

VIZIUNE TEORETICĂ DESPRE FLEXIBILIZAREA MODULUI ȘI TIMPULUI DE MUNCĂ ÎN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ

THEORETICAL VIEW ON THE FLEXIBILITY OF WORKING MODE AND TIME IN THE PUBLIC ADMINISTRATION

CZU: 349.2:35

[https://doi.org/10.52327/1813-8489.2022.4\(116\).13](https://doi.org/10.52327/1813-8489.2022.4(116).13)

Aliona MUNTEAN,
doctorandă,
Universitatea de Stat din Moldova

SUMMARY

The COVID-19 pandemic and forced social distancing have shown that remote or hybrid work is not a pipe dream. Workers in both the private and public sectors have learned that there are alternatives to full-time office hours. Now many of them – forming a clear majority in some countries, including the UK – do not want to return to the pre-pandemic status quo.

International practices show us different experiences and models for the application of schemes for flexibility of the way and time of work. Indisputably, their application contributes to ensuring the balance of professional and family life, being an effective mechanism in solving problems at the micro and macro level. Talking about the regulation and transposition of these models in national practice, especially in public administration, implies a complex approach to all aspects of public administration, taking into account the level at which these new models are applied.

Only through in-depth analyzes and studies, including the practices and models applied at the international level, will we be able to develop new paradigms of spatial and temporal flexibility of work in the context of ensuring the continuity of the activity and functionality of the public administration within the transformation processes.

Keywords: Public administration, work flexibility, employee, employees, labor relations.

REZUMAT

Pandemia COVID-19 și distanțarea socială forțată au arătat că munca la distanță sau hibridă nu este un vis. Lucrătorii atât din sectorul privat, cât și din sectorul public au aflat că există alternative la orele de birou cu normă întreagă. Acum mulți dintre ei – formând o majoritate clară în unele țări, inclusiv Marea Britanie – nu doresc să revină la status quo-ul de dinainte de pandemie.

Practicile internaționale ne demonstrează diferite experiențe și modele de aplicare a schemelor de flexibilizare a modului și timpului de muncă. Indiscutabil, aplicarea acestora contribuie la asigurarea echilibrării vieții profesionale cu cea de familie, fiind un mecanism eficient în soluționarea problemelor la nivel micro și macro. Vorbind despre reglementarea și transpunerea acestor modele în practica națională, în special în administrația publică, presupune o abordare complexă a tuturor aspectelor din administrația publică, ținând cont de nivel la care se aplică aceste modele noi.

Doar prin analize și studii aprofundate, inclusiv a practicilor și modelelor aplicate la nivel internațional, vom putea elabora paradigme noi a flexibilității spațiale și temporale a muncii în contextul asigurării continuității activității și funcționalității administrației publice în cadrul proceselor de transformare.

Cuvinte-cheie: Administrația publică, flexibilizarea muncii, angajat, angajați, relații de muncă.

Conceptul de flexibilitate în ultimii ani a devenit centrul dezbaterilor privind politicile europene adresate pieței muncii. Flexibilitatea îi vizează deopotrivă și pe angajați și pe angajatori, reconsiderând regimurile tradiționale de structurare a timpului de muncă. Avantaje sunt pentru ambele părți implicate, astfel pe de-o parte angajații doresc o mai mare flexibilitate reflectată în conturi individuale de muncă, diverse tipuri de concedii care să ia în considerare traseul de viață din ce în ce mai individualizat și divers, iar angajatorii apelează la forme de flexibilizare a timpului de muncă pentru a satisface cererile clienților, pentru a deveni mai competitivi pe piața muncii, pentru a gestiona perioade în care variază necesarul de forță de muncă.

În realizarea acestui obiectiv Uniunea Europeană și-a propus scopul: „de a genera o nouă dinamică a locurilor de muncă și una de creștere economică”, iar Organizația Internațională a Muncii: „să se focalizeze pe toate formele sub care evoluează munca precară”, cum ar fi: munca la domiciliu, munca în mod independent sau munca cu timp parți-

al – activități caracteristice unei societăți moderne bazate pe cunoaștere – spre care țintește în pași alerti și Republica Moldova.

Geneza sintagmei juridice muncă la domiciliu, a presupus în mod formal: renunțarea la tipare, apariția noilor forme de conlucrare și de prestare a muncii în scopul creșterii competitivității și siguranței în muncă. În mod autentic, aceasta a fost consolidată în reglementările de drept internațional, cum ar fi: Convenția privind munca la domiciliu, adoptată de Organizația Internațională a Muncii nr. 177 din 1996, Acordul-cadru European privind telemunca încheiat la Bruxelles în 2002, precum: Codul Muncii al Republicii Moldova, capitolul IX.

Telemunca a constituit un subiect „fierbinte” pentru cercetători, factorii de decizie politică și practicieni în anii 1970, când digitalul rețelele și calculatoarele au fost introduse pe scară largă în afaceri și în muncă. În același timp, în lumina uleiului criza de la mijlocul anilor 1970, flexibilitatea determinată de munca la distanță părea să fie benefic atât pentru organizații, cât și pentru

persoane. Potrivit lui Nilles, dacă unul din șapte navetiști urbani au renunțat, nu ar fi fost nevoie de SUA să importe petrol. De aceea în calitate de inventator al conceptului de telemuncă este considerat, unanim de cercetători și profesori universitari, cercetătorul american Jack Nilles de la Universitatea din Caralina de Sud, care a sugerat că munca poate fi prestată în beneficiul angajatorului și din altă locație decât sediul acestuia, iar tehnologiile informaționale pot înlocui deplasarea fizică prin intermediul sistemelor de comunicare electronică pentru a înlocui noul tehnologii care permit transferul de date către transportul persoanelor, pare o modalitate de a economisi bani.

De atunci, munca la distanță a fost din ce în ce mai utilizat de întreprinderi, treptat fiind aplicată și în instituții publice.

Cercetările pentru carte au început în 1973, în apogeul crizei energetice naționale. „În întâmplare, a început embargoul petrolului OPEC, iar subiectul studiului nostru părea puțin mai relevant la nivel național”, a spus Nilles pentru CityLab. Între timp, Legea privind aerul curat tocmai fusese adoptată în 1970. Termenul de „fundătură” a intrat în limbajul urbanistic, deoarece titlurile avertizează despre o apocalipsă rutieră iminentă. De ani de zile, americanii au condus să lucreze în districtul central de afaceri fără să se gândească la impactul asupra mediului.

Soluția lui Nilles la aceste probleme contemporane a fost munca de la distanță, dar nu tocmai munca de la distanță așa cum o cunoaștem astăzi – la urma urmei, asta a fost înainte de apariția internetului. El a reprezentat

companii sparte în back office-uri unde angajații puteau lucra de la distanță atunci când nu aveau nevoie să fie prezenți fizic la sediu [2.7].

Dar în 1973, ei nu puteau prevedea exact ce urma, iar unele dintre proiecțiile lor mai înalte despre impactul muncii de la distanță reflectă acest lucru.

Cercetătorii cu trimitere la Jack Nilles, susțin că cercetătorul american face deosebire între teleworking și telecommuting. În acest sens Jack Nilles percepea teleworking-ul drept acel fenomen care se produce atunci, când acțiunea muncii implică orice formă de înlocuire a transportului către locul de muncă cu folosirea tehnologiei informației sub forma telecomunicațiilor și/sau a calculatoarelor. Telecommuting-ul, la rândul său, este o formă a teleworking-ului, care constă în prestarea unei munci în afara biroului, fie acasă, fie la sediul clientului sau într-un centru dotat cu aparatură specifică teleinformațiilor (telecottage sau telecentre), una sau mai multe zile pe săptămână, sau înlocuirea totală sau în parte a transportului la sau de la locul de muncă utilizând în acest scop tehnologiile informaționale.

În anii 70-80 ai secolului trecut munca la distanță a fost percepută ca aranjamentul de lucru al viitorului. Cu toate acestea, în ciuda previziunilor optimiste, difuzarea lucrului la distanță, mai ales ca un model de muncă ocazional, sa dovedit lentă până în 2019, când a avut loc focarul de Covid-19 [2.1]. Pe fondul celui de-al doilea val de coronavirus din Europa, organizațiilor li se cerea să implementeze un sistem de lucru la distanță care să acopere mai mult de 50% din personalul lor. Presa a devenit plină de

articole legate de diferite aspecte ale vieții unui telelucrător. Cu toate acestea în ciuda numărului mare de studii privind adoptarea telelucrului, cercetarea a fost făcută într-un mod fragmentat. De exemplu, conform opiniei profesorilor universitari din Zaragoza Martínez-Sánchez, A., Pérez-Pérez, M., José Vela, Jiménez, M. and de Luis Carnicer, P cele mai multe studii despre telemuncă au fost efectuate în țări anglo-saxone. Prin urmare, anumite attribute specifice culturii ale telemuncii au fost subreprezentate, ducând astfel la rezultate mai puțin corecte. În plus, cercetătorii exclud destul de frecvent anumite tipuri de lucrători, cum ar fi lucrătorii la distanță ocazional, lucrătorii la distanță independenți sau lucrătorii fără cunoștințe, din eșantionul lor, de obicei din cauza faptului că aceștia nu sunt considerați telelucrători reali de către aceștia [2.11].

Conform studiilor de specialitate în domeniul relațiilor de muncă, libertatea în alegerea programului de lucru, în alegerea locului de unde să presteze muncă sau a unor forme de angajare netradiționale (cum ar fi contractul de muncă part-time, cu program inegal sau individualizat/flexibil) sunt preferate unor beneficii salariale substanțiale. Într-un atare context, angajatorul are misiunea, nu întotdeauna ușoară, de a găsi acele instrumente/modalități/facilități care să-l facă atractiv pentru viitorii angajați. Pe de altă parte, facilitățile oferite angajaților, pentru a spori atractivitatea, trebuie să fie compatibile cu nevoile de business ale angajatorului, dar și conforme cu prevederile legale. Astfel, abordarea flexibilă a relației de muncă nu trebuie să urmărească doar

tendențele actuale sau doar să încerce să crească satisfacția angajaților. În practică, angajatorii ar trebui să aibă în vedere câteva aspecte care să justifice implementarea unor abordări flexibile, cum ar fi:

- flexibilitatea trebuie introdusă dintr-un motiv, respectiv angajatorul să identifice acele probleme de afaceri pe care încearcă să le rezolve;

- stabilirea prin politici interne a formelor și limitelor de flexibilitate, precum și definirea cerințelor minime care nu sunt negociabile și pe care angajatorul trebuie să le implementeze pentru ca, în final, beneficiile flexibilității să fie reciproce;

- stabilirea funcțiilor care să fie factorii de decizie pentru implementarea formelor de flexibilitate – aceste funcții ar trebui să fie cele care gestionează îndeaproape activitatea angajaților și care pot decide, în mod real, dacă o anumită formă de flexibilitate este sau nu compatibilă cu activitatea respectivă;

- este important ca angajații să fie informați în legătură cu toate aspectele și implicațiile unei formule flexibile pe care doresc să o acceseze;

- nu în ultimul rând, este necesară documentarea implementării formei de flexibilitate aplicabile pentru fiecare angajat în parte; în lipsa documentării sau documentarea precară a modului în care angajatul și angajatorul trebuie să colaboreze și a regulilor aplicabile în perioada implementării formei respective de flexibilitate poate genera probleme reale în relația acestora.

Din perspectivă legală, atât Codul Muncii, cât și legislația specială permit angajatorilor implementarea unor for-

me flexibile de organizare a muncii, care sunt din ce în ce mai des utilizate, ca de exemplu:

(i) programul inegal – care poate permite chiar comprimarea săptămânii de lucru la 4 zile;

(ii) programul flexibil / individualizat – care permite angajatului alegerea unor ore de începere și de finalizare a programului de lucru, altele decât cele aplicabile majorității angajaților;

(iii) telemunca – care permite angajatului să lucreze la distanță, utilizând tehnologia informațională și a comunicațiilor.

Cercetătoarele române C.Leovaris și L. Cârcu [1.9], citându-i pe N. R. Lockwood, P. R. Casey și J. G. Grzywacz, în studiile sale abordează flexibilizarea modului și timpului de muncă din perspectiva unui bun echilibru între muncă și viața personală contribuie la sporirea stării de spirit a angajaților și la reducerea absenteismului de la locul de muncă, la optimizarea performanței profesionale, loializarea angajaților și la o mai bună stare de sănătate a acestora. Factorii care contribuie la asigurarea acestui echilibru se referă la caracteristicile și prioritățile individuale, statutul social, rețeaua socială (rude, prieteni), tipul organizației și munca prestată.

Cercetătorul român I.Cășuneanu, referindu-se la modalitățile de flexibilizare a forței de muncă, a analizat următoarele forme prin evidențierea specificului fiecăreia: flexibilitatea timpului de muncă (1), flexibilitatea contractuală (2), flexibilitatea funcțională (3) și flexibilitatea salarială (4). În cazul flexibilității timpului de muncă sunt incluse următoarele forme:

* munca cu program de lucru flexibil, salariații având posibilitatea fie a alegerii unui program de muncă flexibil, de bază (ore diferite de începere și de finalizare a programului de muncă, dar cu respectarea duratei totale zilnice a programului de muncă), fie a flexibilizării zilnice a duratei programului de muncă (în condițiile în care se asigură o bugetare a timpului total de muncă pe săptămână, lună etc.);

* munca cu timp parțial, care poate fi aplicată în variante diferite: un număr de ore de muncă în anumite zile sau un program normal de muncă urmat de zile libere etc., fiind caracteristic în special întreprinderilor unde se înregistrează fluctuații ale cererilor și ofertei de bunuri și servicii;

* munca în cadrul orelor suplimentare de lucru, care pot fi compensate financiar sau oferite zile libere,

aplicată în cazul solicitărilor de activitate în plus datorită unor situații neprevăzute, cereri crescute de bunuri sau servicii etc.;

* munca în afara programului normal de lucru (munca în ture, munca în zilele de odihnă, munca de noapte), practică îndeosebi în unele întreprinderi care prin specificul activității lor au un program continuu de activitate [1.5].

În studiul realizat de către cercetătorii M.Bulgaru și O.Bulgaru sunt identificate următoarele forme de flexibilizare: timp parțial de muncă; muncă de acasă (pentru un astfel de program optează, în special, angajații cu copii mici); ore comprimate de muncă, o zi pe săptămână liberă; V-time sau timp voluntar de pauză, prin care angajatul solicită să-și ia o perioadă de pauză în dependență

de anumite evenimente din viața de familie sau personală (prima zi de școală a copiilor, vacanța copiilor, sărbători importante etc.) [1.4].

Anul 2020 a adus schimbări fără precedent în economia globală în lumea muncii. Pe 11 martie 2020, Organizația Mondială a Sănătății (OMS) a caracterizat noul coronavirus focar ca o pandemie și a îndemnat guvernele din întreaga lume să ia lucrurile în serios și pregătiți pentru primul val de urgență de sănătate publică cu mai multe măsuri drastice, una dintre care au fost blocajele la nivel național în multe țări (OMS, 2020). Și, dacă acum 48 de ani în urmă doar aproximativ 3% dintre angajații din Statele Unite lucrau de acasă, iar în ultimii 2 ani cifra această a crescut semnificativ.

După declanșării pandemiei de COVID-19 a făcut ca telemunca să devină o normă mai degrabă, decât o excepție. Tehnologia a permis o tranziție rapidă atunci când pandemia a lovit în martie, prezentând oamenilor în masă bucuriile și frustrările Skype și Zoom - găsiți butonul de sunet, vă rog - și transformând câinii, pisicile și copiii care caută atenția în birou.

Odată cu intrarea în vigoare a blocajelor sau a măsurilor de stare acasă, o mare parte a forței de muncă a fost instruită să rămână acasă și continuă să lucreze de la distanță - dacă funcțiile lor fac posibil acest lucru. Organizațiile care au fost familiarizat anterior cu munca la distanță, precum și cu instituțiile de stat care nu au experimentat telemunca înainte, își trimiteau angajații acasă, creând condițiile pentru cei mai mulți experiment amplu de telemuncă în masă din istorie. Deși numărul persoanelor care

lucrează la distanță cu normă parțială sau cu normă întreagă a fost treptat crescând de-a lungul anilor, pandemia a accelerat cu siguranță adoptarea modalități de lucru la distanță de către angajatori.

Pandemia COVID-19 și distanțarea socială forțată au arătat că munca la distanță sau hibridă nu este un vis. Lucrătorii atât din sectorul privat, cât și din sectorul public au aflat că există alternative la orele de birou cu normă întreagă. Acum mulți dintre ei – formând o majoritate clară în unele țări, inclusiv Marea Britanie – nu doresc să revină la status quo-ul de dinainte de pandemie.

Jurnalistul Pablo Jiménez Arandia examinează politicile de muncă flexibile emergente în patru țări mari și unele țări mai mici ambițioase.

O analiză globală a situații în patru state – SUA, Marea Britanie, Australia și Canada – arată că înalții oficiali pun în aplicare planuri pentru a face munca mai flexibilă în departamentele lor, deși cu diferite niveluri de entuziasm și viteză. În plus, unii par în conflict – unii lideri politici sugerând că doresc să se întoarcă la munca de birou, chiar dacă politicile propriilor guverne promovează un model hibrid.

Studiul privind oportunitatea flexibilizării modului și timpului de lucru în Administrația Publică din România realizat în decembrie 2020 de Institutul Național de Administrație (INA). Inițiativa, coordonată și implementată de către INA, susținută de către Secretariatul General al Guvernului și de Grupul Băncii Mondiale, a relevat că atât serviciile publice, cât și cei din mediul privat susțin că flexibilitatea în muncă în tim-

pul pandemiei a fost și este un exercițiu eficient și se gândesc să mențină acest tipar și după stabilizarea situației sanitare. În cadrul au fost evaluate oportunitățile reglementării modurilor flexibile de lucru în administrația publică din România (telemuncă, program flexibil, normă parțială de lucru, sistem hibrid etc.), înscrind-se în demersurile activității de cercetare ale Institutului Național de Administrație.

Contextul este unul al schimbărilor rapide cauzate de apariția și răspândirea virusului SARS-CoV2, situație care a creat reacții în lanț pe plan social și economic. Primele care au trebuit să răspundă crizei sanitare au fost guvernele, iar administrația din România s-a pliat schimbărilor prin implementarea fără suficient suport legislativ sau tehnic a schemelor de muncă flexibile, în special telemunca și munca la domiciliu.

Rezultatele studiului au relevat că există deschidere atât din partea managerilor, cât și a personalului de execuție pentru introducerea mai multor scheme de flexibilitate în administrația publică din România, cu accent pe flexibilitate spațială (în particular telemuncă și muncă la domiciliu) și flexibilitate temporală (program inegal de lucru, program individualizat, bancă de timp liber obținută prin prestarea de ore suplimentare).

Studiul a demonstrat că modalități de muncă flexibilă trebuie adaptate la specificul diferitelor instituții, iar grupuri de lucru trebuie create pentru fundamentarea temeinică a propunerilor, astfel încât acestea să fie aplicabile. Pe de altă parte, unii interlocutori au argumentat că deoarece este un concept nou este dificil de implementat și astfel

ar fi util să existe o reglementare aplicabilă tuturor angajaților (stat și privat), în acest mod putând să crească nivelul de încredere în sistemul public [1.10]. Sociologul Ludmila Malcoci, directoarea executivă a organizației Keystone Moldova, într-un interviu susține că în cazul instituțiilor de stat ar trebui să fie anumite politici în domeniul implementării telemuncii. În condițiile în care omul muncește de acasă ar trebui să fie calculat cam care ar fi consumul, pentru că dacă omul muncește de acasă, în condițiile acestea evident că în cazul oficiilor care s-au închis totalmente se fac și economii. Dar chiar și în contextul acesta, deci acestea sunt cheltuieli care țin de cheltuieli directe pentru prestarea serviciului. Și atunci, în cazul dat evident că cheltuielile directe pentru prestarea serviciului calitativ ar trebui într-un fel să fie subvenționate.

Trebuie menționat că urma unui studiu Eurofound din 2020, Reglementări pentru abordarea echilibrului muncă-viață privată în contextul aranjamentelor digitale flexibile de muncă, 30% dintre europeni lucrau în regim de telemuncă/muncă la domiciliu înainte de izbucnirea pandemiei, în timp ce ulterior media Uniunii Europene a ajuns la aproape 40%. Finlanda a atins cea mai înaltă cotă privind numărul angajaților care au început să lucreze de acasă, respectiv 60%.

Lucrul standard de birou supravegheat de la opt/nouă la șaptesprezece este înlocuit încet de aranjamente de lucru nestandard, alternative și/sau flexibile.

Principalele caracteristici ale angajaților europeni care au început

să lucreze de acasă în timpul crizei COVID-19 sunt studiile superioare (meseriile cu înaltă calificare, bazate pe cunoaștere, sunt pretabile formelor flexibile de lucru), o vârstă relativ tânără, predominant din mediul urban.

Femeile au lucrat flexibil într-un procent mai mare de acasă decât bărbații, în general datorită raportului disproporționat dintre aceștia privind sarcinile de serviciu și îndatoririle familiale. În mod surprinzător, un număr mai mare de angajați fără copii au început să lucreze de acasă raportat la colegii care aveau copii în întreținere.

Munca la distanță necesită nu numai infrastructură tehnică (hardware, conexiune la internet, acces la sisteme IT și fluxuri de lucru digitalizate), ci și abilități de management ajustate și instrumente de colaborare. Țările cu o vastă experiență în telemuncă și care dețin cadre legislative adecvate s-au adaptat rapid la acest mod de lucru. Însă nu toate administrațiile UE/OECD au reușit acest lucru, conform studiului realizat de Comisia Europeană împreună cu OECD - Administrația publică: răspuns la pandemia COVID-19 - Răspunsurile administrațiilor publice ale statelor membre UE la pandemia COVID-19. Același studiu relevă că în raport cu cetățenii în România cererile și documentele justificative depuse pentru prestații de asistență socială, precum indemnizațiile de stat pentru copii și șomajul pot fi depuse prin poștă sau prin email. În mod similar, în Slovenia comunicarea electronică între cetățeni și administrația publică este simplificată, astfel încât pentru solicitări și alte tipuri de comunicare nu este necesară

semnătura electronică (de exemplu, un simplu e-mail ar fi suficient sau, dacă funcționarii publici responsabili ar avea încredere în privire la identitatea persoanei, copie scanată a unui document cu semnătură scrisă de mână).

Pentru păstrarea locurilor de muncă Germania a aplicat metoda de flexibilizare temporală numită Kurzarbeit (muncă scurtă). Practic, aceasta presupune o flexibilizare a programului de muncă în funcție de comenzile sau solicitările de servicii pe care le are angajatorul. Este un model existent din 1910 ce reprezintă un volum de muncă redus (datorat dezechilibrelor externe), diferența până la acoperirea programului normal de lucru fiind acoperită de șomaj tehnic (care este plătit de stat).

Concret, pentru orele pentru care lucrează angajatul este plătit 100%, iar perioada în care nu lucrează (șomaj tehnic) este plătită de stat (în proporție de până la 70%). Acest model a fost aplicat cu succes și în timpul crizei financiare din anul 2009. În timpul crizei COVID 19 aplicațiile sunt în număr mult mai mare comparativ cu criza din 2009 (în special în industriile prelucrătoare și în turism), însă această metodă a reușit să păstreze multe locuri de muncă.

Modelul Kurzarbeit a fost aprobat și în România în timpul crizei COVID 19 prin Ordonanța de Urgență 132/2020 privind măsuri de sprijin destinate salariaților și angajatorilor în contextul situației epidemiologice determinate de răspândirea coronavirusului SARS-CoV-2, precum și pentru stimularea creșterii ocupării forței de muncă, însă aceasta se aplică doar sectorului privat, nu și administrației publice.

În conformitate cu art. 290, al. 1,2, 3 ale Codului Muncii Republicii Moldova: dalariați cu munca la domiciliu sunt considerate persoanele care au încheiat un contract individual de muncă privind prestarea muncii la domiciliu cu folosirea materialelor, instrumentelor și mecanismelor puse la dispoziție de angajator sau procurate din mijloace proprii. În cazul folosirii de către salariații cu munca la domiciliu a instrumentelor și mecanismelor proprii, acestuia i se plătește o compensație pentru uzura lor. Plata acestei compensații, precum și compensarea altor cheltuieli legate de prestarea muncii la domiciliu, se efectuează de angajator în modul stabilit de contractul individual de muncă. Modul și termenele de asigurare a salariaților cu munca la domiciliu cu materie primă, materiale și semifabricate, de efectuare a achitărilor pentru producția finită, de restituire a contravalorii materialelor aparținând salariaților cu munca la domiciliu, precum și de preluare a producției finite, se stabilesc de contractul individual de muncă.. La fel contractul individual de muncă cuprinde prevederi referitoare la: „modul și termenele de asigurare cu materie primă, de efectuare a achitărilor pentru producția finită și restituire a contravalorilor materialelor ce aparțin salariatului.

Pandemia a demonstrat că în Republica Moldova există un mare potențial pentru a practica telemunca. Decalajul care trebuie compensat constă în tehnologie și proceduri. De asemenea, legislația trebuie adaptată astfel încât diverse operațiuni să poată fi efectuate digital.

Lucrul flexibil și eficient de acasă necesită resursele și tehnologia potrivite.

Autoritățile publice nu au reacționat pe măsura provocărilor în acest domeniu: doar o serie de autorități ale administrației publice centrale au reușit să pună imediat în aplicare condițiile tehnice necesare pentru munca la distanță în timpul crizei pandemice. Marea majoritate a funcționarilor publici au remarcat că adaptările tehnice necesare pentru a lucra de acasă au durat zile sau chiar săptămâni sau nu s-au întâmplat deloc. Întrucât dificultățile tehnice asociate cu munca la distanță au un impact direct asupra performanței și calității realizării sarcinilor, este clar că trebuie luate măsuri pentru a găsi soluții tehnologice mai bune. Funcționarii publici care au fost trecuți în regim de telemuncă nu aveau software-ul adecvat pentru a accesa datele. În special, nu aveau acces sigur la rețelele interne ale autorității administrației publice sau instrumentele de colaborare și teleconferință sau videoconferință de la distanță erau incompatibile. Deoarece majoritatea administrațiilor lucrează cu date confidențiale și informații sensibile care nu pot fi pur și simplu duse acasă sau scanate, protecția datelor trebuia să beneficieze de o atenție deosebită atunci când se configurează munca la distanță.

Munca la distanță sau telemunca este definită ca utilizarea tehnologiilor informației și comunicațiilor (TIC) – smartphone-uri, tablete, laptopuri și computere – pentru a îndeplini sarcini în afara sediului angajatorului [3]. Cu alte cuvinte, munca la distanță implică munca desfășurată folosind TIC în afara sediului angajatorului. Este această evoluție doar temporară sau va fi permanentă? Răspunsul ar trebui să depin-

dă de importanța relativă a avantajelor și dezavantajelor telemuncii pentru lucrători și angajatori.

Munca la distanță pe scară largă ar putea ajuta cu siguranță la creșterea productivității, la îmbunătățirea echilibrului dintre viața profesională și viața privată, dar impactul general al acestui mod de lucru este dificil de evaluat [1.14].

Flexibilizarea pieței muncii are loc odată cu schimbările în organizarea globală a producției, liberalizarea comerțului, procesele de restructurare economică și reformă legislativă națională. Flexibilizarea pieței muncii se crede pe scară largă că sporește competitivitatea într-un mediu de piață în schimbare rapidă și tehnologii. Flexibilitatea este adesea construită în opoziție cu „rigiditățile” muncii, cum ar fi cele de protecție legislația muncii, contractele colective de muncă și angajarea obișnuită codificată. Multe politici factorii de decizie văd formarea de piețe flexibile a muncii ca fiind cheia pentru rezolvarea nivelurilor ridicate de șomaj. În unele cazuri, flexibilitatea este privită deopotrivă de sindicaliști și de întreprinderi ca a strategie de păstrare a locurilor de muncă și de creștere a opțiunilor de angajare pentru lucrători. În alte cazuri, flexibilității i se opun

cei care subliniază relația ei cu insecuritatea economică și socială.

Deși strategiile de flexibilizare au fost adoptate cu entuziasm de factorii de decizie, recent dovezile sugerează o abordare mult mai prudentă și pe termen lung a flexibilizării pieței muncii -unul care ia în considerare atât rezultatele potențiale pozitive, cât și negative.

Practicile internaționale ne demonstrează diferite experiențe și modele de aplicare a schemelor de flexibilizare a modului și timpului de muncă. Indiscutabil, aplicarea acestora contribuie la asigurarea echilibrării vieții profesionale cu cea de familie, fiind un mecanism eficient în soluționarea problemelor la nivel micro și macro. Vorbind despre reglementarea și transpunerea acestor modele în practica națională, în special în administrația publică, presupune o abordare complexă a tuturor aspectelor din administrația publică, ținând cont de nivel la care se aplică aceste modele noi.

Doar prin analize și studii aprofundate, inclusiv a practicilor și modelelor aplicate la nivel internațional, vom putea elabora paradigme noi a flexibilității spațiale și temporale a muncii în contextul asigurării continuității activității și funcționalității administrației publice în cadrul proceselor de transformare.

BIBLIOGRAFIA

1. Athanasiadou Chrisalena , Theriou Georgios "Telework: systematic literature review and future research agenda"
2. Aiken, L. S. , & West, S. G. 1991. Multiple regression: Testing and interpreting interactions. Newbury Park, CA: Sage.
3. Balers, B. B. , Briggs, T. E. , Huff, J. W. , Wright, J. A. , & Neuman, G. A. 1999. Flexible and compressed workweek schedules: A meta-analysis of their effects on work-related criteria. *Journal of Applied Psychology*, 84(4): 496-513.

4. Brooks, Samantha K, Rebecca K Webster, Louise E Smith, Lisa Woodland, Simon Wessely, Neil Greenberg, and Gideon James Rubin. 2020. „The Psychological Impact of Quarantine and How to Reduce It: Rapid Review of the Evidence”. The Lancet 395 (10227): 912–20.
5. Cășuneanu, I. Îmbunătățirea flexibilității forței de muncă din întreprinderile românești folosind practicile îndomeniu din unele țări UE. În: Economie teoretică și aplicată, 2013, vol.XX, nr. 8(585), p.110-122.
6. Daphne Ahrendt;; Cabrita Jorge; Clerici, Eleonora; Hurley, John; Leončikas, Tadas; Mascherini, Massimiliano; Riso, Sara; Sándor, Eszter The founding document of telecommuting was a 1973 book called The Telecommunications-Transportation Tradeoff. Lead author Jack Nilles, a former NASA engineer, proposed telecommuting as an „alternative to transportation”—and an innovative answer to traffic, sprawl, and scarcity of nonrenewable resources. Бизнес журнал, август 2014. <https://www.everycrsreport.com/reports/R41818.html>
7. Esra Marni and Melissa Deckman, Balancing Work and Family Responsibilities: Flextime and Child Care in the Federal Government publicatî în Public Administration Review Vol. 56, No. 2 (Mar. - Apr., 1996), pp. 174-179 (6 pages) Published By: Wiley, <https://www.jstor.org/stable/977205>.
8. Eurofound, The potential for teleworking in Europe and the risk of a new digital divide, 2020.
9. Leovaridis, C., Cârclu, L. Echilibrul dintre muncă, viață personală și educație în rândul studenților. O cercetare calitativă. În: Revista română de sociologie (București), 2018, nr. 1-2, p.101-133.
10. Norman, P., Collimns, S., Conner, M., Martin, R., & Rance, J. 1995. Attributions, cognitions, and copying styles: Teleworkers' reactions to work-related problems. Journal of Applied Social Psychology, 25(2): 117-128.
11. Olson, M. H. 1989. Organizational barriers to professional telework. In E. Boris & C. R. Daniels (Eds.), Historical and contemporary perspectives on paid labor at home: 217-237. Urbana: University of Illinois Press.
12. Pierce, J. L., Newstrom, J. W., Dunham, R. B., & Barber, A. E. 1989. Alternative work schedules. Boston: Allyn & Bacon.
13. Popovici Angela; POPOVICI Corneliu, „Munca la distanță în administrația publică: perspective post-covid”, 2022.
14. Ramsower, R. M. 1983. Telecommuting: The organizational and behavioral effects of working at home. Ann Arbor, MI: University Microfilms International.
15. Roșca Gh, Stoica M., I. Gheorghe Rosca, Marius Stoica, Noi forme de munca si activitati in societatea bazata pe informatie si cunoastere, pe http://www.racai.ro/INFOSOC-Project/RoscaStoica_st_g05_new.pdf
16. Stating, dictionar, editia 1999.
17. <https://www.civilservicejobshare.service.gov.uk/>
18. <https://www.globalgovernmentforum.com/fit-for-the-future-cementing-sustainable-flexible-working-practices/>

19. <https://revistacariere.ro/leadership/piata-muncii-employment/flexibilitatea-in-munca-in-timpul-pandemiei-un-exercitiu-eficient/>
20. https://www.ey.com/ro_ro/news/2020/10/studiul-ey--revenirea-la-munca--noi-le-conditii--60--dintre-anga
21. <https://ina.gov.ro/wp-content/uploads/2021/01/STUDIU-moduri-de-lucru-flexibile.pdf>
22. <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/managingflexibleworkarrangements>
23. [https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440\(21\)02268-4?_returnURL=https%3A%2F%2Flinkinghub.elsevier.com](https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440(21)02268-4?_returnURL=https%3A%2F%2Flinkinghub.elsevier.com)
24. https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/292-301_0.pdf
25. http://ec.europa.eu/employment_social/news/2002/jul/telework_fr.pdf
26. <https://www.telework.gov/guidance-legislation/telework-guidance/telework-guide/guide-to-telework-in-the-federal-government.pdf>
27. http://ec.europa.eu/employment_social/news/2002/jul/telework_fr.pdf