

<https://doi.org/10.52326/csd2022.22>

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AND TRAINING OF HIGH-PERFORMING MANAGERS

MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE ȘI FORMAREA MANAGERILOR PERFORMANȚI

Natalia CĂRBUNE, *Univ.lect.*

Technical University of Moldova, bl. Stefan cel Mare, 168, Chisinau, Republic of Moldova

Abstract. Arhem means an ajar system endowed with natural or artificial intelligence and consciousness, able to creatively generate the new and to be performant from a technical and economic point of view. Arhema can be natural or artificial, according to the nature of the intelligence at stake. Increasing the performance of an artificial archaic structure – the robot – is done by increasing the level of intelligence, which brings it closer to the natural archer represented by the high-performance human element. In this way we reach artificial arhemies that perform performing operations after the program, thus becoming expert systems.

Keywords: management, human resources, empathy, mechanism, personnel, success.

Abstract. Prin arhem se intelege un sistem intredeschis inzebrat cu inteligenta si constiinta naturala sau artificiala, capabil sa genereze creativ noul si sa fie performant sub aspect tehnico-economic. Arhemele pot fi naturale sau artificiale, dupa natura inteligentei puse in joc Cresterea gradului de performanta a unei structuri arhemice artificiale – robotul - se face prin sporirea nivelului de inteligenta, ceea ce il apropie pe acesta de arhemul natural reprezentat de elementul uman de inalta performanta. Pe aceasta cale se ajunge la arhemuri artificiale care executa operatii performante dupa program, devenind astfel sisteme expert. Human resources management and training of high-performing managers.

Cuvinte cheie: management, resurse umane, empatie, mecanism, personal, success.

Actualitatea temei: Pregatirea personalului pe baza conceptiei arhemice creeaza premise ca fiecare lucrator sa munceasca dupa vocatie, ceea ce permite punerea in valoare a performantelor maxime de care este capabil orice salariat. Performantele solicitate de conceptia arhemica pot fi atinse de elementul uman prin invatare si prin perfectionarea deprinderilor sale. Dupa invatarea unor idei se trece la experimentarea practica a acestora si se parcurg pe aceasta cale toate treptele pana la nivelul performantei noi solicitate de arhem. Organizarea locurilor de munca urmareste asigurarea conditiilor de confort si a climatului spatiului de lucru pentru obtinerea unei eficienta maxime. Dialogul om – calculator - proces reclama cibernetizarea activitatii, ceea ce implica rezolvarea problemelor in asistenta calculatoarelor. Pentru extinderea acestui dialog se proiecteaza sisteme de conducere automata in care apar structuri hard si soft specializate pe probleme. In locuri cu conditii grele de lucru sau in cele izolate se introduc roboti dotati cu inteligenta artificiala care culeg datele din proces si le transmit spre prelucrare calculatorului central. In cadrul dialogului om - calculator - proces este necesar ca toata gama de instalatii fizice sa fie fiabila, iar decidentul si robotul sa fie performanti. Dialogul cibernetic cu productia permite mentinerea parametrilor de calitate, ceea ce genereaza economii de resurse pe intregul lant productie - consum. Pregatirea unui decident performant se face pe baza conceptului de fram. Prin **fram** se intelege in acceptiunea arhemica un set de cunostinte de inalta eficienta, calitate si operativitate. Problematika recrutarii, pregatirii si perfectionarii personalului nu poate fi tratata ca o simpla sarcina a departamentului de resurse umane cu rezolvare in functie de necesitati, ci trebuie corelata cu obiectivele organizatiei. In cadrul organizatiilor mici si mijlocii problema se simplifica deoarece managerul intra mai direct in contact cu toti salariatii si

poate aprecia nivelul de pregătire și contribuția fiecăruia la progresul întregului grup. Este clar că parcurgerea tuturor etapelor presupuse de concepția arhitecturală, pornind de la simularea unor deprinderi și ajungând la proiectarea asistată de calculator și controlul automat prin calculatoare de proces, inteligența artificială constituie un sprijin real și "construiește" în baza funcțiilor sintetizatoare ale creierului uman.

Din cele prezentate până acum trebuie să se desprindă concluzia că asemenea unui proiect de dezvoltare de produse, în orice întreprindere sau firmă trebuie să existe un proiect al dezvoltării resurselor umane. Empatia, după Rogers, este proprietatea de a percepe cadrul intern de referință al interlocutorului cu toate componentele sale emoționale ca și cum ar fi persoana cealaltă. Prin cadrul intern trebuie înțeleasă psihologia partenerului sub aspect cognitiv și emoțional. Fenomenul empatic trebuie gradat pe linia amplasării în locul partenerului a interlocutorului până la situația de a crede că este chiar partenerul. Pentru a realiza fără risc această trecere, se face apel la efortul de creație.

Cuvântul empatie este un termen împrumutat din psihologie și are ca accepție "facultatea intuitivă de a se pune în locul altuia, de a percepe ceea ce resimte acesta". Empatia are la bază un proces complex și controversat. Empatia este un fenomen psihic cognitiv-educativ, de identificare parțială a unei persoane cu un model de comportament uman perceput sau evocat, care se poate manifesta conștient sau inconștient, favorizând un act de înțelegere și comunicare.

Conform concepției empatiei manageriale, formarea specialiștilor începe cu treptele educației preuniversitare și continuă cu cele universitare și postuniversitare.

Cunoașterea mecanismului intern care caracterizează comportamentul empatic permite perfecționarea activității umane și înlesnește optimizarea performanțelor individuale în anumite profesii. Pentru reușita acestor deziderate, educatorii trebuie să cunoască psihologia educațiilor prin comunicări permanente pentru a-i atrage (prin recompensare sau sancționare) spre performanțele maxime ale capacității lor. Un grad ridicat empatic reclamă un minim de entropie informațională, adică un minim al cantității de informații raportată la un mesaj transmis. La diminuarea entropiei informaționale contribuie creșterea gradului de empatie. Modalitățile principale de manifestare ale empatiei sunt:

Caracteristica realității fiziologice bazată pe indicatori motori, tensiune musculară, reflexul condiționat. Aceste caracteristici au un rol stimulator în comportamentul empatic.

Surprinderea laturii afective a comportamentului empatic. Multi autori consideră că empatia este o sursă de cunoaștere a stărilor afective a interlocutorilor sau o modalitate de participare la bucuria sau tristetea altuia (ca și cum ar fi cealaltă persoană). Simpatia exprimă trăirea propriei emoții pentru altul. Simpatia și empatia se condiționează reciproc.

Investigarea psihologică a fenomenelor pe baza componentei predicative a empatiei prin care subiectul înțelege ceea ce simte interlocutorul. Acest lucru se poate realiza prin percepție, reprezentare, deducție, imaginație etc. Pe aceste baze s-a definit empatia ca un transport imaginativ în gândirea, trăirea și în modul de acțiune al altuia în ideea structurii lumii, conform interlocutorului.

Modalitatea motivational-acțională evidențiază calea de a înțelege cum simte interlocutorul și cum simte educatorul starea educatului.

După diverși autori, funcțiile empatiei se pot sintetiza astfel: intercunoașterea definită ca gradul de includere în propria cunoaștere a cunoașterii celuilalt proiectarea eului propriu în rolul interlocutorului care poate determina poziția imperfectă de identificare comunicarea clară a ideilor și receptarea rapidă a răspunsurilor care duce la înțelegeri intuitive reciproce, ceea ce diminuează entropia informațională a dialogului cooperarea permanentă între educat și educator fără a renunța la exigente.

Structura personalității managerilor se perfecționează dacă beneficiază de calitatea de a fi empatică, ca premisa psihologică a optimizării relației manager-subordonat, pe baza unei comunicări eficiente între părți. Calitatea de a fi empatic pentru manageri este o condiție a eficienței practice. Pentru a se putea manifesta, este necesar ca fiecare manager să cunoască psihologia celui subordonat și să se coboare la gradul de înțelegere al acestora. Entropia crește dacă managerul nu denotă maiestrie practică (în predarea și verificarea cunoștințelor) și maiestrie educațională (reprezentată de cunoașterea modalităților de fixare a unor relații optime între participanți).

Pentru a fi empatic, managerul trebuie sa indeplineasca doua conditii de baza: *pregatire profesionala excelenta maiestrie practica (pregatire psihopedagogica)*.

Ultima conditie se refera la modalitatile de transmitere a cunostintelor catre subordonati si de formare a interesului de cunoastere a personalitatii acestuia.

Calitatile unui manager empatic in relatia manager - subordonat sunt in principal urmatoarele:

a. **calitati profesionale** (inovator-creativ, documentat, vocatie pedagogica in transmiterea cunostintelor, tact pedagogic, capacitate de a intreba si de a aprecia raspunsul etc)

b. **calitati didactico-educationale** (talent pedagogic, intelegere si autoritate fireasca, simtul umorului si rabdare, calitati morale, observarea dezvoltarii educatilor, capacitate critica, simtul valorilor si al misiunilor, aptitudini organizatorice, imaginatie pedagogica, constiinciozitate, dreptate, nepartinare, modestie, sinceritate, puterea de a aprecia pe cei educati, capacitatea de a face accesibila o meserie, legarea cunostintelor de practica si realizarea eficienta a aplicarii managementului modern in pregatirea de toate gradele).

Concluzie: Numai prin imbinarea pregatirii profesionale si a celei educationale se asigura nivelul productiv-valoric al fiecarui manager.

Eficienta cooperarii reclama managerului calitatea de a organiza actiuni educationale, de a media accesul la informatii, de a urmari sistematic comportarea si de a evalua randamentul subordonatului si de a cunoaste psihologia acestuia. Dialogul manager - subordonat trebuie sa dezvolte gandirea divergenta, sa fie spontan si receptiv, sa fie creativ in rezolvarea problemelor.

Subordonatul trebuie sa se angajeze si sa participe la propria formare. Managerul trebuie sa fie autoritar pentru a media accesul la cultura, pentru a stimula initiativa si participarea subordonatului la procesul instructiv. Subordonatul trebuie sa invete mult, trebuie sa gaseasca probleme si sa gaseasca solutii pe baza rationamentului logic. Relatia empatica bilaterala asigura o comunicare eficienta si un rezultat asteptat al educatiei si instructiei bazat pe cunoastere si informare. Cunoasterea da putere si diminueaza entropia procesului de educatie. In aceasta perspectiva deosebim trei cupluri manager - subordonat: manager indiferent, egoist, care ignora viata intima a subordonatului si reciproc, manager egocentric, care provoaca conflicte intre el si subordonat, reciproca fiind mai putin directa, manager camarad al subordonatilor, care dezvolta amicitia sub semnul schimbului de cunostinte, afectiv si intelectual de nivel.

Corespunzator, relatiile dintre manager si subordonat pot fi:

relatii de autoritate, in care managerul nu tine cont de parerea subordonatului si care provoaca acestora reactii de ezitare si conduc la instabilitate, la lipsa de initiativa si la lipsa de incredere, iar in unele cazuri la opozitie agresiva.

relatii democratice, in care managerul tine cont de parerile subordonatului si conlucreaza cu colectivul ; aceste relatii produc o rapida apropiere si incredere reciproca manager - subordonat, ceea ce permite o finalizare dinamic creatoare a actiunilor intreprinse si duce la autonomie si independenta personalitatii.

relatii liberale si indiferente, in care managerul nu intervine deloc, lasand ca lucrurile sa se desfasoare de la sine; aceste relatii evidentiaza nonvocatia managerului in procesul de educatie al subordonatului, ceea ce face ca managerul sa se retraga in turnul sau de fildes.

Referințe:

1. BARBULESCU, C., *Pilotajul performant al intreprinderii*, Editura Economica, Bucuresti, 2012.
2. CAPP, T., *Concept of Learning Organisation*, Hermes, France, 2017.