

К.А. Prozorovskaya

KEY CHANGES IN ORGANIZATION MACROENVIRONMENT AND RELEVANT TASKS OF PERSONNEL MANAGEMENT

Kamilla Prozorovskaya – senior lecturer, the Department of Personnel Management, St. Petersburg State University of Economics, PhD in Economics, associate professor, St. Petersburg; **e-mail:** prozorovskaya.k@unecon.ru.

We consider changes in the macroenvironment of organizations concerning scientific progress, economic factors, demographic tendencies both abroad and in Russia in connection with personnel management practice. We reveal how the trends in question affect the tasks connected with personnel management, in particular, personnel training and development, the incentive scheme, productivity increase and a range of other functions.

Keywords: *personnel management; personnel training; scientific progress; globalization; organization macroenvironment; external organization environment; labor migration; workforce aging; retardation of aging.*

К.А. Прозоровская

ОСНОВНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ МАКРОСРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИЙ И АКТУАЛЬНЫЕ ЗАДАЧИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Камилла Александровна Прозоровская – доцент кафедры управления персоналом Санкт-Петербургского государственного экономического университета, кандидат экономических наук, доцент, г. Санкт-Петербург; **e-mail:** prozorovskaya.k@unecon.ru.

В статье рассмотрены изменения в макросреде организаций, связанные с научно-техническим прогрессом, экономическими факторами, демографическими тенденциями, происходящими как за рубежом, так и в России в их связи с практикой управления персоналом организаций. Выявлено, как эти тенденции влияют на задачи, связанные с управлением персоналом, в частности, на обучение и развитие персонала, на систему стимулирования, повышение производительности труда и ряд других функций.

Ключевые слова: *управление персоналом; обучение персонала; научно-технический прогресс; глобализация; макросреда организации; внешняя среда организации; трудовая миграция; старение рабочей силы; ретардация старения.*

К концу 20 века – началу 21-го в макросреде организаций произошли существенные изменения, изменившие структуру задач в сфере управления персоналом, предопределившие в целом более существенную роль функции управления персоналом и необходимость более внимательного отношения к людям.

Под макросредой понимают весь спектр неконтролируемых факторов внешней среды (в отличие от внутренней), оказывающих заметное влияние на деятельность организации, включая техноло-

гические факторы, экономические, демографические, политические, социокультурные, правовые, экологические, природные [1]. Поскольку в одной статье сложно дать развернутый анализ влияния всех факторов, остановимся на тех, которые, по мнению автора, оказывают наиболее существенное влияние на изменения в практике управления персоналом, а именно:

- технологические факторы, связанные с научно-техническим прогрессом, в том числе компьютеризация, распростра-

нение современных технологий, интенсивность инноваций;

- экономические факторы – возрастание доли сферы услуг в структуре экономике, экономическая глобализация и усиление конкуренции, экономическое положение страны, доходы населения и его покупательская способность;

- демографические факторы – возрастная структура населения, миграционные процессы, религиозная, этническая структуры, территориальное размещение населения.

Рассмотрим их подробнее, и начать следует с основной группы факторов, а именно с технологических, связанных с научно-техническим процессом.

Технологические факторы

Технология существенно меняет природу работы, а также создает новые виды труда. Возникает необходимость в постоянном освоении новых задач и даже видов профессии. Это, в свою очередь, приводит к необходимости постоянного повышения квалификации, переподготовке сотрудников.

Увеличивается роль знаний и нематериальных аспектов деятельности. В современных компаниях большинство работ выполняется при помощи интеллекта. Возрастает число мест, требующих квалификации, и уменьшается число неквалифицированных мест. Рабочая сила становится все более образованной. Даже тяжелая работа на промышленном предприятии становится всё более технологически сложной, требующих особых знаний. Как следствие, знания, навыки и подготовка персонала становятся важным конкурентным преимуществом компаний, тем самым усиливая роль персонала.

Благодаря компьютеризации какую-то часть своих служебных и производственных функций можно осуществлять, не покидая своего дома. Характер офисной работы таким образом существенно меняется, стирая границы между домом и офисом. Это дает возможность дополнительной занятости лицам с ограниченными возможностями, мамам с маленькими детьми, пожилым работникам и другим, которым по разным причинам сложно

иметь обычный график работы в офисе «от-до».

Маркетологи отмечают такую тенденцию как всё более стремительное сокращение жизненного цикла товара, а именно: всё быстрее происходит его моральное устаревание, что, в свою очередь, влечет за собой необходимость постоянного обновления ассортимента товаров и/или их модификации. Персонал современных фирм должен быть более инновационным, быть готовым предлагать новинки и уметь быстро перестраиваться на производство новых видов товаров.

В связи с изменениями в характере труда изменяются требования к личным и деловым качествам работников. Во времена традиционного общества и раннего капитализма наиболее ценились такие качества, как прилежание работника, исполнительность и безусловная дисциплина. Конечно, данные свойства не потеряли своей актуальности и сейчас, особенно в такой сфере, как армия. Современная же информационная технология предполагает сотрудника творческого, способного к групповой работе. Рост инновационности производства всё чаще требует от работников, подразделений организации активности и инициативы. Поэтому формальные отношения в организации уступают место неформальным, поскольку первые снижают инновационный потенциал и могут подавлять творческие способности работников.

В связи с ростом объема знаний и информации труд становится всё более узкоспециализированным. Руководитель значительную часть процессов уже не в состоянии в деталях проконтролировать и дать им оценку в силу недостаточности или вообще отсутствия знаний в узкопрофессиональных областях. Он вынужден полагаться на своих специалистов и делегировать полномочия, что затрагивает изменения в стиле руководства и этике взаимоотношений руководителя с персоналом. Дистанция в иерархических отношениях «руководитель-подчиненный» становится меньше: традиционная власть теряет актуальность, формальный авторитет находит все меньшее признание. Ав-

торитарный стиль неэффективен при управлении высококвалифицированными и образованными сотрудниками, более адекватным становится стиль демократический, в отдельных сферах – либеральный. Усиливается роль сотрудников как стратегического партнера фирмы. Некоторые фирмы строят свои стратегии на конкурентном преимуществе, связанном с управлением персоналом. В данном случае речь идет о привлечении наиболее способных работников и дальнейшем развитии их уникальных способностей через обучение [2. С. 45].

Повышаются требования к системе образования: она должна обеспечивать массовую непрерывную переквалификацию работников. Причем, поскольку меняются виды труда, то необходимо постоянно расширять диапазон и вариативность обучающих программ. В результате роль отдела персонала в области обучения и развития в будущем должна возрасти.

Изменяется система стимулирования. Традиционная карьерная лестница не всегда является эффективной для стимулирования работников. Специалисты предпочитают заниматься своей работой, получать адекватно своим усилиям, а вовсе не стремятся занять управленческие должности. С ростом заработной платы деньги как стимул также сдают свои позиции. Поэтому компенсационные пакеты становятся более новаторскими и индивидуализированными. Есть примеры того, как в компаниях предлагают такие льготы, как уход за пожилыми членами семьи работников и даже уход за их домашними животными [5. С. 98].

Следует отметить при этом, что в системе мотивации работников в России с 90-х годов наметилась одна проблема, связанная с диспропорциями на рынке труда. В связи с резко возросшим по сравнению с советскими годами числом вузов, падением при этом престижа рабочих профессий, всё большее число людей стало заканчивать институты, в результате предложение тех, кто их окончил, стало превосходить спрос. И сейчас эта тенденция сохранилась. Поэтому значительное число людей обладают избыточным образова-

ем, т.е. имеют образование выше, чем это требуется для работы. Встает проблема мотивации более образованной рабочей силы и преодоления имеющейся неудовлетворенности.

Экономическая факторы

В развитых странах преобладает число занятых в сфере услуг и информатизации (до 70–80%). В России доля сферы услуг меньше, около 61,5%, однако и у нас на рынке услуг наблюдается всплеск активности [4].

Рост числа рабочих мест обслуживающего персонала имеет существенное значение, т.к. в сфере услуг персонал является более важным, чем в других отраслях. Считается, что конкурентоспособность даже производственных фирм обеспечивается не столько самими техническими изделиями, сколько качеством обслуживания и сервисом, которым они обеспечивают. В сфере услуг как нигде более важна этика общения с покупателем (клиентом), культура обслуживания.

Для менеджеров по персоналу предприятий сферы услуг задача найти хороших работников может оказаться более сложной, чем в других отраслях. С одной стороны, как уже было отмечено, персонал играет в сфере услуг решающую роль. С другой стороны, должностям обслуживающего персонала часто соответствует невысокая зарплата и ограниченные возможности продвижения по службе, при этом на таких рабочих местах в основном находятся люди с не очень высоким уровнем культуры, не всегда обладающие хорошим воспитанием. Это создает сложность привлечения и отбора кадров. При этом высокий уровень текучести кадров среди обслуживающего персонала является нормой, особенно в таких профессиях, как продавцы, кассиры.

Следующий важный экономический фактор – глобализация. Процесс глобализации и усиление конкуренции подразумевает необходимость снижения издержек ради успеха организации. Тут возможны различные стратегии: сокращение рабочей силы, рост производительности труда, постоянное профессиональное совершенствование. Конкуренция создает

потребность в более гибких, приспособляемых компаниях, которые больше децентрализованы и полагаются на кооперативные проектные бригады для создания новых изделий и удовлетворения потребностей клиентов. Происходят организационные изменения, а именно фирмы всё более представлены плоскими, самоуправляемыми командами работников, близких к покупателям (клиентам) [2. С. 40].

Глобализация привнесла культуру сравнения с лучшими в отрасли, так называемую культуру «бенчмаркинга», которая влияет на все бизнес-процессы, в том числе на управление персоналом [5. С. 96]. Теперь появилась возможность сравнивать процессы управления в своей организации с аналогичными в других фирмах, лучших в отрасли или в сфере управления. Это, с одной стороны, позитивный фактор для менеджеров по персоналу, поскольку можно брать за образцы имеющиеся там процедуры и тем самым давать импульс для развития в своей организации, а с другой – у работников это может усиливать чувство недовольства и неудовлетворенности, если в организации процессы управления далеки от совершенства.

Фирмы теперь конкурируют не только за товары и услуги, но и за квалифицированную рабочую силу. Для России, к сожалению, остается актуальной проблема «утечки мозгов» в страны Евроразнообразия. Усиление конкуренции с Евроразнообразием за квалифицированную рабочую силу в идеале должно способствовать росту заработной платы в России и повышению требований к условиям труда. Однако конкурентоспособная заработная плата в России пока является только стратегической целью, а не реальностью. В целом рост экономики России выше ожидаемых показателей, но, по данным Росстата, доходы населения не растут [3]. Отсутствие роста доходов приводит к тому, что нет и роста потребления, а это, в свою очередь, лишает возможности расширения объема производства (услуг) и увеличения занятости. Основным стимулом для российских работников была и остается заработная плата, а

также сама по себе занятость, особенно в регионах с дефицитом рабочих мест.

Демографические факторы

Большое значение демографическим факторам придавал Питер Друкер, считая, что нет ничего глупее, чем игнорировать демографию [1].

Тенденция всех развитых стран – это старение населения на фоне роста населения в странах третьего мира. В целом по миру две трети общего увеличения занятости будет обеспечиваться развивающимися странами с молодым населением. Поэтому существует и в будущем сохранится миграция между трудоизбыточными регионами и теми, что испытывают дефицит кадров. Изменяется состав рабочей силы, а именно возрастает доля представителей лиц старших возрастов, а также национальных меньшинств.

Это в полной мере относится и к России, поскольку еще с 90-х годов негативной тенденцией стало снижение численности населения, в том числе в трудоспособном возрасте. Начиная с 2010 г. возрастной состав населения стал ухудшаться вследствие вхождения в активный репродуктивный возраст малочисленных контингентов, родившихся в конце 1980-х – первой половине 1990-х годов. В структуре активного населения увеличивается доля старших трудоспособных возрастов (45 лет и старше) и сокращается доля молодых (до 29 лет). Соответственно, к 2020 г. значительно увеличится демографическая нагрузка на трудоспособное население. Если в 2005 году на 1000 лиц трудоспособного возраста приходилось 591 нетрудоспособных, то к 2020 году будет приходиться 785 [7].

Негативные демографические сдвиги предъявляют требования к будущим тенденциям экономического развития России. Обеспечение высоких темпов роста возможно в таких условиях только за счет опережающего повышения производительности труда. Причем это касается как экономики в целом, так и отдельных российских компаний. Рост производительности все больше будет опираться на накопление не физического, а человеческого капитала и повышение вклада в экономику

ческий рост экономики знаний [7].

С одной стороны, темпы увеличения численности пожилых работников способствуют удовлетворению потребностей в высококвалифицированных трудовых кадрах, обладающих богатым жизненным опытом, профессиональным мастерством, развитой трудовой этикой. С другой стороны, демографические изменения в рабочей силе могут потребовать изменения в управлении персоналом, например, установление более гибких часов работы, льгот для пожилых работников. Постепенное старение рабочей силы может вызывать проблему устаревания знаний, навыков и, соответственно, переобучения пожилых работников, которые в силу возраста иногда более консервативны и менее обучаемы.

Что касается миграции, то Россия в данном случае также является принимающей стороной трудовых мигрантов из стран ближнего зарубежья. Миграция населения становится одним из главных факторов формирования трудового потенциала страны и его размещения по территории России [7].

В сфере управления персоналом возникают дополнительные задачи, связанные с трудовой адаптацией и обучением мигрантов, которые не всегда владеют нужными знаниями, опытом, квалификацией. В основном это касается сфер, где особенно востребованы мигранты – строительство, торговля, сфера услуг.

Следует отметить еще одну наблюдающуюся тенденцию, связанную с возрастом в развитых странах, – ретардацию старения, а именно замедление психофизиологического процесса старения в период старости, отодвигание начала старения [6]. Ныне пожилые люди сохраняют работоспособность значительно дольше предыдущих поколений. Наличие этой новой тенденции (вместе с ростом продолжительности жизни) привело во второй половине XX столетия к значительному старению рабочей силы многих экономически развитых стран.

Для организации важно, чтобы молодые работники дольше сохраняли свою работоспособность и принимали активное

участие в производственной и общественной деятельности предприятия. Во-первых, они неопределимы в роли наставников для передачи опыта молодым сотрудникам. Например, в результате исследований было выявлено, что работающие пенсионеры оказывают сильное позитивное воздействие на работоспособность и производительность труда коллектива [6]. Для общества также важно с экономической точки зрения, чтобы пенсионеры продолжали работать, если им позволяет здоровье. Проблема в том, что из-за старения населения усиливается нагрузка на активную трудоспособную часть населения. Поэтому работа пожилых работников важна не только для предприятия, но и с точки зрения общественных интересов.

Еще одним направлением в части компенсации сокращения численности населения может стать более активное использование имеющихся внутренних демографических резервов, связанное с повышением занятости инвалидов. Повышение занятости инвалидов увеличило бы экономически активное население страны к 2020 году на 3,6 млн человек, или на 5,5% [7].

Таким образом, различные тенденции в технологиях, экономике, конкурентной борьбе, демографии влияют на структуру и роль кадров, на многие процессы, связанные с функцией управления персоналом.

Более высокие требования к персоналу увеличивают роль его службы в таких процессах, как обучение и развитие персонала, привлечение, отбор, стимулирование, повышение производительности труда. Возникают новые задачи, связанные с адаптацией, обучением большого числа трудовых мигрантов, решением проблем, связанных со старением рабочей силы. Претерпевает изменения традиционная иерархия, происходит передача прав, обязанностей и ответственности на уровни ниже уровня управления предприятия в целом. Вместе с ростом профессионализма меняется и этика отношений, культура управления в целом.

ЛИТЕРАТУРА

1. Анализ факторов макросреды. URL: https://studme.org/45478/ekonomika/analiz_faktorov_makrosredy (дата обращения: 11.03.2018).
2. Деслер Г. Управление персоналом / пер. с англ. М.: БИНОМ: Лаборатория знаний, 2004. 799 с.
3. Итоги 2017 года // Интерфакс: [сайт]. URL: <http://www.interfax.ru/business/593950> (дата обращения: 10.03.2018).
4. Какова структура ВВП России? // InvestBrothers: [сайт]. URL: https://investbrothers.ru/2017/01/26/kakova_struktura_vvp_rossii/ (дата обращения: 10.03.2018).
5. Кузьменков Р.А. Глобальные процессы и их влияние на практику управления персоналом современных организаций. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/globalnye-protsessy-i-ih-vliyanie-na-praktiku-upravleniya-personalom-sovremennyh-organizatsiy> (дата обращения: 20.03.2018).
6. Ретардация // Портал «Школа жизни». URL: <https://potencial-school.ru/retardaciya.html> (дата обращения: 21.03.2018).
7. Тенденции развития мировой экономики XXI века. URL: https://vuzlit.ru/1318842/tendentsii_razvitiya_mirovoy_ekonomiki_veka (дата обращения: 06.03.2018).