



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



SWIFT SME

Smart Working: Innovative & Flexible Training for SME
2020-1-DE02-KA202-007601

Cartografierea fenomenului smart working

Produsul intelectual 2

PARTEA A: Sumar rezultate și concluzii

Proiect finanțat cu sprijin de la Comisia Europeană.

Conținutul prezentului material reprezintă responsabilitatea exclusivă a autorilor, iar Comisia Europeană nu este responsabilă pentru modul în care va fi folosit conținutul informației.

Cuprins

Domeniul de aplicare și amploarea cercetării: o introducere în conținutul disponibil pentru cititori.....	3
Prezentarea principalelor constatări: o imagine de ansamblu	4
<i>GERMANIA</i>	5
<i>ITALIA</i>	6
<i>ROMANIA</i>	7
<i>SPANIA</i>.....	8
Observații finale și pașii următori	8

Domeniul de aplicare și amploarea cercetării: o introducere în conținutul disponibil pentru cititori

În noiembrie 2020, Consorțiul SWIFT a lansat o cercetare detaliată și aprofundată, menită să integreze și să ne ajute să înțelegem tendințele și dinamicile relevante legate de fenomenul colaborării inteligente, ținând seama, în special, de evoluția sa de-a lungul crizei pre- și post-COVID.¹

Având în vedere obiectivele specifice ale proiectului (și persoanele/organizațiile care ar putea beneficia de publicarea acestui document), partenerii și-au concentrat eforturile de cercetare asupra IMM-urilor, a "capacității lor de reacție" și a rezilienței lor la noul context de funcționare: în mod specific, obiectivul nostru a fost de a investiga indicatorii cantitativi și calitativi privind munca inteligentă în Europa și în toate țările reprezentate de parteneriat (Germania, Italia, România, Spania); de a evidenția noi provocări, lacune în materie de competențe și evaluări ale nevoilor; de a extrapola de formare și educație noi și/sau pre-existente privind munca inteligentă pentru angajatori și angajați.

Această cercetare transnațională a durat nouă luni și a colectat contribuții și rezultate relevante atât din surse secundare, cât și primare. De fapt, partenerii au desfășurat activitățile de cartografiere pe două fronturi diferite de analiză: pe de o parte, am analizat surse/materiale credibile, publicate de instituții internaționale și naționale; pe de altă parte, s-a realizat un sondaj cu scopul specific de a colecta informații semnificative direct de la angajați și angajatori din întreaga Europă cu privire la reacțiile lor la munca inteligentă.

Raportul este structurat după cum urmează:

1. **PARTEA A** – Prezentarea cuprinzătoare a principalelor concluzii rezultate în urma analizei literaturii de specialitate efectuate de parteneri. Rezultatele sunt organizate pe țări și sunt disponibile în toate limbile reprezentate oficial de parteneriatul SWIFT.
2. **PARTEA B** – Colecția tuturor rapoartelor finalizate de parteneri și prezentate cititorilor în forma integrală a acestora (disponibile numai în limba engleză).
3. **PARTEA C** – Tabelul care sumarizează rezultatele sondajului.

Principalele concluzii și rezultate ale analizei sunt esențiale pentru a contribui la faza de implementare ulterioară a proiectului, care include dezvoltarea, testarea și ajustarea unor materialele educaționale privind lucrul inteligent, având ca grup-țintă întreprinderile mici și mijlocii.

Datorită activităților de cercetare desfășurate de-a lungul perioadei examinate, partenerii au reușit să inventarieze unele domenii de formare care par mai relevante decât altele pentru a ajuta IMM-urile și angajatorii aflați în tranziție în domeniul digital și pentru a exploata soluția de gestionare de la distanță în favoarea lor, ca o oportunitate pentru o mai bună eficacitate și eficiență, mai degrabă decât o amenințare.

¹ În contextul specific al acestei cercetări și pentru a asigura ușurința în prezentarea datelor și a rezultatelor, termenul "lucru inteligent" este considerat ca sinonim cu "lucrul la distanță" și "munca la distanță".

Prezentarea principalelor constatări: o imagine de ansamblu

În paragrafele următoare, cititorii au posibilitatea de a se familiariza cu cele mai importante rezultate evidențiate de fiecare partener în ceea ce privește contextul geografic de referință (Europa pentru IHF asbl; Germania pentru Centrum für Innovation und Technologie GmbH și MRK Consulting; Italia - IDP; România pentru Kleinon SRL și Spania pentru IT SFA).

Aceste rezultate se referă la evaluarea critică a nevoilor și la acele lacune în materie de competențe identificate de parteneri. Pentru o prezentare detaliată a tendințelor și dinamicii cantitative și calitative referitoare la fenomenul muncii inteligente, cititorii sunt invitați să consulte rapoartele de țară consolidate din PARTEA B.

GERMANIA

Profilul de țară german indică unele corelații puternice între reziliența IMM-urilor, rata de digitalizare și "predispoziția culturală" la flexibilitate și modele manageriale bazate pe încredere. Studiile arată că, pentru multe companii germane, biroul de acasă funcționează mult mai bine din punct de vedere tehnic decât s-a presupus inițial și că prezintă potențial semnificativ de economisire. În ceea ce privește digitalizarea, criza CORONA a arătat clar că activitățile pot fi mutate rapid la biroul de acasă.

O capacitate pronunțată de schimbare, flexibilitate și agilitate sunt cele mai importante în mișcarea New Work. Dacă cineva dorește să descrie New Work, acest lucru se poate face cel mai concret prin intermediul unor concepte esențiale, centrale sau dogme, chiar dacă acestea pot fi traduse foarte diferit în viața profesională de zi cu zi. Acestea intră în vigoare pe diferite niveluri: cerințe care decurg din schimbarea externă, modificări ale structurii angajaților și motivație individuală:

DISPONIBILITATEA PENTRU SCHIMBARE

Adaptari rapide si eficiente la conditiile in schimbare, atat la nivelul companiei, cat si la nivelul angajatilor individuali. Este nevoie de reziliență și de voința nu numai de a accepta schimbarea, ci și de a o putea folosi productiv.

FLEXIBILITATE și AGILITATE

Spațiile de co-working, modelele de program flexibil și opțiunile de lucru independente de locație, de exemplu lucrul într-un birou de acasă, sunt din ce în ce mai întâlnite. Agilitatea descrie necesitatea nu numai de a crea flexibilitate în ceea ce privește spațiul și timpul de lucru, ci și de a exersa metode și de a optimiza procese, astfel încât schimbările viitoare să poată fi recunoscute și proiectate într-un stadiu incipient (a se vedea SCRUM sau Design Thinking). Flexibilizarea tot mai mare se reflectă și într-o nouă structură a resurselor umane.

IERARHII PLATE

În unele cazuri, poziția fixă a șefului este desființată cu totul și înlocuită cu așa-numitele ierarhii bazate pe competențe. Ierarhiile rigide și clare devin din ce în ce mai permeabile și fac angajații mai responsabili. Auto-gestionarea devine o abilitate centrală; conducerea trebuie regândită și re-trăită.

AUTO-GESTIONAREA și LEADERSHIP-ul

Când controlul "de sus" scade, se creează un spațiu liber de partea angajaților, care acum trebuie să se descurce singuri. Auto-gestionarea necesită capacitatea corespunzătoare de a lua decizii independente cu privire la sarcinile care urmează să fie finalizate și mijloacele folosite. Ar fi o eroare să concluzionăm că nevoie de leadership în New Work este mai redusă (ori inexistentă). Cu toate acestea, o nouă cultură de leadership se bazează pe conducerea situațională, de susținere, adesea ca un fel de coaching al angajaților în dezvoltarea lor. Acest tip de leadership promovează dezvoltarea potențialului angajaților individuali. Angajații nu sunt văzuți ca lucrători fără chip care sunt ținuți în procese extrem de standardizate în cutii individuale de birou, ci mai degrabă li se permite să se dezvolte și, în schimb, li se cere multă automotivare.

SEMNIFICAȚIA ÎN MUNCĂ

Aceasta este o cerere pe care o fac din ce în ce mai mulți angajați – unii sunt chiar dispuși să renunțe la o parte din salariu în schimb. Acest lucru este adesea asociat cu valori precum angajamentul, libertatea și participarea în comunitate.

ECHILIBRUL DINTRE VIAȚA PROFESIONALĂ și CEA PRIVATĂ

Echilibrul corect între cerințele profesionale și nevoile private a fost un element central în noua lume a muncii. Extinzând discuția la "amestecul dintre viața profesională și cea privată", este vorba despre combinarea între cele două lumi aparent distincte.

ITALIA

În mare parte, ecosistemul IMM-urilor italiene este nepregătit să se adapteze la ceea ce mulți experți consideră "noua normalitate" a muncii, a afacerilor și a managementului resurselor umane. Contextul național este penalizat, în primul rând, de un deficit istoric de competențe în domeniul TIC și al digitalizării – atât la nivel de întreprindere, cât și la nivel de societate. Acest decalaj este deosebit de pronunțat în rândul IMM-urilor care își desfășoară în mod obișnuit activitatea în zone non-urbane și în sectoare care nu utilizează intensiv IT. Ca atare, din perspectiva culturii organizaționale, munca inteligentă nu a câștigat niciodată aceeași tracțiune și interes ca în multe alte țări ale UE.

Antreprenorilor li se recomandă să nu-și limiteze percepția asupra fenomenelor (și beneficiilor) legate de munca inteligentă exclusiv pe ideea de gestionare a angajaților de la distanță. Munca inteligentă vine, de asemenea, cu noi oportunități de a favoriza modele inovatoare de cooperare cu actorii socioeconomici, care sunt relevante pentru activitățile antreprenoriale.

Potrivit constatărilor, principalii factori inhibitori, care împiedică IMM-urile italiene să treacă la o astfel de "schimbare" culturală și operativă pot fi reconduși la trei factori:

IT și SECURITATEA CIBERNETICĂ

COVID-19 a adus sub lumina reflectoarelor lipsa de pregătire a microîntreprinderilor și a întreprinderilor italiene mici și mijlocii pentru securitatea cibernetică și "igiena cibernetică" - atât de mult încât se poate vorbi despre o cyber-pandemie. Infractorii ciberneticici au exploatat în favoarea lor tranziția economiilor și a societăților către domeniul digital.

MODELE DE AFACERI ȘI RESURSE UMANE

Comunicarea și coordonarea de la distanță s-au dovedit a fi provocări destul de importante pentru multe organizații mici. Stilul managerial al IMM-urilor din Italia este de obicei "bazat pe control" - introducerea unui model de lucru inteligent a adus în stare de criză modelele tradiționale de management al resurselor umane - susținute și încurajate de mulți antreprenori și angajatori. Pierderea controlului percepută de mulți antreprenori a declanșat rutine de monitorizare și mai rigide, care nu numai că sunt incompatibile cu elementele esențiale ale muncii inteligente, dar au afectat și erodat productivitatea, satisfacția și încrederea angajaților.

"TELEWORKABILITATEA" ocupațiilor și profesiilor

demonstrează că munca inteligentă aduce mai frecvent beneficii bărbaților în vârstă și gulerelor albe bine plătite din zonele urbane. Femeile, tinerii angajați, gulerile albastre suferă în mod disproporționat din cauza incertitudinii cauzate de circumstanțele actuale.

Acest lucru se datorează în principal faptului că aceste categorii sunt de obicei angajate în ocupații nepretabile la telemuncă (de exemplu munca manuală, sectorul terțiar etc.); în plus, în cazul forței de muncă feminine, munca inteligentă intră în conflict cu îndatoririle casnice. Sursele UE indică faptul că măsura în care activitățile și profesiile pot fi desfășurate de la distanță depinde mult de autonomia pe care se pot baza angajații pentru a-și îndeplini sarcinile specifice, precum și de gradul de digitalizare a acelorasi sarcini: autonomia și digitalizarea sunt caracteristice sectoarelor cu utilizare intensivă a capitalului și profesiilor legate de TIC – ele nu reprezintă cea mai mare parte a economiei italiene și a ecosistemului antreprenorial în general.

ROMANIA

Constatările din contextul românesc indică faptul că IMM-urile naționale, în special cele active în domenii care implică activitate fizică, zone rurale sau orașe mai mici, sunt mai puțin susceptibile decât întreprinderile mai mari să profite de digitalizare sau să angajeze specialiști IT.

Rapoartele arată că acestea au rămas în urma companiilor mari sau a celor care au fost deja familiarizate cu digitalizarea, fiind mai puțin avansate în ceea ce privește adoptarea noilor tehnologii și maturitatea digitală – doi factori care s-au dovedit a fi cruciali pentru a ușura trecerea de la stilul de muncă și modelele manageriale "tradiționale" la cele "smart".

Un domeniu-cheie în care IMM-urile pot avea nevoie de sprijin este găsirea și accesarea unor soluții digitale adecvate, inclusiv resurse de educație și formare. În acest sens, partenerii români au reușit să identifice mai multe instrumente operaționale dedicate acestui scop - din păcate aceste resurse par să nu aibă un cadru structuralizat și o evaluare robustă a nevoilor, cu adevărat adaptate grupurilor țintă SWIFT.

În general, în activitatea de cercetare, s-a constatat o penurie de date oficiale actualizate referitoare la evaluarea competențelor/nevoilor IMM-urilor în fața pandemiei de COVID și a muncii inteligente. Ca atare, referințele au fost deduse din alte surse secundare și mărturii de la companii:

- Problemele legate de bunăstarea psihologică – izolarea socială, anxietatea, depresia, comunicarea redusă și echilibrul dintre viața profesională și cea privată (inclusiv aspectele legate de gen – de exemplu, femeile care lucrează de acasă sunt mai des întrerupte din cauza cerințelor familiale decât bărbații). În acest sens, sunt necesare cursuri de formare menite să consolideze competențele pentru reziliența psihologică și să asigure echilibrul dintre viața profesională și cea privată.
- Managementul timpului, autoeficacitatea, autodisciplina, productivitatea.
- Aspecte practice legate de faptul că 45% dintre români locuiesc în case supraaglomerate – soluții creative despre cum să delimiteze un spațiu de lucru (de exemplu, prin utilizarea separatoarelor acustice, planificarea timpului de lucru, utilizarea căștilor, fundalurilor etc.)
- Sănătate și securitate – instrucțiuni simple și clare pentru IMM-uri și angajați.
- Probleme de securitate a datelor – idei fezabile și checklist-uri pentru IMM-uri și angajați.
- Dificultăți în motivarea echipelor, creativitate redusă, dificultăți în crearea de legături în cadrul unor noi echipe - traininguri pentru liderii de echipă privind conducerea și motivația, construirea angajamentului și stimularea creativității în lucrul de la distanță
- Costuri legate de implementarea muncii inteligente: *cum se poate lucra inteligent cu resurse limitate*

SPANIA

Înainte de pandemia de COVID, doar o mică parte a angajaților lucrau de acasă sau erau cumva obișnuiți cu formele de muncă inteligentă. Barierele în calea unei implementări mult mai ample a telecomunicațiilor au fost reprezentate în principal de lipsa reglementării, de investițiile în echipamente informatice și tehnologice, de formarea TIC lucrătorilor și de lipsa unui program de lucru flexibil.

Din cauza acestei lipse a unei "culturi digitale", întreprinderile mici și mijlocii au trebuit să depună eforturi suplimentare pentru a se adapta la scenariul operativ cu foarte puține resurse disponibile pentru public.

Pe baza cercetărilor efectuate de partenerul spaniol și a detectării nevoilor și provocărilor identificate pentru IMM-uri, este demn de remarcat faptul că tendința către un nou model de muncă inteligentă este aici pentru a rămâne. Pentru a face față schimbărilor aduse de criza sanitară provocată de COVID-19 și posibilelor provocări viitoare menționate mai sus, IMM-urile trebuie să fie echipate cu instrumente achiziționate prin formare structurată și special concepută, care să le permită să fie flexibile și competente și să se adapteze la acest nou mod de lucru pentru a nu fi lăsate în urmă.

Acest lucru subliniază necesitatea unei formări cuprinzătoare în domeniul muncii inteligente și al culturii digitale și tot ceea ce implică acest lucru, o formare structurată și specializată în domeniu și adaptată în mod specific IMM-urilor. Mai mult decât orice alt tip de organizație, întreprinderile mici și mijlocii trebuie să fie echipate cu instrumente, competențe și formare digitală gratuită, structurată și comună, astfel încât IMM-urile să poată face față schimbărilor actuale și viitoare ale metodologiei de lucru și să treacă la tehnologia de lucru inteligentă, pentru a rămâne flexibile, a se adapta și a avansa într-o lume digitală, într-o societate în continuă schimbare și evoluție.

Observații finale și pașii următori

Imediat după izbucnirea pandemiei, guvernele europene au pus în aplicare strategii fără precedent pentru a menține capacitatea operațională a sistemelor naționale de sănătate; pentru a controla rata infecției și proteja sănătatea cetățenilor lor. Măsurile de izolare care au urmat au avut un impact dramatic asupra sistemului economic general al fiecărei țări, cu consecințe grave pentru lucrătorii și întreprinderile din întreaga Europă.

Raportul UE elaborat de IHF confirmă tendințele naționale evidențiate de parteneri în ceea ce privește contextul lor specific. Un eșantion de rezultate provenite din surse ale UE confirmă faptul că IMM-urile din Europa și forța lor de muncă internă nu dispun de o cultură digitală/TIC puternică și fiabilă (în special cele situate în zona mediteraneeană și balcanică); un decalaj al competențelor care, pe parcursul perioadei post-criză, a exacerbât lacunele preexistente în ceea ce privește oportunitățile pentru sustenabilitatea financiară pe termen lung.

IMM-urile din UE sunt cele mai afectate de efectele negative ale pandemiei de COVID-19: Europa este "închisă pentru afaceri" și, în timp ce întreprinderile mari dispun de sisteme de implementare a telemuncii și a muncii inteligente, IMM-urile (în special microîntreprinderile) nu dispun de sisteme TIC și nici de politici pentru ca personalul lor să lucreze de la distanță.

Consolidarea și interacțiunea reciprocă a acestor factori (și anume, lipsa înțelegerii culturale a muncii inteligente ca model fiabil pentru gestionarea resurselor umane, TIC și decalajele digitale) au împiedicat de-a lungul anilor apariția unui ecosistem al IMM-urilor flexibil și rezistent la perturbări externe – atât de mari și amenințătoare încât să impună în câteva zile o regândire radicală a unui status-quo consolidat a rămas neperturbat timp de decenii.

Acolo unde mulți actori industriali încă navighează post-pandemie în "modul de supraviețuire", alții au reușit să prospere și rezistă în ciuda tuturor dificultăților impuse de un astfel de context operațional fără precedent. Deși este adevărat că o mare parte din acest efect depinde de natura intrinsecă a sectorului ocupat (reamintind reziliența sectoarelor cu utilizare intensivă a capitalului în comparație cu sectoarele cu utilizare intensivă a forței de muncă), o mare parte din lacunele intersectoriale și transnaționale sunt justificate de *conștientizarea a priori* a domeniilor operaționale esențiale care au permis oportunități mai mari pentru continuitatea activității.

Constatările sugerează că principalii factori care împiedică IMM-urile să adopte fără probleme practicile de lucru inteligente pot fi reconduși la următoarele:

Cultură organizațională flexibilă	Încredere reciprocă	Proiectare pt. reziliență	Digitalizare și cultură TIC
<p>Fiecare organizație respiră o cultură internă diferită/</p> <p>Cercetătorii și practicienii o definesc de obicei drept "seiful" de valoare intangibilă reprezentat în modul în care afacerea interacționează cu stakeholderii, portretizându-i fiabilitatea, credibilitatea și crescându-i nivelul de conștientizare.</p> <p>În momente de criză, valorile unei organizații sunt supuse provocărilor la fel de mult ca și sarcinile și procesele sale.</p>	<p>Lipsa percepției încrederii reciproce și a transparenței între angajatori și angajați a împiedicat apariția unor măsuri fiabile pentru continuitatea activității, care în cele din urmă au înclinat performanța IMM-urilor pe parcursul perioadei pandemice.</p> <p>Pentru a face față unei astfel de noi "provocări a încrederii", multe organizații mici au reacționat prin introducerea unor metode intruzive pentru a monitoriza de la distanță productivitatea și eforturile generale de lucru ale personalului.</p>	<p>Dacă există o funcție a afacerii care a câștigat substanțial mai mult interes decât altele, aceasta este cu siguranță managementul riscurilor.</p> <p>În fața pandemiei de COVID, rolul managementului riscurilor a fost reconceptuat sub un nou cadru strategic: de la activitate secundară la prioritate multi-dimensională.</p>	<p>Datele arată o corelație substanțială între indicele global de digitalizare al societăților și familiarizarea întreprinderilor cu culturi "inteligente" și "flexibile".</p> <p>În realitate, munca inteligentă nu a reprezentat o provocare atât de perturbatoare pentru întreprinderile nordice, așa cum a fost pentru întreprinderile mediteraneene și balcanice.</p> <p>De la începutul epidemiei, microîntreprinderile și întreprinderile mici au fost ținta unui număr tot mai mare de atacuri privind încălcarea securității datelor, care au cauzat perturbări majore și au compromis și mai mult eficiența lor operațională.</p> <p>Sursele internaționale analizate aici relatează că, odată cu izbucnirea pandemiei de COVID și digitalizarea completă a societăților mondiale, infractorii cibernetici au avut o oportunitate unică de a exploata situația în favoarea lor.</p>

Pe baza acestui fapt, domeniile de formare identificate în prealabil, la momentul lansării cercetării, ca fiind obiective de interes plauzibile, au fost distribuite între parteneri pe baza cunoștințelor, a know-how-ului și a expertizei specifice fiecărei organizații. Zonele de instruire se confirmă după cum urmează:

1. Comunicare digitală și online
2. Implicarea echipei și a oamenilor de acasă
3. Echilibrul dintre viața profesională și cea privată
4. Starea de bine personală
5. "Cum să-ți îmbunătățești productivitatea echipei lucrând de acasă?"
6. Management de proiect la distanță
7. Management agil pe obiective
8. Autoeficacitatea "inteligentă"
9. Leadership și motivație în era smart working
10. Telemunca: o selecție de instrumente digitale pentru gestionarea afacerii