

# STRATEGII ORGANIZAȚIONALE ÎN PERIOADA POSTPANDEMIE

## ORGANIZATIONAL STRATEGIES IN POST PANDEMIC PERIOD

[https://doi.org/10.52327/1813-8489.2022.3\(115\).06](https://doi.org/10.52327/1813-8489.2022.3(115).06)  
CZU: 005.7

**Oleg FRUNZE,**  
**doctor, lector universitar,**  
**Academia de Administrare Publică**

### SUMMARY

*When the pandemic struck in early 2020 and workplaces around the world emptied, the immediate challenge was how to get employees back into their offices safely. However, as it became clearer that this was not a short-term thing and homeworking was going to be the prominent feature for the predictable, the point has gently drifted to why employees would go back to their offices. The risk is that organizations end up making the same mistake that has always been made when it comes to supporting work: ignoring the needs of their employees.*

**Keywords:** workers, coronavirus, workplace, remote, teleworking, productivity.

### REZUMAT

*Când pandemia a început în 2020 și locurile de muncă din întreaga lume s-au golit, provocarea imediată a conducerii a fost cum să-și aducă angajații înapoi în birourile lor în siguranță. Cu toate acestea, pe măsură ce a devenit mai clar că această pandemie nu a fost un lucru pe termen scurt și că munca la domiciliu urma să fie caracteristica proeminentă pentru viitorul previzibil, ideea a trecut ușor la motivul pentru care angajații s-ar întoarce la birourile lor. Riscul este ca organizațiile să ajungă să facă aceeași greșeală care a fost făcută întotdeauna atunci când vine vorba de sprijinirea muncii: ignorarea nevoilor angajaților lor.*

**Cuvinte-cheie:** lucrători, coronavirus, loc de muncă, distanță, telemuncă, productivitate.

Închiderea bruscă a multor birouri și locuri de muncă la începutul anului 2020, iar apoi cu o frecvență constantă pe parcursul următorilor ani, a

inaugurat o nouă eră a muncii de la distanță pentru milioane de angajați și poate prevesti o schimbare semnificativă în modul în care va funcționa un

segment mare al forței de muncă în viitor. Potrivit unui sondaj Pew Research Center, majoritatea lucrătorilor zic că responsabilitățile lor de muncă se pot face în principal de acasă și mai spun că, înainte de pandemie, rareori sau niciodată nu lucrau la distanță. Doar unul din cinci spun că a lucrat de acasă tot timpul sau de cele mai multe ori. Peste 70% dintre acești lucrători își fac treaba de acasă tot timpul sau de cele mai multe ori. În plus, mai mult de jumătate (54%) spun că, dacă ar fi posibilitatea de a alege, ar dori să continue să lucreze de acasă chiar și după pandemie [2].

Nu toți angajații au posibilitatea de a lucra de acasă, chiar și în timpul unei pandemii. De fapt, majoritatea lucrătorilor cu venituri mai mici (76%) spun că responsabilitățile lor de muncă nu pot fi realizate de acasă. În mod similar, în timp ce majoritatea lucrătorilor cu venituri superioare își pot realiza munca de acasă, majoritatea lucrătorilor cu venituri mici și medii nu pot.

Dintre cei care nu lucrează la distanță tot timpul, aproximativ opt din zece spun că au cel puțin o anumită interacțiune cu alte persoane la locul lor de muncă, mai mult de jumătate spunând că interacționează mult cu ceilalți. Cel puțin jumătate dintre acești lucrători spun că sunt îngrijorați de faptul că sunt expuși la coronavirus din partea persoanelor cu care interacționează la locul de muncă sau că îi pot expune pe alții fără să știe. Chiar și așa, acești lucrători sunt în mare măsură mulțumiți de măsurile care au fost luate la locul lor de muncă pentru a-i proteja de expunerea la virus.

În timp ce coronavirusul a schim-

bat modul în care mulți lucrători își fac munca – fie în persoană, fie de acasă – nu a remodelat în mod semnificativ cultura muncii pentru majoritatea angajaților.

Printre lucrătorii care ocupau același loc de muncă acum ca și înainte de izbucnirea epidemiei de coronavirus, mai mult de șase din zece spun că sunt la fel de mulțumiți de locul lor de muncă și că nu a avut loc nicio schimbare în productivitatea sau locul de muncă. La capitolul siguranța muncii, cote chiar mai mari spun că acum este la fel de probabil să știe ce așteaptă supervizorul lor de la ei și că au aceleași oportunități de avansare.

În pandemie, pentru cei ce lucrează de acasă tot timpul sau cea mai mare parte a timpului, au existat unele avantaje clare asociate cu trecerea la telemuncă. Aproximativ jumătate spun că acum au mai multă flexibilitate pentru a alege când își programează orele de muncă. Aceasta este substanțial mai mare decât ponderea lucrătorilor la distanță care lucrau de acasă tot timpul sau de cele mai multe ori înainte de pandemie și reprezentau 14%. În plus, 38% dintre noii lucrători la distanță spun că acum este mai ușor să echilibrezi munca cu responsabilitățile de familie. Sondajul reprezentativ a fost realizat la nivel național asupra a 10332 de adulți din SUA în perioada 13-19 octombrie 2020, folosind Panelul Tendințe Americane al Centrului (Center's American Trends Panel). Printre celelalte constatări cheie mai găsim și alte probleme.

Majoritatea (64%) dintre cei care lucrează în prezent de acasă tot timpul

sau de cele mai multe ori spun că locul de muncă este în prezent închis sau indisponibil pentru ei; 36% spun că aleg să nu meargă la locul de muncă. Când au fost întrebați cum s-ar simți în legătură cu revenirea la locul de muncă dacă ar fi redeschis în luna următoare sondajului, 64% spun că s-ar simți inconfortabil să revină, iar 31% spun că s-ar simți foarte inconfortabil. Pentru cei care aleg să lucreze de acasă, chiar dacă locul de muncă le este disponibil, majoritatea menționează preferința pentru lucrul de acasă (60%) și îngrijorarea față de expunerea la coronavirus (57%) ca motiv major.

Telelucrătorii mai tineri sunt mai susceptibili să spună că le-a fost greu să se simtă motivați să-și facă munca de când a început focarul de coronavirus. Majoritatea adulților care lucrează la distanță tot timpul sau de cele mai multe ori spun că le-a fost cel puțin oarecum ușor să se simtă motivați să-și facă munca de când a început pandemia. Dar există o diferență de vârstă distinctă: 42% dintre lucrătorii cu vârstă cuprinsă între 18 și 49 de ani spun că automotivația a fost un lucru dificil pentru ei, comparativ cu doar 20% dintre lucrătorii de 50 de ani și mai mult. Cei mai tineri lucrători sunt printre cei mai susceptibili să spună că lipsa de motivație a fost un impediment pentru ei: 53% dintre cei cu vârste cuprinse între 18 și 29 de ani spun că le-a fost greu să se simtă motivați.

Lucrătorilor cu copii, care lucrează la distanță le este mai greu să își desfășoare munca fără întreruperi. Jumătate dintre părinții cu copii mai mici de 18 ani care lucrează acasă tot timpul

sau de cele mai multe ori spun că le-a fost dificil să își poată desfășura munca fără întreruperi de când a început epidemia de coronavirus. În schimb, doar 20% dintre lucrătorii la distanță care nu au copii sub 18 ani spun același lucru. Mamele și tații aproape la fel de probabil este să spună că acest lucru a fost dificil pentru ei.

Telelucrătorii se bazează foarte mult pe serviciile de videoconferință pentru a păstra legătura cu colegii de muncă și nu există dovezi ale „oboselii Zoom” pe scară largă. Aproximativ 81% dintre adulții angajați care lucrează de acasă tot timpul sau de cele mai multe ori spun că folosesc servicii de apeluri video sau conferințe online, cum ar fi Zoom sau Webex, cel puțin o parte din timp (59% le folosesc des). Aproape 57% folosesc platforme de mesagerie instantanee precum Slack sau Google Chat (43% le folosesc des). Dintre cei care folosesc des serviciile de videoconferință, 63% spun că sunt în regulă cu timpul petrecut cu apelurile video; 37% spun că se simt extenuați. În general, lucrătorii la distanță văd platformele de videoconferință și mesagerie instantanee ca un bun înlocuitor pentru contactul în persoană – 65% simt acest lucru, în timp ce 35% spun că nu sunt un bun înlocuitor.

Printre adulții angajați care nu lucrează de acasă tot timpul și interacționează în persoană, cel puțin unii cu alții la locul lor de muncă, preocupările legate de coronavirus diferă în funcție de sex, rasă și etnie. Femeile (60%) au mai multe șanse decât bărbații (48%) să fie cel puțin oarecum îngrijorați de a fi expuși la virus. Lu-

crătorii de diferite rase, cei de culoare (70%) și hispanici (67%) sunt mai susceptibili de a fi îngrijorați decât lucrătorii de rasă europeană (48%). În plus, lucrătorii de culoare și hispanici sunt mai puțin probabil să fie foarte mulțumiți decât lucrătorii de rasă europeană de măsurile pe care administrația le-a luat pentru a-i proteja de expunerea la coronavirus.

Adulții asiatici sunt mai predispuși decât cei din alte grupuri rasiale sau etnice să spună că responsabilitățile muncii lor pot fi făcute în mare parte de acasă: 57% dintre lucrătorii asiatici spun acest lucru, comparativ cu 39% dintre lucrătorii de rasă europeană, 37% dintre lucrătorii de culoare și 29% dintre lucrătorii hispanici. Femeile (41%) au mai multe șanse decât bărbații (36%) să spună că își pot face treaba de acasă, dar majoritatea spun că nu este cazul.

Capacitatea lucrătorilor de a-și face treaba de acasă variază considerabil în funcție de industria unde activează. De exemplu, majoritatea ca în sectorul tehnologiei informației (84%); bancar, finanțe, contabilitate, imobiliare sau asigurări (84%); educație (59%); și serviciile profesionale, științifice și tehnice (59%) spun că munca lor se poate face în mare parte de acasă. Dintre cei din guvern, administrație publică sau armată, 46% spun că munca lor se poate face de acasă și 54% spun că nu.

La rândul lor, aproximativ trei sferturi sau mai multe dintre cei angajați în comerțul cu amănuntul, comerț sau transport (84%); producție, minerit, construcții, agricultură, silvicultură, pescuit și vânătoare (78%); iar HoRe-

Ca, serviciile, artele, divertismentul și recreerea (77%) spun că, în cea mai mare parte, responsabilitățile muncii lor nu pot fi făcute de acasă. Două treimi dintre cei din sectorul sănătății și asistenței sociale spun același lucru.

Aproximativ șapte din zece lucrători care spun că munca lor se poate face în mare parte de acasă spun că lucrează la distanță tot timpul sau de cele mai multe ori. Pe fondul focarului de coronavirus, majoritatea adulților angajați care spun că responsabilitățile muncii lor se pot face în mare parte de acasă (55%) spun că în prezent lucrează de acasă tot timpul. Alți 16% spun că fac acest lucru de cele mai multe ori, în timp ce 12% spun că lucrează la distanță o parte din timp și 17% lucrează rar sau niciodată de acasă.

Aceasta marchează o schimbare semnificativă pentru majoritatea acestor lucrători, dintre care majoritatea (62%) spun că au lucrat rar sau niciodată de acasă înainte de începerea epidemiei de coronavirus. Doar unul din opt spun că a lucrat de acasă tot timpul (12%) sau cea mai mare parte (7%) înainte de focarul de coronavirus, în timp ce 18% au lucrat de acasă o parte din timp.

Dintre grupurile demografice, majoritatea celor care spun că munca lor poate fi făcută de acasă spun că în prezent lucrează la distanță tot timpul sau de cele mai multe ori.

Cu toate acestea, cei cu niveluri mai mari de studii și venituri mai mari sunt cei mai probabil să spună că lucrează de acasă tot timpul. Aproximativ șase din zece lucrători cu o diplomă de licență sau mai multe studii care spun

că își pot face treaba de acasă (58%) spun că lucrează de acasă tot timpul, comparativ cu 51% dintre cei cu studii mai modeste. În timp ce majoritatea celor cu venituri mari (65%) spun că în prezent lucrează de acasă tot timpul, 52% dintre cei cu venituri medii și 46% dintre cei cu venituri mai mici spun același lucru.

Majoritatea adulților angajați care au un loc de muncă și care lucrează la distanță tot timpul sau de cele mai multe ori spun că locul lor de muncă nu le este disponibil. Aproximativ 18% dintre adulții angajați care lucrează la distanță în prezent sau în cea mai mare parte a timpului spun că nu au un loc de muncă în afara locuinței lor (jumătate din acest grup lucrează pe cont propriu).

Printre lucrătorii la distanță care aleg să nu lucreze de la locul de muncă, majoritatea spun că preferă lucrul de acasă (60%), iar îngrijorările cu privire la expunerea la coronavirus (57%) sunt motivele majore pentru care în prezent lucrează de acasă. Cote mai mici se referă la restricțiile de moment în care nu pot avea acces la locul de muncă (14%) sau relocarea (fie permanentă sau temporară) într-o zonă departe de locul unde lucrează (9%) ca motive majore pentru care lucrează în prezent de acasă. Aproximativ două treimi dintre părinții cu copii mai mici de 18 ani care lucrează de acasă tot timpul sau de cele mai multe ori și al căror loc de muncă este accesibil (65%) indică responsabilitățile de îngrijire a copilului ca motiv pentru care lucrează de acasă; 45% spun că acesta este un motiv major.

Trecerea la munca de la distanță a fost ușoară pentru mulți lucrători; lucrătorii mai tineri și părinții cu copii până la 18 ani sunt mai probabil să se fi confruntat cu provocări. În general, majoritatea (56%) adulților care lucrează de acasă tot timpul sau de cele mai multe ori spun că, de când a început focarul de coronavirus, le-a fost foarte ușor să aibă tehnologia și echipamentul de care au nevoie pentru a-și face treaba. Încă 30% spun că acest lucru a fost relativ ușor pentru ei.

Cei care au lucrat de acasă înainte de izbucnirea coronavirusului pot avea un avantaj în acest sens. Aproximativ două treimi (64%) dintre lucrătorii care au lucrat de acasă cel puțin o parte din timp înainte de pandemie și o fac tot timpul sau de cele mai multe ori spun că le-a fost foarte ușor să aibă tehnologia și echipamentul de care au nevoie. Acest lucru se compară cu 50% dintre lucrătorii la distanță actuali care rareori sau niciodată nu au lucrat de acasă înainte de pandemie.

Disponibilitatea unui spațiu de lucru adecvat acasă a fost, de asemenea, ușor pentru 47% lucrătorilor la distanță, dintre cei care lucrează acum de acasă tot timpul sau de cele mai multe ori spun că acest lucru a fost foarte ușor, iar 31% spun că a fost oarecum ușor. Din nou, cei care au lucrat de acasă înainte de pandemie pot avea un avantaj față de cei care sunt noi în telemuncă. În timp ce aproximativ jumătate (51%) dintre cei care au lucrat de acasă cel puțin o parte din timp înainte de izbucnirea coronavirusului spun că le-a fost foarte ușor să aibă un spațiu de lucru adecvat, o pondere mai

mică (42%) dintre cei care nu au lucrat de acasă înainte de focar spun același lucru.

Când vine vorba de capacitatea lor de a respecta termenii limită și de a finaliza proiectele la timp, majoritatea lucrătorilor la distanță spun că acest lucru a fost ușor pentru ei, 43% spunând că acest lucru a fost foarte ușor și 37% spunând că a fost oarecum ușor.

Cei care lucrează de acasă le este oarecum mai puțin ușor să-și termine munca fără întreruperi și să se simtă motivați să-și facă munca. În timp ce o majoritate afirmă că le-a fost foarte sau oarecum ușor să își poată îndeplini munca fără întreruperi, aproximativ o treime spun că acest lucru a fost oarecum (24%) sau foarte (8%) dificil.

În mod similar, în timp ce mai mult de șase din zece lucrători la distanță spun că le-a fost foarte sau oarecum ușor să se simtă motivați să-și facă munca, mai mult de trei din zece spun că acest lucru a fost dificil pentru ei (29% oarecum dificil, 7% foarte dificil).

Barierile în calea productivității variază în funcție de vârstă și statutul parental. Există o diferență semnificativă de vârstă în ceea ce privește măsura în care lucrătorii se confruntă cu provocări în viața lor profesională virtuală. Printre cei care lucrează de acasă tot timpul sau de cele mai multe ori, cei mai tineri de 50 de ani sunt semnificativ mai predispuși decât lucrătorii mai în vârstă să spună că le-a fost dificil să își poată îndeplini munca fără întreruperi 38% pentru lucrătorii cu vârsta cuprinsă între 18 și 49 de ani vs. 18% pentru lucrătorii de 50 de ani și peste.

Diferența de vârstă este mai puțin

pronunțată, dar totuși semnificativă atunci când vine vorba de a avea un spațiu de lucru adecvat și de a respecta termenele limită și de a finaliza proiectele la timp. În fiecare caz, lucrătorii mai tineri de 50 de ani au mai multe șanse decât omologii lor mai în vârstă să spună că acest lucru a fost dificil pentru ei. Aceste diferențe de vârstă persistă și după statutul parental. Chiar și în rândul adulților care nu au copii, cei sub 50 de ani se confruntă cu mai multe dificultăți în anumite aspecte ale muncii lor.

Cu închiderea pe scară largă a școlilor și a grădinițelor, mulți părinți care lucrează au copiii acasă, pe măsură ce au trecut la munca de la distanță. Jumătate dintre părinții care lucrează la distanță cu copii sub 18 ani spun că, de la începutul epidemiei de coronavirus, le-a fost greu să își poată duce munca fără întreruperi.

Printre lucrătorii la distanță, părinții sunt oarecum mai susceptibili decât adulții fără copii minori să spună că le-a fost dificil să aibă un spațiu de lucru adecvat – 28% față de 19%. În plus, părinții sunt mai predispuși să spună că le-a fost dificil să respecte termenele limită și să finalizeze proiectele la timp în timp ce lucrează acasă. În mod similar, părinții sunt oarecum mai predispuși să spună că le-a fost dificil să aibă tehnologia și echipamentul de care au nevoie pentru a-și face treaba.

În timp ce majoritatea lucrătorilor din toate categoriile de vârstă spun că folosesc apelurile video sau conferințele online cel puțin o parte din timp, lucrătorii cu vârsta de 65 de ani și peste sunt cel mai puțin probabil

să spună că fac acest lucru des. Există o diviziune socioeconomică semnificativă în utilizarea acestor tipuri de servicii. Dintre absolvenții de facultate care lucrează de acasă tot timpul sau de cele mai multe ori, 64% spun că folosesc adesea apeluri video sau conferințe online. În schimb, 48% dintre lucrătorii la distanță fără o diplomă de facultate spun că fac asta des. În mod similar, 69% dintre lucrătorii cu venituri mari folosesc adesea aceste tipuri de servicii, comparativ cu 56% dintre lucrătorii cu venituri medii și 41% dintre lucrătorii cu venituri mai mici.

Lucrătorii care joacă un rol de supraveghere în organizația lor (70%) au mai multe șanse decât cei care nu o fac (55%) să spună că folosesc adesea apeluri video sau conferințe online. Dintre industriei, cei care lucrează în educație și tehnologia informației sunt printre cei mai susceptibili să spună că folosesc adesea videoconferințele. Când vine vorba de platforme de mesagerie instantanee, cum ar fi Slack sau Google Chat, modelele de utilizare sunt oarecum diferite. Din nou, vârsta contează: 49% dintre lucrătorii la distanță sub 50 de ani spun că folosesc adesea aceste tipuri de platforme, comparativ cu 30% dintre cei de 50 de ani și peste. Cu toate acestea, nu există nicio decalaj pe liniile educaționale, iar decalajul de venit este mai modest. Lucrătorii care sunt angajați în industria tehnologiei informației au mai multe șanse decât cei din majoritatea celorlalte industrii să se bazeze pe aceste platforme. Dintre toți cei care lucrează de acasă, cei care fac acest lucru tot timpul (47%) au mult mai multe șanse decât

cei care lucrează de acasă de cele mai multe ori (28%) să spună că folosesc adesea aceste platforme. Majoritatea văd instrumentele online ca un bun substitut pentru contactul direct sau în persoană. Deși aceste tehnologii au ajutat companiile și organizațiile să funcționeze eficient în timpul pandemiei, a existat o îngrijorare larg răspândită că, în special, apelurile video afectează lucrătorii.

Telelucrătorii mai tineri (cu vârste cuprinse între 18 și 49 de ani) care folosesc adesea aceste platforme au mai multe șanse decât omologii lor mai în vârstă să spună că se simt epuizați de timpul petrecut cu apelurile video (40% față de 31%). Sentimentul de epuizare este, de asemenea, mai răspândit în rândul celor cu o diplomă de licență sau mai mare (41%) decât în rândul celor cu studii mai puține (27%). În plus, supraveghetorii care folosesc adesea aceste platforme au mai multe șanse decât cei care nu îi supraveghează pe alții (dar folosesc și platformele video des) să spună că se simt epuizați de timpul petrecut cu aceste tipuri de apeluri (47% față de 33%).

Privind în perspectivă, majoritatea celor care spun că munca lor poate fi făcută de acasă spun că ar dori să lucreze la distanță tot timpul sau de cele mai multe ori după pandemie. Mai mult de jumătate dintre adulții angajați care spun că responsabilitățile lor de muncă pot fi făcute în mare parte de acasă (54%) spun că, dacă ar avea de ales, ar dori să lucreze de acasă tot timpul sau de cele mai multe ori când încetează epidemia de coronavirus. Unul din trei spun că ar dori să lucreze de acasă o

parte din timp, în timp ce doar 11% spun că ar dori să facă asta rar sau niciodată. Aproximativ 46% dintre cei care rareori sau niciodată nu au lucrat la distanță înainte de izbucnirea coronavirusului spun că și-ar dori să lucreze de acasă tot timpul sau de cele mai multe ori când pandemia s-ar sfârși.

Bărbații și femeile care își pot face munca de acasă sunt aproximativ la fel de probabil să spună că ar dori să lucreze de acasă tot timpul sau de cele mai multe ori după pandemie, dar femeile sunt mai predispuse decât bărbații să spună că ar dori să lucreze de acasă tot timpul (31% față de 23%). Acesta este cazul indiferent dacă au sau nu copii minori. De fapt, ponderea lucrătorilor cu și fără copii sub 18 ani care spun că ar dori să lucreze de acasă tot timpul când focarul s-ar fi terminat sunt aproape identice.

Proporții similare în funcție de vârstă, venituri și grupuri rasiale și etnice spun că și-ar dori să lucreze de acasă tot timpul sau de cele mai multe ori după terminarea epidemiei de coronavirus dacă ar avea de ales. Dintre adulții angajați cu studii universitare sau mai puține, care spun că își pot face treaba de acasă, 60% spun că ar dori să lucreze de acasă tot timpul sau de cele mai multe ori după pandemie, comparativ cu jumătate dintre cei care au cel puțin o diplomă de licență.

Pentru acei lucrători care petrec timp la locul lor de muncă și interacționează cu ceilalți, cel puțin jumătate sunt îngrijorați că sunt expuși sau ar răspândi coronavirusul. Majoritatea adulților angajați nu au opțiunea de a lucra de acasă, iar unii dintre cei care o fac încă

petrec ceva timp la birou sau la locul de muncă. Pentru mulți dintre acești lucrători, pandemia a adus o nouă îngrijorare cu privire la sănătatea lor. Printre cei care nu lucrează exclusiv de acasă și care au cel puțin unele interacțiuni cu alte persoane la locul lor de muncă, majoritatea spun că sunt cel puțin oarecum îngrijorați că sunt expuși la coronavirus la locul de muncă (21% spun că sunt foarte îngrijorați). Aproximativ jumătate sunt îngrijorați că ar putea răspândi virusul în neștiință persoanelor cu care interacționează la locul de muncă (19% sunt foarte îngrijorați).

Femeile (60%) au mai multe șanse decât bărbații (48%), iar lucrătorii mai tineri de 50 de ani (56%) au mai multe șanse decât lucrătorii mai în vârstă (50%) să fie cel puțin oarecum îngrijorați de a fi expuși la virus. Și lucrătorii de culoare (70%) și hispanici (67%) sunt mai îngrijorați de acest lucru decât lucrătorii de rasă europeană (48%). Aceste tipare sunt similare atunci când vine vorba de transmiterea potențială a virusului altora la locul de muncă. În plus, lucrătorii cu venituri mai mici (61%) își exprimă un nivel mai ridicat de îngrijorare decât cei cu venituri mai mari (48%) cu privire la expunerea la virus (proporții similare între grupurile de venituri sunt îngrijorați de răspândirea virusului la alte persoane).

Majoritatea lucrătorilor sunt mulțumiți de măsurile care au fost luate la locul lor de muncă pentru a-i proteja de COVID-19. Dintre cei care fie nu își pot face munca de acasă, fie pot, dar nu lucrează de acasă tot timpul, aproximativ opt din zece spun că sunt foarte (39%) sau oarecum (42%) mulțumiți de



măsurile care au fost puse în aplicare pentru a le proteja de expunerea la coronavirus. Aproximativ unul din cinci spun că nu sunt prea (13%) sau deloc mulțumiți (6%).

Lucrătorii de rasă europeană, care petrec ceva timp la locul de muncă sunt mai mulțumiți decât lucrătorii de culoare sau hispanici de măsurile care au fost luate pentru a le asigura siguranța: 45% dintre lucrătorii de rasă europeană, comparativ cu 31% dintre lucrătorii de culoare și 29% dintre lucrătorii hispanici, spun sunt foarte mulțumiți. Lucrătorii cu vârsta de 50 de ani și peste au, de asemenea, mai multe șanse decât omologii lor mai tineri să fie foarte mulțumiți (50% față de 34%). Există, de asemenea, un decalaj de venituri: lucrătorii cu venituri mai mici (33%) sunt semnificativ mai puțin probabil decât lucrătorii cu venituri medii (39%) și cei cu venituri mari (49%) să se declare foarte mulțumiți de măsurile puse în aplicare în condițiile în care ei lucrează.

Aproximativ un sfert dintre lucrători spun că sunt mai puțin mulțumiți de locul lor de muncă decât erau înaintea izbucnirii coronavirusului. În timp ce focarul de coronavirus a schimbat modul în care lucrează americanii în anumite privințe, de la creșterea muncii la distanță la probleme de sănătate în rândul celor care nu pot sau aleg să nu lucreze de acasă, majoritatea lucrătorilor spun că au văzut puține schimbări în diferite aspecte ale vieții lor profesionale în comparație cu perioada înaintea izbucnirii pandemiei [3].

De exemplu, aproximativ trei sferturi dintre cei care activau în același loc

de muncă până la izbucnirea epidemiei spun că au aproximativ aceleași oportunități de avansare (76%) și că nu a existat nicio schimbare în raport cu supervisorul lor și așteptările acestuia (77%). Aproximativ șapte din zece spun că au aproximativ la fel de multă siguranță la locul de muncă (70%) și flexibilitate de a alege când își realizează orele (68%) decât înainte de pandemie. Cu toate acestea, unii lucrători au observat o schimbare în modul în care evoluează lucrurile la locul de muncă.

În general, aproximativ un sfert (23%) dintre lucrătorii care au același loc de muncă declară că sunt mai puțin mulțumiți de locul lor de muncă în comparație cu perioada de până la izbucnirea coronavirusului, în timp ce 13% spun că sunt acum mai mulțumiți. Când sunt întrebați despre anumite aspecte ale locului de muncă, o treime spun că se simt mai puțin conectați cu colegii lor de muncă, 26% spun că le este mai greu să își echilibreze responsabilitățile profesionale și familiale, aproximativ unul din cinci spun că are mai puțină siguranță la locul de muncă și mai puține oportunități de avansare (19%), iar 16% spun că este mai greu să știe ce așteptări are supervisorul lor. O pondere mai mare spun că au acum mai multă flexibilitate pentru a alege atunci când își pun orele (19%) decât spun că au mai puțină flexibilitate (13%).

Evaluările modului în care s-au schimbat unele elemente ale vieții profesionale în comparație cu cele de înaintea focarului de coronavirus variază în funcție de aranjamentele de muncă. Printre adulții angajați care nu și-au

schimbat locul de muncă de la începutul pandemiei, patru din zece dintre cei care lucrează de acasă tot timpul sau de cele mai multe ori spun că au mai multă flexibilitate pentru a alege când își realizează programul decât au făcut înainte de pandemie. Aceasta se compară cu 21% dintre cei care își pot face treaba de acasă, dar o fac doar o dată, rar sau niciodată, și o pondere și mai mică (9%) dintre cei a căror muncă nu poate fi făcută de acasă, dar care spun că au mai multă flexibilitate. Lucrătorii care lucrează de acasă tot timpul sau de cele mai multe ori au, de asemenea, mai multe șanse decât alți lucrători să spună că acum le este mai ușor să echilibreze responsabilitățile profesionale și familiale și că sunt mai mulțumiți de locul lor de muncă decât înainte de izbucnirea coronavirusului.

În același timp, lucrătorii care nu și-au schimbat locul de muncă și lucrează de acasă tot timpul sau de cele mai multe ori (57%) au mai multe șanse să spună că se simt mai puțin conectați cu colegii lor decât cei care își pot face treaba de acasă, făcând acest lucru mai rar sau deloc (40%) și cei a căror muncă nu se poate face de acasă (21%). De asemenea, este mai probabil să spună că au mai puține oportunități de avansare decât înainte: 23% dintre cei care lucrează de acasă tot timpul sau de cele mai multe ori, comparativ cu 18% dintre cei care își pot face treaba de acasă, dar nu o fac tot timpul sau de cele mai multe ori și 17% dintre cei care nu își pot face treaba de acasă.

Când vine vorba de numărul de ore lucrate, o treime dintre cei care lucrează de acasă tot timpul sau de cele mai

multe ori spun că lucrează mai multe ore decât au făcut înainte de izbucnirea coronavirusului. Proportii mai mici dintre cei care își pot face treaba de acasă, dar nu o fac tot timpul sau de cele mai multe ori (23%) și cei care nu își pot face treaba de acasă (21%), spun că lucrează mai multe ore. Lucrătorii a căror muncă nu poate fi făcută de acasă sunt cel mai probabil să spună că acum lucrează mai puține ore (20% față de 13% dintre cei care își pot face treaba de acasă, dar fac acest lucru o parte din timp sau mai rar și 14% dintre cei care lucrează de acasă tot timpul sau de cele mai multe ori).

Aceste evaluări variază, de asemenea, într-o oarecare măsură între grupurile demografice, reflectând în mare măsură diviziunile demografice în aranjamentele de lucru. De exemplu, cei din familiile cu venituri superioare și cei cu o diplomă de licență – grupurile care sunt printre cele mai susceptibile de a lucra de acasă tot timpul sau de cele mai multe ori – sunt mai probabil decât cei cu venituri medii sau mai mici și cei fără o diplomă de licență să spună că au mai multă flexibilitate în a-și alege orele și că se simt mai puțin conectați cu colegii lor.

Totuși, luând în considerare faptul că aranjamentele de muncă variază foarte mult între grupurile demografice, rămân unele diferențe. Printre lucrătorii care au același loc de muncă ca înainte de pandemie și care în prezent lucrează de acasă tot timpul sau în cea mai mare parte a timpului, cei cu cel puțin o diplomă de licență sunt mai probabil decât cei cu studii mai modeste să spună că acum au mai multă

flexibilitate de a alege când își fac orele (46% față de 28%, respectiv) și că se simt mai puțin conectați cu colegii lor (62% față de 45%). Și aceste diferențe persistă atunci când ne referim la lucrătorii cu și fără diplomă de licență care spun că, în cea mai mare parte, responsabilitățile muncii lor nu se pot face de acasă.

Dintre părinții cu copii mai mici de 18 ani care au același loc de muncă ca înainte de izbucnirea epidemiei de coronavirus, o treime spun că acum le este mai greu să echilibreze munca și responsabilitățile familiale; 22% dintre cei care nu au copii minori spun la fel. Mamele (39%) au mai multe șanse decât tații (28%) să spună că le este mai greu să echilibreze responsabilitățile profesionale și familiale în comparație cu perioada de până la izbucnirea coronavirusului.

Totuși, ce zic directorii! Un alt sondaj, realizat de Gartner, Inc., asupra a 127 de lideri de companii, a arătat că 82% dintre respondenți intenționează să permită munca de la distanță o parte din timp, pe măsură ce angajații se întorc la locul de muncă. Pentru multe organizații cu angajați care lucrează atât la fața locului, cât și de la distanță, adaptarea la o forță de muncă hibridă nouă, mai complexă este o provocare, deoarece se schimbă modul în care oamenii comunică și acționează împreună pentru a-și îndeplini treaba [4].

Aproape jumătate (47%) au declarat că intenționează să permită angajaților să lucreze de la distanță cu normă întreagă în viitor. Pentru unele organizații, orele flexibile vor fi noua normă, deoarece 43% dintre

respondenții la sondaj au raportat că le-ar acorda angajaților zile flexibile, în timp ce 42% le vor oferi ore flexibile.

Organizațiile care primesc angajații înapoi la locul de muncă instituie o varietate de măsuri de siguranță. Respondenții au fost aproape unanimi în planificarea limitării întâlnirilor față în față (94%) și furnizarea de echipamente de protecție, cum ar fi măști și dezinfectant pentru mâini (91%). Optzeci și trei la sută (83%) dintre respondenți au declarat că intenționează să limiteze sau să ordoneze prezența angajaților la locul de muncă.

Deși munca de la distanță nu este nouă, gradul de lucru de la distanță care va avansa va schimba modul în care oamenii lucrează împreună pentru a-și îndeplini treaba. Întrebarea cu care se confruntă acum multe organizații nu este cum să gestionezi o forță de muncă de la distanță, ci cum să gestionezi o forță de muncă mai complexă, hibridă.

Pe măsură ce angajatorii se îndreaptă către o forță de muncă hibridă, productivitatea angajaților de la distanță este un subiect frecvent de conversație. Cu toate acestea, doar 13% dintre conducătorii de afaceri și-au exprimat îngrijorarea cu privire la susținerea productivității. În timp ce 61% dintre liderii de afaceri chestionați au implementat verificări mai frecvente între manageri și angajați, 29% raportează că nu au luat nicio măsură pentru a urmări productivitatea de la distanță.

Printre provocările gestionării unei forțe de muncă hibride, 30% dintre liderii de afaceri sunt cei mai preocupați

de menținerea culturii corporative. Treisprezece la sută dintre respondenți au raportat îngrijorare cu privire la crearea parității între experiența de la distanță și cea din birou, alți 13% sunt, de asemenea, preocupați de oferirea unei perfecționări a experienței pentru angajați.

Atât cultura corporativă, cât și experiența angajaților într-un nou context ajută la asigurarea faptului că organizațiile obțin rezultate financiare, de reputație și de talent care vor genera rezultate de afaceri și avantaj competitiv.

Pandemia de coronavirus a accelerat implementarea tendințelor în afaceri care au apărut înainte ca restricțiile să șocheze economiile din întreaga lume. Activitatea lucrătorilor de la distanță va fi tot mai frecventă. Companiile multinaționale vor lua în considerare regionalizarea și localizarea lanțurilor lor de aprovizionare. Economia digitală va juca un rol mai important și, odată cu aceasta, gestionarea fluxului de date. Automatizarea este de așteptat să crească.

Multe companii care au prosperat în timpul crizei vor continua să beneficieze de aceste schimbări. Cu toate acestea, indiferent de cât de mult sau cât de puțin impact a avut o afacere, deciziile luate, experimentele lansate și lecțiile învățate în zilele de criză, este benefic ca toate acestea să fie valorificate în perioada postpandemică. Aceste idei pot îmbunătăți reziliența și pot asigura continuitatea afacerii odată cu sfârșitul pandemiei.

Metodele de planificare financiară evoluează rapid pe măsură ce com-

paniile caută să-și revină după pandemia de coronavirus și pot profita de oportunități emergente.

Aceste trei metode pot ajuta la luarea deciziilor strategice:

- planificarea de scenarii,
- previziune și bugetare,
- persistarea pe traseu.

Crizele necesită metode de planificare în timp real, simulare rapidă și tehnici de modelare pentru planificarea scenariilor:

- Ajustarea parametrilor de planificare, cum ar fi, nivelul cât de des ar trebui să se întâlnească managementul și cât de departe ar trebui să arate orizontul de previziune, pentru a ține cont de condițiile în schimbare rapidă.

- Evaluarea tehnologiei ce este necesară pentru a colecta și analiza date de business intelligence mai rapid și mai eficient. Stabilirea dacă este logică colaborarea cu organizații care vă pot ajuta la agregarea și analiza datelor în anumite domenii.

- Identificarea factorilor relevanți în afaceri reprezentativi pentru criză. Determinarea modului în care criza afectează veniturile, numerarul și volumul de cheltuieli online și offline al clienților și dacă criza perturbă lanțul de aprovizionare de la sursă la client.

- Modelarea schimbărilor rapide ale factorilor externi (infecții și decese, șomaj, reglementări și reguli de sănătate publică, stimulente guvernamentale, impact specific asupra industriei) și urmărirea lor pentru a identifica tendințele pentru diferite piețe.

-- Crearea strategiilor bazate pe dovezi bazate pe scenarii. Planurile din strategii ar trebui să abordeze valo-

rile maxime și căderile extreme și să includă strategii de atenuare, cum ar fi întârzierea achizițiilor, gestionarea cheltuielilor și deplasarea geografică a stocului.

O criză poate impune unei companii să renunțe la bugetul inițial și să se orienteze în scurt timp către previziuni și bugetare:

- Perseverarea la previziunile fluxului de numerar și a rezervelor de numerar ale companiei.

- Rularea scenariilor din strategia pregătită și descoperirea celor mai probabile efecte asupra activității.

- Revizuirea obiectivelor de performanță pe măsură ce datele devin disponibile și asigurarea că orizontul de timp este semnificativ în noile circumstanțe. Folosirea indicatorilor din industrie ca criterii.

- Actualizarea previziunilor ori de câte ori este necesar și privirea cât mai departe posibil pentru a permite luarea de decizii optime. Dacă condițiile sunt volatile, înlocuirea prognozelor cu câteva scenarii oportune este o opțiune.

- Alocarea resurselor cât mai târziu posibil și fondarea deciziilor pe cele mai recente previziuni dinamice de numerar.

- Monitorizarea evoluțiilor reale prin raportarea tendințelor, diagramele de control sau alte metode de raportare pentru a înțelege mai bine ce s-a întâmplat și s-ar putea întâmpla.

A persevera pe traseu este o altă metodă de luare a deciziilor strategice. Conducerea consiliului de administrație poate proteja angajații, se poate asigura că situația financiară

este suficient de solidă pentru a scăpa de criză și poate sfătui conducerea să caute potențiale oportunități de afaceri. La fel, testarea presiunii ipotezelor managementului cu privire la implicațiile financiare, strategice și operaționale ale crizei. Asigurarea mai eficientă a raportării managementului crizelor. Membrii consiliului de administrație ar trebui să știe ce informații se pot aștepta să primească de la conducere și cât de des. Evaluarea strategiei de comunicare a managementului cu angajații și părțile interesate externe pentru a preveni eșecurile de comunicare dăunătoare în timpul crizei. Consilierea managementului în dezvoltarea planurilor de redresare post-criză care ar putea necesita schimbări structurale. Supraviețuirea și recuperarea depind de generarea de numerar. Analiza financiară poate adăuga claritate și poate conduce afacerea prin criză.

În concluzie, în 1990 Charles Handy, un autor irlandez specializat în comportament și management organizațional, considera că lucrătorii din domeniile cunoașterii și calculatoare vor schimba lumea afacerilor[1]. El spunea că în viitor, viața companiei și viața de birou vor începe să dispară. Tot mai mulți oameni vor deveni independenți și vor lucra pentru ei înșiși. Ei vor lucra de acasă și vor folosi telefonul și computerul pentru a comunica cu alte persoane. Aceasta ar trebui să fie o veste bună pentru companii, deoarece nu vor avea nevoie să aibă atât de multe clădiri și de birouri scumpe în mijlocul orașelor și nu vor trebui să plătească atât de mult pentru întreținere. Char-

les Handy spera că viața oamenilor se va îmbunătăți. El credea că în viitor oamenii vor avea mai mult timp pentru familie și prietenii lor, pentru că nu vor fi nevoiți să călătorească la serviciu în fiecare zi și vor lucra de acasă. Cu toate acestea, în alte moduri, viața lor va deveni mai dificilă. Majoritatea oamenilor vor avea probabil nevoie de mai mult de un loc de muncă și de mai multe abilități pentru a-și câștiga existența. Poate că profesorii vor trebui să fie, de asemenea, scriitori și consultanți, spune Charles Handy.

### BIBLIOGRAFIE

1. David Evans, Management Gurus, Essex CM20 2JE, England, 2000, pp.58-59.
2. How the Coronavirus Outbreak Has – and Hasn't – Changed the Way Americans Work. <https://www.pewresearch.org/social-trends/2020/12/09/how-the-coronavirus-outbreak-has-and-hasnt-changed-the-way-americans-work/>
3. Telework may save U.S. jobs in COVID-19 downturn, especially among college graduates. <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2020/05/06/telework-may-save-u-s-jobs-in-covid-19-downturn-especially-among-college-graduates/>
4. Gartner Survey Reveals 82% of Company Leaders Plan to Allow Employees to Work Remotely Some of the Time. <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-07-14-gartner-survey-reveals-82-percent-of-company-leaders-plan-to-allow-employees-to-work-remotely-some-of-the-time>

**Prezentat:** 6 august 2022.

**E-mail:** frunze.oleg@gmail.com