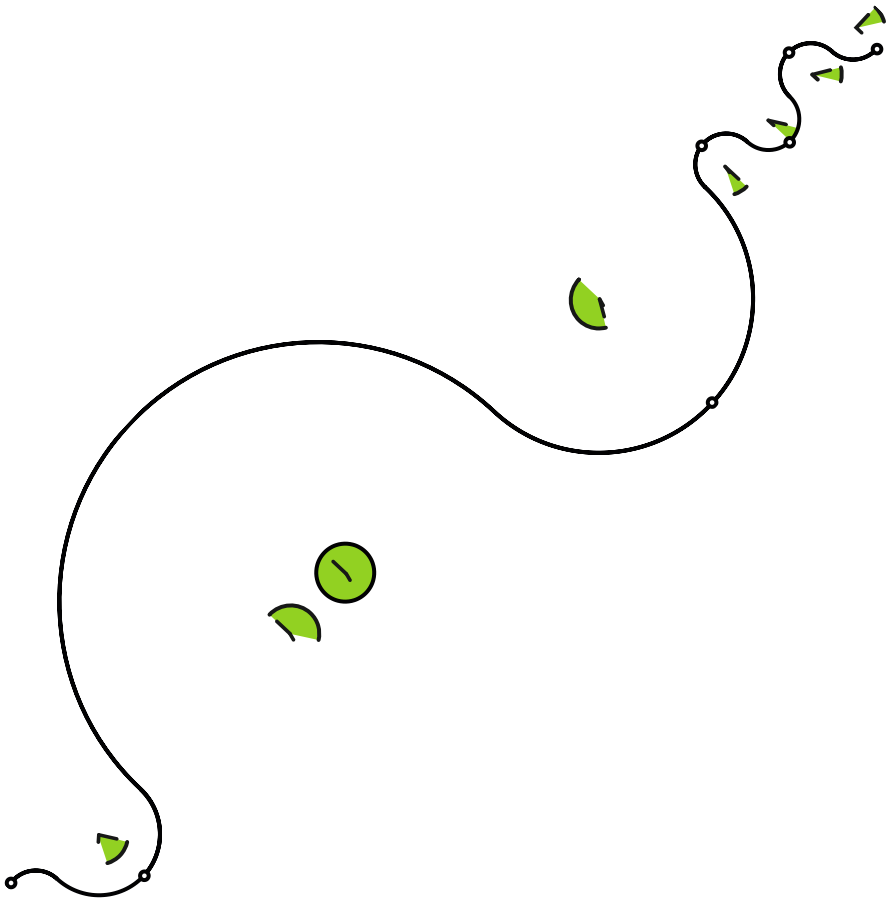
Hores dedicades a reunions: el nombre total ajudarà a conèixer la proporció que l'organització destina a trobades que, en molts casos, poden arribar a no ser productives. Aquesta dada s'hauria de completar amb eines que ajudin a mesurar el grau d'eficiència i satisfacció de les persones participants.

Hores de formació en gestió d'equips i gestió del temps: quantitat de temps i esforços destinats al desenvolupament de competències del lloc de treball que permetin millorar els resultats. Aquesta dada s'hauria de completar amb les valoracions que facin les persones participants a les sessions de formació.

INDICADORS DE QUALITAT

Avaluació de l'acompliment: (veure definició a INDICADORS D'EFICIÈNCIA).

Número de reclamacions de clients: el nombre de queixes que rebi l'organització al Servei d'Atenció al Client i que estiguin vinculades amb el factor temps poden ser de molta ajuda per analitzar els reptes de l'organització.



14. GLOSSARI

Absentisme laboral: percentatge d'hores no treballades sense comptar vacances o festius.

Competitivitat: capacitat d'una organització per produir i vendre productes o prestar serveis que puguin competir amb èxit en el mercat.

Comunitat Reforma Horària: grup d'empreses, persones autònomes, microempreses, start ups, entitats de l'economia social i solidària que intercanvien bones pràctiques sobre l'organització del temps a les organitzacions en el marc del portal www.reformahoraria.info.

Descans: estat d'inactivitat o repòs del cos i de la ment.

Direcció per objectius: gestió de les organitzacions basada en el seguiment de resultats per part de les persones treballadores i els equips.

Economia social i solidària: una altra manera de fer economia. La conformen multitud d'iniciatives de producció, comercialització, consum i finançament que funcionen dia a dia sota lògiques més democràtiques, equitatives, solidàries i respectuoses amb les persones, el medi ambient i els territoris.

E-learning: procés d'aprenentatge més flexible que el presencial, ja que s'ajuda de suports tecnològics i pot ajudar a reduir el temps en desplaçaments.

E-treball: modalitat de treball basada en l'organització descentralitzada de tasques, que permet treballar fora de la feina mitjançant l'ús de la telecomunicació i la tecnologia de la informació.

Flexibilitat horària pactada: capacitat d'adaptació als canvis de producció per part de les persones treballadores i de l'organització per atendre les necessitats de lleure, formació, conciliació o tot allò que considerin.

Gestió del temps: procés de presa de consciència de l'existència de lladres del temps que cal combatre, a partir del disseny d'una metodologia acompanyada de possibles eines, que permetran arribar als objectius proposats.

Hàbit: rutina, costum, és a dir, tot allò que es fa inconscientment. A partir d'una acurada gestió del temps es pot modificar l'organització de la feina per tal d'aconseguir millors resultats.

Horaris flexibles: possibilitat, per part de les persones treballadores, de disposar d'una forquilla tant a l'entrada com a la sortida de la feina i per als temps dels àpats en la jornada laboral.

Horaris saludables: temps d'activitat, d'àpats i de descans que respecten els ritmes circadiaris de les persones.

Jornada laboral: nombre d'hores que dedica una persona treballadora a l'activitat per a la qual ha estat contractat, computades diàriament, setmanalment o anualment.

Jornada laboral anualitzada: procés que compta el temps de treball amb caràcter anual o plurianual, incorporant una visió longitudinal de la trajectòria professional de les persones treballadores.

Jornada laboral compactada: jornada laboral amb un temps per a l'àpat que permet fer compatible el treball amb altres usos del temps (per exemple, de 9 a 13h i de 13.30 a 17.30h).

Jornada laboral intensiva: jornada laboral concentrada en una franja de matí o tarda i que no inclou temps per a l'àpat (per exemple, de 7 a 15h).

Jornada laboral partida: jornada laboral distribuïda en una franja de matí i una de tarda, amb un temps significatiu per a l'àpat (per exemple, de 9 a 14h i de 16 a 19h).

Mesures d'acceleració: conjunt d'accions que impulsen la reforma horària i que responen als eixos d'acceleració.

Nou horari: nova distribució del temps, basada en el respecte del ritme circadiari, derivada de l'aplicació del Pacte per a la Reforma Horària.

Objectiu 2025: moment en què es preveu assolir un canvi de tendència en relació als horaris, assimilant-los amb els de la resta del món.

Plans de mobilitat d'empresa: conjunt de mesures per tal de garantir un accés més sostenible al centre de treball a les seves persones treballadores, així com generar mecanismes que facilitin la gestió de la mobilitat.

Presencialisme: tendència a restar més hores de les necessàries per a la producció d'un bé o servei per part de les persones treballadores, disminuint així la productivitat de l'organització.

Priorització: procés que consisteix en la determinació de quines tasques es faran en primer lloc i quines no, a partir de discernir entre què és important i què és urgent.

Productivitat: mesura de l'eficiència de la producció.

Prova pilot: projecte consistent en un assaig amb l'objectiu de comprovar els avantatges de la reforma horària en una institució, organització o entitat.

Reforma Horària: iniciativa duta a terme amb l'esforç institucional i social, amb caràcter integral i sistematitzat i en un període concret determinat, que té com a objectiu modificar els usos del temps i implantar el nou horari.

Reunions operatives: espais de participació i decisió eficients i respectuosos amb el temps de tothom en les organitzacions i els equips de treball.

Ritme circadiari: el cicle regular de vint-i-quatre hores, aproximadament, dels processos bioquímics, fisiològics i emocionals inherents a l'activitat humana.

Salut: màxim grau de benestar físic, mental i social, que permet una vida autònoma, solidària i joiosa, i no tan sols l'absència de malaltia.

Satisfacció laboral: grau de conformitat que tenim a través del conjunt de creences i valors associats al treball. Inclou entre altres factors: remuneració, ambient laboral, capacitat de creixement professional i seguretat laboral.

Son: estat de repòs uniforme d'un organisme. En contraposició amb l'estat de vigília, quan l'ésser està despert, el son es caracteritza pels baixos nivells d'activitat fisiològica (pressió sanguínia, respiració) i per una resposta menor davant estímuls externs.