**TELEMUNCA ÎNTRE OPȚIUNE ȘI NECESITATE:
REFLECȚII ANALITICE**
**TELEWORKING BETWEEN OPTION AND NECESSITY:
ANALYTICAL REFLECTIONS**

<https://doi.org/10.53783/18572294.21.185.07>

CZU: 351:004.9

**Oleg SOLOMON, doctor în științe administrative,
Ministerul Apărării al Republicii Moldova
solomonoleg305@gmail.com**

Rezumat

În contextul crizei pandemice COVID-19, schimbărilor climaterice globale accelerate și solicitărilor frecvente pentru echilibru muncă-viață, telemunca devine din nou un subiect central și mult-discutat în cercurile academice și non-academice. De aceea, ne propunem ca în articolul în speță să reanalizăm scopul și rolul telemuncii, elementele constituente, condițiile, oportunitățile și vulnerabilitățile acestei forme de organizare a muncii flexibile pentru angajați și angajatori (sectoarele public și privat). Poate telemunca reprezenta o soluție pentru unele dificultăți cu care se confruntă omenirea astăzi? – o altă întrebare la care vom încerca să găsim răspunsul. De asemenea, vom examina dacă telemunca este utilizată în Republica Moldova, dacă aceasta este reglementată de cadrul normativ național și dacă este convergentă cu literatura de specialitate și normele europene.

Cuvinte-cheie: sectorul public, sectorul privat, telemuncă, telemuncitor, angajat, angajator, la distanță, domiciliu-oficiu, oficiu-mobil, oficiu-virtual, impact, oportunități, vulnerabilități, tehnologia de informare și comunicare.

Summary

In the context of the COVID-19 pandemic crisis, accelerated global climate change and increased demands for work-life balance teleworking is becoming again a central and much-discussed subject in academic and non-academic circles. That is why, in this article, we are going to reanalyze the goal and role of teleworking phenomenon, its constituent elements, conditions, opportunities and vulnerabilities of this way of organizing flexible work for employers and employees (private and public sectors). Could telework be a solution for some difficulties which are challenging the world today? – another question for which will try to find the answer. Also, we are going to study if teleworking is used in the Republic of Moldova and how this is reflected in the national legislative frame, and how this is convergent to the specialized literature and European norms.

Keywords: public sector, private sector, telework, teleworker, employee, employer, remote, home-office, mobile-office, virtual-office, impact, opportunities, vulnerabilities, information and communication technology.

Pandemia COVID-19 și consecințele acesteia ne-au determinat esențialmente să ne reamintim de formele de organizare ale muncii flexibile, cu predilecție de telemuncă, să remedităm asupra formei, conținutului și beneficiilor acesteia asupra angajaților, angajatorilor, pieței muncii, mediului ambiant și societății per ansamblu. În acest articol vom analiza impactul, beneficiile și vulnerabilitățile telemuncii în calitatea acesteia de formă de organizare a muncii flexibile spațiale, care poate fi aplicată atât în sectorul public, cât și în sectorul privat. De aceea vom utiliza termenii cu caracter general *angajat* și

angajator, care pot fi utilizați atât pentru sectorul public, cât și pentru sectorul privat. În literatura de specialitate, pe lângă termenii indicați, se mai utilizează și termenii salariat, telelucrător, telemuncitor.

Ideea de a desfășura muncă contractuală de la domiciliu prin intermediul tehnologiei informaționale și de comunicare a apărut în statul California, Statele Unite ale Americii (în continuare SUA), în anul 1970, și a fost promovată de companiile care activau pe teritoriul statului respectiv precum Yahoo, utilizându-se termenul *telecomutare*, care mai târziu a fost modificat în *telemuncă* (Jack Nilles fiind considerat părintele telemuncii). Prefixul *tele* al termenului telemuncă reprezintă un termen grecesc, care se traduce ca *de-parte*, ceea ce se referă la locul de desfășurare a muncii [3, p.10]. Termenul *telecomutare* exprima forma de muncă la distanță de oficiul angajatorului, realizată prin intermediul comunicației telefonice, fiind astfel apreciată în calitate de substituent al deplasării fizice înspre și dinspre oficiu. Ulterior, către anul 1980, datorită interesului crescut pentru această formă de organizare a muncii, atât din partea angajaților, cât și a angajatorilor, apare expresia *revoluția următorului loc de muncă* [4]. Astfel, standardul munca de oficiu monitorizată de la 9 până la 5 treptat este înlocuit de aranjamentele muncii flexibile, denumite alternative non-standard [5].

Evoluția și expansiunea industriei informaționale, micșorarea timpului total de deplasare de la domiciliu spre locul de muncă și viceversa în cadrul marilor metropole americane au constituit unele din motivele de bază pentru apariția acestei forme de organizare a activităților lucrative pe piața muncii. Astfel, locul de muncă este redislocat total sau parțial de la sediul angajatorului în apropiere de sau chiar la domiciliul angajatului pentru a evita lungile și costisitoare deplasări de la domiciliu spre locul de muncă și invers. Noua tehnologie cu referință la computere și telecomunicații au facilitat această descentralizare a locului de muncă. Treptat, în SUA interesul pentru telemuncă a crescut, inclusiv și datorită îngrijorărilor pentru o nouă închidere guvernamentală similară celei din 2000 dictată de pandemia de gripă aviară, în cadrul căreia angajații agențiilor guvernamentale federale au fost încurajați să evite locurile publice și oficiile supraaglomerate prin a-și desfășura activitățile de serviciu de la domiciliu. Actualmente, această formă de organizare a muncii este constant promovată în SUA în calitate de model de afacere, care facilitează procesul de angajare a celor mai profesioniști și talentați angajați, reduce timpul de deplasare spre și dinspre oficiu și micșorează costurile pentru amenajarea și întreținerea spațiilor necesare pentru oficiu [3, p.287].

Digitalizarea locului de muncă și creșterea numărului de cereri pentru echilibru muncă-viață reprezintă motivele de bază pentru instituționalizarea și reglementarea telemuncii în statele membre ale Uniunii Europene (în continuare UE). Altele sunt motivele pentru promovarea și dezvoltarea telemuncii în Japonia. Datorită micșorării ratei natalității, creșterii ponderii populației vârstnice, diminuării ratei de angajare a femeilor în câmpul muncii, o atenție sporită este acordată telemuncii de către autoritățile publice japoneze, care promovează această metodă de muncă flexibilă în calitate de instrument pentru combaterea tendinței de micșorare a pieței muncii, respectiv încurajarea participării forței de muncă, în special a femeilor cu copii mici la oportunitățile de angajare oferite de noile forme de organizare a muncii [3, p.286-287].

Noua tehnologie informațională și de comunicare (în continuare TIC) a influențat constant viața și munca în secolul XXI. Pe de o parte, aceasta ne-a permis să fim în legătură continuă cu familia, prietenii, colegii de serviciu, managerii, iar pe de altă parte a oferit posibilitatea ca munca să pătrundă în mod intruziv și gradual în timpul și spațiul rezervat pentru viața privată. Astăzi, munca de birou este mult dependentă de accesul la internet, astfel, desfășurarea acesteia fiind posibilă de oriunde și oricând. Această independență spațială a muncii a modificat esențial rolul tehnologiei în mediul pieței muncii, oferind noi oportunități dar și noi provocări. De aceea, cercetarea avantajelor și dezavantajelor noii TIC asupra timpului de muncă, echilibrului muncă-viață, performanța individuală și organizațională, precum și securitatea socială reprezintă preocupări curente ale mediului academic [3, p.26].

În ultimele decenii, discuții tot mai intense cu privire la noile tendințe și aranjamente în care se desfășoară activitățile lucrative au loc în diverse cercuri academice și non-academice. Pe plan european există două publicații influente care au explorat aceste metamorfoze. Una dintre acestea este *Raportul Eurofound „New forms of employment”* („Noi forme de angajare”) din 2015 [6], [7], care evidențiază că dezvoltarea din domeniile social și economic au decelat necesitatea pentru o flexibilitate mai crescută pentru angajați, cât și pentru angajatori, care subsecvent conduce la apariția unor forme noi de angajare în Europa. Aceste noi forme de angajare au transformat relația convențională bilaterală dintre angajator și angajat, care acum se caracterizează prin modele neconvenționale de muncă, loc de muncă și prevederi nereglementate.

Un alt document de politici influent este Carta albă a Ministerului German pentru muncă și afaceri sociale intitulată *Working 4.0* (în germană *Arbeiten 4.0*), care cercetează schimbările din domeniul muncii la nivel global, rezultate din transformările digitale, și nu doar. Termenul este derivat din noțiunea „Industry 4.0” – strategia de tehnologizare a guvernului german, care promovează digitalizarea industrială, aceasta fiind considerată a fi a patra revoluție industrială (mecanizarea; diviziunea pieței muncii și producția de masă; computerizarea industrială), astfel fiindu-i atribuită ordinea 4.0. Scopul acesteia este de a consolida economia și a îmbunătăți calitatea vieții cetățenilor. Pe lângă alte schimbări și provocări pe care le implică implementarea strategiei, munca flexibilă reprezintă un subiect de interes sporit pentru guvernarea federală [8, p.79].

Este imperios să reliefăm că telemunca derivă din flexibilitatea spațială, care constituie una din cele patru forme de organizare (aranjamente) ale muncii flexibile. Potrivit literaturii de specialitate, aranjamentele muncii flexibile pot fi exprimate în câteva forme, în funcție de tipul flexibilității vizate. De obicei, sunt emergente patru aspecte ale flexibilității cu referință la spațiu, temporalitate, funcționalitate și flexibilitatea numerică. *Flexibilitatea spațială* se referă la oportunitatea angajaților de a munci de la domiciliu și, în principiu, din orice loc, care îi asigură acces la rețeaua de internet. Flexibilitatea de natură spațială (loc de muncă) se poate manifesta în afara locului de dislocare a oficiului/sediului de bază (ex. oficiu la domiciliu), dar și la sediul angajatorului (ex. partajarea locului de muncă). Conform *Raportului comun al Fundației Europene pentru îmbunătățirea condițiilor de viață și de muncă și Organizația Internațională pentru Muncă „Working*

anytime, anywhere: The effects on the world of work” („Muncind oricând, oriunde: Efectele asupra pieței muncii”)[9], care a avut obiect de studiu cercetarea oportunităților și provocărilor telemuncii în 10 state membre UE și 5 state non-membre UE, flexibilitatea spațială variază între 2% și 40% și depinde de stat, sector și profesie. Norvegia, Suedia, Finlanda, Estonia, Elveția, Olanda, Belgia, Germania și Franța sunt statele care oferă cel mai des funcționarilor publici posibilitatea de a utiliza formele muncii flexibile, în mod special telemunca. Aceasta este oferită în calitate de opțiune și nu ca un drept individual. Angajamentele guvernelor de a proteja mediul ambiant dispun de o asociere evidentă cu disponibilitatea ridicată a acestora de a utiliza aranjamentele muncii flexibile. Din această perspectivă, poate fi reliefat statul finlandez ale cărui practici de activitate flexibilă, în mod special telemunca, sunt apreciate ca forme utile și viabile de a reduce emisiile de carbon prin micșorarea deplasărilor înspre și dinspre locul de muncă [8, p.16]. În statele membre ale UE, această formă de flexibilitate este mai evidențiată în sectorul tehnologiei informaționale, sectorul serviciilor financiare, sectorul serviciilor cu caracter general, precum și administrația publică. În ceea ce privește eligibilitatea personalului, telemunca este practică cel mai frecvent de așa-numiții angajați cu cunoștințe - personal cu calificare superioară, care, de obicei, dețin funcții manageriale și profesionale.

Odată cu înlocuirea programelor de muncă rigide cu cele bazate pe încredere (ore de muncă bazate pe încredere), angajații au devenit mai autonomi din punctul de vedere al orarelor de muncă, astfel fiind stabilită *flexibilitatea temporală*. Potrivit studiului Fundației Europene pentru îmbunătățirea condițiilor de viață și de muncă [9] în cadrul UE 61 % din numărul total de angajați dispun de ore flexibile pentru începerea și finalizarea programului de muncă. Conform aceluiași studiu [9], Danemarca, Suedia și Norvegia sunt statele care oferă cele mai multe aranjamente de flexibilitate temporală angajaților cu contracte permanente de muncă [8, p.13].

Ambele forme de organizare flexibilă a activităților lucrative cu referință la temporalitate și spațialitate izvorăsc din dorința angajatorilor pentru o productivitate mai înaltă, performanță îmbunătățită și atractivitate de angajare, precum și din cerințele angajaților pentru un echilibru armonios dintre activitatea de muncă și responsabilitățile și interesele de familie și personale [8, p.7,13]. De asemenea, flexibilitatea poate fi observată și în modalitatea de descriere a unei activități în contextul în care angajaților li se solicită să execute diverse misiuni/sarcini prin modificarea echipelor de proiect (flexibilitate funcțională), precum și angajarea temporară a unor salariați externi în bază de contract în vederea asigurării posibilității de ajustare flexibilă a personalului în funcție de volumul de muncă (flexibilitate numerică). Cercetarea noastră se va axa preponderent pe flexibilitatea spațială externă (telemunca), care rezultă din activitatea lucrativă prestată în afara sediului angajatorului.

Definițiile telemuncii

În continuare, potrivit unei ordine diacronice, vom prezenta și analiza definițiile cu privire la telemuncă existente în literatura de specialitate. Vom începe cu definiția autorilor M. Gray, N. Hodson și G. Gordon, potrivit cărora telemunca reprezintă o formă

flexibilă de a munci, care acoperă o gamă largă de activități de muncă ce se desfășoară la distanță de angajator pentru o perioadă semnificativă din timpul de muncă, implicând procesarea electronică a informațiilor și utilizarea comunicațiilor telefonice pentru a menține legătura dintre angajator și angajat în baza unor relații contractuale parțiale sau totale [10]. O altă definiție aparține lui C. Moon și S. Stanworth, care consideră că telemunca reprezintă o formă a muncii flexibile ce implică desfășurarea activităților lucrative la distanță, în afara sediului angajatorului, sau muncă bazată pe telecomunicații, care este dependentă de utilizarea tehnologiei informaționale și de comunicare [11]. În ambele definiții observăm că lipsește locul în care poate fi desfășurată telemunca, stabilindu-se doar că aceasta se desfășoară în afara sediului angajatorului, la distanță de acesta, utilizându-se tehnica de telecomunicație. Unica diferență dintre aceste două definiții este elementul temporal, însă nici acest element delimitator nu este unul exact. În accepțiunea lui G. Haro, telemunca reprezintă o formă flexibilă de organizare a muncii, în cadrul căreia performanța activității profesionale a angajatului este obținută în lipsa prezenței fizice a acestuia în cadrul organizației pentru o perioadă substanțială din timpul ocupațional [12]. Această definiție este similară, cu excepția că lipsește elementul de comunicare dintre angajat și angajator. T. Golden [13] asociază telemunca cu activitățile lucrative desfășurate într-o altă locație decât oficiul pus la dispoziție de angajator, cu referință la domiciliu angajatului sau altă locație/amplasament pe parcursul anumitor zile din cadrul unei săptămâni de muncă, în restul timpului, munca efectuându-se la oficiu [8, p.37]. O formă de a munci la distanță, a desfășura activități lucrative neaflându-te la locul de muncă, a lucra la distanță de oficiul central, a lucra la domiciliu reprezintă alte definiții elaborate în etapa inițială de dezvoltare a telemuncii cu o focusare exclusivă pe dimensiunea locului/amplasamentului de muncă, acesta fiind indicat cu exactitate – la domiciliu [4].

Acordul-cadru european cu privire la telemuncă încheiat la Bruxelles în 2002 [14] stipulează că telemunca organizată și desfășurată în cadrul sectorului privat, cât și în cadrul sectorului public reprezintă o metodă de modernizare a procesului de organizare a muncii și, totodată, o soluție pentru angajați de a reconcilia munca și viața socială, acordându-se acestora mai multă autonomie în realizarea sarcinilor de muncă [8, p.110]. Este de menționat faptul că Acordul-cadru a fost elaborat în contextul Strategiei europene pentru angajare cu scopul de a moderniza procesul de organizare a muncii, inclusiv flexibilizarea relațiilor de muncă. Formă de organizare și/sau desfășurare/prestare a muncii utilizându-se tehnologia informațională în contextul unui contract/relație de angajare în care munca care ar putea fi prestată de la sediul angajatorului este desfășurată în afara acestuia într-un mod reglementat – reprezintă definiția pentru telemuncă exprimată de Acordul-cadru [8, p.77]. Așadar, la nivel european s-a stabilit că telemunca reprezintă o formă legală și instituționalizată de desfășurare a activităților profesionale în afara sediului angajatorului în baza unor relații de angajare utilizându-se TIC.

Potrivit deciziei Comisiei Europene cu privire la implementarea telemuncii în departamentele Comisiei (în continuare CEITDC) [15], telemunca reprezintă un element constituant al procesului de modernizare organizațională, care se focusează pe managementul bazat pe rezultate și performanța derivată din obiective, pentru a ridica eficiența

operațională. Aceasta contribuie la creșterea gradului de flexibilitate în cadrul procesului de organizare a muncii, crearea unui echilibru armonios muncă-viață pentru angajați, prin extinderea autonomiei decizionale, utilizarea mai profundă a tehnologiei informaționale, precum și protejarea mediului ambiant prin limitarea deplasărilor. În decizia CEITDC se stipulează că telemunca se desfășoară în afara locului de muncă (primar la domiciliu) cu utilizarea TIC [8, p.109, 112], [15]. Totodată, în decizie se relevă responsabilitatea, buna autoorganizare și respectarea termenilor de realizare a sarcinilor de muncă în calitate de cerințe ce trebuiesc întrunite de către solicitanții de telemuncă.

Analizând definițiile expuse cu privire la telemuncă, constatăm faptul că acestea comportă un conținut similar, cu excepția elementului spațial (locul de desfășurare a activităților lucrative). Elementele comune care se regăsesc în majoritatea definițiilor sunt: caracterul flexibil al muncii; transferabilitatea locului de muncă (în afara sediului angajatorului), natura formală și reglementată a acestei forme de organizare a muncii (contract/relație de muncă), precum și indispensabilitatea dimensiunii tehnice a telemuncii (prin intermediul TIC). Caracterul spațial al telemuncii diferă de la definiție la definiție, acesta fiind stabilit la domiciliul angajatului, în apropierea acestuia sau pur și simplu la distanță de locul de muncă amenajat de angajator.

Cerințele față de telemuncă

În continuare vom identifica și analiza cerințele stabilite pentru forma de organizarea a muncii flexibile spațiale. Așa după cum este stabilit și în decizia CEITDC, telemunca trebuie să se realizeze în baza unui acord/înțelegere voluntară între angajator și angajat. Refuzul angajatului de a utiliza această formă de organizare a muncii nu poate constitui temei pentru întreruperea sau modificarea relațiilor contractuale de muncă [16]. Pentru ca organizația să obțină rezultatele scontate de la angajații care optează pentru aranjamentele muncii flexibile, se necesită ca aceasta să stabilească reguli generale și instrucțiuni clare în acest sens. Pe lângă stabilirea sau convenirea asupra locului de muncă (la domiciliul angajatului sau în altă locație) mai sunt și alte aspecte, care la fel necesită a fi clarificate cu referință la orele sau programul de muncă, instrumentele de comunicare ce vor fi utilizate, misiunile și sarcinile de muncă ce vor fi realizate, mecanismele de monitorizare, precum și modalitățile de raportare a rezultatelor obținute [4, p. 32], [16, p.1]. Volumul de muncă și standardele de performanță ale telemuncitorilor trebuie să fie similare și echivalente cu ale celorlalți angajați, care își desfășoară munca la sediul angajatorului [16]. Potrivit cadrului juridic european, oferirea acestei opțiuni de muncă depinde de funcția, obligațiunile și misiunile solicitantului. Angajații publici ale căror obligațiuni funcționale presupun contactul direct cu cetățenii/clientii, ale căror muncă presupune utilizarea informațiilor și datelor cu caracter restricționat nu sunt eligibili pentru solicitarea telemuncii. Decizia de oferire a opțiunii telemunca aparține managerilor direcți. Potrivit deciziei CEITDC [15], orice manager dispune de dreptul de a solicita forma de organizare a muncii la domiciliu. În cadrul procesului de examinare a solicitării, autoritatea vizată trebuie să ia în considerație interesul și beneficiile pe care poate să le aducă telemunca pentru organizație și dacă aceasta va conduce la creșterea

performanței organizaționale și individuale a solicitantului. Cel mai frecvent apelează la formele de muncă flexibile angajații care dispun de un nivel înalt de profesionalizare, demonstrează ambiții evidente de muncă, dispun de responsabilități parentale și au angajamente multiple în viața privată. Cu toate acestea, specialiștii concluzionează că, condițiile individuale necesită a fi luate în considerație în cadrul procesului decizional de oferire a acestei posibilități [16, p.19]. Cea mai complicată latură a telemuncii pentru orice manager al unei echipe de angajați ce desfășoară muncă flexibilă spațială este menținerea performanței echipei și realizarea angajamentelor față de părțile interesate, inclusiv beneficiari. De aceea, pentru a fi eficientă, telemunca trebuie să se bazeze pe dialogul și cooperarea continuă dintre manageri și telemuncitori. Studiile sugerează că cea mai utilă metodă de a coordona personalul care desfășoară telemunca este prin intermediul managementului prin rezultate și stabilirea prin acord comun dintre manageri și angajați a unui mecanism de măsurare a rezultatelor [17]. Aceasta presupune identificarea obiectivelor, misiunilor, bornelor de performanță, monitorizare și discutare a progresului fără a impune rapoarte împovărătoare, permițând astfel personalului în mod autonom și flexibil să-și organizeze munca, subsecvent, nefiind necesar ca managerii să verifice în continuu progresul [16, p.7]. Pentru manageri, acordarea posibilității angajaților de a opta pentru aranjamentele muncii flexibile reprezintă o provocare, din considerentul că actul de supraveghere și control al acestora nu poate fi exercitat. Prin urmare, literatura de specialitate recomandă ca managerii să își modifice metodele de conducere prin transferul atenției de la prezența fizică către rezultatele reale ale acestor angajați [16, p.31-35]. Această nouă eră a telemuncii impune utilizarea managementului bazat pe mai multă încredere și pe rezultate, precum și aplicarea metodelor noi de muncă bazate pe mai multă autonomie, flexibilitate și adaptabilitate la circumstanțele și preferințele angajaților. Încrederea reprezintă adezivul care asigură omogenitatea elementelor constituante ale muncii flexibile spațiale. Cea mai rapidă metodă de a stabili și dezvolta încrederea intra-organizațională este de a comunica deschis și direct angajaților rezultatele așteptate și termenii de obținere a acestora. Odată ce managerii sunt capabili să articuleze aceste așteptări într-un mod cât mai clar, după posibilitate implicând și angajații în acest exercițiu de stabilire a scopurilor și obiectivelor, necesitatea pentru exercitarea unui micromanagement abundent descrește, întrucât indicatorii de performanță sunt foarte evidenți [16, p.4, 20]. Managerii, pentru a se asigura că telemunca desfășurată de către angajați corespunde scopului și obiectivelor organizației, trebuie să identifice și să stabilească provocările și necesitățile angajaților satisfăcându-le prin instruire online. La rândul lor, și managerii pot participa la diferite forme de instruire online specifice pentru organizarea muncii flexibile, în diverse situații de criză pentru a-și îmbunătăți abilitățile de comunicare, ghidare, formare și monitorizare [16, p.16]. Pentru implementarea reușită a formelor de muncă flexibilă se necesită suport și expertiză tehnică, cultură organizațională orientată către aceste forme de activitate, încredere simetrică, precum și orientarea atenției spre rezultate. Metoda de organizare a muncii flexibile în afara sediului angajatorului, de regulă, poate fi aplicată atunci când activitatea lucrativă a angajatului nu se bazează pe prezență fizică și timpul de muncă, ci doar pe rezultate, și când sarcinile de muncă permit comunicarea și colaborarea online [16, p.31-35]. Reglementările

cu privire la munca flexibilă spațială ar trebui să se regăsească în orice plan organizațional de asigurare a continuității funcționale. În cazul unor evenimente neprevăzute sau de forță majoră (condiții meteo extreme, acte de terorism, pandemii etc.) acestea permit organizației să fie flexibilă, să redirecționeze angajații de la regimul de muncă la oficiu către cel de telemuncă, astfel fiind asigurată continuitatea funcționalității organizaționale [16, p.1]. Ca regulă generală, pentru organizarea telemuncii angajatorul dispune de următoarele responsabilități: furnizarea informației oficiale relevante funcției deținute de către angajat; protejarea datelor; furnizarea, instalarea și menținerea echipamentului tehnic; suportarea costurilor aferente organizării telemuncii; acordarea suportului tehnic; furnizarea dreptului egal la instruire și dezvoltare profesională [16].

Clasificarea telemuncii

De la apariția primei idei cu privire la telemuncă și până în prezent au fost elaborate mai multe clasificări ale acestei forme de organizare a muncii flexibile. Le vom prezenta pe cele mai relevante, care prin prisma conținutului comportă un caracter mai complet și se regăsesc mai frecvent în literatura de specialitate. Printre primele clasificări ale telemuncii se evidențiază cea elaborată de J. Andriessen, M. Gray, N. Hodson, G. Gordon și U. Huws, bazată pe caracterul multidimensional al acestei forme de organizare a muncii flexibile [10], [18]. Prima formă de activitate flexibilă în cadrul căreia activitățile de muncă sunt desfășurate la domiciliu este telemunca desfășurată la domiciliu. A doua formă este telemunca desfășurată de la oficiul aflat la distanță, în cadrul căreia activitățile de muncă se desfășoară de la oficiile care se află la distanță de oficiul de bază (oficiile satelit) sau de la centrele/casele de telecomunicații. Telemunca mobilă este a treia formă de muncă flexibilă, în cadrul căreia activitățile lucrative uneori sunt efectuate în afara locului de muncă, cu implicarea deplasărilor de serviciu și/sau utilizarea timpului la locațiile clienților (vânzări, consultații etc.). Telemunca ad hoc reprezintă a patra formă de muncă flexibilă, în cadrul căreia angajații, care de obicei activează la oficiu, dispun de posibilitatea de a munci la domiciliu datorită unor circumstanțe bine definite utilizând TIC. A cincea formă este telemunca nomadă - telemuncitorul se deplasează în permanență datorită sarcinilor specifice de activitate, locul de muncă al acestuia fiind oriunde. Telemuncători „marginali” (una-două zile pe lună lucrate la domiciliu), telemuncători „substanțiali” (cu una sau mai multe zile pe săptămână lucrate la domiciliu), telemuncători „dominanți” (cu trei sau mai multe zile pe săptămână lucrate la domiciliu) reprezintă o altă clasificare întâlnită în literatura de specialitate.

O altă clasificare care trezește interes și prezintă relevanță pentru cercetarea noastră este cea potrivit căreia telemunca a evoluat în trei faze sau generații consecutive. Primă formă de organizare a muncii de la domiciliu (domiciliu-oficiu) este denumită prima generație a telemuncii. Locul de muncă în apropiere de sau chiar la domiciliul angajatului este la distanță, ieftin, ecologic și staționar. Computerele și telefoanele care reprezentau prima generație a TIC cu caracter staționar încă nu permiteau angajaților să devină și mobili în timp ce își desfășurau activitățile lucrative [3]. Potrivit Organizației pentru Cooperare Economică și Dezvoltare, domiciliul-oficiu reprezintă spațiul de muncă

din domiciliul/casa unui angajat utilizat pentru desfășurarea activităților profesionale în baza unor angajamente parțiale sau totale de muncă, în mod ocazional sau regulat [16, p.11], [19]. Avansarea dezvoltării tehnologice reprezintă elementul delimitator dintre a doua generație a telemuncii (oficiul-mobil) și prima generație (domiciliul-oficiu). Dispozitivele fără fir mici și ușoare precum laptopurile, notebook-urile și telefoanele mobile au oferit posibilitatea angajaților să muncească nu doar de la domiciliu, dar aproape de oriunde ar fi putut sau trebuit. Astfel, în cadrul generației a doua, munca poate fi desfășurată în al treilea spațiu, adică în aeroporturi, cafenele, autovehicule, gările feroviare, locația clienților, în orice loc cu excepția oficiului angajatorului și domiciliul angajatului, unde munca putea fi desfășurată în mod regulat prin intermediul TIC [3, p.14]. Observăm că în spațiul temporal dintre prima și a doua generație a telemuncii munca poate fi efectuată la sediul angajatorului, la domiciliu, precum și în alte locații situate între primele două. Astfel, în ceea ce privește dimensiunea spațială a muncii, aceasta devine detașabilă de oficiul clasic, fiind desfășurată aici, acolo, oriunde și oricând. De la această etapă s-a început configurarea celei de a treia generații a telemuncii – oficiul virtual, caracterizată prin evoluția rapidă a internetului și accesul tot mai extins la noua TIC. Accesul la oficiul virtual se face prin dispozitivele portative, iar noua TIC facilitează conexiunea mobilă virtuală dintre angajați. În cadrul generației a treia, telemunca se desfășoară în spații intermediare, care se regăsesc între oficiul angajatorului, al treilea spațiu și domiciliul angajatului, cu referință la ascensoare, locuri de parcare, trotuare etc. Astfel, telemunca a evoluat constant pe parcursul a trei decenii - de la prima formă prin care s-a dorit reducerea costurilor de deplasare, continuând cu mobilitatea oficiului de muncă, până la virtualizarea completă a munci [3, p.7;14]. Această formă de organizarea a muncii flexibile este mai puțin formală și reglementată, comparativ cu telemunca din cadrul primelor două generații [3]. Deci, din perspectiva evolutivă a telemuncii, a fost creat un cadru conceptual care cuprinde întreaga evoluție a acestei forme de organizare a muncii flexibile începând cu anul 1970 și până în prezent, segmentat în trei generații (oficiu la domiciliu; oficiu mobil; oficiu virtual) și trei elemente constituante (tehnologie, locație, organizare) [3]. Așadar, în cadrul primei generații a telemuncii munca se desfășoară în totalitate la domiciliu, în bază de relații contractuale, utilizându-se computerele și telefonia staționară. În cadrul celei de a doua generație a telemuncii activitățile lucrative se desfășoară parțial la oficiul-mobil sau alte locații între oficiul clasic și domiciliu, în bază de relații contractuale, utilizându-se telefonia mobilă și laptopurile, iar în cadrul celei de a treia generații munca se desfășoară ocazional în oficiul-virtual sau spații intermediare în baza unor angajamente de muncă, utilizându-se telefoanele inteligente și computerele-tablete [3, p.13].

O altă clasificare a telemuncii se regăsește în decizia CEITDC [15], care se referă la personalul angajat în structurile organizaționale ale comisiei și pentru care sunt stabilite două forme de telemuncă, și anume: telemunca structurală și cea ocazională. Forma telemuncii se stabilește în baza unui acord de telemuncă dintre telemuncitor și șeful nemijlocit care se încheie pentru un an de zile. În acord se stabilesc perioadele ciclice pentru telemuncă (ciclul de o săptămână sau două săptămâni), zilele în care telelucrătorul trebuie să activeze în oficiu, modalitățile de comunicare cu eșalonul managerial, locul

din care se va desfășura telemunca, obligațiunile telemuncitorului și a șefului nemijlocit în raport cu obiectivele organizaționale de realizat [16, p.17]. Telemunca structurală presupune alternarea perioadelor regulate de muncă în afara oficiului, care variază de la jumătate de zi până la două zile jumătate de muncă per săptămână, cu perioadele de muncă desfășurate la oficiu [15]. Telemunca ocazională comportă un caracter temporar și permite funcționarilor de conducere să opteze pentru munca în afara oficiului pentru o perioadă de maximum 60 de zile lucrătoare pe parcursul unui an calendaristic. În acest caz, telemunca poate fi solicitată pentru executarea misiunilor/sarcinilor cu caracter unic și nerepetitiv (ex. focusarea pe anumite proiecte ce solicită o concentrare specifică) care pot fi realizate mai bine în afara oficiului, precum și pentru soluționarea problemelor personale sau de familie. În cazul existenței unor restricții de deplasare, probleme de mobilitate sau în cazul circumstanțelor de forță majoră în care siguranța și securitatea personalului este pusă în pericol, de asemenea poate fi solicitată telemunca ocazională. Acordul cu privire la telemunca structurală sau ocazională poate fi reziliat de către șeful nemijlocit în orice moment dacă condițiile de muncă s-au schimbat sau în interes de serviciu [15].

Oportunitățile și vulnerabilitățile telemuncii

Fiind stabilite forma și conținutul telemuncii, în continuare vom examina punctele forte și punctele slabe ale acestei forme de organizare a muncii flexibile atât pentru angajatori, cât și pentru angajați. Potrivit lui E. Dizaho, R. Salleh și A. Abdullah, formalizarea și oferirea posibilităților de utilizare a aranjamentelor muncii flexibile spațiale în cadrul organizațiilor conduce la ridicarea nivelului de satisfacție și angajament al angajaților, precum și la consolidarea capacității angajatorului de a-i menține pe aceștia în cadrul organizației [20]. Totuși, în cazul în care această formă de activitate lucrativă flexibilă este exercitată în exces, poate conduce la o micșorare a nivelului de satisfacție direct proporțională cu excedentul acesteia. Aceasta se explică prin faptul că odată cu extinderea volumului de activitate desfășurat de la domiciliu se micșorează interacțiunile sociale, iar aceasta imprimă telemuncitorilor un sentiment de izolare [21]. Utilizarea formei de activitate flexibilă spațială contribuie și la ridicarea nivelului de performanță individuală, și la cea organizațională [22], [23], întrucât întreruperile în cadrul activității lucrative sunt mai puține, telemuncitorii dispunând de dreptul discreționar de a decide orele de muncă cu productivitate și randament maxim, iar timpul care ar fi fost necesar pentru deplasarea înspre și dinspre oficiul de muncă este utilizat pentru convergența intereselor de muncă cu cele familiale [16, p.17]. Oferirea dreptului discreționar angajaților de a decide unde (flexibilitatea spațială) și când (flexibilitatea temporală) să-și desfășoare activitatea lucrativă conduce la instituirea unui echilibru armonios între muncă și domeniile vieții private, beneficiile căruia contribuie la îmbunătățirea rezultatelor organizaționale, individuale, familiale și comunitare [16, p.19]. Flexibilitatea spațială în muncă (opțiunea de a-și alege locul de muncă) poate îmbunătăți nivelul de performanță al angajaților, iar flexibilitatea temporală (posibilitatea de a-și alege timpul de muncă) poate consolida angajamentul de muncă și satisfacția de serviciu, care în final conduc la ridicarea nivelului de bunăstare al angajaților, inclusiv și datorită posibilității de îmbinare a vieții private cu

munca prestată [24], [16, p.35]. Concilierea reușită a muncii cu viața privată reprezintă un element cheie pentru asigurarea calității activității profesionale, astfel fiind stabilită noțiunea de echilibrul muncă-familie, care descrie necesitatea armonizării echilibrate a relațiilor de muncă cu relațiile de familie, cu dezvoltarea parteneriatelor sociale, cu practicarea hobby-urilor practicate, cu supravegherea propriei sănătăți, cât și a familiei, precum și cu desfășurarea activităților de voluntariat – factori care influențează menținerea și îmbunătățirea calității vieții umane [25]. Telemunca oferă angajaților acest echilibru muncă-familie, numai că percepția asupra acestuia comportă un caracter dualist. Pe de o parte, angajații care desfășoară muncă flexibilă la domiciliu dispun de sentimentul că dețin controlul asupra situațiilor problematice de familie când acestea își fac apariția prin flexibilizarea programului de lucru și a locului de muncă, pe de altă parte, coexistența în același loc și timp a activității lucrative și a activităților legate de viața personală, conduce la estomparea elementelor delimitative dintre aceste două domenii eterogene, astfel ivindu-se tot mai multe conflicte muncă-familie [3, p.301]. Este imperios să reliefăm că telemunca spațială oferă oportunități egale și reale de angajare în câmpul muncii sau de continuare a relațiilor de muncă pentru persoanele/angajații cu dificultăți speciale înnăscute sau dobândite. În pofida efectelor pozitive pe care le produce telemunca, totuși în cadrul mediului organizațional se atestă o rezistență managerială față de această formă de organizare a muncii flexibile (până la pandemie). Majoritatea studiilor efectuate denotă faptul că această rezistență managerială se datorează faptului că în cadrul telemuncii nu poate fi aplicat stilul managerial comandă și controlează, astfel mulți manageri percep această situație ca pe o pierdere a controlului asupra angajaților [3, p.238]. Diminuarea capacității de concentrare a angajaților asupra sarcinilor de muncă și focusarea excesivă pe subiectele familiale și private reprezintă altă îngrijorare a experților exprimată în raport cu telemunca [16, p.19], [26]. Totodată, această flexibilitate în activitatea lucrativă poate conduce și la apariția excesului în muncă, derivat din sentimentul înalt de obligație al angajaților când aceștia activează în afara sediului angajatorului, astfel răspunzând cu muncă adițională, care în final poate conduce la extenuare profesională [16], [27]. Totodată, telemunca ar putea diminua angajamentul de muncă al angajaților din cauza lipsei de comunicare și schimbului de informație și cunoștințe cu colegii de serviciu [28]. Angajamentul de muncă este definit prin starea pozitivă în care angajații sunt entuziasmați și bine motivați în realizarea activității profesionale. Concomitent, se consideră că aceste efecte adverse ale telemuncii pot fi atenuate prin utilizarea eficientă a tehnicilor de comunicare intra-instituțională, care permit angajaților să interrelaționeze și să obțină ghidările necesare de la factorii manageriali [16, p.18].

În ceea ce privește reglementarea legală a formei de organizare a muncii flexibile spațiale, în spațiul european aceasta diferă de la stat la stat. În majoritatea statelor membre UE flexibilitatea spațială este reglementată prin acte legislative (Austria, Belgia, Bulgaria, Cehia, Franța, Ungaria, Polonia, Luxemburg, Portugalia, Slovenia, Slovacia) sau prin reglementări guvernamentale (Elveția, Ungaria, Italia, Malta, Țările de Jos). Doar în câteva state telemunca este reglementată prin acorduri colective (Finlanda, Suedia) sau acorduri individuale (Letonia) [16, p.151].

Telemunca în Republica Moldova

Disponând de un tablou general cu privire la telemuncă derivat din literatura de specialitate, inclusiv din practicile europene, extrapolăm obiectul de studiu peste instituția pieței muncii din Republica Moldova cu scopul de a analiza modalitatea de reflectare a acestei forme de organizare a muncii flexibile spațiale în legislația și practica națională. În prima fază remarcăm faptul că această formă de organizare a muncii flexibile spațiale în Republica Moldova este instituționalizată și reglementată de cadrul juridic național prin prisma normelor prevăzute la Capitolele IX și IX¹ din Codul Muncii al Republicii Moldova [1, p.102]. Potrivit actului legislativ citat, salariații din Republica Moldova pot desfășura muncă la domiciliu și muncă la distanță. Cu referire la munca la domiciliu, se reglementează că aceasta se desfășoară la domiciliu, în baza unui contract individual de muncă, cu folosirea materialelor, instalațiilor și mecanismelor puse la dispoziție de angajator sau procurate de salariat. Totuși, norma legală nu precizează cine sunt salariații care pot solicita să desfășoare muncă la domiciliu și care sunt condițiile în care poate fi efectuată aceasta. În ceea ce privește munca la distanță, prevederea legală stabilește faptul că această formă de muncă poate fi desfășurată în baza unui contract individual de muncă, în alt loc decât cel organizat de angajator, prin intermediul TIC, cu stabilirea clară a drepturilor, obligațiilor și condițiilor prevăzute de actele administrative interne. Nici în cadrul muncii la distanță actul legislativ nu stabilește cine sunt salariații care pot opta pentru această formă de organizare a muncii, când o pot face și în care circumstanțe. La fel, sesizăm faptul că actul juridic nu utilizează termenul de telemuncă potrivit literaturii de specialitate și reglementărilor juridice europene. Prin urmare, constatăm că legislația națională recunoaște și reglementează această formă de organizare a muncii flexibile spațiale, însă conținutul acestor prevederi nu este unul complet și exact. În aceeași ordine de idei, reliefăm faptul că Legea Republicii Moldova cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public [2] care reglementează regimul general al funcției publice, statutul funcționarului public, raporturile juridice dintre funcționarii publici și autoritățile publice nu prevede această formă de organizare a muncii flexibile spațiale.

Concluzii

Evoluția constantă și rapidă a TIC, schimbările demografice, necesitatea pentru echilibrarea raportului muncă-viață, stăvilirea poluării mediului, decongestionarea traficului și creșterea economică reprezintă factorii de bază ce au condus la apariția telemuncii. Diverse studii efectuate recent [29] evidențiază faptul că mulți angajați ar dori să utilizeze această formă de organizare a muncii flexibile spațiale mai frecvent, chiar și după ridicarea restricțiilor de distanțare sanitară. Unii angajați au constatat abia acum că munca lor poate fi desfășurată în afara oficiului tradițional, totodată devenind și mai competenți în utilizarea TIC. De asemenea, și unii manageri, care anterior se împotriveau utilizării telemuncii, au constatat că această formă de organizare a muncii flexibile funcționează și că ar putea fi folosită mai frecvent. Pe lângă faptul că angajatorii și angajații iau în considerație o expansiune în utilizarea formelor de organizare flexibilă a muncii, beneficiarii și clienții la fel sunt mai predispuși să accepte serviciile solicitate de la echipele sau anga-

jații care activează la distanță [16, p.24-25]. Experiența acumulată în domeniul muncii flexibile spațiale precum și beneficiile derivate din aceasta conduc la ideea că telemunca comportă un caracter contextual și dependent de specificul activităților lucrative desfășurate. De aceea, raportul de congruență dintre munca flexibilă spațială și nevoile derivate din activitățile de muncă este foarte relevant pentru înțelegerea convenabilității și eficacității acestei forme de activitate [8, p.28]. Experiența acumulată de către angajați și manageri în timpul pandemiei COVID-19 cu referință la ce a funcționat și ce trebuie îmbunătățit, necesitățile pentru potențiale investiții în tehnologia digitală, reevaluarea rolurilor și funcțiilor în vederea clasificării acestora în dependență de posibilitatea exercitării acestora în cadrul organizației, în afara acesteia, sau în mod hibrid, identificarea și stabilirea necesităților de instruire pentru noile forme de activitate flexibilă, actualizarea politicilor cu privire la telemuncă – toate acestea reprezintă câteva aspecte ce necesită atent examinate și discutate [16]. Studiile empirice denotă faptul că noile metode de organizare a activităților lucrative prin prisma dimensiunilor temporale și spațiale dispun de un potențial suficient pentru a îmbunătăți condițiile de muncă, rezultatele și calitatea muncii. Totodată, se reliefează necesitatea pentru o implementare prudentă a noilor metode de organizare a muncii flexibile în vederea securizării efectelor pozitive și reducerii potențialelor efecte adverse, cum ar fi extinderea programului de muncă sau diluarea hotarelor dintre muncă și viața privată [8, p.6]. Chiar dacă telemunca presupune și confruntarea cu unele aspecte adverse ale acestei forme de organizare a muncii flexibile spațiale, considerăm că mediul științific oferă soluții care ar putea diminua impactul acestora. Astfel, elaborarea și aprobarea unor reglementări normative comprehensive cu privire la organizarea și desfășurarea telemuncii, precum și stabilirea unor mecanisme eficiente de monitorizare și verificare a modalităților de respectare a acestor reglementări ar micșora esențial impactul aspectelor adverse ale telemuncii. De asemenea, considerăm că din totalitatea vulnerabilităților aferente telemuncii (diluarea liniilor delimitatoare dintre muncă și viața privată; tendința telemuncitorilor de a munci mai mult decât colegii din oficiu; sentimentul telemuncitorilor de marginalizare socială; percepția angajatorilor de pierdere a controlului asupra telemuncitorilor; senzația angajatorilor că telemuncitorii se preocupă mai mult de viața privată în detrimentul obligațiilor de muncă), doar câteva comportă un caracter obiectiv (sentimentul telemuncitorilor de marginalizare socială; percepția angajatorilor de pierdere a controlului asupra telemuncitorilor; senzația angajatorilor că telemuncitorii se preocupă mai mult de viața privată în detrimentul obligațiilor de muncă) care pot fi atenuate prin aplicarea tehnicilor manageriale și de conducere pertinente, cu referință la utilizarea ședințelor online zilnice, conferințelor și seminarelor online săptămânale sau lunare, eficientizarea tehnicilor de comunicare intra-organizațională inclusivă, precum și utilizarea corectă și completă a managementului prin obiective. Aceste vulnerabilități sunt specifice formelor prelungite de telemuncă dictate de factorii de forță majoră (pandemii, calamități naturale etc.). Celelalte aspecte adverse ale telemuncii dispun de un caracter subiectiv și sunt soluționabile în funcție de nivelul de autoorganizare și autodisciplinare a fiecărui angajat în parte.

Când analizăm telemunca, considerăm imperios și foarte relevant ca să examinăm aceste puncte slabe ale telemuncii în raport cu punctele forte, și anume: securitatea și sănătatea angajaților, în special pentru telemunca impusă de circumstanțele de forță majoră, protejarea mediului ambiant prin micșorarea emisiilor de carbon și micșorarea consumului de carburanți, echilibrarea raportului muncă - viață privată a angajaților, decongestionarea traficului rutier, micșorarea accidentelor rutiere, economisirea resurselor naturale prin utilizarea mai rațională a serviciilor publice vitale (studiile denotă că individul este mai econom în utilizarea serviciilor comunale la domiciliu decât la oficiul angajatorului), micșorarea costurilor de transport necesare pentru deplasarea înspre și dinspre locul de muncă. Astfel, constatăm că beneficiile telemuncii sunt net superioare vulnerabilităților acesteia, de aceea opinăm că telemunca reprezintă o soluție parțială dar reală pentru unele probleme globale cu care se confruntă omenirea, în mod special cu referință la protejarea mediului și stăvilirea schimbărilor climatice. Reglementarea și utilizarea cât mai frecventă a acestei forme de organizare a muncii flexibile spațiale (ținându-se cont de particularitățile acesteia și eligibilitatea angajaților) ar trebui să devină o necesitate și preocupare serioasă pentru statele lumii, inclusiv pentru Republica Moldova.

REFERINȚE BIBLIOGRAFICE

1. Codul Muncii al Republicii Moldova. Nr.154-XV din 28.03.2003. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova din 29.07.2003, nr.159-162.
2. Legea cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public. Nr.158-XVI din 4 iulie 2008. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova din 23.12.2008, nr.230-232.
3. Messenger J. Telework in the 21st century: An evolutionary perspective. International Labour Organization 2019. Edward Elgar Publishing, Inc. 335 p.
4. Lamond D., Daniels K., Standen P. Defining telework: What is it exactly? https://www.researchgate.net/publication/236111508_Defining_Telework_What_is_it_Exactly (accesat 01.02.2021).
5. Golden A., Alana R. Elia. Alternative Work Arrangements. In: Scott C. & Levis L. (Eds.). The International Encyclopedia of Business Communication. Hohoken: John Wiley & Sons, 2017.
6. Eurofound, 2015. New forms of employment. https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_dokument/ef1461en.pdf (accesat 04.02.2021).
7. Waas B. New Forms of Employment in Europe. Bulletin of Comparative Labour Relations, Volume 94. Wolters Kluwer: Alphen an den Rijn, 2016. 368 p.
8. Korunka Ch., Kubicek B., Risak M. New Way of Working in Public Administration. Austrian Presidency of the Council of the European Union. EUPAN, 2018. 126 p.
9. Eurofound/ILO, 2017. Working anytime, anywhere: The effects on the world of work. https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_dokument/ef1658en.pdf (accesat 04.02.2021).
10. Gray M., Hodson N., Gordon G. Teleworking Explained. Chichester: Wiley, 1993. 310 p.
11. Moon C., Stanworth S. Flexible working in Europe. The case of teleworking in the UK. In: Avallone F., Arnold J., De Witte K. (eds) Quaderni di Psicologia del Lavoro (Volume 5: Feelings Work in Europe), Guerini Studio, 1997, p.337-344.
12. Haro G., Implications of telework for selection and training of personnel. In: Avallone, F, Arnold, J and De Witte, K (eds) Quaderni di Psicologia del Lavoro (Volume 5: Feelings Work in Europe), Guerini Studio, 1997, p. 345-350.
13. Golden T. Applying technology to work: Toward a better understanding of telework. In: Organization Management Journal, 6(4), 2009, p.241-250.
14. Acordul-cadru european cu privire la telemuncă încheiat la Bruxelles în 2002. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=LEGISSUM%3Ac10131> (accesat 06.02.2021).

15. Decizia Comisiei Europene cu privire la implementarea telemuncii în departamentele comisiei din 17.12.2015. <https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/3/2015/EN/3-2015-9151-EN-F1-1.PDF> (accesat 06.02.2021).
16. Teleworking during the Covid-19 pandemic and beyond. Geneva: International Labor Organization, 2020. 49 p.
17. Sorensen H. Best practices for managing telecommuting employees. Capella University, 30 September, 2016.
18. Andriessen J. Mediated communication and new organizational forms. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*. International review of industrial and organizational psychology, vol. 6. John Wiley & Sons, 1991, p. 17–70.
19. Public Management and the Coronavirus (Covid-19) Pandemic: Emerging Responses and Initial Recommendations. OSCE, GOV/PGC/PEM(2020)1. 7p.
20. Dizaho E., Salleh R., Abdullah A. Achieving work life balance through flexible work schedules and arrangements. *Global Business and Management Research*, vol.9, 2017, p. 455–465.
21. Golden T., Veiga D., Simsek Z. Telecommuting's differential impact on work-family conflict: Is there no place like home? *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1340–1350, 2006. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1340> (accesat 08.02.2021).
22. Gajendran R., Harrison D., Delaney-Klinger K. Are telecommuters remotely good citizens? Unpacking telecommuting's effects on performance via l-deals and job resources. *Personnel Psychology*, 68(2), 353–393, 2015. <https://doi.org/10.1111/peps.12082> (accesat 08.02.2021).
23. Vega R., Anderson A., Kaplan S. A within-person examination of the effects of telework. *Journal of Business and Psychology*, 30(2), 313– 323, 2015. <https://doi.org/10.1007/s10869-014-9359-4> (accesat 08.02.2021).
24. Spieler I., Scheibe S., Stamov-Ronagel C., Kappas A. Help or hindrance? Day-level relationships between flextime use, work-non-work boundaries, and affective well-being. *Journal of Applied Psychology*, 102(1), 67–87, 2017. <https://doi.org/10.1037/apl0000153> (accesat 08.02.2021).
25. Ulich E., Wiese B. *Life domain balance: Konzepte zur Verbesserung der Lebensqualität*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2011. Retrieved from www.springer.com/de/book/9783834914033 (accesat 09.02.2021).
26. Sonnentag S., Fritz C. Recovery from job stress: The stressor-detachment model as an integrative framework. *Journal of Organizational Behavior*, 36, No.S1, 2015, Wiley, p. 72-103.
27. Kelliher C., Anderson D. Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations*, 63(1), 2010, p. 83–106.
28. Sardeshmukh S., Sharma D., Golden T. Impact of telework on exhaustion and job engagement: A job demands and job resources model. *New Technology Work and Employment*, 27(3), 193–207, 2012. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2012.00284.x> (accesat 09.02.2021).
29. Barrero J., Bloom N., Davis S. Why Working From Home Will Stick. December 10th 2020. 63 p. https://nbloom.people.stanford.edu/sites/g/files/sbiybj4746/f/why_wfh_stick1_0.pdf (accesat 10.02.2021).