

REÎNTOARCEREA LA BIROU – PRIME IMPRESII ALE CELOR CE AU LUCRAT DE ACASĂ

PÎRVU PETRE ALEXANDRU*

ABSTRACT

RETURNING TO THE OFFICE – THE FIRST IMPRESSIONS OF THOSE WHO WORKED FROM HOME

The main objective of this paper is to observe the effects that a long-term online work program have on the importance of having an office to go to work to. I talked with nine white-collar workers (back-office and administrative responsibilities) from an international company with branch-offices in Bucharest, in order to collect their impressions about their current work environment and arrangements. Because of the COVID-19 pandemic, they had to work from home for the last two years. Through discussions, I have concluded that, for them, the home`s environment has helped them when it came to their daily professional tasks. At the same time, they were in agreement that the only advantage of having an office was the chance to better socialize with coworkers. For this study`s participants, work-from-home meant no time wasted on the way to the office and back and more time either to increase their work efficiency or to unwind. Before the pandemic hit, they saw the office as indispensable. After the pandemic, the office has lost this role and became more important as a central place for employees to gather and socialize.

Keywords: workplace studies; white-collar; interview; socialization; productivity.

INTRODUCERE

Principalul scop al cercetării de față este de a afla, din perspectiva angajaților cu posturi administrative, back-office (*white collar*), care sunt dorințele și reacțiile față de reîntoarcerea la birou. Astfel, principala întrebare la care acest studiu răspunde este: Care este părerea angajaților cu muncă de birou cu privire la regimul de muncă hibrid, ca regim de tranziție spre reîntoarcerea completă la birou? A avut îndelunga perioadă de muncă online vreun efect vizibil asupra lor? În ce măsură sunt angajații de acord cu reîntoarcerea la birou într-un regim hibrid de muncă?

* B.A. in Human Resources, School of Sociology and Social Work, University of Bucharest, e-mail: petre.pirvu@s.unibuc.ro.



Sunt de acord sau nu cu diminuarea treptată a numărului lunar de zile permise în regim de telemuncă, cu scopul de a se ajunge la momentul în care acestea să dispară din normă? Care este nivelul de satisfacție a muncii resimțit de angajați în regimul hibrid de muncă? Care sunt avantajele și dezavantajele percepute de angajați ale muncii de tip hibrid, în comparație cu munca strict de acasă sau strict de la birou? Este locul de muncă văzut de către angajați ca o condiție esențială a desfășurării activității profesionale sau nu?

Așa cum mulți economiști și sociologi au semnalat, angajații își vând atât munca și abilitățile, cât și timpul lor, în schimbul unui salariu. Locul de muncă reprezintă un mediu care, de obicei, este rupt de confortul propriului domiciliu. Atenția persoanei se duce spre responsabilitățile generale ale postului atribuit și către sarcinile aferente. Pentru muncă ce necesită colaborare, este pus la dispoziție un mediu în care angajații se pot aduna pentru a facilita cooperarea. Pe parcurs, în acel loc se formează o comunitate care are ca punct comun „umbrela” activităților companiei sub care lucrează cu toții (Grant & Shandell, 2022).

Potrivit Eurostat și Trading Economics, din 2018 până în 2021, angajații din România au lucrat în medie 40 de ore pe săptămână („Average number of usual weekly hours of work in main job by sex, age and NUTS 2 regions (hours) – Products Datasets – Eurostat”, 2022), iar vârsta medie de pensionare s-a menținut la 65 de ani pentru bărbați și a crescut de la 61 la 62 de ani pentru femei („Romania Retirement Age – Men – 2021 Data – 2022 Forecast – 2006–2020 Historical”, 2022; „Romania Retirement Age – Women – 2021 Data – 2022 Forecast – 2006–2020 Historical”, 2022). În același interval de timp, programul de lucru tipic în România a fost de 5 zile pe săptămână, de obicei de luni până vineri. Astfel, o persoană din România lucrează, în medie, 8 ore pe zi, 5 zile din săptămână, pe tot parcursul anului, în fiecare an până la pensionare.

Din program, de obicei, se exclud sărbătorile calendaristice, considerate zile libere legale, precum și alte perioade datorate clauzelor contractuale, cum ar fi zilele de concediu. Chiar și așa, timpul rămas, dedicat lucrului, reprezintă o parte semnificativă a vieții unui om. Datorită acestor factori, locul de muncă a devenit un obiect de studiu important. În jurul acestuia s-a creat domeniul de cercetare numit „workplace studies” sau „studiul locului de muncă” (Paul Luff, Jon Hindmarsh, Christian Heath, 2000).

În cazul unui departament de resurse umane, mediul de lucru este biroul, iar comunitatea este formată din membrii departamentului. În condiții normale, persoanele ce formează un departament sau o echipă împart un mediu de lucru. Acest lucru s-a schimbat odată cu răspândirea virusului COVID-19 și cu declararea stării de urgență din România (DECRETUL nr. 195 din 16 martie 2020). Majoritatea angajaților din România au fost nevoiți să renunțe la mediul de lucru comun. Îndeplinirea sarcinilor și comunicarea au fost facilitate prin comunicarea digitală – online. Excepție de la această regulă au făcut cei ce au fost considerați de către stat ca fiind muncitori esențiali, a căror slujbă nu poate fi îndeplinită fără deplasarea la sediu.

Pandemia și restricțiile aferente au facilitat dezvoltarea de practici ce folosesc tehnologiile digitale pentru a ușura munca de acasă. Prin rețele de socializare și platforme specializate, colegii de departament au reușit să țină legătura și să coopereze. În același timp, prin folosirea bazelor de date comune, informațiile necesare desfășurării activității au fost puse la dispoziția angajaților, fără a mai fi necesară prezența lor fizică la sediu. Această perioadă a fost asemănată unei recesiuni pe piața muncii (Xiao, Becerik-Gerber, Lucas & Roll, 2020).

În martie 2022, starea de alertă a fost ridicată și odată cu ea, au fost ridicate restricțiile legate de desfășurarea activităților profesionale (HOTĂRÂREA nr. 171 din 3 februarie 2022). După doi ani în care biroul a fost mutat în confortul propriului domiciliu, oamenii sunt puși în fața faptului de a se întoarce la vechiul mod de lucru. Prin experiența acumulată atât în munca la sediu, cât și în munca online, este posibil să apară schimbări în politicile companiilor privind necesitatea unui sediu centralizat.

Perioada în care sunt surprinse companiile în momentul cercetării este una de tranziție. Astfel, ceea ce a condus la alegerea acestei teme este potențialul de schimbare pe care îl presupune această situație. Cu o perioadă îndelungată de doi ani de muncă de acasă, angajații au reușit să experimenteze acest stil de lucru și să își facă o părere cu privire la acest stil de muncă. În același timp, au avut timp să privească vechiul program din altă perspectivă și să judece cât de important este biroul pentru ei. Prin prisma lor, putem să observăm ce avantaje și dezavantaje au aceste două regimuri de muncă.

Pentru a păstra ordinea, companiile aleg să folosească un proces de tranziție gradată, de muncă în regim hibrid. În funcție de rezultatele produse în aceste etape de tranziție, este posibil să se identifice un nou mod de lucru care să fie mai avantajos atât pentru angajat, cât și pentru angajator.

PANDEMIA COVID-19 ȘI STUDIILE DESPRE LOCUL DE MUNCĂ

Lucrul la distanță este cunoscut și sub numele de telemuncă („telecommuting”), „smart-working” (muncă inteligentă) sau „work-from-home” (WFH, „munca de acasă”). Acest termen este definit ca fiind o formă de organizare a muncii prin care angajatul își îndeplinește atribuțiile specifice funcției sale într-un alt loc în afară de cel organizat de angajator (Legea nr. 81 din 30 martie 2018). Acest subiect este abordat în Shao, Fang, Wang, Chang & Wang (2022); Alexandru Țiclea (2018); Solomon (2021); autorii vorbesc despre telemuncă și avantajele ei pe termen lung. Principalul avantaj descoperit este eficiența crescută în rezolvarea sarcinilor. Principalul dezavantaj este moralul scăzut al angajaților, datorat lipsei de socializare.

Studiile despre locul de muncă (*workplace studies*) reprezintă un domeniu interesat de studiul aspectelor sociale ale locului de muncă și de felul în care oamenii percep și folosesc sistemele proiectate și puse la dispoziție de către

companii (Toth 1994; Hughes 1992; Okumura 1994; Harper 1992; Plowman, L., Rogers, Y., & Ramage, M., 1995). Sistemele ce erau proiectate pentru organizarea și eficientizarea muncii angajaților, descrise în aceste studii, au avut la bază practici și cerințe precise. Era de așteptat ca ele să fie respectate de angajați cu strictețe. Ce s-a observat în cadrul acestor studii a fost că odată ce sistemele au fost puse în aplicare, ele s-au lovit de componenta socială a organizației, astfel că schimbarea a fost primită cu reticență de angajați.

Influența spațiului de muncă asupra angajatului este un domeniu ce ține, în principal, de sociologie, însă este dependent de componenta tehnică a sistemelor. Astfel, numărul studiilor pe această temă începe să ia amploare odată cu introducerea tehnologiei digitale la locul de muncă. Specialiști din domeniul inteligenței artificiale (AI) și al interacțiunii om-computer (HCI) încep să contribuie la această ramură de studiu (Heath, Knoblauch & Luff, 2000). Odată cu intrarea în era digitală, interesul față de studierea muncii din perspectiva locului de muncă începe să se schimbe.

În faza incipientă, atenția cercetătorilor pe această temă a fost îndreptată asupra angajatorilor. Scopul a fost găsirea de soluții practice cu efecte imediate sau pe termen scurt, de creștere a productivității și studierea impactului acestor soluții. Un exemplu de astfel de studiu este cel al lui Ramage (1994), care prezintă dificultatea cu care angajații s-au obișnuit cu un sistem de desfășurare al activităților (*workflow*), nou implementat. Atenția cercetătorilor din domeniu s-a mutat ulterior spre angajați, prin studierea amănunțită a culturii organizaționale respective. Scopul lor s-a transformat în restructurarea activității și a culturii organizaționale. Firmele au căutat să-și restructureze sistemele implementate, luând în considerare felul în care fuseseră abordate cele anterioare de către angajați. Astfel, managerii companiilor au dorit să găsească soluții pe termen lung de eficientizare a sarcinilor de lucru ale angajaților, folosind noile inovații tehnologice (Lehn, 2018).

Alte studii recente din domeniul „workplace studies” s-au axat pe menținerea bunăstării angajatului (Armaou, Konstantinidis & Blake, 2019) și îmbunătățirea experienței angajatului prin prisma teoriilor sociomaterialității (Babapour Chafi & Cobaleda-Cordero, 2021; Armaou, Konstantinidis & Blake, 2019). Aceste teorii au la bază afirmația că există o legătură foarte strânsă între componenta socială și componenta materială a unui birou. Pe de o parte, componenta materială se referă la modul în care clădirea este proiectată și la funcționalitatea pe care proiectanții o dau fiecărui element introdus în spațiul de lucru. Pe de altă parte, componenta socială se referă la modul în care angajații percep biroul în sine și funcționalitatea pe care îl atribuie acestuia ca un loc în care să își desfășoare activitatea profesională (Kim & Yang, 2020).

Conceptul de muncitor *white-collar* este greu de definit, având în vedere multitudinea de perspective asupra acestui termen. În acest studiu, definiția folosită pentru termenul de muncitor *white-collar* se referă atât la tipul de cunoștințe și de

expertiză necesară, cât și la tipul de muncă prestată. Angajatul *white-collar* necesită un nivel superior de cunoștințe generale și de studii de specialitate în domeniul de administrare a unei firme pentru a putea opera. De asemenea, munca prestată de angajatul *white-collar* este preponderent mentală / intelectuală. Aspectul fizic al prestării muncii ține mai mult de deplasare sau de folosirea aparaturii puse la dispoziție pentru a își ușura activitatea mentală. În antiteză, se folosește sintagma „gulere albastre” (*blue collar*) pentru a desemna muncitorii ce necesită experiență practică și deprinderi fizice pentru a-și putea desfășura activitățile profesionale (Robert E. Kraut, 1987).

Satisfacția la locul de muncă este un concept care a fost definit în alte cercetări ca fiind o reacție afectivă a unui angajat, ce rezultă din compararea rezultatelor așteptate cu rezultatele obținute în decursul activității profesionale (Cranny, C, 1992; Locke, 1969, 1976; Gruneberg 1979). Interpretarea definiției acestui tip de satisfacție este, totuși, un subiect de discuție cu mai multe perspective în lumea academică a sociologiei.

Studiul de față alege să folosească perspectiva prezentată de Edwin E. Locke (1969, 1976). Satisfacția la locul de muncă este strâns legată de așteptările, nevoile și dorințele pe care le are fiecare angajat. Reacția fiind una afectivă, acest concept se referă la emoțiile și trăirile angajatului pe perioada muncii. Sarcinile în sine și cât de multe dintre acestea sunt rezolvate de către angajat și eficiența cu care le rezolvă sunt factori importanți de luat în considerare. În același timp, aspectul social este la fel de important. Sub această umbrelă intră relațiile între colegii de muncă și relația angajaților cu superiorii lor.

METODOLOGIE

Studiul de față este calitativ. În primă fază, am avut în vedere folosirea chestionarului și a unui eșantion aleator pentru realizarea unui studiu cantitativ. Am decis ulterior să folosesc abordarea calitativă deoarece metoda chestionarului nu a dat rezultate relevante. Instrumentul de cercetare folosit este interviul structurat. Am ales acest instrument de cercetare pentru a putea observa particularitățile din cadrul fiecărui caz ales. Am căutat să aflu perspectiva personală a celor intervievați și modul în care fiecare a perceput experiența muncii în regim hibrid.

Subiectele principale abordate pe durata interviului au fost experiența la muncă în perioada de după ridicarea restricțiilor, din martie 2022 și până la momentul interviului; experiența la locul de muncă în perioada de dinainte de pandemie, comparativ cu cea de acum; respectiv, posibilele schimbări așteptate în cazul unei reîntoarceri totale la locul de muncă.

În cadrul celor trei părți ale interviului, fiecare subiect principal a fost abordat prin întrebări referitoare la aspecte ale experienței personale: Calitatea și frecvența interacțiunilor pe care interviuatul le-a avut în perioada menționată; eficiența

percepută în cadrul desfășurării activităților și rezolvării sarcinilor atribuite; factori ce i-au influențat direct starea de spirit în timpul programului.

La acest studiu au participat nouă persoane cu vârste cuprinse între 20 și 50 de ani. Lista de participanții la interviul rezultat este compusă din opt femei și un bărbat.

Persoanele care au participat la studiu au fost selectate din cadrul departamentului de Resurse Umane al unei companii multinaționale cu mai multe puncte de lucru în București. Selecția s-a făcut prin metoda bulgărelui de zapadă. Inițial, am luat legătura cu o persoană-cheie din cadrul departamentului. Cu ajutorul acestei persoane am reușit să iau legătura cu managerii echipelor din cadrul departamentului și mai apoi cu membrii echipelor administrate de fiecare. Selecția intervievaților a fost făcută pe baza particularităților situației fiecăruia. Am căutat atât persoane cu vechime în companie, cât și persoane care s-au alăturat recent, anume în timpul pandemiei. În același timp am căutat ca persoanele selectate să ocupe poziții diferite sau să aibă responsabilități diferite din domeniul resurselor umane.

Eșantionul cuprinde angajați cu vechime între 2 și 15 ani în cadrul companiei în care activează la momentul interviului și cu o vechime în domeniul de activitate de până la 25 de ani. Activitatea prestată este în domenii diferite de specialitate, în cadrul departamentului de resurse umane: recrutare și integrare de personal, administrare de mobilitate de personal, proiectare și implementare de practici la locul de muncă în conformitate cu sistemele la nivel global; programe de formare și reformare a angajaților.

Toți participanții la interviu au fost selectați din cadrul mai multor puncte de lucru ale aceleiași companii. Din această cauză, condițiile de muncă în regim hibrid implementate sunt aceleași pentru toți respondenții. Regimul în cauză constă în prezentarea la birou pentru cel puțin o săptămână lucrătoare pe lună. În acest caz, angajații s-au organizat în a veni la muncă pe echipe, pentru a nu aglomera spațiul deja restricționat. Fiecare a încercat să meargă la birou în aceeași perioadă în care erau și restul coechipierilor prezenți. Astfel, erau la un loc persoanele cu care aveau de colaborat sau al căror ajutor le era, de obicei, necesar.

Interviurile au fost realizate în mediul online prin intermediul aplicației Microsoft Teams. Durata unui interviu a fost între 25 și 30 de minute. În cadrul tuturor interviurilor am reușit să ating subiectele propuse. Pentru a proteja anonimatul respondenților, numele participanților nu vor fi menționate în studiu și vor fi înlocuite, la nevoie, cu pseudonime. Chiar dacă numele companiei nu este menționat, vor fi discutate responsabilitățile, în mare, ale angajaților din cadrul companiei și practicile implementate de către aceasta pentru desfășurarea muncii în regim hibrid. Astfel, tot pentru respectarea anonimatului, vârstă persoanelor va fi dată cu o aproximare la ordinul zecilor (exemplu: o persoană de 20 până la 29 de ani va fi trecută drept „în jur de 20 de ani”).

Inițial, am încercat să selectez opt femei și doi bărbați pentru lista de intervievați, deoarece am constatat că în cadrul departamentului de Resurse Umane

al firmei, 80 % dintre angajați erau femei și 20 % erau bărbați. Am dorit să recreez această distribuție a genului și în selecția participanților cu scopul de a crește gradul de relevanță al studiului asupra populației-țintă. O primă dificultate apărută în cadrul studiului a fost găsirea unui al doilea interviuat de gen masculin pentru a atinge procentul de 80 % femei și 20 % bărbați în cadrul respondenților. Am avut posibilitatea implicării altor doi candidați pentru a completa lista, însă răspunsurile și responsabilitățile lor au fost asemănătoare primului bărbat interviuat. Astfel, am decis eliminarea lor din lista deoarece nu prezentau particularități care să conducă la noi subiecte de abordat.

O altă dificultate a apărut în cadrul colectării propriu-zise a datelor. Respondenții sunt specializați pe diverse ramuri ale domeniului resurse umane și au responsabilități distincte. Astfel, din cauza programului diferit al fiecărui respondent, perioada de colectare de date a fost în jur de 20 zile calendaristice, cuprinse în perioada martie-aprilie 2022.

Studiul de față se limitează la prime impresii asupra revenirii la muncă în regim hibrid. Astfel, rezultatele sunt relevante pentru perioada de acomodare cu acest stil nou de muncă. Rezultatele acestui studiu surprind perspectivele intervievaților strict în momentele mai sus descrise și deci, nu pot fi atribuite unei posibile experiențe pe termen lung. În ceea ce privește perspectiva asupra procesului de tranziție în sine, colectarea interviurilor este realizată în intervalul calendaristic martie-aprilie 2022. Astfel, rezultatele prezintă perspective de tip instantaneu. Este surprins procesul de reîntoarcere la birou a angajaților *white-collar*, strict în regimul de muncă hibrid pus în aplicare pe perioada acestor două luni. Din aceste motive, rezultatele studiului nu abordează întreaga evoluție a procesului de acomodare a angajaților la regimul de muncă hibrid.

REÎNTOARCEREA LA BIROU, ÎN DEFAVOAREA EFICIENȚEI

Una dintre concluziile cercetării este aceea că, pentru subiecții pe care i-am studiat, sarcinile au devenit mai ușor de îndeplinit de acasă, în timpul pandemiei. Punctul comun pe care toți intervievații l-au atins în răspunsurile lor a fost eficiența personală în îndeplinirea sarcinilor. Ei au vorbit despre rolul pe care fiecare dintre ei îl are în companie, împreună cu responsabilitățile și sarcinile lor. Toți au fost de acord că, în timpul stării de urgență, percepția lor față de dificultatea activităților a fost diferită. Pentru intervievați, experiența din prima săptămână în care au fost nevoiți să se întoarcă la birou a verificat ipoteza că sarcinile sunt mai ușor de dus la bun sfârșit de acasă. Acest program hibrid propus de către conducere a fost primit cu reticență de către majoritatea angajaților intervievați.

Mircea este un angajat în jur de 30 de ani, care lucrează în cadrul departamentului de Resurse Umane. El se ocupă în principal cu procesul de recrutare. L-am întâlnit în urma unui interviu de angajare. Am ținut legătura și am

reușit, cu ajutorul lui, să contactez și alte persoane interesate să participe la studiu. În aprilie 2022, am reușit să găsim o perioadă liberă pentru amândoi și am discutat în detaliu despre situația lui la locul de muncă. Responsabilitățile lui includ de la postarea anunțurilor pe diferite site-uri și rețele specializate în angajări, la filtrarea CV-urilor și ajung până la susținerea de interviuri sau alte probe ale potențialilor angajați. El a lucrat de la birou înainte de începutul stării de urgență. Pe timpul pandemiei, a avut parte și de experiența unui regim de muncă de acasă.

Când a fost vorba de reîntoarcerea la birou, el a privit această decizie cu reticență. Încercând să înțeleg cum a fost tranziția lui Mircea, am avut impresia că a întâmpinat anumite dificultăți odată ce a început să muncească în regim hibrid. „A fost ok și să merg la birou. Am reușit să rezolv prompt anumite chestii, dar per total a fost foarte obositor”. Pentru Mircea, cel mai important argument adus în favoarea muncii de acasă este eficiența. În timpul stării de urgență, a povestit cum a ajuns să dea un randament mai bun decât se aștepta. După ce a comparat cele două situații (munca de acasă și munca de la birou), el a observat că, de acasă, a reușit să rezolve aceleași sarcini cu o eficiență sporită. Aceeași părere este împărtășită de toți colegii săi intervievați de noi.

Munca de acasă este considerată ca fiind mult mai benefică pentru activitățile profesionale. Acest fapt poate să conducă la ideea că munca din departamentul de resurse umane nu este bazată în principal pe socializare, ci pe sistematizare. Aspectul social (de mediere a relațiilor angajat-angajator) al sarcinilor intervine în momente-cheie, însă, în mare parte, sarcinile sunt repetitive și pot fi indeplinite mai ușor într-un mediu mai liniștit de lucru (sortat CV-uri, completat formulare de plângeri, comunicat informații în companie).

Bianca este una dintre colegile care au ajuns la aceeași concluzie ca și Mircea. Ea are în jur de 20 de ani și dintre cei intervievați, ea are cea mai puțină experiență, atât în companie, cât și în domeniul resurselor umane. Bianca este colegă de birou cu Mircea și ea a fost prima persoană cu care el mi-a făcut cunoștință.

Responsabilitățile ei includ administrarea anumitor programe de formare și îmbunătățirea experienței grupului de interni și de nou-veniți în companie. Ea a fost angajată de compania actuală în timpul pandemiei. Înainte de pandemie, ea mai lucrase cel puțin doi ani în cadrul altei firme, în același domeniu și cu responsabilități similare.

Cu privire la eficiența cu care a lucrat în acest mod hibrid, Bianca a afirmat că depinde foarte mult de responsabilitățile atribuite și de felul în care organizația se adaptează la situație. „Noi fiind resurse umane, având mai multă muncă *live*, cu contracte, discuții și organizări de evenimente (...), însă, pe partea de administrație HR, pe care ne ocupăm cel mai des, este mai eficient de acasă”.

Bianca lasă să se înțeleagă, cu o undă de dezamăgire, că sarcinile ei sunt repetitive. Ele constau în completarea de documente cu informații, fie găsite în bazele de date ale companiei, fie obținute prin conversații cu membrii celorlalte departamente pe care le are în administrare. Exemple de astfel de activități sunt:

intocmirea listelor de prezență la cursurile puse la dispoziție de către firmă; completarea și verificarea validității contractelor și actelor adiționale ale angajaților. Ea consideră că, în aceste cazuri, eficiența crește atunci când lucrează într-un mediu liniștit, ales de ea, asupra căruia are control total, precum cel de acasă.

Am constatat că mare parte din volumul de muncă din Departamentul de Resurse Umane este acaparat de astfel de responsabilități administrative. Din cele discutate cu participanții la studiu, majoritatea companiilor funcționează pe acest model. Fiecare membru al departamentului, indiferent de responsabilitatea principală, are în lista de responsabilități anumite activități administrative. Până și rolul care a fost considerat de ei ca fiind cel pentru care trebuie să socializeze cel mai mult (recrutor) este acaparat de proceduri administrative (întocmire de rapoarte pentru fiecare etapă a procesului de recrutare).

Următoarea persoană cu care am luat contact a fost Alina. Tot prin intermediul lui Mircea, am aflat despre un coordonator de echipă dispus să participe la cercetarea noastră. Contribuția ei a fost de mare ajutor, deoarece astfel am reușit să intru în contact și cu restul managerilor și implicit, cu restul persoanelor intervievate. Alina este șef de echipă în cadrul departamentului de resurse umane, cu aproximativ 12 oameni în subordine. Are în jur de 50 de ani și este persoana cu cea mai multă experiență în cadrul companiei, dintre cei intervievați. Din perspectiva sa ca lider, sarcinile au fost mai greu de îndeplinit de acasă. Chiar dacă ele au durat mai puțin timp, au necesitat mai mult efort din partea Alinei. „Da, este adevărat că am reușit să fiu mai eficientă de acasă, dar a fost mai obositor. (...) Eu am foarte mult de comunicat, și în online, mă simt bombardată cu informații”. Înainte de starea de urgență, echipa pe care o coordonează se întâlnea la birou și se vedeau față-în-față pentru a discuta problemele și sarcinile zilnice ale fiecăruia. În timpul stării de urgență, ea a constatat că ține mult mai greu legătura cu echipa ei și, astfel, este mai obositor să contacteze fiecare membru în parte pentru a distribui sarcinile.

Presiunea perioadei de pandemie s-a resimțit cel mai mult la nivelul liderilor de echipă. Tehnologia nu a putut media cu succes interacțiunea umană. Astfel, putem spune că, transmis online, un mesaj necesită mai mult timp și o mai detaliată explicație pentru a fi înțeles.

Alina spune că este de acord cu o posibilă reîntoarcere la birou. Chiar și așa, atât pentru ea, cât și pentru echipa pe care o coordonează, este mult mai bun sistemul hibrid. „Biroul este locul unde ne vedem, până la urmă. Recunosc că este greu să ajungem și ne mănâncă foarte mult din timp... Dar asta nu înseamnă că vreau să stau tot timpul acasă”. Cu acest program, ei apucă să muncească cu eficiență maximă o bună parte din lună și apoi să se concentreze pe socializarea la birou în zilele rămase.

Raluca are în jur de 30 de ani și este parte din echipa coordonată de Alina. La fel ca și coordonatoarea ei, Raluca mi-a povestit deschis despre sarcinile sale de lucru. Ea este implicată în procesul de evaluare al angajaților. Responsabilitățile ei

principale sunt: a implementa la nivel local politicile de evaluare globale și a supraveghea și raporta cu privire la rezultatele angajaților din sediul în care activează.

Din răspunsurile Ralucăi, am aflat că după ce a fost anunțată reîntoarcerea la birou în regim hibrid, reacția ei nu a fost una foarte bună. „Eu nu doresc să mă întorc la birou. Așa (prin muncă online) pot să muncesc de oriunde și mai economisesc și timp”. Ea nu a primit bine ideea unui regim de tranziție fiindcă, după părerea ei, este un semnal că a fost pusă în plan revenirea la programul de muncă de dinainte de starea de urgență. Un program cu care ea nu este de acord.

Reîntoarcerea totală la birou este un viitor pe care toți cei intervievați îl anticipează. Chiar dacă preferința angajaților este munca de acasă, părerea lor colectivă este aceea că se va reveni, treptat, la regimul de muncă în totalitate la birou, din dorința celor de la conducere de a readuce *status quo*-ul de dinainte de pandemic. Deși cei intervievați vin cu argumente împotriva regimului de muncă la punctul de lucru, ideea necesității întoarcerii la lucrul de la birou, ca modalitate tradițională de a munci, este încă prezentă.

Efectul pe care pandemia l-a avut asupra ideii de a „merge la muncă” a fost unul vizibil. Angajații companiei respective, cu siguranță, se vor întoarce la un program de muncă de la birou în cazul în care acestea vor fi directivele. În același timp, programele de muncă parțial de la distanță au căpătat popularitate în rândul angajaților. După părerea participanților la studiu, modul de lucru hibrid va căpăta în continuare popularitate. Pe termen lung, este probabil ca angajatorii să înceapă să includă programe parțiale de telemuncă pentru tot mai multe posturi, pentru a atrage potențiali angajați care au această preferință.

Dintre participanți, a fost și o persoană care a dat un contra-argument pentru eficiența muncii de acasă. Ioana are în jur de 40 de ani și în departamentul de resurse umane în care activează responsabilitatea ei principală este de a monitoriza procesul de compensare și de acordare de beneficii angajaților. Ea este una dintre persoanele care clarifică și rezolvă eventuale nereguli în situațiile de pontaj raportate de angajați. Ioana este responsabilă de contactarea furnizorilor de asigurări de sănătate și participă la negocierea ofertelor propuse. În același timp, ea are o familie și copii de care trebuie să aibă grijă. Dintre participanți, ea nu este singura care are astfel de griji, însă în discuția cu Ioana am aflat în detaliu care este perspectiva unei mame asupra muncii de acasă.

Un impediment pe care Ioana îl vede în muncă de acasă este faptul că problemele domestice ajung să se întrepătrundă cu programul de la serviciu. În aceste cazuri, eficiența scade. „Când e copilul bolnav și stă acasă cu tine, e o provocare să muncești. Când nu mai merge la școală, este chiar mai haos acasă decât ar fi la birou”. Ioana a povestit că a trecut prin această situație în prima lună în care reîntoarcerea la birou în regim hibrid a intrat în vigoare. Din săptămâna în care a trebuit să meargă la birou, a reușit să își ia ultimele două zile de concediu medical pentru a avea grijă de copilul ei. În săptămâna care a urmat a muncit de acasă și nu a putut să își ia zilele libere necesare. „Cu programul ăsta de muncă (de

acasă), nu prea mai poți să îți iei liber. Ești deja acasă și copilul e cu tine. Poți să te mai scuzi mai ușor din întâlnire dacă, de exemplu, face febră, dar nu poți să zici că îți iei toată ziua liberă”.

Atât Mircea cât și Bianca, Alina și Raluca au accentuat, în timpul discuției, faptul că toate sarcinile lor sunt mai puțin obositoare când le îndeplinesc de acasă. Ei au trebuit să își aducă echipamentul necesar acasă și să își transforme o cameră într-un birou de lucru. Pentru ei, domiciliul este un loc mult mai liniștit decât clădirea de birouri. Sarcinile casei și alte probleme de familie nu au ajuns să intervină în munca lor. Pe de altă parte, reținerile Ioanei de a continua munca de acasă sugerează că pe ea o avantajează o delimitare mult mai fermă între viața profesională și viața de familie. Un lucru pe care Ioana îl menționează ca salvator a fost faptul că întâlnirile și ședințele au ajuns să fie mai scurte și mai succinte. Mircea, Bianca, Alina și Raluca au făcut remarce asemănătoare cu privire la îmbunătățirea ședințelor.

AVANTAJELE ȘEDINTELOR ȚINUTE ONLINE

Toți cei intervievați au ajuns la concluzia că un element foarte important al muncii în departamentul de resurse umane este reprezentat de ședințe sau de întâlnirile cu echipa. Aceste întâlniri se țin zilnic, la început de program. Coordonatoarea Alina spune că sunt cea mai importantă parte a zilei. „Ele au scopul de a da șansa fiecărui membru al echipei să își raporteze progresul și să ceară ajutor în cazul în care este necesar. Ca micul dejun, încercăm să nu îl ratăm niciodată”. Din acest motiv, din perspectiva unui manager, este foarte important ca, până la finalul întâlnirii, fiecare membru să aibă timp să intervină.

Când a fost anunțată decizia reîntoarcerii la birou, Ioana a avut o reacție de îngrijorare. Felul în care s-au organizat ședințele în mediul online au fost în avantajul ei, de aceea a privit cu reticență întoarcerea în sala de ședințe. „Panică! Ne-am obișnuit acasă, dar sper să ne readaptăm cât mai repede”. Reacție pe care a avut-o nu a fost una care să o surprindă, fiindcă a fost în aceeași situație și la începutul stării de urgență. „La început, a fost panică deoarece nu știam cum o să mai comunicăm noi de acasă. Acum că ne-am obișnuit așa (muncind de acasă), este panică deoarece nu mai știm cum să facem același lucru de la birou”. După părerea ei, faptul că se schimbă modul de muncă și se iese din tiparul cu care s-a obișnuit este un mare disconfort. În același timp, ea este sigură că o să se obișnuiască din nou cu munca de la birou, însă numai după câteva luni în care ea preconizează că va fi un program haotic pentru cei din echipa ei. „Pentru noi care am stat atât de mult acasă, este foarte greu să ne urmărim acum la birou și să fim atenți la ce se discută în sală”.

Raluca este de aceeași părere. Ea a observat că gradul de concentrare la birou, al ei și al colegilor de echipă, a fost mult mai mic, comparativ cu cel observat în

cadrul muncii de acasă. În prima săptămână de reîntoarcere la locul de muncă, ea și-a dat seama că biroul este un loc gălăgios și bruiant pentru sarcinile ei, chiar și în sala de conferințe. „La birou este un spațiu deschis, toată lumea laolaltă, toată lumea vorbește și nu te mai poți concentra pe ce zice colegul și ce vrei să faci”.

Un exemplu de ineficiență la birou pe care l-a dat Raluca, în acest sens, a fost o întâlnire de echipă, o întâlnire rutinieră la care a participat. „Ineficiente (întâlnirile față-în-față). Foarte ineficiente. Am stat de două ori timpul pe care îl avem online și nu am trecut nici prin jumătate din lista cu ordinea de zi”. În timpul întâlnirii, au existat multe momente în care colegii socializau între ei sau încercau, fără succes, să se concentreze pe sarcini individuale, altele decât cele ce erau în discuție. Din perspectiva ei, toți angajații, ea inclusiv, s-au obișnuit cu munca într-un mediu liniștit, ușor de controlat și cu puține distrageri, precum cel de acasă. Reîntorși la ședințele din birou, nici Raluca și nici colegii ei de echipă nu au reușit să rămână concentrați pe teme discutate. În contextul în care un membru al echipei își termina raportul și contribuția la subiectul prezentat, el nu putea să se sustragă din ședință la fel de ușor cum s-ar fi sustras din conversația online.

Alexandra este o altă persoană cu care am luat legătura prin intermediul Alinei. Ea a fost interesată de studiul meu și a acceptat să îmi vorbească deschis despre experiența ei referitoare la reîntoarcerea la birou. Alexandra este responsabilă de negocierea și organizarea cursurilor de formare pentru angajații din cadrul companiei. Cazul Alexandrei este unul special deoarece, spre deosebire de restul angajaților intervievați, ea nu a putut să se sincronizeze în totalitate cu restul echipei. Din cele cinci zile de muncă la birou pe lună, numai în două dintre ele a fost în același timp cu restul echipei ei. „Nu am prins prima zi în care s-a reunit echipa. De fapt am prins-o, însă ei toți erau în sala de ședințe și eu eram de acasă, pe ecranul din sală. Ei mă auzeau pe mine când trebuia, dar eu îi auzeam pe toți din sală în același timp și nu mai înțelegeam nimic”. Chiar dacă ea a reușit să spună ce avea de spus pe tema proiectelor pe care le conducea, ea nu a putut să intervină și să ajute în problemele celorlalți fiindcă nu înțelegea nimic. Pentru Alexandra, în momentele în care atenția colegilor se muta de la subiectul ei la subiectul altui coleg, întâlnirea se auzea ca o „mare gălăgie de fundal”. Fiindcă toți cei din sală vorbeau în același timp, toți se auzeau la un loc în căștile Alexandrei. Astfel, ea nu și-a putut da seama când se trecea de la un subiect la altul și când intra în discuție un subiect unde poate contribui cu expertiza ei.

În cele două zile în care a fost cu restul echipei la birou s-a simțit fericită la început, însă nici cu toată echipa la un loc nu a putut face prea multe progrese în proiectele în care era implicată. „Când făceam o ședință sau aveam o discuție online, știam că stăm un anumit timp și vorbim despre ce trebuie. Am avut o ședință acum (în ziua interviului) care trebuia să fie 30 de minute, dar ne abăteam încontinuu de la subiect”. În acea ședință, Alexandra a fost aproape la fel de confuză ca în zilele anterioare. Ea a putut să distingă mai ușor subiectul principal care a fost pus în discuție și a putut să vină în ajutorul câtorva colegi. Totuși, ea tot

preferă ședințele online fiindcă îi oferă șansa să elimine acele elemente din jurul ei care ar putea să-i perturbe pe ceilalți colegi. „Dacă îți vine un mail sau nu se vorbește de tine, poți să te pui pe *mute* să nu deranjezi, dar în sală, nu merge așa”.

REDUCEREA TIMPULUI DE DEPLASARE

Dacă munca se desfășoară de la birou, atunci angajații trebuie să ia în calcul timpul pe care fiecare îl petrece pe drum spre sediu. Printre cei intervievați există persoane care folosesc transportul în comun. Există persoane care folosesc mașina personală și există persoane care locuiesc destul de aproape încât să ajungă la birou pe jos. Indiferent de modul de a ajunge la birou, toți sunt de părere că timpul petrecut pe drum este timp pierdut.

În ultima săptămână de colectare a datelor, am făcut cunoștință cu Mirela. Am înțeles importanța transportului asupra revenirii la birou discutând cu ea. Am aflat foarte repede că Mirela pune foarte mult preț pe educație și că îi place să participe la acțiuni de voluntariat. Astfel, pentru ea, nu este vorba doar de tranzitul de acasă până la birou, ci și de la birou până la centrul unde face voluntariat. A acceptat să stăm de vorbă despre cum s-a resimțit reîntoarcerea la birou. Mirela are în jur de 40 de ani și s-a alăturat companiei cu aproape un an înainte de intrarea în starea de urgență. În cadrul departamentului de resurse umane, ea este una dintre persoanele responsabile cu implementarea la nivel local (la nivel de sediu), a politicilor adoptate la nivel global. Situația ei este specială deoarece, dacă în mod normal, un angajat în resurse umane colaborează în principal cu propriul departament și cu alte departamente, precum IT, Finanțe și Legislație, sarcinile Mirelei presupun comunicarea constantă cu toate departamentele din cadrul sediului. Incluzând anii de lucru din perioada pandemiei, Mirela are în jur de 15 de ani de experiență în acest domeniu.

În cazul în care o nouă politică trebuie pusă în aplicare, ea este una dintre persoanele responsabile cu a o implementa. Printre politici se numără și decizia reîntoarcerii la birou în regim hibrid. Astfel, ea consideră că este familiarizată cu procesul de reîntoarcere la birou și cum a afectat-o nu numai pe ea, ci și pe restul colegilor din același sediu. „Eu văd ambele părți ale poveștii. Pe de o parte munca mea a fost să îi conving pe ceilalți și după, să mă conving pe mine de modul ăsta nou de lucru”. Ea mărturisește că, dintre argumentele pe care le-a primit de la angajați contra acestei inițiative de întoarcere la birou, cel mai des întâlnit a fost cel legat de timpul pierdut. „În prima fază trebuie să te trezești cu vreo două ore înainte de program. Drumul ca drumul, însă este mai mult o problemă de logistică a fiecăruia”. Pentru ea și pentru restul colegilor, nu doar drumul, cât toate pregătirile de dinainte de a pleca în fiecare dimineață spre birou consumă timp și energie. Tot acest timp este considerat de către angajați ca timp al muncii.

O altă cauză a timpului pierdut este legată de regulamentul de ordine interioară al companiei și prevederile acestuia, cum ar fi anumite proceduri care

duc la pierderi relativ mici de timp, dar care se repetă de mai multe ori într-o zi. Astfel, se ajunge ca la finalul programului să se vadă pierderile considerabile de timp. Spre exemplu, jumătate din timpul pauzelor de masă de la birou este irosit căutând sau tranzitând spre un loc unde să se ia masa.

Pe lângă pauza de masă, Mirela menționează că alt mic inconvenient este și procedura de *check-in* (de verificare a intrării-ieșirii angajatului de la birou). „Dacă ai deja ecuson, e mai ușor, dar dacă ești intern sau un angajat nou e mult mai greu. Trebuie să stai la recepție să îți facă permis de vizitator. Am avut un coleg, nou venit, care a întârziat la întâlnirea de dimineață (din ziua interviului) din cauza asta”.

Pentru Alexandra și Alina, contează foarte mult flexibilitatea programului de la locul de muncă. În acest sens, ele preferă munca de acasă fiindcă le scutește de o durată de 2–3 ore pe care o petrec pe drumul spre și dinspre birou. „În același timp m-am gândit că îmi va lua foarte mult timp că să ajung la birou, plus că în timpul pandemiei, tot timpul ăsta petrecut acum pe drum îl investeam toți în muncă”. Tranzitul a deveni subit o problemă serioasă. Alina și Alexandra spun că s-au obișnuit să investească acele ore fie în munca lor, fie în alte metode de a își face munca mai eficientă. Un motiv adus de amândouă împotriva întoarcerii la birou este faptul că ele pierd mai bine de două ore de productivitate sau de destindere pe zi din cauza traficului.

Din perspectiva Biancăi, situația tranzitului a fost puțin îngrijorătoare, deoarece credea că vor fi chemați în fiecare zi la birou. Pentru ea a contat faptul că, față de alte companii cu care mai era în contact, această decizie de ridicare a restricțiilor a fost luată relativ târziu la compania aceasta. Bianca se aștepta ca trecerea să fie imediată. „Mi-am dorit foarte mult să nu fie o trecere bruscă, pentru că, la mine, este o problemă cu *commuting*-ul (tranzitul)... fac în jur de o oră și ceva doar dus. Trecerea asta bruscă m-ar fi afectat mult, mai ales la punctualitate”. Ea a fost plăcut surprinsă când a văzut că întoarcerea este graduală, iar planul anunțat de reîntoarcere treptată a fost pe placul ei. Faptul că trebuie să ia în calcul tranzitul numai o săptămână pe lună o ajută. „Trecerea asta, de câteva zile pe lună de nevoie, ne face să ne obișnuim. Nu văd nicio problema deocamdată. Sper să continue așa. Sincer, nu mai vreau să stau (acasă)”. Din răspunsurile date, Bianca recunoaște că munca de acasă vine cu avantaje precum un mediu de lucru liniștit și mai mult timp liber. În același timp, dacă directivele conducerii cer prezența la birou, ea este dispusă să renunțe la aceste avantaje, atâta timp cât îi este oferit destul timp pentru a se putea obișnui și a își forma o rutină.

Pentru Ioana, tranzitul nu este o problemă. „Nu mă interesează drumul meu, că fac 15 minute cu mașina până la birou, dar este mai greu când ai copii care încep mai devreme decât tine”. Drumul ei până la birou nu este un inconvenient în sine, însă ea trebuie să ia în calcul și drumul copiilor ei până la școală. În cazul în care Ioana trebuie să se prezinte la birou, ea trebuie să plece de acasă cu o oră mai devreme decât ora de începere a programului de la serviciu, pentru a-și duce copiii la școală.

Un alt motiv pentru care ea pierde timp în tranzit este că trebuie să își folosească pauza de la prânz pentru a-și lua copiii de la școală. „Și eu și soțul suntem la muncă atunci când ies ei de la școală. Facem noi cu rândul, însă este mai greu, mai ales dacă apare ceva urgent la vreunul dintre noi la muncă”. Ioana nu este singura persoană dintre intervievați care are copii, însă pentru ea, acest fapt intervine cel mai mult în durata deplasării ei la serviciu și înapoi. Încă din prima săptămână de după reîntoarcere, ea susține că a ajuns mai târziu și mai obosită acasă din cauza timpului petrecut pe drum. Faptul că școala și locul unde lucrează sunt în direcții diferite față de casa ei este un inconvenient, dar nu unul destul de mare cât să îi dea peste cap programul zilnic.

SOCIALIZAREA ÎN PERIOADA DE REACOMODARE

Concluzia la care am ajuns este că, în rândul persoanelor studiate, socializarea joacă un rol foarte important în menținerea moralului echipei. În timpul stării de urgență, un lucru care le-a lipsit celor intervievați a fost socializarea. Când munceau zilnic la birou, aveau interacțiuni frecvente cu restul membrilor echipei. Majoritatea interacțiunilor erau pe subiecte legate de muncă. Fie cereau anumite informații, fie cereau ajutor pentru a-și duce la bun sfârșit sarcinile. Interacțiunile simple și discuțiile pe alte subiecte în afară de cele legate de muncă au avut rolul de a păstra moralul ridicat al tuturor. În contextul muncii de acasă, angajații au simțit lipsa interacțiunii și au avut impresia că s-au depărtat foarte mult de colegii lor.

Când a fost anunțată reîntoarcerea la birou în regim de muncă hibrid, Alina s-a gândit la starea de spirit a coechipierilor. Ea este de părere că, din punct de vedere social, muncă la birou este mai avantajoasă. „Este bucuria revederii și lipsa presiunii *meeting*-urilor (ședințelor) repetate. La birou nu sunt discuțiile așa comprimate cum sunt în online și parcă este mai liniștitor când nu ești doar la un click distanță”. Alina a văzut că muncă la birou aduce beneficiul unui calendar mai aerisit și a apreciat cadrul mai flexibil pe care l-au oferit conversațiile față-în-față. După doi ani de conversații online, Alina consideră, ca lider de echipă, că dialogul cu restul echipei va fi mai relaxant și va ajuta pe fiecare să își păstreze un calendar aerisit, care oferă loc liber pentru pauze și alte mici distrageri întâlnite la birou.

Alina este de părere că importanța aspectului social depinde foarte mult de câte zile din lună petrece o persoană la birou. Zilele în care a trebuit să se întoarcă la locul de muncă au ajuns să fie zile în care a fost dată o importanță mai mare socializării și formării de conexiuni cu restul echipei. „Dacă muncesc cu o oră mai mult sau mai eficient în alea 17 zile din luna de stat acasă, atunci în celelalte 5 zile la birou, timpul pe care îl investesc muncind se anulează cu timpul pe care îl investesc consolidând relații”.

După experiența muncii de acasă, pentru Ioana, oportunitatea de a socializa este singurul motiv pentru care ar fi dispusă să se întoarcă la birou. „Cel mai mult

mi-a lipsit să stau la cafea de dimineață cu restul echipei”. Sentimentul plăcut de a-și revedea colegii față-în-față i-a ridicat moralul și a ajutat-o să treacă mai ușor peste prima săptămână de tranziție. „Că ne mai apucăm de o discuție între sarcini, că mai prinzi pe cineva la lift, tot e socializare și m-am simțit mai bine (decât acasă) în momentele acelea”.

Socializarea cu restul colegilor este văzută de Bianca și Mirela ca un foarte bun argument pentru reîntoarcerea la birou. „Este un argument valid. Conversațiile față-în-față mai sting din neînțelegeri și creează acel sentiment de *engagement* (încurajare a implicării în anumite activități)”. Mirela povestește despre pauzele de masă petrecute împreună cu echipa. Faptul că sunt toți adunați într-un singur loc impulsionează angajații și le ridică moralul. Membrii echipei sunt încurajați să își ia pauza de masă în același timp cu restul echipei. Astfel, ei au timp să se relaxeze împreună, să se cunoască mai bine și să păstreze legătura și prin alte posibile interese comune, în afară de cele de la locul de muncă. Ea a simțit că apreciază mai mult munca la birou când sunt colegii de echipă în jurul ei, care muncesc în același timp.

Bianca vede întoarcerea la birou că pe un lucru bun din punct de vedere social. „Am avut colege care, începând să muncească din pandemie de acasă, au început să aibă stări depresive. Eu am avut noroc că nu stau singură. Deci partea de socializare zic că este importantă”. Bianca este de părere că, în timpul stării de alertă, s-au obișnuit cu lipsa fizică a echipei, chiar dacă spune că acest lucru poate dăuna. „Fiindcă ne-am obișnuit în pandemie cu singurătatea, o să ne fie mai greu, la început, să să ne obișnuim din nou cu socializarea. Dar o să ne obișnuim noi”. Ea consideră că va fi dificil, deoarece angajații au uitat cum să comunice față-în-față cu restul echipei. În prima săptămână, ea a fost îngrijorată și mult mai atentă la comportamentul ei decât ar fi fost în mod normal. „Sunt și cam cea mai nouă din echipa mea. Toți erau la birou recunoscându-se, iar eu abia am făcut cunoștință cu ei. A fost puțin disconfort atunci (în prima săptămână de reîntoarcere la birou)”.

Deoarece nu a putut să își sincronizeze programul cu restul echipei ei, Alexandra a trebuit să meargă la birou în trei zile în care colegii de echipă au muncit de acasă. Din situația ei am reușit să observ efectele negative pe care le are lipsa de oportunități de socializare, în cadrul muncii de la birou. „Zici că eram acasă, toți pe ecrane din nou, dar eu a trebuit să bat drumul până la sediu. M-am întâlnit o zi cu șefa, că na, și ea avea treabă, dar în rest, cam pustiu. Mai era lume prin jur, dar nu am socializat”. Experiența ei din aceste trei zile a fost mai puțin bună comparativ cu celelalte două, în care restul echipei a fost prezentă, fiindcă a avut parte de eficiența convorbirilor online, dar fără avantajele muncii de acasă. „Nu pot să zic că a fost bine, fiindcă nu a fost. Am avut același program cursiv și eficient de acasă, cu sarcini și întâlniri toată ziua, deci nu prea am stat de vorbă cu cine mai era prin jur. La final mai trebuia să mă și întorc acasă”. A fost o situație deloc plăcută pentru Alexandra. Pe viitor, pentru a evita o astfel de situație, ea și-a propus să se asigure că programul de mers la birou este cât mai asemănător între ea și membrii echipei.

Alina, Bianca, Mirela și Alexandra sunt, toate, de acord că socializarea este foarte importantă pentru dezvoltarea echipei. Am aflat că, pentru participanți, ocazia de a socializa mai mult aduce și o stare de spirit mai bună. Din cazul Alexandrei am aflat cât de important este pentru ea ca toți membrii echipei să fie prezenți la birou ca ea să socializeze și să se simtă bine. În același timp, există și cazuri de excese în ceea ce privește socializarea.

DISTRAGEREA ATENȚIEI

În cadrul interviurilor am observat și fațeta negativă a socializării la birou. Din discuții a reieșit că participanții nu au reușit să se concentreze la fel de bine ca acasă. Biroul este un spațiu de lucru comun, împărțit de toți membrii unei echipe. În doi ani de muncă de acasă, ei au simțit lipsa interacțiunilor sociale. Toți au fost de acord că situația respectivă este rezultatul unei combinații dintre un spațiu prielnic socializării și dorința lor accentuată de a socializa. Ambele au dus la mai multe ocazii de distragere de la muncă. „N-am mai socializat de atâta timp și clar e ceva nou când vii la lucru înapoi și clar ai tendința de a socializa mai mult”.

De la Alexandra am înțeles că toți coechipierii ei s-au obișnuit cu lipsa acestui aspect social din viața lor profesională. După ce s-au reîntors la birou și, deodată, socializarea cu membrii echipei a devenit din nou posibilă, au început să dea atenție sporită reconectării cu restul colegilor. Din perspectiva Alexandrei, socializarea este importantă pentru oameni, însă ea este de părere că o discuție amicală poate fi purtată și în timpul liber. „Colegii... poți să ieși cu ei în timpul liber, să te distrezi, să socializezi... nu mi se pare un factor determinant să mă reîntorc la birou doar pentru asta”.

Chiar dacă Ioana a apreciat socializarea la locul de muncă, ea este de părere că felul în care biroul este construit a instigat la distragere și ea nu a putut să se concentreze. „Mă opresc de o sută de mii de ori să mai trag un ochi în jur, mai ales că biroul este *open-space* și nu mai dau același randament”. Prin *open-space*, Ioana se referă la faptul că zona de lucru a fiecărui angajat este delimitată de a altuia printr-un panou scund, despărțitor, și nu de pereți întregi. Mesele de birou sunt unite și amplasate în așa fel încât membrii unei echipe să împartă aceeași încăpere spațioasă. Ioana crede că acest design aduce un avantaj în direcția interacțiunilor sociale, dar un dezavantaj în ceea ce privește eficiența. „Dacă unul iese la țigară sau la masă, mai invită și pe restul. Toate discuțiile invită prea mult la distragere și mai e și deranjant când ai ceva urgent de terminat”.

Mircea este de aceeași părere. Atunci când vine vorba de socializare, el consideră că este un aspect ce poate să te ajute sau, dimpotrivă, să te îngreuneze. Efectul depinde de dispoziția fiecăruia. „Dacă la început te încarci cu toată energia celorlalți colegi, la final de zi sau de săptămână ajungi să fii foarte stors”. Într-un astfel de mediu, este greu pentru angajați să se concentreze. Chiar dacă cei din jur

nu vorbesc strict cu el sau despre el, faptul că există o multitudine de voci pe fundal îl frustrează atât pe Mircea, cât și pe majoritatea angajaților din același birou cu el.

Nu este de ajutor faptul că toată echipa lui este de acord că zgomotul de fundal îi bruiază pe cei din jur. Fiecare dintre ei are nevoie să comunice într-o anumită măsură cu ceilalți colegi de birou. Atunci când discuțiile implică mai mulți membri ai echipei și subiectul trebuie dezbătut mai amănunțit, persoanele se pot muta într-o sală liberă adiacentă biroului. Zgomotul de fundal se creează din cauza problemelor scurte sau superficiale care sunt rezolvate în câteva secunde prin două-trei schimburi de idei, dar care se repetă frecvent pe parcursul unei zile.

În același timp există și cazul coechipierilor care au convorbiri online cu angajați din puncte de lucru diferite. Având în vedere disponibilitatea limitată a sălilor adiacente, unii coechipieri sunt nevoiți să participe la astfel de ședințe din birou. Mircea a menționat că a fost foarte greu să rămână concentrat la fel de bine ca acasă, din cauza acestei atmosfere generale de la birou. Deși după standardele colegilor săi biroul nu era foarte gălăgios, pentru Mircea s-a simțit un disconfort și o dificultate de a-și păstra atenția pe sarcinile sale individuale. „Eram în timpul unui interviu de recrutare. În același timp, colega de lângă mine era într-o ședință online cu altcineva, și la fel și alții din jur. Aveam căștile în urechi, dar încă se mai auzeau pe fundal. A ieșit ok interviul, dar simt că nu am putut să mă concentrez total pe el”.

Păreră lui nu a fost foarte bună nici în ceea ce privește sarcinile ce implică și alți membri ai echipei. Mircea consideră că pentru cel ce are nevoie de ajutor, este prielnic să poți să mergi direct la biroul colegului și să vorbești cu el. În același timp îl vede ca un dezavantaj pentru cel întrebă. „Dacă am nevoie de ceva pot să mă duc să îl bat pe umăr pe coleg, dar dacă și el are ceva important de făcut, eu îl distrag de la muncă și nici nu știu dacă problema mea e mai urgentă decât a lui”. El consideră că era mai bine pentru ambele părți când, de acasă fiind, lăsa un mesaj cu ceea ce avea nevoie, împreună cu un deadline sau cât de importantă era problema. Astfel, persoana în cauză avea posibilitatea să își facă singură timp să îi răspundă.

Pentru Raluca, socializarea este un aspect foarte plăcut al muncii de la birou. Ea consideră că socializarea are un impact foarte mare asupra moralului ei și al echipei. Dă importanță interacțiunilor ei cu restul echipei, însă încearcă să nu lase acest lucru să îi încurce munca. „Sunt foarte sociabilă. Chiar extrem de sociabilă, dar asta nu înseamnă că nu pot să socializez cu ceilalți în afara programului, cum de altfel, este mai bine”. Raluca nu vede mersul la birou ca fiind strict necesar pentru a putea socializa cu restul echipei, însă este de acord că ajută la întărirea relațiilor și a spiritului de echipă. „Faptul că nu vin la birou nu înseamnă că nu pot să socializez, dar da, te ajută să te mai întâlnești cu ei din când în când”. Din acest motiv ea este foarte mulțumită cu programul hibrid pus în aplicare, deoarece îi oferă o majoritate de timp pe lună în care poate să dea rezultate și o altă parte mai mică în care poate petrece timp cu echipa.

Mirela recunoaște că timpul petrecut muncind de acasă i-a afectat abilitatea de a se concentra. Revenind la birou, elemente perturbatoare care înainte de starea

de alertă erau normale au ajuns să nu poată fi ignorate. Chiar și așa, ea este sigură că acest efect secundar este de scurtă durată. „Se simte, totuși, lipsa de *focus* (concentrare), acum la început, mai ales. Orice zgomot te distrage, dar cu timpul ajungi să te obișnuiești... Să te reobișnuiești cu atmosfera de birou”. Mirela a afirmat că în perioada de dinainte de starea de urgență lucrurile au fost mai ordonate la birou. Fiecare își păstra tonul vocii cât mai jos pentru a nu deranja pe restul colegilor. Ea este fericită că a putut să experimenteze ambele moduri de lucru (atât de la birou, cât și de acasă) și este sigură că odată cu trecerea timpului, colegii vor „reînvăța” cum să socializeze la birou.

IMPORTANȚA CLĂDIRII DE BIROURI

Concluzia la care am ajuns este că, pentru participanții la studiu, după cei doi ani de muncă de acasă, percepția asupra muncii desfășurate la sediu s-a schimbat radical. O părere unanim exprimată de către participanții la studiu este că sediul firmei este mai puțin important decât era înainte de starea de urgență. Ei au învățat din experiență că mersul la birou nu este necesar pentru a-și îndeplini sarcinile de lucru cu succes.

Întrebat de importanța pe care o are locul de muncă în meseria sa, Mircea răspunde evaziv. „Nu știu ce să zic. Ți-am spus, îmi fac treaba mult mai bine de acasă, dar tot mai trebuie să ai un loc, o imagine”. El a adus în discuție cazul departamentului IT. Această ramură a companiei, după părerea lui, nu poate funcționa strict de acasă. În cazul în care apare probleme cu aparatura electronică din sediu, cineva trebuie să fie prezent pentru a le pune din nou în funcțiune. Din aceste motive, chiar dacă majoritatea responsabilităților departamentului de resurse umane pot fi îndeplinite de acasă, Mircea consideră ca organizația pentru care lucrează nu își poate desfășura acțiunea fără un punct de lucru fizic. În același timp, el vede sediul că pe un loc unde te prezinți în cazul unor proiecte sau responsabilități mai importante, ori în cazul în care ai de colaborat direct cu alte departamente. „Uite, să zicem că am de prezentat nu-știu-ce candidat. Dacă e pe un post simplu de call-center, trimit CV-ul mai departe, dar dacă e un post ceva mai important, cu discuția față-în-față ne înțelegem mai bine”. Fiind față-în-față cu șeful echipei, el poate să prezinte aptitudinile candidatului mai în detaliu. Mircea consideră că poate să explice mai ușor motivele pentru care a selectat o anumită persoană. În același timp, el poate să îl cheme pe potențialul angajat pentru un interviu la punctul de lucru, unde să își întărească credibilitatea.

Și pentru Alexandra, clădirea de birouri în sine a devenit neimportantă pentru desfășurarea propriilor activități profesionale. Ea spune că depinde foarte mult de cât de esențial este rolul unei persoane în menținerea clădirii și a imaginii companiei. „Ai văzut că mare parte din lucruri le facem și când suntem acasă. Că sunt alții care trebuie să fie la birou să își facă treaba. Asta e altceva. Da, pentru ei

înseamnă ceva biroul, dar pentru mine nu înseamnă același lucru”. Biroul, pentru Alexandra, este un loc în care muncește și mai socializează din când în când cu restul echipei. Ea dă exemplul persoanelor de la recepție ca fiind cele nevoite să vină la birou. Dacă un client vine la sediu pentru a cere informații sau un invitat extern vine la o ședință programată cu un angajat al companiei, cineva trebuie să fie prezent la intrare pentru a ghida persoanele în cauză. Din perspectiva Alexandrei, pentru receptioneri, biroul încă mai înseamnă ceva, deoarece ei sunt o parte esențială a clădirii, fără de care punctul de lucru în sine nu ar putea funcționa cum trebuie.

Biroul ca loc al desfășurării muncii a devenit mult mai puțin important pentru Raluca decât era înainte de starea de urgență. După ce a văzut că poate să își îndeplinească sarcinile de acasă, a început să se întrebe care este importanța clădirii de birouri. „Poate să mai vin dacă am o problemă cu echipamentul sau cum ne întâlnim acum, câteva zile pe lună. Dar, de zi cu zi, nu îi mai văd rostul”. Raluca este foarte mulțumită cu programul hibrid pus în aplicare și speră că nu se va mai face o reîntoarcere completă la birou și că va fi păstrat programul de muncă hibrid.

Bianca a observat și ea că părerea ei despre importanța punctului de lucru este împărțită și de coechipieri. Ea vine cu un alt argument cu privire la acest fenomen. Despre birou și importanța lui, Bianca spune că importanța acestuia scade din ce în ce mai mult, cu cât o companie are mai multe puncte de lucru și cu cât sfera de influență a companiei acoperă mai multe orașe, țări, continente. În cazul unei multinaționale, clădirea de birouri se rezumă la o importanță strict socială. „Poți să te întâlnești mai ușor online cu restul colegilor din altă țară sau cu cei de la conducere care sunt din altă țară. În contextul asta, biroul (locul în care îți desfășori munca) nu mai este clădirea, cât este laptopul și platforma de conferințe”. Când o companie se extinde (înființează noi puncte de lucru, departe de punctul de lucru principal pentru a își extinde sfera de influență), superiorii ajung să aibă în subordine angajați din sedii diferite, care pot fi în alte orașe sau în alte țări. Din acest motiv este imposibil ca superiorii să fie prezenți fizic pentru toate ședințele necesare.

În afara aspectului social, Bianca spună că atunci când o companie se extinde, există din ce în ce mai multe șanse ca un angajat să fie obligat să participe la anumite întâlniri neimportante. Timpul alocat acestor ședințe putea fi folosit în cadrul altor sarcini. „Mai ales în organizații mari, ai întâlniri obligatorii cu informații generale pe care și așa le primești pe mail, după. Așa, de acasă, poți să stai la ele și să îți faci treaba pe lângă. Dar de la birou, ești în sala de ședințe și acolo rămâi până se termină”.

ARGUMENTE CU PRIVIRE LA PĂSTRAREA BIROULUI

Chiar dacă participanții sunt de acord că nu mai este necesar să meargă la birou pentru a-și îndeplini sarcinile, au fost aduse și argumente pentru care biroul își păstrează din importanță. Pentru doi dintre intervievați, experiență de lucru de

acasă i-a făcut să conștientizeze aspecte pentru care biroul nu ar trebui ignorat. În perspectiva Mirelei și a Biancăi, modul de lucru hibrid implementat în perioada de tranziție a lăsat o impresie bună. „Chiar dacă importanța clădirii în sine a scăzut, ce a rămas sunt motivele pentru care chiar nu ar trebui să renunțăm la birou”.

Importanța biroului în sine este pusă sub semnul întrebării de către Mirela. Ea consideră că regimul hibrid implementat la momentul interviului ca fiind unul bun pe termen lung. „Eu tot cred că metoda hibrid este viitorul. Sunt atâtea date care zic că eficiența noastră a crescut în perioada *remote* și că se vrea o combinație între cele două (între munca de acasă și munca la birou)”. Există momente-cheie în care prezența întregii echipe în același spațiu este absolut necesară pentru desfășurarea proiectului, și această părere i-a fost confirmată în perioada pandemiei. „Pentru unele treburi importante, trebuie să fii acolo, lângă ei. Să îi vezi, să le simți impresiile”.

Întrebată de rolul biroului în sine, Alina crede că acesta încă are un rol important. „Este, este! Îți e mai greu să ieși cu restul colegilor când muncești de acasă. Termină programul, după, cât timp mai faci până în oraș. E mai simplu când toți știți că plecați de la aceeași oră din același loc”. În același timp ea a observat și un trend de schimbare al perspectivei în ceea ce privește munca, atât în rândul subalternilor ei, cât și al superiorilor. Se pune un accent mai mare pe oferirea de oportunități de socializare la locul de muncă și pe un program cât mai flexibil pe care compania îl poate oferi angajatului. „Merită să investim mai mult timp în creșterea nivelului de conștientizare că trăim într-o altă fază de cea de dinainte de pandemie”. Ea este de părere că nu mai este valabil pentru manageri să impună subalternilor să se prezinte la birou în fiecare zi lucrătoare. În timpul stării de urgență, ea a observat că echipa ei a fost mai eficientă atunci când a lăsat mai mult timp de relaxare între ședințe. Alina este de părere că nu este nevoie să se renunțe la punctul de lucru, cât este nevoie să se renunțe la o mentalitate învechită. Aceleași deprinderi dobândite în timpul stării de urgență pot fi aduse la punctul de lucru pentru a crea un mediu ideal pentru angajați. „Trebuie să lași un spațiu mai larg ca înainte de pandemie, dar tot să ai un set de reguli”.

CONCLUZII

Rezultatele acestui studiu întăresc cercetările deja publicate pe tema studiilor despre muncă / locul de muncă („*workplace studies*”). Participanții la cercetarea aceasta au accentuat caracterul flexibil al programului și eficiența telemuncii. Ei s-au bucurat de rezultate mai bune și de controlul sporit pe care l-au avut asupra propriilor activități.

Regimul de telemuncă, implementat pe perioade îndelungate, a dus la un sentiment de izolare. Participanții la studiul de față au recunoscut că s-au simțit izolați social în timpul stării de urgență. Pentru ei, avantajul eficienței a venit cu prețul lipsei de socializare și cu un moral mai scăzut. Munca individuală a fost

încurajată, iar coeziunea echipei a fost afectată negativ. Dacă unii ar sugera ca aceste comunicări să se facă de către un sistem automat, rezultatele studiului de față ar veni împotriva acestei decizii. În cazul participanților la studiu, cu cât platformele de comunicare online au fost implicate mai mult în comunicare, cu atât a fost nevoie de mai mult timp și efort pentru ca un mesaj să poate fi transmis cu succes.

După discuțiile cu participanții la studiu, am tras concluzia că ei au avut o prima impresie bună cu privire la noul regim de tranziție implementat de compania pentru care lucrează și sunt mai satisfăcuți de locul lor de muncă. Pentru ei, programul hibrid ce constă în o săptămână de muncă de la sediu și restul lunii de acasă este unul de viitor. În timpul stării de urgență, muncind de acasă, angajații au observat că sunt mult mai eficienți în sarcinile lor zilnice și depun mai puțin efort când vine vorba de atenția la conferințe și alte întâlniri importante. În același timp ei au experimentat emoții negative, precum tristețea, ca urmare a imposibilității socializării față-în-față cu restul echipei, într-un mediu informal.

Participanții au fost de acord că au nevoie să se prezinte la birou împreună pentru a forma legături și a munci mai bine în echipă. În același timp, munca la birou a presupus pierderi de timp pentru deplasarea la/de la locul de muncă și proceduri suplimentare de confirmare a prezenței lor la punctul de lucru (*check-in*). Astfel am concluzionat că ei văd munca-hibrid ca pe un program de viitor care combină aspectele pozitive din cele două situații și care diminuează aspectele lor negative.

Am aflat, în urma interviurilor, că înainte de starea de urgență, participanții au văzut sediul ca pe un loc care îi ajută să se concentreze la sarcinile lor și ca un loc de adunare și socializare pentru echipă. În timpul celor doi ani de muncit de acasă au observat că se descurcă mai bine decât la birou și au început să pună la îndoială importanța clădirii în sine. Astfel, am ajuns la concluzia că, pentru participanți, biroul nu mai este un loc necesar desfășurării activității lor sau care le eficientizează munca. Pe de altă parte, am tras concluzia că, pentru ei, biroul a devenit mult mai important ca centru de adunare și de socializare care ține echipa unită și moralul ridicat.

Acest studiu a însemnat, pentru mine, o experiență valoroasă în cadrul formulării și aplicării unui interviu structurat. Au contat foarte mult diferențele dintre perspectivele fiecărui angajat interviuat. Participanți au fost în situații unice. În timpul discuțiilor, anumite idei au apărut repetat de la un interviuat la altul, însă fiecare în parte a vorbit din propria experiență. Din acest motiv, am reușit să trag concluzii cu privire la mai multe elemente referitoare la munca de acasă. Pe viitor, aceeași metodă poate fi folosită pentru a afla opinii și din rândul angajaților din alte departamente sau din alte culturi organizaționale. Acest studiu poate fi repetat după o perioadă de timp pentru a afla dacă primele impresii cu privire la această decizie se schimbă sau se păstrează pe termen lung.

BIBLIOGRAFIE

1. Țiclea A. (2018). Telemunca – modalitate modernă și flexibilă de desfășurare a activității salariatului. (p. 181–194). Revista „Dreptul”. nr. 11.
2. Armaou, M., Konstantinidis, S., & Blake, H. (2019). The Effectiveness of Digital Interventions for Psychological Well-Being in the Workplace: A Systematic Review Protocol. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(1), p. 255. DOI:10.3390/ijerph17010255.
3. Average number of usual weekly hours of work in main job by sex, age and NUTS 2 regions (hours) – Products Datasets – Eurostat. (2022). Accesat în 1 Iunie 2022, de la: https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-datasets/-/lfst_r_lfe2ehour
4. Babapour C.M., & Cobaleda-Cordero, A. (2021). Methods for eliciting user experience insights in workplace studies: spatial walkthroughs, experience curve mapping and card sorting. *Journal Of Corporate Real Estate*, 24(1), p. 4–20. DOI: 10.1108/jcre-12-2020-0069.
5. BOOK REVIEWS. (2006). *Personnel Psychology*, 46(2), 368–372. doi:10.1111/j.1744-6570.1993.tb00879.x
6. DECRET nr. 195 din 16 martie 2020, MONITORUL OFICIAL nr. 212 din 16 martie 2020.
7. Drummond, H. (1996). “Escalation in Decision-Making: The Tragedy of Taurus”, OUP Catalogue, Oxford University Press, number 9780198289531.
8. Heath, C., Knoblauch, H., & Luff, P. (2003). Technology and social interaction: the emergence of “workplace studies”. *The British Journal of Sociology*, 51(2), p. 299–320. DOI: 10.1111/j.1468-4446.2000.00299.x.
9. HOTĂRÂRE nr. 171 din 3 februarie 2022, MONITORUL OFICIAL nr. 114 din 4 februarie 2022.
10. Kim, Y., & Yang, E. (2020). Theoretical understanding of sociomateriality in workplace studies. *Facilities*, 38(13/14), p. 927–942. DOI: 10.1108/f-10-2019-0112.
11. LEGE nr. 81 din 30 martie 2018, MONITORUL OFICIAL nr. 296 din 2 aprilie 2018
12. Lehn, D. (2018). *Workplace Studies. Handbuch Sprache In Organisationen*, p. 327–345. DOI: 10.1515/9783110296235-017.
13. Locke, E.A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), p. 309–336. DOI: 10.1016/0030-5073(69)90013-0.
14. Luff, P., Hindmarsh, J., Heath, C. (2000). *Workplace studies recovering work practice and informing system design*. Cambridge University Press.
15. Plowman, L., Rogers, Y., & Ramage, M. (1995). What Are Workplace Studies For? *Proceedings of the Fourth European Conference on Computer-Supported Cooperative Work ECSCW '95*, p. 309–324. DOI: 10.1007/978-94-011-0349-7_20.
16. Robert E. Kraut (1987). *Technology and the Transformation of White-collar Work*. London: Psychology Press.
17. Romania Retirement Age – Men – 2021 Data – 2022 Forecast – 2006–2020 Historical. (2022). Retrieved 1 June 2022, from <https://tradingeconomics.com/romania/retirement-age-men>.
18. Romania Retirement Age – Women – 2021 Data – 2022 Forecast – 2006–2020 Historical. (2022). Retrieved 1 June 2022, from <https://tradingeconomics.com/romania/retirement-age-women>.
19. Shao, Y., Fang, Y., Wang, M., Chang, C., & Wang, L. (2022). Making daily decisions to work from home or to work in the office: The impacts of daily work – and COVID – related stressors on next-day work location.
20. Solomon, O. (2021). Teleworking between option and necessity: analytical reflections. *Review Of Philosophy, Sociology And Political Sciences*, 1(185), p. 88–102. DOI: 10.53783/18572294.21.185.07.

