

Філософія «м'якого» управління

Визначається концептуальне підґрунтя м'якого управління як прогресивної технології менеджменту, в основі якої лежить опосередкування впливу суб'єкта на об'єкт організаційними умовами, організаційним середовищем, організаційним простором, організаційними взаємовідносинами або організаційною культурою.

Ключові слова: м'яке управління, жорстке управління, опосередковане управління, організаційна культура.

Теза про те, що концептуальні засади теорії і практики управління людьми в останні роки поступово, але принципово трансформуються, і що сучасний ефективний менеджмент радикально відрізняється від управлінських технологій навіть п'ятирічної давнини, сьогодні вже нікого не дивує. Проте не вичерпаним залишається запитання щодо того, як саме він має змінюватись, в якому напрямі. Якою має бути філософія сучасного ефективного менеджменту?

Вже традиційною стала спроба звести ці зміни до переходу від авторитарного до демократичного стилю управління. Проте навіть на вітчизняному просторі так відповідають уже років двадцять п'ять, тобто навряд чи можна вважати це прогресивною відповіддю. Що ж тоді говорити про більш розвинені управлінські технології західноєвропейських країн і Америки, по відношенню до яких ефективність виробничої демократії вже стала прописною істиною?

Демократія – це надання можливості підлеглим брати більшу чи меншу участь в прийнятті управлінських рішень. Звісно, позитиви демократичного способу управління важко заперечити, але що робити, якщо підлеглі *не хочуть* користуватись цією можливістю? Розв'язання цієї проблемної ситуації є сенс пошукати в дійсно сучасних, найостанніших ідеях щодо так званого «м'якого» управління. Коли ми говоримо «найостанніших», то маємо на увазі, що ці ідеї *ще не тільки не набули* формату концепцій і завершених теоретичних систем, зустрічаються розрізнено і фрагментарно здебільшого в Інтернет-ресурсах – але й в останніх часто носять характер скоріше інтуїтивних одкровенень, ніж раціонально обґрунтованих принципів і рекомендацій. Більше того: це майже виключно англомовні ресурси і відповідно «одкровення» англомовних авторів.

Отже, спробуємо розібратись, що вкладається в зміст цього нечасто використовуваного терміна «soft–management» і сформулювати концептуальне поле того явища, яке ми умовно назвали «м'яким управлінням».

Серед значень слова «**м'який**» у тлумачному словнику є низка трактувань, що можуть стосуватись суспільних процесів і управління в тому числі. Це:

- 1) який угинається, подається від дотику, натискування тощо – в протилежність слову «твердий»;
- 2) *перен.* який не містить нічого різкого, неприємного, дратівливого; тихий, приглушений, ледве чутний; повільний, плавний;
- 3) *перен.* який має невиразні, розпливчасті риси, межі;
- 4) *перен.* який легко піддається впливу, поступливий, піддатливий; лагідний;
- 5) *перен.* добрий, сердечний, чутливий;
- 6) несуворий, поблажливий – в протилежність слову суворий; позбавлений грубості, різкості, ввічливий [2;див. також:3].

Термін «**управління**» у світоглядному контексті визначається у філософському словнику за редакцією В.Шинкарука як «об'єктивний процес упорядкування *систем*, суть якого полягає в забезпеченні їхньої цілісності, підтриманні заданого режиму діяльності й досягнення мети шляхом обміну інформацією між їхніми підсистемами (керуючою і керованою системами) по каналах прямого і зворотного зв'язку» [8,с.706]. По відношенню до соціальних систем важливим є доповнення, дане колективом харківських науковців – згідно нього, сутність управління також полягає в цілепокладанні, у формуванні та здійсненні спеціальних управлінських впливів на людей та їх групи, на хід і характер їх сумісної діяльності для забезпечення відповідності її характеру і результатів деяким наперед поставленим стратегічним цілям і завданням [7,с.73].

Спираючись на наведені значення термінів «м'який» і «управління», в першому наближенні можна зробити висновок, що м'яке управління – це нежорстке, несуворе, нерізде, плавне регулювання колективної діяльності людей, це такий вплив, якому притаманні доброта, сердечність, чутливість, який і сам легко піддається зворотному впливові. (Як бачимо, цей опис не ідентичний усталеному розумінню демократичного управління – отже зайвий раз переконуємось в нетотожності цих понять.) З'ясуємо, які з наведених ознак можна вважати *сутнісними* для м'якого управління.

Для цього проаналізуємо ті поодинокі згадки про «soft–management», які доступні на сьогоднішній день в англомовних джерелах.

Будемо мати на увазі, що, на нашу думку, англомовні антоніми «soft» – «hard» в контексті проблематики менеджменту коректніше перекладати як «м'який» – «жорсткий», а не як «м'який» – «твердий» (слово «hard» згідно словника [1,с.325] може з однаковим успіхом перекладатись як «твердий», так і як «жорсткий»).

Чи не єдиним автором, який більш–менш концептуально описав свої погляди щодо співвідношення «м'якого» і «жорсткого» менеджменту, є Р.Хеллер, редактор–засновник журналу «Management Today Magazine» і один з найбільш популярних авторів із бізнес–адміністрування, який написав із цієї проблематики понад 50 книг. Стверджуючи, що менеджмент завжди вважався «жорсткою» дисципліною, він говорить про *сучасний підйом менеджменту м'якого*.

Р.Хеллер пише: «Жорсткі менеджери мають право і обов'язок дисциплінувати своїх підлеглих, забороняючи зайві дії, розпоряджаючись всією справою, переміщуючи людей з посади на посаду і т.д. Такий різновид влади може легко створити атмосферу страху і дрижання. Але справжня жорсткість деякий час назад почала пом'якшуватись і зміни наростають. Вони вже сягнули такої міри, яку «Harvard Business Review» зміг назва-

ти «жорсткістю, що стає м'якою», описуючи «тяжку роботу бути м'яким менеджером» [12].

Дійсно, важко не погодитись із цим автором, що *відбувається зміна ставлень*, і саме цю зміну відображають концепції жорсткого і м'якого управління. Тому це концептуальна зміна ставлень.

Існує точка зору, що ці дві концепції відповідають теоріям Х і У Д.МакГрегора. При цьому теорія Х з її тлумаченням людей як лінивих від природи, які працювати будуть тільки через примус, відповідає моделі жорсткого управління. Теорія У (згідно якої люди завжди хочуть особистої самореалізації, і робота може стати одним із шляхів цього) відповідає моделі м'якого управління [13]. Ми не можемо підтримати цю точку зору, адже термін «м'яке управління» лише зараз починає завойовувати своє місце, а концепції МакГрегора вже півстоліття. Зміст м'якого управління глибший і не такий очевидний. Хоча ці речі, без сумніву, взаємопов'язані.

Практично єдиним російськомовним винятком на тлі англомовних джерел є книга О.Яхонтової, директора Центру соціальних і психологічних досліджень, професора кафедри менеджменту і маркетингу Вищої школи міжнародного бізнесу «Soft–management или управление отношениями в компании». У цій книзі, вважаючи м'яке управління однією з найбільш актуальних і цінних з погляду ефективності технологій управління людськими ресурсами, автор детально розглядає всі основні компоненти успішного управління відносинами з оточуючими людьми. Розкриті в даній книзі технології носять універсальний характер і можуть застосовуватися не тільки відносно персоналу, але також партнерів, конкурентів і клієнтів. Особлива увага приділена відповідям на питання що і як треба робити, щоб управляти відносинами з навколишніми людьми в рамках ділової активності [11].

Інший викладач Вищої школи міжнародного бізнесу А.Шамов, викладаючи курс «Основні механізми менеджменту (hard–management и soft–management)», пропонує слухачам зробити аналіз своїх управлінських ролей у компанії, скласти її «менеджерський портрет» (відносячи це до механізму «hard–management») і відпрацювати основні складові механізму «soft–management», зокрема, заповіді своєї фірми [9].

Часто наявні корисні і плідні ідеї щодо м'якого управління представлені не в науковому чи навчально–методичному форматі, а у форматі громадського обговорення – на форумах і т.п.

Відвідувач на сайті wiki.answers.com, даючи відповідь на запитання, чим відрізняється м'яке управління персоналом (HR–менеджмент) від жорсткого, підкреслює, що управління персоналом є сутнісним і життєво важливим для організаційного успіху. При цьому, на його думку, *функціями жорсткого управління персоналом* є: планування людських ресурсів, аналіз робіт, відбір і підбір персоналу, компенсації і винагороди, оцінка виконання, укладання договорів, трудове законодавство. *М'яке ж управління* покриває наступні функції: організаційний розвиток, управління конфліктами, навчання персоналу, розвиток лідерства, організаційна культура, побудова взаємовідносин. Таким чином, він тлумачить функції жорсткого менеджменту як основні, а м'якого – як допоміжні.

З іншого боку, жорстке управління персоналом визначається як «дуже інструментальний, практичний підхід», за якого люди розглядаються як пасивний ресурс, що має використовуватись, розгортатись і за необхідності згортатись, а планування персоналу постає лише як фактор

виробництва. Натомість м'яке управління персоналом можна ототожнити з концепцією «розвитку гуманізму», в якій підкреслюється людська сторона трудового ресурсу організації з довірою, співробітництвом, розвитком компетенцій персоналу [14].

Ми не згодні з поділом функцій управління персоналом таким чином, що частина з них носять характер жорсткого менеджменту, а частина – м'якого. Ми вважаємо ці два напрями різними концепціями, в рамках кожної з яких всі функції управління персоналом виконуються з певною специфікою. Щоправда, названі автором функції дійсно набувають домінуючого значення (ім віддається більше зусиль, часу і фінансів) в першій чи другій концепції. *В рамках м'якого управління дійсно більше уваги приділяється організаційному розвитку, розгортанню лідерства, управлінню конфліктами, управлінню взаємовідносинами і т.п.* Але якщо автор протиставляє ці два підходи, ніби ототожнюючи жорстке управління з ефективністю, а м'яке – з гуманізмом, ми пропонуємо тлумачити сутнісною рисою м'якого управління **ефективність, засновану на гуманізмі**.

У з'ясуванні прикладного, інструментального боку цієї концепції (яким чином можна забезпечити таку ефективність?) вимальовується теза, що м'яке управління є **управлінням опосередкованим**. Жорстке управління – це *безпосередній* вплив керівника на підлеглого шляхом наказів, розпоряджень тощо. При м'якому управлінні цей вплив опосередковується різними (найчастіше нематеріальними) об'єктами: організаційними умовами, взаємовідносинами між персоналом, організаційною (корпоративною) культурою і т.п. Згадки, окремі поодинокі ідеї, натяки на це теж інколи можна знайти в літературі – коли зустрічаються тези про «*управління умовами*», «*управління простором*», «*управління середовищем*», «*управління взаєминами*», «*управління організаційною культурою*» тощо. Ми вважаємо це складниками концепції м'якого управління. Якщо призначення жорсткого управління – регуляція колективних дій у напрямі досягнення загальноорганізаційної мети, то головне призначення перерахованих складників – *створити умови*, за яких люди в колективі самі захочуть рухатись у напрямі досягнення загальноорганізаційної мети.

Причому якщо при жорсткому управлінні чітко фіксується не лише мета як кінцевий бажаний стан колективу, а і шлях її досягнення, то при м'якому управлінні цей шлях може вимальовуватись в процесі творчої ініціативної діяльності колективу, відносно незалежно від менеджерів. Тому перевагою м'якого управління є не лише більший соціально–психологічний комфорт підлеглих, а й зростання шансів на винайдення оптимальнішого чи раціональнішого шляху досягнення мети за рахунок більшої прикладної компетенції осіб, допущених до прийняття рішень. Щоправда, тезу про більший комфорт варто залишити в статусі дискусивної – адже м'яке, опосередковане управління вочевидь передбачає більшу відповідальність виконавців і те (чи не найскладніше!), що цю відповідальність вони мають взяти на себе самостійно. Це – знову–таки – на відміну від демократичного стилю управління, коли відповідальність фактично перекладається на підлеглих у форматі делегування повноважень. Але це дискусія для іншої статті.

У цій же роботі, окресливши таким чином, концептуальне розуміння сутності м'якого управління, необхідно наблизитись до визначення змісту цієї технології.

Серед усіх названих нами вище компонентів м'якого управління найбільш вивченим на сьогодні можна вважати **управління організаційною культурою**. Пізніше, вже в інших розвідках, ми звернемось до інших складників, але наразі – на початку осмислення проблеми – логічно оцінити напрацьований багаж.

Організаційна культура цілком підходить як об'єкт опосередкування при м'якому управлінні. Незважаючи на переконаність більшості менеджерів і науковців, що вони цілком усвідомлюють, що це таке, – швидко надати конкретну дефініцію організаційній культурі можуть далеко не всі. Адже організаційна культура є феноменом непевним, нечітким, у певному розумінні віртуальним, її межі на практиці зазвичай розмиті. Як метафорично описує організаційну культуру Р. Рюттенгер, «не тільки спостерігати і аналізувати культуру, але й розуміти її означає – схопитися спочатку за хмарину. Культура і пов'язані з нею уявлення про цінності не є жорсткими поняттями, як організаційні структури і процеси, керівні політичні і ділові напрямки, стратегія і бюджет» [6, с. 34].

Незважаючи на таку розмитість, адекватну організаційну культуру можна назвати визначним фактором створення конкурентних переваг організації. Т. Пітерс і Р. Уотерман, вивчивши діяльність найкращих компаній США і намагаючись зрозуміти секрет їх успішної діяльності, прийшли до висновку, що історії, міфи, легенди є важливими елементами, бо передають цінності, що розділяються в організації, тобто її – організаційну культуру. З їх точки зору, злагодженість культури в цих організаціях стала суттєвою властивістю їх успішної діяльності [5].

Зрештою, сама прискіплива увага й дослідження феномену організаційної культури пов'язані з усвідомленням того впливу, який організаційна культура чинить на успіхи і ефективність організацій, незалежно від їх природи і функціональних особливостей. Керівники організацій почали розуміти, що культурою можна управляти і, якщо це робити грамотно, то процес прийняття рішень стає більш ефективним, а це, в свою чергу, приносить більші прибутки. Проведені ще на початку 80-х років дослідження показали, що процвітаючі компанії відрізняються високим рівнем культури, яка формується в результаті продуманих зусиль, що направлені на розвиток духу організації. Сьогодні ж усе частіше управління і консультанти говорять про діагностику і формування організаційної культури, корпоративного духу, системи організаційних цінностей. Різні (в основному західні) фірми здійснюють програми розвитку або зміни організаційної культури.

Механізм *управління персоналом організації за посередництвом впливу на організаційну культуру* можна представити у взаємозалежності трьох основних шарів (рівнів) організаційної культури. Ми маємо на увазі, що організаційна культура складається з таких шарів:

- 1) нематеріальний (глибинні вірування, переконання, ідеали, цінності, уявлення, установки);
- 2) діяльнісний (формальні й неформальні правила та норми поведінки, техніка й технологія);
- 3) матеріальний (фірмовий стиль, логотип, традиції, ритуали, свята, історії, міфи, герої, продукція тощо) [4, с. 107–108].

Взаємодія цих рівнів характеризується наявністю циклічного процесу впливу елементів нематеріального рівня організаційної культури на діяльнісний, діяльнісного – на матеріальний, а потім матеріального – на

нематеріальний із чергуванням процесів інтеріоризації та екстеріоризації. Саме завдяки цьому циклічному процесу можливе м'яке управління персоналом засобами організаційної культури.

М'яке управління – це не примушування працівників дотримуватись тих чи інших вірувань і переконань, не закликання їх поділяти ті чи інші цінності та ідеали. Це вплив менеджерів на елементи матеріального рівня організаційної культури. Ненав'язливо коригуючи видимі артефакти організаційного життя, можна спричинити поступову зміну традицій і стереотипів, норм поведінки, а потім і світогляду працівників, який складає фундамент організаційної культури. Адже саме елементи нематеріального рівня детермінують глибинну мотивацію поведінки персоналу, забарвлюють процеси виконання ними поставлених завдань.

Насправді такий спосіб управління виявляється більш ефективним (хоча й начебто «обхідним») – адже верхній рівень організаційної культури є більш доступним для пізнання та практичного використання.

Концептуально близькі до ідеї м'якого управління тези висловлює М. Елвессон, коли говорить про актуальність так званого «*культурального мислення*». Це мислення – згідно його концепції – дає найбільш цілісне уявлення про організаційну культуру і дозволяє ефективно використовувати її в управлінні. Зокрема, він пише, що:

– організаційну культуру треба розглядати як *мережу значень*, які керують діями персоналу набагато більше, ніж цілеспрямовані зовнішні сили: культура при цьому працює зсередини колективу, а не «над головами» працівників;

– значення як основний елемент організаційної культури необхідно розглядати не як фіксовані сутності, а як процесуальні і ситуативні [10, с. 431–432].

Ознайомившись із концепцією автора, ми можемо стверджувати, що запропоновані ним принципи культурального мислення містять настанови щодо ненав'язливого, несупорного створення умов для повільного, плавного руху персоналу в тому чи іншому напрямі. Тут виражені основні ознаки «м'якості» в управлінні.

Разом із тим, ми не маємо на увазі, що жорстке управління – це метод «кнути», нав'язливий, суворий спосіб примушування працівників до бажаних менеджером дій, на противагу якому м'яке управління постає методом «пряника». Це теж різні (хоча і взаємопов'язані) речі. Щоб уникнути можливого помилкового розуміння змісту цих пар, поглянемо на концепцію м'якого управління в його протиставленні до **жорсткого управління**.

Жорстке управління – не означає «з примусу», «під страхом» тощо. Це спосіб організованого і внормованого впливу на працівників, офіційно започаткований ще Ф. Тейлором. В основі жорсткого управління лежить розуміння людини як раціонально керованого суб'єкта діяльності, що виконує наперед продумані і дії, результати яких постають для нього головною стимулюючою силою. *Основними складовими такого підходу до управління персоналом можна вважати наступні:*

– домінування формальних аспектів взаємодії працівників із однозначністю поділу праці та зв'язків між посадами;

– чітка визначеність і структурованість виробничих завдань, управлінська детермінованість не лише мети, а й способу її досягнення;

– домінування матеріального стимулювання, за допомогою якого можна мінімізувати помилки підлеглих, виключити нераціональні дії і створити оптимальний режим роботи;

– однозначна спеціалізація працівників і жорсткий контроль при індивідуальній відповідальності;

– непотрібність уваги до особистих інтересів працівника (адже людина приходить в організацію заробляти гроші і для цього готова виконувати всі вказівки);

– намагання підвищити ефективність виробництва через максимальну технологізацію виробничих операцій;

– сприйняття умов організаційного середовища винятково як умов праці, через що достатня увага до них приділяється лише в руслі санітарно-гігієнічних та ергономічних вимог.

Натомість м'яке управління має протилежні пріоритети:

– домінування неформальних аспектів взаємодії працівників, коли спілкування в будь-якому форматі не забороняється, а заохочується, можливе гнучке тимчасове групування для виконання проміжних завдань;

– список завдань, послідовність їх виконання, спосіб досягнення мети, а інколи і сама мета фіксуються менеджерами не однозначно, а лише ескізно, і можуть коригуватись в ході творчої роботи групи;

– взаємозамінність працівників, заохочення взаємоконтролю і самоконтролю;

– увага до особистих інтересів і до міжособистісних відносин в колективі;

– ефективність колективної роботи досягається максимальною гуманізацією виробничого середовища;

– покращення організаційних умов не лише в контексті підвищення ефективності роботи, а й і задля оптимізації неформальних комунікацій.

У цілому, м'яке управління – це така взаємодія, при якій вплив здійснюється не безпосередньо на працівників у формі наказів і покарань, а через створення умов для того, щоб у працівників виникло бажання діяти певним чином.

Отже, м'яке управління – це концепція і технологія менеджменту, в основі якої лежить опосередкування впливу суб'єкта на об'єкт організаційними умовами, організаційним середовищем, організаційним простором, організаційними взаємовідносинами або організаційною культурою. Визначити змістовне наповнення кожного з цих компонентів необхідно в найближчому майбутньому, це дозволить посилити конкретизацію концептуального тлумачення м'якого менеджменту. Після цього можна буде перейти до роботи над побудовою методології м'якого управління персоналом.

Список використаних джерел

1. Англо-русский словарь / сост. проф. В.К.Мюллер. – М.: Государственное изд-во иностранных и национальных словарей, 1943. – 776 с.
2. М'який // Портал української мови та літератури Словник-net [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.slovnnyk.net>.
3. Мякий // Словарь С.И.Ожегова. Толковый словарь русского языка [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ozhegov.org/words/16639.shtml>.

4. Нестеренко Є.А. Иррациональный вимір сучасної організаційної культури: дис. ... канд. філос. наук: 09.00.03 / Євгеній Анатолійович Нестеренко. – К., 2010. – 224 с.

5. Питерс Т.Дж. В поисках совершенства: уроки самых успешных компаний Америки / Т.Дж. Питерс, Р.Х. Уотерман. – Williams, 2005. – 560 с.

6. Рюттенгер Р. Культура предпринимательства / Р.Рюттенгер; пер. с нем. – М.: Прогресс, 1992. – 298 с.

7. Товажнянский Л.Л. Введение в философию управления: учебное пособие / Л.Л.Товажнянский, А.Г.Романовский, А.С.Пономарев. – Харьков: НТУ «ХПИ», 2002. – 168 с.

8. Філософський словник / за ред. В.І.Шинкарука. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: Голов. ред. УРЕ, 1986. – 800 с.

9. Шамов А.А. Основные механизмы менеджмента (hard-management и soft-management) [Электронный ресурс] / А.А.Шамов. – Режим доступа: <http://www.gsib.ru/1066.htm>.

10. Элвессон М. Организационная культура / Мэтт Элвессон; [пер. с англ. и науч. ред. П.К.Власова]. – Х.: Изд-во Гуманитарный центр, 2005. – 460 с.

11. Яхонтова Е.С. Soft-management или управление отношениями в компании / Е.С.Яхонтова. – М.: Экономика, 2010. – 470 с.

12. Heller R. **Soft Management And Hard Management** [Электронный ресурс] / R.Heller. – Режим доступа: http://www.extensor.co.uk/articles/soft_and_hard/soft_and_hard.html.

13. Soft and hard human resource management (utilitarian instrumentalism versus developmental humanism) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://scarcityrent.com/2008/01/21/soft-and-hard-human-resource-management>.

14. What is the difference between hard and soft Human Resource Management? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://wiki.answers.com/Q/What_is_the_difference_between_hard_and_soft_Human_Resource_Management.

Нестеренко Г.О., Нестеренко Е.А. Философия «мягкого» управления

Определяется концептуальная основа мягкого управления как прогрессивной технологии менеджмента, в основании которой лежит опосредование влияния субъекта на объект организационными условиями, организационной средой, организационным пространством, организационными взаимоотношениями или организационной культурой.

Ключевые слова: мягкое управление, жесткое управление, опосредованное управление, организационная культура.

Nesterenko, G.O., Nesterenko, Y.A. Philosophy of «soft» management

Authors determine the conceptual basis of soft management as a progressive management technology, which is grounded on mediating of subject-object influence by organizational terms, organizational environment, organizational space, organizational relations or organizational culture.

Key words: soft management, hard management, mediated management, organizational culture.