

LBRIS

We know
books

Romina Surugiu
Mădălina Moraru

AGENȚIA DE PUBLICITATE

Reconfigurări ale muncii
în industria creativă

t...

TRITONIC

Tritonic Books

București | 2025

Romina Surugiu, Mădălina Moraru
Agenția de publicitate. Reconfigurări ale muncii în industria creativă

Copyright © Autori
 Copyright © TRITONIC 2025 pentru ediția prezentă.
 Toate drepturile rezervate, inclusiv dreptul de a reproduce fragmente din carte.

TRITONIC

Str. Coacăzilor nr. 5, București
 e-mail: editura@triton.ro
 www.triton.ro

Tritonic București apare la poziția 18 în lista cu Edituri de prestigiu
 recunoscut în domeniul științelor sociale (lista A2) (CNATDCU):
http://www.cnatdcu.ro/wp-content/uploads/2011/11/A2_Panel41.xls

Colecția Comunicare Media este coordonată de lect. univ. dr. Bogdan Hrib.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

SURUGIU, ROMINA

Agenția de publicitate : reconfigurări ale muncii în industria creativă /

Romina Surugiu, Mădălina Moraru. - București : Tritonic Books, 2025

Conține bibliografie

ISBN 978-606-749-835-6

I. Moraru, Mădălina
 659.1

Coperta: Alexandra Bardan
 DTP: Ioan Dorel Radu
 Editor: Rebeca Cojocaru
 Comanda nr. CM04 / 2025
 Bun de tipar: Iunie 2025
 Tipărit în România

Orice reproducere, totală sau parțială, a acestei lucrări, fără acordul scris al editorului, este strict interzisă și se pedepsește conform Legii dreptului de autor.

CUPRINS

Prefață (Delia-Cristina Balaban)	7
Argument	11
Prezentarea contextului pandemiei	23
Aspecte actuale ale organizării muncii	29
Munca hibridă	29
Bunăstarea angajaților	30
Caracteristicile muncii în publicitate	33
Provocările muncii într-o agenție de publicitate	46
De vorbă cu industria	55
Realizarea interviurilor – aspecte metodologice	56
Dificultățile muncii <i>remote</i> (telemunca)	57
Munca în <i>Zoom meetings</i> și în afara lor	70
Particularitățile comunicării	83
Munca în echipă vs. munca individuală	92
Echilibrul viața personală-viață profesională	107
Ce soluții de adaptare a propus managementul?	111
<i>Lessons learned</i>	116
Concluzii. Reconfigurarea muncii în industria publicității	123
În loc de postfață (Cătălin Dobre)	133
Bibliografie	135
Anexa. Lista interviurilor realizate	145
Prezentarea autoarelor	147

PREZENTAREA CONTEXTULUI PANDEMIEI

Perioada pandemică din spațiul românesc a avut două etape importante, impuse prin deciziile autorităților. Prima dintre ele este a stării de urgență, care a adus și lockdownul adică limitarea dreptului de a circula liber în comunitate și a munci de la locul de muncă, etapă care a durat de la data de 16 martie 2020 până la 15 mai 2020. A doua perioadă s-a numit starea de alertă și a început imediat după 15 mai 2020, finalizându-se pe data de 8 martie 2022, când situația a putut fi controlată mult mai bine de autorități.

Fiecare etapă a fost caracterizată de transformările ei economice, de pe piața muncii, dar și de anumite decizii politice. Într-un comunicat publicat de Institutul Național de Statistică, în data de 15 aprilie 2020, cu rolul de a evalua nivelul de anticipare a crizei de către agenții economici chiar la începutul izbucnirii acesteia, a fost evidențiat dezechilibrul dintre estimările făcute și realitate. Conform primelor date statistice, ponderea celor a căror activitate s-a restrâns cu mai mult de 25% crește de la 33,3% în martie 2020 la 45,0% în aprilie 2020, iar rata închiderilor de activitate se majorează de la 9,8% în martie 2020 la 13,8% în aprilie 2020.

În starea de urgență, nesiguranța era maximă și nu era o caracteristică doar a țării noastre, ci deja se manifesta la nivel mondial. Cei mai afectați de reducerea activității au fost lucrătorii din sectorul de HoReCa (acronimul pentru industria ospitalității: hoteluri, restaurante, catering), care au fost în situația de a-și închide complet afacerile.

La nivel european, s-au aplicat restricții legate de limitarea activităților economice, munca *remote*, implementarea educației în sistem online, renunțarea la anumite tipuri de business.

După încheierea crizei sanitare, se constată o scădere relevantă a calității vieții la nivel european, conform indicilor specifici acestei analize, ceea ce a condus chiar la reclasificări ale țărilor în intervalul 2020–2022 (Dermatis et al., 2024). În majoritatea țărilor, descreșterea nivelului de trai a devenit o realitate, fiecare țară scăzând în clasament cu una sau două trepte, de exemplu Danemarca a scăzut de pe locul 2 pe locul 4, Germania de pe locul 7 pe locul 10, România de pe locul 25 pe locul 27. Dramatică a fost scăderea nivelului de trai în Franța, cu șapte poziții, și pentru Spania cu cinci, ceea ce a reprezentat o dificultate în păstrarea unui echilibru în starea de bine a cetățenilor. Această clasificare se bazează pe indicatorii calității vieții: PIB pe cap de locuitor, rata de participare la educație și formare, speranța de viață, capacitatea de a face față cheltuielilor financiare neprevăzute (Dermatis et al., 2024, p. 12–13).

Țările care au înregistrat un nivel foarte scăzut al calității vieții au fost România, Bulgaria, Grecia, Croația, ca urmare a efectelor pandemiei la nivelul educațional, social și financiar. Cu siguranță, acest lucru se explică și prin situația economică precedentă, la care se adaugă scăderea calității vieții în urma crizei sanitare.

La nivelul societății românești, prima etapă a pandemiei a fost marcată de senzația de panică, tradusă printr-o stare de îngrijorare și, uneori, chiar de nesiguranță. S-a adăugat și aprehensiunea față de tehnologie, aceasta din urmă rămânând singura modalitate de a mai putea ține pasul cu exigențele impuse de locul de muncă.

Tehnologia aducea în prim-plan mijloacele de comunicare digitale, impunea însușirea anumitor programe (aplicații, software) sau tehnici, dar și dezvoltarea unor platforme

complet noi. Nagel (2020) a subliniat în cercetările sale că angajații au dorit să participe la digitalizarea muncii, dar principala problemă pentru angajator a fost asigurarea satisfacției muncii acasă, la biroul de la domiciliu, unde viața privată se amestecă atât de ușor cu cea profesională. Una dintre soluțiile folosite de companii a fost aceea de a înlesni procurarea aparaturii eficiente, care să permită accesarea unei tehnologii ce ușurează mult munca *remote*.

Un alt aspect care nu ar trebui deloc neglijat a fost fenomenul de migrație de la oraș la sat, la care s-a recurs atât din motive de siguranță, cât și de flexibilizare a muncii. În România, unii angajați au profitat de munca *remote* și s-au mutat în localități mai mici din mediul rural, reorganizându-și complet stilul de viață. România nu este singura țară în care s-a întâmplat acest lucru. Un studiu aparținând lui Wilson et al. (2025, p. 5) prezintă modul în care spațiul idilic rural scoțian a fost „recucerit” pas cu pas în pandemie de către cei care s-au mutat acolo, profitând de organizarea muncii în sistem online. Viața lor privată a avut mult de câștigat, iar mediul rural a permis o activitate profesională susținută, desfășurată cu ajutorul conexiunii la Internet și al tehnologiei performante. Migrația în spațiul rural din Scoția, din perioada pandemiei, a dus la repopularea unor zone cărora turiștii nu le mai acordau atenție.

În spațiul românesc, mulți s-au îndreptat fie spre satele tradiționale, îndepărtate de orașele mari, izolate chiar (în zone precum Maramureș, Bucovina, Apuseni etc.), unde au renovat case vechi, iar alții s-au îndreptat spre suburbii sau spre zonele unde casele moștenite din familie le permiteau migrația fără investiții financiare substanțiale.

În raportul Uniunii Europene din 2022, intitulat *Living, working and Covid-19 in the European Union and 10 EU neighbouring countries* (Eurofound-ETF, 2022, pp. 9–10), sunt prezentați indicatorii de risc pe care pandemia i-a eviden-

țiat în viața profesională a cetățenilor. Astfel, studiul a fost făcut printr-un chestionar aplicat pentru 27 țări europene în intervalul 24 martie-3 mai 2022. Indicatorii analizați au fost: teama de a nu-și pierde jobul, insecuritatea locului de muncă și fragilitatea financiară. Studiul realizează o comparație între statele UE și vecinii acestor țări. Numai anumite țări (Grecia, Portugalia, Spania, Cipru) au înregistrat în 2022 îngrijorări privind indicatorul legat de „pierderea locului de muncă”, în vreme ce state mai mici, care nu sunt în UE, cum ar fi Moldova, Macedonia de Nord, au fost mult mai stabile (p. 11). Procente foarte mari ale indicatorului privind teama de pierdere a locului de muncă au fost vizibile în Georgia și Maroc (23% și 19%) sau în Iordania cu 27%. Insecuritatea locului de muncă a fost acut simțită de trei ori mai mult de către locuitorii din afara UE (p. 12).

Problemele financiare au dus decalaje economice în perioada pandemică. Oamenilor le-a fost afectat traiul pentru că și-au pierdut locul de muncă sau li s-au redus veniturile. Astfel, respondenții trăind în țările vecine statelor UE au declarat că au rămas în urmă cu plata facturilor (66%) sau cu plata Internetului și a telefonului (53%). La nivelul țărilor expuse din punct de vedere financiar, România s-a aflat pe locul 6 din 27, după Grecia, Slovacia, Cipru, Croația, Bulgaria, deci cu șanse de a se redresa, dar totuși departe de stabilitate (p. 13).

O altă consecință a crizei sanitare de durată observată la nivel mondial, a fost pierderea locurilor de muncă, schimbarea acestora sau adaptarea lor la condițiile existente. Într-un articol apărut în 2025, Whitacre constată o diferențiere de gen la nivel american în privința pierderii locului de muncă în intervalul martie-aprilie 2020, femeile reprezentând 55% din numărul total al șomerilor (p. 2). Revenirea la locurile de muncă după pandemie nu a fost aceeași, cel puțin procentual, Whitacre explicând că această criză sanitară a fost urmată de una economică. Astfel, unele femei au rămas să aibă grijă de

copii, pentru că imediat după terminarea crizei de Covid-19 costurile vieții au crescut. În acest context, guvernul american a creat un program numit New Choices menit să-i reprofesionalizeze pe cei rămași fără locuri de muncă, să rezolve această dificultate de a se adapta la noile condiții de muncă, să echilibreze procentual angajații din anumite domenii, bărbați sau femei.

La nivelul Uniunii Europene, o statistică realizată de Eurostat în intervalul 2020–2022 prezintă o ierarhie a țărilor UE care se confruntă cu această mare problemă pe care a reprezentat-o șomajul. Așa cum reiese din Figura 1, pe primul loc s-a situat Grecia cu 13,6%, urmată de Spania (13,3%) și Italia (8,6%). România s-a plasat pe locul 12 (5,9%), după țări cu un potențial economic destul de mare, precum Franța, Suedia, Portugalia. Pentru a înțelege că în România a existat o formă de stabilitate, este util să amintim că procentul persoanelor fără loc de muncă, înregistrat în 2024, s-a situat între 5,1% și 5,6%.

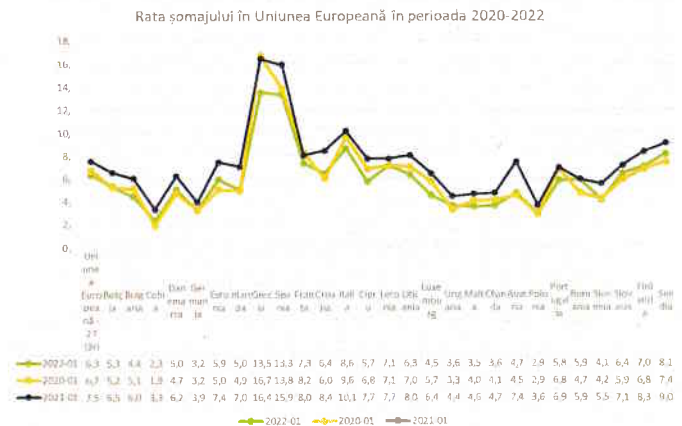


Figura 1. Rata șomajului în țările UE. Adaptare după Eurostat (https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/UNE_RT_M_custom_15144067/default/bar?lang=en, accesat la data de 25.01.2025)

Aceste repere subliniază faptul că piața muncii românești și-a găsit forme de adaptare la contextul pandemic și le-a păstrat și în perioada postpandemică, fără a se ajunge la o criză semnificativă. Au existat totuși sectoare în care specificul muncii nu a permis practicarea acesteia în contextul restricțiilor sanitare, precum: HoReCa, comerțul cu amănuntul în magazine, transporturile, turismul. Nu este însă mai puțin adevărat că în pandemie s-au dezvoltat alte domenii precum: comerțul online, serviciile de curierat, medicina cu servicii noi (de tipul navigator de pacienți sau însoțitori de pacienți), robotica, automatica, electronica și telecomunicațiile.

Contextul pandemic a adus multe schimbări care au influențat considerabil viața privată și profesională și în perioada postpandemică. Oamenii au învățat să muncească în alte condiții, în funcție de necesitățile avute, de serviciile existente și de rezolvarea problemelor apărute.

Astfel, multe dintre industrii, precum cea creativă, cea a IT-ului, HoReCa și-au reconfigurat modul de lucru cu angajații lor, atât pentru a-i proteja, cât și pentru a-i păstra aproape și după pandemie. Warzel și Petersen (2023) au analizat îndeaproape dinamica acestor schimbări aduse de munca hibridă, atrăgând atenția că sunt multe elemente toxice asociate cu mutarea activității la domiciliu, precum: dezechilibrul dintre viața privată și cea profesională, programul de lucru prelungit și pierderea eficienței muncii.

În viziunea autorilor anterior menționați, lucrul de acasă implică o strictă supraveghere a resurselor personale, precum și energia de a face față, fizic și psihologic: „Munca la domiciliu poate fi un semnificativ act de control și rezistență.” (Warzel & Petersen, 2023, p. 13)

ASPECTE ACTUALE ALE ORGANIZĂRII MUNCII

Munca hibridă

Organizarea hibridă a muncii poate fi înțeleasă atât ca „relocare a muncii în spațiul domestic”, cât și ca „dislocare a muncii în spațiul cibernetic” (Halford, 2005, p. 19). Implementată la nivel global în anii 2000, munca hibridă a adus provocări importante pentru companii, în special în sectorul muncii de birou (așa cum a argumentat Halford, 2005).

La începutul anilor 2000, se aștepta ca amestecul dintre spațiul cibernetic și birou, spațiul domestic și alte spații publice (de exemplu, cafenelele) să producă „noi practici, relații și provocări manageriale” (Halford, 2005, p. 30). Pandemia a accelerat tranziția către munca hibridă prin impunerea inițială a procedurilor de lucru online (în timpul carantinei) și, ulterior, prin încurajarea amestecului între activitățile de birou online și offline, luând în considerare specificul fiecărui job. Munca hibridă este asociată cu noile tehnologii și transformările pe care acestea le-au adus în industrie și societate.

Conform unei analize sistematice a articolelor din jurnale despre transformarea digitală, realizată de Vial (2019), noile tehnologii generează perturbări legate de comportamentul consumatorilor, concurență etc., și declanșează răspunsuri strategice din partea organizațiilor. Transformările digitale conduc la schimbări structurale (structura și cultura organizațională, rolurile de leadership și competențele angajaților)

și sunt influențate de barierele organizaționale (inertția și rezistența la schimbare) (Vial, 2019).

„Tehnologia este înțeleasă, în ceea ce privește reorganizarea muncii, din perspectiva eficienței, a productivității și a autonomiei angajaților. Transformarea digitală necesită reorganizarea muncii și conduce la schimbări în modul în care angajații își desfășoară sarcinile (Anderson-Connolly et al., 2002 în Nagel, 2020, p. 862). Printre tehnologiile disruptive, cu un impact ridicat asupra organizării muncii, managementului companiilor și societății, se numără: „calculatoarele, inteligența artificială, Internet of Things, tehnologia cloud, robotica avansată și imprimarea 3D” (Scully-Russ & Torracco, 2020, p. 75–76).

În același timp, provocările tehnologice pot afecta bunăstarea angajaților și pot genera noi dinamici în organizații.

Bunăstarea angajaților

În contextul transformării digitale legate de muncă, problema bunăstării este de o importanță majoră atât pentru angajatori, cât și pentru angajați, având relevanță și la nivel societal.

„Employees expect their employers to value, support, and respect their efforts towards attainment of organisational objectives and as such are looking to employers to help them to achieve this, since a large proportion of their lives are spent at work”², explică Cvenkel (2020, p. 29).

Definiția bunăstării la locul de muncă se referă, conform lui Cvenkel (2020), la starea de bine a angajaților, obținută prin experiențe pozitive la locul de muncă și satisfacție în

² „Angajații se așteaptă ca angajatorii lor să le aprecieze, să le sprijine și să le respecte eforturile în atingerea obiectivelor organizaționale și, prin urmare, se așteaptă ca angajatorii să îi ajute în acest sens, deoarece o mare parte din viața lor este petrecută la locul de muncă”. *Trad. aut.*

cadrul unei organizații funcționale. Abordarea academică asupra bunăstării în organizații argumentează că o perspectivă multidimensională ar fi adecvată pentru a înțelege acest domeniu emergent (Baptise, 2008 în Cvenkel, 2020, pp. 13–14). Perspectiva multidimensională ia în considerare diverse aspecte ale bunăstării: „psihologică, fizică, intelectuală, sănătate mentală, materială/recompense, carieră, spirituală, financiară și echilibrul între muncă și viață personală” (Cvenkel, 2020, p. 31), dar și dimensiunea organizațională, adică politici, programe și intervenții manageriale.

„Wellness, particularly a more holistic well-being platform, can help to build a thriving, vibrant workplace that boosts morale, fosters engagement, enhances human performance, and attracts and retains top talent. An increasing number of workers, especially millennials, now expect potential employers to care about them – and this includes offering workplace wellness”³, argumentează Putnam (2015, p. 18).

Menționăm și constatarea că tinerii care lucrează în industriile creative manifestă un interes deosebit față de stilul de viață simplu și față de dezvoltarea personală, punând accentul asupra nevoii de actualizare a sinelui (Ivan & Frunzaru, 2008).

Rolul managementului în bunăstarea angajaților este considerat relevant. Conform lui Wood (2008, p. 163), care a investigat statistic un eșantion de 22.451 de angajați din Regatul Unit, caracteristicile locului de muncă, împreună cu

³ „Starea de bine, în special o platformă holistică de bunăstare, poate contribui la crearea unui mediu de lucru prosper și dinamic, care să sporească moralul, să favorizeze implicarea, să îmbunătățească performanța umană și să atragă și să rețină talente de top. Un număr tot mai mare de angajați, în special din generația *Millennials*, se așteaptă ca angajatorilor să le pese de ei – inclusiv prin oferirea de programe de bunăstare la locul de muncă”. *Trad. aut.*