

The change of the Management paradigm – the place of human resources in the modern business

Промяната в управленската парадигма – мястото на човешките ресурси в съвременната бизнес дейност

Aleksandra Dankova Parashkevova¹

Александра Данкова Парашкевова¹

Abstract: The present article attempts to define a hypothesis for improvement of the present management paradigm. The changes are supposed to be founded in a new approach to the human resources. The analysis logic follows the line: from review of the management systems, through the contemporary theory (with its two basic conceptions – process and resource approaches to the new view for the human resources in the contemporary organization.

Key words: management, organization, paradigm, concept, human resources

Резюме: Целта на настоящата статия е да се направи опит да се дефинира хипотеза за промяна в управленска парадигма, основаваща се на нов подход към човешките ресурси. Логиката на анализа е: от преглед на системите за управление към съвременната теория (чрез двете ѝ главни концепции – процесния и ресурсния подход) и оттам към новото виждане за човешките ресурси в съвременната организация.

Ключови думи: управление, организация, парадигма, концепция, човешки ресурси.

Целта на настоящата статия е да се направи опит да се дефинира хипотеза за промяна на управленска парадигма, дължаща се на новото място на човешките ресурси в организацията.

Формулирането на хипотеза за нова управленска парадигма предполага кратък ретроспективен анализ на системите за управление, което ще бъде направено в следващите редове.

Още в зората на теорията и практиката на мениджмънта, учените коментират различни обекти на изследване. **Ф. Тейлър** и неговите последователи разглеждат отделния работник, **К. Адамецки** – участъка с оборудването и хората, представителите на административната школа, започвайки от **А. Файол** – предприятието. Като цяло главната задача на този етап е повишаване на ефективността на производството чрез разделението на труда и ефекта от мащаба.

Периодът до 30-те години на XX век е прието да се дефинира като време, когато доминира *пазарът на производителя*. Новите продукти с намаляване на цените (достигнато най-често благодарение на нарастване на мащаба на производството) бързо намират своя купувач. В конкурентната борба побеждава този, който при по-ниски разходи предлага качествен продукт. **И. Ансоф** нарича този период *epoca на масовото производство* [1].

Но стратегията *лидерство въз основа на ниската цена* започна на буксува, защото първичното търсене постепенно се удовлетворява: потребителят, не само, че търси по-голямо разнообразие, но постепенно поема инициативата и започва да влияе върху предлагането на пазара. Това поражда политиката на *продуктова диференциация*, която изисква големи инвестиции в научно-изследователски и опитно-конструкторски разработки (*Research and Development - R&D*). Успешното развитие на тези процеси води до там, че потребителят започва да се разглежда като главен източник за благополучието на фирмата.

Периодът между 30-те и 50-те години на XX век **И. Ансоф** нарича *epoca на масовия пласмент*. Именно тогава започват първите по-съществени

¹Александра Данкова Парашкевова, катедра „Администрация и управление“, Стопански факултет, Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“, e-mail: aix@vfu.bg, мобител. тел. +359 887 626995

проучвания на потребителските нужди и предпочитания. И въпреки, че официалната рождена дата на маркетинга е 1903 г. [5], реално до истинското му прилагане има още много време.

След Втората световна война, която за известно време преустановява еволюцията на системите за управление и ориентацията им към потребителя, вниманието отново е концентрирано върху намаляване на разходите за производство. Но се появяват нови методи (в частност, изследване на операциите) и инструментални средства (първите поколения ЕИМ), които дефинират предпоставки за появата на идеята за оптимизация на производството. Тези възгледи нямат характер на отрицание на предишните постижения на управленската теория, а акцентират върху разширяване на възможностите на мениджмънта за прилагане не на нови средства и похвати за по-ефективно обслужване на потребителя.

Ориентация към пазара. В края на 60-те-началото на 70-те години ситуацията придобива други очертания. По това време потребителят диктува, какво трябва да бъде произведено за удовлетворяване на неговите нужди и потребности. Все по-голям дял от разходите за фирмите започва да отива за изследване на пазара. Популярна става *фокусираната стратегия*, която следва по по-добър конкурентите начин да бъде ориентирана към удовлетворяване на потребностите на конкретен контингент купувачи.

Същността на управленската парадигма, ориентирана към пазара е, се дефинира от факта, че бързо променящата се външна среда се разглежда като даденост, която не може да бъде променена. Главната задача на фирмата се модифицира по посока приспособяване към факторите на средата (с пряко и с косвено въздействие). Като следствие, се появява остра потребност от специални инструменти на управление, осигуряващи най-добро решаване на задачата. Един от тези инструменти е маркетингът.

През 70-те години се ражда съвременната теория на маркетинга. Етапите на нейното развитие могат да се проследят по имената на сменящите се концепции – ориентация към отделния потребител (до 70-те години), социално-етичен маркетинг (до 90-те години), стратегически маркетинг (до наши дни). Независимо от смяната на концепциите, същността на маркетинга на практика не се променя, маркетингът предполага използване на инструментариум, позволяващ предлагането на продукти, съобразени с изискванията на потребителските сегменти.

Съвременната маркетингова концепция се характеризира с две съставни части: механизми и средства на изследване на бързо променящата се и не подаващата се на влиянието на организацията външна среда и маркетингови променливи (модела 4 “Р”), управлявани от мениджмънта и сътрудниците.

Съвременния подход – две методологии за стратегически анализ Анализът показва съществуването на две взаимнодопълващи се направления в съвременната теория на управлението – *пазарната* и *ресурсната концепция* за стратегическо управление. В рамките индустриално-икономическия подход най-важно значение се придава на степента на привлекателност на отрасъла. Според *М. Портър*, предприятие, целящо стратегически успех следва да се ориентира към развиващи се отрасли.

Подобна гледна точка доминира през 70-80-те години. В частност, решенията за диверсификация на производството се вземаха именно на основата на предоставящите висока печалба пазари. Но неуспехът на много от тези проекти поставиха под съмнение зависимостта на дългосрочния успех единствено от пазарните условия в избрания отрасъл.

Същевременно, изследванията показаха, че специфичните вътрешно-фирмени параметри оказват по-голямо влияние върху вероятността предприятието да успее, отколкото отрасловите характеристики. Затова в дискусиите по стратегическо управление на преден план излиза въпросът за приоритетната значимост на собствените ресурси и възможности на предприятието.

Тези, които подкрепят тази гледна точка считат, че в рамките на стратегическото управление „основната задача се състои в това да се развият вътрешнофирмените ресурси и компетенции, които биха позволили на предприятието да завоюва предимства пред конкурентите” [3].

Така поне два пъти в теорията и практиката на управлението се отричат предишните подходи. Вниманието към фирмения мениджмънт се заменя с пазарна концепция за управление на предприятието, на свой ред изместена от парадигмата, акцентираща, не на пазарните възможности, а на вътрешните ресурси и компетенции на предприятието.

В рамките на *ресурсния подход* за еднакво важни се считат всички фирмени ресурси – материално-технически, финансови, маркетингови, човешки и др. Еволюцията на подходите, обаче, най-силно засегна управлението на човешките ресурси.

Промените във възгледите за управление на човешките ресурси в съвременните организации

Концепциите в тази сфера са много. Затова изследователите на теориите на лидерството са принудени за удобство да ги класифицират в отделни групи [3].

В частност сред тези, които е прието да се отнасят към мотивационния подход, особена популярност, придобиват т.н. теории “X” и “Y”, чийто автор е *Д. МакГрегър*, и теория “Z” на *У. Оучи*. Мотивационният подход се основава на предположението, че стилът на управление на ръководителя предизвиква ответна реакция на сътрудниците във формата на поведенски

постановки. Авторитарният стил поражда мързеливия сътрудник, който трябва да бъде накаран да работи (теория "X"). Демократичният стимулира появата на инициатива на сътрудниците (теория "Y"). Според теория "Z", организацията ще действа успешно, ако нейният мениджмънт се ръководи от принципи като формиране на съвместни етически ценности и силна корпоративна култура, холистичен подход към сътрудника (фирма= семейство) и т.н.

Анализирайки особеностите на кадровата политика в *IBM*, *Д. Мерсър*, вижда там проявление на теория "Z". Но *Д. Мерсър* добавя и допълнителни принципи (нарича ги теория "Г"), сред които особено важни са силната вяра в индивидуализма и прилагането на единен статус за всички работници [4]. Теории "Z" и "Г", подчертаващи особеното значение на творческата енергия на отделния човек, несъмнено са най-близо до най-новата гледна точка за човешките ресурси.

Новата управленска парадигма

Организациите в икономически напредналите страни стигнаха до такова равнище на развитие, когато сътрудниците се превърнаха в неин най-главен капитал. Сътрудниците не само се разглеждат като професионалисти, но и често са такива, понякога дори уникални. И мениджмънтът не само адекватно следва ги мотивира, за да ги запази за екипа и за организацията, но и трябва да съумее да създаде условия за най-добра удовлетвореност на растящите им потребности. Мениджмънтът може да предприеме допълнителни мерки, за да осигури стабилност на фирмата, стабилност, която се дължи на качеството на човешките ресурси. Условие за „осигуряването“ на устойчиво фирмено развитие може да бъде подготовката така наречените „дубльори“ (поне на част от ефективно работещите сътрудници). Но повишените разходи за подобна подготовка могат да доведат до намаляване на конкурентоспособността на организацията, най-вече поради скъпия и до известна степен демотивиращ другите сътрудници процес на „заместване“.

Затова е необходимо да се премине към нова концепция на управление на човешките ресурси в бизнеса. Същността ѝ предполага разглеждането на човека в организацията като главен обект на мениджмънта. Мениджмънтът дефинира главната си задача в провеждането на кадрова политика, ориентирана към човешките ресурси. Съвременната цел на управлението на човешките ресурси е удовлетворяване на растящите потребности на сътрудниците по най-добрия за тях и за на организацията начин.

Какво се променя при тази гледна точка върху човешките ресурси? Променя се преди всичко точката на отчитане, системата от възгледи за мястото, ролята и значението на всеки сътрудник в организацията.

До днес, независимо от всички разсъждения за важността на човека в организацията и създаването на най-благоприятни условия за разкриване на потенциала му, сътрудникът се разглежда като обект, който подлежи на управление. Новият подход предполага, че човекът е променяща се и неуправляема променлива за предприятието. Задачата на мениджмънта в този случай е да опознае закономерностите на развитие на личността и да разработи съответни програми, осигуряващи удовлетворяване на растящите ѝ потребности по подобър от конкурентните организации начин. Резултатът от тази дейност трябва да бъде нарастналата удовлетвореност на индивида в организацията.

Следователно, системата от отношения и възгледи за човека в организацията се променя: продуктивната работа на сътрудника се осигурява не само чрез неговата активна дейност, а и чрез механизмите за мотивиране и стимулиране, които водят до най-добрия начин за удовлетворяване на растящите му потребности. За българският мениджмънт този подход може да изглежда малко преждевременен и дори странен. Но мениджмънт, който не може да го разбере навреме, рано или късно ще намали конкурентоспособността на своето предприятие на пазара.

Новият подход към управлението на човешките ресурси изисква решаването на два вида проблеми: първият е изучаване на човека в организацията, вторият – разработване на програма за действие, насочена към удосветворяване на потребностите на отделния сътрудник (фиг. 1).

Крайният резултат от тази дейност трябва да се прояви в това, че всеки сътрудник на свой ред ще започне да работи по-добре.

Доколко българските предприятия са готови да работят по този начин? Засега е трудно да се отговори на този въпрос. Тази гледна точка за управление на човешките ресурси изисква друг управленски инструментариум. Част от него може да бъде саомениджмънтът, ролята на които до момента не е достатъчно оценена.

Дълго време, саомениджмънтът се разглежда само като направление, свързано с научната организация на труда на ръководителя. В последните години, саомениджмънтът започна се отделя от общата теория на управлението и да се изучава като самостоятелна област на знанието. В рамките на разгледания подход, саомениджмънтът може да стане важна съставна част на мениджмънта, осигуряваща го с ефективни инструменти за изучаване сътрудника на предприятието.



Фиг. 1 Хипотеза за промяна в управленската парадигма

Основоположникът на управлението **Ф. Тейлър** започва своите изследвания в мениджмънта с изучаване на работата на отделния човек. Хипотезата за промяна в управленската парадигма означава връщане към корените на мениджмънта, но на качествено ново теоретично равнище.

Може да възникне въпросът дали изцяло трябва да се променя парадигмата. Отговорът е очевиден. *Първо*, теорията за взаимовръзката и взаимната обусловеност на параметрите на външната среда вече се превръща в общ управленски метод. Тези взаимовръзки са толкова силни, че в последните години всеки човек чувства върху себе си персоналното им влияние. *Второ*, факторите и параметрите в организационните структури са не по-малко взаимнообвързани. Едно е ясно, ако в организацията нещо започва да се променя, това задължително ще повлияе и върху елементите на тази система.

Последствията от отношението към човешките ресурси като към неуправляема управленска променлива, променлива изучавана от мениджмънта, днес трудно могат да бъдат прогнозирани. Следва да се има предвид и фактът, че новото поведение на мениджмънта предполага и адаптация на неговите действия към човешките ресурси.

И така процесът на ориентация на мениджмънта към сътрудниците в организацията дефинира вероятността, че в близко бъдеще, управлението на човешките ресурси ще носи революционен характер.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Ансофф, И. Стратегическое управление, М., 1989.
- [2] Вихански, О., Наумов, А. Менеджмент, М., Фирма Гандарика, 1996.
- [3] Йеннер, Т. Создание и реализация на потенциала успеха как ключевая задача стратегического менеджмента. – Проблемы теории и практики управления, 1999, №2, с.83-84.
- [4] Мерсер, Д. IBM: управление в самой преуспевающей корпорации мира, М., 1991.
- [5] През 1903 г. в три американски университета – калифорнийски, Илинойски и Мичигански започва да се чете дисциплината „Пласмент“, която се разглежда като първообраз на съвременния маркетинг.
- [6] Адамецки, К. О науке организации, пер.с польского А.Н.Сухорученко, М.: Экономика, 197.