

LBRIS

We know
books

**Mihai Pascaru
Mădălina-Ioana Rațiu**

**RESURSELE UMANE
ÎN PERIOADA PANDEMIEI
DE COVID-19**

LIMES
2023

CUVÂNT ÎNAINTE	7
PANDEMIA DE COVID-19 ȘI PROBLEMATICA RESURSELOR UMANE	9
1. Aspecte generale	9
2. Resursele umane din asistența socială	12
3. Resursele umane din sănătate	16
4. Resursele umane din educație	18
5. Resursele umane din industrie, comerț și servicii	21
REPERE TEORETICE ȘI METODOLOGIE	27
1. Fundamente sociopsihologice	27
2. Metodologie	35
IMPACTUL PANDEMIEI DE COVID-19 LA NIVELUL RESURSELOR UMANE: O CERCETARE CALITATIVĂ	37
1. Domeniul asistenței sociale	37
2. Domeniul sănătății	50
3. Domeniul educației	65
4. Domeniul economic: industrie, comerț și servicii	82
ÎNCHEIERE	117
BIBLIOGRAFIE	123

pandemia de COVID-19, în mod special a resurselor umane din domeniile mai sus menționate.

În cel de-al doilea capitol vom prezenta, cât mai succint posibil, conceptele implicate în fundamentarea teoretică a cercetării noastre calitative (stima și imaginea de sine, relațiile interpersonale, satisfacția muncii, comportamentele cosociale, capitalul social, decizia de grup și dezvoltarea resurselor umane) precum și metodologia specifică.

Secțiunea rezervată metodologiei enumeră principalele teme vizate de cercetarea noastră calitativă și, corespunzător, principalele întrebări ale cercetării. Temele principale au fost: aspecte ale schimbării organizaționale; noile standarde și satisfacția muncii; impactul pandemiei asupra climatului de muncă; imaginea și încrederea de sine; cooperarea, competiția și conflictul; colectivele de muncă și relațiile cu conducerea; încrederea, toleranța și relațiile angajaților în afara muncii; luarea deciziilor; dezvoltarea resurselor umane; viitorul organizațional și personal în reprezentările legate de evoluția pandemiei după data realizării interviurilor în demersul nostru de cercetare.

Concluzia la care am ajuns este aceea că, deși nu au fost cazuri de disponibilizare a personalului în toate domeniile, angajații au fost puși în contexte normative cu totul noi, fapt care a afectat în mare măsură climatul de muncă, imaginea de sine, satisfacția muncii, relațiile cu beneficiarii/clientii și, nu în ultimul rând, dezvoltarea resurselor umane. Pe acest fond, în notele de încheiere, vom mai evidenția o serie de aspecte care merită aprofundate prin noi cercetări deoarece ele nu țin neapărat de un context pandemic anume: 1) munca online, supraîncărcarea cu sarcini și supracontrolul; 2) solidaritatea în muncă și noile tehnologii; 3) virtuțile și limitele dezvoltării virtuale a resurselor umane; 4) sursele extra-organizaționale ale satisfacției muncii.

AUTORII

PANDEMIA DE COVID-19 ȘI PROBLEMATICA RESURSELOR UMANE

1. Aspecte generale

Perspectivile majore de abordare a problematicii resurselor umane în perioada pandemiei de COVID-19 au fost cea comparativ-zonală, în care erau evidențiate vulnerabilitățile ruralului comparativ cu urbanul (Peters, 2020, p. 446), și cea organizațională. Din cea de a doua perspectivă, cele mai multe studii par să se fi concentrat la început pe complexa problemă a resurselor umane din sănătate, abordând, în principal, aspecte ale rezilienței și epuizării personalului (Restauri și Sheridan, 2020, pp. 925-926). Alte studii au vizat, la începutul pandemiei, resursele umane din educație și formarea resursei umane în spațiul online, treptat, în această perspectivă, fiind evidențiate o serie de provocări și paradouri importante pentru teoria și practica dezvoltării și managementului resurselor umane (Carnevale și Hatak, 2020, p. 183).

Două fenomene relativ noi păreau să se impună cu putere în context pandemic: accelerarea digitalizării (Gigauri, 2020, p. 15) și interferența accentuată dintre muncă și viața de familie sau personală (Carnevale și Hatak, 2020, p. 183).

Pandemia, observa Bierema (2020, pp. 349-350), conducea la o schimbare peste noapte a atitudinilor și practicilor în ceea ce privește munca la distanță, deși schimbarea nu însemna neapărat mai multă autonomie și satisfacție pentru lucrători, existând exemple descurajatoare de supraveghere de către angajator a lucrătorilor de la distanță, folosind un software de urmărire. Autorul citat pleda pentru denunțarea unor astfel de practici deoarece

oamenii, la vreme de criză, au nevoie de încredere, stabilitate, compasiune și speranță.

Specialiștii au evidențiat atât aspectele pozitive, cât și pe cele negative ale muncii de acasă (Azizi et al., 2021, p. 7), multe dintre acestea regăsindu-se anterior în lista de provocări ale pandemiei realizată de Vnoučková, listă din care le reținem pe cele mai importante: 1) condițiile noi de lucru, cu munca la distanță, și probleme de control a îndeplinirii sarcinilor; 2) munca în echipe mici și pierderea deprinderilor de relaționare; 3) posibilele inechități între cei care lucrau de acasă și cei care rămâneau în organizație; 4) managementul la distanță și nevoia de noi competențe pentru manageri; 5) nevoia unui management și a unei echipe de criză; 6) apariția unor noi practici în gestionarea resurselor umane precum recrutarea și evaluarea online sau reținerea resursei umane pregătită să plece din organizație; 7) instruirea și formarea angajaților folosind noile tehnologii sau microechipe; 8) abordarea diferită a generațiilor, în funcție de competențele lor digitale; 9) securitatea informațiilor în condițiile digitalizării pe scară largă; 10) scăderea salariilor; 11) comunicarea cu angajații în condițiile unor măsuri de prevenție stricte; 12) sănătatea mintală a angajaților (Vnoučková, 2020, pp. 19-20).

Pandemia, constatau McGuire, Germain și Reynolds, a demascat inegalitățile și in justiția existente la locurile de muncă, de unde necesitatea ca pe viitor dezvoltarea resurselor umane să țintească și grija față de alții, fapt care ar presupune abordarea nevoilor angajaților „într-un mod care să recunoască complexitatea situațiilor individuale” și care poate „aduce angajații într-o relație mai participativă, incluzivă și democratică cu angajatorii” (2021, p. 26). Am putea menționa aici și problema inteligenței emoționale pe care unii specialiști o invocau în contextul pandemiei (Ayedee et al., 2021, p. 2). De reținut este și faptul că unii cercetători chinezi, care au studiat conexiunile dintre „managementu-

lui responsabil social al resurselor umane” și temerile angajaților, ajung la concluzia că promovarea acestui tip de management „a avut o influență negativă asupra temerilor angajaților de amenințări externe prin creșterea încrederii în organizațiile lor”, efectul fiind cu atât mai mare cu cât pandemia se manifesta cu mai multă forță (He et al., 2020, p. 346).

În legătură strânsă cu diferitele aspecte care privesc managementul resurselor umane în perioada pandemiei se afla și problema dezvoltării acestora. Specialiști precum Bennett și McWhorter (2021, p. 5) apreciau că pandemia de COVID-19 „a adus o criză fără precedent într-o lume aflată deja în curs de transformare digitală”, milioane de oameni „începând să lucreze virtual pentru a preveni răspândirea bolilor și pentru a menține continuitatea afacerii”, participând în același timp la „dezvoltarea virtuală a resurselor umane”.

În ceea ce ne privește, am abordat mai întâi indirect problematica resurselor umane, printr-o anchetă pe bază de chestionar. Astfel, într-unul dintre studiile noastre consacrate pandemiei (Pascaru, 2021), am avut în vedere comportamentul preventiv și unii determinanți ai acestuia. Completăm aici datele din studiul amintit cu precizarea că subiecții care puteau fi incluși cu certitudine în categoria resursei umane (salariați, patroni și persoane fizice autorizate) declarau la un nivel mediu respectarea normelor de protecție, cu excepția măsurii carantinării localităților, caz în care proporția lor era sub medie. Variabila *a avea colegi de muncă decedați* din cauza COVID-19 nu scotea în evidență diferențieri în acordul asupra spălării pe mâini în mod regulat, acordul privind utilizarea dezinfectanților și acordul privind carantinarea persoanelor. Diferențe mai mari apăreau în cazul altor măsuri precum portul măștii, păstrarea distanței sau carantinarea localităților. Doreau mult și foarte mult să se vaccineze 42,1% dintre cei care avuseseră colegi de muncă decedați din cauza COVID-19 și 30,1%

dintre cei care nu avuseseră colegi de muncă decedați. Mai putem reține aici, dintr-un alt studiu, faptul că salariații, patronii și persoanele fizice autorizate nu declarau într-o proporție mare o teamă deosebită în pandemie (Pascaru, 2022, p. 25).

După aceste considerații generale, vom avea în vedere abordarea resurselor umane din domeniile aflate în atenția cercetării noastre: asistență socială, sănătate, educație și economie.

2. Resursele umane din asistența socială

După cum observau la un moment dat Bauwens și Naturale (2017, p. 2), perspectiva asistenței sociale este necesară pentru realizarea cercetărilor după un dezastru sau un eveniment traumatic, fiind important să cunoaștem că asistenții sociali au potențialul de a aduce contribuții semnificative în acest domeniu, oferind o perspectivă sensibilă și echitabilă.

Așa cum remarcau și Banks împreună cu colegii săi (2020a, p. 4), rolul asistenților sociali variază considerabil în întreaga lume, fiind influențat de mai mulți factori: echilibrul dintre implicarea în organizații de stat și organizații neguvernamentale, recunoașterea și reglementarea asistenților sociali ca profesioniști, echilibrul dintre munca individuală, munca în grup și dezvoltarea comunitară, precum și contextul cultural, religios, politic și economic în care își desfășoară activitatea.

În perioada pandemiei, un rol deosebit au jucat asistenții sociali din spitale. Aici ei s-au confruntat cu provocarea de a gestiona durerea și căderea emoțională în absența vizitelor familiale și ale prietenilor pentru cei internați, indiferent dacă acestea erau legate de COVID-19 sau nu (Abrams și Dettlaff, 2020, p. 302). În fața naturii fără precedent a pandemiei, rețineau autorii mai sus citați, asistenții sociali au fost nevoiți să „construiască podul pe măsură ce îl traversau”, așa cum a afirmat chiar unul dintre asis-

tenți pe parcursul cercetărilor. În plus, asistenții sociali erau conștienți de alte riscuri și prejudicii grave la care erau expuși beneficiarii/clientii vulnerabili în această perioadă (Abrams și Dettlaff, 2020, p. 302).

Rolul asistenților sociali în pandemie, observa și Okafor (2021, p. 1) a fost de a promova incluziunea socială a celor mai vulnerabili în sistemul de servicii și politici sociale, având o importanță crucială în asigurarea protecției sociale a indivizilor vulnerabili sau marginalizați ai societății.

Heather A. Walter-McCabe (2020, p. 1) a observat că tranziția rapidă la telemedicină, acolo unde a fost posibilă, a determinat mulți profesioniști să schimbe complet modalitățile de furnizare a serviciilor în câteva săptămâni. Aceasta a ridicat întrebări despre modul de gestionare a noii metode de furnizare a serviciilor și despre accesibilitatea acesteia. Într-un asemenea context, a revenit asistenților sociali responsabilitatea să utilizeze teoriile, modelele și practicile lor de asistență socială pentru a se asigura că această situație de urgență în sănătatea publică nu permite perpetuarea unor practici neadecvate în momentul alocării resurselor.

Activitatea desfășurată de asistenții sociali în timpul pandemiei de COVID-19 reflectă o sumedenie de variații, având în vedere că asistenții sociali din diferite țări au promovat abordări specifice. Banks și colaboratorii săi (2020b) au prezentat activitatea asistenților sociali din mai multe colțuri ale lumii, în funcție de cultura și nevoile specifice acestor regiuni. De exemplu, în Pakistan, asistenții sociali au distribuit alimente și produse de igienă grupurilor vulnerabile și au întâmpinat dificultăți în educarea persoanelor în vârstă în legătură cu măsurile de prevenție din cauză că persoanele din această categorie nu credeau în existența virusului. În Japonia, asistenții sociali au trebuit să gestioneze nevoile specifice ale clienților cu dizabilități, asigurându-se că înțeleg riscurile COVID-19 și că sunt protejați deoarece unii nu înțelegeau pe

deplin riscurile COVID-19, iar restricțiile comportamentale erau stresante pentru ei (Banks et al., 2020b, p. 574). În alte locuri, cum ar fi Puerto Rico, asistenții sociali au continuat să ofere servicii „față în față” sau la domiciliu, din cauza accesului limitat la tehnologie, expunându-se la riscuri suplimentare pentru sănătatea lor și a beneficiarilor. Într-un centru de servicii comunitare din Hong Kong, din cauza preocupărilor asistenților sociali cu privire la efectele izolării sociale asupra sănătății mintale a utilizatorilor de servicii mai în vârstă, dintre care mulți nu utilizau internetul, unele grupuri și programe au fost reluate relativ repede, cu măsuri de distanțare fizică (Banks et al., 2020b, pp. 574-575). Pe lângă acestea, în multe țări din Asia, America Latină și Africa, asistenții sociali au jucat un rol activ în educația în materie de igienă, distribuirea de echipamente de protecție și testarea pentru COVID-19 în comunitățile locale. În China, asistenții sociali au fost implicați în punerea în aplicare a măsurilor de carantinare, inclusiv prin efectuarea de evaluări de sănătate și vizite la domiciliu pentru depistarea cazurilor suspecte și a contactelor acestora (Banks et al., 2020b, p. 575).

În Canada, Ashcroft și colaboratorii (2022, pp. 1725-1726) rețineau faptul că, în ciuda numeroaselor provocări prezentate de pandemie, asistenții sociali au continuat să ofere servicii esențiale persoanelor, familiilor și comunităților. În plus, asistenții sociali au continuat să se concentreze asupra îmbunătățirii condițiilor de viață zilnică într-un mediu aflat în continuă schimbare. Asistenții sociali s-au adaptat rapid la îngrijirea virtuală și au integrat tehnologii inovatoare în practică într-un mod uimitor.

În Israel, obiectivul principal al serviciilor de asistență socială a fost creșterea rezilienței comunităților, pentru a ajuta oamenii să facă față mai bine situațiilor de urgență, cu care mulți israelieni erau oarecum familiarizați în urma atacurilor teroriste și a altor evenimente dificile. Pandemia COVID-19 a adusese însă o nouă

provocare, impactul său asupra economiei ducând la șomaj pentru mai mult de un milion de israelieni, mai ales a celor din populații marginalizate. Populațiile marginalizate, cum ar fi persoanele în vârstă, persoanele cu handicap și copiii cu nevoi speciale, au suferit din cauza izolării sociale și a lipsei de resurse și sprijin (Itzhaki-Braun, 2021, pp. 716).

Martínez-López și colaboratorii (2021a, p. 9) au relevat faptul că asistenții sociali, în contextul pandemiei de COVID-19, au trăit un nivel ridicat de teamă față de moarte, atât a lor, cât și a altora. În circumstanțele în care virusul îi menținea pe bolnavi în nevoie de respirație asistată, moartea era mai prezentă ca niciodată. Un alt fapt remarcabil care evidenția anxietatea și stresul la care erau supuși asistenții sociali era faptul că aproape unul din trei avusese nevoie de sprijin psihologic sau psihiatric.

Epuizarea emoțională din timpul pandemiei îi putea conduce pe asistenții sociali la situații limită care le-ar fi putut provoca boli psihosociale legate de muncă. Depersonalizarea, unul dintre cele mai importante riscuri pentru profesiile care lucrează cu oamenii, în special pentru cele care stabilesc o relație de sprijin, poate duce la distanțarea emoțională față de persoanele cu care lucrează într-un moment istoric crucial, când această relație de sprijin trebuie să fie mai intensă. După cum reiese din rezultatele expuse de Martínez-López et al. (2021b, pp. 11-12), cel mai frapant lucru în ceea ce privește valorile epuizării la asistenții sociali, era volumul de muncă și nivelul emoțional al acestora. Având în vedere aceste aspecte, s-a recomandat ca asistenții sociali să implementeze o rutină care să diminueze potențialul de epuizare, fie că este vorba de epuizare socială, profesională sau personală ca urmare a COVID-19.

În special în acea perioadă, asistenții sociali erau sfătuiți să acorde prioritate propriei lor sănătăți mintale, să facă exerciții de respirație, să apeleze la terapie, să practice meditație sau yoga, să