

MINISTERUL EDUCAȚIEI ȘI CERCETĂRII AL REPUBLICII MOLDOVA
INSTITUTUL DE CERCETĂRI JURIDICE, POLITICE ȘI SOCIOLOGICE

Irina CEACÎR

**EVOLUȚIA REPUBLICII MOLDOVA
ÎN CONTEXTUL PANDEMIEI DE CORONAVIRUS
DE TIP NOU: ASPECTE POLITICO-JURIDICE
ȘI ORGANIZAȚIONALE**

EVOLUȚIA REPUBLICII MOLDOVA ÎN CONTEXTUL PANDEMIEI DE CORONAVIRUS
DE TIP NOU: ASPECTE POLITICO-JURIDICE ȘI ORGANIZATORICE



Chișinău • 2022

MINISTERUL EDUCAȚIEI ȘI CERCETĂRII AL REPUBLICII MOLDOVA
INSTITUTUL DE CERCETĂRI JURIDICE, POLITICE ȘI SOCIOLOGICE

Irina CEACÎR

**EVOLUȚIA REPUBLICII MOLDOVA
ÎN CONTEXTUL PANDEMIEI DE CORONAVIRUS
DE TIP NOU: ASPECTE POLITICO-JURIDICE
ȘI ORGANIZAȚIONALE**

Chișinău • 2022

**Monografia este recomandată pentru publicare de către
Consiliul Științific al Institutului de Cercetări Juridice, Politice și Sociologice**

Monografia este consacrată cercetării unor aspecte politico-juridice și organizaționale ale evoluției activității politice în Republica Moldova în contextul pandemiei de coronavirus de tip nou. Categoria de referință este cultura organizațională, abordată în calitate de suport fundamental pentru funcționalitatea instituțională. Altă categorie referențială este reziliența organizațională, tratată ca fiind capacitatea organizațiilor de a reveni la modalitățile precedente de activitate după șocul prin care au trecut din cauza virusului de COVID-19.

Lucrarea este destinată decidenților politici, altor categorii de factori de decizie, cercetătorilor științifici, cadrelor didactice, tuturor celor care manifestă interes pentru problemele ce vizează evoluția Republicii Moldova în condițiile pandemiei de coronavirus de tip nou prin prisma culturii organizaționale.

Monografia este elaborată în cadrul proiectului (expresiei de interes) 20.70086.20/COV „Politici bazate pe dovezi în perioada pandemiei COVID-19: perspectivele aplicării practice a conceptelor „Guvernării deschise” și „Științei deschise” în Republica Moldova”.

Coordonator: Victor JUC, doctor habilitat în științe politice

**Procesare computerizată: Elena Curmei
Copertă: Vitalie Leca**

Descrierea CIP a Camerei Naționale a Cărții din Republica Moldova

Ceacîr, Irina.

Evoluția Republicii Moldova în contextul pandemiei de coronavirus de tip nou: aspecte politico-juridice și organizaționale / Irina Ceacîr ; coordonator: Victor Juc ; Ministerul Educației și Cercetării al Republicii Moldova, Institutul de Cercetări Juridice, Politice și Sociologice. – Chișinău: Institutul de Cercetări Juridice, Politice și Sociologice, 2022 (ÎS FEP "Tipografia Centrală"). – 152 p.

Referințe bibliogr.: p. 141-151 (111 tit.). – 35 ex.

ISBN 978-5-88554-063-6.

[32+34(478)]:316.42

C 33

ISBN 978-5-88554-063-6.

© Ceacîr Irina, 2022

© Institutul de Cercetări Juridice, Politice și Sociologice, 2022

CUPRINS

INTRODUCERE	5
CAPITOLUL I. TRANSPARENȚA ÎN PROCESUL DECIZIONAL, CORUPȚIA ȘI MERITOCRAȚIA ÎN CADRUL ORGANIZAȚIILOR DIN REPUBLICA MOLDOVA ÎN CONTEXTUL PANDEMIEI DE CORONAVIRUS	9
1.1 Transparența în procesul decizional în condițiile pandemiei COVID-19: oportunități și constrângeri	10
1.2 Corupția versus meritocrația în sfera publică din Republica Moldova în perioada COVID-19	37
CAPITOLUL II. RELAȚIA TRIDIMENSIONALĂ „CULTURĂ ORGANIZAȚIONALĂ – PANDEMIE – SCHIMBARE” ÎN CADRUL ORGANIZAȚIILOR DIN REPUBLICA MOLDOVA	58
2.1 Provocări ale culturii organizaționale în perioada pandemiei de coronavirus	59
2.2 Schimbarea și adaptarea culturii organizaționale la noile realități în contextul pandemiei de coronavirus	78
CAPITOLUL III. IMPACTUL FACTORULUI UMAN ASUPRA CREĂRII REZILIENȚEI ORGANIZAȚIONALE ÎN PERIOADA COVID-19 DIN REPUBLICA MOLDOVA	96
3.1 Rolul și locul angajatului în consolidarea culturii organizaționale în timpul pandemiei COVID-19	97
3.2 Reziliența organizațională în perioada pandemiei de coronavirus	121
ÎNCHEIERE	138
REFERINȚE BIBLIOGRAFICE	141



INTRODUCERE

Pandemia de COVID-19 reprezintă una dintre cele mai mari crize de sănătate pentru întreaga umanitate și cea mai mare provocare după cel de-al Doilea Război Mondial, cu un număr record de decese. Astfel, pandemia de coronavirus a afectat întregul glob pământesc, fiind nu doar o criză în domeniul sănătății, dar și un mare colaps de ordin socio-economic. Efectele sale perturbatoare și evolutive schimbă radical modul de acțiune și gândire, marcând începutul unui recul economic în toate statele. Fiecare țară, inclusiv și Republica Moldova, au avut de suferit enorm din cauza acestui virus. În măsura posibilităților fiecărui stat s-au luat măsuri restrictive în ceea ce privește libera circulație, dar și măsuri bugetare, economice, în vederea protejării cetățenilor și sporirea capacităților sistemelor de sănătate. Organizația Mondială a Sănătății a depus tot efortul în vederea sprijinirii cetățenilor de pe întreg mapamondul, clasificând criza COVID-19 drept urgență la nivel internațional în domeniul sănătății publice. Cel mai îngrijorător este faptul că criza COVID-19 persistă în mai multe valuri, fiind una de durată, și capătă o evoluție tot mai agresivă. Vaccinarea se consideră primul și cel mai important pas de luptă și combatere a răspândirii virusului ucigător.

Noua dimensiune pe care o experimentează omenirea este una înfricoșătoare pentru unii, dar și transformarea în noi oportunități de creștere și dezvoltare pentru alții. Necunoscutul și frica a crescut într-o oarecare măsură solidaritatea, grija față de ceilalți, echitabilitatea, capacitatea de a comunica, interacționa, punând accentul în același timp pe faptul că sănătatea este cel mai de preț lucru de care adesea nu se ținea cont. În linii generale, s-a

ajuns la concluzia că trebuie să se pună accent pe unele valori care încurajează recunoașterea faptelor, acțiunilor, lucrurilor care contează cu adevărat pentru omenire. Peste tot s-au schimbat regulile, prioritățile, ierarhiile, nevoile sociale.

Anvergura crizei de sănătate publică este una fără precedent cu urmări grave în ceea ce privește reziliența economică și socială colectivă. Astfel, pandemia a dat de înțeles că scăderile drastice bugetare care s-au făcut pe parcurs de mulți ani la rând în domeniul sănătății și-au lăsat amprenta și a venit momentul să se pună accent pe medicină și sănătate. În același timp, este necesar a se menționa că pandemia de coronavirus a fost văzută de multe state ca o problemă de securitate națională, impunându-se careva restricții, cu derogări pe termen limitat de la anumite obligațiuni asumate prin semnarea unor tratate cu referire la drepturile omului.

Organizațiile din Republica Moldova s-au ciocnit de foarte mari obstacole. Incertitudinea zilei de mâine scădea și mai mult încrederea cetățenilor într-o schimbare rapidă spre bine. Economia țării era afectată enorm. Cetățenii erau pesimiști și nu aveau așteptări prea mari, deoarece conducerea țării a fost luată prin surprindere și acțiunile afectau populația, care rămânea fără loc de muncă, salariu și surse de existență pe un termen necunoscut. Anxietatea de a transmite virusul, autostigmatizarea, autoizolarea, izolarea la domiciliu, distanțarea fizică, stigma socială, lipsa interacțiunii sociale apăsa puternic asupra stării generale și psihice a populației. Inexistența unor instrumente imediat disponibile pentru înlăturarea rapidă a efectelor pandemiei crea stare de șoc atât pentru guvernare, cât și pentru întreaga populație. Contracararea rapidă a crizei COVID-19 era imposibilă sub presiunea epidemiologică care apăsa tot mai mult asupra eșecurilor guvernării. Teama de neprevăzut era un sentiment omniprezent în societate.

Cu toate acestea, criza a oferit posibilitatea de a schimba multe lucruri deja învechite, redefinind modelele de dezvoltare și perfecționare în organizațiile din Republica Moldova. Digitalizarea unor sectoare economice, modernizarea serviciilor publice, munca la distanță, explorarea noilor oportunități de dezvoltare au luat avânt. Organizațiile ușor adaptabile au crescut productivitatea și au găsit oportunități de dezvoltare, pe când organizațiile conservatiste au avut urmări mai puțin pozitive. O serie de instrumente on-line și softuri și-au luat avânt, iar oamenii au început să fie tot mai mult interesați de oportunitățile care le oferă internetul. Au apărut o serie de metode inovative de comunicare și conlucrare.

Tehnologiile moderne au dat o nouă șansă educației, astfel încât instituțiile de învățământ au putut să-și preia activitatea în mod on-line în totalitate, sau parțial. Accesul la resursele educaționale a devenit accesibil tuturor. La fel mulți angajați s-au recalificat, schimbând domeniul de activitate, fiind prezentă o adevărată explozie de reconversiuni profesionale, mai ales atunci când au înțeles cât este de comod și cât timp economisești activând de la distanță. Nu putem exclude nici faptul că mulți angajați, aflați în izolare, pentru a nu pierde locul de muncă au fost foarte creativi și au încercat să-și realizeze sarcinile prin metode inovative, diferite față de ceea ce făceau zi de zi la oficiu. Nivelul emisiilor de CO2 au scăzut considerabil, astfel și mediul ambiant a avut de câștigat în urma restricțiilor de izolare.

Un efect pozitiv al pandemiei de coronavirus este și interesul social față de știință. Omenirea a înțeles cât de important este să se pună accent pe necesitatea de a investi în educație, în sistemul de sănătate, în studiile științifice, pentru că în momentele în care se pune în pericol viața oamenilor, anume știința este acel punct care va putea să facă diferența dintre acei doi termeni total opuși, dar interdependenți, viață și moarte. Oamenii de știință din întreaga

lume și-au unit eforturile pentru ca să dezvolte vaccinuri eficiente și sigure într-un interval de timp foarte scurt, iar guvernele și alte organisme internaționale au depus eforturi ca toate studiile să fie finanțate suficient și cât mai curând posibil.

Cert este că pandemia de coronavirus și-a lăsat amprentele pe termen lung asupra tuturor domeniilor vieții sociale, economice, fiscale, educaționale. Important este faptul dacă se va putea profita de unele schimbări, sau se va menține starea de șoc și stres în organizații. Timpul va arăta ceea ce urmează, iar organizațiile trebuie să acționeze în vederea creării rezilienței, iar angajații să se avânte spre noi oportunități de dezvoltare profesională și chiar recalificare, în caz de necesitate.

Capitolul I

TRANSPARENȚA ÎN PROCESUL DECIZIONAL, CORUPȚIA ȘI MERITOCRAȚIA ÎN CADRUL ORGANIZAȚIILOR DIN REPUBLICA MOLDOVA ÎN CONTEXTUL PANDEMIEI DE CORONAVIRUS

Acest capitol include două blocuri de probleme strigente pentru Republica Moldova: transparența în procesul decizional în contextul pandemiei COVID-19 și corupția și meritocrația în sfera publică în perioada COVID-19. Chiar și până la pandemie acestea reprezentau două probleme destul de serioase care perturbau procesele democratice în Republica Moldova. În perioada pandemică, atunci când incertitudinea domina nu doar Republica Moldova, dar și întreaga omenire, era important a se ține cont de aceste aspecte, astfel încât acțiunile care erau întreprinse să nu prejudicieze drepturile cetățenilor. Populația era în această perioadă focalizată pe propria siguranță și sănătate, mai puțin pe procesele decizionale care ca efect puteau să fie resimțite în timp. În ceea ce privește situația despre cazurile persoanelor infectate cu noul coronavirus populația a fost mereu informată, ceea ce aducea și starea de neliniște și stres, dar și o dorință mai mare de a avea grijă de sănătate. În rest, celelalte activități importante pentru cetățean au fost lăsate pe locul doi, majoritatea erau realizate, dar nu reprezentau interes pentru că situația era alarmantă și cel mai mult se discuta în mass media și pe rețelele sociale despre situația pandemică. Cu atât mai mult, oamenii nu se gândeau la carieră sau

funcții de conducere. Acest proces de accedere în funcții era mai puțin interesant pentru cei din jur, la începutul pandemiei procesul chiar a fost o perioadă stopat. Fenomenul corupției la fel nu a fost ținut în vizor din cauza incertitudinilor existente. Nu se poate menționa cu exactitate dacă în această perioadă au crescut sau s-au micșorat tentativele de corupere, deși cert este că reguli și limite clar definite nu erau, la fel nu era nici echilibru și verificare încrucișată (posibilitatea verificării și controlării tuturor măsurilor sau tipurilor de acțiuni care puteau aduce profit prin folosirea abuzivă a puterii de către unii funcționari publici).

1.1 Transparența în procesul decizional în condițiile pandemiei COVID-19: oportunități și constrângeri

Societatea Republicii Moldova se consideră a fi una deschisă, astfel încât orice cetățean se poate manifesta în viața politică și socială a țării. Legislația prevede clar că cetățenii pot participa la procesul de luare a deciziilor, la formularea politicilor publice, la monitorizarea etapelor de aplicare în practică și la evaluarea rezultatelor. Eficiența actului de guvernare poate spori odată cu implicarea cetățenilor. Orice activitate ce ține de interesul public trebuie să fie transparentă. Transparența procesului decizional se manifestă prin furnizarea în formă deschisă, clară și adecvată situației de către guvernanți și membrii administrației publice a informațiilor de interes public privind actul de guvernare și orice activitate care poate să afecteze cetățeanul de rând. Astfel, necesitatea participării cetățeanului la toate etapele de luare a deciziilor reprezintă singura cale de eficientizare a întregului proces decizional. Interrelația dintre administrația publică și societatea civilă trebuie să permită ca cetățeanul să se poată implica în procesul

de luare a deciziilor fără careva impedimente, deoarece schimbările care se produc în ultima perioadă în sfera administrației publice cer tot mai mult implicare cetățenească și comunitară. Cu cât mai strânsă este colaborarea dintre administrația publică și comunitate, cu atât mai mult sporește încrederea cetățeanului în actul guvernării, și viceversa, cu cât mai greu se poate de implicat, cu atât mai mici sunt șansele ca cetățeanul să sprijine reformele care vor să fie implimentate.

Principiul transparenței este în conexiune strânsă cu dreptul la informație, la administrarea treburilor publice, precum și cu dreptul la petiționare, fapt stabilit la nivel național și internațional. Declarația Universală a Drepturilor Omului prevede în art.19 dreptul persoanei de a primi informații prin orice mijloace, iar art.21 stabilește dreptul de a lua parte la conducerea treburilor publice ale țării sale, în consecință toate statele lumii, care sunt parte la Declarația Universală a Drepturilor Omului, acceptă prevederile acesteia și le transpun în legislația lor internă. La nivel național, Republica Moldova consacră principiul transparenței în procesul decizional în Constituția Republicii Moldova, în art. 34 Dreptul la informație, care prevede dreptul persoanei de a avea acces la orice informație de interes public și obligația autorităților statului de a asigura informarea corectă a cetățenilor asupra treburilor publice și asupra problemelor de interes personal, precum și obligativitatea de a proteja acest drept al cetățeanului [1]. Pe lângă prevederile constituționale, există și o serie de alte acte legislative care vin să reglementeze, într-un mod mai exact, implementarea principiului transparenței în procesul decizional [2].

Legea nr. 239 din 13.11.2008 privind transparența în procesul decizional stabilește normele aplicabile pentru asigurarea transparenței în procesul decizional din cadrul autorităților ad-

ministrației publice centrale și locale, altor autorități publice și reglementează raporturile lor cu cetățenii, cu asociațiile constituite în corespundere cu legea, cu alte părți interesate în vederea participării la procesul decizional. La fel, sunt menționate principiile transparenței procesului decizional: informarea, în modul stabilit, a cetățenilor, a asociațiilor constituite în corespundere cu legea, a altor părți interesate despre inițierea elaborării deciziilor și despre consultarea publică pe marginea proiectelor de decizii respective; asigurarea de posibilități egale pentru participarea cetățenilor, asociațiilor constituite în corespundere cu legea, altor părți interesate la procesul decizional. Cetățenii, asociațiile, alte părți interesate au dreptul: să participe, la orice etapă a procesului decizional; să solicite și să obțină informații referitoare la procesul decizional, inclusiv să primească proiectele de decizii însoțite de materialele aferente; să propună autorităților publice inițierea elaborării și adoptării deciziilor; să prezinte autorităților publice recomandări referitoare la proiectele de decizii supuse discuțiilor. În același context, autoritățile publice sunt obligate să: întreprindă măsurile necesare pentru asigurarea posibilităților de participare a cetățenilor, a asociațiilor constituite în corespundere cu legea, a altor părți interesate la procesul decizional, inclusiv prin: diseminarea informației referitoare la programele (planurile) anuale de activitate prin plasarea acestora pe pagina web oficială a autorității publice, prin afișarea lor la sediul acesteia într-un spațiu accesibil publicului și/sau prin difuzarea lor în mass-media centrală sau locală, după caz; informarea, în modul stabilit, asupra organizării procesului decizional; instituționalizarea mecanismelor de cooperare și de parteneriat cu societatea; recepționarea și examinarea recomandărilor cetățenilor, asociațiilor constituite în corespundere cu legea, ale altor părți interesate în scopul utiliză-

rii lor la elaborarea proiectelor de decizii; consultarea opiniei tuturor părților interesate de examinarea proiectelor de decizii [3].

Astfel, cadrul legislativ stipulează foarte clar care ar trebui să fie modalitățile de informare a publicului larg în procesul decizional. Deja dacă se ține cont de toate aceste aspecte, sau nu este de datoria cetățeanului să verifice și să ceară atunci când nu i se oferă. Acesta trebuie să se implice, să fie informat și ținut la curent cu tot ceea ce se petrece. Un aspect relevant, care ar trebui să se evidențieze, este modalitatea de informare în cadrul consultărilor publice. Astfel, informarea privind procesul decizional se face pe calea informării generale, pentru un public larg nedefinit, și pe calea informării direcționate, pentru părți interesate definite, sau alte părți interesate care au solicitat în scris informarea. Informarea generală este obligatorie în cazul anunțării despre inițierea elaborării proiectului de decizie și organizarea tuturor consultărilor publice, iar cea direcționată poate fi aplicată complementar informării generale, la decizia autorității publice. Solicitarea în scris din partea părților interesate privind informarea despre procesul decizional din cadrul autorităților publice este expusă în forma unei cereri în care se consemnează: doleanța de a recepționa informații despre procesul decizional al autorității și despre inițierea consultărilor publice, după caz, denumirea proiectului de decizie elaborat de autoritatea publică și supus consultării publice, numele, prenumele cetățeanului sau denumirea, în cazul asociațiilor constituite în corespundere cu legea sau altor părți interesate, modalitatea preferabilă de recepționare a informației (adresa poștală, poșta electronică). Informarea generală se efectuează prin plasarea informației pe pagina web oficială a autorității publice, afișarea la sediul său într-un spațiu accesibil publicului, difuzarea, după caz, a unui comunicat de presă în mijloacele de

informare centrale sau locale. Informarea direcționată se efectuează prin transmiterea informației privind procesul decizional prin intermediul poștei electronice sau expedierea scrisorilor la adresa părților interesate sau cea indicată de solicitant. Informarea despre inițierea elaborării deciziei se face prin intermediul unui anunț redactat și difuzat în condițiile Legii nr.239-XVI din 13 noiembrie 2008 privind transparența în procesul decizional.

În scopul facilitării accesului părților interesate la informația privind procesul de elaborare și adoptare a deciziilor de către autoritatea publică, pe pagina web oficială a acesteia sunt create compartimente dedicate transparenței decizionale, unde se plasează informația cu privire la: regulile interne privind procedurile de informare, consultare și participare în procesul de elaborare și adoptare a deciziilor; numele și informația de contact ale coordonatorului procesului de consultare publică în procesul decizional în cadrul autorității publice; programele anuale (trimestriale) de elaborare a proiectelor de acte normative, cu indicarea proiectelor de decizii care urmează a fi supuse consultării publice; anunțurile privind inițierea elaborării deciziei; anunțurile privind organizarea consultării publice; proiectele de decizii și materialele aferente acestora, precum și deciziile adoptate; rezultatele consultării publice (procese-verbale ale întrunirilor publice consultative, sinteza recomandărilor); raportul anual al autorității publice privind transparența procesului decizional; alte informații.

Autoritățile publice sunt obligate să facă publice programele (planurile) anuale de activitate, programele anuale (trimestriale) de elaborare a proiectelor de acte normative, elaborate conform Legii nr. 317-XV din 18 iulie 2003 privind actele normative ale Guvernului și ale altor autorități ale administrației publice centrale și locale [4], cu indicarea proiectelor de decizii care urmează a fi supuse consultării publice.

Alt aspect relevant de care trebuie să se țină cont este anunțul privind organizarea consultării publice. Informația despre organizarea consultărilor publice pe marginea unui proiect de decizie este redactată în forma unui anunț care include obligatoriu: argumentarea necesității de a adopta decizia; data plasării anunțului; termenul-limită de prezentare a recomandărilor; modalitatea în care părțile interesate pot avea acces la proiectul de decizie; modalitatea consultărilor publice; modalitatea în care părțile interesate pot prezenta sau expedia recomandări; numele și informația de contact (numărul de telefon, adresa poștei electronice, adresa poștală) ale persoanelor responsabile de recepționarea și examinarea recomandărilor referitoare la proiectul de decizie supus consultării. Anunțul este însoțit de proiectul deciziei și materialele aferente acestuia (note informative și, după caz, studii analitice, acte de analiză a impactului de reglementare, alte materiale care au stat la baza elaborării proiectului de decizie etc.). Anunțul de organizare a consultării publice este făcut public cu cel puțin 15 zile lucrătoare înainte de inițierea procedurii de întocmire a variantei finale a proiectului deciziei. Anunțul se face public prin informarea generală a publicului larg și informarea direcționată a părților interesate.

Argumentarea necesității elaborării și aprobării proiectului de decizie este formulată într-un limbaj concis, explicit și accesibil publicului larg, cu explicarea termenilor de specialitate. Argumentarea se referă la scopul urmărit de proiectul deciziei, impactul acestuia, compatibilitatea proiectului cu legislația în vigoare, prevederile corespondente ale legislației comunitare și cu tratatele internaționale la care Republica Moldova este parte, alte detalii relevante. Proiectele de decizii asupra cărora a fost inițiată procedura de consultare publică sunt puse la dispoziția părților interesate.

Al treilea aspect relevant este informarea despre rezultatele consultării publice. Rezultatele consultării (proces-verbale, sinteza recomandărilor), după aprobarea acestora de către conducerea autorității publice, sunt făcute publice prin informarea generală până la adoptarea deciziei respective [5]. Deciziile adoptate ale autorităților publice, supuse consultării publice, sunt făcute publice, conform Legii nr.982-XIV din 11 mai 2000 privind accesul la informație.

Pentru a nu i se încălca dreptul la informare, fiecare cetățean ar trebui să cunoască că furnizorii de informații au anumite obligații pe care trebuie să le respecte. Astfel, furnizorul de informații, în conformitate cu competențele care îi revin, este obligat: să asigure informarea activă, corectă și la timp a cetățenilor asupra chestiunilor de interes public și asupra problemelor de interes personal; să garanteze liberul acces la informație; să respecte limitările accesului la informație, prevăzute de legislație, în scopul protejării informației confidențiale, vieții private a persoanei și securității naționale; să respecte termenele de furnizare a informației, prevăzute de lege; să dea publicității propriile acte adoptate în conformitate cu legea; să păstreze, în termenele stabilite de lege, propriile acte, actele instituțiilor, ale căror succesoare sunt, actele ce stabilesc statutul lor juridic; să asigure protejarea informațiilor ce se află la dispoziția sa de accesul, distrugerea sau modificarea nesancționate; să mențină informațiile, documentele aflate la dispoziția sa, în formă actualizată; să difuzeze de urgență pentru publicul larg informația care i-a devenit cunoscută în cadrul propriei activități, dacă această informație: poate preîntâmpina sau diminua pericolul pentru viața și sănătatea oamenilor; poate preîntâmpina sau diminua pericolul producerii unor prejudicii de orice natură; poate opri răspândi-

rea informației neveridice sau diminua consecințele negative ale răspândirii acesteia; comportă o deosebită importanță socială. să asigure furnizarea datelor din registrele de stat prin intermediul platformei de interoperabilitate.

În scopul garantării liberului acces la informațiile oficiale, furnizorul de informații: va asigura un spațiu amenajat pentru documentare, accesibil solicitanților; va numi și va instrui funcționarii responsabili pentru efectuarea procedurilor de furnizare a informațiilor oficiale; va elabora regulamente cu privire la drepturile și obligațiile funcționarilor în procesul de furnizare a documentelor, informațiilor oficiale; va acorda asistența și sprijinul necesar solicitanților pentru căutarea și identificarea informațiilor; va asigura accesul efectiv la registrele furnizorilor de informații, care vor fi completate în conformitate cu legislația cu privire la registre; va asigura accesul efectiv, prin intermediul platformei de interoperabilitate, la registrele furnizorilor de informații, care vor fi completate în conformitate cu legislația cu privire la registre; va desfășura întrunirile și ședințele sale în mod public, în conformitate cu legislația; în scopul facilitării liberului acces la informație, furnizorul de informații va publica sau va face în alt mod general și direct accesibile populației informațiile ce conțin: descrierea structurii instituției și adresa acesteia; descrierea funcțiilor, direcțiilor și formelor de activitate ale instituției; descrierea subdiviziunilor cu competențele lor, programului de lucru al acestora, cu indicarea zilelor și orelor de audiență a funcționarilor responsabili de furnizarea informațiilor, documentelor oficiale; deciziile finale asupra principalelor probleme examinate.

În scopul asigurării transparenței activității instituțiilor, eficientizării accesului la informație, creării condițiilor pentru căutarea, identificarea operativă a documentelor și informațiilor,

autoritățile publice, instituțiile publice vor edita, cel puțin o dată pe an, îndrumare ce vor conține liste ale dispozițiilor, hotărârilor, altor documente oficiale, emise de instituția respectivă, și domeniile în care poate furniza informații, vor pune la dispoziția reprezentanților mijloacelor de informare în masă date oficiale despre propria activitate, inclusiv despre domeniile în care poate furniza informații. Furnizorul de informații va utiliza, la necesitate, și alte forme de informare activă a cetățenilor și a mijloacelor de informare în masă [6].

Implicarea cetățenilor în procesul decizional la nivel local este reglementată în cuprinsul Legii privind administrația publică locală, în care se prevede expres că în problemele de importanță deosebită pentru unitatea administrativ-teritorială, populația poate fi consultată prin referendum local, organizat în condițiile Codului Electoral. În problemele de interes local care preocupă o parte din populația unității administrativ-teritoriale pot fi organizate, cu această parte, diverse forme de consultări, audieri publice și convorbiri, în condițiile legii. Proiectele de decizii ale consiliului local se consultă public, în conformitate cu legea, cu respectarea procedurilor stabilite de către fiecare autoritate reprezentativă și deliberativă a populației unității administrativ-teritoriale de nivelul întâi sau al doilea, după caz. Concomitent, este important că ședințele consiliului local sunt publice. Orice persoană interesată poate asista la ședințele acestuia. Cetățenii, asociațiile constituite în corespundere cu legea și alte părți interesate au dreptul: de a participa, în condițiile legii, la orice etapă a procesului decizional; de a avea acces la informațiile privind bugetul localității și modul de utilizare a resurselor bugetare, la proiectele de decizii și la ordinea de zi a ședințelor consiliului local și ale primăriei; de a propune inițierea elaborării și adoptării unor decizii; de a prezen-

ta autorităților publice locale recomandări, în nume propriu sau în numele unor grupuri de locuitori ai colectivităților respective, privind diverse proiecte de decizie supuse dezbaterilor. Autoritățile publice locale și funcționarii publici ai unităților administrativ-teritoriale respective sunt obligați să întreprindă măsurile necesare pentru asigurarea posibilităților efective de participare a cetățenilor, a asociațiilor constituite în corespundere cu legea și a altor părți interesate la procesul decizional, inclusiv prin intermediul: informării adecvate și în timp util asupra subiectelor dezbătute de consiliul local; recepționării și examinării, în timp util, a tuturor recomandărilor, sesizărilor, scrisorilor, adresate de către cetățeni autorităților lor reprezentative, la elaborarea proiectelor de decizii sau a programelor de activitate; promovării unei politici de comunicare și dialog cu cetățenii; publicării programelor, strategiilor, agendei ședințelor pe diverse suporturi informaționale [7, p. 35-36].

M. Platon menționa că participarea cetățeanului nu trebuie redusă la simpla exprimare a opțiunilor electorale, la desemnarea democratică a aleșilor și organismelor puterii locale, ci trebuie creat un parteneriat continuu între aleși și public, între ofertanții de servicii publice și utilizatorii lor, îmbunătățirea managementului în administrația publică locală, presupune expres stabilirea și perfecționarea mecanismelor de consultare și de participare a publicului. O participare reușită nu apare însă spontan, mai ales când partenerii implicați nu au experiența acestui gen de acțiune civică. Este importantă prezența unor forme de încurajare, de formare și de susținere pentru ca tentativele de participare să aibă succes. Trebuie organizată o infrastructură formativă în materie de însușire a participării, mergând de la chestiuni dintre cele mai simple până la chestiuni legate de luarea deciziilor [8, p.60-61].

În acest sens, subliniază S. Cobăneanu, consiliile locale trebuie să găsească soluțiile optime pentru o comunicare eficientă cu cetățenii, rezolvarea problemelor locale, să găsească modelul cel mai reușit de dezvoltare pentru zona respectivă [9, p.9]. Rolul autorităților publice locale ține de rezolvarea problemelor publice locale potrivit necesităților, cerințelor exprimate de comunități, aflându-se într-o relație strânsă cu specificul unității administrativ-teritoriale. Exercitând atribuțiile, autoritățile administrației publice locale dispun de autonomie garantată prin Constituție, tratatele internaționale, prin Carta Europeană a autonomiei locale la care Republica Moldova este parte, precum și prin alte acte normative. În această bază rezultă expres că menirea administrației publice locale constă în rezolvarea și în gestionarea prin autoritățile sale autonome în numele propriu și sub responsabilitatea sa o parte foarte importantă a afacerilor publice în interesul colectivităților locale [10].

În Republica Moldova, tendința de implicare a comunității crește pentru că se încearcă a se identifica problemele majore văzute prin prisma cetățenilor și găsirea soluțiilor în acest sens. Astfel, surprindem un cadru sociopolitic transformator al societății în schimbare, însoțit de factori evolutivi, complecși și multivalenți ca semnificație și rezonanță socială majoră pentru binele comun, dar și pentru binele în parte a fiecărui cetățean. La astfel de factori se raportează îndeosebi modernizarea sociopolitică și democratizarea (fără de care transparența ar fi imposibil de realizat), considerați drept factori decisivi în realizarea obiectivelor strategice ale societății în schimbare. Factorii în cauză, percepuți în întreaga lor arie valorică de manifestare și influență, depinde de ordinea politică din societate, aceasta, la rândul său, fiind dependentă, în bună parte, după cum remarcă Samuel P. Huntington, ci-

tat de V. Saca, de „dezvoltarea instituțiilor politice și mobilizarea noilor forțe sociale în politică” [11, p.55]. Ceea ce se necesită a înțelege în acest context este faptul că autoritățile administrației publice trebuie să perceapă orice schimbare ca o necesitate, iar forțele politice, care nu ar trebui, conform prevederilor legale, să se implice direct în activitatea administrației publice să manifeste totuși o atitudine binevoitoare și deschidere spre colaborare cu cetățenii și societatea civilă. Interesul cetățeanului nu ar trebui să intereseze clasa politică doar înainte de alegeri, dar pe întreaga durată a mandatului. Întrebările incomode trebuie adresate permanent, pentru a se lua atitudine. Un proces decizional transparent va facilita soluționarea problemelor primordiale ale societății, iar cetățeanul trebuie să fie subiectul de bază pentru care se iau decizii. Funcționarii publici și oficialii aleși trebuie să perceapă cetățeanul prin prisma următoarelor categorii: cetățeanul este persoana cea mai importantă pentru funcționarul public - prin telefon, prin poștă sau când vine personal; cetățeanul nu depinde de autoritățile locale - autoritățile locale depind de el; cetățeanul nu este cel care întrerupe din muncă - dar este chiar scopul acestei munci; cetățeanul nu este în afara activității administrației publice locale – dar o parte a acesteia; cetățeanul este persoana care comunică dorințele sale administrației publice locale. Menirea administrației publice locale este să le trateze într-o manieră avantajoasă pentru ambele părți. În același context menționăm că cetățeanul achită taxe și impozite locale, plătește servicii. Cetățeanul are dreptul să cumpere servicii de calitate și să cumpere acele servicii de care are nevoie, iar aceasta o poate face prin participarea directă sau indirectă (prin oficialii aleși de ei) la procesul decizional. Cadrul normativ al Republicii Moldova asigură dreptul cetățenilor de a participa în procesul decizional,

dar în același timp cetățenii au și reponsabilități: să observe ce face administrația locală și în ce scop; să fie pregătiți să își aducă o contribuție când administrația planifică să facă ceva ce poate să le afecteze interesele; să abordeze reprezentanții administrației cu o atitudine pozitivă; să manifeste interes în a înțelege problemele, incluzând restricțiile cu privire la ceea ce poate să facă administrația; să-și exprime interesele și ideile clar și complet; în situațiile potrivite, să încerce să colaboreze constructiv cu oficialii administrației locale pentru a găsi și implementa soluții satisfăcătoare pentru ambele părți [12, p.23-24]. Un lucru cert este că la moment, în perioada de pandemie COVID-19, este mult mai complicat să participi la procesul de luare a deciziilor. Restricțiile impuse pot crea o barieră între cetățean și funcționarii publici, astfel încât cetățeanul să se simtă limitat în acțiuni și drepturi. Majoritatea deciziilor pot fi luate inopinat, fără consultări publice sau cu acces minim, ceea ce creează mari probleme de comunicare în relația comunitate-administrație publică. Tergiversarea adoptării unor decizii drept rezultat al restricțiilor impuse pot avea impact negativ în timp. Cetățeanul simte bariere deoarece se ciocnește de realitate, care este altfel decât era înainte și anume: nu poate participa la ședințele Consiliului, rezolvarea problemelor cetățenilor (considerate de către funcționarii publici minore) sunt amânate, activitatea redusă a funcționarilor publici poate crea impedimente în timp în soluționarea unor probleme urgente, frica unor persoane de a relaționa scade performanța, înăsprirea sistemului de birocrtizare din cauza nesiguranței în ziua de mâine. Toate acestea sunt consecințele care apar din cauza acestei pandemii, situație neprevăzută atât în Republica Moldova, cât și în întreaga lume. Încrederea cetățenilor în forțele de guvernare era destul de șubredă, acum a diminuat și mai mult, iar autoritățile

trebuie să muncească mult pentru a recâștiga încrederea deplină a cetățenilor. Liderii Republicii Moldova trebuie să își dubleze eforturile pentru a combate corupția și pentru a asigura o justiție imparțială pentru toți cetățenii. Reforma reală a justiției necesită o viziune pe termen lung, o consultare extinsă și continuă cu societatea civilă și partidele politice și un angajament constant de consolidare a statului de drept. Redresarea economică a Republicii Moldova, care este deja o sarcină dificilă, va fi și mai grea dacă corupția va continua să înflorească. Corupția facilitează imixtiunile exterioare în sistemele de justiție și financiar, descurajează investițiile străine și antreprenoriatul, încetinește procesul de creare a noilor locuri de muncă și îi impune pe tinerii talentați să caute oportunități în altă parte. Efectele negative ale corupției vor fi doar agravate de actuala criză economică [13]. De asemenea, transparența trebuie să fie omniprezentă și să nu se manipuleze cu opinii controversate. Informațiile eronate au fost promovate la mai multe televiziuni, riscând să provoace panică. În condițiile unei pandemii globale, a situației șubrede a sistemului de sănătate, al numărului mare de cetățeni ai Republicii Moldova ce revin din zonele afectate de COVID-19, este necesară o responsabilizare maximală a întregii societăți și, în primul rând, a autorităților [14], prin informare corectă și prin imparțialitate. În această perioadă, tot mai des se poate manipula cu informațiile în defavoarea clasei politice de la guvernare, iar transparența rămâne a fi doar o noțiune din legislație, pentru că fiecare clasă politică dorește să-și exprime părerea în favoarea sa, excluzând adesea unele realități. Cu toate că era digitală a deschis oportunități pentru formarea și dezvoltarea gândirii critice a cetățenilor, adesea opinia publică poate fi dusă în eroare prin declarații neadevărate sau cu o parte din adevăr ascuns. Totuși, un cetățean activ și informat, care

își cunoaște drepturile, se informează din diverse surse pentru a nu fi dus în eroare. În realitatea Republicii Moldova, unde într-un procent mare, mass-media activează pe criterii politice, este mult mai complicat de depistat unde este adevăr, transparență și unde este interes. La acest capitol mai este mult de muncit. Într-un stat democratic, în care se respect legea și drepturile omului, interesul cetățeanului reprezintă scopul autorităților administrației publice. Indiferent de statutul ocupațional, poziția în societate sau viziunile politice toți sunt egali în fața legii și au dreptul să solicite servicii de calitate și oferite cu promptitudine [15, p.97], chiar dacă este pandemie. Nu trebuie criza să afecteze interesul cetățeanului, sau funcționarul public să se ascundă sub aceste pretexte. Deciziile luate în perioada pandemică nu trebuie să diminueze eficacitatea serviciilor oferite către cetățean. Chiar dacă efectele pandemiei sunt adesea neprevăzute, trebuie de acționat cu raționalitate și nu în defavoarea cetățeanului.

Conform Raportului de țară SIGMA, legislația privind accesul la informațiile de interes public este în vigoare, dar aceasta nu acoperă componenta informațiilor publice care ar trebui să fie dezvăluite în mod proactiv de către administrație, responsabilitatea pentru monitorizarea implementării legii nu a fost atribuită nici unei instituții. Prin urmare, nu există date statistice cu privire la această chestiune, și nici nu se asigură dezvăluirea proactivă a informațiilor publice sau sensibilizarea opiniei publice cu privire la dreptul de acces la informație. Asigurarea transparenței în activitatea administrației publice nu a devenit pentru autorități o regulă de urmat. Astfel, paginile web ale autorităților publice centrale nu sunt în suficientă măsură actualizate. În particular, pe web deseori nu se publică o serie de informații obligatorii, în special: bugetele planificate și executate; rezultatele achizițiilor pu-

blice; activitățile anticorupție; rezultatele controalelor desfășurate în autorități; nu există o abordare unică a interfeței paginilor web, căutarea informațiilor este dificilă. Mai mult, nu există o lege care să stabilească cerințe față de paginile web ale autorităților publice centrale autonome; studiul privind principalele probleme și necesități în domeniu, inclusiv propuneri de modificare a cadrului normativ nu a fost elaborat; mecanismul de monitorizare permanentă a respectării prevederilor actelor normative nu a fost instituit. Obligația de instituire a acestui mecanism survine odată cu adoptarea Legii cu privire la actele normative nr.100 din 22.12.2017 [16]. Legea reglementează categoriile și ierarhia actelor normative, etapele și regulile elaborării proiectelor, cerințele față de structura și conținutul actelor normative, precum și regulile privind monitorizarea implementării prevederilor actelor normative. Potrivit art.75 din legea citată, monitorizarea actelor normative se va efectua în scopul evaluării gradului de aplicare și executare a acestora, identificării consecințelor neprevăzute sau negative, precum și elaborării recomandărilor de remediere a consecințelor negative. Monitorizarea implementării prevederilor actului normativ se va efectua de instituția responsabilă în cel târziu după 2 ani de la intrarea în vigoare a actului. Mecanismul de monitorizare a implementării actelor normative va fi stabilit de Guvern; modificări ale cadrului normativ, inclusiv pentru stabilirea răspunderii disciplinare a conducătorilor autorităților publice nu au fost operate [17].

Transparența în activitatea administrației publice reprezintă un concept multidimensional, care a suscitat discuții controversate în cercul savanților, analiștilor și politicienilor din diverse societăți contemporane. Aceasta nu este echivalentă doar cu dreptul cetățenilor de a avea acces la informație, chiar dacă anume acesta

reprezintă latura cea mai importantă și mai larg deschisă diverselor interpretări. În afara dreptului de a fi informat, o administrație pe deplin transparentă presupune recunoașterea și respectarea drepturilor cetățeanului de a înțelege procesul administrativ, dreptul de a face cunoscută propria opinie și dreptul de a expune opinia altora unei critici obiective și argumentate. Din interferența acestor două drepturi rezultă trei domenii distincte ale unei administrări publice transparente, și anume: informarea, controlul și participarea cetățenilor la procesul decizional. Dreptul cetățenilor de a fi informați și obligația autorităților de a informa sunt consfințite în norme constituționale care obligă autoritățile administrației publice să asigure informarea corectă a cetățenilor asupra treburilor publice și asupra problemelor de interes personal. Dezvoltarea și corelarea dispozițiilor constituționale cu celelalte prevederi legislative ne aduce la concluzia că dreptul cetățenilor de a avea acces la orice informație de interes public nu poate fi îngrădit. Autoritățile administrației publice, în limita competențelor care le revin, sunt obligate să asigure informarea corectă a cetățenilor asupra treburilor publice, prevedere care se referă și la mijloacele mass-media. Principiul consultării cetățenilor, prin formele prevăzute de lege, atunci când se adoptă decizii cu impact deosebit asupra colectivităților locale, exprimă ideea democrației participative [18]. Această idee, preluată de la statele comunitare care dețin deja o experiență în acest sens, se încercă a fi promovată tot mai des și în Republica Moldova. Democrația participativă a devenit o parte integrantă a modelului european de societate. În Tratatul de la Lisabona este consacrată complementaritatea dintre democrația reprezentativă și democrația participativă, menționate la art. 10, respectiv 11. În plus, art. 10 alin. (3) conferă cetățenilor dreptul de a participa la viața democratică a Uniunii

Europene și mai prevede că deciziile se iau în mod cât mai deschis și la un nivel cât mai apropiat posibil de cetățean, o trimitere la cerința de respectare a principiului subsidiarității. Astfel, participarea devine un drept cetățenesc, iar subsidiaritatea devine un pilon al democrației participative. Art. 11 prevede că instituțiile acordă cetățenilor și asociațiilor reprezentative, prin mijloace corespunzătoare, posibilitatea de a-și face cunoscute opiniile și de a face schimb de opinii în mod public, în toate domeniile de acțiune ale Uniunii Europene. Instituțiile Uniunii Europene mențin un dialog deschis, transparent și constant cu asociațiile reprezentative și cu societatea civilă. În vederea asigurării coerenței și a transparenței acțiunilor Uniunii Europene, Comisia Europeană procedează la ample consultări ale părților interesate. La inițiativa a cel puțin un milion de cetățeni ai Uniunii Europene, resortisanți ai unui număr semnificativ de state membre, Comisia Europeană poate fi invitată să prezinte, în limitele atribuțiilor sale, o propunere corespunzătoare în materii în care acești cetățeni consideră că este necesar un act juridic al Uniunii Europene, în vederea aplicării tratatelor. Procedurile și condițiile necesare pentru prezentarea unei astfel de inițiative sunt stabilite în conformitate cu art. 24 primul paragraf din Tratatul privind funcționarea Uniunii Europene [19].

În general, modul de luare a deciziilor publice este o reflecție a sistemului de guvernământ. În autocrație, deciziile publice sunt luate de unul sau câțiva decidenți. În democrație, deciziile se iau direct de către cetățeni (democrație directă) sau de către reprezentanții aleși ai acestora (democrație reprezentativă). În sistemele moderne, reprezentanții aleși ai cetățenilor au, evident, drept de decizie publică. Ei pot lua această decizie singuri, pe baza discuțiilor dintre ei sau dintre ei și experți, sau dintre ei, experți și public. Implicarea cetățenilor sau a unor grupuri de interese în

luarea deciziilor face ca democrația să fie participativă. În același timp, este important a conștientiza că implicarea publicului nu înseamnă că decizia este luată de public, dar înseamnă că opiniile și sugestiile publicului cu privire la o anumită decizie publică sunt luate în considerare de către administrație. Democrația participativă deci nu poate fi confundată cu democrația directă, întrucât coordonarea politicii promovate nu presupune transmiterea prerogativelor cetățenilor, delegate persoanelor alese. Atrăgând oamenii spre participare, reprezentanții puterii își asumă obligația de a elabora soluții în corespundere cu părerile și doleanțele cetățenilor. De obicei, ei își rezervează rolul de arbitru în procesul de luare a deciziilor, cu excepția deciziilor adoptate prin referendum. Astfel, participarea reprezintă un scop distinct, dar importantă este și prin sine însăși, întrucât dreptul de a participa la procesele sociale este de facto recunoscut de către comunitatea internațională ca un drept fundamental al omului. Participarea este importantă și prin aceea că reprezintă un instrument cu ajutorul căruia pot fi realizate și alte scopuri importante. În concret, participarea contribuie la dezvoltarea democrației, la consolidarea capitalului social, la sporirea eficienței, egalității și echității sociale. Dreptul cetățenilor de a iniția proiecte de legi sau a organiza referendumuri, de a fi consultați pe diverse proiecte de decizii constituie elemente ale „democrației participative”, care vine astfel să compenseze anumite carențe ale „democrației reprezentative”. Altfel spus, „democrația participativă” este relația continuă dintre ales și alegător, dintre funcționarul public și cetățean. Este practic „dialogul cu cetățeanul”. În modul ideal, toți membrii unei comunități trebuie să aibă posibilitatea de a participa la luarea deciziilor în comun. Sintetizând esența și semnificația democrației participative, menționăm că aceasta implică în mod necesar următoarele

momente importante: într-o democrație participativă, administrația publică trebuie să fie cu și pentru oameni; dreptul cetățenilor de a fi informați cu privire la activitatea autorităților, dar și dreptul de a participa la procesul de luare a deciziilor; buna guvernare trebuie să devină un parteneriat între cetățeni și oficialii aleși, în care ei și-au investit încrederea; încrederea se manifestă prin onestitate, transparență din partea celor aleși, oportunitatea oferită cetățenilor de a avea un rol important atât în procesul guvernării, cât și în activitatea de zi cu zi; conceptul democrației participative reprezintă esența drepturilor oamenilor de a fi consultați, astfel, cetățenii, în general, asociațiile legal constituite, alte părți interesate au dreptul de a participa și de a se implica în procesul decizional al autorităților publice. În același timp, e necesar a conștientiza adevărul că democrația în sine nu garantează nimic. Ea oferă în schimb posibilitatea succesului, dar și riscul eșecului. Democrația este deci atât o promisiune, cât și o solicitare. Ea este promisiunea că oamenii liberi, cooperând, se pot autoguverna într-un mod în care va satisface aspirațiile lor la libertate personală, șanse economice și dreptate socială. Ea este, în același timp, și o solicitare, pentru că succesul democrației depinde de cetățenii societății respective și de nimeni altcineva [7, p. 35-36].

Perioada pandemică a pus în calea guvernării noi obstacole ce țin de democrația participativă, de posibilitatea angajării cetățeanului în monitorizarea actului guvernării și în general în realizarea reformelor care erau preconizate. Declararea stării de urgență a fost începutul unei noi și complicate perioade, atât pentru Republica Moldova, cât și pentru întreaga lume. Cu toate acestea, în Raportul privind monitorizarea crizei COVID-19 în Republica Moldova, perioada mai-septembrie 2020, Asociația pentru Democrație Participativă ADEPT cu sprijinul Departamentului

Buna Guvernare al Fundației Soros Moldova, la capitolul informarea opiniei publice au venit cu următoarele constatări. Campania de informare a cetățenilor despre ce este un coronavirus de tip nou și cum te protejezi împotriva COVID-19 a fost lansată la 24.02.2020, urmând convocarea primei ședințe a Grupului de lucru al comunicatorilor la nivel național, instituit de Ministerul Sănătății, Muncii și Protecției Sociale, care a discutat pe marginea Planului Național de Comunicare a Riscurilor în Urgențe de Sănătate Publică. În Grupul de lucru al comunicatorilor la nivel național au fost incluși reprezentanții Parlamentului, Președinției, Guvernului, Ministerului Sănătății, Muncii și Protecției Sociale, precum și ai altor autorități ale administrației publice și reprezentanți ai organizațiilor internaționale. În consecință, Grupul de lucru al comunicatorilor la nivel național a stabilit acțiunile de comunicare, care s-au rezumat la: distribuirea on-line a materialelor informative pe paginile oficiale ale instituțiilor importante din stat; crearea banerelor pe pagina web oficială a Ministerului Sănătății, Muncii și Protecției Sociale cu toată informația concentrată; distribuirea pliantelor la punctele de trecere a frontierei terestre și aeriene; transmiterea mesajelor informative clienților din rețelele mobile Moldcell, Orange și Unite; difuzarea pe ecranele led din mijloacele de transport în comun a info-graficelor și ulterior plasarea afișelor informative pe panourile din oraș, cu sprijinul autorităților locale; elaborarea materialelor suplimentare pentru distribuire la punctele de frontieră, precum și elaborarea unor spoturi video cu suportul Organizației Mondiale a Sănătății, conținând instrucțiuni clare privind regulile ce trebuie respectate pentru prevenirea infectării cu COVID-19 etc [20]. Despre toate măsurile de prevenție a coronavirusului cetățenii au fost informați la maximum. Cu toate acestea problemele creșteau, iar conducerea se ciocnea cu tot

mai multe bariere care trebuiau rezolvate cu maximă seriozitate și prudență. Au existat și cazuri când s-a tergiversat luarea anumitor decizii din cauza pandemiei în favoarea unor grupuri de interese. În Raport se mai menționează că eficiența administrării crizei a avut de suferit din cauza implicării factorului politic în detrimentul celui profesionist în procesul adoptării și aplicării măsurilor de prevenire și combaterea a răspândirii infecției COVID-19. Discutarea și adoptarea deciziilor pe multiple platforme, cu participarea reprezentanților conducerii de vârf a țării, a fost urmată de formalizarea deciziilor respective de către instituțiile abilitate. Acest fapt a diminuat considerabil ponderea vocii profesioniștilor din domeniul medical în procesul de adoptarea a deciziilor. În general, este de remarcat că nu s-a dispus de un mecanism clar și transparent de adoptare a deciziilor. În consecință, a ieșit la iveală un șir de efecte adverse, cu impact negativ, nu doar asupra evoluției stării epidemiologice, ci și asupra respectării drepturilor omului [20].

Dacă despre măsurile luate de către autorități în stoparea virusului Covid-19 cetățenii erau zilnic informați, atunci despre restul deciziilor se știa mai puțin. În primul rând, autoritățile erau primordial ocupate de situațiile create de pandemie și în al doilea rând însăși cetățenii erau mai puțin interesați de ce se mai întâmplă pe lângă situația creată la nivel mondial. Cu toate acestea, unele decizii erau luate, indiferent dacă cetățenii se implicau sau nu. Conform legii, autoritățile publice trebuie să utilizeze toate instrumentele posibile pentru asigurarea transparenței și accesul la datele de interes public. Așa cum unul din instrumentele utilizate de autoritățile publice este panoul informativ, această metodă nu a fost relevantă în contextul în care cetățenilor li s-a interzis prin lege ieșirea neîntemeiată din casă. O metodă mult mai modernă și mai eficientă în era digitalizării sunt instrumentele de disemina-

re a informațiilor de interes public, și anume portalurile web ale autorităților administrației publice și rețelele de socializare, unde autoritatea publică trebuie să plaseze informații relevante despre activitatea sa chiar și în timp de pandemie. Cu toate acestea, pe multe platforme guvernamentale au fost lipsă astfel de informații.

COVID-19 a evoluat rapid într-o urgență globală. Guvernele multor state au reacționat la pandemie ca la o problemă de securitate națională. De exemplu, unele țări membre ale Consiliului Europei au impus restricții, cu derogarea temporară de la obligațiunile asumate în tratatele în domeniul drepturilor omului, precum Convenția Europeană a Drepturilor Omului. Republica Moldova nu a fost o excepție, fiind printre primele zece țări care au anunțat despre o posibilă neconformare cu prevederile Convenției din motive de securitate națională. În conformitate cu art. 15 din Convenție, derogarea se permite „în caz de război sau de alt pericol public ce amenință viața națiunii...în măsura strictă în care situația o impune”. Această prevedere permite statelor să-și exercite împuternicirile naționale în stare de urgență, care ar putea avea ca rezultat devierea de la protecția drepturilor fundamentale, inclusiv libertatea de opinie și de exprimare. Cu toate acestea, necesitatea apărării națiunii în situație de criză trebuie cântărită în raport cu o necesitate la fel de vitală – cea de a proteja drepturile fundamentale. În conformitate cu declarația comună a Oficiului Înaltului Comisar ONU pentru Drepturile Omului (OHCHR), Organizației pentru Securitate și Cooperare în Europa (OSCE) și a Comisiei interamericane pentru drepturile omului (IACHR): „Dreptul la libertatea de exprimare, care include și dreptul de a căuta, de a primi și de a răspândi informații și idei de toate genurile... poate face obiectul doar a unor restricții restrânse” în timpul crizei de sănătate. Pentru a asigura aceste libertăți, prin această declarație

țările sunt îndemnate să asigure corectitudinea, accesibilitatea și transparența informației despre pandemie pentru cetățeni și jurnaliști, precum și să elimine riscurile reale ale dezinformării în conformitate cu standardele stricte de proporționalitate și necesitate. De asemenea, OCHCR avertizează că împuternicirile în stare de urgență trebuie utilizate pentru atingerea obiectivelor legitime de sănătate publică, și nu pentru a suprima disidența sau pentru a reduce la tăcere apărătorii drepturilor omului sau jurnaliștii. Mai mult decât atât, Curtea Europeană a Drepturilor Omului (CEDO) impune cerințe stricte pentru țările care invocă art.15 din Convenția Europeană a Drepturilor Omului, inclusiv obligația autorităților naționale de a justifica în mod transparent caracterul relevant, adecvat și proporționalitatea ingerinței guvernului în drepturile fundamentale ale omului cu scopurile legitime urmărite”. Mai exact, pentru a demonstra proporționalitatea și necesitatea măsurilor, statul trebuie să demonstreze caracterul adecvat și aplicarea îngustă a unei restricții pentru ca aceasta să-și realizeze funcția de protecție; să demonstreze că măsura este instrumentul cel mai puțin intruziv față de alte măsuri de protecție; să asigure încetarea efectului restricțiilor impuse odată cu diminuarea și eliminarea pericolului. Primul pas decisiv care a determinat necesitatea identificării acelui echilibru între securitatea națională și drepturile omului în Republica Moldova a fost făcut odată cu declararea de către Guvernul țării pe 16 martie 2020 a stării de urgență pentru o perioadă de 60 de zile. În rezultatul instituirii regimului de stare de urgență, Comisia pentru Situații Excepționale convocată de Prim-ministru, din componența căreia făceau parte membrii Cabinetului de Miniștri, a fost împuternicită să adopte măsuri extra-legale de combatere a pericolului pentru sănătatea publică, inclusiv coordonarea

activității mijloacelor de informare în masă privind informarea populației despre cauzele și proporțiile situației excepționale, precum și alte restricții largi. Aceste măsuri au fost luate în conformitate cu Legea nr. 212 privind regimul stării de urgență, de asediu și de război [21], care-i dă Guvernului dreptul de a aplica măsuri temporare cu caracter politic, economic și social de asigurare a ordinii publice în situații excepționale.

Unele state post-sovietice au adoptat măsuri de urgență împotriva răspândirii pandemiei care afectează direct libertatea mass-mediei. Printre țările care au adoptat cele mai severe măsuri sunt Belarus și Rusia. Guvernele ambelor țări au fost acuzate de impunerea unor restricții grave pentru accesul la informații și utilizarea forțelor de poliție pentru a limita mediatizarea răspândirii virusului care vine în dezacord cu mesajele transmise de guvern. Accesul la informația de interes public a fost printre primele ținte ale restricțiilor impuse în Republica Moldova în legătură cu pandemia. La data de 18 martie 2020 Comisia pentru Situații Excepționale a extins termenul de răspuns la solicitările de informații ale jurnaliștilor pentru instituțiile statului de la 15 la 45 de zile, fără vreo explicație oficială a motivelor care au stat la baza acestei decizii, decât invocarea mandatului Legii nr.212 de a sprijini ordinea publică. Neoficial, purtătorii de cuvânt guvernamentali le-au spus reporterilor că angajații lor erau prea ocupați făcând față pandemiei pentru a răspunde la solicitările de informații. Restricții problematice pentru dreptul de acces la informație au existat întotdeauna în Republica Moldova încă de la independență, iar noile prevederi adoptate în legătură cu starea de urgență agravează și mai mult problemele existente. Extinderea termenului de răspuns la solicitările de informații, pe lângă toate celelalte menționate mai sus, compromite capacitatea jurnaliștilor din Republica Mol-

dova de a oferi cetățenilor informații vitale și la zi. Mai mult decât atât, decizia de a tripla termenul de examinare a solicitărilor de informații vine în contradicție cu standardele de proporționalitate și necesitate, pe care țara trebuie să le respecte în conformitate cu dreptul internațional. Informarea cetățenilor Republicii Moldova în situație de urgență globală de sănătate este de o importanță majoră și trebuie să fie o prioritate clară a Guvernului în perioada stării de urgență. Prin refuzul de a veni cu o justificare de securitate națională transparentă pentru aplicarea unei astfel de măsuri, decizia Comisiei este inutilă, dar și provoacă un prejudiciu disproporționat pentru cetățenii țării [22]. Astfel, este clar că principiul transparenței a fost încălcat prejudicios pe toată perioada situației excepționale și nu doar. Perioada pandemiei COVID-19 se caracterizează prin lipsa transparenței și incertitudine. Cetățenilor le este greu să înțeleagă ceea ce se petrece cu adevărat în viața socio-economică și politică a țării, din cauza că multe fapte nu sunt aduse la cunoștință publică. Cetățenii sunt grupați în categorii: care cred și care nu cred în existența virusului. Este o perioadă stresantă cu urmări pe termen mediu și lung.

Uniunea Europeană este angajată în protejarea societăților, a cetățenilor și a libertăților împotriva amenințărilor hibride, inclusiv a acțiunilor de răspândire de informații eronate și de dezinformare, așa cum se subliniază în Agenda strategică 2019-2024. Obiectivul urmărit este intensificarea cooperării în ceea ce privește identificarea, prevenirea și contracararea atacurilor, sporind în același timp reziliența la aceste amenințări. În contextul intensificării activităților de dezinformare legate de pandemia de COVID-19, instituțiile Uniunii Europene au acționat pentru a crește gradul de sensibilizare cu privire la pericolele dezinformării și au promovat utilizarea surselor sigure. În plus,

Uniunea Europeană a încurajat platformele online să contribuie la combaterea știrilor false și a altor încercări de răspândire de informații eronate prin eliminarea conținuturilor ilegale sau false. Comisia Europeană și Înalțul Reprezentant al Uniunii pentru afaceri externe și politica de securitate au publicat, la 10 iunie 2020, o comunicare comună intitulată „Combaterea dezinformării în legătură cu COVID-19 – Asigurarea unei informări corecte”, propunând acțiuni concrete de sporire a rezilienței Uniunii Europene împotriva provocării reprezentate de dezinformare. Acestea includ sporirea sprijinului Uniunii Europene pentru verificatorii de fapte și cercetători, consolidarea capacităților de comunicare strategică ale Uniunii Europene și consolidarea cooperării cu partenerii internaționali, cu garantarea, în același timp, a libertății de exprimare și a pluralității [23].

În Republica Moldova, scepticismul referitor la libertatea de exprimare și veridicitatea informațiilor este încă omniprezent. Cetățenii sunt confuzi și adesea indeciși în acțiuni. Astfel, pentru ca cetățeanul să se simtă în siguranță trebuie să fie informat corect și să poată acționa în vederea satisfacerii necesităților sale în țara în care ar trebui să i se respecte toate drepturile, indiferent de situațiile create. Astfel, venim cu următoarele recomandări: implicarea activă a societății civile în monitorizarea deciziilor luate de către autoritățile publice; implicarea cetățenilor în procesul de luare a deciziilor și reclamarea cazurilor în care le sunt încălcate drepturile; colaborarea eficientă între mass-media, societatea civilă și autoritățile publice; angajarea fiecărui funcționar public onest în satisfacerea interesului public; afișarea tuturor informațiilor care ar trebui, conform legii, aduse la cunoștința publicului larg.

1.2 Corupția versus meritocrația în sfera publică din Republica Moldova în perioada COVID-19.

Integritatea este o componentă indispensabilă în exercitarea funcțiilor atât în sectorul public, cât și în cel privat. În funcția publică acced persoane care trebuie să fie în slujba cetățenilor, astfel, orice metodă de încălcare a principiului integrității necesită a fi pedepsită conform legii. Nu este admis ca funcționarul public să aibă beneficii personale, în defavoarea cetățenilor statului care îi achită salariul și căruia i-a depus jurământ. Atunci când persoana încalcă normele de integritate, este obligată să răspundă pentru acțiunile sale și pentru efectele acestor acțiuni sau inacțiuni.

Termenul „corupție” provine din latinescul „corrumpere” care înseamnă a rupe, a distruge. Printr-un act de corupție se distruge sau încalcă legea, îndatoririle, normele morale. Corupția este un flagel care necesită a fi exterminat, este un risc care atentează atât la activitatea funcționarilor publici, demnitarilor de stat, cât și afectează toate celelalte persoane implicate, precum și sistemul în ansamblu [24].

În Legea integrității nr.82 din 25.05.2017 corupția se definește drept utilizarea funcției, contrar legii, în interes privat, în cadrul entităților publice sau private, în mod direct de către deținătorul funcției sau indirect de către intermediari, iar interesul privat poate fi propriu pentru deținătorul funcției sau pentru alte persoane [25].

Cea mai recentă definiție a corupției se regăsește în Convenția Organizației Națiunilor Unite împotriva criminalității organizate transnaționale, care reglementează, în articolul 8, corupția activă și corupția pasivă. Corupția activă presupune promiterea, oferirea ori darea, către un funcționar public, a unui folos necuvenit, pentru sine sau pentru altă persoană sau entitate, în scopul îndeplinirii

sau omisiunii de a îndeplini, de către funcționar, a unui anumit act, în exercitarea atribuțiilor sale oficiale. Aceste definiții acoperă noțiunea de corupție, stricto sensu, referindu-se la forma concretă de săvârșire a infracțiunilor de corupție, respectiv darea și luarea de mită. Într-un sens mai larg însă, noțiunea de corupție are un caracter complex, definirea sa făcându-se prin referire la o serie de fapte cu caracter penal ce însoțesc invariabil comportamentul coruptiv. Corupția se regăsește în faptele ce implică utilizarea puterii publice în scopul obținerii unui câștig personal. Aici menționăm următoarele: abuzul de putere, fraudă (înșelăciunea și prejudicierea altei persoane sau entități – în acest caz a statului), utilizarea fondurilor ilicite în finanțarea partidelor politice și a campaniilor electorale, favoritismul (instituirea unui mecanism de exercitare a abuzului de putere în domeniul privatizării sau achizițiilor publice), conflictul de interese (prin angajarea în tranzacții sau dobândirea unei poziții sau a unui interes comercial care nu este compatibil cu rolul și îndatoririle oficiale), delapidarea (utilizarea ilegală a resurselor publice) [26].

Articolul 7 al Convenției Națiunilor Unite prevede ca fiecare stat să se străduie, dacă este cazul și conform principiilor fundamentale ale sistemului său juridic, să adopte, să mențină și să consolideze sisteme de recrutare, de angajare, de încurajare a fidelității, de promovare și de pensionare a funcționarilor și, dacă este cazul, a altor agenți publici nenumiți, care se bazează pe principiile de eficiență și de transparență și pe criterii obiective, precum meritul, echitatea și aptitudinea; cuprind proceduri corespunzătoare pentru a selecționa și pentru a forma persoanele numite să ocupe posturi publice considerate ca fiind în mod special expuse la corupție și, dacă este cazul, pentru a asigura o rotație pe aceste posturi [27]. O prevedere importantă, menționăm noi,

deoarece un proces echitabil de angajare în funcție reprezintă un prim pas spre o exercitare a atribuțiilor în viitor cu corectitudine, profesionalism și utilizarea corectă a resurselor. Deși nu este exclus ca în viitor și o persoană angajată în baza acestor principii să fie supusă tentației de a se corupe. Pentru aceasta este necesar să se lucreze în sensul consolidării culturii organizaționale în fiecare instituție publică, astfel încât managerul pe resurse umane să poată echitabil balansa interesele individuale ale angajatului cu sarcinile directe realizate de către acesta conform fișei postului, dar și abilitățile lui de a exercita eficient atribuțiile funcției.

Documentele internaționale cu caracter normativ ale Organizației Națiunilor Unite utilizează termenul de corupție în sensul înfăptuirii unor acțiuni în exercitarea unei funcții publice sau în inacțiunea înfăptuirii obligațiilor care derivă din această funcție publică, având drept rezultat obținerea unor cadouri, promisiuni sau alte stimulente pe măsura acțiunilor înfăptuite. Astfel, în Rezoluția 34/169 din 17 decembrie 1997 a Adunării Generale a Organizației Națiunilor Unite este stipulată următoarea definiție a corupției: „Îndeplinirea de către o persoană oficială a unei anumite activități ori neîndeplinirea ei în sfera atribuțiilor ei funcționale, în scopul remunerării sub orice formă, în interesul aceluia care dă această recompensă, atât cu încălcarea instrucțiilor de serviciu, cât și fără violarea lor. Un alt document internațional important pentru dezvăluirea caracteristicilor corupției este „Codul internațional de comportament al persoanelor oficiale”, aprobat de cea de-a 51-a sesiune a Adunării Generale a ONU (1996). În acest document nu se conține o definiție explicită a corupției, dar în urma analizei conchidem că prin limitările impuse persoanelor oficiale, corupției se poate raporta acordarea unei preferințe ilegale unui grup oarecare sau unor persoane aparte, folosind

abuzul de serviciu, de către persoanele oficiale publice, în scopul obținerii unui interes personal, a unor profituri ori avantaje financiare pentru familiile lor, a mijloacelor bănești de stat, proprietăților, serviciilor sau informațiilor obținute în timpul exercitării atribuțiilor de serviciu, pentru realizarea activităților nelegate de funcțiile lor oficiale, de asemenea, abuzul de situația sa anterioară după plecarea din funcția oficială.

În Legea nr. 90 din 25.04.2008 cu privire la prevenirea și combaterea corupției acest termen este definit ca o faptă ilegală care afectează exercitarea normală a funcției și care constă în orice folosire ilegală de către o persoană cu statut public a funcției sale pentru primirea unor foloase materiale sau a unui avantaj necuvenit pentru sine sau pentru o altă persoană, contrar intereselor legitime ale societății și ale statului, ori acordarea ilegală a unor foloase materiale sau avantaje necuvenite unei persoane terțe.

Din definițiile menționate, putem deduce următoarele particularități ale corupției: în calitate de subiecți sunt persoane cu statut public, pe de o parte, și un grup de persoane sau o persoană, pe de altă parte, în calitate de obiect sunt activitățile ilegale care duc la obținerea unui avantaj necuvenit pentru sine sau pentru o altă persoană, persoana cu statut public utilizează în scopuri personale atribuțiile de serviciu și, în final, folosul care este contrar interesului legitim al societății și al statului sau acordarea de avantaje necuvenite unei alte persoane, manifestări de dereglare normativă, de diluare și deformare a moralității sociale sau de degradare spirituală a societății, atât la nivel macrosocial, cât și la cel individual. Potrivit laureatului Premiului Nobel pentru Pace din Costa Rica Oscar Sanchez Armas corupția a dobândit o dimensiune globală sub formă de mod obișnuit de a face afaceri [24]. În Republica Moldova tendința de a accede într-o funcție

publică pentru a-și lărgi afacerile este omniprezentă. Chiar dacă articolul 25 alineatul 2(1) al Legii nr.158 din 04.07.2008 cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public stipulează că funcționarul public nu este în drept să desfășoare activitate de întreprinzător, aceștia găsesc modalități diverse, precum transferarea/lansarea afacerilor pe numele soției/soțului, parinților sau altor rude, deși gestionarea directă se realizează anume de funcționarul public [28].

Conform opiniilor exprimate în literatura de specialitate, corupția poate îmbrăca diverse forme:

1. Corupția politică-se manifestă îndeosebi sub forma presiunii și chiar a șantajului exercitat asupra funcționarilor publici pentru a-i determina să adopte anumite decizii ilegale sau în limita legii (care încalcă normele morale). Ea poate viza obținerea unor avantaje materiale sau de altă natură. Corupția politică este cea care creează condițiile pentru acele fenomene pe care le numim criminalitate economică sau crimă organizată-ce semnifică „activitățile infracționale ale unor grupuri constituite pe principii conspirative, în scopul obținerii unor importante venituri ilicite. Acțiunile ilicite se săvârșesc, mai ales în forme interrelaționale, mai mult sau mai puțin complicate care ilustrează termenul de „organizare a crimei“ și termenul de „criminalitate a gulerelor albe“, deoarece după cum susține criminologul american Edwin Sutherland, în general profesia, funcția, creează contextual prilejul și uneori chiar motivarea săvârșirii delictelor, transpunerea în practică a faptelor ilicite realizându-se direct sau indirect în cadrul unui ansamblu relațional. Poziția socială a persoanei, precum și angrenajul socio-economico-politic din care face parte împiedică înfăptuirea justiției penale.
2. Corupția administrativă-cea mai răspândită, care tinde de la fapta funcționarului public care pretinde

o recompensă pentru întocmirea unui act la care este obligat prin funcția pe care o deține, până la deturnarea, din interes personal, a averii publice, săvârșite de persoane aflate în poziții-cheie ale administrației de stat. În principiu, funcționarii publici săvârșesc fapte de ignorare intenționată a dispozițiilor regulamentare de anunțare a licitațiilor publice, favorizarea anumitor întreprinderi sau firme la repartizarea contractelor (uneori cu un procent din beneficiul acestora drept mită), falsificarea documentelor pentru licitații, repartizarea ilegală de spații sau locuințe, intervenții pe lângă alți funcționari publici pentru a trece cu vederea încălcarea legii etc. 3. Corupția economică-cuprinde un spectru foarte larg, de la „spălarea banilor” care desemnează reinvestirea în afaceri licite a banilor obținuți din afaceri ilicite, utilizând în acest scop circuite financiare interne și internaționale, la evaziunea financiară, bancară frauduloasă, traficul de licențe, neplata taxelor vamale și a impozitelor, falsificarea cecurilor și eliberarea de cecuri fără acoperire, contrabandă de mărfuri. Agresionarea masivă și fără scrupule realizată prin furturi, gestiune frauduloasă, delapidări și alte forme de „vandalism economic” practicate de infractori prin utilizarea de metode abile este însoțită în majoritatea cazurilor de acte de corupție. Modificarea în sens pozitiv a condițiilor specifice actuale interne, precum și intensificarea cooperării internaționale pe planul luptei antiinfracționale pot influența în mod decisiv această tendință în evoluția sa pe termen lung, înlăturarea factorilor spre care se îndreaptă cercetarea criminologică a fenomenului, identificând și explicând cauzele de ordin obiectiv și subiectiv care determină săvârșirea unor măsuri și programe eficiente de prevenire și combatere a fenomenului [29].

O altă abordarea a corupției unui funcționar public care se consideră a fi angajat în funcție în bază de merite se referă la relația

dintre administrație și cetățeni. Important este să se înțeleagă sensul acestei relații, or administrația este o structură pusă în slujba cetățeanului, iar acesta o supraveghează ca nu cumva acesta să abuzeze de resursele pe care le are la dispoziție, banii publici, proveniți din impozite și taxe, sau dimpotrivă, administrația este cea care supraveghează cetățenii tentați să nu-și plătească impozitele, să abuzeze de bunul public, să încalce dreptul altor cetățeni.

Nu avem aici doar o problemă de principiu a unui sistem democratic. Modul în care definim raportul dintre administrație și cetățean are un impact direct asupra problematicei corupției. În funcție de cum răspundem la această întrebare vom construi răspunsul la întrebarea – ce trebuie combătut mai întâi: corupătorul sau coruptul? V. Pasti consideră că răspunsul “natural” care spune că corupătorul și coruptul trebuie combătuți în egală măsură nu este decât o formă de a-i lăsa în pace și pe unul, și pe celălalt [30].

Important este să nu se lase nepedepsit nici un caz, pentru a excude lanțul nelegiuirilor care poate să urmeze și să aducă multe pagube cetățeanului de rând. Clar că mai eficient este să previi, decât să stopezi și să pedepsești, de aceea la nivel de Guvern ar fi de dorit să se prevadă foarte explicit toate mecanismele posibile de prevenire a acestui fenomen negativ.

În acest context, considerăm esențial a menționa mecanismele de prevenire a fenomenului corupției într-un stat. Ele pot fi grupate în două categorii. La prima categorie se referă mecanismele de prevenire a corupției în domeniul public, caracteristice tuturor instituțiilor și autorităților publice din stat. La cea de a doua categorie se referă mecanismele de prevenire aplicate de instituțiile specializate în prevenirea și combaterea corupției. Din prima categorie fac parte, instrumentele de prevenire a fenomenului corupției care sunt aplicate din momentul angajării funcționarilor

publici. Autoritățile statale ar trebui să acorde instituțiilor subordonate utilizarea unor tehnici de selecție, care să asigure angajarea unor funcționari demni de încredere, pentru care costurile morale sunt ridicate. Angajările trebuie să se realizeze după merit, în bază de concurs, pentru ca cei mai capabili să obțină postul, fără intervenția terțelor persoane. Astfel, instrumentul de recrutare și selectare a funcționarilor publici trebuie să prevină din start implicarea acestora în acte de corupției ce ar prejudicia interesele publicului și ale instituției în care vor fi eventual angajați. Stabilirea unui grad înalt de integritate ale candidatului este unul dintre cele mai de bază principii aplicate în statele cu un indice scăzut de corupție, selectarea funcționarilor publici fiind efectuată pe bază de concurs, verificări suplimentare în dependență de specificul instituțional [31].

Funcționarii publici reprezintă resursele umane ale administrației publice, care alături de cele materiale și bănești asigură condițiile de funcționare a acesteia. În exercitarea atribuțiilor, funcționarii publici trebuie să nu uite că sunt în slujba cetățenilor, a interesului public, căruia să-i dea satisfacție cu înțâietate, comportamentul lor fiind influențat de noile reforme sociale și de internaționalizarea crescândă a contextului în care ei lucrează. Astfel, chiar și în perioada pandemiei de COVID-19 ei trebuie să acționeze în numele cetățeanului, dar nu să stopeze acțiunile necesare și să afirme că sunt ocupați cu chestiuni mult mai importante și necesare. Ei trebuie să asigure buna funcționare a instituției în care activează, astfel încât pandemia de coronavirus să nu fie un pretext de neexercitare în termen a obligațiilor, sau și mai rău, de comitere a unor acte de corupție, în acest sens. Având în vedere amploarea și varietatea rețelei de autorități și instituții ale administrației publice și complexitatea sarcinilor pe care aceste

autorități și instituții trebuie să le îndeplinească pentru organizarea executării și executarea legii, precum și faptul că administrația publică nu este altceva decât activitatea unor oameni în raport cu alți oameni, problematica celor care lucrează în organele administrației publice și care formează personalul acestora capătă o importanță deosebită. Așadar, se poate spune că eficiența autorităților administrației publice în realizarea sarcinilor care le revin depinde în mare măsură de calitatea umană și capacitatea profesională a celor care alcătuiesc aceste organe, fiind necesară, cum am menționat anterior, o atenție sporită în recrutarea, formarea și motivarea personalului din administrația publică. Prin exercitarea funcției publice trebuie să se contribuie la realizarea puterii publice, fie într-o formă directă, în cazul funcțiilor de decizie ce incumbă emiterea actelor juridice de putere sau de autoritate, fie indirect prin acțiunile de pregătire, executare și control, strâns legate, sau în corelație cu exercițiul autorității publice. Dacă în Europa Occidentală reforma în serviciul public este îndreptată spre o creștere a eficienței și productivității acestuia, în țările centrale și est-europene administrația publică, deci implicit serviciul public, a trebuit să fie restructurată complet, o atenție deosebită acordându-se conceptului de servire a cetățeanului [32].

Legislația de drept al muncii aplicabilă personalului bugetar este profund diferită de cea aplicabilă în sectorul privat. Spre deosebire de sectorul privat, unde piața este cel mai eficient regulator, sancționând orice eroare făcută de către evaluator, în sectorul public nu există întotdeauna un feedback al realității economice care să demonstreze corectitudinea și eficiența evaluării candidaților în vederea angajării. De aceea, legea intervine aici mai adânc, impunând condiții, termene și proceduri. Dacă sectorul privat beneficiază de o deosebită flexibilitate în domeniul

angajării personalului, tocmai cu scopul unei depline racordări la cerințele realității economice, în sectorul public flexibilitatea poate conduce la manifestări de subiectivism și arbitrar. Pe de altă parte, legiferarea excesivă pe care o putem întâlni în sectorul bugetar poate genera soluții versatile și chiar contradictorii [33]. După cum am mai menționat, accesul la o funcție publică presupune de cele mai multe ori o modalitate de selecție dintre candidații aspiranți la funcția respectivă. Concursul este modalitatea nediscriminatorie la care se face apel pentru selecția funcționarilor, procedura de derulare a concursurilor fiind stabilită prin legi speciale ale fiecărui stat membru al Uniunii Europene. Franța și Spania sunt țări care procedează la asemenea modalitate de recrutare pentru aproape toate posturile din administrația publică. Se opinează că Spania are una dintre cele mai reușite constituții din lume. În Franța există și prestigioasa școală de pregătire a înalților funcționari publici “Ecole Nationale d’Administration”, care asigură selecția elitelor, iar mai apoi formarea lor solidă pentru integrarea în posturi cheie de funcționari publici. Admiterea la aceasta instituție, cât și selecția ulterioară a acestora pentru ocuparea unor înalte posturi în Administrația franceză este foarte dură. Prin sistemul concursului se asigură îndeplinirea a două obiective majore: evaluarea corectă a capacității candidatului; garantarea independenței autorității care are sarcina selecționării. Italia admite de asemenea acest principiu, dar acesta se aplică într-un număr redus de domenii, printre care diplomația și magistratura. În Marea Britanie și Belgia, evaluarea capacității candidaților se face prin organisme independente. În Germania, candidații trebuie să urmeze un curs de formare înainte de a solicita un post în funcții publice. În Franța și Germania, funcția publică este văzută ca o forță independentă care asigură “continuitatea statului”.

Aceasta acționează ca mediator între stat și societate și garantează respectul interesului public. În Marea Britanie, funcționarii publici sunt considerați ajutoare credincioase ale guvernului, ales în mod democratic. Desigur, miniștrii au o oarecare putere discreționară în numirea înalților funcționari direct subordonați lor, iar modalitatea concursului combină probele teoretice cu probe practice, care constau adesea în perioade de exercitare efectivă a sarcinilor aferente postului respective, cu titlu de perioadă de probă. În România, recrutarea și promovarea funcționarilor publici face obiectul de reglementare a Statutului funcționarului public, legea reglementând atât principiul accesului liber cât și principiul ocupării funcției publice și selectării funcționarilor exclusiv pe criteriul competenței. După cum se arată în doctrina comparată, modalitățile de examinare a candidaților, deci de desfășurare a concursurilor, diferă de la teste teoretice până la testele practice sau chiar teste de personalitate. După cum se arată în doctrina comparată, modalitățile de examinare a candidaților înscriși la concursul pentru ocuparea unei funcții publice diferă de la o țară europeană la alta. În unele state predomină testele teoretice, pe motiv că funcționarul urmează să fie învățat realitățile practice ale funcției la care aspiră. Pentru altele, dimpotrivă, predomină probele practice, pentru a se testa mai curând eficiența persoanei respective și capacitatea de a se descurca în situații concrete, avându-se în vedere și faptul că prezentarea diplomelor de studii obținute este o garanție a cunoștințelor teoretice. În Franța noțiunea de concurs pentru ocuparea posturilor publice se aplică ori de câte ori sunt îndeplinite următoarele condiții: existența unui post sau a unor posturi vacante; un juriu independent atât de puterea politică cât și de șefii serviciilor în cadrul cărora s-a creat vacanța; un clasament al candidaților admiși, după rezultatele obținute;

obligația autorității de a respecta clasamentul juriului cu prilejul numirii. În Germania, examenul teoretic este combinat cu stagii de activitate, pe când în Marea Britanie sau Irlanda jurisprudența asupra concursurilor este inexistentă. Spania, Luxemburg, Belgia utilizează concursul pe baze exclusiv teoretice, pe când Italia și Portugalia acordă prioritate părții practice [34].

În Republica Moldova, chiar dacă articolul 28 din Legea nr.158 din 04.07.2008 cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public prevede că ocuparea funcției publice vacante se face prin: concurs, promovare, transfer, detașare, asigurare a interimatului funcției publice de conducere, realitatea poate fi diferită [28]. La fel articolul 11 din Legea integrității nr. 82 din 25.05.2017 prevede clar că recrutarea și promovarea agenților în cadrul entității publice trebuie să se efectueze prin concurs public, conform criteriilor transparente și obiective de selectare în bază de merit, calificare profesională, capacitate, competență și integritate profesională, fără a admite favorizarea intereselor private și a oricăror forme de discriminare pe motiv de sex, rasă, limbă, religie, opinii politice sau orice altă opinie, origine națională sau socială, altor forme de discriminare, în conformitate cu prevederile legislației speciale care reglementează activitatea diferitor categorii de entități și agenți publici. Pentru asigurarea angajării și promovării agenților publici în bază de concurs conducătorul entității publice are următoarele obligații: adoptă actele administrative de stabilire a regulilor de organizare și desfășurare a concursului public în cadrul entității, cu fixarea obligatorie a criteriilor de selectare în bază de merit și de integritate profesională (solicitarea certificatului de cazier privind integritatea profesională, a informației privind stările de incompatibilitate neresoluate, privind conflictele de interese sancționate și a

cazierului judiciar care cuprinde informația despre privarea de dreptul de a ocupa funcții publice); desemnează responsabilii de organizarea și desfășurarea concursului public în cadrul entității și asigură condițiile necesare activității lor; asigură afișarea în incinta entității și publicarea pe pagina de internet a acesteia sau, după caz, în sursele mass-media a informației cu privire la condițiile de desfășurare a concursului; asigură desfășurarea fiecărei etape a concursului public, inclusiv a etapelor specifice pentru activitatea profesională a agenților publici din cadrul entității respective; emite actul administrativ de numire în funcție a candidatului învingător în cadrul concursului public [25].

Sușținem părerea lui Gațcan I., precum că procesul de angajare a funcționarilor în posturile-cheie ale unor autorități sau instituții, de multe ori este efectuat în bază de relații personale sau de promovare pe linie politică. Prin aceste metode de selecție ne-transparentă, se compromite din start integritatea funcționarului și a instituției. Cu toate că în ultimii ani au fost implementate noi standarde de selecție pentru funcționari, obligatoriu prin concurs, în multe cazuri aceste concursuri sunt mimate în scopul promovării persoanelor apropiate sau pe linie de partid, ceea ce nu garantează o independență a funcționarului public, ci mai degrabă o dependență de anumiți factori politici, care pot influența promovarea unor interese prin intermediul funcționarului. Cu referire la domeniul justiției, considerat cel mai corupt, putem spune că, sub influența partenerilor europeni, se observă o oarecare înviore în implementarea noilor instrumente de selecție. Astfel, odată cu reformele din sistem sunt promovate mai multe instrumente de asigurare a integrității, precum: testarea la poligraf a candidaților la funcțiile de judecători, procurori, angajați ai Centrului Anticorupție, verificarea stilului de viață al acestor candidați, exa-

minarea suplimentară a cunoștințelor în domeniu, evaluarea finală pe bază de comisie etc. Cu toate acestea, instrumentele numite nu asigură prevenirea completă a situațiilor de conflict de interese, care pot apărea după angajare. Investigațiile jurnalistice din mass-media sau ale organelor de drept relevă încă multiple cazuri de angajări în diverse instituții de stat ale persoanelor apropiate sau pe line de partid, fapt ce creează un risc sporit de amplificare a corupției. Un alt instrument public de prevenire a fenomenului corupției, promovat de instituțiile internaționale, este recompensarea și penalizarea, care are ca scop motivarea și consolidarea integrității funcționarului. Acest instrument se bazează pe o structură de motivare a funcționarului, astfel încât salariul funcționarului trebuie să acopere cel puțin cheltuielile de întreținere a familiei. Dacă funcționarul nu-și poate acoperi cheltuielile de întreținere a familiei, el este nevoit să caute venituri alternative salariului, care de cele mai dese ori provin din actele de corupție comise la locul de muncă. Or, este necesar de menținut un nivel minim de salarizare, iar pentru a fi durabil recompensele trebuie să evolueze direct proporțional cu performanța funcționarului [31].

În ultimul timp se pune un accent mai mare pe salarizarea echitabilă a funcționarilor publici. Astfel prin Legea nr. 295 din 22.12.2016 privind modificarea și completarea Legii nr.48 din 22.03.2012 privind sistemul de salarizare a funcționarilor publici s-a stabilit de a se achita salarii funcționarilor publici în funcție de importanța, răspunderea, complexitatea și riscurile activității desfășurate, precum și în funcție de performanțele profesionale ale acestora. Salariul total al funcționarului public pentru activitatea desfășurată lunar, pe durata normală a timpului de lucru stabilită de lege, potrivit sarcinilor și atribuțiilor din fișa postului, este constituit din: salariul de funcție; sporul pentru grad de ca-

lificare, grad special și rang diplomatic; plăți de stimulare. Referitor la plățile de stimulare este prevăzut că funcționarii publici beneficiază de un spor lunar pentru intensitatea muncii și de un premiu anual, de premii unice, de alte plăți de stimulare, care se achită din economiile mijloacelor pentru retribuirea muncii alocate pe anul respectiv, în modul și în condițiile stabilite de Guvern. Sporul lunar pentru intensitatea muncii are drept scop stimularea funcționarilor publici pentru obținerea unor rezultate optime la nivel de subdiviziune/autoritate publică [35]. Important este ca angajatul care beneficiază de salariu echitabil să se bazeze pe principii de corectitudine și profesionalism și să nu fie tentat de a mai primi mită. Pentru aceasta este nevoie de un control riguros și pedepse pe măsură.

Referitor la penalitățile financiare aplicate pentru corupție, I. Gațcan afirmă, pe bună dreptate, că în majoritatea cazurilor acestea nu au puterea de a descuraja funcționarul corupt. Soluția aplicată este diversificarea penalităților, bazate pe schimbarea obligațiilor de serviciu ale funcționarului, adică transferarea la un alt post, pentru a diminua riscul de corupție și pentru a crește probabilitatea de a fi prins funcționarul corupt și de a proba faptele ce pot sta la baza concedierii funcționarului. Un instrument de prevenire a corupției, centrat pe integritatea instituțională și individuală, este și culegerea informațiilor privind fenomenul corupției în cadrul instituțiilor publice. Acest instrument de prevenire a corupției este viabil doar în cazul respectării primului instrument menționat, ce se referă la calitatea selecției funcționarilor publici. Culegerea informațiilor, ca instrument de prevenire a corupției, are ca scop acumularea informațiilor privind funcționalitatea instituției și a funcționarilor acesteia pentru stabilirea riscurilor. Tehnicile de acumulare a informațiilor pot fi diverse, în cele mai dese cazuri

sunt auditurile, chestionarea cetățenilor, linia fierbinte, petițiile parvenite, autoevaluarea riscurilor etc. Stabilirea mecanismelor de sesizare și aplicare a sancțiunilor de către manageri poate diminua cazurile de favorizare, discriminare sau de abuz din partea funcționarilor. Metodele de sesizare a abuzurilor funcționarilor au fost promovate și implementate în ultimii ani în Republica Moldova în majoritatea instituțiilor publice, doar că au avut un efect mai pronunțat asupra instituțiilor publice centrale, decât asupra celor teritoriale. Însă, în prezent, nu există și o reacție adecvată la sesizări din partea instituțiilor vizate, fapt pentru care societatea revoltată preferă sesizarea directă a organelor de drept. Aceasta, la rândul său, îngreunează activitatea instituțiilor vizate, urmare a direcționării resurselor pe cazuri minore [31].

Corupția tinde să scadă dacă există o separare a puterilor; echilibrare și verificare încrucișată; transparență; un bun sistem judiciar; roluri, atribuții, reguli și limite clar definite. Corupția tinde să nu prolifereze acolo unde există o cultură organizațională puternică și democratică, concurență și un bun sistem de control și acolo unde oamenii (angajați, cetățeni, organe de control) au dreptul să se informeze și dreptul de a aduce îmbunătățiri. Corupția se simte bine acolo unde există multe reguli complexe dublate de oficiali cu puteri discreționare ample și neverificabile. De remarcat că majoritatea acestor idei se aplică atât în lumea afacerilor cât și în cea a administrației. La fel ca și formula metaforică pe care o considerăm deosebit de utilă: $C = M + D - R$ Corupție (C) egal monopol de putere (M) plus puterea discreționară a oficialilor (D) minus responsabilizare (R). Dacă cineva deține puteri de monopol asupra unui bun sau serviciu și are latitudinea să decidă dacă sau cât din bunul sau serviciul respectiv se poate acorda unei persoane și dacă nu există responsabilizare în baza căreia

alții să poată vedea ce decizie s-a luat, atunci probabil că vom da și peste corupție [36]. Monopolul de putere trebuie prevenit prin norme juridice stricte și clar definite, care sunt considerate a fi baza legală a regulilor etice în administrația publică și reglementează activitatea din acest domeniu din punct de vedere legal. Faptele sociale, săvârșite de către funcționarii publici în exercitarea atribuțiilor de serviciu, sunt sancționate de prevederile legale, adoptate de către legiuitor. În acest sens, un rol deosebit de important îl ocupă, la această etapă a societății contemporane, normele legale care reglementează faptele de corupție, cunoscându-se că acțiunile care implică corupția sunt destul de frecvent întâlnite în practica funcționarilor publici. Este, de altfel, o „practică” greșit înțeleasă de către acei funcționari, care aleg să săvârșească fapte antisociale din această categorie [37].

Mult timp s-a considerat că administrația publică trebuie să execute deciziile puterii politice și se credea că funcționarii publici trebuie aleși în funcție pe criterii politice. Astfel, în Franța, până în jurul anului 1844, funcționarii s-au aflat în întregime la discreția miniștrilor. Atât în Franța, cât și în Marea Britanie a apărut necesitatea de a asigura funcționarul împotriva abuzurilor politice, de a-i garanta o anumită siguranță a muncii; pe de altă parte, dezvoltarea ideilor democratice și a principiului liberului acces la funcția publică a dus la recrutarea funcționarilor mai degrabă după criteriul capacității și în mult mai mică măsură după criterii politice. În Germania, la nivelul statului federal și al landurilor, numirea și promovarea funcționarilor rămâne o prerogativă a fiecărui ministru, potrivit principiului autonomiei ministeriale. În realitate, decizia este adesea rezultatul unui acord între partidele de guvernământ. Sub nivelul secretarilor de stat, ministrul nu dispune, în practică, de libertatea de a alege. Legăturile cu partidul

care îl susține sunt de fapt atât de puternice, încât numirile pe care le va face vor depinde de acordul acestui partid. În Belgia, cele trei mari „clivaje” ale societății (limbă, religie și politică) au fost transpuse în cadrul funcției publice și par să domine sistemul de merit, bazat pe capacitatea candidatului, diplome și aptitudini. Principalele probleme rezidă într-o ierarhie rigidă a gradelor care frânează mobilitatea, o ierarhie a salarizării care nu permite organizarea unei veritabile cariere pentru agenții ce ocupă funcții specializate, un sistem de notare care nu este foarte eficient, dar și o puternică politizare [38]. Viitorul funcționar public totuși, nu trebuie să fie angajat sau avansat în funcție pe criterii politice, dar conform unor criterii obiective și echitabile, conform competenței și pregătirii practice și profesionale, condiție sine qua non pentru încredințarea funcțiilor superioare. Pe linia accentului pus pe profesionalism s-a prevăzut că în caz de incompetență are loc trecerea într-o funcție inferioară sau chiar eliberarea din funcția publică. Pentru desfășurarea corespunzătoare a activității și protejării funcționarului public față de schimbările de ordin politic s-a introdus conceptul de stabilitate în funcție. Totuși, modul în care autoritățile publice își îndeplinesc obligațiile în privința cetățenilor se află în continuă schimbare, misiunile instituțiilor publice fiind îndreptate spre prestarea serviciilor pentru cetățeni, precum și elaborarea și punerea în practică a politicilor publice, desi în perioada pandemică s-a demonstrat contrariul. Ca mod de gândire, trebuie schimbată mentalitatea cadrelor superioare din aparatul administrațiilor, prin introducerea principiului conform căruia nu poate fi tolerat randamentul inferior unei norme calitative. Guvernul va trebui să insiste în perfecționarea reformei administrative, prin perfecționarea funcționarilor de nivel superior. Promovarea eficientă a carierei, condiție fundamentală a succesului reformei

administrației publice, trebuie să aibă în vedere stabilirea anuală a normelor de formare și perfecționare precum și motivarea acestora, investirea cu autoritate și insistarea pe obligațiile necesare prestării unui serviciu public eficient. Funcționarii publici trebuie să aibă la bază mândria de a avea o carieră în funcția publică, convinși că sunt conduși și perfecționați în interesul lor și al societății [39]. Ei trebuie să perceapă funcția publică nu ca un instrument tehnic pentru asigurarea procesului de administrare publică, ci un drept fundamental la participare în administrarea treburilor publice. Astfel art.39 din Constituția Republicii Moldova – Dreptul la administrare – stabilește că cetățenii Republicii Moldova au dreptul de a participa la administrarea treburilor publice nemijlocit, precum și prin reprezentanții lor. Oricărui cetățean i se asigură, potrivit legii, accesul la o funcție publică. Astfel, asigurarea egalității de gen nu este numai un aspect suplimentar la celelalte, care țin de managementul resurselor umane, dar un principiu important și indispensabil al întregului sistem de management al resurselor umane. Astfel, sistemul de angajare și promovare în funcții publice bazat doar pe principiul de merite în esență presupune că vor avea șansă să se angajeze și să se promoveze în funcții publice acei care au studii mai bune, deprinderi mai bune și experiențe mai bune. În același timp oportunitățile pentru acumularea acestor avantaje nu sunt egale pentru toată lumea. Statisticile arată că femeile nu se regăsesc în mod paritar cu bărbații pe toate segmentele de funcții publice și la toate nivelurile de funcții publice. Astfel, femeile se regăsesc într-un număr neînsemnat în domenii precum transporturi, cadastru, organele de forță. Proporțional vorbind putem găsi mult mai mulți bărbați printre șefii din domeniul fiscal, protecție a mediului, sănătate, decât printre colaboratorii de rând din aceleași domenii. Asemenea situații cu probabilitate înal-

tă se datorează discriminării indirecte a femeilor în promovarea la serviciul public [40]. Deci în procesul de angajare, promovare sau avansare trebuie obligatoriu să se țină cont de egalitatea de gen, pentru că doar meritul la moment al unui candidat adesea poate fi subiectiv, în special în cazul mamelor care au stat în concedii de îngrijire a copiilor, iar bărbații au avansat în trepte ierarhice în acest timp. Deși este complicat acest proces, comisiei de concurs i se atribuie dreptul și capacitatea de a stabili obiectiv criteriul de alegere a candidatului potrivit în mod corect și echitabil. În studiul „Corupția și gen în Administrația Publică Centrală” totuși se specifică că promovarea în funcție în cadrul autorităților administrației publice centrale atât pentru bărbați, cât și pentru femei se face după principiul meritocrației, în cazul în care se demonstrează abilități și devotament. Alte criterii importante de promovare ar fi: experiența de muncă în domeniu, cunoașterea limbilor străine. Se consideră, cu regret, că din punct de vedere al remunerării activitatea în sectorul public nu este atractivă la moment. Din această cauză nu este concurență pentru a accede în posturile vacante, chiar superioare ierarhic, iar promovarea în funcție nu este stimulativă dat fiind faptul că responsabilitățile cresc semnificativ, dar diferența de remunerare este mică, astfel angajații renunță la posibilitatea de a avansa în funcție, rămânând la statutul de „executant”. Totuși, cu regret, se consideră a fi prezente și partajările politice, influențele politicului asupra deciziilor privind funcțiile care oferă „oportunități” de câștiguri suplimentare salariului [41].

Astfel, pentru excluderea acestui fenomen negativ, precum corupția, din sfera publică este nevoie de o schimbare totală la nivel de mentalitate, în primul rând. În al doilea rând, politicile publice în acest domeniu trebuie să fie bazate pe mecanisme

instituționale eficiente de integritate. În al treilea rând, persoanele care vin să se angajeze trebuie să fie motivați pentru ca să nu încerce să găsească căi de obținere a unui profit în mod ilegal. Activitatea pe care o desfășoară trebuie să fie bazată pe principii de profesionalism, integritate, echitate și calitate. În al patrulea rând, trebuie să se respecte egalitatea de gen în toate instituțiile publice. Principiul meritocratic este unul esențial, dar pot apărea anumite divergențe sau constrângeri, care încurajează vulnerabilitatea femeilor în raport cu bărbații. Respectarea principiului meritocratic nu ar trebui să încurajeze sub nici o formă corupția nici în perioada pandemiei de coronavirus, nici în alte circumstanțe.

Capitolul II

RELAȚIA TRIDIMENSIONALĂ „CULTURĂ ORGANIZAȚIONALĂ – PANDEMIE – SCHIMBARE” ÎN CADRUL ORGANIZAȚIILOR DIN REPUBLICA MOLDOVA

În acest capitol este analizată, cu predilecție, relația tridimensională cultură organizațională – pandemie - schimbare. Primul subcapitol cercetează provocările culturii organizaționale în perioada pandemiei de coronavirus-problemele cu care s-au ciocnit organizațiile în perioada COVID-19, cum s-au manifestat aceste probleme asupra bunei funcționări a procesului de lucru. La fel, este evaluată cultura organizațională dintr-o perspectivă statică (în prima perioadă a pandemiei) și apoi dinamică (pe parcursul pandemiei). Cel de-al doilea subcapitol pune în lumină procesele care au derulat ca urmare a efectelor pandemiei și anume schimbarea și adaptarea culturii organizaționale la noile realități: cum s-au menținut pe piață unele organizații, din ce considerente alte organizații au falimentat, ce soluții inovatoare au găsit managerii pentru a-și menține angajații și a nu pierde în totalitate profitul, cât de rapid s-au adaptat la noul mediu de muncă și cum s-a caracterizat nivelul lor de performanță. Cu certitudine, acest trio a pus bazele unui nou început nu doar pentru organizațiile din Republica Moldova, dar și din întreaga lume, pentru că în era digitală munca în format online devine o necesitate, mai ales în situația pandemică, atunci când siguranța și starea de sănătate este pe prim plan pentru toți.

2.1 Provocări ale culturii organizaționale în perioada pandemiei de coronavirus

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

Se consideră că liderul este un element cheie care trebuie să participe nemijlocit la consolidarea culturii organizaționale prin acțiunile pe care le întreprinde zilnic. Rolul acestuia s-a accentuat și mai mult în perioada de pandemie de coronavirus, atunci când oamenii au devenit speriați de această mare problemă globală, de stresul și frica pentru sănătatea lor și a celor apropiați, dar și de teama de a rămâne fără o sursă financiară. Interrelația dintre un lider și ceilalți angajați creează posibilități de eficientizare sau

neeficientizare a serviciilor prestate. Un lider care tinde să consolideze cultura organizațională, atât în pandemie, cât și în alte perioade, trebuie să vadă în oameni 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 birocrăția, încercând să transforme fricile în atuuri, astfel încât oamenii să aibă încredere în sine și în capacitățile lor. Liderii vor stopa fluctuația de cadre și vor încerca să-și susțină angajații, mai ales în pandemie. Chiar dacă nu este relevant pentru perioada pandemică, totuși menționăm că liderul trebuie să poată organiza și ședințe informale, unde angajații se vor cunoaște mai bine, vor relaționa între ei mai liber de la om la om și nu de la angajat la angajat pe diferite trepte ierarhice.

Cu toate acestea, câte abilități nu ar avea un lider, el nu va putea organiza totul eficient fără o echipă de oameni bine instruiți și cu competențe necesare funcțiilor pe care le dețin. Astfel, angajații trebuie să se manifeste prin cunoștințele teoretice și

practice pe care le posedă, implicându-se și exprimându-și părerea. Chiar dacă este dificil, în perioadele de criză, ei trebuie să fie deschiși spre comunicare și spre perfecționare, să muncească mai mult pentru a fi remarcat și pentru a aduce valoare prin tot ceea ce realizează. Pentru noii angajați foarte eficient în perioada de pandemie și nu doar ar putea fi programele de mentorat, care adesea nu sunt aplicate, mai ales în Republica Moldova. Informația pe care o posedă un specialist bine pregătit trebuie transmisă corect altor angajați pentru ai forma în domeniul în care au început activitatea. Este un pas important spre fortificarea culturii organizaționale. Atunci când perioada de pandemie vine pe neașteptate, adesea unii angajați se pot ciocni de mai multe responsabilități decât le aveau până la pandemie, astfel pentru a nu-și asuma mai multe responsabilități decât ar trebui, ar fi de dorit ca aceștia să împărtășească cunoștințele între angajați, 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 aceste vremuri tulburi este nevoie de oameni cu putere de decizie, cu viziune, dar care să știe să lucreze coordonat. Tocmai de aceea în orice criză, eficiența decizională, analiza implicațiilor acestora pe termen lung, capacitatea de previziune, dar și buna coordonare a echipelor sunt unele dintre trăsăturile care nu trebuie să le lipsească liderilor. Ele pot face diferența dintre rezultate bune sau dezastruoase, mai ales atunci când este vorba de viețile oamenilor [42].

Toți oamenii au devenit stresați și se simțeau neajutorați la începutul pandemiei. Nu se știa exact ce va fi în continuare. Unii aveau frica de a rămâne fără surse de existență, alții nu doreau să meargă la serviciu din considerente de sănătate. Unele organizații au trimis forțat în concediu din cont propriu, altele au eliberat angajații, iar altele au pierdut angajați profesioniști. Indiferent de situație, nimănui nu ar fi trebuit să i se încalce drepturile. Dacă au fost încălcate sau nu este deja alt subiect. Astfel, drepturile lucrătorilor sunt menționate în Pactul Internațional pentru Drepturile economice, sociale și culturale [43]. Deci, dreptul la muncă este un drept pe care îl au toți oamenii. Fiecare persoană își poate alege liber unde să lucreze ca să poată câștiga bani. Toți lucrătorii au dreptul la condiții bune de muncă care să nu le pună viața în pericol [44]. Ținând cont de cele menționate, majoritatea

organizațiilor, în măsura în care le permite situația și domeniul au trecut la activitate online.

Situația economică din Republica Moldova este una instabilă și angajații din diferite sectoare se ciocnesc cu probleme și realități dure, care-i pun la încercări grele, prin pierderea locului de muncă, micșorarea salariului, micșorarea orelor de muncă-dar cu același volum de lucru, concedii din cont propriu, instabilitate la locul de muncă. Analiza informației statistice oferite de către Agenția pentru Ocuparea Forței de Muncă ne dezvăluie date mai puțin îmbucurătoare la acest capitol. Dacă în 2018 (ianuarie-decembrie) la evidență în calitate de persoane cu statut de șomer au fost luați un număr de 35544 și în 2019 (ianuarie-septembrie) numărul s-a micșorat la 20066, atunci în anul 2020 (ianuarie-noiembrie) 73548 de persoane au apelat pentru a găsi un loc de muncă, printre care 45981 oficial au fost înregistrați ca persoane cu statut de șomer [45]. Astfel, 50,7% dintre persoanele cu statut de șomer au constituit bărbații, 49,3% femeile, iar 33,1% s-au aflat pentru prima dată în căutarea unui loc de muncă. Din totalul șomerilor înregistrați pe parcursul a 11 luni ale anului curent, 33,8% au vârsta cuprinsă între 16-35 ani (15552). Nivelul de pregătire al șomerilor înregistrați arată că cei mai mulți (63,8%) au studii primare/gimnaziale/liceale și nu dețin o calificare profesională. Cei mai mulți șomeri s-au înregistrat în mun. Chișinău (12%), UTA Găgăuzia (6%), r. Ungheni (5%), r. Drochia (4%). Ponderea șomerilor înregistrați din mediul rural a fost mai mare decât a celor din mediul urban - 59,9% (27556) și respectiv 40,1% (18425). Structura șomerilor, inclusiv care necesită suport suplimentar pe piața muncii este următoarea: tineri 16-24 ani - 15,8% (4287 șomeri), tineri 16-29 ani - 18,1% (8326 șomeri), persoane de etnie romă - 4,8% (2228 șomeri), persoane reîntoarse

de peste hotare - 3,3% (1524 șomeri), șomeri cu dizabilități - 2,0% (904 șomeri), cetățeni străini - 0,1% (56 șomeri).

Persoanele înregistrate cu statut de șomer la Subdiviziunile Teritoriale Ocupării Forței de Muncă în a cărei rază își au domiciliul sau reședința, beneficiază de măsuri de ocupare a forței de muncă prevăzute de Legea nr.105/2018 cu privire la promovarea ocupării forței de muncă și asigurarea de șomaj [46]. Astfel: 8607 șomeri au fost susținuți la angajarea în câmpul muncii; 622 șomeri au absolvit cursurile de calificare, recalificare, perfecționare și specializare, inclusiv trecători din anul 2019. Cei mai mulți șomeri beneficiari au fost în mun. Chișinău, UTA Găgăuzia, r. Anenii Noi, r. Fălești, r. Râșcani, mun. Bălți etc.; 223 șomeri au fost angajați în rezultatul subvenționării locurilor de muncă, dintre care 164 persoane cu vârsta de 50 ani și peste, 39 persoane cu dizabilități, etc.; 89 șomeri au fost angajați prin măsura de mobilitate a forței de muncă, care prevede acordarea unor indemnizații unice pentru acceptarea și angajarea la un loc de muncă în altă localitate selectată de Subdiviziunea Teritorială a Ocupării Forței de Muncă; 73 șomeri care dețin o profesie/meserie dar nu au experiență de muncă au fost antrenați în stagiul profesional pe o perioadă de până la 4 luni; 45 șomeri au fost antrenați la instruirea la locul de muncă; 23248 locuri de muncă vacante înregistrate în baza de date a Agenției Naționale a Ocupării Forței de Muncă. La finele lunii noiembrie 2020, în evidență la Subdiviziunile Teritoriale Ocupării Forței de Muncă erau 23738 șomeri, dintre care 12161 femei (51,2%) și 7466 locuri de muncă vacante active. Conform prevederilor Legii 105/2018, Agenția Națională a Ocupării Forței de Muncă stabilește dreptul la ajutor de șomaj și emite decizii de acordare a acestui drept, iar datele din aceste decizii în baza conexiunilor intersistemice securizate sunt transmise către Casa

Națională de Asigurări Sociale pentru calculul cuantumului ajutorului de șomaj, stabilirea perioadei și plata ajutorului de șomaj. Numărul deciziilor de acordare a ajutorului de șomaj, expediate către Casa Națională de Asigurări Sociale în conformitate cu prevederile Dispoziției Comisiei Naționale Situații Excepționale nr. 16 din 10.04.2020 au fost de 23654, dintre care conform Legii 105/2018 au fost expediate 9123 decizii de acordare a ajutorului de șomaj. Conform datelor operative extrase în baza conexiunilor intersistemice securizate din sistemul informațional Casa Națională de Asigurări Sociale au beneficiat de ajutor de șomaj 7868 șomeri, inclusiv trecători din anul 2019 [47].

O descriere mai amplă a măsurilor de protecție socială suplimentare întreprinse în perioada pandemiei COVID-19 de către Ministerul Sănătății, Muncii și Protecției Sociale găsim în raportul anual al instituției. Astfel: a fost acordat ajutor de șomaj pentru 14 206 beneficiari (șomeri neasigurați) din rândul persoanelor înregistrate cu statut de șomer la subdiviziunile teritoriale pentru ocuparea forței de muncă, inclusiv cele revenite de peste hotare, care nu se încadrează în prevederile Legii nr. 105/2018 cu privire la promovarea ocupării forței de muncă și asigurarea de șomaj. Ajutorul de șomaj a fost stabilit în cuantum de 2775 lei lunar. Cheltuielile totale efectuate pentru plata prestației constituie 37,2 milioane lei. Pentru beneficiarii de ajutor de șomaj acordat în condițiile Legii cu privire la promovarea ocupării forței de muncă și asigurarea de șomaj, al căror cuantum este mai mic de 2775 lei au beneficiat de diferența de plată dintre cuantumul ajutorului de șomaj calculat și suma de 2775 lei. Diferența menționată a fost achitată pentru 3104 beneficiari. Cheltuielile totale pentru plata diferenței menționate constituie 3,7 milioane lei. În perioada stării de urgență, titularilor patentei de întreprinzător eliberate conform

Legii cu privire la patenta de întreprinzător [48] și persoanelor fizice care desfășoară activități conform capitolului 102 și 103 din Titlul II al Codului fiscal [49], li s-a acordat ajutor de șomaj unic în cuantum de 2775 lei, cu condiția că în luna martie 2020 nu au realizat venit asigurat. Casa Națională de Asigurări Sociale a acordat ajutor de șomaj unic pentru 10 658 beneficiari din rândul titularilor patentei de întreprinzător, în cuantum de 2775 lei. Cheltuielile totale efectuate pentru plata ajutorului de șomaj unic pentru categoria menționată constituie 29,6 milioane lei [50].

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

obstacole în comunicarea cu echipa, dar și distribuirea neechitabilă a sarcinilor de muncă.

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

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

Mulți manageri consideră că pe lângă atribuțiile pe care deja le aveau, au trebuit să devină consilieri și să motiveze membrii echipei. Au trebuit să se adapteze la noua realitate, să găsească noi metode și practici de lucru și să-și seteze alte priorități [51]. De altfel, prin asta s-au deosebit și abilitățile liderilor de succes, față de ceilalți. Liderii care au putut ușor să se adapteze și să schimbe într-un timp limitat mentalitatea în organizație au obținut succes, restul care au rămas sfidați de obstacole și nu au acceptat digitalizarea procesului ca ceva imperios au avut doar pierderi și eșecuri.

În studiul de analiză a măsurilor COVID-19, Marcel Spatari afirmă și noi susținem precum că criza COVID-19 a scos la iveală o deficiență majoră a sistemului public al Republicii Moldova și anume lipsa unei evidențe consolidate a relațiilor de muncă, sau

mai exact a unei baze de date unitare privind contractele de muncă. Spre exemplu, existența bazei de date REVISAL în România a permis Ministerului Muncii să comunice periodic asupra numărului de contracte de muncă suspendate (pentru șomaj tehnic) sau încetate pe perioada crizei sanitare. Lipsa unui asemenea sistem în Republica Moldova face estimarea numărului de persoane care și-au pierdut locul de muncă ca urmare a epidemiei o sarcină foarte dificilă. O măsură indirectă care ar permite estimarea numărului de persoane care și-au pierdut locul de muncă ca urmare a pandemiei este dată de evoluția încasărilor la bugetele asigurărilor sociale de stat și ale asigurării obligatorii de asistență medicală între ianuarie și aprilie, care au scăzut cu 10,8% și 9,9% respectiv între februarie și aprilie. Exercițiul în aparență simplu se complică însă în faza identificării numărului de salariați care existau în Republica Moldova înainte de declanșarea epidemiei. Este deci imperativ ca Guvernul Republicii Moldova să vină cu o comunicare mult mai precisă în acest sens, iar măsurile de sprijin trebuie să fie la această etapă proactive și să stimuleze angajarea persoanelor în câmpul muncii. Situația este agravată de faptul că politicile de ocupare ale statului au fost foarte modeste în ultimii ani, în contextul în care cererea pe piața muncii a crescut în mod continuu până la sfârșitul anului trecut, ceea ce lăsa falsa impresie că mecanismele pieței muncii urmau să ducă la creșterea salariilor și formalizarea relațiilor de muncă. Perioada COVID-19 a inversat și raportul dintre cerere și ofertă pe piața muncii. Dacă până la criză piața muncii era tensionată, șomajul era relativ mic iar cererea era mare, ceea ce stimula creșterea salariilor, după criza sanitară nu numai că s-a mărit semnificativ oferta (numărul de persoane neangajate), dar a scăzut și cererea (numărul de locuri vacante) [52].

În cazul în care mulți angajați trebuie să muncească de acasă, la fel sunt unele aspecte, de care fiecare angajator ar trebui să țină

cont. Dacă în mod teoretic elementele culturii organizaționale precum practicile, poveștile, simbolurile evidente, sistemele de control și evaluare, structura puterii, riturile și ritualurile, structura formală a organizației formau un tot întreg, care caracteriza cultura unei organizații, atunci în cadrul muncii online totul a luat o altă întorsătură. Astfel, deoarece suntem în era digitalizării, dar și în situațiile create de COVID-19 domeniul tehnologiilor informaționale oferă angajatorului o multitudine de posibilități alternative care i-ar permite verificarea eficienței muncii angajaților diferit de cum era până la pandemie, cum ar fi setarea unor sarcini cu stabilirea datei limită pentru îndeplinire, expedierea periodică de către salariat a unui raport privind munca îndeplinită, utilizarea unor softuri prin care se poate monitoriza eficiența activității desfășurate, etc. Prin urmare, în baza celor relatate, contractul individual de muncă sau acordul adițional cu salariatul care lucrează la distanță, ar trebui să conțină clauze suplimentare celor de bază, privind următoarele: precizarea expresă a posibilității că salariatul poate desfășura munca la distanță și condițiile desfășurării acesteia; programul în cadrul căruia angajatorul este în drept să verifice activitatea salariatului și modalitatea concretă de realizare a controlului; condițiile în care angajatorul suportă cheltuielile aferente activității în regim de muncă la domiciliu; obligația angajatorului de a informa salariatul cu privire la actele emise la nivel de unitate, prevederile contractului colectiv de muncă aplicabil și/sau regulamentul intern, în materia protecției datelor cu caracter personal, precum și obligația salariatului de a respecta aceste prevederi. Legislația națională este destul de laconică în reglementarea muncii la domiciliu, fiind necesare unele detalieri sau reglementări mai desfășurate. Din prevederile art.291 Codul Muncii al RM, se desprind condițiile în care se admite munca la

domiciliu [53]. Astfel, lucrările puse în sarcina salariaților cu munca la domiciliu: nu le pot fi contraindicate conform certificatului medical; trebuie să se execute în condiții de respectare a normelor de securitate și sănătate în muncă. Angajatorului îi revine obligația de a asigura securitatea și sănătatea angajaților care lucrează la domiciliu în toate aspectele legate de muncă, incluzând evaluarea riscurilor, instruirea și informarea, dotarea cu echipamente de muncă și echipamente individuale de protecție, supravegherea sănătății [54].

În același timp, sunt și riscuri imense de tentative și atacuri cibernetice care trebuie prevăzute și atenționate. Ținând cont de faptul că un număr mare de angajați din sectorul public și privat lucrează de la distanță și operează cu datele confidențiale ale instituțiilor pentru îndeplinirea sarcinilor de serviciu, iar persoanele care stau izolate la domiciliu utilizează considerabil mai frecvent Internetul, se conturează un risc sporit pentru securitatea sistemelor informatice și a datelor cu caracter personal. Cancelaria de Stat precizează pe site-ul oficial precum că a crescut fraudă legată de securitatea cibernetică prin intermediul atacurilor de tip phishing, malware, inginerie socială, în special pe perioada pandemiei, astfel fiecare instituție trebuie să informeze și să avertizeze constant angajații și întreaga populație cu referire la posibile riscuri în mediul online (sistarea activității operaționale a instituțiilor, pierderea datelor cu caracter confidențial, escrocherii financiare, etc.) [55].

Conform Studiului de evaluare a impactului socioeconomic al crizei pandemice, elaborate sub conducerea Programul Națiunilor Unite pentru Dezvoltare în Moldova în parteneriat cu Fondul Națiunilor Unite pentru Populație (UNFPA) și în colaborare cu Universitatea de Stat și în strânsă cooperare cu celelalte entități Organizației Națiunilor Unite în Republica Moldova, pandemia de COVID-19 se suprapune pe tendințele socioeconomice persisten-

te, precum reducerea populației din cauza migrației și încetinirea creșterii economice. Grupurile vulnerabile sunt afectate în mod disproporționat de criză și de pierderile provocate de creșterea diferențelor de venituri și de accentuarea altor inegalități. COVID-19 pune multă presiune și asupra mediului de afaceri. Fiecare a doua companie chestionată în perioada august-septembrie 2020 funcționează parțial sau este închisă, temporar sau chiar permanent. Sectoarele economice, inclusiv HoReCa și industria ușoară, care sunt reprezentate în cea mai mare parte de întreprinderi micro, mici și mijlocii (IMM), și care sunt cei mai mari angajatori în sectorul de business, se confruntă cu reducerea vânzărilor, diverse incertitudini, scăderea cererii, precum și cu lipsa lichidităților. Totuși, criza actuală este în același timp o oportunitate pentru schimbare și necesită eforturi de colaborare, implicarea cetățenilor și a sectorului privat, o regândire a modelului de dezvoltare și explorarea noilor oportunități de creștere. Acestea ar putea include digitalizarea și modernizarea serviciilor publice și a întreprinderilor, precum și dezvoltarea de competențe și un sistem de educație modern, promovarea unei economii durabile, a bunei guvernări, accelerarea luptei cu corupția [56]. În aceste condiții managerii trebuie să înțeleagă că efortul lor cel mai mare trebuie să se axeze pe instruire, motivare și ghidare a angajaților deoarece beneficiile unei culturi puternice ale unei organizații sau instituții care își cunoaște identitatea sunt: angajați mai fericiți, mai calmi, mai nestresați, mediu neanxios, calm, orientat pe productivitate, creștere a moralului echipelor și a atitudinii pozitive, comunicare internă eficientă, creșterea calității muncii îndeplinite, creșterea calității relațiilor cu publicul, creșterea proactivității și a profiturilor. Transparența este esențială deoarece lipsa acesteia duce la anxietatea angajaților [57].

Deoarece pandemia de coronavirus a impus necesitatea bruscă și stridentă de a lucra de acasă, atât conducătorii, cât și angajații au trebuit să devină flexibili și să se adapteze noilor cerințe. Astfel, pentru a lucra eficient de acasă, la moment se pot utiliza o serie de instrumente online, care pot spori productivitatea muncii, dar și ușura modalitatea de comunicare eficientă la distanță. Deci, menționăm următoarele instrumente cu care au făcut cunoștință anumite categorii de angajați, în dependență de profilul de activitate: Slack, Toggl, Zoom, Fast.com, Google Hangouts.meet, Hyper-say, Notion, Skype, Webex Meetings, Microsoft Teams, Airtable, Medium, Coronavirus dashboard, Seedlegals, Anchor, Anydesk, Asana, Atlassian, Basecamp, Box, Brainpop, ClassDojo, Corona Tracker, Discord, Discovery Education, Dropbox, Edmodo, Flipgrid, Fuze, Google Drive, Google Suite, Google classrom, Harvest, Kahoot!, Khan Academy, Krisp.ai, LogMeln, Miro, Mirro, One Drive, Padlet, Pronto, Seesaw, SelfControl, Simplenote, Trello ș.a [58].

Managerii de vârf trebuie să înțeleagă clar ce funcționează, ce nu și ce este prioritar, pentru a integra tehnologiile și a remodela treptat modul în care lucrează angajații, în care creează produse și servicii sau le vând, adică întreaga cultură organizațională. Astfel, rezultă că planificarea, managementul performanței și talentele sunt cele mai valoroase dimensiuni ale agilității instituției [59].

Pandemia COVID-19 este o situație fără precedent, în care distanțarea socială se dovedește, pentru moment, cea mai bună măsură pentru a stopa răspândirea coronavirusului. În consecință, toate organizațiile/instituțiile s-au adaptat în vederea asigurării sănătății angajaților: muncă de la distanță, restricții de spațiu, reducerea timpului de lucru și decalarea prezenței în organizație, reporniri eşalonate și alte măsuri specifice. În acest context, după cum am mai menționat, performanța angajaților care nu mai lu-

crează 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 [60].

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

și flexibile îi ajută pe angajați să obțină cunoștințele și pregătirea transfuncționale necesare organizațiilor/instituțiilor mai flexibile. În plus, organizațiile/instituțiile ar trebui să treacă de la încercarea de a „prezice” (vizând un set specific de abilități viitoare) la „a răspunde” (structurată astfel încât să se poată adapta rapid și bine când situația se schimbă) [61].

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

În perioada de pandemie s-a resimțit foarte bine schimbarea unui aspect esențial pentru fortificarea culturii organizaționale și anume comunicarea. La întrebarea dacă au apărut probleme de

comunicare în colectivul în care activează 29% au menționat că au apărut probleme de comunicare mult mai des decât până la pandemie, 64% consideră că nu au apărut, iar 7% consideră că au apărut careva probleme, dar nu s-a schimbat situația nici spre bine, nici spre rău.

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

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

Cu toate acestea respondenții consideră că situația complicată care a apărut din cauza pandemiei de coronavirus COVID-19 le-a oferit șansa să facă unele schimbări la nivel de activități, care duc spre îmbunătățirea unor aspecte ale culturii organizaționale. Astfel au apărut unele noi tendințe la nivel decizional, de conlucrări și de eficientizare a muncii fără a fi față în față. Printre cele mai menționate au fost: comunicare online prin diferite activități și ședințe, conducere la distanță, perfecționări online, întâlniri la nivel național și internațional online, creșterea responsabilității personale, flexibilitatea la activități organizatorice, angajații au fost mai mult concentrați pe activități, a crescut randamentul și productivitatea muncii, digitalizarea procesului de muncă, a apărut mai mult timp pentru cercetare, oportunități sporite de vizibilitate profesională internațională.

Astfel, concluzionăm că pandemia de coronavirus și-a lăsat puternic amprenta asupra culturii organizaționale, care a trecut printr-un proces total sau parțial de transformare. Valorile, misiunea, ritualurile, riturile au devenit altele, diferite de ceea ce era până la pandemie; iar orice acțiune sau inacțiune în perioada de criză dă rezultat în perspectivă, fie el pozitiv, sau negativ. Pentru a întări ideile menționate în articol, venim cu următoarele recomandări:

1. Managerii organizațiilor trebuie să înceapă schimbarea de la sine. Un lider care aduce valoare va atrage după el și angajați de performanță.

2. Managerii trebuie să aibă un plan definit pe termen lung, în care să se includă și necesitățile 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.

2.2 Schimbarea și adaptarea culturii organizaționale la noile realități în contextul pandemiei de coronavirus

Pandemia de coronavirus și-a lăsat adânc infiltrat impactul asupra organizațiilor din întreaga lume. Cel mai mult au avut de suferit organizațiile care nu s-au putut adapta ușor schimbărilor care au survenit pe neașteptate. Realizarea sarcinilor a devenit mai complicată și cu multe probleme pentru care a fost nevoie să se identifice expromt soluții care să satisfacă necesitățile clienților, dar și a angajaților. Multe organizații au falimentat, au pierdut clienții sau o parte considerabilă din venit, sau au scăzut din randament. Criza a afectat întreg globul pământesc, doar că impactul a variat de la țară la țară, în dependență de nivelul de

dezvoltare și măsurile care au fost întreprinse. Rapiditatea implementării unor măsuri a și caracterizat nivelul de performanță în unele organizații. Atunci când schimbarea a survenit cu pași mai rapizi, organizația, în ansamblu, a avut de suferit mai puțin.

În Rezoluția “Propunerile Comitetului Economic și Social European pentru reconstrucție și redresare după criza provocată de pandemia de COVID-19: *„UE trebuie să fie ghidată de voința de a fi o comunitate cu destin comun”* bazată pe lucrările Subcomitetului „Redresare și reconstrucție după COVID-19” se specifică impactul pandemiei de coronavirus asupra situației în care se găsesc majoritatea țărilor Uniunii Europene și anume de slăbiciune economică și politică majoră. Este o criză cu un impact destabilizator din punct de vedere economic și social, iar prioritatea numărul unu este ca toate activitățile și politicile să revină la o „nouă normalitate”. În Rezoluție se mai menționează că pandemia de coronavirus va avea un impact grav asupra rezultatelor de pe piața muncii. Dincolo de preocupările imediate privind sănătatea lucrătorilor și a familiilor lor, virusul și șocurile economice rezultate vor avea impact asupra pieței muncii în trei moduri esențiale: 1) numărul de locuri de muncă (reflectat atât sub formă de șomaj, cât și sub forma unui grad scăzut de ocupare); 2) calitatea muncii și 3) efectele asupra unor grupuri specifice, mai vulnerabile la efectele negative asupra pieței muncii. Unele categorii de lucrători sunt mai afectate, deoarece nu dispun de plase de siguranță socială: tinerii cu locuri de muncă precare, lucrătorii în vârstă și cei cu handicap, femeile (deoarece dețin ponderea în sectoarele afectate mai sever sau pentru că rămân acasă pentru a avea grijă de membrii familiei), lucrătorii independenți sau cei de pe platforme online, lucrătorii cu salarii mici, lucrătorii migranți și persoanele cunoscute ca „lucrători invizibili”, adică cei care fac muncă nedeclarată.

De asemenea, este probabil ca sărăcia persoanelor încadrate în muncă să crească semnificativ [62].

Despre aceasta menționează, pe bună dreptate, Emil Dinga: pandemia COVID-19 reprezintă un șoc impredictibil, de natură medicală (afectând sănătatea și periclitând viața oamenilor) și cu „vocație” globalizantă, facilitată de globalizarea vieții moderne. Riscurile acestei pandemii au generat măsuri de reacție instituțională (răspuns public) și personală (răspuns privat) care au introdus, în toate țările, restricții de comportament și interacțiune socială care afectează șase aspecte ale existenței umane: a) relația de echilibru libertate – securitate la nivel individual; b) relația interpersonală a cooperării sociale; c) diviziunea socială a muncii; d) relația individ – stat; e) formele de acțiune culturală (educație/învățământ, cercetare/știință, cultură); f) formele de acțiune religioasă [63]. Nu putem să nu menționăm faptul că schimbări revoluționare în materie de tehnologie, digitalizare și automatizare, cunoscute drept cea de-a patra revoluție industrială, cu alte cuvinte, apariția „lumii digitale” va continua să influențeze toate aspectele vieții. Considerând că pandemia de coronavirus a transformat deja procesul de digitalizare în cel mai important aspect al vieții noastre cotidiene, evoluția omenirii într-o nouă „lume digitală” va deveni din ce în ce mai aparentă [64]. În această situație, pentru a exclude urmările mai grave este necesar să existe tendința de a acționa din partea tuturor elementelor care formează un sistem: statul, liderii din organizații, angajații, întreaga societate. După restricțiile sau măsurile impuse de stat este necesar ca și organizația să se implice, trebuie să aibă în vedere crearea unor politici și proceduri specifice pentru cazurile de pandemie, oferirea de noi posibilități pentru comunicarea între angajați, organizarea telemuncii și a concediilor pentru situații personale/legate de familie, astfel încât

Întreruperile activității să fie reduse la minimum. Din cauza duratei acestora, impactul asupra personalului care absorb volumul de muncă suplimentar trebuia avut în vedere ca element esențial, de la începutul pandemiei și timp de mai multe săptămâni după începerea acesteia, când resursele contractanților puteau începe să aibă o contribuție importantă [65].

Angajații deschiși spre schimbare au și ei un rol de valoare și continuitate a procesului. Pe măsură ce globalizarea schimbă modul de viață, lucrătorii trebuie să devină mai adaptabili și mai deschiși la schimbare, pentru a-și putea îmbunătăți angajabilitatea. Angajatorii ar trebui să ajute și ei la anticiparea cerințelor viitoare privind competențele și să le ofere angajaților oportunitățile de dezvoltare de care au nevoie pentru a se adapta la noile tehnologii și piețe. Atât angajații, cât și organizațiile se confruntă cu noi provocări și schimbări ale modelelor de lucru. Pentru a putea beneficia de pe urma acestor schimbări, angajații și organizațiile trebuie să devină mai flexibili și să învețe să facă față schimbării, anticipând-o și ținând pasul cu ea [66].

Un studiu IBM (Institute for Business Value) realizat în ianuarie 2021, pe 14.000 respondenți din nouă țări arată ce ar trebui să ofere angajatorii pentru a-și ține oamenii aproape. În topul preferințelor angajaților sunt: echilibrul job-viață personală (51%), oportunitățile de avansare în carieră (43%), compensații și beneficii (41%), etica și valorile (41%), oportunitățile de învățare continuă (36%) și stabilitatea organizațională (34%). Studiul IBM indică faptul că salariile și oportunitățile de promovare sunt principalele motive pentru care oamenii își doresc schimbarea în carieră. Potrivit raportului Prudential Financial, compania americană specializată în *wellbeing* (bunăstare) financiar, din cei 26% angajați care intenționează să schimbe locul de muncă după pandemie, 80%

fac acest lucru deoarece sunt îngrijorați de evoluția în carieră. Și un sondaj recent realizat de Robert Half a confirmat că 38% dintre angajați se simt „blocați” în cariera lor de când a început pandemia. La fel, 76% dintre directori au declarat că organizațiile lor oferă o pregătire adecvată cu privire la noile modalități de lucru în timpul pandemiei. Doar 38% dintre angajați sunt de acord cu această afirmație, conform studiului IBM. 40% dintre angajați au spus că sunt mult mai dispuși în prezent decât acum un an să ia în considerare acceptarea unui loc de muncă la o nouă companie care oferă beneficii mai bune, conform sondajului Prudential. Doar 48% dintre angajați sunt mulțumiți de pachetul de compensații și beneficii, arată studiul IBM. Studiul Prudential arată că asigurările pentru sănătate, invaliditate, asigurările de viață, pensiile private și programele de economii de urgență – sunt critice pentru bunăstarea oamenilor și influențează mult deciziile acestora în alegerea jobului. Totuși 42% dintre angajații care intenționează să-și părăsească angajatorul actual au acordat un calificativ „C” (echivalentul a 70–79 %) sau mai mic pentru capacitatea angajatorilor de a menține legătura cu echipele și cultura în timpul pandemiei. Este important ca oamenii să simtă că lucrează într-un mediu ce răspunde așteptărilor lor. Liderii ar trebui să se concentreze pe acele planuri de evoluție internă a colegilor în organizație, pe flexibilitate, învățarea continuă și beneficiile personalizate, gândite în funcție de nevoile și planurile oamenilor din echipă. Dacă la începutul anului trecut oportunitatea de a lucra la distanță atrăgea mult în anunțul de angajare și contribuia la acceptarea ofertei, acum ar trebui să fie o normalitate. Poate nu 100% din timpul de lucru, dar în pondere mai mare decât acum un an și jumătate. Sondajul Prudential arată că 87% dintre angajații americani care au lucrat de la distanță în timpul pandemiei ar prefera să continue

să lucreze de acasă cel puțin o zi pe săptămână, după revenirea la normalitate. La fel, 68% spun că un stil de lucru hibrid este ideal. Și 42% dintre angajații care momentan lucrează la distanță sunt decizi: în situația în care compania lor actuală nu continuă să ofere opțiuni de muncă la distanță pe termen lung, vor căuta un nou loc de muncă la o organizație care le acordă această posibilitate. Lucrul la distanță a adus și rezultate mai bune decât la birou, dar și cifre care ar trebui să dea de gândit tuturor, atât liderilor, cât și celorlalți angajați. Oamenii care lucrează la distanță fac, în medie, 28 de ore suplimentare în fiecare lună, arată studiul realizat de LinkedIn și Mental Health Foundation. Deci, 86% dintre angajați spun că simt nevoia să demonstreze că lucrează din greu și merită să-și păstreze joburile. Cercetările IBM subliniază diferențele de percepție dintre angajatori și angajați: în timp ce 80% din directori spun că susțin sănătatea fizică și emoțională a oamenilor, doar 46% dintre angajați sunt de acord cu această afirmație. Aceste cifre ne arată că acel echilibru dintre job și viața personală e încă un deziderat, adesea fiind un plan mai mult declarat decât materializat. Un sondaj realizat de site-ul de carieră Joblist arată că peste 30% dintre angajați ar renunța la o parte din salariu pentru un echilibru mai bun între viața profesională și viața personală, părinții fiind dispuși să accepte o reducere a salariului cu 5%. Un dezechilibru între job și viața personală determină angajații să se simtă mai puțin împliniți și mai puțin eficienți în rolurile lor. Prin urmare nu este surprinzător faptul că sunt dispuși să schimbe locul de muncă pentru a se alătura organizațiilor cu ale căror valori rezonează [67].

Un nou_sondaj_lansat de Avaya, „Viața și munca dincolo de 2020: ce conduce schimbarea” (“Life and Work Beyond 2020: The Change Makers”), examinează modul în care atitudinile față

de viețile personale și profesionale s-au schimbat în ultimul an. Sondajul relevă faptul că organizațiile au puterea să sporească bunăstarea, cu 56% dintre respondenți spunând că munca hibridă le poate îmbunătăți bunăstarea și 79% spunând că, atunci când interacționează cu centrul de contact al unei organizații, se așteaptă ca agenții cu care discută să facă tot posibilul pentru a-i face fericiți. Potrivit aceluiași sondaj, sursele cu cel mai mare impact negativ asupra fericirii în 2020 includ, deloc surprinzător, pandemia COVID-19 (82%), contactul direct redus cu alți oameni (68%) și grijile legate de bani (64%). Cu toate acestea, printre cei 27% dintre respondenți al căror nivel de fericire a crescut în această perioadă, principalele motive au inclus unele surprinzătoare, inclusiv flexibilitatea în a decide de unde să lucreze (62%) sau mai multă muncă remote (la distanță) și șefi care au încredere în angajați (57%) [68].

Anul 2020 a fost unul special, plin de provocări, elemente perturbatoare și de transformări rapide, menționează Constantin Pescaru. În aceste condiții, cultura organizațională poate avea de suferit. Motivele pot fi multe: colegii nu se mai întâlnesc față în față – ceea ce poate duce la slăbirea relațiilor și la reducerea calității colaborării, e foarte posibil ca lumea să devieze de la valorile companiilor – astfel că oamenii vor lua decizii mai puțin bune în vremuri de restriște, însăși coeziunea echipei ar putea dispărea din cauză că (mai) toată lumea lucrează de acasă etc. După cum am menționat, este nevoie de adaptabilitate și schimbare pentru ca să se poată menține cultura organizațională care predomina înainte de pandemie, desigur cu careva devieri de la regula de bază. În acest caz, se necesită un grad înalt de inovare, dorință de experimentare, inițiative și idei noi, precum și profitarea de noile oportunități care parvin pe parcurs. Pentru că toate

acestea sunt foarte importante în era COVID-19, liderii trebuie să continue să le întrețină chiar și în vremuri de pandemie, astfel încât oamenii să aibă toate condițiile ca să se poată concentra pe sarcinile lor în ciuda contextului nefavorabil.

Astfel, prețioși devin angajații rezilienți, care se adaptează repede și își exercită sarcinile cu grație în condiții de stres. Francesca Gino, autoarea cărții „Rebel Talent: Why It Pays to Break the Rules at Work and in Life” îi numește rebeli pe acești angajați. Ei își folosesc curiozitatea și capacitatea de a vedea lucrurile în perspectivă pentru a îmbrățișa noutatea, a pune diversitatea în valoare, dar mai sunt și foarte realiști. Cu alte cuvinte, sunt capabili să creeze o schimbare pozitivă. Iar dacă nu sunt deja în companie și trebuie recrutați, atunci ar trebui să afle de la început că vor fi agenți ai schimbării organizaționale.

La fel, e necesar de a implementa unele noi practici prin care organizația își întărește valorile. Lucrurile pot părea diferite în pandemie, așa că trebuie găsite noi moduri prin care să întărești valorile organizației, chiar și de la distanță. Însă înainte de implementarea unui program, cel mai bine este ca oamenii să afle care e scopul, cum îi poate ajuta și cum se pot implica pentru dezvoltarea lui. Modelarea unor valori care transcend în timp. Cel mai probabil, schimbările organizaționale din ultima vreme au avut loc într-un ritm nemaiîntâlnit până acum. Angajații trebuie să afle de progresele și reușitele rezultate din noile practici. În acest fel, cultura organizațională va deveni din ce în ce mai puternică. Transparența și implicarea oamenilor sunt două valori care merită prețuite și păstrate chiar și după pandemie [69].

Cu toate acestea, considerăm că rolul culturii organizaționale în pandemie a fost devalorizat, în contextul în care marea majoritate a conducătorilor, liderilor organizaționali s-au axat pe alte

priorități. Munca la distanță a predominat, ceea ce a lăsat o amprentă puternică asupra elementelor culturii organizaționale. Doar că atunci când ne stabilim scopuri de lungă durată, organizația poate suferi eșec din acest considerent. Flexibilitatea, transparența și adaptibilitatea sunt piloni esențiali în consolidarea culturii organizaționale atât în perioada pandemică, cât și postpandemică. Coeziunea de grup a avut de suferit, deoarece majoritatea au activat de la domiciliu, pe cont propriu, cu mai puțină conexiune în echipă. Este cert că starea de coeziune de grup în colectivul de muncă este influențată de situația generală din societate, de natura relațiilor sociale, de stresul din perioada pandemică. De asemenea, influențează caracteristicile sferei date de activitate a muncii, caracteristicile proceselor de management realizate în el, caracteristicile relațiilor cu alte colective de muncă etc. Un alt grup important de factori care conturează coeziunea echipei sunt fenomenele de grup și procesele care au loc în colectivul de muncă, atunci când munca s-a realizat la distanță, coeziunea nu a existat. Astfel de factori includ natura relațiilor organizaționale oficiale între membrii colectivului de muncă, fixați în structura formală a acestei unități. O influență mare asupra coeziunii echipei are structura sa organizatorică informală. Contactele informale la locul de muncă și la exterior, cooperarea și asistența reciprocă formează un climat mai confortabil decât relațiile neprietenoase, exprimate în certuri și conflicte. Comunicarea ocupă un loc critic în viața unei organizații și are un impact extraordinar asupra indivizilor și grupurilor [70], mai ales atunci când procesele din interiorul organizației sunt transparente. Toate acestea însă au fost diferite în perioada pandemică, ceea ce a creat un blocaj psihologic și angajații au devenit mult mai centrați pe ceea ce au nemijlocit de realizat și mai puțin pe inovare și dezvoltare. La moment, tot

mai multe companii încearcă să implementeze sistemul hibrid de lucru, adică îmbinarea muncii la distanță cu munca la birou. O parte din angajați sunt mulțumiți, de acest mod de a realiza sarcinile, altă parte se confruntă cu probleme de ordin tehnic, altora le vine foarte greu să se debaraseze de mentalitatea veche și anume de faptul că un angajat eficient trebuie să stea cu program fix la birou. Totuși, pentru mulți angajatori are importanță produsul livrat în termen și nu timpul pe care îl stă angajatul la birou. Cu toate acestea, chiar dacă mulți angajați preferă să activeze de la domiciliu, considerând că ei repartizează mai bine timpul, s-a constatat că la munca la distanță ocupă cu 20% mai mult timp decât cel preconizat la birou.

Chiar și așa, este clar că în întreaga lume anumite industrii aproape că au dispărut, digitalizarea și tehnologia au luat un avânt fantastic, a apărut munca la distanță, cum am mai menționat, și necesitatea, aproape vitală, a îmbunătățirii cunoștințelor în tehnologiile informaționale ale angajaților, iar, mai nou, se pune problema accesului angajaților nevaccinați la birou.

Potrivit sondajului „Hopes and Fears 2021” realizat de PwC (PricewaterhouseCoopers) în rândul a peste 32.000 de angajați la nivel global, mai mult de jumătate din respondenții sondajului, mai precis 56% sunt de părere că puțini oameni vor mai avea un loc de muncă stabil pe termen lung, în viitorul apropiat. Așa cum nu toți se bucură de avântul tehnologiei, mai ales angajații care au avut prea puțin tangență cu un computer în activitatea lor, le va fi greu să se adapteze. Potrivit sondajului PwC, aproape două treimi (60%) dintre angajați se tem că automatizarea le va pune în pericol locurile de muncă. Mai mult, 39% dintre respondenți sunt deja de părere că actualele locuri de muncă pe care le au vor deveni depășite în următorii cinci ani [71]. Cu toate acestea, unii

angajați se pot bucura de oportunitatea de a merge în vacanță și de a realiza sarcinile de lucru chiar de acolo, pe când unii angajatori pot contracta angajați de top din orice colț al lumii. Cert este că pe piața muncii a avut loc o întorsătură radicală. Mulți angajați nu se vor mai întoarce la serviciu de birou, în cazul în care nu va exista un compromis cu flexibilitate și realizare a sarcinilor. Scutirea cheltuielilor de bani de drum și timp parcurs până la serviciu și înapoi reprezintă un mare avantaj pentru angajații care sunt deschiși să activeze de la distanță. Cu atât mai mult, pe timp ce trece, angajații vor trebui să se axeze singuri pe dezvoltarea carierelor sale prin: autoperfecționare continuă, asumarea propriilor roluri la serviciu, prin redirectionare stabilă spre funcțiile și salariile pe care și le doresc și consideră că le merită, prin utilizarea instrumentelor de măsurarea a productivității și eficacității muncii lor. Totuși sunt și angajați care mai puțin își doresc schimbare și care cel mai probabil ar rămâne la locul precedent de muncă. De obicei sunt persoanele din anii '60 sau care au o vechime în muncă mai mare de 10 ani, dar și cei care activează în educație și în sistemul guvernamental.

Criza Covid-19 a reprezentat un pas mare și continuu spre noi direcții de business și modalități de a interacționa atât intern, cu membrii organizației, cât și extern, cu beneficiarii sau clienții acesteia. Tendința de schimbare a existat chiar și înainte de pandemie, prin noile tehnologii care au influențat modul de lucru și setul de abilități necesare. În anul 2017, compania McKinsey a estimat că până la 375 de milioane de angajați, respectiv 14% din forța de muncă globală, ar trebui să-și schimbe ocupația sau să dezvolte noi competențe până în 2030, fiind influențați de automatizare și dezvoltarea inteligenței artificiale. Pe acest context, criza provocată de coronavirus a accelerat procesul de schimbare și nevoia de adaptare la noi condiții, a determinat o nouă dinamică prin

lucrul la distanță și a adus în lumină noi modalități prin care se poate să rămână relevanți pe piața muncii.

Recalificarea forței de muncă este un răspuns la posturile de muncă care devin irelevante, nevoia de a dobândi competențe noi pentru a îndeplini roluri diferite în aceeași organizație sau faptul că organizațiile nu-și permit să aducă noi angajați și astfel îi plasează pe roluri noi pe cei existenți [72]. Schimbarea culturii organizaționale este o acțiune importantă în ceea ce privește dezvoltarea sau poate doar menținerea în ritm a unei organizații. Nu mai poate rămâne totul așa cum a fost până la pandemie, deoarece totul în lume a luat o altă întorsătură, cu alte metode de lucru și alte planuri de perspectivă. În acest context, suntem de acord că două elemente ale culturii organizaționale sunt esențiale pentru recalificare. În primul rând, trebuie să se pună întrebarea dacă cultura organizațională reflectă valoarea de bază că investiție în dezvoltarea abilităților pentru a rămâne competitiv este esențială pentru misiune și angajații văd în mod clar această valoare reflectată în comportamentul proceselor de leadership și talent. În al doilea rând, se cere a se întreba dacă reflectă cultura accentul pus pe analiza continuă a mediului extern, învățarea de pe piață (inclusiv învățarea din eșecuri) și încurajarea inovației pentru adaptarea la un mediu de afaceri dinamic. Aceste două componente ale culturii organizaționale - dezvoltarea capacității și învățarea organizațională sunt importante pentru toate eforturile de recalificare. Fără o mentalitate de creștere la nivel de organizație, recalificarea va fi lentă sau inefficientă. Eficiența și angajamentul salariaților vor avea de suferit. Fără accentul pe înțelegerea noilor cerințe ale unui mediu competitiv, organizațiile nu vor avea idei de perspectivă clare în ceea ce privește noile abilități necesare creșterii. Evaluarea clarității și alinierii acestor două dimensiuni

ale culturii organizaționale și completarea golurilor este un prim pas esențial pentru recalificare /redistribuire [73].

Este dureros de menționat că în perioada postpandemică pe sexe lucrurile nu stau deloc echitabil. În timpul pandemiei, femeile au fost afectate cu 5% de pierderea locurilor de muncă, spre deosebire de bărbați, în rândul cărora s-a înregistrat o pierdere a locurilor de muncă în proporție de 3,9%. Aproape 90 la sută dintre femeile care și-au pierdut locul de muncă au părăsit piața muncii și nu au mai revenit pe teritoriul ei, o rată a inactivității mult mai mare decât la bărbați. Întrucât sarcina activităților de îngrijire a copiilor și de educație la domiciliu este asumată în mod disproporționat de către femei, aceste tendințe creează riscul reintroducerii normelor tradiționale de gen care împiedică integrarea femeilor pe piața muncii și promovarea egalității de gen [74].

Nu trebuie de trecut cu vederea nici faptul că în timpul perioadelor intens stresante, oamenii se întorc la instinctele lor de bază. Pe parcursul evoluției pandemiei, am putut observa reacții extreme ale liderilor. Unii au adoptat un comportament etic, sacrificând veniturile proprii și făcând eforturi pentru a-și proteja și a-și menține angajații, pe când alții au ales variante mai puțin onorabile și lipsite de empatie. Unii au ținut cont de egalitatea de gen, alora le-a fost indiferent. Consecințele acestor comportamente se vor vedea cu siguranță în momentul în care aceste companii vor avea nevoie să atragă din nou angajați. Liderii care au demonstrat empatie, care au reușit să mențină un nivel ridicat de energie în rândul angajaților, care au încurajat comunicarea deschisă în detrimentul uneia rigide, vor putea menține și atrage în continuare forță de muncă bine pregătită și motivată. Contrar așteptărilor inițiale, se pare că munca de acasă nu a afectat cultura internă a organizațiilor și relațiile dintre membrii acestora atât

de negativ. Când vine vorba despre relația angajaților cu munca pe care o depun, se pare că pandemia a avut mai degrabă rolul de a clarifica sau întări credințele și atitudinile deja existente [75].

Este general acceptată ideea conform căreia, cultura organizațională este cu atât mai eficientă cu cât este discutată mai deschis. În contextul lucrului de acasă, o discuție deschisă despre ceea ce apreciază angajații, despre cum se fac lucrurile și despre ce este acceptabil sau nu în companie, este deosebit de importantă. Nu avem încredere în ceea ce nu înțelegem, așadar comunicarea culturii organizaționale și a așteptărilor ce decurg din aceasta, trebuie să fie foarte clară și pe înțelesul tuturor. Acum este momentul să se utilizeze mijloacele de comunicare la maximum. Potrivit specialiștilor, comunicarea frecventă cu angajații aduce îmbunătățiri semnificative asupra implicării acestora. Este dovedit faptul că aceștia devin mult mai implicați dacă primesc feedback regulat din partea superiorului lor, de cel puțin câteva ori pe lună. Starea de bine a angajaților reprezintă o prioritate pentru un mediu de lucru plăcut.

Angajații fericiți oferă servicii de calitate în condiții de productivitate ridicată și asigură satisfacerea nevoilor clienților. În această perioadă dificilă pentru toată lumea, este foarte important să se prioritizeze nevoile angajaților, să fie ascultate nemulțumirile și sugestiile și să se adapteze modul de lucru și comunicare conform așteptărilor acestora. Dacă până la pandemie aveau loc întruniri neoficiale la o pauză de cafea, în lucru la distanță se necesită o atenție mai sporită deoarece nu există acea comunicare directă între colegi. Se cere o implicare mai activă în activitățile organizației pentru a simți acel sentiment de siguranță și apartenență colectivă, astfel încât să se mențină elementele culturii organizaționale, iar valorile să fie împărtășite de către toți angajații.

Un alt aspect despre care s-a mai menționat și de care este necesar a se ține cont, mai ales în perioadele mai complicate, ca de exemplu în pandemie, este transparența. Cu cât managerii vor transmite informațiile, noutățile mai rapid și corect angajaților, cu atât mai bine va funcționa organizația ca un tot întreg. De asemenea, este esențială evaluarea permanentă a percepției angajaților cu privire la experiența de lucru de acasă. Cum se simt și ce gândesc în legătură cu aceasta, la nivel individual, pentru că fiecare poveste, fiecare experiență este unică. Împărtășirea experiențelor și reflectarea asupra noului mod de lucru în misiunea companiei ajută angajații să se simtă apreciați și oferă un adevărat sentiment de apartenență [76].

Lumea muncii este cufundată într-un proces de schimbare iremediabilă în care profesioniștii în marketing digital, formare online, analize de date sau experți în cibersecuritate și în diferite domenii ale sănătății pot găsi o gamă largă de posibilități. Pentru mulți alții, a venit momentul să se reinventeze. De fapt, potrivit previziunilor de competență ale Centrului European pentru Dezvoltarea Formării Profesionale, în sectoarele cu un impact mediu-mare și mare al coronavirusului asupra activității economice, între o cincime și un sfert din noile locuri de muncă preconizate să fie create până în 2030 riscă să fie automatizate. Digitalizarea s-a dovedit a fi una dintre cheile continuării activității. Companiile care au fost deja pregătite pentru telemuncă, să gestioneze echipamentele și procesele digitale, au fost mai puțin afectate de această criză, în timp ce altele au fost nevoite să-și accelereze digitalizarea într-un ritm forțat [77].

Pandemia de COVID-19 a transformat lumea muncii. Deși cazurile de infectare continuă să crească în multe părți ale lumii, unele țări lucrează acum să mențină ratele de descreștere și reac-

tivarea economiilor. Guvernele, angajatorii și lucrătorii, precum și organizațiile lor respective au un rol cheie de jucat în consolidarea progresului înregistrat în menținerea ratelor de infectare prin asigurarea unei reveniri sigure la muncă. Aceasta necesită cooperare și coordonare, deoarece practicile nesigure de muncă amenință sănătatea la nivel global. Condițiile de muncă sigure și sănătoase sunt fundamentale pentru o muncă decentă și constituie fundamentul pe care trebuie să se bazeze orientările de politici privind revenirea la locul de muncă. Unele țări au elaborat politici și orientări naționale pentru o revenire sigură la muncă, iar altele planifică să o facă odată cu evoluția situației. Formularea oricărei orientări de politici trebuie să fie informată de abordarea centrată pe oameni pentru viitorul muncii, care pune drepturile și necesitățile lucrătorilor, aspirațiile și drepturile tuturor la baza elaborării politicilor economice, sociale și de mediu. Factorii determinanți în orice decizie de revenire la muncă trebuie să fie considerațiile de viață și sănătate, precum și anticiparea și atenuarea riscurilor. Pentru ca reactivarea economiilor să devină sustenabilă, lucrătorii trebuie să se simtă în siguranță la locurile lor de lucru și trebuie reasigurați că ei nu vor fi expuși la riscuri inutile legate direct de noul coronavirus. De asemenea, ei trebuie să știe că se întreprind acțiuni de reducere a altor riscuri, inclusiv riscurile psihosociale, riscurile chimice ce rezultă din utilizarea sporită a agenților de curățire și dezinfectare și riscurile economice din poziții incomode din cauza instalațiilor și echipamentului inadecvat, printre multe altele. Mai mult ca atât, după o perioadă de carantină și stoparea operațiunilor de lucru, se vor lua în considerație alte surse de riscuri odată cu reînceperea activităților [78].

În prezent, legislația muncii se află la o răscruce de drumuri, modificările survenite, atât la nivel național cât și la nivel european schimbând radical viziunea asupra raporturilor de muncă.

Astfel, legislația muncii a mers în direcția flexibilizării raporturilor de muncă în timp ce jurisprudența europeană în materie socială a condus la modificarea legislației naționale. Modificările legislative din ultimii ani datorate într-o bună măsură pandemiei care a cuprins întreaga societate, au afectat și desfășurarea clasică a raporturilor de muncă, astfel încât, în prezent, se pune problema când se va reveni la „normalitate”, dar mai ales, cum vor arăta de acum înainte relațiile de muncă, în noua normalitate socială [79].

În concluzie menționăm că cultura organizațională trece printr-un proces de redefinire, reconstrucție și perfecționare, deoarece digitalizarea a devenit prioritară în comparație cu vechile modalități de lucru. Deși angajații s-au mai deprins cu activitățile pe care le-au desfășurat în pandemie, dar și cu metodele de lucru, totuși schimbarea întotdeauna este de durată și mai greu acceptată. Resursa umană a rămas totuși cea mai importantă resursă pe care o are organizația, chiar dacă digitalizarea prevalează. De aceea, liderii care pun accent pe acest fapt reușesc mult mai ușor să treacă prin procesele de schimbare care se petrec în toată lumea. Pentru a încuraja schimbarea și performanța este nevoie de a se ține cont de următoarele aspecte:

1. Resursa umană este cea mai de preț resursă pe care o are orice organizație.
2. Schimbarea nu trebuie să presupună stres psihologic de lungă durată, deoarece demotivează angajații.
3. Experiențele pe care le au angajații în procesul de schimbare a culturii organizaționale trebuie împărtășite.
4. Angajații trebuie să se simtă apreciați, motivați și dornici de a realiza acțiuni benefice pentru organizație.
5. Organizația trebuie să ofere tuturor un adevărat sentiment de apartenență.

6. Comunicarea trebuie să fie deschisă, liberă, transparentă.
7. Angajaților trebuie să li se ofere posibilitatea de auto-evaluarea pentru măsurarea productivității, eficienței și eficacității lor.
8. Angajații trebuie redirecționați în măsura posibilităților spre funcțiile și salariile pe care și le doresc și consideră că le merită.
9. Liderii trebuie să pună accent pe coeziunea de grup.
10. Managerii trebuie să implice angajații în stabilirea priorităților pe termen scurt și lung.

Capitolul III

IMPACTUL FACTORULUI UMAN ASUPRA CREĂRII REZILIENȚEI ORGANIZAȚIONALE ÎN PERIOADA COVID-19 DIN REPUBLICA MOLDOVA

În acest capitol analizăm unul dintre cei mai importanți factori care pot influența nemijlocit activitatea unei organizații și anume factorul uman, prin intermediul căruia se ating sau nu obiectivele și se realizează misiunea acesteia. Primul subcapitol investighează rolul și locul angajatului în consolidarea culturii organizaționale în timpul pandemiei, deoarece angajații sunt resursele active ale organizației de orice tip, care prin potențialul lor contribuie la sporirea eficienței și productivității, indiferent că suntem în pandemie sau nu. Cu toate acestea, factorul uman a avut de suferit enorm în perioada pandemiei COVID-19. Schimbările prin care au trecut organizațiile au influențat angajații: au rămas fără serviciu, fără salariu (pe o perioadă determinată sau nedeterminată), și-au expus riscului propria sănătate, au activat la distanță, au fost nevoiți să găsească singuri tehnologie pentru a putea activa ș.a.). Perioada complicată a adus multe obstacole, dar au rezistat în timp doar organizațiile reziliente, despre parcursul lor s-a abordat în cel de-al doilea subcapitol. Conceptul de reziliență oferă un imbold pentru analiza etapizată a unor schimbări în cadrul organizațiilor, ca o condiție premergătoare performanței.

3.1 Rolul și locul angajatului în consolidarea culturii organizaționale în timpul pandemiei COVID-19

Cultura organizațională reprezintă sistemul de valori și concepte, partajat prin obiceiuri și ritualuri colective, în vederea mobilizării angajaților spre executarea sarcinilor organizaționale. În perioada de criză COVID-19, activitatea organizațiilor a fost distorsionată din cauza că angajații au fost nevoiți să activeze de la distanță. 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 oca-

zii 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 [80].

Înainte de toate, 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 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 funcție de specificul muncii salariatului, poate dispune, prin ordin (dispoziție, 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 (dispoziția, decizia, hotărârea) se comunică salariatului în timp util, inclusiv prin mijloace electronice”[81].

Astfel, 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 mese-

riei pe care o deține în alt loc decât cel organizat de angajator, folosind inclusiv mijloace din domeniul tehnologiei informației și comunicațiilor. 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. După cum am menționat, 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 [82].

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 siguranța 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 numeroase 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 [83].

Un rol deosebit, în acest context, îl au managerii de resurse umane, care trebuie să dezvolte un plan de comunicare internă, clar și transparent, care să cuprindă toate etapele prin care trec organizațiile în perioada de criză COVID-19, cu toate procedurile și măsurile implementate. Impactul psihologic resimțit în contextul actual este diferit pentru fiecare angajat: unii se simt conforta-

bil lucrând din spațiul familiar, pentru că nu pierde timp zilnic prin trafic, alții pot avea stări de anxietate. Astfel, comunicarea internă privind schimbul de experiențe, de lucruri noi învățate în această perioadă de schimbare, poate fi o metodă prin care se poate atenua acest impact și menține „vie” cultura organizațională, prin menținerea unui confort psihologic al angajaților. Este important pentru fiecare angajat să-și mențină o traiectorie ascendentă de formare profesională și, implicit, de creștere a performanțelor. De asemenea, unii angajați ar putea resimți un sentiment acut de izolare în lipsa unei interacțiuni zilnice.

În acest context, în ajutor ne vin unele aplicații, care pot să ușureze munca managerilor și să ofere unele soluții în comunicarea la distanță în perioada de pandemie. Astfel, majoritatea organizațiilor au început să utilizeze unele platforme de comunicare precum Microsoft Teams, Zoom, Asana. Aceste instrumente oferă posibilitatea ca angajatorii să asigure o interacțiune și să urmărească realizarea sarcinilor oferite. Satisfacția angajaților este o parte importantă a culturii organizaționale, de aceea angajatorii pot să utilizeze Modulul Notifier pentru ai felicita sau recompensa la timp cu ocazia unor evenimente importante din viața angajaților sau pe care le aniversează în organizație. Acest tip de comunicare este foarte importantă în contextul lucrului de acasă când una din principalele provocări este ca angajatorul să poată ține personalul implicat, să păstreze cultura organizațională și sentimentul de apartenență la echipă, care și reprezintă piatra de temelie pentru obținerea rezultatelor. Printre principalele beneficii ale modulului Notifier se numără posibilitatea de a felicita electronic printr-o notificare automată pe e-mail cu ziua de naștere, atingerea unor praguri de vechime în cadrul organizației pe data de 1 a lunii pentru luna în curs (1, 5, 10 ani).

De asemenea, beneficii reale se pot obține și prin utilizarea modulului News, fie că se transmit unele informații în timp real sau se publică unele documente generice ale organizației, astfel angajații sunt mereu conectați la toate schimbările din interiorul organizației, fiind un aspect critic în lipsa comunicării și interacțiunii fizice din cadrul spațiilor de birouri. Principalele beneficii ale modulului News sunt: crearea de știri în orice moment, cu posibilitatea de a alege momentul și data la care vor fi transmise, obținerea de confirmări pentru luarea de cunoștință a anumitor categorii de informații, care sunt obligatorii, acces rapid la noile proceduri, schimbări ale regulamentului de ordine internă, posibilitatea de a vizualiza și descărca documente puse la dispoziție de către organizație, posibilitatea de a transmite documente specifice departamentului de resurse umane către angajați [84].

Un alt instrument ar fi Slack, care reprezintă un sistem de chat care poate fi folosit de majoritatea organizațiilor, care poate fi împărțit pe diferite canale de comunicare, cum ar fi unul general și altele destinate altor subdepartamente, echipe sau proiecte. Alt instrument este Google Hangouts Meet pentru întâlniri online, cu sau fără cameră video [85].

Este un proces de durată pentru ca organizațiile din Republica Moldova să se adapteze la noile schimbări, dar nu este imposibil, mai ales că suntem în era tehnologică și avem acces la foarte multe aplicații cu plată și fără plată, care vin în ajutor atât managerilor, cât și angajaților. Important este ca organizațiile să tindă să se dezvolte, să treacă mai ușor prin criză. În acest context ar trebui să ia exemplul, în măsura posibilităților de la organizațiile internaționale. De exemplu, în compania H. Essers conducătorii departamentelor discută cu angajații prin intermediul platformelor digitale (Skype, Viber, Zoom). De asemenea, practică discuțiile

„one-to-one”, pentru a fi mai aproape de angajați, a se interesa de sănătatea lor și provocările prin care trec în această perioadă; în compania Moldcell angajatorul asigură o comunicare transparentă, prin răspunsuri explicite la întrebările angajaților. De la apariția primelor cazuri de infectare în Republica Moldova, compania a format o echipă de gestionare a crizei, care zilnic comunică și coordonează acțiunile necesare pentru continuitatea proceselor; la Victoriabank s-a stabilit un sistem bine pus la punct de comunicare a actelor interne către salariați, care, conform Codului Muncii, trebuie să fie contrasemnate de aceștia. De asemenea, s-a adoptat o comunicare transparentă, bazată pe necesitățile individuale ale angajaților.

Nu în ultimul rând, se cere o abordare diferită în ceea ce privește semnarea actelor prin utilizarea metodelor electronice: MSign – serviciul guvernamental de semnare electronică; semnătura mobilă, care poate fi obținută la operatorii de telefonie mobilă; semnătura electronică, care poate fi obținută la Serviciul Tehnologia Informației și Securitatea Cibernetică și la Centrul de Tehnologii Informaționale în Finanțe; Certificatul de semnătură pentru buletinul de identitate – Agenția Servicii Publice; Sisteme interne de semnătură implementate de angajator. Documentele scanate pe care se aplică semnătura nu sunt documente electronice și nu au valoare juridică. Documentul electronic este creat și salvat prin intermediul computerului sau altor dispozitive digitale și semnat cu o semnătură electronică. Diversitatea metodelor de comunicare electronică au mai multe avantaje, precum: posibilitatea de a face cereri, declarații, contracte extrem de eficiente, de oriunde și la orice oră; oferă siguranță, pentru că nu e necesară interacțiunea fizică cu alte persoane; posibilitatea de a expedia documentele electronice comod și rapid prin e-mail sau alte

mijloace de comunicare electronică; desfășurarea activității de la distanță, economisind timpul personal și resursele organizației [86].

După cum am menționat anterior, agravarea situației epidemiologice din cauza virusului SARS-CoV-2 a determinat un interes sporit al comunităților, inclusiv în Republica Moldova, de a aplica mecanismul prestării muncii de la distanță, pentru a nu pune în pericol sănătatea publică și cea personală. Cu toate acestea, munca la domiciliu trebuie să se desfășoare în condiții de egalitate de tratament între lucrătorii la domiciliu și alți salariați, ținând cont de caracteristicile speciale ale muncii la domiciliu. Potrivit Convenției Organizației Internaționale a Muncii nr.177/1996, egalitatea de tratament este promovată, în special, în ceea ce privește: dreptul salariaților care lucrează la distanță de a înființa sau de a se alătura organizațiilor proprii și de a participa la activitățile acestor organizații; protecția împotriva discriminării în ocuparea forței de muncă; protecția în domeniul securității și sănătății în muncă; remunerație; protecția legală a securității sociale; accesul la formare; protecția maternității, paternității [87].

Un aspect nu mai puțin important se referă la remunerarea muncii salariaților care lucrează la distanță, în așa fel încât cuantumul remunerării muncii unui salariat care lucrează la distanță trebuie să fie similar cu salariul unui lucrător care prestează același gen de muncă la unitatea angajatorului, în condiții similare. Recomandarea Organizației Internaționale a Muncii privind munca la domiciliu stabilește că, pentru munca specificată plătită per piesă, rata remunerației unui salariat de acasă trebuie să fie comparabilă cu cea primită de un lucrător de la întreprinderea angajatorului sau, dacă nu există un astfel de lucrător, într-o altă întreprindere din ramura de activitate și regiunea în cauză. La fel, salariații care muncesc la domiciliu ar trebui să primească com-

pensații pentru: costurile suportate în legătură cu munca lor, cum ar fi cele legate de utilizarea energiei și a apei, comunicarea și întreținerea mașinilor, echipamentelor; timpul acordat în scopul întreținerii utilajelor și a echipamentelor, schimbarea instrumentelor, sortarea, despachetarea, ambalarea și alte astfel de operațiuni.

Prestarea muncii la distanță de către salariat în contextul pandemiei SARS-CoV-2 incontestabil este o soluție flexibilă și lucrativă care permite părților să continue raporturile de muncă într-un mediu mai securizat. Totuși, atât angajatorul, cât și salariatul trebuie să fie suficient de precauți la încheierea contractului individual de muncă sau acordului adițional în cazul unor raporturi de muncă în desfășurare, și să prevadă mai multe aspecte care ar putea apărea pe parcursul prestării muncii la domiciliu, identificând soluții reciproc avantajoase de comun acord (cu atât mai mult că legislația nu oferă întotdeauna soluții la diferite situații, lăsându-le la discreția părților).

La fel, angajatorii trebuie să evalueze gradul de protecție al informațiilor ce sunt puse la dispoziția salariaților care lucrează la distanță, asigurându-le pe ultimii cu măsuri de protecție suplimentară. În cazul în care salariatul la indicația angajatorului întreprinde măsurile nominalizate mai sus de sine stătător, atunci patronul urmează să compenseze cheltuielile suportate în acest sens. La rândul său, salariații sunt obligați să manifeste atitudine diligentă și protectoare în procesul prestării muncii la distanță atât față de echipamentul pus la dispoziție, cât și în privința datelor pe care le gestionează

Cert este faptul că, în perioada prestării muncii de la distanță, salariatul beneficiază pe deplin de toate drepturile și garanțiile prevăzute de legislație. Viața privată a salariatului care prestează munca la domiciliu constituie o prioritate, ceea ce înseamnă

că angajatorul, dacă dorește să verifice activitatea desfășurată de subalterni, o poate face respectând principiul proporționalității și previzibilității. Izolarea socială și lipsa de separare între muncă și viața privată pot reprezenta provocări suplimentare pentru acest tip de organizare a muncii. Odată cu scăderea consecințelor epidemiologice cauzate de COVID-19 și având posibilitatea prestării muncii atât de la sediul angajatorului, cât și de la domiciliu, părțile vor putea decide care mecanism de organizare a muncii este acceptabil pentru ei. Pentru a păstra diferențierea dintre viața privată și viața profesională, salariatul, beneficiind de flexibilitate, poate să-și organizeze munca într-un mod mai comod, dar la fel de rezultativ ca și la sediul angajatorului. Autonomia salariatului în cadrul prestării muncii la domiciliu constituie un avantaj pe care mulți angajați își doreau lucrând în oficiile aglomerate până la răspândirea virusului COVID-19, iar în prezent, datorită necesității impuse, această autonomie poate fi testată nemijlocit [88].

Cu toate acestea, nu toți angajații au putut să se conformeze cu munca la distanță. Unii au rămas fără serviciu, alții au lucrat foarte puțin sau au fost transferați la un program de muncă parțial. Pandemia COVID-19 a provocat consecințe severe pentru economiile din întreaga lume, inclusiv din Republica Moldova. Este o criză ce pune la grea încercare nu doar modelele comportamentale umane, ci și modelele de producție, de consum și de ocupare a forței de muncă. Pe fundalul aplicării măsurilor de protecție a sănătății publice, un mix de factori a inhibat și creșterea economică. Aceste măsuri au afectat cererea și oferta, influențând negativ piața muncii. Impactul pandemiei COVID-19 asupra situației pe piața muncii a fost mult mai slab resimțit în trimestrul III 2020 comparativ cu trimestrul II 2020. Astfel, în trimestrul III 2020 numărul persoanelor care au declarat că le-a fost afectată situația la locul

de muncă din cauza COVID-19 a constituit 21,5 mii sau 2,5% din total populație ocupată (comparativ cu 200,6 mii în trimestrul II 2020). În rândul acestora: 34,4% - persoane care nu au activat deloc / au absentat de la locul de muncă; 24% - au prestat muncă la domiciliu / la distanță; 44,8% - au lucrat mai puține ore pe săptămână; 10% - transferați la program de muncă parțial. Forța de muncă, care include populația ocupată și șomerii a constituit 893,6 mii persoane, cu 54,1 mii (5,7%) mai puțin față de trimestrul III 2019. Comparativ cu trimestrul II 2020 forța de muncă s-a majorat cu 35,9 mii persoane. Populația ocupată - a constituit 96,6% din total forța de muncă, în scădere cu 5,1% față de trimestrul III 2019. Rata de ocupare (proportia persoanelor ocupate în vârstă de 15 ani și peste față de populația totală din aceeași categorie de vârstă) - 40,1%, în scădere cu 1,7 p.p. față de trimestrul III 2019 (41,8%). Rata de ocupare: bărbați - 45%, femei - 35,9%; mediul urban - 44,7%, mediul rural - 37,1%. Șomerii (BIM) - 30,2 mii persoane, cu 7,6 mii persoane mai puțin față de trimestrul III 2019. Comparativ cu trimestrul II 2020, numărul șomerilor s-a micșorat cu 6 mii persoane. Rata șomajului (ponderea șomerilor BIM în forța de muncă) - 3,4%, mai mică cu 0,6 p.p. față de trimestrul III 2019 (4,0%). Rata șomajului: bărbați - 3,7%, femei - 3,0%; în rândurile tinerilor (15-24 ani) - 8,2% [89].

Aceste date, nu prea îmbucurătoare, trebuie să alerteze atât conducerea statului, cât și angajatorii. Fiecare trebuie să vină cu măsuri în dependență de importanța acestora. La nivel de stat trebuie să se vină cu politici și strategii concrete de ameliorare a situației pandemice și a crizei economice, iar la nivel de organizație, în cazul în care se activează nu doar la distanță, dar și la birou, trebuie să se ia măsuri concrete prin stabilirea unor reguli pentru reducerea la maxim a răspândirii COVID-19 la locul de muncă.

Totuși, realitatea demonstrează că, chiar și după eradicarea virusului COVID-19 majoritatea organizațiilor, în limita sferelor de activitate, vor tinde spre muncă la distanță, astfel va predomina un trend de cerințe pe zona de abilități digitale, flexibilitate și adaptabilitate. Organizațiile vor investi din ce în ce mai mult în mijloacele digitale pentru a eficientiza munca și rezultatele. Aceste costuri vor trebui recuperate printr-o eficiență mai mare, pe care o vor cere de la angajații mai bine pregătiți. Statisticile recente ale unui studio Cisco System UK arată că 91% dintre angajatori pun accent în criteriile de selecție pe ceea ce se cheamă soft skills, iar 80% - pe flexibilitate și adaptabilitate. Acestea erau criterii prezente și înainte, dar pandemia a accelerat aceste trenduri. Piața muncii se află într-un echilibru cerințe-criterii angajat-angajator [90].

Cât de complicat nu ar fi, totuși marele câștig al angajaților este dezvoltarea adaptabilității, creativității și agilității. Salariații au executat sarcini pe care nu se gândeau vreodată că le vor face sau că le vor putea face. Ei își diversifică astfel rapid competențele, au ocazia să-și demonstreze relevanța și contribuția, au ocazia să abandoneze multe lucruri care erau nefolositoare (atitudini și comportamente defensive, atașament față de un statu-quo, preocupări limitative precum “cum fac pentru a nu-mi asuma responsabilitatea?” etc). COVID-19 temperează în acest moment jocul de putere existent între angajat și angajator, îi face pe aceștia mai degrabă aliați decât adversari. E o schimbare de atitudine care ar putea genera parteneriate mai proaspete, mai mature și mai flexibile. Competențele profesionale ale angajaților, pe de o parte, misiunea rolului și a organizației, pe de altă parte, vor cântări mai mult în relațiile de muncă, lucru sănătos pentru ambele părți. Conversațiile privind misiunea și responsabilitățile părților vor fi poate mai oneste și mai clare, simplificând complicațiile unei vieți

organizaționale, așa cum o știam. Inamicul comun îi așează acum de aceeași parte a baricadei pe angajat și angajator, învățându-i pe ambii să fie mai adaptabili, mai creativi și mai agili.

Mulți angajatori încearcă acum să se împace cu sentimentul de pierdere a controlului pe care l-au avut atâta timp: angajații erau prezenți la birou, în fabrică sau pe teren – erau monitorizați vizual chiar dacă erau mai mult sau mai puțin productivi. Și în multe organizații controlul este mai important decât productivitatea. Deși aplicațiile de monitorizare și control ale angajaților care lucrează de la distanță se vând foarte bine peste tot în lume, angajatorul încearcă să își accepte pierderea controlului. Cei mai inteligenți și mai creativi, încearcă să se adapteze și să transforme această pierdere într-o victorie. Ratele de randament și productivitate vor fi poate mai mici pentru început prin munca la distanță, dar vor apărea noi oportunități și noi modele de organizare, noi relații de muncă care să le aducă în scurt timp rate de randament și productivitate poate chiar mai mari, operând cu costuri de management și de control mai mici. Astfel, angajatorii inteligenți vor profita de costurile și pierderile imense pe care le-au adus pandemia și criza economică, pentru a regândi și imagina relații diferite de muncă, mai flexibile, mai agile, cu contracte mai simple și mai clare, bazate mai mult pe competență și mai puțin pe imagine și seducție. Un mare câștig al companiilor este oportunitatea de a ajusta și de a moderniza contractul social cu “angajații”, angajați care cred că vor fi transformați în viitor în parteneri, asociați sau prestatori de servicii [91].

La un an după ce pandemia COVID-19 a forțat trecerea la munca de la distanță, generațiile sunt împărțite în ceea ce privește impactul. Aceasta e una dintre concluziile celui de-al 19-lea studiu anual MetLife “U.S. Employee Benefit Trends Study - Redesigning

the Employee Experience: Preparing the Workforce for a Transformed World”. MetLife susține că, având în vedere efectele durabile ale pandemiei asupra forței de muncă, angajatorii ar trebui să își regândească responsabilitățile față de angajați și să creeze o cultură holistică a muncii, care să abordeze schimbarea priorităților în materie de siguranță, sănătate mentală și multe altele. Studiul MetLife arată, printre altele, că mai mult de jumătate dintre angajații cu vârsta cuprinsă între 20 și 30 de ani (51%) susțin că echilibrul între viața personală și cea profesională este mai bun acum, comparativ cu perioada de dinainte de pandemie, în vreme ce numai un sfert dintre cei din generația Baby Boomers (1945-1964) sunt de acord cu această afirmație. În timp ce angajații care fac parte din mai multe generații susțin că bunăstarea lor holistică, care include sănătatea mentală, fizică, socială și financiară, a scăzut, generația Boomers se confruntă cu un impact negativ mai puternic al trecerii la muncă de la distanță. Potrivit studiului MetLife, generația Boomers arată că stabilirea unor limite (33%), precum și scăderea conversațiilor ocazionale (42%) reprezintă motivul nemulțumirilor cu privire la situația actuală de muncă. În schimb, angajații mai tineri spun că abilitatea de a petrece timp cu familia (40%) și de a lucra într-o locație mai bună reprezintă motivul ce a dus la îmbunătățirea echilibrului personal-profesional.

Înțelegerea diferitelor nevoi și valori ale angajaților din cadrul mai multor generații va fi crucială pentru angajatori, pe măsură ce aceștia abordează aspectul diminuării bunăstării forței de muncă. De exemplu, studiul a constatat că angajații mai tineri aleg flexibilitatea programului în detrimentul unui salariu mai mare, în timp ce generația Boomers este mai predispusă de a declara că duce dorul interacțiunilor în persoană cu colegii. De asemenea, studiul mai arată și că există o legătură solidă între timpul liber

și bunăstarea optimizată a angajaților. Pentru a-și rezolva problemele legate de bunăstare, 36% dintre angajații cu vârste cuprinse între 20 și 30 de ani au declarat că, în ultimul an, și-au luat mai multe zile libere, în timp ce doar 8% din cei din generația Boomers au declarat că au făcut acest lucru, indicând că restricțiile de călătorie și un volum mare de muncă au fost principalele motive care i-au determinat să își ia mai puține zile libere [92].

În urma analizei Raportului de activitate a Agenției Naționale pentru Ocuparea Forței de Muncă pentru anul 2020, menționăm că perioada pandemică a creat multe dificultăți și probleme tuturor categoriilor de salariați și nu doar. Astfel, s-a constatat că: a crescut numărul șomerilor înregistrați cu studii primare/gimnaziale/liceale, de la 63% la 83% (18% – tineri (16-29 ani), mulți din ei fiind fără experiență, dar și fără o calificare); a persistat discrepanța cererii cu oferta atât din punctul de vedere al zonelor geografice, cât și în ceea ce privește competențele forței de muncă și cele solicitate de angajatori; au fost depistate competențe insuficiente (digitale, cunoașterea limbilor moderne, tehnice) ale șomerilor; a continuat deficitul persoanelor calificate în unele domenii: industria ușoară, servicii (vânzător, bucătar etc.), sănătate, finanțe, management etc; piața forței de muncă s-a caracterizat printr-o prevalență de locuri de muncă slab plătite; a crescut migrația forței de muncă [93]. Întreaga populație s-a ciocnit cu probleme economice serioase. În acest sens, Guvernul Republicii Moldova a întreprins măsuri suplimentare de protecție socială a persoanelor care și-au pierdut locul de muncă. A fost acordat ajutor de șomaj pentru 14 206 beneficiari (șomeri neasigurați) din rândul persoanelor înregistrate cu statut de șomer la subdiviziunile teritoriale pentru ocuparea forței de muncă, inclusiv cele revenite de peste hotare. Ajutorul de șomaj a fost stabilit în cuantum de 2775 lei lu-

nar. Cheltuielile totale efectuate pentru plata prestației constituie 37,2 milioane lei. Pentru beneficiarii de ajutor de șomaj acordat în condițiile Legii Nr. 105 din 14.06.2018 cu privire la promovarea ocupării forței de muncă și asigurarea de șomaj [94], al căror cuantum este mai mic de 2775 lei, au beneficiat de diferența de plată dintre cuantumul ajutorului de șomaj calculat și suma de 2775 lei. Diferența menționată a fost achitată pentru 3104 beneficiari. Cheltuielile totale pentru plata diferenței menționate constituie 3,7 milioane lei. În perioada stării de urgență, titularilor patentei de întreprinzător și persoanelor fizice care desfășoară activități conform legii li s-a acordat ajutor de șomaj unic în cuantum de 2775 lei, cu condiția că în luna martie 2020 nu au realizat venit asigurat. Casa Națională de Asigurări Sociale a acordat ajutor de șomaj unic pentru 10 658 beneficiari din rândul titularilor patentei de întreprinzător, în cuantum de 2775 lei. Cheltuielile totale efectuate pentru plata ajutorului de șomaj unic pentru categoria menționată constituie 29,6 milioane lei [95].

Totuși, în pofida informațiilor oferite de Ministerul Sănătății, Muncii și Protecției Sociale, dar și a Agenției pentru Ocuparea Forței de Muncă în Studiul „Cine plătește factura pandemiei”, realizat de fundația germană Friedrich Ebert Stiftung, se menționează că datele publicate de Agenția Națională de Ocupare a Forței de Muncă (ANOFM), care arată totuși o creștere a numărului de șomeri pe perioada pandemiei, sunt doar în aparență contradictorii cu datele Biroului Național de Statistică. În realitate, înregistrarea persoanelor în calitate de șomeri la ANOFM a fost stimulată nu atât de dorința acestora de a-și găsi un loc de muncă, cât de creșterea promisă de Guvern a indemnizației de șomaj pe perioada stării de urgență până la nivelul salariului minim pe economie (2775 lei). Astfel, numărul de șomeri înregistrați la ANOFM s-a dublat prac-

tic în primele luni ale pandemiei, atingând un număr maxim de aproape 35 de persoane în iulie. Începând cu luna august, numărul de persoane înregistrate în calitate de șomeri la ANOFM a scăzut odată cu reluarea unor activități economice și cu dispariția stimulului financiar oferit de Guvern. În luna octombrie, la ANOFM erau înregistrați mai puțin de 22 mii de persoane în calitate de șomeri. Însă, evoluția locurilor de muncă vacante nu reflectă în întregime cererea pe piața forței de muncă. Numărul semnificativ de persoane care și-au pierdut locurile de muncă pe perioada crizei nu a crescut oferta de forță de muncă ieftină (pe care o caută angajatorii), tocmai pentru că oamenii nu mai sunt dispuși să lucreze pe bani puțini, chiar dacă nu mai au un loc de muncă. În această situație, Republica Moldova continuă să se confrunte cu un deficit de muncă ieftină, și mai ales de muncă ieftină și calificată, cu care s-a obișnuit mediul de afaceri până relativ recent. Ruptura pare să se fi produs acum 2-3 ani în urmă, odată cu creșterea numărului de investitori străini în Republica Moldova (mai ales în sectorul componente auto) pe fundalul continuării exodului de forță de muncă. Rezultatul acestei tendințe care nu a fost inversată de pandemie este creșterea susținută a salariilor. În 2020, creșterea a continuat, atât în termeni nominali, cât și reali (ajustați la inflație), deși ritmul de creștere a încetinit oarecum în trimestrele 2 și 3 pe fundalul scăderii activității economice. De exemplu în trimestrul 3 al anului 2020, salariul mediu pe economie a atins 8074 lei (+9,3% față de aceeași perioadă anul trecut), cel din sectorul real 8452 lei (+9,4%), iar cel din sectorul bugetar 7033 lei (+8,9%). Totuși, a limita analiza la salariul mediu pe țară în contextul pandemiei nu este suficient, pentru că în spatele mediei pe țară se ascund evoluții contrastante între sectoare. În timp ce în domenii precum tehnologia informației (în care sunt cele mai mari salarii și cele mai mici

taxe în valoare procentuală) și intermediari financiare (bancare și nebankare), salariile au crescut cu 18% și 12% în trimestrul 3 al anului 2020 în ritm anual, în sectoare unde veniturile angajaților sunt mici, precum agențiile turistice, hotelurile sau producția cinematografică, video și televiziune, salariile au scăzut cu 10%, 16% și respectiv 35%. Printre sectoarele bugetare, așa cum e de așteptat, cel mai mult au crescut salariile pentru angajații din sănătate și asistență socială, cu 26%. Salariile celor din administrație publică și învățământ s-au mărit cu 12% și 6% respectiv. În industria prelucrătoare, salariile au crescut în toate sectoarele cu excepția hârtiei, iar cele mai mari creșteri, de peste 10%, s-au înregistrat în sectoarele cu salarii mai mari: echipamente electrice și autovehicule (ambele deservește sectorul auto), produsele din materiale nemetalice și substanțele și produsele chimice. O evoluție semnificativă care se poate observa atât per total, cât și în interiorul industriei prelucrătoare, este creșterea procentual mai mare a salariilor în sectoarele cu salarii mari în comparație cu cele cu salarii mici. Astfel, una dintre consecințele indirecte ale pandemiei este accentuarea inegalităților salariale. Mecanismele prin care această tendință poate fi atenuată – creșterea salariului minim și negocierile colective – nu au funcționat în 2020 [96].

Observăm că locurile de muncă din prezent sunt complet diferite de cele din perioadele anterioare. Pandemia a accelerat transformările și a reconfigurat relațiile de muncă, aducând noi particularități și riscuri asociate. Astfel, multe organizații se confruntă cu situații în care salariații solicită desfășurarea muncii de pe teritoriul unui alt stat, precum și cu fenomenul angajărilor transfrontaliere, mai exact recrutarea și angajarea cetățenilor străini care vor presta muncă de pe teritoriul statului de reședință. În aceste scenarii, pe lângă implicațiile fiscale rezultate ca urmare a prestării

muncii din străinătate, cum ar fi, de exemplu, obligația angajatorului de a se înregistra în scop de raportare și plată de asigurări sociale în țara de destinație, companiile ar trebui să analizeze și să aibă în vedere și implicațiile din perspectiva legislației muncii. Transformarea relațiilor de muncă și a modului de organizare a acestora este benefică și poate crea pentru organizații noi oportunități de accesare a forței de muncă disponibile în alte state. În același timp, organizațiile se pot folosi de circumstanțele create de pandemia COVID-19 pentru a dezvolta și implementa structuri avantajoase de muncă “de oriunde”. Aceste noi structuri atrag însă după sine și o serie de complexități de ordin juridic, precum și riscuri în cazul în care drepturile salariaților nu sunt acordate în mod corespunzător. Prin urmare, consultarea legislației statului în care se află organizația, dar și a celei aplicabile în statul din care salariații își desfășoară activitatea este esențială, pentru a putea stabili în mod corect obligațiile angajatorului și ale angajatului [97].

Reglementarea muncii la distanță a impulsionat angajatorii să identifice soluții prin care să adapteze actele interne la noile prevederi din Codul Muncii, dar și să asigure respectarea cerințelor de securitate și sănătate a muncii, a securității cibernetice și a informațiilor personale. Munca la distanță s-a dovedit a fi destul de vulnerabilă, atât la nivel global cât și la nivel național. Astfel, în timpul pandemiei de COVID-19 s-a arătat o creștere a ratei infracțiunilor informatice, deoarece hackerii au căutat, ca în orice situație excepțională, să profite la maxim de slăbiciunile oricărui sistem informațional sau de vulnerabilitățile rețelelor informaționale.

În acest sens, chiar și Centrul Național pentru Protecția Datelor cu Caracter Personal din Republica Moldova a atenționat operatorii de date în privința desfășurării muncii la un alt loc decât cel organizat de angajator. În opinia emisă la începutul pandemiei,

autoritatea a statuat că pentru transmiterea în scop de serviciu a informațiilor care integrează date cu caracter personal vor fi utilizate adrese de e-mail securizate, metode de criptare și mijloace tehnice de comunicare destinate strict realizării atribuțiilor de serviciu, întru evitarea declanșării breșelor de securitate.

Pentru asigurarea protecției și securității informațiilor (atât a celor care sunt salvate pe echipamentele salariaților, cât și a celor care aparțin angajatorilor, dar sunt accesate la distanță), este important să fie implementate anumite măsuri de siguranță. Acestea trebuie să se alinieze la măsurile de securitate pe care angajatorul le aplică în cursul normal de desfășurare a activității și variază de la implementarea unei soluții antivirus la obligativitatea parolilor complexe în vederea obținerii accesului la informație, la efectuarea actualizărilor de securitate ale sistemelor de operare, la instalarea de programe tip firewall, la criptarea echipamentelor.

Astfel, angajatorii pot lua în considerare următoarele aspecte și măsuri ce țin de securitatea informațiilor în contextul muncii la distanță: accesul la rețea, utilizarea dispozitivelor utilizatorului final, a suporturilor de stocare, ținerea teleconferințelor.

Accesul la rețea: siguranța conexiunii la bazele de date / sistemele corporative (de exemplu: VPN, date de autentificare, parole puternice pentru acces la rețele Wi-Fi); limitarea accesului salariaților la resursele strict necesare exercitării atribuțiilor de muncă (de exemplu: clasificarea pe nivele a informației corporative și a documentelor potrivit importanței/sensibilității acestora); utilizarea doar a e-mailului de serviciu și excluderea utilizării poștei electronice personale de pe dispozitivele de serviciu; utilizarea serviciilor cu caracteristici de securitate adecvate (criptare, setări de protecție a informațiilor); utilizarea de sisteme de acces în cel puțin doi pași și de parole puternice.

Utilizarea dispozitivelor utilizatorului final / a suporturilor de stocare: aplicații software, sistem de operare și browser actualizate instalate pe dispozitivele utilizate de salariați; programe antivirus și aplicații software pentru firewall instalate și actualizate pe dispozitivele salariatului; segregarea fișierelor personale ale salariatului de cele legate de exercitare atribuțiilor de muncă (de exemplu: dosare distincte cu un nume de identificare adecvat); utilizarea criptată a dispozitivelor principale și de stocare externe (de exemplu: stick-uri USB); procedură de accesare a informațiilor și respectare a condițiilor de securitate și confidențialitate în condiții de muncă la distanță; blocarea dispozitivelor pentru munca la distanță (de exemplu: protector de ecran/ecrane de siguranță cu cod de dezactivare) în caz de inactivitate din orice motiv; limitări ale descărcărilor informațiilor personale sau a documentelor confidențiale.

Ținerea teleconferințelor: utilizarea platformelor de teleconferință cu criptare end-to-end; asigurarea confidențialității legăturilor de teleconferință la apeluri; analiza și revizuirea politicilor de confidențialitate și termenilor și condițiilor platformelor de teleconferință.

Având în vedere aceste provocări, este recomandabil ca angajatorii să revizuiască contractele individuale de muncă și să le ajusteze, după caz la noile prevederi, să revizuiască politicile și măsurile de securitate (cibernetică), să instruiască și să informeze personalul cu privire la tehnologiile și riscurile asociate cu utilizarea acestora, precum și normele de securitate și sănătate la locul de muncă de la distanță [97].

Toate aceste aspecte și schimbări bruște au generat și continuă să genereze multiple consecințe pentru sănătatea fizică și mentală a angajaților, în special când se lucrează de acasă. *Stres, presiune și anxietate* generate în principal de: stare de incertitudine,

stresul legat de zona tehnologică, de a nu putea să răspundă la așteptările colegilor sau ierarhiei, de a nu putea să găsească echilibrul între viața profesională și cea personală. Biroul de acasă devine omniprezent și invaziv și, deci, generator de stres și provocator de anxietate. Până la burn-out mai este doar un pas.

- *Deprimare* care se poate transforma ușor în depresie, ca urmare a epuizării și a lipsei de contact social, al însingurării și al izolării. La acestea se adaugă incertitudinea economică, nesiguranța locului de muncă și sentimentul de abandon. Camaraderia și sentimentul de apartenență nu se simt și nu se transmit la fel prin intermediul calculatorului.
- *Tulburări de somn și ritm biologic*. Multe dintre persoanele care lucrează de acasă suferă de tulburare de somn sau chiar de insomnie severă. Aceasta se instalează pe fondul oboselii cronice din timpul zilei, a pierderii de energie, din cauza incapacității sau imposibilității de a separa zona profesională de cea personală, a lucrului continuu fără pauze etc.
- *Creștere în greutate și tulburări alimentare*. Factorii principali sunt: schimbarea programului de lucru, mesele neregulate și la ore nepotrivite, stresul care generează mâncatul obsesiv sau, în contrast, lipsa drastică de apetit, lipsa de mișcare.
- *Pierderea stimei de sine și neglijența fizică*, generate de dezamăgire, de lipsa contactului social cu alte persoane, de oboseală sau de programul prea încărcat.

Toate aceste aspecte pot genera o serie de consecințe la care angajatorii trebuie să fie atenți și pe care ar fi de preferat să le prevină. Ne referim aici la efecte asupra companiei, precum: scăderea productivității, scăderea motivației, disiparea responsabilității, ineficiență în rezolvarea sarcinilor, erori repetate în excutarea proceselor, lipsa organizării, pierderea sentimentului de apartenență la cultura organizațională și lista poate continua [98].

În concluzie menționăm, cultura organizațională trece printr-un proces de reformare esențial perioadei de pandemie, atunci când are loc o transformare totală, iar elementele ei devin mai flexibile, prin adaptabilitate la noile realități. Angajatorii pierd controlul, dar pun accent pe alte aspecte, precum productivitate, eficiență, eficacitate, angajament, comunicare de la egal la egal, dezvoltare personală, echilibru între viața profesională și cea personală a angajaților, motivare și confort psihologic. Angajații devin mult mai flexibili și mai interesați referitor la schimbările care pot afecta utilitatea lor în organizație. Desigur, unii se confruntă cu mari dificultăți de ordin psihologic și tehnologic. În această perioadă stresantă avansează mai mult organizațiile deschise spre noi provocări și care se adaptează ușor, în special angajații care se pot integra mai rapid în orice proces de schimbare. Pentru ca organizațiile să se conformeze și să se adapteze mult mai ușor și flexibil realităților produse ca urmare a pandemiei COVID-19 se recomandă:

1. A diagnostica cultura organizațională pentru a obține o imagine mai clară referitor la așteptările, nevoile și obstacolele pe care le pot întâlni angajații. O modalitate simplă este de a apela la administratorii platformei de educație organizațională edco.md, unde este o rubrică destinată anume acestui proces de evaluare a culturii organizaționale.

2. A organiza evenimente online de tip „team building” în vederea spargerii rutinei zilnice și îmbunătățirea stării de spirit a angajaților. Aceste procese pot îmbunătăți substanțial cultura organizațională prin motivarea angajaților spre schimbări și pot oferi un impuls spre un echilibru psihoemoțional.

3. A preconiza unele sesiuni de coaching profesional pentru a gestiona stresul și a pune accent pe dezvoltarea competențelor și crearea echilibrului dintre viața personală și cea profesională.

Acest proces poate crește substanțial dorința de a activa mult mai productiv și de a realiza sarcini care se considerau a fi foarte dificile pe perioada de criză.

4. A facilita modalitățile de acces privind comunicare pe scară ierarhică. Angajații trebuie să știe că sunt sprijiniți de șefi de pe orice treaptă, iar aceștia, la rândul lor trebuie să acorde atenție maximă problemelor care pot apărea în familie din cauza schimbărilor de la serviciu, în special când se activează de la distanță.

5. A oferi instruirii online, astfel încât diferite categorii de vârstă să poată cu ușurință realiza sarcinile profesionale de bază. Toți să se simtă implicați și să nu aibă frica că nu vor reuși, din cauza digitalizării activităților pe care anterior le realizau manual.

6. A revizui Regulamentul Intern, precum și politicile de asigurare a securității și sănătății în muncă pentru a stabili obligațiile concrete în astfel de situații și menționarea sancțiunilor în caz de nerespectare și aducerea la cunoștință, obligatoriu sub semnătură tuturor angajaților.

7. A revizui prioritățile organizației, astfel încât să se țină cont atât de siguranța economică a angajaților, cât și de sănătatea lor psihologică, deci să se ia în calcul o reconfigurare a managementului de resurse umane. Un rol aparte îi revine managerului de resurse umane, care trebuie să fie capabil la schimbarea esențială a modului de acțiune și gândire, astfel încât angajații să nu fie expuși altui stres emoțional, pe lângă dificultățile care apar din cauza crizei în urma pandemiei COVID-19.

8. A oferi angajaților, prin decizii și politici concrete, siguranța zilei de mâine, astfel încât ei să se bazeze pe un parteneriat sigur, eficient și de durată cu angajatorul. Atunci când predomină incertitudine, angajatul nu poate oferi maxim de productivitate.

3.2 Reziliența organizațională în perioada pandemiei de coronavirus

Criza globală de sănătate publică a pus în evidență vulnerabilitățile cu care se confruntă instituțiile statelor care au fost afectate mai critic de către pandemia de coronavirus. Atât statele membre ale Uniunii Europene, cât și Republica Moldova au văzut lacunele care persistă și care trebuie neapărat înlăturate. Schimbarea este un proces mai anevoios și care necesită timp, iar în cazul situației pandemice totul trebuia rezolvat într-un tempou rapid. Rezultatele acțiunilor întreprinse la nivel de stat au afectat în întregime economia acestuia. Astfel, unul dintre efectele grave ale pandemiei de coronavirus, pe lângă pierderea vieților multor oameni, este și criza economică internațională care își va lăsa amprenta mulți ani de acum încolo. 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 reziliență organizațională și COVID-19 cu urmările sale.

Reziliență: unele aspecte teoretice.

Conceptul de reziliență poate fi teoretizat din multiple puncte de vedere, astfel că el a fost abordat uneori ca fenomen, ca formă de dezvoltare, ca proces sau capacitate. Totodată, reziliența poate

fi privită ca un rezultat, pozitiv sau negativ, după cum poate fi analizată prin intermediul factorilor de risc și de protecție implicați, sau considerată ca proces. În literatura de specialitate sunt puse în discuție și conceptele asociate rezilienței, cum ar fi competențele sociale, cognitive, comportamentale, stresul, factorii de risc și factorii de protecție, stima de sine, vulnerabilitatea, atașamentul, trauma, mecanismele defensive care participă la negocierea evenimentelor de viață, îndeplinind roluri specifice [99].

Ultima perioadă termenul de reziliență devine tot mai actual și cunoscut deoarece este folosit ca răspuns la potențialele pericole care ar pune în dificultate capacitatea indivizilor, instituțiilor, țărilor de a face față acestora. Termenul de reziliență a fost folosit în psihologie și psihiatrie, în studiile despre sistemele socio-ecologice, în arhitectură pentru a descrie robustețea, adaptabilitatea și rapiditatea infrastructurii de a se reface.

Reziliența și șocul sunt doi termeni care se pot analiza din aceeași perspectivă. Prezența unuia poate necesita apariția celui alt. Drept exemplu putem menționa șocul produs de către pandemia de coronavirus care a afectat întreaga lume. Starea de trecere de la șoc la noua normalitate o subînțelegem ca reziliență. Văzute dintr-o perspectivă dinamică, șocurile pot fi diferite ca intensitate și durată și pot influența capacitățile de absorbție, adaptative și de transformare. La șocuri, sistemele suferă o schimbare în ceea ce privește capacitățile, oricare ar fi acestea. În același timp, putem vorbi de interacțiuni între diferite „entități și straturi ale sistemului. Această „viziune a sistemului” ajută la înțelegerea modului în care un șoc se răspândește între diferite segmente ale sistemului și modul în care interacționează actorii pentru a interveni”. Există și un alt aspect important, și anume acela al folosirii șocului ca oportunitate, ca o lecție din care se poate învăța și care să folo-

sească și în alte ocazii, și în alte crize. Sistemul poate suferi mai multe expuneri la șoc. Când ai un potențial șoc, există o anumită probabilitate de a fi lovit. Când șocul se materializează, un sistem poate fi vulnerabil sau nu, în funcție de răspunsul la șoc (mai ales din punct de vedere al intensității). Un sistem vulnerabil își poate reveni cu pierderi sociale sau nu. „Un sistem este rezilient în momentul în care combinația între risc și vulnerabilitate (pierderi așteptate) este mică, sau când pierderile așteptate sunt mari, dar sistemul poate să se refacă cu pierderi minime”. Totuși, când timpul de expunere la diferite șocuri nu este de intensitate mai mare și de durată mai lungă, cea mai bună reacție este prin capacitatea de absorbție. Dacă șocul este mai mare și de lungă durată, se poate produce o perturbare a sistemului, ceea ce va duce la reale transformări pe mai multe niveluri. Putem vorbi de transformări tehnologice nu doar la nivel instituțional, ci și de schimbări culturale, de valori, de comportament etc. Un comportament rezilient face ca societățile să-și îmbunătățească capacitățile astfel încât să poată răspunde provocărilor și să se poată adapta pe termen lung noilor condiții. Șocul produs de COVID-19 a dus la o repliere a sistemului și la o folosire a unei combinații între capacitățile de adaptare și cele de transformare. Pe ce ar pune accent un sistem pentru a folosi o combinație între resursele de adaptare și cele de transformare? Pe resursa umană. Capacitățile de reziliență se bazează în momentele de cumpănă pentru sistem pe oameni și pe capacitățile lor de a folosi resursele pentru o întărire și o readaptare a sistemului. Însă nu doar resursa umană în sine este importantă, ci și relațiile din cadrul comunităților, coeziunea socială, încrederea [100].

De fapt, termenul de reziliență provine din limba latină *resiliens* sau *resilio*, care înseamnă a sări, a ricoșa (înapoi), a reveni sau

recul. Deși pare ambiguu, cuvântul original surprinde foarte bine esența conceptului – ideea de revenire, de recuperare. Cu toate că nu există o definiție universal acceptată a termenului, acesta luând diferite forme în funcție de domeniu, această caracteristică esențială („revenire”) se păstrează în marea majoritate, dacă nu chiar în toate definițiile. La nivel individual, studiile în domeniul rezilienței au o vechime de peste o jumătate de secol, însă conceptul a primit o atenție deosebită în special în ultimii 20 de ani. Unul dintre cele mai cunoscute studii privind conceptul de reziliență a fost realizat asupra copiilor din mai multe state (Japonia, Filipine, Hawaii), urmărindu-i de la naștere pentru o perioadă de 40 de ani (1955-1995) pentru a vedea care sunt consecințele unor condiții de viață precare. Printre rezultate, unul dintre cele mai notabile a fost modul în care condițiile precare și expunerea la adversități a afectat dezvoltarea participanților. Deși două treimi dintre copii au avut de suferit, o treime au depășit dificultățile și au ajuns adulți competenți, cu încredere în sine și ancorați social, ceea ce a condus la o regândire a conceptului de reziliență și a factorilor care influențează reziliența individului, fiind incluși pe lângă factorii personali (de exemplu, optimism, încredere în sine) și factori externi (sprijin social, integrare în comunitate) [101].

Mai mulți autori consideră că pentru a fi cu adevărat vorba despre reziliență trebuie să existe trei elemente caracteristice: 1) existența unui risc, a unei amenințări semnificative sau a unei adversități importante (condiții de viață stresante, condiții sociale extrem de solicitante, considerate semnificative); 2) prezența unor factori de protecție, inclusiv calități (însușiri interne) și resurse externe pentru contracararea factorilor de risc și adversităților, și 3) procesul de adaptare pozitivă sau de evitare a unui rezultat negativ. Ținând cont de aceste aspecte, reziliența poate fi definită

ca procesul de gestionare sau de adaptare la surse semnificative de stres sau traumă. Calitățile, resursele interne ale persoanei, ca și mediul în care aceasta trăiește facilitează această capacitate de adaptare și de revenire după confruntarea cu adversitățile.

O altă abordare privește reziliența din trei perspective diferite: ca aptitudine, ca proces și ca rezultat. Reziliența ca aptitudine sau competență se referă la capacitatea unei persoane de a se adapta schimbărilor și evenimentelor stresante într-un mod sănătos. Reziliența ca proces este văzută ca o revenire la o funcționare normală cu sprijinul factorilor de protecție, după întâlnirea cu un factor generator de stres intens. Reziliența, ca rezultat, este definită ca efectul pozitiv și benefic ce decurge din trăirea sau parcurgerea unor evenimente stresante [102].

Astfel, reziliența reprezintă un termen care va fi tot mai des întâlnit în literatura de specialitate în diferite domenii deoarece criza pandemică impune necesitatea apelării la această noțiune, prin analiza ei din cele trei perspective menționate: ca aptitudine, ca proces, ca rezultat. Indiferent din ce punct de vedere îl privim, termenul de reziliență capătă amploare și necesită o studiere mai aprofundată în dependență de ariile pe care se pun accent sau pe care se axează nemijlocit studiul sau cercetarea.

Reziliența organizațională.

Se consideră că o organizație cu o cultură durabilă și care nu poate fi lichidată prea ușor trebuie să fie rezistentă la orice șoc. Este complicat, dar nu imposibil. Criza COVID-19 care a afectat și zguduit întreg globul pământesc a adus cu ea o serie de schimbări la nivel organizațional. Organizațiile care au putut să se mențină au fost adaptabile schimbării și deschise spre noi posibilități și oportunități. Posibilitatea de a dobândi reziliența o au majoritatea organizațiilor, dar nu toate pot profita de aceasta. Asociația

Managerilor de Risk și Asigurări din Industrie și Comerț din Marea Britanie a publicat în anul 2011 teoria celor 5 R: radarul de risc, resursele, relațiile organizației, răspunsul rapid la incidente, precum și revizuirea și adaptarea mediului organizațional.

Radarul de risc este acea „preocupare legată de eșec” și anume o concentrare permanentă de a depista erori și lucruri care trebuie învățate din greșelile trecutului. Pare ceva simplu, dar dacă analizăm marile scandaluri din lumea corporativă a ultimilor 25 ani, vedem atât de multe exemple de organizații care au repetat aceleași greșeli făcute de alte companii similare, înaintea lor. Unul dintre cele mai cunoscute exemple în acest sens este asemănarea dintre fraudele comise la două mari bănci internaționale. Banca Barings a fost fondată în anul 1762 și a rezistat războaielor din timpul lui Napoleon și celor două războaie mondiale, dar s-a prăbușit în 1995 ca urmare a unei fraude comise de traderul Nick Leeson. 13 ani mai târziu, în 2008, un alt colos bancar se confruntă cu o fraudă similară produsă de un angajat, care profită, la fel ca în cazul Barings, de fragilitatea sistemului de control intern. Spre deosebire de Barings, de această dată banca a reușit să demonstreze că are capacitatea de a rămâne în picioare în ciuda scandalului.

Resursele se referă la angajați și la compasul moral al unei organizații. Importanța celor două devine evidentă dacă studiem cazul lui Arthur Andersen (1885-1947), fondatorul celebrei firme care îi purta numele. În presa locală se spune că la începutul carierei sale, acesta a fost abordat de către un client care a încercat să îl convingă să accepte în cadrul unui audit o contabilitate „creativă”, care raporta venituri mai mari decât cele realizate. Arthur Andersen, care avea la acea vreme un compas moral foarte clar, i-ar fi răspuns că nu există suficienți bani în Chicago pentru a-l convinge să facă acest lucru. În 2002 însă, firma Arthur Andersen și-a încetat

activitatea ca urmare a implicării într-un mare scandal privind o fraudă contabilă, de această dată legată de un alt client, compania Enron. Se pare că între timp compasul moral al unor angajați ai companiei a devenit flexibil, lucru care a avut un impact nimicitor asupra întregii organizații.

Relațiile din cadrul organizației se referă atât la comunicarea internă, cât și la cea cu partenerii externi. Dacă studiem orice eșec organizațional, comunicarea defectuoasă apare ca una dintre cauzele principale în aproape toate cazurile. Aceasta poate însemna că informația nu se transmite corect și liber în cadrul organizației, nu se comunică eficient pe toate planurile, sau poate defini o organizație care nu „ascultă”, nu acordă atenție la ceea ce se întâmplă în interiorul și exteriorul său. Dacă revenim la scandalul fraudelor bancare, se consideră că ceea ce s-a întâmplat nu ar fi trebuit să șocheze conducerea de atunci, deoarece și alte fraude similare cunoscute au avut loc între momentele celor două exemple.

De asemenea, în cazul apariției unui incident, o organizație trebuie să aibă un răspuns rapid pentru a preveni ca incidentul să degenereze într-o criză, sau chiar într-un dezastru. În acest sens, este esențial să existe o cultură organizațională în care raportarea riscurilor și incidentelor să fie recompensată, pentru a permite organizației să aibă o reacție imediată. O cultură care favorizează „împușcarea mesagerului” poate avea consecințe grave, erodând reziliența organizațională. În plus, revizuirea continuă a mediului organizațional care impune schimbări și îmbunătățiri, dar și adaptarea imediată, sunt elemente de bază în asigurarea rezilienței [103].

Conceptul de reziliență se folosește din ce în ce mai mult în legătură cu succesul unei organizații. Pe scurt, acesta înseamnă abilitatea de recuperare sau acomodare rapidă la situații nefavorabile sau schimbări. Răspândirea globală a pandemiei de

coronavirus, precum și impactul său din ce în ce mai mare asupra economiei globale, a reamintit multor manageri de companii cât de necesară este reziliența organizațională, cât de important este ca organizațiile să fie pregătite pentru neprevăzut. Reziliența înseamnă capacitatea de a depăși neprevăzutul. Dar, creșterea nivelului de reziliență organizațională este un proces complicat. Acesta implică multe grupuri la nivelul fiecărei companii - majoritatea cu priorități diferite și cu linii de raportare separate - care trebuie să lucreze diferit sau mai coerent decât în trecut și trebuie să facă acest lucru într-o manieră mai prioritizată, mai integrată și mai coordonată.

Denumită uneori „construirea avionului în timp ce zboară”, crearea unei organizații reziliente necesită echipe de oameni care se reunesc pentru un scop comun, sunt deschiși și receptivi la provocări. După cum am mai menționat, termenul de reziliență era folosit inițial în legătură cu comportamentul materialelor la șoc. Reziliența organizațională se construiește în timp dar, de multe ori, unele dintre cele mai bune soluții se dezvoltă chiar în acele momente de adversitate și schimbare neplanificată. Este important a se afirma că înțelegerea rezilienței organizaționale subliniază că nu este vorba doar despre reacția la crizele unice, ci de o schimbare holistică a modului în care funcționează o organizație. Cercetătorii au identificat trei abordări generale pentru realizarea muncii și ceea ce au învățat poate ajuta managerii să răspundă mai eficient la medii care se pot schimba în totalitate: prima abordare este cea bazată pe rutine organizaționale, care sunt eficiente atunci când munca este previzibilă; a doua abordare este o regulă simplă, euristică - reguli generale care ajută să accelereze procesele și luarea deciziilor și să acorde prioritate utilizării resurselor în contexte mai puțin previzibile; a treia este improvizația - eforturi spontane, creative pentru a aborda o oportunitate sau o problemă.

De asemenea, un lucru important de luat în calcul este că structura unei organizații rezistă dacă este construită pe valori. Ea va fi solidă dacă acțiunile, mesajele leadership-ului, la fiecare nivel, aliniază emoțiile cu deciziile puse în practică. Dar, structura de bază, ca și în cazul metalelor de unde a fost preluat conceptul de reziliență, este aceea care este fundamental determinantă pentru proprietatea finală pe care se intenționează a se obține, care în cazul de față este reziliența [104].

Un manager care înțelege necesitatea construcției unei organizații reziliente va acționa pe două axe: prima este legată de structura organizației, de schema organizațională similar cu structura unui material: om, echipă, devizie, organizație; a doua axă, ce o susține pe prima, este cea a emoțiilor manifestate, a modului în care componentele structurii organizaționale, la toate nivelurile, sunt conectate la misiunea și integritatea organizației, dar și a modului de acțiune prin care se creează structura rezilientă [105]. Conform celui mai recent sondaj realizat de SAP, Oxford Economics și Society of Human Resources Management (SHRM), managerii de resurse umane din întreaga lume se așteaptă la noi provocări în era post-pandemie cauzate de divizarea forței de muncă în angajați care lucrează de acasă și cei care vin la birou: găsirea unui echilibru între înțelegerea și satisfacerea nevoilor angajaților, obiectivele de business, politicile și cultura organizațională. Mai mult de două treimi dintre respondenți au declarat că se așteaptă ca flexibilitatea în alegerea modului în care vor să lucreze va fi un diferențiator puternic în atragerea și menținerea angajaților în companii. Cu toate acestea, o bună parte dintre cei chestionați au declarat că implementarea unei culturi organizaționale care să sprijine angajații la distanță va fi una dintre primele trei provocări după pandemie. De asemenea, raportul a constatat că, în ciuda

disponibilității angajaților de a învăța noi abilități, mai puțin de jumătate din liderii de resurse umane intenționează să investească în programe de învățare pentru recalificare și perfecționare în următoarele 12 luni.

Peste 60% dintre liderii de resurse umane consideră că menținerea productivității prin noi modalități de lucru este cea mai mare provocare în perioada următoare. Instrumentele de colaborare la distanță vor reprezenta cea mai mare investiție, urmate de analiză și tehnologiile de facilitare a revenirii la locul de muncă, cum ar fi cele pentru testarea și monitorizarea răspândirii coronavirusului în rândul angajaților. În plus, majoritatea pozițiilor deschise în cadrul companiilor din lunile următoare vor fi ocupate mai degrabă de angajați noi, decât de cei promovați din interior. Munca la distanță va continua, ceea ce va crea o divizare a forței de muncă. Per ansamblu, companiile la nivel global sunt de acord că munca la distanță va reprezenta un diferențiator puternic în atragerea de noi angajați în următorii ani, fiind considerată de mulți ca o investiție pe termen lung. Aproximativ două treimi dintre respondenți spun că se așteaptă ca organizațiile lor să adopte o mai mare flexibilitate în ceea ce privește munca la distanță ca rezultat al pandemiei de COVID-19. Cu toate acestea, accesul la tehnologia și mediul de lucru necesare pentru a activa de la distanță diferă de la țară la țară. Acest aspect va determina priorități și abordări diferite în ceea ce privește investițiile în instrumente de colaborare la distanță și platforme mobile. Angajații care lucrează pe teren, cei care prestează servicii de mentenanță, personalul general și cei din serviciul clienți nu vor avea, cel mai probabil, mediul sau tehnologia necesară pentru a lucra de la distanță, spre deosebire de cei care lucrează în resurse umane, vânzări, marketing și finanțe [106].

Deci, termenul de reziliență organizațională va fi cercetat și solicitat tot mai mult în ultima perioadă, drept urmare a catastrofalelor efecte ale crizei COVID-19. Managerii vor încerca să găsească o simbioză între misiunea organizației, valorile și necesitățile acesteia cu emoțiile, valorile individuale și necesitățile fiecărui angajat al organizației. Interdependența dintre cultura organizațională și reziliența va fi ca o punte ce va duce sau la menținerea și dezvoltarea unei organizații, sau din contra la prăbușirea acesteia.

Despre reziliența organizațională: cazul Republicii Moldova.

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 [107, 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

excluse 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 [108]. 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 [109]. 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 propus 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: Obiectivul specific 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 dezi-derat se va realiza, inclusiv, prin suportul acordat pentru revenirea în afaceri a IMM-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. Obiectivul specific 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 IMM-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. Obiectivul specific 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 neutre 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 [110].

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, proble-

me 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 [111]. Aceste caracteristici sunt foarte importante atunci când organizația în ansamblu trece printr-o criză, precum este COVID-19.

În concluzie, afirmăm că prezentul demers științific oferă o trecere în revistă a termenului de reziliență, precum și plasarea acestuia în context organizațional în condițiile pandemiei de coronavirus. Suportul guvernării, în acest sens, este foarte important pentru organizațiile din Republica Moldova, aflate în plină schimbare și adaptare la noile realități. Identificarea unor scopuri bine și clar definite în vederea redresării economice, conlucrarea cu societatea civilă, implementarea unor criterii de creștere stimulativă a angajaților rezilienți ar fi niște primi pași spre progrese socio-economice, care ar stimula organizațiile și angajații acestora.

ÎNCHEIERE

Pandemia de coronavirus a startat un proces de redefinire a tuturor organizațiilor din Republica Moldova. Procesele conservatiste au stopat activitatea unor organizații, iar digitalizarea, metodele inovative de lucru au dat un nou curs organizațiilor deschise spre schimbare și adaptare la noile realități, care au fost destul de dure și foarte costisitoare. Majoritatea organizațiilor au suportat costuri mari, doar că unele au reușit să se adapteze, să obțină profit, iar altele au pierdut angajații și misiunea a devenit irealizabilă.

Situația pandemică a creat multe probleme tuturor, începând cu conducerea țării și finalizând cu omul de rând. Problemele care s-au iscat au fost prioritare, deoarece menținerea unei situații adecvate cu referire la cazurile de infectare cu virusul COVID prevala față de celelalte probleme, mai ales că era alarmant nu doar pentru Republica Moldova, dar pentru întreg globul pământesc. Astfel, practic toți erau interesați doar de numărul de persoane infectate de virus și de siguranța proprie, dar multe alte întrebări și probleme, chiar dacă erau realizate, nu se aduceau la cunoștința publicului larg. De aceea, este necesar a se ține cont de faptul că chiar și în pandemie procesele decizionale trebuie să fie transparente. Autoritățile trebuie să manifeste interes față de cetățean și să ocolească interesele personale. Situația neprevăzută, care a afectat întreaga lume, prin răspândirea virusului COVID-19 a făcut mai complicată realizarea unor sarcini ale autorităților publice, dar nu trebuia să împiedice informarea corectă și la timp a cetățenilor referitor la toate deciziile care erau luate.

Este foarte important ca în perioada pandemică toate activitățile să fie realizate în conformitate strictă cu legea: să nu

se mascheze activitățile ilegale, să nu sporească corupția, să nu se facă angajări în funcții fără concurs sau fără careva merite. Toate procesele, acțiunile, deciziile trebuie să fie transparente, astfel încât cetățeanul să poată avea încredere în organele de stat, în funcționarii care activează pentru cetățeni și nu în defavoarea acestora. Pandemia a arătat că funcționarii publici considerau că sarcinile lor de bază erau axate doar pe probleme legate de virusul COVID, iar cererile și solicitările cetățenilor erau amânate și plasate pe ultimul loc spre executare.

Pentru ca să nu se repete situațiile anterioare este necesar ca fiecare organizație/instituție, publică sau privată să pună accent pe investigarea/evaluarea culturii organizaționale, pentru ca în momente de criză să poată transmite mai ușor angajaților schimbările care se pot produce într-un timp foarte scurt, ceea ce poate salva situația și poate crea condiții noi de activitate.

În pandemie, cultura organizațională în foarte multe organizații a trecut printr-o serie de transformări. Valorile acestea au fost adesea păstrate, dar esența lor a trecut neobservată în cazul în care nici managerii și nici angajații nu s-au adaptat la schimbări și invers. Elementele culturii organizaționale au fost afectate de faptul că resursele umane aveau alte obiceiuri, alte deprinderi și au fost nevoiți să se conformeze altor reguli care nu le erau cunoscute. Munca online a creat noi abilități și noi deprinderi pentru angajații interesați, iar cei care nu au depus efort să se încadreze noilor cerințe au rămas fără surse de venit sau cu performanță scăzută. Toate aceste eforturi își vor demonstra roadele în viitor.

Inovațiile sunt percepute ca metode mai complicate, astfel încât trebuie să mai treacă ceva timp, angajații să obțină deprinderi noi, să se consolideze valori noi, să se realizeze, chiar și parțial,

misiunea unei organizații, pentru ca cultura organizațională să devină mai solidă după toate transformările produse de către situația creată de virusul COVID-19. Pandemia a modificat extrem relațiile de muncă, făcând ca tehnologia și abilitățile digitale să predomină și să se înlocuiască temporar, sau chiar pentru totdeauna, în unele organizații, munca de la birou. Munca la distanță este o nouă provocare cu care se cionesc organizațiile viitorului. 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.

REFERINȚE BIBLIOGRAFICE

1. Constituția Republicii Moldova. [http://www.parlament.md/CadrulLegal/Constitution/ tabid/ 151/language/ro-RO/Default.aspx](http://www.parlament.md/CadrulLegal/Constitution/tabid/151/language/ro-RO/Default.aspx). vizitat (02.11.2020).
2. Ciobanu. I. Latco. A. Asigurarea transparenței procesului decizional prin intermediul tehnologiilor informaționale. Studiul de caz în municipiul Bălți. [http://dspace.aap.gov.md / bitstream/handle/123456789/1426/tpap_2020-336-339.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dspace.aap.gov.md/bitstream/handle/123456789/1426/tpap_2020-336-339.pdf?sequence=1&isAllowed=y). (vizitat 02.11.2020).
3. Legea nr. 239 din 13.11.2008 privind transparența în procesul decizional. <http://lex.justice.md/md/329849/>. (vizitat 19.10.2020).
4. Legea nr. 317-XV din 18 iulie 2003 privind actele normative ale Guvernului și ale altor autorități ale administrației publice centrale și locale. [https://www.legis.md/ cautare /getResults?doc_id=28260&lang=ro](https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=28260&lang=ro). (vizitat 19.10.2020).
5. Hotărârea Nr. 96 din 16.02.2010 cu privire la acțiunile de implementare a Legii nr. 239-XVI din 13 noiembrie 2008 privind transparența în procesul decizional. https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=22618&lang=ro. (vizitat 20.10.2020).
6. Legea nr. 982 din 15.05.2000 privind accesul la informație. [https://www.legis.md/ cautare/getResults?doc_id=108552&lang=ro](https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=108552&lang=ro). (vizitat 22.10.2020).
7. Pînzaru. T. Asigurarea juridică a implicării cetățeanului în procesul decizional al autorităților de guvernare și reprezentative. Teză de doctor în drept. http://www.cnaa.md/files/theses/2015/21918/pinzaru_tudor_thesis.pdf. (vizitat 25.10. 2020).
8. Platon M. Serviciul public în Republica Moldova. Chișinău: AAP, 1997. 224 p
9. Cobăneanu S. Administrația publică: aspecte practico-științifice, probleme și perspective. În: Administrația publică: aspecte practico-științifice, probleme și perspective. Conferință științifico-practică. Chișinău: CEP USM, 2004, p. 5-13.
10. Ceacir I. Cultura organizațională în contextual modernizării administrației publice locale: abordare politologică. Teza de doctor

- în științe politice. http://www.cnaa.md/files/theses/2018/53945/irina_ceacir_thesis.pdf. (vizitat 02.11.2020).
11. Saca V. Raportul dintre democratizare și modernizare în condițiile societății în schimbare. În: Republica Moldova în contextual necesităților de modernizare. Chișinău: 2018. p.55-83.
 12. Șaptefrați T. Buna guvernare prin prisma participării cetățenilor la procesul decizional. În: Administrarea publică, 2020, nr.1, p. 22-31.
 13. Chiar și în timpul pandemiei trebuie să fim atenți și la sănătatea democrației Republicii Moldova. <https://md.usembassy.gov/ro/chiar-si-in-timpul-pandemiei-trebuie-sa-fim-atenti-si-la-sanatea-democratiei-republicii-moldova/>. (vizitat 22.09.2020).
 14. Apel COVID-19 în Republica Moldova: Vrem adevăr și transparență. <https://cpr.md/2020/03/12/apel-covid-19-in-r-moldova-vrem-adevar-si-transparenta/>. (vizitat 22.09.2020).
 15. Ceacir I. Meritocrația și rolul ei în funcția publică. În: Revista de Filosofie, Sociologie și Științe Politice, nr.2 (180). Chișinău: 2019. p. 97-112.
 16. Legea cu privire la actele normative nr.100 din 22.12.2017. https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=105607&lang=ro. (vizitat 22.09.2020).
 17. Palihovici S. Palihovici L. Responsabilitatea și transparența în administrația publică: element cheie în procesul de reformare a administrației publice. https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/59-66_10.pdf. (vizitat 04.11.2020).
 18. Fotescu V. Participarea cetățenilor la procesul de administrare publică. https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/173_179_Participarea%20cetatenilor%20la%20procesul%20de%20administrare%20publica.pdf. (vizitat 19.09.2020).
 19. Democrația participativă în 5 puncte. <https://www.eesc.europa.eu/resources/docs/pd-in-5-points-ro.pdf>. (vizitat 22.09.2020).
 20. Raportul privind monitorizarea crizei COVID-19 în Republica Moldova. <http://www.e-democracy.md/files/raport-covid-19-moldova.pdf>. (vizitat 23.10.2020).

21. Legea nr. 212 privind regimul stării de urgență. [https://www.legis.md/cautare /getResults?doc_id=27024&lang=ro](https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=27024&lang=ro). (vizitat 23.10.2020).
22. Pandemia COVID-19: Lecții pentru libertatea mass-media în Republica Moldova. https://freedomhouse.org/sites/default/files/2020-06/Balan%20and%20Stegniy_FINAL-RO_0.pdf. (vizitat 23.10.2020).
23. COVID-19: răspunsul UE în domeniul sănătății publice. [https://www.consilium.europa.eu /ro/policies/coronavirus/covid-19-public-health/](https://www.consilium.europa.eu/ro/policies/coronavirus/covid-19-public-health/). (vizitat 12.10.2020).
24. Integritatea profesională și politici anticorupție. În: <https://www.cna.md/public/files/Suport-de-curs-licenta-red1111169e92e.pdf>. (vizitat 15.03.2020).
25. Legea integrității nr.82 din 25.05.2017. În: Monitorul Oficial nr. 229-243, din 07.07.2017.
26. Năstase G. I. Năstase D. I. G. Corupția-factor distructiv al dezvoltării economice și sociale, al promovării competiției și competitivității. În: [http://www.iss.ucdc.ro/revista-pdf/ us5. pdf#page=94](http://www.iss.ucdc.ro/revista-pdf/us5.pdf#page=94). (vizitat 30.03.2020).
27. Convenția Națiunilor Unite împotriva corupției. În: [https://cna.md/public/files/ conventia _onu_ro.pdf](https://cna.md/public/files/conventia_onu_ro.pdf). (vizitat 12.03.2020).
28. Legea nr.158 din 04.07.2008 cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public. În: Monitorul Oficial Nr. 230-232, din 23.12.2008.
29. Unele considerații de ordin doctrinar și juridic asupra corupției – o adevărată pandemie a lumii contemporane. În: https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/121-127_0.pdf. (vizitat 22.03.2020).
30. Pasti V. Corupția-dezbateri și realitate. În: <https://www.ceeol.com/search/viewpdf?id=152780>. (vizitat 20.03.2020).
31. Gațcan I. Corupția ca fenomen social și mecanism anticorupție. Teza de doctor. În: [http:// dspace.usm.md:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/842/TezaCNA%2018%2004%202016.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dspace.usm.md:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/842/TezaCNA%2018%2004%202016.pdf?sequence=1&isAllowed=y). (vizitat 27.03.2020).
32. Boghian V. Dimensiuni europene ale funcției publice și statutul funcționarului public din România. În: https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/354-360.pdf. (vizitat 22.05.2020).

33. Dimitriu R. Particularități ale angajării în sectorul bugetar. În: <https://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/juridtrib2&div=3&id=&page=>. (vizitat 22.05.2020).
34. Tofan M. Dreptul funcției publice europene. În: http://www.cse.uaic.ro/_fisiere/Documentare/Suporturi_curs/III_Dreptul_funcției_publice_europene.pdf. (vizitat 23.05.2020).
35. Legea nr. 295 din 22.12.2016 privind modificarea și completarea Legii nr.48 din 22.03.2012 privind sistemul de salarizare a funcționarilor publici. În: Monitorul Oficial nr. 9-19, din 13.01.2017.
36. Klitgaard R. MacLean-Abaroa R. Parris H.L. Orașe corupte. Ghid practic de tratament și prevenire. În: <http://stopcoruptie.md/wp-content/uploads/2016/07/ORASE-CORUPTE-RO-1.pdf>. (vizitat 23.05.2020).
37. Magherescu D. Administrația publică între normele legale și regulile etice. În: <https://www.ceeol.com/search/viewpdf?id=431045>. (vizitat 29.03.2020).
38. Ranta A. E. Aspecte de drept comparat referitoare la funcția publică și funcționarii publici. În: <https://rtsa.ro/rtsa/index.php/rtsa/article/download/93/89>. (vizitat 25.05.2020).
39. Popescu Petrovski D. M. Statutul funcționarilor publici din România și din Uniunea Europeană. Principii, drepturi și obligații. În: http://irido.ro/irido/pdf/757_ro.pdf. (vizitat 12.03.2020).
40. Blajin A. Roșcov M. Popa V. Țepordei A. Managementul resurse umane. În: <https://www.undp.org/content/dam/moldova/docs/Publications/Resurse%20umane%20sait.pdf>. (vizitat 14.03.2020).
41. Impactul corupției asupra oportunităților de afirmare și carieră a femeilor din cadrul Administrației Publice Centrale din Republica Moldova. În: http://ipp.md/wp-content/uploads/2016/05/Corupția-si-gen-in-APC_rom.pdf. (vizitat 26.05.2020).
42. 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).
43. Pactul Internațional cu privire la Drepturile economice, sociale și culturale. <http://www.hotararicedo.ro/files/files/PACTUL%20>

INTERNATIONAL%20CU%20PRIVIRE%20LA%20DREPTURILE%20ECONOMICE,%20SOCIALE%20SI%20CULTURALE.pdf. (vizitat 11.01.2021).

44. Drepturile lucrătorilor în timpul pandemiei de Covid-19. <https://moldova.un.org/ro/88502-drepturile-lucratorilor-timpul-pandemiei-de-covid-19>. (vizitat 11.01.2021).
45. Raport statistic. <https://www.anofm.md/documents/57>. (vizitat 05.01.2021).
46. Legea nr.105/2018 cu privire la promovarea ocupării forței de muncă și asigurarea de șomaj. https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=105474&lang=ro. (vizitat 04.01.2021).
47. Comunicat informativ privind situația șomajului înregistrat de către Agenția Națională pentru Ocuparea Forței de Muncă în 11 luni ale anului 2020. <https://www.anofm.md/news/2020/12/08>. (vizitat 05.01.2021).
48. Legea Nr. 93 din 15.09.1998 cu privire la patenta de întreprinzător. https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=115925&lang=ro. (vizitat 25.01.2021).
49. Codul Fiscal al Republicii Moldova. <https://sfs.md/CodulFiscalRM.aspx>. (vizitat 25.01.2021).
50. Raport de activitate al Ministerului Sănătății, Muncii și Protecției Sociale. <https://msmps.gov.md/wp-content/uploads/2020/12/RAPORT-MSMPS-2020.pdf>. (vizitat 25.01.2021).
51. HR Conference: Cum s-au adaptat companiile din Moldova la condițiile generate de pandemia de Covid-19. https://unimedia.info/ro/news/c68c5a3f66fa4bf7/hr-confer-ence-cum-s-au-adaptat-companiile-din-moldova-la-conditiile-generate-de-pandemia-de-covid-19.html?utm_source=Site%20Widgets&utm_medium=Last%20News%20widget&utm_campaign=Last%20News%20Widget. (vizitat 04.01.2021).
52. Spatari M. Măsurile de sprijin social-economic în contextual COVID-19: întârziate, modeste și rigide. http://fes-moldova.org/file-admin/user_upload/2020/Publications/FES-Analiza-Masurile_COVID-19.pdf. (vizitat 05.01.2021).

53. Codul Muncii al Republicii Moldova Nr. 154 din 28.03.2003. https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=113032&lang=ro. (vizitat 02.01.2021).
54. Munca la distanță în contextul pandemiei de COVID-19. <https://juridicemoldova.md/8402/munca-la-distanța-in-contextul-pandemiei-covid-19.html>. (vizitat 02.01.2021).
55. Reguli de igienă cibernetică pe timp de COVID-19. <https://cancelaria.gov.md/ro/apc/reguli-de-igiena-cibernetica-pe-timp-de-covid-19>. (vizitat 03.01.2021).
56. COVID-19 afectează cele mai vulnerabile categorii de populație și sectoarele economiei care oferă cele mai multe locuri de muncă, conform evaluării PNUD-UNFPA Moldova. <https://moldova.unfpa.org/ro/news/covid-19-afectează%20cele-mai-vulnerabile-categorii-de-populație-%20și-sectoarele-economiei-care>. (vizitat 04.01.2021).
57. Ghid de comunicare internă cu angajații. Cultura organizațională și retenția angajaților. <https://upromania.ro/blog/cultura-organizațională/>. (vizitat 11.01.2021).
58. Tech against Coronavirus. <https://techagainstcoronavirus.com/> (vizitat 11.01.2021).
59. Cum se pot adapta companiile la schimbare, chiar și în criză: Tehnologia este esențială, dar planificarea și talentele fac diferența. <https://blog.pwc.ro/2020/05/19/cum-se-pot-adapta-companiile-la-schimbare-chiar-si-in-criza-tehnologia-este-esențială-dar-planificarea-si-talentele-fac-diferența/>. (vizitat 10.01.2021).
60. Cultura corporatistă în pandemie. Momentul adevărului. <https://revistacariere.ro/leadership/contributori/cultura-corporatista-in-pandemie-momentul-adevarului/>. (vizitat 11.01.2021).
61. 9 tendințe cu impact asupra viitorului muncii după pandemia COVID-19 <https://www.ttonline.ro/revista/t-t-plus/9-tendințe-cu-impact-asupra-viitorului-muncii-după-pandemia-covid-19>. (vizitat 09.01.2021).
62. Propunerile Comitetului Economic și Social European pentru reconstrucție și redresare după criza provocată de pandemia de

- COVID-1<https://www.eesc.europa.eu/sites/default/files/files/eesc-2020-02549-00-01-res-tra-ro.docx>. (vizitat 02.08.2021).
63. Dinga Emil. O schiță a societății umane post-pandemia COVID-19. https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/59-61_17.pdf (vizitat 13.08.2021).
64. Șapte elemente ale post-pandemiei COVID-19. <https://institutlevant.ro/programe-si-proiecte/cum-va-arata-lumea-dupa-pandemie/sapte-elemente-ale-post-pandemiei-covid-19/>. (vizitat 13.08.2021).
65. COVID-19 și planificarea în timpul pandemiei: Ce răspuns ar trebui să aibă companiile. https://www.ey.com/ro_ro/covid-19/covid-19-and-pandemic-planning--how-companies-should-respond#chapter-1964280102. (vizitat 02.08.2021).
66. Schimbarea organizațională. <https://ec.europa.eu/esf/main.jsp?catId=535&langId=ro>. (vizitat 02.08.2021).
67. Schimbarea comportamentului angajaților. <https://bia.ro/schimbare-comportament-angajati/>. (vizitat 02.08.2021).
68. Pandemia a redefinit comportamentele și preferințele companiilor și consumatorilor. <https://www.garbo.ro/articol/Noutati/27667/pandemia-a-redefinit-comportamentele-si-preferintele-companiilor-si-consumatorilor.html>. (vizitat 02.09.2021).
69. Cultura organizațională și integrarea noilor angajați. <http://hrmanageronline.ro/cultura-organizationala-si-integrarea-noilor-angajati-in-anul-2020/>. (vizitat 03.08.2021).
70. Ceea ce contribuie la coeziunea echipei. Cum să unim echipa? Și de ce este nevoie. <https://peskiadmin.ru/ro/chto-sposobstvuet-splochnosti-kollektiva-kak-splotit-kollektiv-i-zachem.html>. (vizitat 03.08.2021).
71. Comunicarea în postapandemie. <https://www.lighthousecommunications.ro/blog/Provoc%C4%83rile%20pie%C8%9Bei%20muncii%20post-pandemie%20%C8%99i%20comunicarea%20de%20HR%20%C3%AEn%20Rom%C3%A2nia>. (vizitat 03.08.2021).
72. Învățarea în mediul profesional post-pandemie. <https://leaders.ro/newsfeed/invatarea-in-mediul-profesional-post-pandemie/>. (vizitat 13.08.2021).

73. Recalificați și redistribuiți liderii pentru lumea post-pandemică: nu mai este de ce, ci cum. <https://www.hebergementwebs.com/direc%C5%A3ie/recalifica%C8%9Bi-%C8%99i-redistribui%C8%9Bi-lideri-pentru-lumea-post-pandemica-nu-mai-de-ce-dar-cum>. (vizitat 29.08.2021).
74. Raportul Organizației Mondiale a Muncii | Efectul Covid-19 asupra pieței muncii: săracii, tot mai săraci. <https://romania.europalibera.org/a/efectul-covid-asupra-pietei-muncii/31288753.html>. (vizitat 13.08.2021).
75. Impactul COVID-19 asupra culturii organizaționale. <https://bia.ro/impactul-covid-19-asupra-culturii-organizationale/>. (vizitat 21.08.2021).
76. „Cultura organizației în context pandemic. <https://www.valoris.ro/cultura-organizatiei-in-contextul-pandemic.html>. (vizitat 23.08.2021).
77. Impactul COVID-19 pe piața muncii. <https://ro.giggroup.com/wp-content/uploads/sites/12/2020/09/Impactul-Covid-19-pe-piata-muncii.pdf>. (vizitat 04.09.2021).
78. Revenirea sigură și în condiții bune de sănătate la locul de muncă pe parcursul pandemiei de COVID-19. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/briefingnote/wcms_761916.pdf. (vizitat 05.09.2021).
79. Ultimele modificări ale legislației muncii. <https://www.wolterskluwer.com/ro-ro/events/modificari-ale-legislatiei-muncii-in-post-pandemie>. (vizitat 06.09.2021)
80. Telemunca. Cine e responsabil de cultura organizațională în noile condiții de lucru? <https://ziare.com/stiri/coronavirus/telemunca-cine-e-responsabil-de-cultura-organizationala-la-in-noile-conditii-de-lucru-1624642>. (vizitat 05.05.2021).
81. 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).
82. În Republica Moldova este legalizată munca la distanță. <https://blog.rabota.md/ro/blog/remote-legis>. (vizitat 08.05.2021).

83. Motivare și demotivare în pandemie. <https://hashera.ro/motivare-si-demotivare-in-pandemie/>. (vizitat 08.05.2021).
84. Cum te pot ajuta instrumentele software Smartree în comunicarea cu angajații pe timp de pandemie. <https://www.smartree.com/articol/instrumentele-software-smartree-si-comuni-carea-cu-angajatii-in-pandemie>. (vizitat 06.06.2021).
85. Cum să gestionezi situația în compania ta în timpul pandemiei COVID-19, fie că faci parte dintr-o corporație multinațională sau un IMM. <https://upromania.ro/blog/cum-gestionezi-situatia-companiei-in-pandemia-covid-19/>. (vizitat 05.05.2021).
86. Soluții pentru adaptarea comunicării dintre angajatori și angajați pe timp de pandemie. http://infomarket.md/ro/infomarket/Solutii_pentru_adaptarea_comunicarii_dintre_angajator_i_angajat_pe_timp_de_pandemie. (vizitat 05.05.2021).
87. C177-Home Work Convention, 1996 (No. 177). http://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100_INSTRUMENT_ID:312322:NO. (vizitat 05.05.2021).
88. Munca la distanță în contextul pandemiei COVID-19. <https://juridicemoldova.md/8402/munca-la-distanța-in-contextul-pandemiei-covid-19.html>. (vizitat 05.05.2021).
89. Prognoza pieței muncii pentru anul 2021 din perspectiva angajatorilor. https://anofm.md/view_document?nid=19597. (vizitat 06.05.2021).
90. Piața muncii în anul pandemiei: Predomină superficialitatea și neseriozitatea. Ce caută angajații și ce vor angajatorii? <https://tbs.ro/piata-muncii-in-anul-pandemiei-predomina-superficialitatea-si-neseriozitatea-ce-cauta-angajatii-si-ce-vor-angajatorii/> (vizitat 06.05.2021).
91. Panaite Viorel. Covid-19 temperează jocurile de putere dintre angajat și angajator. <https://republica.ro/covid-19-tempereaza-jocurile-de-putere-dintre-angajat-si-angajator>. (vizitat 06.05.2021).
92. MetLife: angajatorii ar trebui să își regândească responsabilitățile față de angajați și să creeze o cultură holistică a muncii. <http://www.xprimm.md/MetLife--Angajatorii-ar-trebuie-sa-si-regan-deasca-responsabilitatile-fata-de-angajati-si-sa-creeze-o-cultura-holisti-ca-a-muncii-articol-117-65866.htm>. (vizitat 06.05.2021).

93. Raport de activitate al Agenției pentru Ocuparea Forței de Muncă pentru anul 2020. https://www.anofm.md/view_document?nid=19608. (vizitat 07.05.2021).
94. Legea Nr.105 din 14.06.2018 cu privire la promovarea ocupării forței de muncă și asigurarea de șomaj. https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=105474&lang=ro. (vizitat 08.05.2021).
95. Raport de activitate al Ministerului Sănătății, Muncii și Protecției Sociale. <https://msmps.gov.md/wp-content/uploads/2020/12/RAPORT-MSMPS-2020.pdf>. (vizitat 07.07.2021).
96. Spataru Marcel. Cine plătește factura pandemiei? Impactul social-economic al coronacrizei. http://moldova.fes.de/fileadmin/user_upload/2020/Publications/Cine_plateste_factura_pandemiei.pdf. (vizitat 08.05.2021).
97. Munca “de oriunde”. Schimbările pe care le aduce în relațiile de muncă și ce trebuie să aibă în vedere angajatorii. https://www.ey.com/ro_ro/law/munca--de-oriunde---schimbarile-pe-care-le-aduce-in-relatiile-de. (vizitat 08.05.2021).
98. Biroul de acasă – invazia muncii în spațiul personal și provocările echilibrului muncă-familie-viață. <https://happyminds.ro/biroul-de-acasa-invazia-muncii-in-spatiul-personal-si-provocarile-echilibrului-munca-familie-viata/>. (vizitat 09.05.2021)
99. C. Crasner. R. Gherghinescu. Reziliență proces și reziliență produs în mica școlaritate. http://revistadepsihologie.ipsihologie.ro/images/revista_de_psihologie/2015_4/Rev_Psihol_4_2015.pdf. (vizitat 23.09.2021).
100. V. Dumitrascu. Reziliența societală și managementul comunicării în gestionarea pandemiei de COVID-19. <https://www.revistade-sociologie.ro/sites/default/files/04-vdumitrascu.pdf>. (vizitat 01.10.2021).
101. T. Țiclău, C. Hințea, B. Andrianu. Leadership rezilient. O scurtă analiză teoretică a conceptului. <https://www.rtsa.ro/rtsa/index.php/rtsa/article/view/585/582>. (vizitat 02.10.2021).
102. Conceptul de reziliență. Conținut și implicații. <https://proform.snsh.ro/baza-de-date-online-cu-resurse-pentru-dezvoltarea-unui-management-institutional-antreprenorial-de-calitate-in->

- scoli-defavorizate/conceptul-de-reziliencia-continut-si-implicatii. (vizitat 02.10.2021).
103. M. Țițirigă. Reziliența organizațională, un element cheie al succesului. <https://www2.deloitte.com/ro/ro/pages/finance/articles/reziliencia-organizatiionala-un-element-cheie-al-succesului.html>. (vizitat 23.09.2021).
104. Reziliența organizațională - puterea unei companii de a depăși neprevăzutul. <https://www.austral.ro/blog/reziliencia-organizatiionala-puterea-unei-companii-de-a-depasi-neprevazutul>. (Vizitat 23.09.2021).
105. Despre reziliența unei organizații. <https://merfea.ro/despre-reziliencia-unei-organizatii>. (vizitat 24.09.2021).
106. Studiu SAP: Companiile vor înfrunța noi provocări cu forța de muncă cauzate de extinderea sistemului work-from-home. <https://ziarulpozitiv.ro/studiu-sap-companiile-vor-infrunta-noi-provocari-cu-fora-de-munca-cauzate-de-extinderea-sistemului-work-from-home/>. (vizitat 12.10.2021).
107. P.Varzari. Constituirea regimului de bună guvernare 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.
108. Semnarea Contractului de Reziliență COVID-19 pentru Republica Moldova. <http://finantare.md/news/71>. (vizitat 03.10.2021).
109. 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).
110. 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).
111. Reziliența: ce este, cum te ajută în situații dificile și cum o antrenezi. <https://bundeangajat.olx.ro/reziliencia-ce-este-cum-te-ajuta-in-situatii-dificile-si-cum-o-antrenezi/>. (vizitat 06.10.2021).

Î. S. Firma Editorial-Poligrafică „Tipografia Centrală”,
MD-2068, Chișinău, str. Florilor, 1