

STUDIU PRIVIND ACTIVITATEA ONLINE ÎN CONDIȚIILE PANDEMIEI COVID-19: PROVOCĂRI PENTRU MANAGEMENT ȘI ASIGURAREA CALITĂȚII ^{1), 1D)}

Victoria TROFIMOV

Doctor, conferențiar universitar,

Universitatea de Studii Politice și Economice Europene „Constantin Stere”,

Chișinău, Republica Moldova

e-mail: victoria.trofimov11@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-6360-511X>

Natalia CUTANINA

Doctorand,

Universitatea de Studii Politice și Economice Europene „Constantin Stere”,

Chișinău, Republica Moldova

e-mail: nkutanina@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-6396-5625>

Articolul analizează oportunitățile și provocările asociate cu schimbările în muncă sub restricții în epoca pandemiei COVID-19. Scopul articolului este de a identifica limitările și problemele cu care s-au confruntat angajații și managerii atunci când lucrează de la distanță, inclusiv modul în care acest lucru a afectat calitatea muncii. Prezentul articol a fost elaborat cu asistența proiectului QFORTE și s-a acordat o atenție deosebită analizei activităților din sectorul învățământului superior în timpul lucrului la distanță în perioada pandemiei de COVID-19 și provocărilor de asigurare a calității proceselor care decurg din aceasta. Se concluzionează că, în ciuda faptelor care indică consimțământul angajaților atunci când se transferă la munca la distanță - parțial sau complet, este nevoie de cercetări suplimentare asupra impactului muncii de la distanță asupra motivației angajaților; asupra realizării de sine a acestora, calității muncii. Articolul explorează lucrări în domeniul studierii problemelor legate de munca la distanță, managementul, motivația și starea psihologică a angajaților. Autorii au folosit surse și studii efectuate în timpul pandemiei de COVID-19 și în anii precedenți, precum și în perioada „post-pandemie”.

Cuvinte-cheie: COVID-19, pandemie, muncă la distanță, management, învățământ superior, asigurarea calității, proiect QFORTE.

¹⁾ Acest articol a fost elaborat în cadrul proiectului "QFORTE – Enhancement of quality assurance in higher education system in Moldova" - 618742-EPP-1-2020-1-MD-EPPKA2-CBHE-SP, finanțat de către programul Erasmus+ al Uniunii Europene, Universitatea de Studii Politice și Economice Europene "Constantin Stere" fiind patener în cadrul proiectului menționat. - <https://uspee.md/cooperare-internationala/proiecte/qforte>

^{1D)} The EU commission's support does not constitute an endorsement of the contents, which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

STUDY ON ONLINE ACTIVITIES UNDER THE CONDITIONS OF THE COVID-19 PANDEMIC: CHALLENGES FOR MANAGEMENT AND QUALITY ASSURANCE

The article explores the opportunities and challenges associated with work changes under restrictions in the era of the COVID-19 pandemic. The goal of this article is to describe the restrictions and challenges that employees and supervisors have encountered when working remotely, as well as how this has influenced job quality. With the aid of the QFORTE project, this article was created, and special emphasis has been given to the examination of activities in the higher education sector during remote work during the COVID-19 epidemic and to the issues of quality assurance of the processes deriving therefrom. It is concluded that, despite the data indicating employee agreement when shifting to remote work - partially or entirely - more study on the influence of remote work on employee motivation, self-realization, and job quality is required. The article examines academic publications on the subject of researching issues with remote work, management, employee motivation, and psychological health. The authors used sources and studies conducted during the COVID-19 pandemic and previous years, as well as during the “post-pandemic period”.

Keywords: COVID-19, pandemic, remote work, management, higher education, quality assurance.

ÉTUDE SUR L'ACTIVITÉ EN LIGNE DANS LES CONDITIONS DE LA PANDÉMIE DE COVID-19: DÉFIS POUR LA GESTION ET L'ASSURANCE QUALITÉ

L'article analyse les opportunités et les défis associés aux changements de travail sous restrictions à l'ère de la pandémie de COVID-19. Le but de l'article est d'identifier les limites et les problèmes auxquels les employés et les gestionnaires sont confrontés lorsqu'ils travaillent à distance, y compris comment cela a affecté la qualité du travail. Cet article a été préparé avec l'aide du projet QFORTE et une attention particulière a été accordée à l'analyse des activités dans le secteur de l'enseignement supérieur lors du travail à distance pendant la pandémie de COVID-19 et aux défis des processus d'assurance qualité qui en découlent. Il est conclu que, malgré les faits indiquant le consentement des employés lors du transfert au travail à distance - partiellement ou complètement, des recherches supplémentaires sont nécessaires sur l'impact du travail à distance sur la motivation des employés, leur réalisation de soi, la qualité du travail. L'article explore les travaux dans le domaine de l'étude des questions liées au travail à distance, à la gestion, à la motivation et à l'état psychologique des employés. Les auteurs ont utilisé des sources et des études menées pendant la pandémie de COVID-19 et les années précédentes, ainsi que dans la période «post-pandémique».

Mots-clés: COVID-19, pandémie, travail à distance, gestion, enseignement supérieur, assurance qualité, projet QFORTE.

ИССЛЕДОВАНИЕ ОНЛАЙН ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В УСЛОВИЯХ ПАНДЕМИИ COVID-19: ВЫЗОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА И ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАЧЕСТВА

В статье анализируются возможности и проблемы, связанные с изменениями в работе в условиях ограничений в эпоху пандемии COVID-19. Цель статьи - выявить ограничения и проблемы, с которыми сталкивались сотрудники и менеджеры при удалённой работе, в том числе, как это повлияло на показатели качества работы. Данная статья разработана при содействии проекта QFORTE и отдельное внимание было уделено анализу деятельности сферы высшего образования при удалённой работе во время пандемии COVID-19 и возникающими в связи с этим вызовами по обеспечению качества процессов. Делается вывод, что, несмотря на факты, свидетельствующие о согласии сотрудников при переводе на удалённую работу - частично или полностью, существует необходимость дальнейшего исследования влияния удалённой работы на мотивацию сотрудников, на их самореализацию и качество работы. В статье анализируются труды в области изучения проблем, связанных с удалённой работой, менеджментом, мотивацией и психологическим состоянием сотрудников. Авторы использовали источники и исследования, проведённые во время пандемии COVID-19 и в предыдущие годы, а также в условно “постпандемийный” период.

Ключевые слова: COVID-19, пандемия, удалённая работа, менеджмент, сфера высшего образования, обеспечение качества, проект QFORTE.

Введение

Пандемия COVID-19 внесла неожиданные и глубокие перемены во все сферы деятельности всего человечества. Чрезвычайно остро отразилась она и в области бизнеса, выступив в качестве полноценного и всеохватывающего форс-мажорного фактора. Пандемия COVID-19 и ограничения, связанные с обязательной изоляцией граждан, заставили многие организации пересмотреть свою политику в области удалённой работы. В этой связи, представляется актуальным проанализировать возможности, которые предоставляет новая картина мира, а также ограничения и проблемы, с которыми столкнулись компании при переводе сотрудников на частично или полностью удалённую работу. В условиях небывалой неопределённости, в которых достаточно длительное время находилась международная экономическая система, важно оценить потенциальные последствия ограничивающих мер, принятых высшими органами власти, а также их влияние на изменения, происходящие на международном рынке.

Исследования, проведенные после начала пандемии [3; 21 и др.] показывают, что большинство сотрудников, переведённых на удалённую работу во время ограничительных мер, выражали желание продолжать работать даже удалённо, полностью или частично. Таким образом, целью данной статьи является выявить ограничения и проблемы, с которыми сталкивались сотрудники и менеджеры при удалённой работе и в том числе как это повлияло на компоненту качества работы. В связи с тем, что статья разработана при содействии проекта QFORTE, отдельное внимание было уделено анализу деятельности сферы высшего образования при удалённой работе в условиях пандемии COVID-19 и возникающими в данном контексте вызовами по обеспечению качества процессов.

Теоретической основой работы послужили исследования, статьи и труды зарубежных авторов в области изучения проблем, связанных с удалённой работой, менеджментом, мотивацией и психологическим состоянием удалённых сотрудников, проведённые во время и до пандемии COVID-19, а также в условно “постпандемийное” время.

В процессе исследования темы авторы использовали методы анализа и синтеза, экстраполяцию и обобщение данных, а также другие специфические приемы научного исследования.

Анализ некоторых аспектов работы на расстоянии в условиях пандемии COVID-19

Пандемия COVID-19 стала настолько всеобъемлющим и комплексным по амплитуде своего воздействия процессом, что научная мысль не могла обойти ее вниманием, несмотря на относительно короткий срок появления и развития данного явления. Интересное, на наш взгляд, исследование, проведённое в США, в IBM Institute for Business Value [12], основанное на выборке в 25000 человек, выявило, что принудительный переход к удалённой работе во время пандемии привел к тому, что почти 40 процентов респондентов указали, что они твердо убеждены в том, что их работодатель должен предоставить сотрудникам варианты удалённой работы по выбору, при возвращении к нормальной работе. При этом, 75 процентов опрошенных указали, что хотели бы продолжать работать удалённо, хотя бы время от времени, а более половины - 54 процента - хотели бы, чтобы это был их основной способ работы.

Согласно другому исследованию, проведённому той же организацией в 2020 году [2], до карантина COVID-19 только 10 процентов людей указали, что они хотят и готовы работать из дома. К июлю

2020 года этот процент увеличился в четыре раза и составил почти 45 процентов. Хотя работодатели получили неоднозначные отзывы об их борьбе с пандемией, они могли бы сделать то, что понравится большинству сотрудников, предлагает дальнейшие варианты работа из дома. Из тех, кто в настоящее время работает удаленно, 80 процентов указали, что хотели бы продолжать работать вне офиса хотя бы изредка, в то время как 58% хотели бы, чтобы это был их основной способ работы. Фактически, из тех сотрудников, которые на данный момент работают удаленно на постоянной основе, только 8 процентов опрошенных хотели бы вернуться на свое рабочее место в офисе. При этом, исследование, института Gallup [4], проведенное в марте-апреле 2020 года, выявило, что 3 из 5 опрошенных хотели бы работать удаленно настолько часто, насколько это возможно.

Пандемия COVID-19 вызвала у людей искреннюю озабоченность по поводу их карьеры и будущего. Почти 40% опрошенных в вышеуказанном исследовании отметили, что пандемия заставила их беспокоиться о своём финансовом будущем. Это неудивительно, учитывая, например, что в результате кризиса COVID-19 пятая часть опрошенных американцев указывают, что они были либо временно, либо окончательно уволены работодателем.

Таким образом, для более плавного перевода сотрудников на удаленную работу потребовалось нечто большее, чем простая смена офиса на удобство работы на дому – т.к. конкуренция и безработица оставались актуальными реалиями, то для продолжения продуктивной и успешной работы, помимо стандартных “технических” навыков специалистов, особую значимость обрели “мягкие навыки” (англ. “softskills”). Данный набор “надпрофессиональных” умений может включать в себя [16] навыки межличностного общения, навыки мышления высшего порядка (включая

критическое мышление и умение принимать взвешенные решения), а также внутриличностные навыки самоконтроля и стабильную самооценку в границах нормы. Здесь можно говорить о том, что организациям пришлось расставить приоритеты по переподготовке сотрудников с учетом этих особенностей изменений на международном рынке труда.

Важным вопросом в рамках изучения данной темы остаётся *мотивация удаленных сотрудников*. В рамках формата удаленной деятельности, работодатели могут нанимать талантливых людей в географически распределённые команды и тем самым сокращать накладные расходы, а сотрудники - получать необходимую гибкость в рабочем графике, экономить время, сокращать расходы на транспорт и другие затраты. Тем не менее, влияние данного типа работы на производительность, креативность, моральный дух и качество остаётся спорным, в первую очередь потому, что работа на дому предоставляет сотрудникам меньше возможностей для качественной коммуникации со своими коллегами в процессе решения рабочих задач.

Помимо этого, важным фактором мотивации сотрудников является *баланс между работой и личной жизнью*. Исследования, проведенные в последние годы, показывают, что удаленный график работы позволяет сохранять удовлетворённость балансом между работой и личной жизнью, что ведёт к повышению мотивации сотрудников. К примеру, согласно исследованию, проведенному Марией-Антуанеттой Шэлл в 2019 году, опрошенные наёмные работники, работающие удаленно, по большому счету были довольны своим графиком работы в том числе и потому, что им лучше удавалось совмещать работу и время, проведенное с семьей [25, с. 37].

Однако, есть и другие аспекты. Так, автор из Италии Рокко Палумбо в 2020 году опубликовал

исследование [18], в котором обращает внимание научного сообщества на важнейшую роль баланса между работой и личной жизнью телеработников. Согласно исследованию, переход на удаленную работу имел свои «побочные эффекты». Р. Палумбо говорит о том, что телеработа может оказывать побочное влияние на способность удаленных работников справляться со своими обязанностями, связанными с работой, а также повседневной деятельностью. Это происходит из-за невозможности разделения личной жизни и работы, что приводит к фрустрации в обеих сферах. Вовлеченность в работу уменьшает ощущение дисбаланса между работой и личной жизнью. Однако повышенная утомляемость, вызванная удаленной работой, может привести к физическому и эмоциональному истощению работников, работающих на дому.

Продолжая тему мотивации сотрудников, нам представляется интересным отметить и идеи других исследователей, которые обнаружили, что формализация целей, ролей и методов коммуникации виртуальной команды на начальном этапе повышает эффективность [8]. Помимо формального изучения любых культурных или идеологических различий, руководители должны также рассматривать вопрос о том, как руководить такими командами. Исследование 101-й виртуальной команды, соавтором которого является Стив Козловски, доктор философии, профессор организационной психологии Мичиганского государственного университета, показывает, что именно совместное лидерство, а не традиционное иерархическое лидерство, связано с улучшением качества работы команды [11].

Представляется важным отметить, что пандемия COVID-19 не ставила границ между дисциплинами и сферами бизнеса [30], такими как маркетинг, менеджмент, финансы, бухгалтерский учет, человеческие ресурсы,

стратегический менеджмент, IT и др. Все эти сферы были затронуты в равной степени. Таким образом, понимание воздействия пандемии и способов процветания после нее также не должно ограничиваться дисциплинарными рамками. Говоря о возможностях и вызовах в эпоху пандемии и “постпандемии”, мы должны выйти за рамки дисциплинарной точки зрения, чтобы изучить междисциплинарное влияние изменений и объединить идеи из разных сфер, для предложения решений и новые путей развития международного рынка.

Говоря о проблемах, с которыми столкнулись / и продолжают сталкиваться сотрудники в рамках удаленной работы, важно также сказать о проблемах, с которыми приходится встречаться менеджерам.

Реалии пандемии COVID-19 вынудили многих менеджеров и лидеров команд перейти на дистанционное управление сотрудниками, которое требует другого набора навыков, чем очное управление. Они были вынуждены сделать этот переход быстро и по большей части без подготовки. Несмотря на то, что некоторые сектора экономики оказались адаптируемыми, другие не настолько подходят для работы в удаленной среде, и то что многие работники живут и работают дома, порой создает проблемы. Как следствие, некоторым менеджерам может казаться, что их рабочая нагрузка тяжелее, чем раньше. Им трудно адаптироваться, что приводит к повышению напряженности в коммуникации с подчиненными. Даже до пандемии управление надомными работниками имело свои ограничения. Исследования показывают, что менеджеры, которые не могут постоянно «видеть» своих подчиненных, иногда с трудом могут поверить в то, что их сотрудники действительно работают и работают качественно [10]. Когда закрадываются такие сомнения, менеджеры могут начать развивать

необоснованные ожидания касательно того, что эти члены команды будут доступны в любое время, что в конечном итоге нарушает баланс между работой и личной жизнью у подчинённых и вызывает еще больший стресс на работе.

Согласно исследованию, проведённому командой учёных из Австралии и Нидерландов [19], около 40% из 215 опрошенных руководителей и менеджеров выразили низкую уверенность в своей способности качественно управлять работниками удаленно. Двадцать три процента менеджеров не согласились с утверждением «Я уверен, что могу управлять командой удаленных сотрудников», а еще 16% вообще не были уверены в этой способности. Исследование показывает, что управляющему персоналу не хватает уверенности, чтобы повлиять на удаленных сотрудников. Многие менеджеры не уверены, что они хорошо выполняли свою работу и эффективно координировали работу команды удаленных сотрудников. Эти результаты свидетельствуют о недостаточной самоэффективности менеджеров для управления удаленными работниками, причем самоэффективность в данном случае относится к вере в собственные способности справиться со сложными ситуациями.

Исследователи опросили также 617 наёмных работников, работающих удалённо 4 или более дней в неделю. Многие из опрошенных сообщили об очень высоком или даже слишком высоком уровне пристального наблюдения со стороны начальства: 21% согласны (24% не уверены), что руководитель постоянно оценивает их работу. Одиннадцать процентов согласились (при этом 21 процент не были уверены), что их руководитель / менеджер «очень внимательно следит за мной, часто проверяя». Работники, которые сообщали о высоком уровне тщательного мониторинга, как правило, были на технически ориентированных должностях

(например, продажи, труд), что согласуется с выводом исследователей о том, что менеджеры с неуправленческими / непрофессиональными ролями имели более негативное отношение к удаленным работникам и большее недоверие в глазах собственных подчинённых.

Многие работники также испытывали дискомфорт от ощущения, что их руководитель не доверяет их способности качественно выполнять работу. Треть опрошенных согласились с тем, что их руководители «выразили неуверенность в их рабочих навыках», а также и неуверенность в том, обладают ли они необходимыми знаниями.

Еще большее число работников сообщили, что им нужно быть постоянно доступными. Например, чтобы они должны были немедленно отвечать на электронные / телефонные сообщения, быть доступными в любое время и отвечать на звонки и сообщения даже в нерабочее время. Эти результаты свидетельствуют о преобладании культуры «всегда на связи» для домашних работников, которая вошла во многие наши жизни благодаря широкому использованию ИСТ, таких как мобильные телефоны, мессенджеры и таск-менеджеры, и которая, очевидно, превалирует в ситуациях удаленной работы.

Следует особо отметить, что опыт надомных работников, по-видимому, имеет и негативные последствия. Регрессионный анализ с учетом ряда демографических факторов в данном исследовании показал, что тревожность на работе выше у тех работников, которые испытывают высокий уровень пристального наблюдения и твердой уверенности в том, что начальник им не доверяет. Из тех работников, которые сообщают о низком уровне мониторинга (менее 2 по 5-балльной шкале), 7% часто или всегда испытывали беспокойство при выполнении своей работы. Но среди тех, кто сообщил о высоком уровне мониторинга (более 4 по 5-балльной

шкале), 49% часто или всегда испытывали тревожность при выполнении своей работы. Это *влияние постоянного мониторинга представляет собой серьезный вызов*, учитывая другие проблемы психического здоровья, с которыми столкнулось трудоспособное население во время пандемии.

Одним из важных факторов комфортной удалённой работы, как было указано выше, является *баланс между работой и семьёй*. На трудоспособность и качество деятельности работников негативно влияют также требования детей, которые находятся дома по причине пандемии. И эта проблема ещё сильнее проявляется у тех работников, которые подвергаются строгому контролю и постоянно должны быть на связи. Те из них, которые сообщили о низком уровне мониторинга, 26% отметили, что их работа мешает их семейной жизни. Но для тех, кто сообщил о высоком уровне мониторинга, более половины - 56% - столкнулись с серьезным вмешательством работы в личную жизнь и нарушением личных границ и пространства.

Таким образом, по нашему мнению, возможно говорить о том, что *микроманеджмент*¹ – это неэффективный способ добиться от людей максимума. Согласно результатам исследования, чем больше работник чувствует недоверие, тем меньше у него представления о том, что он хорошо выполняет свои основные задачи. Такой подход может быть еще более разрушительным, потому что зачастую люди работают в ситуациях с дополнительным давлением, например, когда дети также находятся дома по причине дистанционного обучения.

По мнению авторов, больший интерес представляет возможность рассмотреть

¹ *Микроманеджмент* — это стиль управления персоналом, при котором руководство использует чрезмерный и постоянный контроль над сотрудниками, не допуская никакой самостоятельности в принятии решений. [28].

анализируемую проблематику в динамике. Так, исследования, проведенные в 2022 году, уже в рамках условно “подстпандемийного” временного пространства, подтверждают, что среди всех факторов, имеющих значение для удалённых работников наиболее важным оказывается наличие комфортного пространства для работы (как минимум, речь идёт об отдельном пространстве и эргономичной мебели) [1].

Другие исследования, проведенные в Румынии также в 2022 году [6; 7] и обобщающие опыт пандемии, свидетельствуют о значимости адаптации и переосмысления кадровых стратегий организаций, для их адаптации к нуждам работников, а также для экономии средств и снижения рисков работы самой организации.

Подводя итог вышесказанному, очевидно, что удалённая работа в условиях пандемии накладывает определённые ограничения на рабочий процесс, причём как со стороны менеджмента, так и со стороны наёмных работников, что негативно сказывается на качестве рабочего процесса и на качестве личной жизни работников. Как показала реальность, у сферы бизнеса не оказалось другого выхода, кроме как возможно быстро адаптироваться к ситуации и находить новые способы эффективной сотрудничества и коммуникации в удалённых командах.

Влияние удаленной работы на сферу высшего образования

Огромное влияние имела пандемия COVID-19 и на область образования, в том числе университетского. В течение практически двух лет нормой дня стало обучение на расстоянии.

Среди главных вызовов нахлынувшего форс-мажорного случая стали его абсолютная неожиданность и непредвиденность для системы и всех ее игроков – студентов, преподавателей, институциональной администрации, а также

отраслевой администрации в лице Министерства просвещения. Политики в области образования, в том числе высшего, не были и не могли быть адаптированными к возникшей ситуации. Другим вызовом стала острая необходимость практически сразу включиться в не имеющую аналогов ситуацию массового перехода на дистанционное обучение, что стало не в последнюю очередь психологической проблемой. Вызовом стало и обеспечение системы образования необходимыми техническими ресурсами для обучения на расстоянии, так как практически повсеместно наблюдался дефицит подобного оборудования. Также стал очевидным лаг необходимых навыков и умений, в том числе у педагогического состава, для обеспечения требуемого уровня качества при преподавании на расстоянии. Среди вызовов работы онлайн выявились и необходимость адаптировать к новым реалиям менеджмент ВУЗа, в том числе менеджмент качества образовательных услуг. Все эти вызовы пришлось преодолевать с ходу, разрабатывая методы и находя средства для их разрешения.

Однако, как часто бывает, совокупность кризисов – санитарного, экономического, управленческого – привела к разработке неординарных решений, к нахождению новых возможностей, к дополнительным инвестициям в область образования, в том числе в современное оборудование для нужд дистанционного обучения. Таким образом, «беда» привела к качественным изменениям в данной области, повысила способность к адаптации и устойчивость системы высшего образования.

Присоединяемся к мнению некоторых специалистов [31] в области просвещения, что кризис образования превратился в возможность, которая может привести к более устойчивой системе образования.

В этом же контексте, считаем необходимым подчеркнуть поддержку Евросоюза систем

образования стран Европейского партнерства, среди которых и Республика Молдова, в том числе посредством проектов финансируемых программой Erasmus+. Среди них отметим проект «QFORTE - *Enhancement of quality assurance in higher education system in Moldova* / Повышение качества в системе высшего образования в Молдове» - 618742-EPP-1-2020-1-MD-EPPKA2-SBHE-SP [29], получивший финансирование в группе SBHE - *Capacity building in higher education* и который имеет целью способствовать более глубокой интеграции Республики Молдова в Европейское пространство высшего образования (ЕНЕА), путем улучшения обеспечения качества в национальной системе высшего образования. Проект внедряется международным консорциумом, в который входят три университета из стран Евросоюза – Университет г. Монпелье (Франция), Университет г. Саламанка (Испания) и Университет г. Лейпциг (Германия), а также семь университетов из Республики Молдова - шесть государственных и один частный (Университет Европейских Политических и Экономических Знаний им. Константина Стере). Важными партнерами проекта QFORTE со стороны Республики Молдова являются Министерство образования и науки, а также Национальное агентство по обеспечению качества в образовании и науке (ANACEC). В команде проекта также Агентство по обеспечению качества в высшем образовании Центральной и Восточной Европы - CEENQA (Германия).

Среди задач данного проекта отметим «Продвижение и укрепление культуры обеспечения качества в Молдове и формирование национального консенсуса ключевых акторов по вопросам развития», «Разработка и продвижение национальной законодательной базы и стимулирование нормативных изменений в отношении обеспечения качества высшего

образования в Молдове», а также «Укрепление институционального потенциала молдавских университетов для эффективной реализации реформы обеспечения качества». Важным аспектом деятельности проекта является процесс обмена опытом и передачи передовых практик в области обеспечения качества в высшем образовании от развитых европейских стран в страны Европейского партнерства. Это достигается путем визитов и тренингов команды из Молдовы в европейских ВУЗ-ах, с последующим внедрением новшеств в национальную систему высшей школы. Ожидается, что проект QFORTE приведет к ощутимым результатам на нескольких уровнях.

Для уровня ВУЗ разработаны университетские стратегии развития системы обеспечения качества; обновляются институциональные Руководства по качеству; разрабатывается методология внешней институциональной оценки и аккредитации и пр. Особо значимой является компонента проекта *Capacity building in higher education / Наращивание потенциала в высшем образовании*, согласно которой каждый университет партнер из Республики Молдова получит современное ICT оборудование на сумму 40 тысяч евро. Это конечно же является огромным заделом устойчивости и стабильности для будущей деятельности университетов, в том числе в условиях возникновения форс-мажорных ситуаций и возможной необходимости быстрого перехода на онлайн обучение.

На уровне отрасли разработаны рекомендации по реформированию национального процесса обеспечения качества в Республике Молдова; предложения по совершенствованию Кодекса об образовании Республики Молдова; процедуры оценки для аккредитации совместных образовательных программ и др.

Деятельность проекта QFORTE будет иметь результаты также **на уровне всего общества**,

так как усовершенствуется и укрепится культура обеспечения качества в целом в Республике Молдова; будет достигнут национальный консенсус среди ключевых участников в области обеспечения качества; модернизирована национальная законодательная база по обеспечению качества, улучшится менеджмент университетов Республики Молдова по обеспечению качества и другие преимущества, бенефициаром которых будет вся страна.

Однако пандемия COVID-19 внесла свои коррективы и в организацию деятельности самого проекта QFORTE, который также почувствовал бремя удаленной работы. Так, среди вызовов отметим, что большинство встреч и заседаний прошло в режиме онлайн и конечно несколько затруднило и замедлило процесс обмена опытом в начале работы проекта, в ноябре 2020-го года, когда пандемия набирала обороты. Однако, профессионализм партнеров проекта, открытость европейских членов команды и ответственность партнеров из Молдовы позволили преодолеть вызовы, связанные с пандемией, адаптировать план работы и уверенно идти к выполнению намеченных результатов – на институциональном и национальном уровнях.

Заключение

Таким образом, обобщая вышеизложенное и имея в виду прогнозы эволюции вируса COVID-19 и его разновидностей, очевидно, что опасность вынужденного массового перехода на онлайн деятельность - частично или полностью, и на сегодняшний день по-прежнему является актуальной. А организациям ещё предстоит налаживать эффективный менеджмент при удалённой работе, чтобы стремиться к ее результативности и минимизировать потери в мотивации сотрудников.

Пандемия COVID-19 и ограничительные меры,

связанные с переводом многих сотрудников на удалённую работу полностью или частично, диктуют новые реалии современного рынка труда в Европе, США и остальном мире. Проанализированные исследования, проведённые в период вынужденного перехода сотрудников на телеработу, показывают, что большинство из них адаптировались, и даже хотели бы продолжить работать удалённо, полностью или частично.

Вместе с тем, остаётся открытой проблема того, насколько миру удастся быть готовым к новым возможным виткам пандемии и как организации будут находить выходы из этой ситуации без потерь для качества процессов, и какие решения помогут сохранить командный дух и мотивацию удалённых работников, а также как помочь сотрудникам наладить баланс между работой и личной жизнью в условиях удалённой работы.

Что касается проблематики деятельности высшей школы, в том числе в условиях вынужденного перехода на онлайн обучение, такие проекты как QFORTE, финансируемые Евросоюзом, как нельзя лучше способствуют адаптации университетов Молдовы к работе в реалиях форс-мажорных обстоятельств и обеспечивают стабильность их функционирования и обеспечения высокого качества образовательного процесса.

Обобщая вышесказанное, отметим, что нравится нам это или нет, современному обществу приходится смириться с реальностью, что новая эра торжества удалённой работы наступает уверенными темпами, а организациям – из очень даже различных областей деятельности - придётся переопределять приоритеты и адаптироваться к стремительно меняющимся условиям сферы труда.

Библиография

1. TLEUKEN, A., et al. *Effects of the residential built environment on remote work productivity and satisfaction during COVID-19 lockdowns: An analysis of workers'*

perceptions. Building and Environment. May 25, 2022. - DOI: 10.1016/j.buildenv.2022.109234

2. ANDERSON, Cindy, ZAHARCHUK, Dave. *COVID-19 trilemma tradeoffs: Ongoing research highlights conflicting consumer concerns*. - <https://www.ibm.com/downloads/cas/BYPL7EW0> (дата последнего обращения 15.09.2021).

3. BARBUTO, A., GILLILAND, A., PEEBLES, R., ROSSI, N., SHROUT, T. *Telecommuting: Smarter Workplaces*. 2020. - https://kb.osu.edu/bitstream/handle/1811/91648/AEDECON4567_Telecommuting_sp2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата последнего обращения 26.09.2021).

4. BRENNAN, M. *U.S. Workers Discovering Affinity for Remote Work*. April 3, 2020. - <https://news.gallup.com/poll/306695/workers-discovering-affinity-remote-work.aspx> (дата последнего обращения 16.09.2021).

5. CUBEL, M., CHIQUERO, Ana Nuevo, PAGES, Santiago Sanchez, FERNANDEZ, Marian Vidal. *Do Personality Traits Affect Productivity? Evidence from the Laboratory*. The Economic Journal, Volume 126, Issue 592, May 2016, Pages 654–681.

6. DAVIDESCU, A. A., APOSTU, S. A., PAUL, A., & CASUNEANU, I. (2020). *Work flexibility, job satisfaction, and job performance among Romanian employees - implications for sustainable human resource management*. Sustainability, 12(15), 6086. - <https://doi.org/10.3390/su1215608> (дата последнего обращения 13.02.2022).

7. FARCANE, Nicoleta; BUNGET, Ovidiu Constantin; BLIDISEL, Rodica; DUMITRESCU, Alin Constantin; Deliu, Delia; BOGDAN, Oana & Burca, Valentin. (2022) *Auditors' perceptions on work adaptability in remote audit: a COVID-19 perspective*, Economic Research-Ekonomska Istraživanja. - DOI: 10.1080/1331677X.2022.2077789

8. GIBSON, C. B., et al., *Journal of International Business Studies*, Vol. 50, No. 6, 2019. - https://scholarworks.sjsu.edu/etd_theses/5017

9. GULATI RANJAY, Nitin Nohria and Wohlgezogen Franz. *Roaring Out of Recession*. Harvard Business Review. March 2010. - <https://hbr.org/2010/03/roaring-out-of-recession>

10. HARRINGTON, S. J. & Ruppel, C.P. *Telecommuting: a test of trust, competing values, and relative advantage*, IEEE Transactions on Professional Communication (Volume: 42, Issue: 4, Dec 1999), pages 223 - 239. - <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/807960/references#references> (дата последнего обращения 19.10.2020).

11. HOCH, J. E. & KOZLOWSKI, S.W.J., *Journal of Applied Psychology*, Vol. 99, No. 3, 2014.
12. *IBM Remote Study: COVID-19 Is Significantly Altering U.S. Consumer Behavior and Plans Post-Crisis*. May 1, 2020, ARMONK, N.Y. IBM Institute for Business Value.
13. *Învățământul și situația COVID-19 în Republica Moldova*. – Chișinău: United Nations Moldova, 2020.
14. La Prade, Annette; Mertens, Janet; Moore, Tanya; Wright, Amy. *The enterprise guide to closing the skills gap: strategies for building and maintaining a skilled workforce*. - <https://www.ibm.com/downloads/cas/EPYMNBJA> (дата последнего обращения 16.09.2021).
15. LIN, Connie. *Companies filing for bankruptcy: A new normal in the age of coronavirus*. FastCompany, May, 2020. - <https://www.fastcompany.com/90501188/companies-filing-for-bankruptcy-a-new-normal-in-the-age-of-coronavirus> (дата последнего обращения 14.09.2020).
16. LIPPMAN, Laura H., RYBERG, Renee, CARNEY, Rachel, MOORE, Kristin A., Key. “Soft Skills” that Foster Youth Workforce Success: Toward a Consensus Across Fields. Page 5. Child Trends Publication, June, 2015. - <https://www.childtrends.org/wp-content/uploads/2015/06/2015-24WFCSOftSkills1.pdf> (дата последнего обращения 12.09.2020).
17. Nur Fadzilah Muhamad Zamani, Siti Fatimah Mohamad Radzi, Noor Hanim Rahmat and others. *A Study of Work From Home Motivation Among Employees*. International Journal of Asian Social Science, August 2021. ISSN(e): 2224-4441, ISSN(p): 2226-5139 - DOI: 10.18488/journal.1.2021.118.388.398 Vol. 11, No. 8, 388-398 © 2021 AESS Publications. - <http://www.aessweb.com> (дата последнего обращения 13.02.2022).
18. PALUMBO, R. *Let me go to the office! An investigation into the side effects of working from home on work-life balance*. International Journal of Public Sector Management, 33(6–7), 771–790, 2020. - <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJPSM-06-2020-0150/full/pdf?title=let-me-go-to-the-office-an-investigation-into-the-side-effects-of-working-from-home-on-work-life-balance> (дата последнего обращения 10.06.2022).
19. PARKER, Shanon K., KNIGHT, Caroline, KELLER, Anita. *Remote Managers Are Having Trust Issues*, Harvard Business Review, published on July 30, 2020. - <https://hbr.org/2020/07/remote-managers-are-having-trust-issues> (дата последнего обращения 19.10.2020).
20. POWELL, Jerome. *Current Economic Issues*. May, 2020. Board of Governors of the Federal Reserve System. - <https://www.federalreserve.gov/newsevents/speech/files/powell20200513a.pdf> (дата последнего обращения 16.09.2020).
21. *PwC US Remote Work Survey*. June 25, 2020. - <https://www.pwc.com/us/en/library/covid-19/us-remote-work-survey.html> (дата последнего обращения 05.09.2020).
22. RAMACI, T., BARATTUCCI, M., LEDDA, C., RAPISARDA, V. *Social Stigma during COVID-19 and its Impact on HCWs Outcomes*. Sustainability 2020, 12. - <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/9/3834> (дата последнего обращения 16.09.2020).
23. RUDOLPH, C. W., ALLAN, B., CLARK, M., HERTEL, G., HIRSCHI, A., KUNZE, F., SHOCKLEY, K., SHOSS, M., SONNENTAG, S., ZACHER, H. *Pandemics: Implications for Research and Practice in Industrial and Organizational Psychology*. Ind. Organ. Psychol. – USA, 2020.
24. SAVA, Alina. *Provocările ridicate de pandemie pentru educație*. București, 2021.
25. SCHALL, Marie Antoinette, *The Relationship Between Remote Work and Job Satisfaction: The Mediating Roles of Perceived Autonomy, Work-Family Conflict, and Telecommuting Intensity* (2019). Master's Theses. - <https://doi.org/10.31979/etd.2x82-58pg>; https://scholarworks.sjsu.edu/etd_theses/5017 (дата последнего обращения 10.06.2022).
26. SHAREENA, P. & SHAHID, M. *Work from home during COVID-19: Employees' perception and experiences*. Global Journal For Research Analysis, 9(5), 2277-8160, 2020.
27. СПЕНСЕР, Лайк М., СПЕНСЕР, Сан М. *Компетенции на работе. Модели максимальной эффективности работы*. John Wiley&Sons, Inc., 1993, 384 с. ISBN 0-471-54809
28. ЧЕМБЕРС, Гарри. *Микроменеджмент*. - М: «Претекст», 2007, 533 р. ISBN:978-5-98995-029-4
29. <https://uspee.md/cooperare-internationala/proiecte/qforte> (дата последнего обращения 20.06.2022).
30. <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0007681322000489?token=86BCCC638483770EA6EBFC18784D558BEDC4FB44667C5429E859DC4EFB570A8454C2C6AE4C32CC1880AE3C48BD6200F0&originRegion=eu-west-1&originCreation=20220614120934> (дата последнего обращения 14.06.2022).