CORELAȚIA DINTRE CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ ȘI REZILIENȚĂ ÎN PERIOADA POSTPANDEMIE COVID-19

THE CORRELATION BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND RESILIENCE IN THE POSTPANDEMIC PERIOD COVID-19

DOI: 10.5281/zenodo.7197710
UDC: 65.012.4:349.22(478)

Victor JUC
doctor habilitat în științe politice,
Institutul de Cercetări Juridice, Politice și Sociologice
juc.victor@gmail.com
ORCID ID: 0000-0002-4413-2940

Irina CEACÎR
doctor în științe politice
Institutul de Cercetări Juridice, Politice și Sociologice
i.a.ceacir@gmail.com
ORCID ID: 0000-0003-4715-8027

Rezumat: *În articol sunt examinate provocările cu care s-au confruntat la locul de muncă atât managerii, cât și ceilalți angajați în perioada pandemiei de coronavirus COVID-19. O atenție sporită se acordă rolului culturii organizaționale în perioada de tranziție de la munca de birou la activitatea online, astfel încât majoritatea elementelor ei de bază se readaptează. Schimbarea care se produce în întreaga lume aduce un disconfort și o necesitate de adaptare la condiții altfel decât au fost până la pandemie și într-un ritm rapid. Atît managerii, cât și personalul de execuție trec printr-o perioadă stresantă care nu poate să nu lase amprente în cultura organizațională ca un tot întreg, de aceea este necesar a se pune accent pe identificarea elementelor culturii organizaționale care au avut de suferit mai mult în perioada de pandemie și de a căuta soluții în acest sens. Cultura organizațională trece printr-o perioadă de schimbare, de adaptare la noile realități care pot fi total opuse perioadei anterioare. Gestionarea defectuoasă a pandemiei de coronavirus a pus la grea încercare organizațiile din Republica Moldova. O parte au falimentat, o parte au "supraviețuit" cu mare greu, altele se ciocnesc încă de bariere funcționale destul de dure. Durabilitatea și funcționabilitatea lor depind în mare parte de actul de guvernare, de principiile bunei guvernări, de obiectivitate, de procesele de înlăturare a problemelor în acest sens, de prioritizarea problemelor, de evaluarea acestora și eventualele soluții pentru eficientizarea rezultatelor acțiunilor propuse. Astfel, ținând cont de efectele crizei pandemice, prezentul demers științific se rezumă la identificarea corelației între termenul de cultură organizațională și reziliență în contextul pandemiei COVID-19 și urmările sale.*

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

Abstract: *This article examines challenges that managers and other employees confronted at work during the COVID-19 coronavirus pandemic. Increased attention is give to the role of organizational culture in the transition period from office work to online activity, such that several basic elements are readjusted. The change that is taking place around the world brings discomfort and a need to adapt to conditions other than they were before the pandemic and at a rapid pace. Both, managers and executives go through a stressful period that can not leave their mark on the organizational culture as a whole, so it is necessary to focus on identifying the elements of organizational culture that have suffered the most in pandemic period and look for solutions in this regard. Organizational culture is going through a period of change, of adaptation to new realities that can be totally opposite to the previous period. Defective management of the coronavirus pandemic has put organizations in the Republic of Moldova to the test. Some have gone bankrupt, some have "survived" with great difficulty, others still face quite tough functional barriers. Their sustainability and functionality largely depend on the act of governance, the principles of good governance, objectivity, the processes of removing problems in this regard, the prioritization of problems, their evaluation and possible solutions to streamline the results of proposed actions. Thus, taking into account the effects of the pandemic crisis, the present scientific approach is limited to identifying the correlation between the term organizational culture and resilience in the context of the COVID-19 pandemic and its consequences.*

Key words*: COVID-19, pandemic, organizational culture, organization, leader, employees, job, values, elements, hierarchical level, communication, change, adaptation, resilience*

Cultura organizațională reprezintă sistemul de valori și concepte, partajat de către membrii tuturor nivelurilor ierarhice în cadrul unei organizații și determină caracterul și comportamentul angajaților. Dar perioada de pandemie de coronavirus COVID-19 a schimbat o parte esențială din realitatea existentă în practica zilnică a organizațiilor de toate tipurile, ceea ce determină actualitatea de cercetare a temei. Cât de reziliente devin organizațiile și cu ce probleme se confruntă determină gradul înalt de necesitate de studiere și de cercetare a acestui subiect la moment, mai ales pentru că este abordat foarte puțin în literatura de specialitate. Dacă a rezistat schimbărilor sau nu depinde de cât de puternică a fost cultura organizațională și cât de mult au fost afectați emoțional, personal și financiar angajații. Problema principală de cercetare înaintată cu titlu de ipoteză este determinarea corelației dintre cultura organizațională și reziliență în perioada postapandemie de COVID-19.

Obiectivele cercetării sunt: a realiza o analiză a problemelor cu care se confruntă organizațiile din Republica Moldova după pandemia de COVID-19; a identifica caracteristicile noilor modele organizaționale care rezultă în urma

schimbărilor apărute după pandemie; a supune analizei interconexiunile dintre cultura organizațională și reziliență organizațională; a cerceta în dinamică eforturile organizațiilor internaționale și cele de stat privind redresarea situației economice pentru companiile care au avut cel mai mult de suferit din cauza pandemiei.

În procesul elaborării articolului au fost aplicate un set de metode general-științifice: structural-funcțională, instituțională, comparativă, analiza și sinteza, inducția și deducția, comprehensivă, observarea neparticipativă.

Determinarea interconexiunii dintre cultura organizațională și reziliență este un proces complex și de durată care trebuie să treacă prin mai multe etape. Pentru început este necesar a determina tipul culturii organizaționale dominant într-o instituție, de aceea esențial este să ne răspundem la trei întrebări de bază: cum ne comportăm noi ca oameni, aici și acum, în organizație; ce tip de leadership predomină în organizație; care este metoda de relaționare între angajați și lideri (pe verticală, pe orizontală). Răspunsurile la aceste întrebări permite să ne facem o imagine generală despre cultura organizațională a unei instituții/organizații. Intercomunicarea în perioada pandemică reprezintă o verigă de legătură între liderii și angajații unei organizații. Dacă aceasta se rupe, atunci probabilitatea că în organizație va apărea o criză este mult mai mare, decât în organizațiile unde comunicarea între angajați de diferite trepte ierarhice este directă. În perioada pandemiei în multe organizații această verigă a avut de suferit, iar cât de reziliente au rămas depinde de fiecare angajat în parte și de atitudinea lui față de munca și eforturile pe care trebuie să le depună.

Se consideră, pe bună dreptate, că liderul este un element cheie care trebuie să participe nemijlocit la consolidarea culturii organizaționale prin acțiunile pe care le întreprinde zilnic. Rolul acestuia s-a accentuat și mai mult în perioada de pandemie de coronavirus, atunci când oamenii au devenit speriați de această mare problemă globală, de stresul și frica pentru sănătatea lor și a celor apropiați, dar și de teama de a rămâne fără o sursă financiară. Interrelația dintre un lider și ceilalți angajați creează posibilități de eficientizare sau neeficientizare a serviciilor prestate. Un lider care tinde să consolideze cultura organizațională, atât în pandemie, cât și în alte perioade, trebuie să vadă în oameni un plus valoare, o resursă care trebuie valorificată mereu, dar nu ceva ce se poate exploata pentru a obține beneficii. Un lider trebuie să motiveze, pentru că oamenii merg acolo unde ei sunt primiți și apreciați. Liderul adevărat nu se bazează doar pe competențe, dar și pe comportamente. El încearcă să le înțeleagă chiar și atunci când oamenii ascund anumite emoții, care pot afecta calitatea serviciilor pe care le prestează. Trebuie să aibă viziuni clare, pentru că ei sunt cei care preiau ideile de la angajații de pe toate treptele ierarhice. Liderul trebuie să fie exemplu în toate, pentru că el transmite informația celorlalți; ori sunt lideri carismatici urmați de către angajați, ori sunt lideri obișnuiți, care nu aduc impact în timp. Foarte

important este ca liderul să poată corect transmite care este viziunea și misiunea organizației, dar să nu fie lăsați ca angajații, în special noi veniți, singuri, în timp, să descifreze aceste nuanțe, deoarece se pierde din profesionalism. Liderul carismatic va înlătura birocrația, încerând să transforme fricile în atuuri, astfel încât oamenii să aibă încredere în sine și în capacitățile lor. Liderii vor stopa fluctuația de cadre și vor încerca să-și susțină angajații, mai ales în pandemie.

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

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

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

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

Perioada pandemică a afectat grav comportamentul organizațional a tuturor companiilor din Republica Moldova, indiferent dacă sunt companii mari sau mai mici. Prima perioadă a lăsat amprente mari pentru că domnea incertitudinea. Atât liderii, cât și salariații erau puși în situația când trebuiau să aștepte careva schimbări, care cu părere de rău, nu se prevedeau. Grea a fost situația, în special, pentru companiile care opuneau rezistență la schimbare. Puțin mai ușor s-au adaptat companiile care erau într-un pas cu evoluția digitală, sau care au încercat să treacă de la procesele fizice de lucru, la cele digitale. Angajații nu înțelegeau cum își vor executa sarcinile, cum vor comunica și cum vor fi remunerați. Angajatorii nu înțelegeau cum vor atinge scopul propus și obiectivele definite, cum vor ține sub control situația, dacă vor avea profit, dacă vor face careva remanieri, dacă vor avea cu ce achita salariile și dacă va putea, în genere, rezista compania, sau va da faliment. Nimeni nu putea fi sigur în ziua de mâine. La nivel de stat, nimeni nu putea garanta nimic. Toți au fost luați prin surprindere de pandemie, așa că nesiguranța predomina chiar și asupra rațiunii în unele cazuri. Izolarea afecta foarte mult starea interioară a fiecărei persoane, astfel o perioadă activitatea companiilor a fost limitată complet sau parțial.

Criza sanitară a afectat rapid modul în care se desfășurau activitățile în cadrul companiilor mari și mici, și în mod implicit tot ce înseamnă strategie: de piață, de comunicare, de dezvoltare. Pentru altele, schimbările au fost dure și imediate fără a lăsa timp de reorganizare și replanificare strategică – cum este cazul sectorului ospitalitate, turism și retail. Au fost și companii care au avut puterea de a se reinventa și de a-și redefini strategia în ciuda faptului că toate variabilele predictibile pe care se fundamentează o direcție strategică au devenit incerte sau necunoscute. În acest moment, în privința direcției strategice, liderii au de rezolvat probleme cu mai multe variabile, mai multe necunoscute și cu mai multă incertitudine [2]. Cât de eficient vor acționa aceștia se va vedea în timp. La moment majoritatea activităților devin un proiect pilot practic pentru toate organizațiile. Ceea ce a fost în trecut se modernizează și se încearcă la revenirea la activități, dar într-un altfel de stil. Toți așteaptă o vindecare a crizei, ceea ce în opinia lui Dorin Bordea, ar însemna revenirea la un stil de viață confortabil bazat pe o relaționare neîngrădită și necondiționată cu ceilalți, revenirea consumului la cote ce depășesc nevoile consumatorului, revenire investițiilor etc. La nivel organizațional, asta înseamnă ca toți angajații să-și reia activitățile și modurile specifice de interacțiune cu clienții, cu furnizorii, cu ceilalți colegi etc. Dar

această așteptare implicită a fiecăruia dintre noi nu este și una realistă [3].

După cum am mai menționat, criza este una sistemică, resimțită de cea mai mare parte a oamenilor, organizațiilor și companiilor din jurul nostru. În procesul de adaptare, va fi nevoie de foarte multă flexibilitate, pe de o parte, și de lideri care să o faciliteze, pe de alta. Fiecare companie are o viziune (spartă în misiune, strategie, obiective și mai apoi activități pentru fiecare membru al echipei) - aceasta ajută la atingerea unor rezultate. Dacă viziunea și elementele ei sunt foarte bine definite, dar totuși rezultatele nu sunt atinse, atunci trebuie revăzute comportamentele din interiorul companiei, pentru că cel mai probabil există discrepanțe între aceste elemente. În paralel cu misiunea și obiectivele companiei, trebuie avute întotdeauna în vedere și valorile - ele ne determină convingerile, care la rândul lor generează cutume. Cutumele dau naștere apoi comportamentelor care determină eficacitatea acțiunilor realizate în interiorul organizației și demonstrează gradul de reziliență. De aceea, liderii trebuie să fie în permanență conectați la ecosistemul intern al companiei. Când valorile personale ale unui angajat sunt în dezacord cu valorile organizației, performanța e influențată negativ (și cel mai probabil angajatul respectiv va părăsi compania). De aceea, mai mult decât oricând, în situația de față oamenii au nevoie ca valorile, convingerile, normele comportamentale să fie reconfirmate de liderii pe care îi urmează.

Schimbările din ultima vreme au determinat: structuri afectate (se modifică fluxurile și normele de lucru); cultura depășită (comportamentele și atitudinile uzuale sunt brusc depășite); viziune încețoșată (viitor incert). Este clar că la nivel de cultură organizațională, trebuie comunicate și ”traduse” noua viziune și noua cultură. Nu mai putem comunica la fel cum o făceam înainte de pandemie, mai ales că interacțiunile s-au mutat online în cea mai mare parte, iar acest lucru este mult mai solicitant pentru interlocutori. Grija de oameni ar trebui să fie prioritară acum, iar liderii ar trebui să își investească oamenii cu mai multă încredere (în loc de control și micromanagement) și să fie autentici în fața lor. La nivel personal, prioritatea ar trebui să fie bunăstarea proprie (emoțională și fizică), apoi bunăstarea apropiaților și abia apoi precuparea pentru rezultate [4].

Pandemia COVID-19 a fost o situație fără precedent, în care distanțarea socială se dovedea, pentru moment, cea mai bună măsură pentru a stopa răspândirea coronavirusului. În consecință, toate organizațiile sau instituțiile s-au adaptat în vederea asigurării sănătății angajaților: muncă de la distanță, restricții de spațiu, reducerea timpului de lucru și decalarea prezenței în organizație, reporniri eșalonate și alte măsuri specifice. În acest context, performanța angajaților care nu mai lucrează fizic în același spațiu, colaborarea și focalizarea pe esențial, adaptarea rapidă la noua realitate sunt subiecte importante pe agenda managerială. Două elemente fac diferența în această grea perioadă de schimbare: un mod de gândire pozitiv orientat către soluții și o atitudine sănătoasă față de

greșeli. Pozitivismul este unul dintre cele mai bune tratamente în condiții de incertitudine și fără vizibilitate asupra viitorului. Dacă interpretăm greșelile drept semn de progres pe drumul către un proces mai bun, vom ajunge cu siguranță acolo. Greșelile nu sunt doar o oportunitate de învățare, ci și una pentru noi abordări, iar dacă sunt și înțelese pot fi chiar un accelerator al profitabilității. Cu siguranță o schimbare culturală necesită timp, și pentru a avea loc are nevoie și de un moment suficient de puternic. Se pare că pandemia COVID-19 nu doar că ni-l oferă, dar se și constituie ca un accelerator al schimbării. Este momentul deciziilor tranșante legat de angajații toxici și de adevărații performeri din organizație. Comportamentul managerilor setează cultura noii normalități. Oamenii experimentează acum ce funcționează pentru ei și ce nu. Când se vor întoarce la birou înarmați cu rezultatele acestui experiment, mulți dintre ei nu vor mai dori să se întoarcă la felul lor de a fi și de a munci ca înainte de COVID-19. Vor dori să se înconjoare cu un anumit tip de colegi și de șefi ierarhici, fapt ce va genera un nou tip de relație și nevoia unui nou model de conducere. La nivel individual, pentru adaptare, este nevoie de rafinarea și dezvoltarea unor competențe specifice noului mod de lucru. De exemplu, în lipsa comunicării față-în-față, autocontrolul și abilitățile de ascultare - în mod special în teleconferințe, au nevoie de actualizare. Asta presupune renunțarea la multitudinea de sarcini, ascultare activă, abilitatea de a lua notițe și de a asculta până ești invitat să iei cuvântul. Schimbarea culturală este determinată de măsura în care cea mai mare parte a angajaților va adopta noi comportamente. Culturile toxice au impact negativ asupra performanței, culturile pozitive o stimulează. Câștigă organizațiile care se adaptează cel mai rapid și cele care au grijă de oamenii lor, urmându-și valorile [5].

Rutina a devenit cu totul alta, invadată de roluri necunoscute. Chiar dacă la început de pandemie predomina un haos și o neclaritate, pe parcurs totul revine la normalitate, dar din altă perspectivă. Atât managerii, cât și angajații au putut să facă unele constatări referitoare la rezultatele muncii la birou și ale muncii la distanță. Mulți angajați au început să prețuiască flexibilitatea și libertatea în acțiune, dar și sentimentul de autonomie de care dispun la moment. Angajații au descoperit că pot integra activitățile personale cu cele profesionale, au ocazia să învețe să-și construiască un echilibru între ele după propriile necesități. Angajatorii au oferit posibilitatea angajaților să-și facă un program flexibil de lucru, concentrându-se mai mult pe rezultatul urmărit și încurajându-i să colaboreze cât mai mult între ei pentru a se simți autonomi.

Deși, această schimbare oferă multe întrebări unor angajați, în special celor care sunt centrați pe progrese și evoluție în carieră. Orientarea în exces pe sarcinile operaționale imediate și dispariția oportunităților clasice de expunere în organizație poate crea un sentiment de stagnare și plafonare, în special pentru cei mai responsabili angajați.

Capacitatea conversațională a managerilor este critică pentru a-i conecta pe angajați la cultura organizațională și pentru a inventa împreună cu ei noi ritualuri și obiceiuri comune. În condițiile muncii la distanță, managerii trebuie să găsească mai frecvent ocazii de ai reconecta explicit pe oameni la cultura organizațională și să fie creativi în a găsi modalități active de interacțiune virtuală. Pentru a exclude posibilitatea de a se crea în timp o cultură organizațională bazată pe valori precum nepăsarea, indiferența, pasivitatea, mediocritatea sau oportunismul, managerii trebuie să țină cont de interactivitate în tot ceea ce se face, chiar și organizarea ședințelor cu camera video pornită obligatoriu, pentru că multe obiceiuri trebuie reconstruite de la zero, cu disciplină, viziune și strategie pe termen lung [6].

Majoritatea statelor lumii au avut de suferit în urma pandemiei de coronavirus, excepție nu face nici Republica Moldova. Cadrul normativ practic nu avea reglementări la capitolul muncii la distanță sau alte prevederi ce puteau facilita munca în condiții de pandemie. Astfel, Republica Moldova s-a ciocnit cu o vagă reglementare în ceea ce privește munca la distanță. În consecință, un rezultat al pandemiei este reglementarea din luna mai 2020 de către Codul Muncii al Republicii Moldova a muncii la distanță. Astfel, în Codul Muncii al Republicii Moldova Nr. 154/2003 (Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 2003, nr. 159-162, art. 648) cu modificările de rigoare, au fost introduse următoarele amendamente: „În cazul imposibilității prestării de către salariat a muncii la locul de muncă organizat de angajator și în scopul protejării securității și sănătății salariatului în perioada situațiilor excepționale legate de declararea stării de urgență, de asediu și de război sau de declararea stării de urgență în sănătate publică, angajatorul, în funcţie de specificul muncii salariatului, poate dispune, prin ordin (dispoziţie, decizie, hotărâre) motivat, schimbarea temporară a locului de muncă al salariatului cu prestarea muncii la domiciliu sau de la distanță, fără operarea modificărilor respective în contractul individual de muncă. Ordinul (dispoziţia, decizia, hotărârea) se comunică salariatului în timp util, inclusiv prin mijloace electronice”[7].

În acest context, precizăm că munca la distanță reprezintă forma de organizare a muncii în domeniile de activitate, prin care salariatul își îndeplinește atribuțiile specifice ocupației, funcției sau meseriei pe care o deține în alt loc decât cel organizat de angajator, folosind inclusiv mijloace din domeniul tehnologiei informaţiei şi comunicaţiilor. Această formă de lucru, în caz că nu este prevăzută în Contractul individual de muncă, trebuie indicată într-un acord suplimentar la cel existent. Deci, contractul individual de muncă ideal ar fi să conțină: condițiile de muncă, programul de muncă, modalitatea de evidență a orelor de muncă, cheltuieli aferente și alte condiții; angajatorul este de asemenea obligat să organizeze securitatea în muncă a salariaților cu munca la distanță; salariații pot fi transferați la munca la distanță doar prin întocmirea unui ordin,

fără a încheia un nou contract de muncă; încetarea contractului individual de muncă are loc în condițiile generale prevăzute de Codul Muncii, inclusiv prin schimbul de documente electronice cu utilizarea semnăturii electronice avansate calificate. La fel, condițiile de transferare a salariaților la munca la distanță au fost simplificate.

Cu alte cuvinte, Codul Muncii este completat cu dispoziții care stipulează că, în cazul în care angajatul nu poate îndeplini atribuțiile oficiale la locul de muncă, organizat de angajator, în perioada stărilor de urgență, angajatorul poate decide schimbarea temporară a locului de muncă a salariatului (acasă sau la distanță), fără să modifice contractul individual de muncă. Pentru asta e necesar să fie emis un ordin argumentat (decizie sau rezoluție) despre care angajatul este notificat din timp, inclusiv prin mijloace electronice. Plus la toate, în situații de forță majoră, autoritățile competente pot lua decizii ca unele categorii de angajați să muncească ore suplimentare care depășesc limitele stabilite de Codul Muncii și de asemenea pot modifica programul de lucru pentru anumite categorii de angajați [8].

Reziliența organizațională presupune că atât managerii, cât și salariații au trebuit să se debaraseze de obiceiurile vechi și să treacă la altă etapă în ceea ce privește relațiile de muncă. Marea majoritate a organizațiilor au fost nevoite să se readapteze pentru a garanta siguranță angajaților, prestarea eficientă în continuare a serviciilor oferite, posibilitate de menținere a profitului, dar și o comunicare eficientă de la distanță între membrii echipei, astfel încât procesul de lucru să decurgă fără prea multe probleme de ordin tehnic, psihologic sau financiar, dar și să motiveze angajații pentru a se readapta la noul mod de relații de muncă.

Motivația angajaților este un subiect important în orice domeniu de activitate, însă, perioada de pandemie a adus la maxim acest subiect în atenția liderilor și experților în resurse umane. Pandemia a creat o presiune emoțională și economică asupra angajaților, deoarece aceștia sunt îngrijorați din cauza multor incertitudini, de pericolul constant legat de sănătatea lor și a celor dragi, dar și solicitați de numeroasele schimbări apărute pe toate planurile. Astfel de situații le afectează moralul și productivitatea. Rezultatul se reflectă în scăderea creativității, calității și productivității unor organizații. Liderii sunt expuși la un nou tip de provocare: stimularea motivației angajaților într-un context total diferit de ceea ce au experimentat până acum. Cele mai eficiente tehnici pe care liderii le pot aplica pentru a motiva angajații sunt: o atitudine onestă, transparentă, corectă și coerentă din punct de vedere profesional și personal, proiecte care să conteze pentru organizație și care să fie prezentate ca atare [9].

După cum am mai menționat, organizațiile din Republica Moldova ca și din întreaga lume au avut de suferit în urma perturbărilor care s-au petrecut din cauza pandemiei COVID-19. Atât instituțiile publice, cât și cele private au rămas

cu sechele drept consecință a acțiunilor sau inacțiunilor autorităților guvernamentale. Susținem afirmațiile lui P. Varzari, care citându-l pe L. Thos menționează că actul de guvernare, în sens general, este înfăptuit prin intermediul diverselor instituții publice, fie legislative, precum Parlamentul, sau cele executive ale administrației publice naționale și locale: Președintele, Guvernul, autoritățile administrative autonome locale. Guvernarea ca instituție solicită un set de reguli care ar ghida acțiunile organizației și membrilor acesteia într-un cadru normativ bine stabilit. În plus, orice guvernare cere implicit acel set de reguli primare bazate pe lege astfel încât să se mențină un sistem legal eficient și imparțial. Într-un cuvânt buna guvernare solicită iminent instituții bune, ținând cont de implicarea cetățenilor în procesul decizional, de nevoile și cerințele acestora [10, p.9-10].

Despre eficiența deciziilor instituțiilor publice în ceea ce privește măsurile de prevenire a răspândirii COVID-19 și oferirea posibilităților organizațiilor publice sau private de a reveni la modul de activitate anterior, suntem mai reticenți. Totuși nu putem exclude din vedere acțiunile Uniunii Europene în sprijinul Republicii Moldova. Vom încerca să menționăm ceea ce considerăm actual subiectului abordat. Astfel, specificăm semnarea Contractului de reziliență COVID-19 între Președintele Republicii Moldova și Directorul Comisiei Europene pentru Vecinătatea de Est și Consolidare Instituțională, care într-o oarecare măsură ajută Republica Moldova să facă față epidemiei COVID-19 și consecințelor sale socio-economice, precum și să sporească reziliența sistemului de sănătate. Deci, sprijinul Uniunii Europene, mobilizat pentru Republica Moldova de la începutul crizei, include o serie de acțiuni menite să ajute cetățenii să facă față și să se restabilească în urma consecințelor generate de pandemie. Această asistență include consumabile medicale, sprijin social pentru grupurile vulnerabile, împrumuturi și granturi pentru afaceri și agricultori din întreaga țară, precum și sprijin financiar direct către bugetul de stat. Acordul de finanțare semnat face parte din pachetul de sprijin COVID-19 al Uniunii Europene pentru Moldova și va consolida suportul în domenii cheie. Prin grantul de 15 milioane de euro (circa 300 milioane de lei), Uniunea Europeană va susține măsurile anti-criză ale țării, menite să îmbunătățească sistemul național de sănătate. În plus, va fi acordat sprijin întreprinderilor micro, mici și mijlocii, inclusiv din zonele rurale, pentru a le ajuta să atenueze impactul economic negativ al pandemiei [11]. Aceste eforturi, cu sprijinul Uniunii Europene, sunt plauzibile, dar totuși, majoritatea organizațiilor, în ciuda eforturilor care au fost luate pentru a redresa situația au avut de suferit. Angajații au fost eliberați din funcții, trimiși acasă din cont propriu, sau au muncit la distanță. Cu toate acestea muncitorii au avut de suferit și în dependență de postul de muncă. Astfel, analizând impactul COVID-19 asupra dreptului la muncă și drepturilor muncitorilor, ar trebui făcută o distincție între drepturile muncitorilor din sistemul medical comparativ cu toți

ceilalți angajați. Populația generală a fost în cea mai mare parte afectată de măsurile de restricție. După cum am mai menționat, o parte dintre angajați și-au pierdut locurile de muncă sau li s-au redus veniturile. Majoritatea celor care au continuat să lucreze au fost mulțumiți de măsurile de protecție adoptate de angajatorii lor. Piața muncii a arătat, de asemenea, o oarecare flexibilitate, deoarece cei care ar putea lucra de la distanță, au lucrat astfel. De cealaltă parte, personalul medical a fost afectat din perspectiva condițiilor de muncă în care trebuia să lucreze, precum și de volumul de muncă pe care trebuiau să-l îndeplinească. La începutul pandemiei, când disponibilitatea mijloacelor de protecție personală era limitată, lucrătorii medicali au fost cei mai afectați. În afară de aceasta, pe măsură ce pandemia a devenit mai dramatică, incidența personalului medical afectat de COVID-19 a devenit considerabil mai mare decât a populației generale [12]. Astfel, pe parcurs instituțiile medicale au devenit mai reziliente, decât la începutul pandemiei, pe când unele organizații din comerț, de exemplu, nu au mai putut reveni la noul mod de activitate și au falimentat. Din acest considerent economia Republicii Moldova a avut foarte mult de suferit.

Dacă e să ne referim la măsurile economice care au fost propuse pentru a redresa situația în acest context, tindem să le menționăm pe cele propuse de Ministerul Economiei și Infrastructurii, pentru care obiectivul general este recuperarea creșterii economice a Republicii Moldova și bunăstarea populației, afectate de efectele pandemiei COVID-19. În vederea recuperării economice, Ministerul Economiei și Infrastructurii și-a propuns realizarea măsurilor și acțiunilor axate pe stimularea și dezvoltarea capitalului productiv și a competitivității companiilor, punând accent pe transformarea digitală a economiei și a administrației publice, pe relansarea activităților economice prin investiții în domenii-cheie ale infrastructurii publice, și pregătirea economiei pentru tranziția către o economie durabilă. Reducerea vulnerabilității economiei și tranziția la un model economic mai sustenabil rămân actuale și în condițiile crizei declanșate. Devine tot mai imperativă consolidarea cadrului de cooperare și de parteneriat între sectorul public și sectorul privat. Sprijinul oferit mediului de afaceri urmează a fi asigurat prin mijloace bugetare combinate cu un suport puternic și din partea comunității donatorilor (subvenții împrumuturi, asigurarea lichidităților, stimulente fiscale, garanții, condiții favorabile pentru păstrarea și angajarea de lucrători, o revizuire a legislației privind falimentul și altele). Factorii critici de succes pentru implementarea acestor măsuri economice sunt: mobilizarea efectivă a resurselor; un mediu de politici de susținere și condiții favorabile pentru desfășurarea afacerilor; dezvoltarea abilităților populației/businessului pentru a se adapta noilor schimbări; acces transparent la finanțare; economie digitală; diplomație economică.

Pentru atingerea obiectivului general Ministerul Economiei și Infrastructurii a stabilit 3 obiective specifice:

1. Limitarea impactului socio-economic al COVID-19. Prioritatea pe termen scurt a Guvernului rămâne asigurarea capitalului circulant necesar pentru întreprinderile afectate de COVID-19 ca urmare a închiderii temporare a activităților, reducerii cererii de consum și întreruperilor din lanțul de aprovizionare. Acest deziderat se va realiza, inclusiv, prin suportul acordat pentru revenirea în afaceri a ÎMM-lor care sunt în dificultate sau au falimentat și suport pentru restructurarea și achitarea restanțelor fiscale. Vor fi promovate în continuare politici de transformare digitală care să faciliteze operațiunile și interacțiunea cu cetățenii în furnizarea serviciilor publice, interacțiunea companiilor între ele, precum și care să îmbunătățească modul intern de lucru al instituțiilor publice - procese care au fost demarate deja ca parte a măsurilor de răspuns ale Guvernului în fața provocării reprezentate de efectele pandemiei de COVID-19.

2. Recuperarea economică a firmelor moldovenești. Prin dezvoltarea programelor noi de suport a mediului de afaceri vor fi încurajate inițiativele antreprenoriale în domeniul economic și vor fi stimulate sectoarele economice de înaltă valoare adăugată, cu potențial de export, care valorifică rezultatele inovării și cercetării prin dezvoltarea de produse, ecologizarea ÎMM-urilor și clusterizarea acestora, contribuind la creșterea competitivității produselor autohtone. Acestea vor spori productivitatea în economia reală, conducând la noi locuri de muncă, creșterea puterii de cumpărare și apariția de noi produse și servicii. O recuperare accelerată poate fi asigurată doar într-un mediu antreprenorial favorabil și prin pachete de sprijin adaptate la specificul IMM-urilor și industriilor în parte.

3. Adaptarea economiei la funcționarea în condițiile unei pandemii prelungite și tranziția la o economie mai rezilientă. Realizarea potențialului de inovare al întreprinderilor mici și mijlocii și trecerea la o economie circulară favorabilă incluziunii și neutră din punctul de vedere al impactului asupra climei ar putea asigura securitatea pe termen lung a resurselor, dar și stocurile necesare, importante pentru a face față provocărilor viitoare. Pentru stimularea creșterii economiei, sunt necesare proiecte de infrastructură care ar asimila resursele de muncă disponibile, inclusiv emigranții reveniți acasă. Măsurile de promovare a eficienței energetice a clădirilor sunt un alt instrument eficient pentru restabilirea activității economice, ajutând antreprenorii și economia să depășească efectele pandemiei COVID-19, precum și contribuind la reducerea costurilor de încălzire. În perioada de redresare, societatea și economia ar putea beneficia de un stimul esențial de pe urma investițiilor în mobilitatea urbană, inclusiv moduri de transport care să susțină măsurile sanitare impuse, cum ar fi distanțarea fizică și reducerea aglomerației în transportul public, investițiile în telemedicină, educație online. Pentru realizarea acestui obiectiv, este nevoie de selecția riguroasă a programelor de investiții, orientate spre sectoare cu un potențial ridicat de a stimula economia, de creare de locuri de muncă și de transformare ecologică.

Astfel, acest obiectiv vizează nu doar repornirea economiei și recuperarea nivelului de producție pre-COVID-19, ci și conceperea și punerea în practică a unor schimbări cantitative și calitative majore. Reconfigurarea adaptării economiei la funcționarea în condiții de criză și tranziția către o economie mai rezilientă prezumă nu doar politici noi sau ajustate, ci și noi competențe [13].

În speranța că aceste măsuri vor fi aplicate în practică și nu vor rămâne doar pe hârtie, tindem să afirmăm că organizațiile care se consideră reziliente au mare nevoie de suport la moment din partea actualei guvernări, pentru a face față schimbărilor și greutăților cu care se confruntă. Or, destul de prețioși sunt angajații rezilienți, care pentru bunăstarea proprie, dar și pentru cea a organizației sunt gata să lucreze la distanță, sau mixt, sau să învețe noi metode de lucru. Ei sunt apreciați pentru că: știu să transforme un eșec într-o oportunitate și au capacitatea de a face acest lucru fără a acționa într-o manieră distructivă sau disfuncțională; au capacitatea de a-și păstra sănătatea și energia când se află sub presiune constantă; răspund eficient și echilibrat în fața factorilor stresanți; au abilitatea de a-și utiliza experiența dobândită în trecut pentru a trece cu bine peste șocul produs de evenimente deosebite, cum ar fi: pierderea slujbei, decesul unei rude apropiate, probleme financiare, accidente; au capacitatea de a-și reveni rapid după eșecuri; au puterea de a se reinventa atunci când ceva în viața lor nu mai funcționează [14]. Aceste caracteristici sunt foarte importante atunci când organizația în ansamblu trece printr-o criză, precum este COVID-19.

În concluzie menționăm că prezentul demers științific oferă o trecere în revistă situației complicate a funcționalității organizațiilor din Republica Moldova, punându-se accent pe interconexiunea dintre cultura și reziliența organizațională în perioada postpandemie de Covid-19. Conceptul de reziliență oferă un imbold pentru analiza etapizată a unor schimbări în cadrul organizațiilor, ca o condiție premergătoare performanței. Reziliența individuală (a angajatului de ex.) împreună cu reziliența organizațională (per ansamblu) pot oferi posibilitatea unei organizații să se transforme și să se adapteze la schimbări și la condiții total diferite de cele care au fost în trecut, dar să-și mențină valoarea și misiunea intacte și să-și creeze o cultură organizațională bazată pe performanțe și reușite. Totuși, elementele culturii organizaționale au fost puternic afectate de faptul că resursele umane aveau alte obiceiuri, alte deprinderi și au fost nevoiți să se conformeze altor reguli care nu le erau cunoscute. Munca online a creat noi abilități și noi deprinderi pentru angajații interesați, iar cei care nu au depus efort să se încadreze noilor cerințe au rămas fără surse de venit sau cu performanță scăzută.. Orice acțiune sau inacțiune în perioada de criză dă rezultat în perspectivă, fie el pozitiv, sau negativ. Dacă organizațiile au devenit reziliente, atunci la sigur vor fi și rezultate în timp. Pentru ca interconexiunea dintre cultura organizațională și reziliená să dea rezultate bune venim cu unele recomandări: 1. Managerii organizațiilor trebuie să înceapă schimbarea de la sine. Un lider care

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

Referințe bibliografice:

1. Importanța leadershipului și a unei bune comunicări în timpul pandemiei COVID-19 în sistemul medical. https://medijobs.ro/blog/covid-19-importanta-leadershipului-si-a-comunicarii. (vizitat 04.01.2021).
2. Provocările liderilor în perioada crizei. https://trendconsult.ro/wp-content/uploads/2020/10/provocarile-liderilor-n-perioada-crizei-sanitare.pdf. (accesat 05.03.2021).
3. Dorin Bodea: Cum se face managementul crizei în vremea COVID-19. https://www. forbes.ro/articles/managementul-crizei-vremea-covid-19-162342. (accesat 10.03.2020
4. Cum adaptezi leadershipul și cultura organizațională la noua realitate. https://starta rium.ro/articol/inregistrare-webinar-leadership. (accesat 10.03.2021).
5. Cultura corporatistă în pandemie. Momentul adevărului. https://revistacariere.ro/ leadership/contribuitori/cultura-corporatista-in-pandemie-momentul-adevarului/. (accesat 11.01.2021).
6. Telemunca. Cine e responsabil de cultura organizațională în noile condiții de lucru? https://ziare.com/stiri/coronavirus/telemunca-cine-e-responsabil-de-cultura-organizationa la-in-noile-conditii-de-lucru-1624642. (vizitat 05.05.2021).
7. Codul Muncii al Republicii Moldova Nr. 154/2003. Monitorul Oficial, 2003, nr. 159-162, art. 648. https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=113032&lang=ro. (vizitat 08.05.2021).
8. În Republica Moldova este legalizată munca la distanță. https://blog.rabota.md/ ro/blog/remote-legis. (vizitat 08.05.2021).
9. Motivare și demotivare în pandemie. https://hashera.ro/motivare-si-demotivare-in-pandemie/. (vizitat 08.05.2021).
10. P. Varzari. Constituirea regimului de bună guvernanță în Republica

Moldova prin prisma depășirii crizei pandemice. În: Meritocrație, profesionalism, integritate. Materialele conferinței științifice cu participare internațională. 19 noiembrie 2020. Chișinău: ICJPS, 2020. 284 p.

11. Semnarea Contractului de Reziliență COVID-19 pentru Republica Moldova. http://finantare.md/news/71. (Vizitat 03.10.2021).
12. Impactul pandemiei COVID-19 asupra drepturilor omului în Republica Moldova. https://moldova.un.org/ro/138288-impactul-pandemiei-covid-19-asupra-drepturilor-omului-republica-moldova. (Vizitat 04.10.2021).
13. Propuneri de măsuri economice în contextual COVID-19. https://mei.gov.md/sites/default/files/propuneri_de_masuri_economice_in_contextul_covid-19.pdf. (Vizitat 05.10.2021).
14. Reziliența: ce este, cum te ajută în situații dificile și cum o antrenezi. https:// bundeangajat.olx.ro/rezilienta-ce-este-cum-te-ajuta-in-situatii-dificile-si-cum-o-antrenezi/. (Vizitat 06.10.2021).