

## Impactul pandemiei COVID-19 asupra muncii și unele tendințe post-criză

*Prof. Univ. Dr. Tudor Nistorescu  
Universitatea din Craiova*

Criza actuală generată de răspândirea coronavirusului COVID-19 și însoțită de un declin economic accentuat pune multe presiuni pe manageri, care se găsesc în situația de a schimba peste noapte modul de lucru al echipelor și de a lua măsuri pentru asigurarea continuității businessului, a activităților economice sau sociale.

Perioada care s-a scurs de la debutul crizei și până în prezent, deși relativ scurtă (câteva luni) poate fi analizată sub diverse aspecte, îndeosebi din punct de vedere al rezistenței sau dimpotrivă al vulnerabilității diferitelor întreprinderi la provocările acestei crize.

În contextul epidemiei și al crizei economice, când munca a devenit mult mai complexă, chiar imposibilă, nu au întârziat să apară întrebări cum ar fi: De ce unele companii au reușit mai bine decât altele să-și continue munca? Impacturile organizaționale și practice pe care le putem observa deja vor fi de durată? Ce evoluții noi sunt așteptate?

Capacitatea companiilor de a asigura continuitatea activității în perioadele de criză variază foarte mult în funcție de natura sectoarelor de activitate, puterea lor de adaptare fiind restrânsă uneori din cauza măsurilor de izolare și de șomaj parțial. Cu toate acestea au existat și cazuri excepționale de companii care au reușit o adaptare spectaculoasă datorită unei culturi puternice a inovării. Excluzând însă aceste excepții, caracteristica principală a celor care au reacționat cel mai bine la provocările crizei o reprezintă *preexistența culturii muncii la distanță*. Cei dotați în amonte cu capacități informatice suficiente, instrumente corespunzătoare și o cultură a telemuncii au rezistat cel mai bine. Astfel, firmele IT și nu numai au putut menține evasi-totalitatea activităților lor grație unei culturi digitale înrădăcinate de mai mult timp.

Posibilitatea de a lucra de acasă câteva zile pe lună, flexibilizarea programului de muncă și telemunca sunt tot mai cerute de câțiva ani. Tonul a fost dat de companiile IT, au urmat multinaționalele și unele startup-uri, iar apoi a devenit un beneficiu dorit de mulți angajați români. Printre principalele motive pentru a face o astfel de schimbare se numără o mai bună gestionare a timpului de lucru, eliminarea timpului pierdut în trafic, creșterea gradului de confort personal, reducerea unor cheltuieli (de transport, cu masa, ș.a.) precum și scăderea nivelului de

stres generat de conflictele la birou. Pentru companii beneficiile se referă, în principal, la economii în ceea ce privește spațiul de birouri. În domenii precum vânzări, asigurări, consultanță de diverse tipuri, activități de teren, etc., se reduce dependența de un spațiu fix, oamenii se duc acolo unde este nevoie de ei și își iau „biroul” cu ei.

Evident munca la distanță nu este lipsită de provocări, cele mai mari fiind legate de nevoia de relaționare, comunicare și apartenența la un grup. Mersul la birou, printre altele, pune oamenii împreună și crează comunități, disciplinează și energizează. Alte provocări țin chiar de management, care în aceste condiții vizează echipe virtuale, cu oameni care poate se întâlnesc doar odată pe lună sau mai rar. De asemenea, pentru manageri este mai greu să se impună, este mai greu să creeze echipa și să realizeze o anumită coeziune. Nu trebuie uitat faptul că munca în echipă este despre oameni cu experiență și abilități profesionale variate, perspective diferite asupra vieții și de multe ori aceștia nu pot avea ”chimie”, ceea ce duce la situații conflictuale greu de gestionat. Pentru a depăși mai ușor aceste situații provocatoare și a crea un mediu propice performării fiecărui om din echipă este nevoie de efort și implicare din partea tuturor.

Munca la distanță pare să creeze și o schimbare a liniei de demarcație între viața privată și viața profesională, în sensul că granița dintre legăturile profesionale și cele umane devine mult mai flexibilă. Faptul că pentru prima dată o criză economică este subordonată unei situații de sănătate care pune oamenii în pericol, determină o mișcare pentru a menține conexiunea socială. Prioritățile, în contextul epidemiologic, sunt re-ierarhizate. Astăzi mai mult ca oricând, pe primul plan sunt oamenii și apoi unitatea grupului. În tot mai multe companii, care practică munca la distanță, fiecare angajat este zilnic în contact cu managerul său. Dacă nu se poate spune, în această etapă, în ce măsură granița dintre viața privată și cea profesională va rămâne deschisă, este tot mai clar că desființarea frontierelor artificiale, prea des stabilite între obiectivele economice și rațiunea socială a întreprinderii va fi de durată.

La întrebarea care sunt tendințele care ar putea să se prelungească după criza de sănătate și în condițiile crizei economice care va urma, răspunsul vizează o multitudine de aspecte dintre care evidențiem câteva:

- *continuarea integrării răspunderii sociale a companiilor în activitatea obișnuită a acestora.* Criza COVID-19 a dezvăluit o așteptare puternică a cetățenilor, vis-a-vis de întreprinderi, în termeni de responsabilitate socială și de mediu, fie că este vorba de

- mobilizarea lor în lupta contra epidemiei, fie de acțiunile care vizează salariații, clienții și furnizorii;
- *modalități de management mai bine adaptate pentru munca la distanță*. Telemunca s-a dovedit a fi o reușită pentru multe companii, dar ea rămâne încă o provocare din motive tehnice și de sprijin uman;
  - *consolidarea dimensiunii colaborative a muncii în companii*. Se constată tot mai mult preocuparea de a crea dispozitive de comunicare consolidate în cadrul fiecărei companii pentru a anticipa mai bine riscurile și a asigura un flux ascendent și descendent optimal al informațiilor;
  - *planuri de continuitate a afacerii, reprojectate și mai bine integrate*. Această criză a permis companiilor să testeze capacitatea lor de rezistență, într-o perioadă dificilă care invită la reintegrarea lecțiilor învățate în ceea ce va deveni din nou viața normală a acestor companii;
  - *reconsiderarea lanțurilor de valoare pentru multe companii*, în condițiile în care criza a pus în prim plan necesitatea susținerii producției locale pentru anumite produse sau servicii, în special cele care au tangență cu sectorul sanitar;
  - *evoluții noi așteptate în privința intensificării digitalizării*. Criza sanitară pare să fi provocat accelerarea tranziției deja în curs, aducând în același timp noi abordări, pe baza practicilor testate.

Din punct de vedere psihologic și social criza actuală este extrem de extinsă la toate nivelurile societății globale. De aceea ea poate fi privită ca o depresie masivă cu multe pericole ascunse. Dar, cu toate că multe variabile nu se află sub controlul nostru individual, componenta psihologică ar putea fi gestionată mai bine de fiecare dintre noi, pentru că depinde de modul în care interpretăm ceea ce ni se întâmplă. Altfel spus, managementul sinelui (gestionarea psihologică a fiecăruia dintre noi) poate fi variabila care să vindece sau cel puțin să îndulcească efectele crizei sau să o agraveze iremediabil.