

# ANEXA 9

---

Mentinerea sanatatii si a engagementului  
angajatilor



# Practici generale recomandate

In perioada imediat urmatoare, este esential sa ne asiguram ca angajatii inteleg cum va arata munca lor in noul context, indiferent daca vor lucra permanent de la birou sau vor alterna cu lucrul remote. In timp ce unii se asteapta ca nimic sa nu se schimbe, altii se asteapta ca totul sa fie diferit. Pregatirea angajatilor si reamintirea ca aceste schimbari sunt menite sa ii protejeze, vor calibra asteptarile si vor atenua anxietatea.



- **Dezvolta initiative/proiecte ce sustin engagementul angajatilor** - identifica temerile angajatilor, ceea ce ei vad ca fiind puncte slabe ale organizatiei in aceasta perioada, si implementeaza solutii de imbunatatire.
- **Comunica permanent cu angajatii** - pastreaza o comunicare interna constanta, autentica si transparenta din partea CEO-ului; incurajeaza / faciliteaza comunicarea intre manageri si angajatii din echipele lor; organizeaza sesiuni de Q&A, astfel incat angajatii sa primeasca raspuns la toate intrebarile, temerile si anxietatile; deruleaza sondaje de opinie si masuri ce raspund la rezultatele sondajului
- **Ofera suport virtual de comunicare**
- **Ofera training online** - asigura-te ca platformele online de informare sunt intretinute la zi, ca mesajele sunt sintetice, concise si prezentate intr-o forma usor de retinut; transforma informatia in training interactiv; repeta mesajele; toate acestea vor ajuta angajatii sa inteleaga si sa retina mesajele importante, procedurile de lucru vitale si informatiile de care au nevoie urgent si pe care nu au timp sa le asimileze prin metodele clasice.
- **Training la reintoarcerea la job** - dezvolta un program de reintegrare pentru angajati care sa cuprinda informatii despre:
  - » Adaptarea modului de lucru la noile conditii externe/ de mediu
  - » Reguli/ proceduri de lucru astfel incat sa fie asigurata sanatatea si siguranta angajatilor in noul context
  - » Asigurarea parcurgerii programului de inductie de catre toti angajatii



In timp ce pregatirea si reasezarea spatiului de lucru, redactarea si comunicarea procedurilor si protocoalele de siguranta sunt critice in aceasta perioada, ele nu interfereaza cu cel mai important aspect al reintoarcerii la munca – pregatirea fortei de munca din punct de vedere fizic, emotional si psihologic.

- **Dezvoltarea unui plan** pentru a atenua fricile si grijile angajatilor ar trebui sa fie o prioritate. Oamenii sunt ingrijorati de sanatatea lor si a familiilor lor. Au anxietati legate de locul de munca si de viitorul companiilor la care lucreaza.
- Pentru a-i ajuta pe angajati in aceste vremuri tulburi si imprezibile, **va recomandam sa va concentrati pe experientele angajatilor atat din perspectiva locului de munca, cat si personala.** Este critic sa intelegem cum pandemia a afectat legatura personala cu cultura organizatiei.
- Este, de asemenea, important de inteles daca **angajatii simt ca organizatiei ii pasa de ei** si daca intelege cum sa imbunatateasca si sustina aceasta grija la revenirea la locul de munca.
- **Dezvoltarea unei strategii** pentru gestionarea angajatilor care revin dupa o infectie COVID- 19: implicarea medicului de medicina muncii pentru a stabili conditiile de reluare a activitatii, respectarea confidentialitatii, intimitatii si evitarea discriminarii.





# Suport continuu

In completarea recomandarilor mentionate in documentul principal - Regulile privind reintoarcerea angajatilor in activitate, este important sa aveti in vedere nevoia continua a angajatilor de a avea contact cu compania, de training si comunicare constanta:

- » Atat in perioada de lucru remote/ de acasa (pentru angajatii care lucreaza conform procedurii de lucru de la domiciliu) cat si
- » In perioada de reintegrare sau integrare a noilor angajati

Foarte important si de avut in vedere sunt:

- **Trainingul/ instruirea angajatilor** cu o cadenta regulata pe toata paleta de cursuri ce au legatura cu: procedurile si instructiunile aplicabile in contextul pandemiei COVID-19, proceduri aplicabile in starea de urgenta/ alerta, proceduri privind igiena la locul de munca, practici si reguli aplicabile in diferite echipe
- **Construirea de materiale de training** pe toate subiectele de interes, pe proceduri, fluxuri de lucru pentru platforma de cursuri online a companiei/ platforma de comunicare interna/ intranet
- **Asigurarea de materiale printate, postere, signalistica specifica** legata de cele mai importante mesaje sau chei de invatare in legatura cu noile bune-practici

---

Accesul la informatie pe de o parte dar si un set de reguli clare, coerente pe de alta parte, ofera siguranta si incredere angajatilor in faptul ca acest context poate fi parcurs mai usor iar compania se preocupa in mod real de starea de sanatate (fizica si mentala) dar si de siguranta angajatilor.



## A. Pe termen scurt

Pentru ca in aceasta perioada pot exista echipe multiple care lucreaza remote, este important de stiut ca exista **doua tipuri de riscuri** (sau pericole) majore:

- **Dezorganizare & amestecul** continuu intre planurile si activitatile personale si profesionale - aceasta genereaza lipsa de rezultate, nemulțumire si sentimente negative (de inutilitate, de neputinta etc.) sau dimpotriva
- **Modul "tot timpul pe ON"**, conectat la e-mailuri, aplicatii de instant messaging, lucrul de dimineata pana tarziu in noapte – aceasta duce la epuizare fizica si psihica (sindromul burnout), cu consecinte atat asupra sanatatii fizice si mentale, cat si asupra productivitatii sau calitatii muncii



Diferenta intre un mod de lucru echilibrat si productiv si opusul acestuia este data, in mare masura, de abilitatile de self-management ale fiecaruia. Iata cateva abilitati esentiale de **self-management**, atunci cand lucram remote, iar liderii sunt cei responsabili a sustine echipa in dezvoltarea acestor abilitati:

- **Organizare** proprie si organizarea echipei (in cazul managerilor) - reguli de organizare trebuie sa se regaseasca intr-o Procedura de lucru de la domiciliu.
- **Setarea prioritatilor** - pentru a ramane productiv, concentrati-va pe prioritatile zilei si ale saptamanii.
- **Managementul timpului** - impartiti-va ziua de lucru pe intervale mai mici si urmariti cat timp va ia fiecare task in parte. Aceasta masuratoare va va ajuta sa va planificati mai bine prioritatile zilei sau perioadei urmatoare.
- **Auto-motivare** - nu uitati sa treceti in revista progresele facute la finalul fiecarei zile. Ele va vor da energia buna de care aveti nevoie si a doua zi. Recunoasteti succesul fiecarui membru al echipei daca sunteti manager, incurajati!
- **Ramaneti conectat!** - in afara de comunicarea organizata in echipa (aspect de care are grija managerul echipei), mentineti legatura cu colegii si cu realitatea globala a companiei. Accesati o data pe zi platformele de comunicare interna disponibile in companie pentru a fi la curent cu ultimele evolutii sau oportunitati de invatare.



## Cum combatem riscurile?

În tot acest context, este nevoie de agilitate iar liderii sunt primii care trebuie să se adapteze în noul context. Ei trebuie să fie capabili să înțeleagă ce se întâmplă în mediul extern, în organizație dar și cu echipele lor din 5 perspective după cum urmează:



- 1. Tine angajatii engaged si vegheaza la starea lor de bine:** distragerile, schimbarea obiceiurilor, echipament tehnic inadecvat, conexiune slaba cu echipa – toate pot influenta negativ bunastarea individuala si eficienta angajatilor. Intrebări pe care liderii ar trebui să și le pună în ceea ce privește acest aspect:
  - **Angajatii lucreaza la fel ca inainte?** Este de acordat atenție la scaderile bruste ale nivelului de activitate și la acele arii în care schimbarea impactează cel mai tare.
  - **Cum se adapteaza angajatii la aceasta schimbare/ perturbare a modului clasic de a derula activitatea?** Este necesară reasezarea cadrului, organizarea cu reguli clare și stabilirea unui ritm de lucru pentru echipa (vezi Procedura de lucru de la domiciliu) – ex: creșterea numărului de ședințe online, apeluri telefonice astfel încât să se poată asigura un contact permanent cu echipele și să fie suplinită cu succes interacțiunea față în față. Din contactul permanent cu echipa și urmărirea constantă a activității, managerii trebuie să observe zonele în care colaborarea devine mai puțin eficientă în noul context și trebuie să gândească soluții pentru reglarea situației.
  - **Munca de la distanta/ de acasa afecteaza echilibrul viata personala - viata profesionala?** Liderii trebuie să fie atenți la echipele/ angajații care sunt online/ lucrează după orele de program deoarece un astfel de program susținut (pe perioade mari de timp) conduce către burn-out.



**2. Pastrati interactiunea in cadrul echipei:** In cazul echipelor care lucreaza remote/ de acasa exista riscul de „izolare” fata de business si societate, ceea ce conduce catre o fragmentare a acestora dar si la efecte negative asupra psihicului si starii de bine a angajatilor. Rezultatul in acest caz poate fi scaderea productivitatii. Intrebari pe care liderii ar trebui sa si le puna in ceea ce priveste acest aspect:

- **Acord eu, ca manager, cel mai bun suport?** Atentie la echipele care au un slab contact cu managerul lor direct – ex: numai o data pe saptamana sau la 2 saptamani. Angajatii aflati in aceste situatii se afla in riscul de a se izola de business si social.
- **Sunt conectati membrii echipei?** Atentie la gap-urile de colaborare si interactiune cu colegii din echipa sau alte echipe cu care se lucreaza in mod constant deoarece aceasta indica o perturbare a tiparelor normale de lucru. Aceste echipe pot trece prin cele mai mari provocari.
- **Activitatile obisnuite au fost intrerupte?** Atentie la echipele cu scaderi bruste ale numarului de intalniri recurente, spre exemplu – acestea pot suferi cele mai mari perturbari in activitatea obisnuita.

**3. Liderii se implica in pastrarea interactiunii echipelor:**

- **Stabileste puncte zilnice si saptamanale de contact cu membrii echipei.** Legatura trebuie mentinuta atat individual, cu fiecare dintre membrii echipei din subordina directa, in functie de situatia particulara a fiecaruia, cat si cu echipa ca intreg, recurent.
- **Utilizeaza mai multe canale de comunicare, nu doar a e-mailului (care este cea mai impersonala forma de comunicare).** Nu uitati ca – in special in conditiile distantarii sociale si a celorlalte masuri restrictive din timpul si imediat de dupa terminarea starii de urgenta, nevoia de comunicare umana si personalizata este exacerbata. Aplicatiile de video-conferinta (ex: MS Teams, Zoom etc.) si chiar unele aplicatii de instant messaging (ex: Whatsapp, Messenger etc.) sunt mult mai potrivite pentru a aduce si a tine oamenii impreuna, decat un e-mail de grup.
- **Anunta de la inceput - si ori de cate ori sunt modificari - regulile si cadrul in care comunicati in echipa sau 1 la 1.** De exemplu: „Vom comunica saptamanal prin video-conferinta in echipa extinsa, o data pe zi cu subordonatii directi, dar vom folosi mesajele directe de tip instant message pentru lucruri urgente.”
- **Avand grija sa incepem intotdeauna sedintele virtuale cu echipa discutand aspecte umane si informale, inainte de a ataca chestiunile pur operationale.**



**4. Vegheati la colaborarea intre echipe si intre organizatii:** Colaborarea dintre echipe poate avea grav de suferit daca angajatii din echipe nu pastreaza interactiunea cu alti angajati din echipele cu care colaboreaza. Asta creste imediat riscul de fragmentare si crearea stilului de munca in silozuri cu efect negativ asupra angajatilor si asupra culturii organizationale. Intrebări pe care liderii ar trebui să și le pună în ceea ce privește acest aspect:

- **Cum evolueaza/ involueaza rețelele interne de comunicare?** Atenție la scaderi în mărimea unei rețele și la modalitatea în care se comunica în cadrul ei deoarece acesta este un bun indicator de identificare a unei arii în risc de izolare față de business/ izolare socială.
- **A fost afectată comunicarea cross-funcțională între echipele care lucrează în mod constant de obicei?** Atenție la scaderi ale nivelului de colaborare între echipe deoarece aceasta poate fi un acurat indicator de perturbare a tiparelor de lucru obișuite.

**5. Rămâneți aliniați cu partenerii vosri: clienți, furnizori etc.:** Pastrarea conexiunilor externe poate avea de suferit deoarece și alte companii/ business-uri trec prin acest context și experimentează perturbări în modul obișnuit de lucru. Intrebări pe care liderii ar trebui să și le pună în ceea ce privește acest aspect:

- **Cum evolueaza/ involueaza rețelele externe de comunicare?** Atenție la scaderi în mărimea unei rețele și la modalitatea în care se comunica în cadrul ei deoarece este un bun indicator de identificare a unei arii externe companiei în risc de izolare față de business-ul nostru.
- **Cum au fost afectate angajamentele cu partenerii externi?** Urmăriți modificările parametrilor cheie deoarece acestea pot indica perturbarea tiparelor de lucru obișnuite cu partenerii externi.
- **Fiti aproape de partenerii vosri și oferiți suport, implicați-i și rediscutați angajamentele în urma reasezării strategiilor vosre de business.** Fiti deschiși cu acestia!







## Cum gestionam o echipa remote?

Managementul unei echipe remote este aproape la fel cu managementul unei echipe prezente fizic, doar ca puțin accentuat, după **trei componente majore** pe care este nevoie ca liderii să le aibă în vedere:

.....

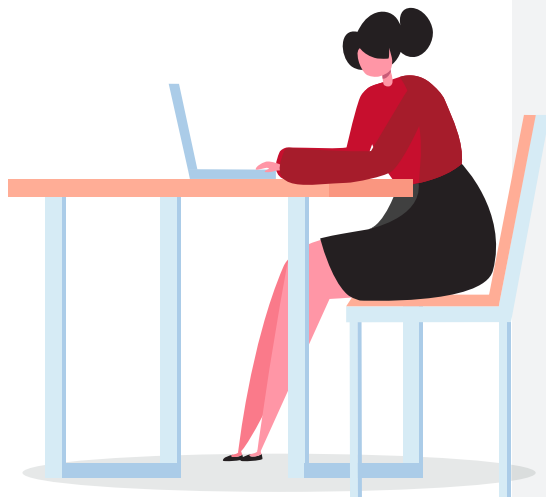
## CLARITATE

- Fiti agili si ganditi o noua strategie de business, adaptata contextului in care ne aflam/ unui context nou.
- Discutati cu echipa noua strategie gandita pentru contextul in care ne aflam si stabiliti obiective de business la nivel de divizie/ departament pe care apoi le cascadati.
- Care sunt prioritatile echipei si ale fiecarui membru, individual?
- Cum si intre ce intervale orare va lucra fiecare (in functie de specificul activitatii si de constrangerile fiecaruia, de acasa sau de la birou)?
- Care sunt noii KPIs aplicabili pentru activitatea remote? (focus pe rezultate).
- Fiti pregatiti sa clarificati si sa re-clarificati obiectivele si rolurile fiecaruia, in cadrul echipei, ori de cate ori va fi nevoie (va fi nevoie sa faceti asta mult mai des decat de obicei).



## COMUNICARE

- Conform unui studiu recent, 46% dintre cei care lucreaza de acasa considera ca cei mai buni manageri sunt cei care au comunicat cu ei frecvent si consecvent.
- Cea mai simpla si de impact structura a conversatiei manageriale saptamanale este: *Ce ai facut de cand nu ne-am auzit? Ce ai in focus acum? Unde ai nevoie de ajutor?*
- In contextul muncii remote si nu numai este foarte important ca dezideratul de a inlocui treptat controlul cu delegarea si incurajarea autonomiei – sa devina o realitate!
- Aveti nevoie de intelegere si flexibilitate pentru cei care au copii sau batrani in grija.



## CONECTARE

- Concentrarea exclusiva pe aspecte legate de task-uri si productivitate este o greseala manageriala - mai ales in aceasta perioada.
- Este potrivit sa cream contextul pentru relationare si interactiune umana - pot fi instituite practici care sa raspunda acestei nevoi, in conditiile izolarii - ex: ora/orele de lucru online (in care fiecare isi vede de treaba, dar toata lumea sta conectata, cu video - si sunt permise si incurajate exact tipurile de interactiune care ar fi existat si la birou: glumele, intrebarile adresate "peste masa" catre colegul de vizavi etc.)
- Pentru a putea identifica toate provocarile cu care se confrunta echipa (inclusiv nivelul de stres/ anxietate), folositi tool-urile privind sondajele interne puse la dispozitie de catre companie: faceti sondaje in echipa, analizati raspunsurile, gasiti solutii (eventual cu ajutorul echipei Resurse Umane), implementati solutiile.





## B. Pe termen lung

### Intrebarea cheie este acum: care va fi noua stare de normalitate?

Pe termen scurt, organizatiile trec toate prin perturbarea modului normal de lucru. Prin valorificarea puterii colaborarii (interne si externe) vom intelege care sunt parghiile de actiune, iar liderii vor putea sa adapteze strategiile si sa minimizeze impactul acestor schimbari majore.

Deja exista in piata companii care pana acum accesau foarte putin sau deloc munca de la distanta, iar acum, in actualul context, au analizat si au implementat munca de la distanta in intregime in ariile in care activitatea o permite (ex: departamentele suport).

Multe companii realizeaza faptul ca parte din forta de munca nu poate reveni prea curand intr-un mediu de lucru de birou (asa cum erau obisnuiti pana acum). Exista posibilitatea ca acestia sa fie permanent angajati remote, schimbare care va avea un impact semnificativ asupra:

- modului in care companiile gandesc despre spatiile de birouri,
- ariei imobiliare,
- infrastructurii,
- tehnologiei care va fi necesara pe termen lung pentru a sustine noua paradigma de lucru
- si, nu in ultimul rand, asupra mindset-ului intregii lumi de business

Pe langa potentialul avantaj al saving-ului pe chirii, schimbarea acesta poate avea un impact pozitiv aditional daca este gestionata cu multa grija, daca managementul dezvoltat in aceasta directie, daca angajatii sunt educati si sustinuti in aceasta schimbare majora. De asemenea, daca schimbarea este bine gestionata:

- pot fi prevenite multe dintre provocarile muncii de la distanta: sentiment de izolare, perturbarea echilibrului dintre viata personala si profesionala etc.
- poate avea ca efect cresterea engagementului angajatilor prin diversele beneficii care apar.

Este un context care impune multa analiza. Dar prin stabilirea de reguli si proceduri clare, informare si training al angajatilor in legatura cu aplicarea acestora, monitorizare constanta a aplicarii de catre management, implementarea unui sistem tehnologic solid sau consolidarea celui existent, comunicare constanta in toate directiile, se pot lua decizii si implementa planuri de actiune pentru a minimiza dezavantajele acestui context si a maximiza aspectele pozitive.



Pentru o analiza cat mai corecta si adoptarea pe termen lung a unei strategii de lucru (de la distanta exclusiv sau un program mixt), este de ajutor ca liderii sa cunoasca riscurile si beneficiile lucrului remote:

## Beneficii

### Pentru companii:

- Economie de costuri – spatiu, mobilier, electricitate etc
- Productivitate crescuta, **numai daca:**
  - » autonomia este o trasatura a celui care lucreaza de acasa
  - » sistemele de monitorizare sunt corecte
- Rata scazuta a plecarilor voluntare din companie
- Rate mai mari in ceea ce priveste engagement-ul si satisfactia la job
- Posibilitatea de a recruta talente, in lipsa constrangerilor geografice

### Pentru angajati:

- Responsabilizare mai mare, deci conditii mai bune pentru maturizare si crestere profesionala si personala
- Flexibilitate mai mare in gestionarea prioritatilor profesionale si personale
- Reducere semnificativa a costurilor si a stresului asociat cu deplasarea la si de la locul de munca (in special in marile orase)
- Accesul mai facil la surse de invatare, de dezvoltare profesionala si de venit, daca masurarea performantei se face dupa rezultate, nu dupa actiunile intreprinse
- Satisfactie la job si engagement mai mari, daca sistemele din companie functioneaza corect (comunicare, delegare – monitorizare – recunoastere si recompensare etc.)



# Riscuri si inconveniente

## Pentru companii:

- Scadere de productivitate, de coordonare si de "aliniere", daca sistemele interne si cultura responsabilitatii nu functioneaza corect
- Modalitati reduse de preventie si control ale riscurilor de sanatate si securitate in munca
- Riscuri privind moralul angajatilor care lucreaza de acasa o perioada prea indelungata – lipsa de contact uman direct cu colegii, cu managerul direct, cu business-ul in ansamblu („izolare” fata de business sau sociala)
- Riscuri asociate utilizarii exclusive a instrumentelor de lucru online – securitatea datelor, confidentialitate etc (GDPR)

## Pentru angajati:

- Deconcentrare – intreruperi frecvente (ex: pentru a rezolva diferite aspecte de ordin personal)
- Lipsa contactului uman, direct, poate duce atat la stari emotionale negative, de tip anxios sau depresiv, cat si la o scadere a creativitatii si a sentimentului de apartenenta
- Dificultati in a crea si a mentine anumite rutine functionale – simplul "mers la serviciu" si lucrul cu anumite constrangeri (de spatiu, program de lucru etc) ne influenteaza starea mentala, iar conditiile de acasa nu pot genera aceeasi stare
- Plictiseala - ruperea rutinei de interactiune si lucru cu colegii
- Lipsa raspunsului rapid, in anumite situatii