

**„МЕКО” УПРАВЛЕНИЕ – СТРАТЕГИИ
ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ОТНОШЕНИЯТА****доц. д-р Надя Миронова***Университет за национално и световно стопанство***„SOFT” MANAGEMENT – STRATEGIES FOR RELATIONS
MANAGEMENT****Assoc. Prof. Nadya Mironova, PhD***University of National and World Economy*

Резюме: Модерната управленска теория разграничава условно два типа управление – „меко” и „твърдо”. Колкото по-важни стават човешките ресурси за конкурентно способността на организацията, толкова по-актуални са проблемите на мекото управление (Soft management).

Статията съдържа анализ на основните стратегии на мекото управление, както и опит за разширяване на традиционната представа за този тип управление като за свързано единствено и само с управлението на персонала. Представена е авторова концепция за мекото управление като управленски стил, който се простира върху всички управленски функции и процеси.

Управлението на процесите може да бъде „меко” – основано на отчитане на функционалните взаимодействия и сътрудничеството между подразделенията, или „твърдо” – реализирано чрез периодична промяна на връзките и взаимодействията и разширяване на длъжността на работниците и служителите.

Мекото управление предполага разработване на бизнес процесите в управляемата система като се програмират съответните вертикални и хоризонтални връзки и се регламентират отношенията чрез инструкции и алгоритми. Специфичното на тези регламенти е, че те осигуряват съответствието между отношенията вътре и вън от организацията и предварително зададени маркетингови и психологически цели.

Ключови думи: меко и твърдо управление, управление на отношенията, ценностно ориентиран модел, стил на управление, методи на управление.

Abstract: The modern managerial theory clearly defines two types of management – „soft” and „hard”. The more important the human resources become for the competitive advantage of the organization, the more pressing are the problems of the soft management.

This article contains the main soft management strategies, as well as experience for broadening the traditional image of this type of management as one mainly related to the human resource management. The author’s concept for soft management is presented as a managerial style, also as managerial methods which stretch over all managerial functions.

The processes management can be soft, based on the functional interrelations and the cooperation between the departments, or hard – based on the regular changes of the relations, interactions and widening of the employee's function.

Keywords: *soft and hard management, relationship management, value-based model, management style, management methods.*

В развитието на съвременния мениджмънт има ясно различима тенденция към развитие на методи за дългосрочно сътрудничество с работещите в организацията, към целенасочено използване на инструментите на лидерството и не на последно място – към установяване на трайни благоприятни отношения с външната среда. Оформено е едно ново направление, известно като „мек“ мениджмънт (soft management), което съчетава познати концепции на организационната поведение, управлението на човешките ресурси, класическия мениджмънт, психологията и управлението на комуникациите в нова система, позната като „управление на отношенията“. Модерната теория на заинтересованите страни създава методологична основа за разработване и установяване на модели и практики, които развиват управлението в посока на използване на доверието, разбирането и уважението между хората в организацията като универсални ценности. Резервите за повишаване на организационната конкурентоспособност чрез създаване е развитие на човешкия потенциал се крият в самата същност на социалната организация. „Многобройните отношения между хората в организацията – симпатии и антипатии, сътрудничество или конфронтация между отделите, ориентацията към клиента или равнодушието към неговите очаквания, отношението на персонала към компанията и нейните цели и т.н., създават атмосфера, която определя поведението на хората и резултатността на бизнес стратегията.“¹

Твърд и мек модел в мениджмънта (Hard and Soft management)

Въпреки очевидната връзка с школата на човешките отношения, всъщност не теорията за управление на човешките ресурси, а приложението на процесен подход в управлението на практика води до разграничаване на два вида управление, които се определят като меко и твърдо управление.

Мекото управление на процесите се определя от изследователите като метод за управление, основан на функционалното взаимодействие и сътрудничеството между подразделенията на организацията.² В резултат на това се проектират бизнес процесите, установяват се хоризонталните и вертикални връзки в управляваната система, съставят се съответните инструкции и алгоритми за комуникации, въвеждат се управленски модули. Модулите са съвкупности от предписания за персонала, чрез които първоначално се внедряват а след това се поддържа форми и средства за взаимодействие между подразделенията вътре в организацията, както и между нея и външните заинтересовани страни. Целите на тези взаимодействия могат да бъдат комуникационни, маркетингови, психологически и т.н. Такива цели могат да бъдат,

¹ Яхонтова Е.С. Soft management или управление на отношенията в компанията. ЗАО Экономика. 2010. стр.5.

² http://www.elitarium.ru/2013/07/17/resheniya_upravlenscheskikh_problem.html

например „привличане и задържане на клиенти“, „създаване на лоялност“, „информираниране на качествата на нов продукт“, „установяване на контакт с нови партньори“, „подобряване на имиджа“ и др.

Твърдият модел се асоциира с периодична промяна на връзките между елементите в управляемата система. Тази промяна включва и известните техники на ротация и разширение на длъжността, оптимизацията на работните процеси, организационните промени в различните им аспекти. Такъв тип на управление се прилага предимно в случаите на сериозни или хронични проблеми в дейността на управляваната система, когато се налагат радикални решения и промени, които повишават кондицията на организацията. Твърдото управление е предпочитано от собствениците в управлението на бизнеса им като ясен и радикален инструмент, от приложението на който настъпват лесно прогнозируеми последствия.

Професионалният мениджмънт, обратно, предпочита приложението на „мекиите“ подходи към усъвършенстване на процесите. Чрез тях се решават няколко основни задачи.³

1. Създаване на ценностно- ориентирана общност от сътрудници:

- Създаване и приложение на корпоративната философия и култура.
- Изграждане и демонстриране на обратна връзка с персонала за оценка на начина, по който той прилага в ежедневната си работа философията и културата на компанията.
- Корекция на методите за прилагане на корпоративната философия като се използват съвременни технически средства за наблюдение и връзка.
- Проектиране, внедряване и контрол за прилагането на специфичен стил за общуване между персонала и с клиентите.

2. Организиране на работата на персонала:

- Разработка на документи, които регулират поведението на персонала-длъжностни характеристики, стандарти за общуване с клиенти, инструкции и алгоритми за поведение в различни ситуации.
- Подготовка и поетапно въвеждане на интегрирани управленски модули, които обединяват усилията и постиженията на хората в различни направления по отношение на поставени предварително комерсиални, информационни или психологически цели.
- Контрол върху ефективността и ревизия на документите, които регулират връзките между персонала на базата на обратна връзка.

3. Регулиране на процесите спрямо зададените бизнес цели:

- Постигане на маркетинговите показатели чрез контрол върху спазването на правилата и процедурите, както и върху фирмената политика и философия за отношенията .
- Организация на работата с клиентите – документи и информация, процес на обратна връзка.
- Структура, организация и функциониране на комуникационната система.

³ Зуб А.Т. „Жесткие” и „мягкие” решения управленческих проблем. ЦДО. Москва. 2013.

„Меко“ управление и управление на отношенията

Въпреки връзката с процесите, все пак изходна теза за развитието на „мекото“ управление е разбирането, че организацията, това не са сградите, не е оборудването, не са банковите сметки и не са технологиите, а хората. За това именно работата с хората може да се отбележи като най-важна за успеха.⁴ По тази причина за „меко“ управление се говори предимно по отношение на човешките ресурси и то в два различни контекста.

Първият контекст е на изграждането на умения, които се свързват с нарастването на човешкия капитал, мотивацията, развитието на таланта, кариерата и т.н. В речника на Кембридж е дадено следното определение за „меко управление“ на човешките ресурси „система за управление на служителите, в която те се считат за важен ресурс за растежа на компанията. За тях се грижат и за тях се създават условия да развиват своите умения.“⁵ В този аспект ключовата дума е „умения“, около създаването, развитието и приложението на които се развива цялата система за УЧР, както и системите за управление на знанията.⁶

Вторият контекст се създава от концепцията за управление на отношенията, която се фокусира върху управлението на хората чрез комуникации, лидерство и култура. Свързан е с взаимоотношенията на персонала в рамките на организацията и се осъществява посредством съответни политики, инструкции и процедури. Целта на управлението е консолидирането на усилията на работещите в името на общо благо. Управлението на отношенията на ниво организация в този смисъл е създаване и развитие на психологически климат и култура, които допринасят за резултатността от работата на персонала и за неговата удовлетвореност от труда. Според Е. Яхонтова⁷, тази специфична среда се изгражда чрез положителни и конструктивни отношения. „Ръководителите трябва да научат едно просто нещо, което е известно отдавна и на декана в университета, и на диригента на симфоничния оркестър: ключът на успеха е в уменията за разкриването на човешкия потенциал и за развиването му.“, твърди и П. Дракър⁸.

Основният обект на управлението в рамките на тази система, има изключително специфични характеристики, които произтичат от елементите, от които е изграден, а именно хората:

- Те имат свои различни и при това често противоречиви интереси.
- Размишляват и преценяват всичко, включително решенията на висшестоящите.
- Реагират емоционално на всяка ситуация.
- Постоянно променят мотивите си, работоспособността, личностните си качества.

⁴ Уелч Дж., Уелч С. Да печелиш. Класика и стил. 2008.

⁵ <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/business-english/soft-hrm>

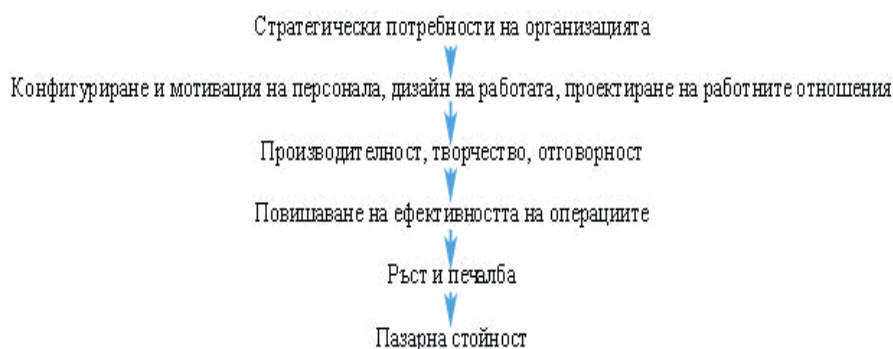
⁶ Vlatka Hlupic, Athanasia Pouloudi, George Rzevski. Towards an Integrated Approach to Knowledge Management: ‘Hard’, ‘Soft’ and ‘Abstract’ Issues. Knowledge and Process Management Volume 9 Number 2 pp 90–102 (2002)

⁷ Яхонтова Е.С. Soft management или управление на отношенията в компанията. ЗАО Экономика. 2010. стр.112.

⁸ Дракър П. Мениджмънт в следващото общество. Класика и стил. С., 2006.

- Прекарват само част от живота си на работа. Животът им извън организацията, който не може да се контролира, създава динамични неочаквани промени, които касаят личността и професионалните им качества и проявления.⁹

Тази сложност на обекта е причина да се развият научните методи и подходи, които отчитат комплексността на връзките и характеристиките на елементите. Основна роля за развитието на методологията в това направление има връзката между капитализирането на компанията и управлението на персонала, показана на фиг. 1.



Фиг. 1. Модел на зависимостта на капитализацията на компанията от управлението на персонала

Източник: Dorgan S.J, Dowdy J.J, Rippin Th.M. *The link between management and productivity.* Web exclusive.Feb. 2006.

Изследванията на опита на успешните компании доказват по недвусмислен начин, че може да се изолира една ключова характеристика на успешното управление, която осигурява стабилни конкурентни преимущества. Тя се състои в стратегическата интеграция на управлението върху парадигмата за персонала като ключов ресурс и построяването на системата за управление в контекста на концепцията за мекото управление. То предполага отчитане на всички интереси, преживявания и очаквания на персонала и лична загриженост и съпричастност на ръководителя към емоционалните състояния и проявления на сътрудниците. Най-синтезиран вид е придобил този подход в известния модел 7S на Мак Кинзи, където са интегрирани „твърди“ елементи като структура, стратегия, система с „меки“ инструменти като стил на управлението, умения и гъвкави подходи към персонала.¹⁰

Балансът между „твърди“ и „меки“ методи е продължителна линия на спорове и научни приноси, които се развиват в сериозен брой модели за управление на персонала, които могат да бъдат класифицирани от гледна точка на нашия интерес както е показано на фиг. 2.

⁹ Яхонтова Е.С. Soft management или управление на отношенията в компанията. ЗАО Экономика. 2010. стр. 125.

¹⁰ Waterman R.H. The Seven Elements of Strategic Fit. Journal of Business Strategy. 1982. pp71.



Фиг. 2. Основни модели за управление на персонала според приложението на меки и твърди методи

Източник: Rasmus Lerchedahl Petersen, Lars Birke dal, Aleksandar Nanevski. *A Realizability Model for Impredicative Hoare Type Theory*. <http://ynot.cs.harvard.edu/papers/HTTmodel.pdf>

Балансираните модели се считат за „твърди“ модели. Ако анализираме двата най-известни от тях, показани на фиг. 2 ще открием общите им черти, както и редица ограничения и недостатъци.

Моделът на Фомбрун, Тичи и Дивена¹¹ е базиран на схващането за едностранна зависимост на стратегията за управление на човешките ресурси от бизнес стратегията. Според виждането на авторите, господстващо в теорията за управлението на човешките ресурси през 80-те години на ХХ-ти век, хората трябва да бъдат манипулирани и подтиквани към изпълнение на организационните цели независимо от техните собствени интереси и цели. „Според привържениците на този модел има тясна връзка на функцията управление на човешките ресурси с линейната структура на организацията чрез: създаване на базата данни, засилване ролята на мениджмънта в областта на човешките ресурси и оценка на приноса на HR отдела в стратегическата, административната и оперативно стопанската дейност на организацията.“¹²

Моделът на групата на Шулер изследва относителното изискване, което произтича от конкретната бизнес-стратегия към ролевото поведение на персонала в контекста на стратегически цели като иновациите, повишаване на качеството и намаляване на себестойността.¹³ Този модел изобразява механично съответствието между бизнес-стратегията и стратегията за управление на човешките ресурси.

Карен Леге¹⁴ също развива „твърдия модел“, като внася аргументи за признаването на човешките ресурси като всички други видове ресурси. За него са валидни три ключови аспекта: гъвкавост във всичките й проявления, обучение на екипа за делегиране на власт и ангажираност и управление на културната сфера.

Трите модела изразяват обща концепция, при която „твърдият модел на HR мениджмънта се прилага за набиране, развитие и използване на служителите, които „пасват“ на фирмената култура. Човешките ресурси участват в изпълнението на раз-

¹¹ Fombrun C.J., Tichy N.M., Devanna M.A. *Strategic Human Resource Management*. NY. Wiley. 1984.

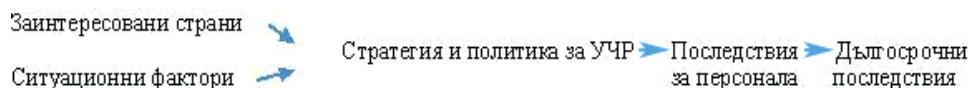
¹² Харизанова, М., Н. Миронова., Т. Кичева. СИСТЕМАТА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ – СТРУКТУРА, ФУНКЦИИ, ПЕРСПЕКТИВИ. Научни трудове на УНСС. Том 2. 2011.

¹³ Schuler, R.S., Jackson S.E. Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive*. 1987.1. pp.207-219.

¹⁴ Legge, K. *HRM: a critical analysis*. In ed. J. Storey, *New Perspectives in HRM*, Routledge, Londonq 1989.

нообразни дейности, но не и във вземането на управленските решения. Твърдият подход, който прилага организацията, представлява процес на управление на изпълнението чрез създаване на общ набор от стратегически цели и непрекъснато съотнасяне на поведението на всеки индивид към бизнес целите. Тази съвкупност от бизнес цели постоянно съсредоточава вниманието върху растежа и доходността. Така фокусиран, процесът на управление носи краткосрочно конкурентно предимство.¹⁵

Школата на мекото управление на човешките ресурси се нарича Харвардска благодарение на трудовете на Боксал¹⁶, който класифицира концепцията като „Харвардски модел на управление на човешките ресурси“. За създател на тази школа се счита Бир, чийто модел съчетава съвкупността от области на управление на персонала с неговото влияние върху вземането на решения и мотивацията, както е показано на фиг. 3.



Фиг. 3. Модел на Бир за управление на човешките ресурси

Източник: Яхонтова Е.С. *Soft management или управление на отношенията в компанията*. ЗАО Экономика. 2010. стр. 136

В този модел като резултат от избраната стратегия за управление на персонала се получават:

- Степен на ефективността и себестойност на продукцията.
- Развитието на компетентността, мотивацията и представянето на персонала.
- Синхронизиране на целите на работещите и на компанията.
- Формиране на атмосфера на взаимно уважение и доверие.
- Удовлетвореност на работниците и служителите от труда.

В основата на концепцията на Харвардския модел е поставена хипотезата, че мениджмънтът е информиран и съпричастен към всички дейности по УЧР. Стратегията в управлението на човешките ресурси е подход, ориентиран към дългосрочната перспектива и оценка на човешките ресурси като потенциални активи, а не като променливи разходи в организацията. Авторите отбелязват, че в сферата на УЧР влизат всички тези управленски решения и действия, които влияят върху характера на отношенията между организацията и нейните сътрудници – човешките ресурси.

¹⁵ Харзанова М., Н.Миронова., Т. Кичева. СИСТЕМАТА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ – СТРУКТУРА, ФУНКЦИИ, ПЕРСПЕКТИВИ. Научни трудове на УНСС. Том 2. 2011.

¹⁶ Boxall, P.F. Strategic HRM: A Beginning, a New Theoretical Direction. HRM Journal, 2 (3) pp. 61-79, 1992.

Според Боксал преимуществата на този модел са:

- съгласуването на интересите на различни заинтересовани страни;
- отчитане на важността на компромисите – явни и скрити, между интересите на собствениците и интересите на сътрудниците;
- разширяване на контекста на УЧР чрез засилване на влиянието на сътрудниците, усъвършенстване на организацията на труда и проблеми, съпътстващи стила на управление;
- признаване на влиянието на редица външни фактори върху процеса на избор на организационната стратегия и предложение за съчетаване на факторите на пазарното стопанство със социално-културните фактори;
- приоритет на активния стратегически избор.

Харвардският модел оказва силно влияние върху теорията и практиката, защото се превръща в основа за нова практика – всички мениджъри поемат своята отговорност по отношение на човешките ресурси, независимо от сферата, в която са отговорни.

Друг представител на тази школа е Уолтън¹⁷, който развива концепцията и подчертава важността на запазването принципите привързаност и взаимност. Според него „новият модел на управление на човешките ресурси е основан на политиката, стимулираща взаимност – взаимни цели, взаимно влияние, взаимно уважение, взаимно възнаграждение, взаимна отговорност. Тази политика стимулира привързаността на сътрудниците към организацията, което би довело до по-добри икономически резултати и по-качествено развитие на човешките ресурси“¹⁸. т.е. той предлага прилагането на гъвкавия подход в УЧР.

Принос в развитие на концепцията на за мекото управление имат и английските учени Гест, Леге, Хендри, Сисон, Стори и др.

Гест (1987, 1989, 1991)¹⁸ обогатява концепцията на Харвардската школа с формулирането на четири нови цели при УЧР, които препоръчва да бъдат проверени в практиката:

1. Стратегическа интеграция – способността на организацията да съчетае задачите по УЧР със стратегическите планове, като се предостави възможността на линейните мениджъри да внедряват елементи в системата на УЧР в процеса на вземане на управленски решения от тях.
2. Висока степен на привързаност – при реализация на организационните цели от сътрудниците;
3. Високо качество. То се обвързва с мениджърското поведение за постигане на високо качество на стоките и услугите, на управление на персонала и инвестициите за подобряване на качеството на труда на сътрудниците.
4. Гъвкавост. Да осигурява конкурентоспособност и преимущества при внедряването на иновации в резултат на промените на пазара или новите открития.

¹⁷ Walton, R.E. From control to commitment in the work place. Harvard Business Review, 63, pp.76-84, 1985

¹⁸ Guest, D. E. HRM and industrial relations. Journal of Management Studies, 14 (5), 1987.

Guest, D. E. Personnel and HRM: can you tell the difference? Personnel Management, January, pp. 48-51, 1989.

Guest, D. E. Personnel Management: the end of orthodoxy, British Journal of Industrial Relations, 29(2), pp. 149-176, 1991.

Като цяло, „при мекия модел на HR мениджмънта се акцентира върху комуникацията, мотивацията и лидерството. Тези направления провокират ангажираността на персонала към целите и тяхното изпълнение при запазване на уважението и достойнството в отношението към отделния служител. Ръководствата на организациите са убедени, че това са основните фактори, допринасящи за способността на същите да остават гъвкави и да увеличават оборота и доходността от година на година, без да се променя броя на служителите.“¹⁹

Много интересна от гледна точка на приложението на мекия подход в управлението на човешките ресурси, свързано с аспекта на управление на отношенията, е идеята на Петигре. Той изследва аналитично връзката между управление на персонала в контекста на развитието на структурата и процесите, които оказват влияние върху стратегията. Неговият модел изобразява двустранната връзка между стратегията за управление на компанията и стратегията за управление на човешките ресурси, от една страна и от друга – действието на определени детерминиращи фактори (фиг. 4).



Фиг. 4. Модел на Петигре за управление на човешките ресурси

Източник: Hendry C., Pettygrew A. *Human Resource Management: an agenda for the 1990. IJ of HRM.1990.N 1.pp.17-43.*

В този модел се появяват за първи път отношенията като част от стратегията за управление на човешките ресурси. В последствие тази идея е развита в относително завършена концепция за управление на отношенията на две нива: лично и организационно.

¹⁹ Харзанова, М., Н. Миронова, Т. Кичева. СИСТЕМАТА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ – СТРУКТУРА, ФУНКЦИИ, ПЕРСПЕКТИВИ. Научни трудове на УНСС. Том 2. 2011.

Заклучение:

Развитието на науката в областта на управлението на човешките ресурси преминава през различни етапи, като утвърждава модели с различни структурни елементи и количествени характеристики. Тези модели могат да се класифицират в рамките на два принципно различни подхода към управлението – мек и твърд. Двамата подхода са приложими както към управлението на процесите, така и към управление на човешките ресурси, така и в комбинация на двата обекта.

Приложението на мек подход в управлението на хората е обективно обусловен от социалната същност на организацията и развитието на комуникациите. То се свързва с акцент върху уменията или с акцент върху отношенията.

Управлението на отношенията, от своя страна, е транс дисциплинарна област за научни изследвания, чиято методологична база се изгражда от Теорията на заинтересованите страни и Стратегическото управление на човешките ресурси, който аспект е предмет на теоретичен анализ в тази статия. На базата на този анализ може да се извърши изследване на приложението на мекия подход в управлението на българските организации, което ще даде отправна точка за развитие на теорията и практиката в този посока.

Литература:

- [1.] Дракър, П. Мениджмънт в следващото общество. Класика и стил. С., 2006.
- [2.] Харизанова, М., Н. Миронова., Т. Кичева. Система за управление на човешките ресурси – структура, функции, перспективи. Научни трудове на УНСС. Том 2. 2011.
- [3.] Уелч, Дж., Уелч С. Да печелиш. Класика и стил. 2008.
- [4.] Зуб, А.Т. „Жесткие” и „мягкие” решения управленческих проблем. ЦДО. Москва.2013.
- [5.] Яхонтова, Е.С. Soft management или управление на отношенията в компанията. ЗАО Экономика.2010.
- [6.] Dorgan, S.J, Dowdy J.J, Rippin Th.M. The link between management and productivity. Web exclusive. Feb. 2006.
- [7.] Fombrun, C.J., Tichy N.M., Devanna M.A. Strategic Human Resource Management. NY. Wiley. 1984.
- [8.] Hendry, C., Pettygrew A. Human Resource Management: an agenda for the 1990. J of HRM.1990.N 1.
- [9.] Legge, K. HRM: a critical analysis. In ed. J. Storey, New Perspectives in HRM, Routledge, Londonq 1989.
- [10.] Rasmus Lerchedahl Petersen, Lars Birkedal, Aleksandar Nanevski.A Realizability Model for Impredicative Hoare Type Theory. <http://ynot.cs.harvard.edu/papers/HTTmodel.pdf>
- [11.] Schuler, R.S., Jackson S.E.Linking competitive strategies with human resource management practices.Academy of Management Executive.1987.1.
- [12.] Vlatka Hlupic, Athanasia Pouloudi, George Rzevski. Towards an Integrated Approach to Knowledge Management: ‘Hard’, ‘Soft’ and ‘Abstract’ Issues. Knowledge and Process Management Volume 9 Number 2. 2002.
- [13.] Waterman, R.H. The Seven Elements of Strategic Fit. Journal of Business Strategy.1982.
- [14.] <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/business-english/soft-hrm>
- [15.] http://www.elitarium.ru/2013/07/17/resheniya_upravlencheskikh_problem.html