

## **Impactul COVID-19 asupra sistemului educațional și managementului organizațiilor**

Epidemia de coronavirus este o preocupare majoră pentru sănătatea a sute de mii de oameni, cu un impact asupra economiei globale, între care turismul, aviația, și ospitalitatea fiind industriile cel mai grav afectate. Aproape toate lanțurile globale de aprovizionare sunt afectate la un anumit nivel, iar multe sectoare vor fi afectate în grade diferite. Epidemia se mișcă rapid, iar majoritatea țărilor încearcă să răspundă rapid pentru a limita impactul. Cu toate acestea, răspândirea virusului ar putea continua până în 2020 și ar putea avea un impact asupra operațiunilor multor industrii pentru lunile următoare.

Pandemia covid-19 este în primul rând o criză de sănătate. Multe țări au decis să închidă școlile și universitățile. Criza cristalizează dilema cu care se confruntă factorii de decizie politică între închiderea școlilor (reducerea contactului și salvarea de vieți) și menținerea lor deschisă (permițând angajaților să lucreze și susținerea economiei). Perturbarea severă pe termen scurt este resimțită de multe familii din întreaga lume: școlarizarea la domiciliu nu este doar un șoc masiv pentru productivitatea părinților, ci și pentru viața socială și educația copiilor. Predarea și evaluările se realizează online, la o scară fără precedent, dar multe evaluări au fost pur și simplu anulate. Important este dacă aceste întreruperi nu vor fi doar o problemă pe termen scurt, ci pot avea, de asemenea, consecințe pe termen lung pentru cei afectați, în special pentru elevii din zonele defavorizate unde acest fenomen poate spori inegalitatea socială.

Închiderea școlilor și universităților nu presupune doar întreruperea predării pentru studenții din întreaga lume. Închiderea coincide, de asemenea, cu o perioadă-cheie de evaluare, iar multe examene au fost amânate sau anulate. Evaluările interne sunt, probabil, considerate a fi mai puțin importante și multe au fost pur și simplu anulate, dar principalul lor avantaj este acela de a oferi familiei și profesorilor informații despre progresul elevului sau studentului. Pierderea acestor informații întârzie recunoașterea potențialului ridicat, cât și a dificultăților de învățare și poate avea consecințe dăunătoare pe termen lung pentru elev sau student.

În învățământul superior, multe universități au optat pentru înlocuirea examenelor tradiționale cu instrumente de evaluare online. Acesta este un domeniu nou atât pentru profesori, cât și pentru studenți, iar evaluările vor avea probabil o eroare de măsurare mai mare decât de obicei. Cercetările arată că angajatorii folosesc informații precum mediile de admitere sau de finalizare a studiilor pentru a selecționa aplicanții la anumite posturi (Piopiunik et al. 2020). Prin urmare, distorsionarea acestor informații va reduce eficiența de integrare a noilor absolvenți pe piața muncii, care s-ar putea confrunța cu o creștere mai lentă a câștigurilor salariale, iar acest lucru este costisitor atât pentru individ, cât și pentru societate în ansamblu.

Ce se poate face pentru a atenua aceste efecte negative? Instituțiile de învățământ au nevoie de resurse pentru a reconstrui pierderea în procesul de învățare, odată ce se redeschid. Având în vedere dovezile privind importanța evaluărilor pentru învățare, instituțiile de învățământ ar trebui, de asemenea, să ia în considerare amânarea, mai degrabă decât anularea evaluărilor interne. Pentru noii absolvenți, politicile ar trebui să sprijine intrarea lor pe piața forței de muncă pentru a evita perioade mai lungi de șomaj. Cu toate acestea, într-o eră digitală, universitățile și liceele au capacitatea de a oferi studenților și elevilor acces ușor pentru a-și continua studiile online.

Ca și în cazul sistemului de învățământ, cele mai multe companii din întreaga lume au fost total nepregătite pentru o astfel de perturbare a activității. Cel mai probabil, o parte din companii aveau pregătite resurse de face față unei crize în ceea ce privește opinia publică, încrederea în brand, comportamentul clienților, sau o situație legală, dar organizațiile nu au avut resurse pregătite pentru o paralizie de asemenea anvergură a economiei mondiale. Vremurile fără precedent au nevoie de soluții bine gândite.

Impactul semnificativ al epidemiei de COVID-19 asupra vieții personale și profesionale a angajaților duce la anxietatea, frustrarea și epuizarea angajaților. Când sunt lăsate nesupravegheate, aceste sentimente pot afecta productivitatea și implicarea angajaților, ducând la o calitate slabă a muncii, erori și influențând în cele din urmă capacitatea unei organizații de a supraviețui în aceste vremuri dificile. Departamentul de resurse umane ar trebui să ajute managerii de la toate nivelurile să desfășoare șase activități specifice pentru a se asigura că angajații primesc sprijinul necesar pentru a aborda răspunsul emoțional:

- **Identificarea nevoii angajaților de a li se oferi sprijin**

Managerii trebuie să recunoască semne de primejdie în rândul oamenilor lor, atât direct prin conversații, cât și indirect prin observație. Pentru a facilita conversațiile regulate între manageri și angajați, HR ar trebui să ofere managerilor orientări cu privire la modul optim de a aborda subiecte sensibile care decurg din pandemia COVID-19, inclusiv modele alternative de lucru, securitatea locurilor de muncă și perspective, impactul asupra personalului și tensiunile de la locul de muncă. Acest ghid poate include ghiduri de discuții, de formare sau memento-uri de e-mail cu cele mai recente actualizări cu privire la situația și principiile generale pentru modul de a face cu ea.

- **Promovarea dialogului**

Pentru a asigura eforturile de comunicare managerii trebuie să aibă un dialog bidirecțional cu angajații. Această comunicare bidirecțională oferă angajaților informațiile și perspectivele de care au nevoie, permițându-le în același timp să-și exprime și să proceseze emoțiile negative și să-și îmbunătățească sentimentele de control. Departamentul de HR ar trebui să ajute managerii să creeze oportunități pentru dialoguri bidirecționale care să se concentreze pe o imagine realistă a implicațiilor pozitive și negative ale actualei epidemii de COVID-19.

- **Utilizarea obiectivelor pentru a crea claritate**

O legătură directă între performanța individuală și realizarea obiectivelor de afaceri poate spori încrederea angajaților în importanța locului lor de muncă chiar și într-un mediu de afaceri dificil. Obiective clare și actualizări periodice privind posibilele modificări vor contribui la asigurarea menținerii concentrării, a energiei și a simțului scopului. Liderii resurselor umane pot ajuta managerii să reafirme legătura dintre munca angajaților și succesul organizațional, oferind vizibilitate în obiectivele organizaționale actuale și traducând viziunea organizației în contextul angajaților lor.

- **Consolidarea valorilor organizaționale pentru a reduce probabilitatea de abatere**

Bunăstarea muncii are cel mai mare impact asupra sentimentelor de siguranță psihologică. În afară de modelarea comportamentelor potrivite, managerii ar trebui să încurajeze avertizorii de integritate să identifice comportamente lipsite de etică, să reamintească personalului de canalele de raportare a abaterilor și să evidențieze măsurile punitive pentru nerespectare.

- **Recunoașterea personalizată a eforturilor angajaților**

Deoarece COVID-19 creează perturbări semnificative și subminează implicarea angajaților, managerii trebuie să își dubleze eforturile de recunoaștere a eforturilor acestora. Recunoașterea poate lua multe forme, altele decât recompensele monetare: recunoaștere publică sau oportunități de dezvoltare. Pentru organizațiile care se confruntă cu o încetinire a afacerilor, managerii pot profita de această ocazie pentru a oferi oportunități de dezvoltare angajaților. Acest lucru consolidează angajamentul organizației față de succesul pe termen lung al angajatului.

- **Stimularea implicării prin inovare**

În aceste momente de turbulență, inovația și asumarea riscurilor devin și mai importante pentru implicarea angajaților și succesul organizațional. Efectul de dezangajare al constrângerilor asupra inovației și asumării riscurilor sunt deosebit de severe pentru angajații cu potențial ridicat, care tind să aibă o dorință mai puternică pentru aceste tipuri de oportunități. Chiar și atunci când organizația are constrângeri asupra noilor investiții, managerii pot sublinia nevoia și pot oferi oportunități pentru inovații incrementale sau îmbunătățiri ale proceselor. Acest lucru poate fi deosebit de semnificativ dacă abordează o provocare cu care echipa sau organizația se confruntă în legătură cu întreruperile procesului sau cu impactul asupra afacerii.

Pandemia produce efecte și în prezent și nimeni nu poate prezice momentul în care se va încheia sau care va fi impactul global. Ceea ce este cert, este că aceasta va genera inevitabil o recesiune și mai profundă decât cea provocată de criza financiară din 2008.

Prof. univ. dr. Cosmin DOBRIN

Facultatea Management,

Academia de Studii Economice din București