PROVOCĂRI ALE CULTURII ORGANIZAȚIONALE ÎN PERIOADA PANDEMIEI DE CORONAVIRUS COVID-19¹

CHALLENGES OF ORGANIZATIONAL CULTURE DURING THE COVID-19 CORONAVIRUS PANDEMIC

<https://doi.org/10.53783/18572294.21.185.06>

CZU: 005.73:616-036.21

Irina CEACÎR, *doctor în științe politice,*
Institutul de Cercetări Juridice, Politice și Sociologice
i.a.ceacir@gmail.com

Rezumat

În articol sunt examinate provocările cu care se pot confrunta la locul de muncă atât managerii, cât și ceilalți angajați în perioada pandemiei de COVID-19. O atenție sporită se acordă rolului culturii organizaționale în perioada de tranziție de la munca de birou la activitatea online, astfel încât majoritatea elementelor ei de bază se readaptează. Schimbarea care se produce în întreaga lume aduce un disconfort și o necesitate de adaptare la condiții altfel decât au fost până la pandemie și într-un ritm rapid. La fel, un accent deosebit se pune pe analiza relațiilor manager-angajat, dar și pe posibilitatea sau imposibilitatea păstrării locului de muncă sau avansării în funcție în această perioadă de criză. Se arată care sunt obstacolele care determină eșecul la locul de muncă, dar care sunt și beneficiile adaptării la munca online și la procesul de digitalizare. Se explică cum ar trebui să acționeze atât liderii, cât și angajații pentru a spori și eficientiza serviciile pe care le oferă în perioada pandemiei, dar și efectele care s-ar putea produce în perioada post COVID-19. În articol este analizată printr-un studiu calitativ și situația la locul de muncă a angajaților din Republica Moldova și a valorilor predominante în perioada pandemiei în organizațiile în care activează.

Cuvinte-cheie: COVID-19, pandemie, cultură organizațională, organizație, lider, angajați, loc de muncă, valori, nivel ierarhic, comunicare, schimbare, adaptare.

Summary

This article examines challenges that can be confronted at work by managers and other employees during the COVID-19 coronavirus pandemic. Increased attention is given to the role of organizational culture in the transition period from office work to online activity, such that several basic elements are readjusted. The change that is taking place around the world brings discomfort and a need to adapt to conditions other than they were before the pandemic and at a rapid pace. At the same time, a special emphasis is placed on the analysis of the manager-employee relations, but also on the possibility or impossibility of keeping the job or advancing in this period of crisis. It shows what are the obstacles that determine failure in the workplace, but what are the benefits of adapting to online work and the digitization process. It explains how the leaders and employees should act to increase and streamline the services they provide during the pandemic, but also the effects that could occur in the post-COVID-19 period. The article analyzes through a qualitative study the situation at work of employees in the Republic of Moldova and the predominant values during the pandemic in the organizations in which they operate.

Keywords: COVID-19, pandemic, organizational culture, organization, leader, employees, job, values, hierarchical level, communication, change, adaptation

¹ Articolul este elaborat în cadrul Proiectului 20.70086.20/COV (70105), Politici publice bazate pe dovezi în perioada pandemiei COVID19: Perspectivile aplicării practice a concepțiilor „Guvernării deschise” și „Științei deschise” în Republica Moldova (GOVSCIENCE) (2020-2021) finanțat prin ANCD.

Cultura organizațională reprezintă sistemul de valori și concepte partajat de către membrii tuturor nivelurilor ierarhice în cadrul unei organizații și determină caracterul și comportamentul angajaților. Pandemia de COVID-19 a schimbat o parte esențială din realitatea existentă în practica zilnică a organizațiilor de toate tipurile. Dacă a rezistat schimbărilor sau nu depinde de cât de puternică a fost cultura organizațională și cât de mult au fost afectați emoțional, personal și financiar angajații. Pentru a determina tipul culturii organizaționale dominant într-o instituție, este necesar să se răspundă la trei întrebări de bază: cum ne comportăm noi ca oameni, aici și acum, în organizație; ce tip de leadership predomină în organizație; care este metoda de relaționare între angajați și lideri (pe verticală, pe orizontală). Răspunsurile la aceste întrebări permite să ne facem o imagine generală despre cultura organizațională a unei instituții/organizații. Intercomunicarea în perioada pandemică reprezintă o verigă de legătură între liderii și angajații unei organizații. Dacă aceasta se rupe, atunci probabilitatea că în organizație va apărea o criză este mult mai mare decât în organizațiile unde comunicarea între angajați de diferite trepte ierarhice este directă.

Se consideră că liderul este un element – cheie care trebuie să participe nemijlocit la consolidarea culturii organizaționale prin acțiunile pe care le întreprinde zilnic. Rolul acestuia s-a accentuat și mai mult în perioada de pandemie de coronavirus, atunci când oamenii au devenit speriați de această mare problemă globală, de stresul și frica pentru sănătatea lor și a celor apropiați, dar și de teama de a rămâne fără o sursă financiară. Interrelația dintre un lider și ceilalți angajați creează posibilități de eficientizare sau neeficientizare a serviciilor prestate. Un lider care tinde să consolideze cultura organizațională, atât în pandemie, cât și în alte perioade, trebuie să vadă în oameni o resursă care trebuie valorificată mereu, dar nu ceva ce se poate exploata pentru a obține beneficii. Un lider trebuie să motiveze, pentru că oamenii merg acolo unde ei sunt primiți și apreciați. Liderul adevărat nu se bazează doar pe competențe, dar și pe comportamente. El încearcă să le înțeleagă chiar și atunci când oamenii ascund anumite emoții, care pot afecta calitatea serviciilor pe care le prestează. Trebuie să aibă viziuni clare, pentru că ei sunt cei care preiau ideile de la angajații de pe toate treptele ierarhice. Liderul trebuie să fie exemplu în toate, pentru că el transmite informația celorlalți; ori sunt lideri charismatici urmați de către angajați, ori sunt lideri obișnuiți, care nu aduc impact în timp. Foarte important este ca liderul să poată corect transmite care este viziunea și misiunea organizației, dar să nu fie lăsați ca angajații, în special noi veniți, singuri, în timp, să descifreze aceste nuanțe, deoarece se pierde din profesionalism. Liderul charismatic va înlătura birocrăția, încercând să transforme fricile în atuuri, astfel încât oamenii să aibă încredere în sine și în capacitățile lor. Liderii vor stopa fluctuația de cadre și vor încerca să-și susțină angajații, mai ales în pandemie. Chiar dacă nu este relevant pentru perioada pandemică, totuși menționăm că liderul trebuie să poată organiza și ședințe informale, unde angajații se vor cunoaște mai bine, vor relaționa între ei mai liber de la om la om și nu de la angajat la angajat pe diferite trepte ierarhice.

Cu toate acestea, câte abilități nu ar avea un lider, el nu va putea organiza totul eficient fără o echipă de oameni bine instruiți și cu competențe necesare funcțiilor pe care le dețin. Astfel, angajații trebuie să se manifeste prin cunoștințele teoretice și practice pe care le posedă, implicându-se și exprimându-și părerea. Chiar dacă este dificil, în perioadele de criză, ei trebuie să fie deschiși spre comunicare și spre perfecționare, să muncească mai mult pentru a fi remarcat și pentru a aduce valoare prin tot ceea ce realizează. Pentru noii angajați foarte eficient în perioada de pandemie și nu doar ar putea fi programele de mentorat, care adesea nu sunt aplicate, mai ales în Republica Moldova. Informația pe care o posedă un specialist bine pregătit trebuie transmisă corect altor angajați pentru a-i forma în domeniul în care au început activitatea. Este un pas important spre fortificarea culturii organizaționale. Atunci când perioada de pandemie vine pe neașteptate, adesea unii angajați se pot ciocni de mai multe responsabilități decât le aveau până la pandemie. Astfel, pentru a nu-și asuma mai multe responsabilități decât ar trebui, ar fi de dorit ca aceștia să împărtășească cunoștințele între angajați, încât volumul muncii să fie repartizat uniform, pentru a nu se crea un dezechilibru în activitatea instituției/organizației. Atitudinea angajaților față de reponsabilitățile lor de bază trebuie să fie pozitivă, ne-conflictuală și colegială.

Este foarte complicat de a fortifica cultura organizațională în perioada de pandemie. Mai des ea se ciocnește de fragilitate, se menține la același nivel, datorită echipei care își cunoaște foarte bine obligațiunile și le realizează cu maximă eficiență și precauție chiar și în timpuri mai complicate, sau devine instabilă prin activitățile ineficiente care se produc. În cazul în care angajații își intensifică eforturile și muncesc împreună pentru a reuși să-și aducă contribuția la realizarea sarcinilor se menține, sau devine instabilă, pentru că aceștia sunt presați de tot ce se întâmplă în jur și nu au puterea și dorința de a-și realiza sarcinile cu eficiență. La fel și în cazul liderilor, sau ei își formează un plan concret de acțiuni pe o perioadă mai lungă, sau sunt determinați de obstacolele care apar la moment și pierd viziunea pe termen lung.

Pandemia COVID-19 care a debutat la începutul lunii ianuarie 2020 în China a luat pe nepregătite guverne, sisteme de sănătate, companii și întreg mapamondul. Cu puține excepții, statele nu au răspuns coordonat la virusul care s-a răspândit în mai puțin de două luni în întreaga lume și care a forțat jumătate din populația planetei să se izoleze pentru a rupe lanțul contaminărilor.

În aceste vremuri tulburi este nevoie de oameni cu putere de decizie, cu viziune, dar care să știe să lucreze coordonat. Tocmai de aceea în orice criză, eficiența decizională, analiza implicațiilor acestora pe termen lung, capacitatea de previziune, dar și buna coordonare a echipelor sunt unele dintre trăsăturile care nu trebuie să le lipsească liderilor. Ele pot face diferența dintre rezultate bune sau dezastruoase, mai ales atunci când este vorba de viețile oamenilor [1].

Toți oamenii au devenit stresați și se simțeau neajutorați la începutul pandemiei. Nu se știa exact ce va fi în continuare. Unii aveau frica de a rămâne fără surse de existență, alții nu doreau să meargă la serviciu din considerente de sănătate. Unele

organizații au trimis forțat în concediu din cont propriu, altele au eliberat angajații, iar altele au pierdut angajați profesioniști. Indiferent de situație, nimănui nu ar fi trebuit să i se încalce drepturile. Dacă au fost încălcate sau nu, este deja alt subiect. Astfel, drepturile lucrătorilor sunt menționate în Pactul Internațional pentru Drepturile economice, sociale și culturale [2]. Deci, dreptul la muncă este un drept pe care îl au toți oamenii. Fiecare persoană își poate alege liber unde să lucreze ca să poată câștiga bani. Toți lucrătorii au dreptul la condiții bune de muncă care să nu le pună viața în pericol [3]. Ținând cont de cele menționate, majoritatea organizațiilor, în măsura în care le permite situația și domeniul, au trecut la activitate online.

Situația economică din Republica Moldova este una instabilă și angajații din diferite sectoare se ciocnesc cu probleme și realități dure, care-i pun la încercări grele, prin pierderea locului de muncă, micșorarea salariului, micșorarea orelor de muncă, dar cu același volum de lucru, concedii din cont propriu, instabilitate la locul de muncă. Analiza informației statistice oferite de către Agenția pentru Ocuparea Forței de Muncă ne dezvăluie date mai puțin îmbucurătoare la acest capitol. Dacă în 2018 (ianuarie-decembrie) la evidență în calitate de persoane cu statut de șomer au fost luați un număr de 35544 și în 2019 (ianuarie-septembrie) numărul s-a micșorat la 20066, atunci în anul 2020 (ianuarie-noiembrie) 73548 de persoane au apelat pentru a găsi un loc de muncă, printre care 45981 oficial au fost înregistrați ca persoane cu statut de șomer [4]. Astfel, 50,7% dintre persoanele cu statut de șomer au constituit bărbații, 49,3% femeile, iar 33,1% s-au aflat pentru prima dată în căutarea unui loc de muncă. Din totalul șomerilor înregistrați pe parcursul a 11 luni ale anului curent, 33,8% au vârsta cuprinsă între 16-35 ani (15552). Nivelul de pregătire al șomerilor înregistrați arată că cei mai mulți (63,8%) au studii primare/gimnaziale/liceale și nu dețin o calificare profesională. Cei mai mulți șomeri s-au înregistrat în mun. Chișinău (12%), UTA Găgăuzia (6%), r. Ungheni (5%), r. Drochia (4%). Ponderea șomerilor înregistrați din mediul rural a fost mai mare decât a celor din mediul urban - 59,9% (27556) și respectiv 40,1% (18425). Structura șomerilor, inclusiv care necesită suport suplimentar pe piața muncii, este următoarea: tineri 16-24 ani - 15,8% (4287 șomeri), tineri 16-29 ani - 18,1% (8326 șomeri), persoane de etnie romă - 4,8% (2228 șomeri), persoane reîntoarse de peste hotare - 3,3% (1524 șomeri), șomeri cu dizabilități - 2,0% (904 șomeri), cetățeni străini - 0,1% (56 șomeri).

Persoanele înregistrate cu statut de șomer la Subdiviziunile Teritoriale ale Ocupării Forței de Muncă în a cărei rază își au domiciliul sau reședința beneficiază de măsuri de ocupare a forței de muncă prevăzute de Legea nr.105/2018 cu privire la promovarea ocupării forței de muncă și asigurarea de șomaj [5]. Astfel: 8607 șomeri au fost susținuți la angajarea în câmpul muncii; 622 șomeri au absolvit cursurile de calificare, recalificare, perfecționare și specializare, inclusiv trecători din anul 2019. Cei mai mulți șomeri beneficiari au fost în mun. Chișinău, UTA Găgăuzia, r. Anenii Noi, r. Fălești, r. Râșcani, mun. Bălți etc.; 223 șomeri au fost angajați în rezultatul subvenționării locurilor de muncă, dintre care 164 persoane cu vârsta de 50 ani și peste, 39 persoane cu dizabilități etc.; 89 șomeri au fost angajați prin măsura de mo-

bilitate a forței de muncă, care prevede acordarea unor indemnizații unice pentru acceptarea și angajarea la un loc de muncă în altă localitate selectată de Subdiviziunea Teritorială a Ocupării Forței de Muncă; 73 șomeri care dețin o profesie/meserie dar nu au experiență de muncă au fost antrenați în stagiul profesional pe o perioadă de până la 4 luni; 45 șomeri au fost antrenați la instruirea la locul de muncă; 23248 locuri de muncă vacante înregistrate în baza de date a Agenției Naționale a Ocupării Forței de Muncă. La finele lunii noiembrie 2020, în evidență la Subdiviziunile Teritoriale Ocupării Forței de Muncă erau 23738 șomeri, dintre care 12161 femei (51,2%) și 7466 locuri de muncă vacante active. Conform prevederilor Legii 105/2018, Agenția Națională a Ocupării Forței de Muncă stabilește dreptul la ajutor de șomaj și emite decizii de acordare a acestui drept, iar datele din aceste decizii în baza conexiunilor intersistemice securizate sunt transmise către Casa Națională de Asigurări Sociale pentru calculul cuantumului ajutorului de șomaj, stabilirea perioadei și plata ajutorului de șomaj. Numărul deciziilor de acordare a ajutorului de șomaj, expediate către Casa Națională de Asigurări Sociale în conformitate cu prevederile Dispoziției Comisiei Naționale Situații Excepționale nr. 16 din 10.04.2020 au fost de 23654, dintre care, conform Legii 105/2018, au fost expediate 9123 decizii de acordare a ajutorului de șomaj. Conform datelor operative extrase în baza conexiunilor intersistemice securizate din sistemul informațional Casa Națională de Asigurări Sociale, au beneficiat de ajutor de șomaj 7868 șomeri, inclusiv trecători din anul 2019 [6].

O descriere mai amplă a măsurilor de protecție socială suplimentare întreprinse în perioada pandemiei COVID-19 de către Ministerul Sănătății, Muncii și Protecției Sociale găsim în raportul anual al instituției. Astfel: a fost acordat ajutor de șomaj pentru 14 206 beneficiari (șomeri neasigurați) din rândul persoanelor înregistrate cu statut de șomer la subdiviziunile teritoriale pentru ocuparea forței de muncă, inclusiv cele revenite de peste hotare, care nu se încadrează în prevederile Legii nr. 105/2018 cu privire la promovarea ocupării forței de muncă și asigurarea de șomaj. Ajutorul de șomaj a fost stabilit în cuantum de 2775 lei lunar. Cheltuielile totale efectuate pentru plata prestației constituie 37,2 milioane lei. Pentru beneficiarii de ajutor de șomaj acordat în condițiile Legii cu privire la promovarea ocupării forței de muncă și asigurarea de șomaj, al căror cuantum este mai mic de 2775 lei, au beneficiat de diferența de plată dintre cuantumul ajutorului de șomaj calculat și suma de 2775 lei. Diferența menționată a fost achitată pentru 3104 beneficiari. Cheltuielile totale pentru plata diferenței menționate constituie 3,7 milioane lei. În perioada stării de urgență, titularilor patentei de întreprinzător eliberate conform Legii cu privire la patenta de întreprinzător [7] și persoanelor fizice care desfășoară activități conform capitolului 102 și 103 din Titlul II al Codului Fiscal [8], li s-a acordat ajutor de șomaj unic în cuantum de 2775 lei, cu condiția că în luna martie 2020 nu au realizat venit asigurat. Casa Națională de Asigurări Sociale a acordat ajutor de șomaj unic pentru 10 658 beneficiari din rândul titularilor patentei de întreprinzător în cuantum de 2775 lei. Cheltuielile totale efectuate pentru plata ajutorului de șomaj unic pentru categoria menționată constituie 29,6 milioane lei [9].

Pandemia de COVID-19 a fost o adevărată provocare pentru sute de companii, organizații, instituții. Acestea au fost nevoite să se readapteze pentru a garanta siguranța angajaților, dar și o comunicare eficientă de la distanță între membrii echipei, astfel încât procesul de lucru să decurgă într-un ritm normal. Mai mulți manageri din Moldova, dar și de peste hotare, au povestit în cadrul evenimentului HR Conference „Managing Organizations & People in a Changing World” despre cum COVID-19 le-a resetat prioritățile și despre cum au reușit aceștia să mențină activitățile planificate chiar și în regim online. La nivel mondial, pandemia provocată de coronavirusul a afectat aproape trei miliarde de angajați, care au fost nevoiți să lucreze la distanță din cauza carantinei. Datele fac parte dintr-un studiu mondial și au fost publicate în cadrul evenimentului menționat. Totodată, un sondaj realizat în rândul angajaților din șapte state europene arată că 100 de milioane de persoane au trecut la regim de lucru la distanță, 45 de milioane dintre acestea nu au mai avut o astfel de experiență. Astfel, 80% dintre respondenți au afirmat că adaptarea la lucrul online a fost ușoară, o mare parte dintre directorii de companii au declarat că angajații lor s-au confruntat cu diverse dificultăți ce țin de oboseala provocată de noul regim de lucru, obstacole în comunicarea cu echipa, dar și distribuirea neechitabilă a sarcinilor de muncă.

De asemenea, situația provocată de coronavirus a accelerat procesul de digitalizare a activității companiei, iar oamenii au învățat să găsească noi soluții și metode de gestionare a lucrurilor, care în cele din urmă s-au dovedit productive. Noua realitate a devenit o provocare pentru mulți dintre angajați. Hotarele dintre serviciu și viața personală au dispărut. Angajații s-au pomenit că trebuie să aibă grijă de familie în timp ce participă la întâlnirile virtuale cu colegii.

Dacă unele companii au fost nevoite să reducă din numărul de angajați, altele au reușit să mențină programele de practică pentru studenți, să desfășoare interviuri online și să angajeze oameni noi. La fel, dezvoltarea resurselor umane a rămas o prioritate pentru unele companii, astfel, s-au continuat instruirile și trainingurile online pentru toți angajații.

Mulți manageri consideră că pe lângă atribuțiile pe care deja le aveau, au trebuit să devină consilieri și să motiveze membrii echipei. Au trebuit să se adapteze la noua realitate, să găsească noi metode și practici de lucru și să-și seteze alte priorități [10]. De altfel, prin asta s-au deosebit și abilitățile liderilor de succes față de ceilalți. Liderii care au putut ușor să se adapteze și să schimbe într-un timp limitat mentalitatea în organizație au obținut succes, restul care au rămas sfidați de obstacole și nu au acceptat digitalizarea procesului ca ceva imperios au avut doar pierderi și eșecuri.

În studiul de analiză a măsurilor COVID-19, Marcel Spatari afirmă, și noi susținem, că, criza COVID-19 a scos la iveală o deficiență majoră a sistemului public al Republicii Moldova și anume lipsa unei evidențe consolidate a relațiilor de muncă, sau mai exact, a unei baze de date unitare privind contractele de muncă. Spre exemplu, existența bazei de date REVISAL în România a permis Ministerului Muncii să comunice periodic asupra numărului de contracte de muncă suspendate (pentru somaj tehnic) sau încetate pe perioada crizei sanitare. Lipsa unui asemenea sistem în

Republica Moldova face estimarea numărului de persoane care și-au pierdut locul de muncă ca urmare a epidemiei o sarcină foarte dificilă. O măsură indirectă ce ar permite estimarea numărului de persoane care și-au pierdut locul de muncă ca urmare a pandemiei este dată de evoluția încasărilor la bugetele asigurărilor sociale de stat și ale asigurării obligatorii de asistență medicală între lunile ianuarie și aprilie, ce au scăzut cu 10,8% și 9,9% respectiv între februarie și aprilie. Exercițiul în aparență simplu se complică însă în faza identificării numărului de salariați care existau în Republica Moldova înainte de declanșarea epidemiei. Este imperativ ca Guvernul Republicii Moldova să vină cu o comunicare mult mai precisă în acest sens, iar măsurile de sprijin trebuie să fie la această etapă proactive și să stimuleze angajarea persoanelor în câmpul muncii. Situația este agravată și de faptul că politicile de ocupare ale statului au fost foarte modeste în ultimii ani, în contextul în care cererea pe piața muncii a crescut în mod continuu până la sfârșitul anului trecut, ceea ce lăsa falsa impresie că mecanismele pieței muncii urmau să ducă la creșterea salariilor și formalizarea relațiilor de muncă. Perioada COVID-19 a inversat și raportul dintre cerere și ofertă pe piața muncii. Dacă până la criză piața muncii era tensionată, șomajul era relativ mic iar cererea era mare, ceea ce stimula creșterea salariilor, după criza sanitară nu numai că s-a mărit semnificativ oferta (numărul de persoane neangajate), dar a scăzut și cererea (numărul de locuri vacante) [11].

În cazul în care mulți angajați trebuie să muncească de acasă, la fel sunt unele aspecte, de care fiecare angajator ar trebui să țină cont. Dacă în mod teoretic elementele culturii organizaționale precum practicile, poveștile, simbolurile evidente, sistemele de control și evaluare, structura puterii, riturile și ritualurile, structura formală a organizației formau un tot întreg, ce caracteriza cultura unei organizații, atunci în cadrul muncii online totul a luat o altă întorsătură. Astfel, deoarece suntem în era digitalizării, dar și în situațiile create de COVID-19, domeniul tehnologiilor informaționale oferă angajatorului o multitudine de posibilități alternative care i-ar permite verificarea eficienței muncii angajaților diferit de cum era până la pandemie, de exemplu setarea unor sarcini cu stabilirea datei limită pentru îndeplinire, expedierea periodică de către salariat a unui raport privind munca îndeplinită, utilizarea unor softuri prin care se poate monitoriza eficiența activității desfășurate etc. Prin urmare, în baza celor relatate, contractul individual de muncă sau acordul adițional cu salariatul care lucrează la distanță ar trebui să conțină clauze suplimentare celor de bază, care prevăd următoarele: precizarea expresă a posibilității că salariatul poate desfășura munca la distanță și condițiile desfășurării acesteia; programul în cadrul căruia angajatorul este în drept să verifice activitatea salariatului și modalitatea concretă de realizare a controlului; condițiile în care angajatorul suportă cheltuielile aferente activității în regim de muncă la domiciliu; obligația angajatorului de a informa salariatul cu privire la actele emise la nivel de unitate, prevederile contractului colectiv de muncă aplicabil și/sau regulamentul intern, în materia protecției datelor cu caracter personal, precum și obligația salariatului de a respecta aceste prevederi. Legislația națională este destul de laconică în reglementarea muncii la domiciliu, fi-

ind necesare unele detalieri sau reglementări mai desfășurate. Din prevederile art.291 Codul Muncii al Republicii Moldova, se desprind condițiile în care se admite munca la domiciliu [12]. Astfel, lucrările puse în sarcina salariaților cu munca la domiciliu: nu le pot fi contraindicate conform certificatului medical; trebuie să se execute în condiții de respectare a normelor de securitate și sănătate în muncă. Angajatorului îi revine obligația de a asigura securitatea și sănătatea angajaților care lucrează la domiciliu în toate aspectele legate de muncă, incluzând evaluarea riscurilor, instruirea și informarea, dotarea cu echipamente de muncă și echipamente individuale de protecție, supravegherea sănătății [13].

În același timp, sunt și riscuri imense de tentative și atacuri cibernetice care trebuie prevăzute și atenționate. Ținând cont de faptul că un număr mare de angajați din sectorul public și cel privat lucrează de la distanță și operează cu datele confidențiale ale instituțiilor pentru îndeplinirea sarcinilor de serviciu, iar persoanele care stau izolate la domiciliu utilizează considerabil mai frecvent Internetul, se conturează un risc sporit pentru securitatea sistemelor informatice și a datelor cu caracter personal. Cancelaria de Stat precizează pe site-ul oficial precum că a crescut fraudă legată de securitatea cibernetică prin intermediul atacurilor de tip phishing, malware, inginerie socială, în special pe perioada pandemiei, astfel fiecare instituție trebuie să informeze și să avertizeze constant angajații și întreaga populație cu referire la posibile riscuri în mediul online (sistarea activității operaționale a instituțiilor, pierderea datelor cu caracter confidențial, escrocherii financiare etc.) [14].

Conform Studiului de evaluare a impactului socioeconomic al crizei pandemice, elaborate sub conducerea Programul Națiunilor Unite pentru Dezvoltare în Moldova în parteneriat cu Fondul Națiunilor Unite pentru Populație (UNFPA) și în colaborare cu Universitatea de Stat și în strânsă cooperare cu celelalte entități ale Organizației Națiunilor Unite în Republica Moldova, pandemia de COVID-19 se suprapune pe tendințele socioeconomice persistente, precum reducerea populației din cauza migrației și încetinirea creșterii economice. Grupurile vulnerabile sunt afectate în mod disproporționat de criză și de pierderile provocate de creșterea diferențelor de venituri și de accentuarea altor inegalități. COVID-19 pune multă presiune și asupra mediului de afaceri. Fiecare a doua companie chestionată în perioada august-septembrie 2020 funcționează parțial sau este închisă, temporar sau chiar permanent. Sectoarele economice, inclusiv HoReCa și industria ușoară, care sunt reprezentate în cea mai mare parte de întreprinderi micro, mici și mijlocii (IMM), și care sunt cei mai mari angajatori în sectorul de business, se confruntă cu reducerea vânzărilor, diverse incertitudini, scăderea cererii, precum și cu lipsa lichidităților. Totuși, criza actuală este în același timp o oportunitate pentru schimbare și necesită eforturi de colaborare, implicarea cetățenilor și a sectorului privat, o regândire a modelului de dezvoltare și explorarea noilor oportunități de creștere. Acestea ar putea include digitalizarea și modernizarea serviciilor publice și a întreprinderilor, precum și dezvoltarea de competențe și un sistem de educație modern, promovarea unei economii durabile, a bunei guvernări, accelerarea luptei cu corupția [15]. În

aceste condiții, managerii trebuie să înțeleagă că efortul lor cel mai mare trebuie să se axeze pe instruire, motivare și ghidare a angajaților, deoarece beneficiile unei culturi puternice ale unei organizații sau instituții care își cunoaște identitatea sunt: angajați mai fericiți, mai calmi, mai nestresați, mediu neanxios, calm, orientat pe productivitate, creștere a moralului echipelor și a atitudinii pozitive, comunicare internă eficientă, creșterea calității muncii îndeplinite, creșterea calității relațiilor cu publicul, creșterea proactivității și a profiturilor. Transparența este esențială, deoarece lipsa acesteia duce la anxietatea angajaților [16].

Deoarece pandemia de coronavirus a impus necesitatea bruscă și stridentă de a lucra de acasă, atât conducătorii, cât și angajații au trebuit să devină flexibili și să se adapteze noilor cerințe. Astfel, pentru a lucra eficient de acasă, la moment se pot utiliza o serie de instrumente online, care pot spori productivitatea muncii, dar și ușura modalitatea de comunicare eficientă la distanță. Deci, menționăm următoarele instrumente cu care au făcut cunoștință anumite categorii de angajați, în dependență de profilul de activitate: Slack, Toggl, Zoom, Fast.com, Google Hangouts.meet, Hypersay, Notion, Skype, Webex Meetings, Microsoft Teams, Airtable, Medium, Coronavirus dashboard, Seedlegals, Anchor, Anydesk, Asana, Atlassian, Basecamp, Box, Brainpop, ClassDojo, Corona Tracker, Discord, Discovery Education, Dropbox, Edmodo, Flipgrid, Fuze, Google Drive, Google Suite, Google classrom, Harvest, Kahoot!, Khan Academy, Krisp.ai, LogMeln, Miro, Mirro, One Drive, Padlet, Pronto, Seesaw, SelfControl, Simplenote, Trello ș.a [17].

Managerii de vârf trebuie să înțeleagă clar ce funcționează, ce nu și ce este prioritar, pentru a integra tehnologiile și a remodela treptat modul în care lucrează angajații, în care creează produse și servicii sau le vând, adică întreaga cultură organizațională. Astfel, rezultă că planificarea, managementul performanței și talentele sunt cele mai valoroase dimensiuni ale agilității instituției [18].

Pandemia COVID-19 este o situație fără precedent, în care distanțarea socială se dovedește, pentru moment, cea mai bună măsură pentru a stopa răspândirea coronavirusului. În consecință, toate organizațiile/instituțiile s-au adaptat în vederea asigurării sănătății angajaților: muncă de la distanță, restricții de spațiu, reducerea timpului de lucru și decalarea prezenței în organizație, reporniri eşalonate și alte măsuri specifice. În acest context, după cum am mai menționat, performanța angajaților care nu mai lucrează fizic în același spațiu, colaborarea și focalizarea pe esențial, adaptarea rapidă la noua realitate sunt subiecte importante pe agenda managerială. Două elemente fac diferența în această grea perioadă de schimbare: un mod de gândire pozitiv orientat către soluții și o atitudine sănătoasă față de greșeli. Pozitivismul este unul dintre cele mai bune tratamente în condiții de incertitudine și fără vizibilitate asupra viitorului. Dacă interpretăm greșelile drept semn de progres pe drumul către un proces mai bun, vom ajunge cu siguranță acolo. Greșelile nu sunt doar o oportunitate de învățare, ci și una pentru noi abordări, iar dacă sunt și înțelese, pot fi chiar un accelerator al profitabilității. Cu siguranță, o schimbare culturală necesită timp, și pentru a avea loc are nevoie și de un moment suficient de puternic.

Se pare că pandemia COVID-19 nu doar că ni-l oferă, dar se și constituie ca un accelerator al schimbării. Este momentul deciziilor tranșante legat de angajații toxici și de adevărații performeri din organizație. Comportamentul managerilor setează cultura noii normalități. Oamenii experimentează acum ce funcționează pentru ei și ce nu. Când se vor întoarce la birou înarmați cu rezultatele acestui experiment, mulți dintre ei nu vor mai dori să se întoarcă la felul lor de a fi și de a munci ca înainte de COVID-19. Vor dori să se înconjoare cu un anumit tip de colegi și de șefi ierarhici, fapt ce va genera un nou tip de relație și nevoia unui nou model de conducere. La nivel individual, pentru adaptare, este nevoie de rafinarea și dezvoltarea unor competențe specifice noului mod de lucru. De exemplu, în lipsa comunicării față-în-față, auto-controlul și abilitățile de ascultare - în mod special în teleconferințe, au nevoie de actualizare. Asta presupune renunțarea la multitudinea de sarcini, ascultare activă, abilitatea de a lua notițe și de a asculta până ești invitat să iei cuvântul. Schimbarea culturală este determinată de măsura în care cea mai mare parte a angajaților va adopta noi comportamente. Culturile toxice au impact negativ asupra performanței, culturile pozitive o stimulează. Câștigă organizațiile care se adaptează cel mai rapid și cele care au grijă de oamenii lor, urmându-și valorile [19].

În perioada de pandemie, foarte mulți manageri au înțeles cât de important este comunicarea pentru sporirea productivității. Acest lucru a făcut diferența dintre o echipă care au avut succese în activitatea lor în perioada pandemică, sau cu o echipă care nu au dat dovadă de colegialitate, comunicare eficientă, iar rezultatele nu au fost cele așteptate. De-a lungul pandemiei COVID-19, unii angajați s-au conectat mai bine, în timp ce alții au trecut în roluri care sunt din ce în ce mai orientate spre sarcini. Înțelegerea modului de implicare a acestor angajați în cultura echipei și crearea unei culturi primitoare este acum și mai importantă. Pentru a oferi experiență angajaților, managerii de resurse umane vor trebui să faciliteze parteneriate în întreaga organizație/instituție, în timp ce lucrează cu superiorii pentru a-i ajuta pe angajați să navigheze pe normele și așteptările diferite asociate acestor schimburi. Pe măsură ce piața muncii începe să revină la normalitate, candidații vor dori să cunoască modul în care companiile/instituțiile și-au tratat forța de muncă în timpul pandemiei COVID-19. Organizațiile trebuie să echilibreze deciziile luate pentru a soluționa îngrijorările imediate din timpul pandemiei cu impactul pe termen lung asupra mărcii lor de angajare, care se va întinde în următorii câțiva ani. Înainte de criza COVID-19, 55% din proiecțiile organizaționale erau concentrate pe simplificarea rolurilor, lanțurilor de aprovizionare și a fluxurilor de lucru pentru a crește eficiența. Din păcate, această cale a creat sisteme fragile, ceea ce a determinat organizațiile să acorde prioritate rezistenței, la fel de importantă ca eficiența. Punerea la dispoziție de cariere mai variate, adaptive și flexibile, îi ajută pe angajați să obțină cunoștințele și pregătirea transfuncționale necesare organizațiilor/instituțiilor mai flexibile. În plus, organizațiile/instituțiile ar trebui să treacă de la încercarea de a „prezice” (vizând un set specific de abilități viitoare) la „a răspunde” (structurată astfel încât să se poată adapta rapid și bine când situația se schimbă) [20].

Pentru a clarifica unele aspecte de bază referitor la situația angajaților la locul de muncă în timpul pandemiei COVID-19, în perioada 4-16 ianuarie s-a realizat un studiu calitativ, la care au participat 135 de angajați din diferite sfere de muncă (85,2% sectorul public și 18,5% sectorul privat) și diferite categorii de vârstă (28,9% 18 – 35 ani, 27,4% 36 – 45 ani, 43,7% 46 ani și mai mult) din mediul urban și rural (92,6% urban și 7,4% rural) pentru a stabili care este situația lor la locul de muncă în perioada pandemiei. Respondenții au fost întrebați dacă pandemia de COVID-19 a influențat activitatea lor profesională. Astfel, 80% dintre respondenți au menționat că pandemia a influențat activitatea lor profesională, 19,3% n-au sesizat nici un fel de schimbări la locul de muncă și doar 0,7% nu știu. Se cunoaște că în pandemie unii angajați au rămas fără locuri de muncă. Dintre cei intervievați, 92,6% au rămas la locurile de muncă precedente, iar 7,4 au fost nevoiți să părăsească locul de muncă din diferite motive. Referitor la păstrarea/avansarea în funcție în perioada pandemiei, 88,1% dintre respondenți au rămas în aceeași funcție, 4,4% au fost avansați, 2,1% au schimbat angajatorul și 0,7% au rămas fără sursă de venit, deoarece nu au fost acordate finanțări pentru funcțiile în care erau angajați.

În perioada de pandemie s-a resimțit foarte bine schimbarea unui aspect esențial pentru fortificarea culturii organizaționale, și anume comunicarea. La întrebarea dacă au apărut probleme de comunicare în colectivul în care activează, 29% au menționat că au apărut probleme de comunicare mult mai des decât până la pandemie, 64% consideră că nu au apărut, iar 7% consideră că au apărut careva probleme, dar nu s-a schimbat situația nici spre bine, nici spre rău.

Situația pandemică a tensionat procesul de comunicare și relaționare. Din frica de a nu fi infectat, mulți angajați care activau fizic se simțeau stresați și se temeau de contactele cu colegii lor. Astfel, la întrebarea dacă au cunoscut persoane care au fost neglijate la locul de muncă din cauza că erau suspecte de COVID-19 8,1% au afirmat că cunosc, 80% nu cunosc și 11,9% nu vor să se expună. În același context, precizăm că 98,5% dintre respondenți nu au respins nici un coleg care a fost bolnav, dar care deja s-a tratat de COVID-19, iar 1,5% au respins. Astfel, chiar dacă frica era mare, majoritatea au dat dovadă de solidaritate și înțelegere față de colegii de muncă. Majoritatea respondenților consideră că valorile culturii organizaționale au avut de suferit din cauza pandemiei. După cum s-a menționat, practic tuturor, în special celor care au activat mai mult on-line le-a lipsit comunicarea directă (în pandemie 7,4% au continuat să activeze la birou, 34,1% au activat online, iar 59,3% au combinat munca de birou cu cea online). În afară de aceasta, ei mai enumeră și următoarele componente care au avut de suferit, dar pe care le consideră esențiale pentru a consolida cultura organizațională: empatia, colaborarea și comunicarea directă, unitatea, sentimentul de răspundere colectivă, încredere, siguranță, stabilitate, solidaritatea intraorganizațională, spiritul de echipă, probleme de time management, inițiativa, creativitatea, implicarea psihoemoțională, încurajarea, schimbul de opinii, cultura personalității, acțiunile de integrare în colectiv, stimulare a angajaților, participarea

directă în activitatea decizională, sărbătorile corporative, dar și faptul că fiecare angajat a rămas față în față cu infecția de COVID-19. La întrebarea dacă consideră că au fost respectate toate cerințele de ordin sanitar de către administrație și de către colegii de lucru, respondenții afirmă: 67,4% - da, desigur; 25,9% - parțial; 3,7% - nu; 3% - doar de către administrație.

Cu toate acestea, respondenții consideră că situația complicată care a apărut din cauza pandemiei de coronavirus le-a oferit șansa să facă unele schimbări la nivel de activități, care duc spre îmbunătățirea unor aspecte ale culturii organizaționale. Astfel au apărut unele noi tendințe la nivel decizional, de conlucrare și de eficientizare a muncii fără a fi față în față. Printre cele mai menționate au fost: comunicare online prin diferite activități și ședințe, conducere la distanță, perfecționări online, întâlniri la nivel național și internațional online, creșterea responsabilității personale, flexibilitatea la activități organizatorice, angajații au fost mai mult concentrați pe activități, a crescut randamentul și productivitatea muncii, digitalizarea procesului de muncă, a apărut mai mult timp pentru cercetare, oportunități sporite de vizibilitate profesională internațională.

În concluze, pandemia de coronavirus și-a lăsat puternic amprenta asupra culturii organizaționale. Valorile acesteia au fost adesea păstrate, dar esența lor a trecut neobservată în cazul în care nici managerii și nici angajații nu s-au adaptat la schimbări și invers. Elementele culturii organizaționale au fost afectate de faptul că resursele umane aveau alte obiceiuri, alte deprinderi și au fost nevoiți să se conformeze altor reguli care nu le erau cunoscute. Munca online a creat noi abilități și noi deprinderi pentru angajații interesați, iar cei care nu au depus efort să se încadreze noilor cerințe au rămas fără surse de venit sau cu performanță scăzută. Toate aceste eforturi își vor demonstra roadele în viitor. Orice acțiune sau inacțiune în perioada de criză dă rezultat în perspectivă, fie el pozitiv, sau negativ. În baza celor menționate, venim cu următoarele recomandări:

1. Managerii organizațiilor trebuie să înceapă schimbarea de la sine. Un lider care aduce valoare va atrage după el și angajați de performanță.
2. Managerii trebuie să aibă un plan definit pe termen lung, în care să se includă și necesitățile organizației, dar și ale angajaților în perioada post COVID.
3. Managerii trebuie să analizeze periodic și să valorifice aspectele culturii organizaționale de bază care aduc aport performanței organizaționale.
4. Managerii trebuie să identifice care sunt punctele vulnerabile în organizație și să găsească soluții pentru ca acestea să nu contribuie la diminuarea eficienței serviciilor prestate de către angajații organizației.
5. Managerii trebuie să optimizeze procesele de comunicare în organizație, indiferent dacă se lucrează online sau fizic (la birou).
6. Angajații trebuie să aibă posibilitatea de a se expune în orice situație și în diferite trepte ierarhice, fără a se ciocni de prea multe căi birocratice.

REFERINȚE BIBLIOGRAFICE

1. Importanța leadershipului și a unei bune comunicări în timpul pandemiei COVID-19 în sistemul medical. <https://medijobs.ro/blog/covid-19-importanta-leadershipului-si-a-comunicarii>. (vizitat 04.01.2021).
2. Pactul Internațional cu privire la Drepturile economice, sociale și culturale. <http://www.hotararicedo.ro/files/files/PACTUL%20INTERNATIONAL%20CU%20PRIVIRE%20LA%20DREPTURILE%20ECONOMICE,%20SOCIALE%20SI%20CULTURALE.pdf>. (vizitat 11.01.2021).
3. Drepturile lucrătorilor în timpul pandemiei de COVID-19. <https://moldova.un.org/ro/88502-drepturile-lucratorilor-timpul-pandemiei-de-covid-19>. (vizitat 11.01.2021).
4. Raport statistic. <https://www.anofm.md/documents/57>. (vizitat 05.01.2021).
5. Legea nr.105/2018 cu privire la promovarea ocupării forței de muncă și asigurarea de șomaj. https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=105474&lang=ro. (vizitat 04.01.2021).
6. Comunicat informativ privind situația șomajului înregistrat de către Agenția Națională pentru Ocuparea Forței de Muncă în 11 luni ale anului 2020. <https://www.anofm.md/news/2020/12/08>. (vizitat 05.01.2021).
7. Legea Nr. 93 din 15.09.1998 cu privire la patenta de întreprinzător. https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=115925&lang=ro. (vizitat 25.01.2021).
8. Codul Fiscal al Republicii Moldova. <https://sfs.md/CodulfiscalaIRM.aspx>. (vizitat 25.01.2021).
9. Raport de activitate al Ministerului Sănătății, Muncii și Protecției Sociale. <https://msmps.gov.md/wp-content/uploads/2020/12/RAPORT-MSMPS-2020.pdf>. (vizitat 25.01.2021).
10. HR Conference: Cum s-au adaptat companiile din Moldova la condițiile generate de pandemia de COVID-19. https://unimedia.info/ro/news/c68c5a3f66fa4b7/hr-conference-cum-s-au-adaptat-companiile-din-moldova-la-conditiile-generate-de-pandemia-de-covid-19.html?utm_source=Site%20Widgets&utm_medium=Last%20News%20widget&utm_campaign=Last%20News%20Widget. (vizitat 04.01.2021).
11. Spataru M. Măsurile de sprijin social-economic în contextul COVID-19: întârziate, modeste și rigide. http://fes-moldova.org/fileadmin/user_upload/2020/Publications/FES-Analiza-Masurile_COVID-19.pdf. (vizitat 05.01.2021).
12. Codul Muncii al Republicii Moldova Nr. 154 din 28.03.2003. https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=113032&lang=ro. (vizitat 02.01.2021).
13. Munca la distanță în contextul pandemiei de COVID-19. <https://juridicemoldova.md/8402/munca-la-distanta-in-contextul-pandemiei-covid-19.html>. (vizitat 02.01.2021).
14. Reguli de igienă cibernetică pe timp de COVID-19. <https://cancelaria.gov.md/ro/apc/reguli-de-igiena-cibernetica-pe-timp-de-covid-19>. (vizitat 03.01.2021).
15. COVID-19 afectează cele mai vulnerabile categorii de populație și sectoarele economiei care oferă cele mai multe locuri de muncă, conform evaluării PNUD-UNFPA Moldova. <https://moldova.unfpa.org/ro/news/covid-19-afectaez%C4%83-cele-mai-vulnerabile-categorii-de-popula%C8%9Bie-%C8%99i-sectoarele-economiei-care>. (vizitat 04.01.2021).
16. Ghid de comunicare internă cu angajații. Cultura organizațională și retenția angajaților. <https://upromania.ro/blog/cultura-organizationala/>. (vizitat 11.01.2021).
17. Tech against Coronavirus. <https://techagainstcoronavirus.com/> (vizitat 11.01.2021).
18. Cum se pot adapta companiile la schimbare, chiar și în criză: Tehnologia este esențială, dar planificarea și talentele fac diferența. <https://blog.pwc.ro/2020/05/19/cum-se-pot-adapta-companiile-la-schimbare-chiar-si-in-criza-tehnologia-este-esentiala-dar-plani-ficarea-si-talentele-fac-diferenta/>. (vizitat 10.01.2021).
19. Cultura corporatistă în pandemie. Momentul adevărului. <https://revistacariere.ro/leadership/contribuitori/cultura-corporatista-in-pandemie-momentul-adevarului/>. (vizitat 11.01.2021).
20. 9 tendințe cu impact asupra viitorului muncii după pandemia COVID-19 <https://www.ttonline.ro/revista/t-plus/9-tendinte-cu-impact-asupra-viitorului-muncii-dupa-pandemia-covid-19>. (vizitat 09.01.2021).