

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

# **ПРОГНОЗИРОВАНИЕ КАК ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

март, 2013 г.

**Профессор, д.э.н. Берестова Л.И.**  
**[liberestova@mail.ru](mailto:liberestova@mail.ru)**

# План

1. **Кадровая политика, прогнозирование, планирование**
2. **Сущность и виды прогнозов.**
3. **Системный подход к прогнозированию.**
4. **Основные процессы развития объектов прогнозирования.**

# МЕСТО И РОЛЬ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ОРГАНИЗАЦИИ

## ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ПОЛИТИКА ОРГАНИЗАЦИИ

- Финансовая
- Маркетинговая
- Ассортиментная и ценовая
- Инвестиционная
- Инновационная

## СОЦИАЛЬНАЯ ПОЛИТИКА ОРГАНИЗАЦИИ

- Пенсионная
- Занятости
- Социальная защита
- Социальное страхование
- Социальная помощь

## НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ И ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ ПОЛИТИКА

- Научно-техническая
- Финансирование научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ
- Ориентация на:
  - базовые технологии;
  - экологические и аварийно-безопасные технологии
- Ресурсосберегающие технологии

## ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ПРАКТИКА

- Применение современных технологических процессов производства продукции (услуг)
- Формирование структуры управления и производственной структуры организации
- Разработка перспективных долгосрочных планов и программ организации

## КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ОРГАНИЗАЦИИ

- Планирование, отбор и найм, подбор и расстановка, высвобождение кадров
- Обучение работников, профориентация и адаптация, переподготовка, аттестация и оценка уровня квалификации, профессиональное продвижение

## ИНФОРМАЦИОННАЯ ПОЛИТИКА ОРГАНИЗАЦИИ

- Разработка перспективных информационных кадровых технологий
- Обеспечение экономической информации



# ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ

## КОНЦЕПЦИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ

### ЦЕЛИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

#### Развития человеческого потенциала

Повысить уровень подготовки персонала в соответствии с современными условиями и стратегией организации

Определить дополнительные источники комплектования персонала

Разработать технологию отбора специалистов

Повысить удельный вес молодых специалистов

Наращивать человеческий капитал

#### Создание организационной культуры

Изменить ценностную структуру, модели, принципы и правила поведения в коллективе

Осуществлять регулярное информирование персонала о деятельности организации

Разработать и внедрить внутрифирменную мораль в коллективе

Минимизировать социальные конфликты и нарушения морали

#### Совершенствование системы управления персоналом СУП)

Переработать положение о службе управления персоналом

Совершенствовать положение по оплате труда персонала

Реализовать систему деловой оценки и аттестации персонала

Оптимизировать численность и затраты по персоналу

#### Обеспечение социальной защищенности работников

Разработать пути стабилизации коллектива

Определить возможные варианты социальной защиты работников

Оценить и улучшить качество трудовой жизни сотрудников

Улучшить содержание социального пакета

# ХАРАКТЕРИСТИКИ ПРИНЦИПОВ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ

## КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Основной принцип равной  
необходимости  
достижения  
индивидуальных и  
организа-ционных целей

Необходимость искать честные  
компромиссы между  
администрацией и работниками, а  
не отдавать предпочтение  
интересам организации

## ПОДБОР ПЕРСОНАЛА

Принцип соответствия

Принцип  
профессиональной  
компетенции

Принцип практических  
достижений

Соответствие объема заданий,  
полномочий и ответственности  
возможностям человека.  
Уровень знаний, соответствующий  
требованиям должности  
Требуемый опыт, руководящие  
способности (организация  
собственной работы и  
подчиненных)

## ОЦЕНКА АТТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

И

Принцип отбора  
показателей оценки

Принцип оценки  
квалификации

Принцип оценки  
осуществления заданий

Система показателей,  
учитывающих цель оценок,  
критерии оценок, частоту оценок.  
Пригодность, определение знаний,  
необходимых для выполнения  
данного вида деятельности  
Оценка результатов деятельности

# ХАРАКТЕРИСТИКИ ПРИНЦИПОВ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ

<b>РАССТАНОВКА ПЕРСОНАЛА</b>	<p>Принцип конкурсности Принцип ротации</p> <p>Принцип индивидуальной подготовки</p>	<p>Отбор кадров на конкурсной основе Планомерная смена должностей по горизонтали и вертикали Подготовка резерва на конкретную должность по индивидуальной программе</p>
<b>РАЗВИТИЕ И ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА</b>	<p>Принцип повышения квалификации</p> <p>Принцип самовыражения</p> <p>Принцип саморазвития</p>	<p>Необходимость периодического пересмотра должностных инструкций для постоянного развития персонала Самостоятельность, самоконтроль, влияние на формирование методов исполнения Способность и возможность саморазвития</p>
<b>МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИ- РОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА</b>	<p>Принцип соответствия оплаты труда и сложности выполняемой работы</p> <p>Принцип равномерного сочетания стимулов и санкций</p> <p>Принцип мотивации качественного труда</p>	<p>Эффективная система оплаты труда</p> <p>Конкретность описания задач, обязанностей и показателей</p> <p>Побудительные факторы, влияющие на повышение эффективности труда</p>



# Схема кадровых процессов в организации



*Прогнозируйте и  
прогнозируемые  
будете.*

**«Стандартизируемая хартия  
прогнозистов, XII век»**



# Основные понятия

1. **Технология прогнозирования.**
2. **Прогнозирование.**
3. **Прогноз.**
4. **Результаты прогноза.**
5. **Методы прогнозирования.**

# Типология прогнозов

*По масштабу прогнозирования*  
выделяют: макро-прогноз и микро-прогноз

*По времени упреждения или срокам* прогнозы  
подразделяют на дальнесрочные, долгосрочные,  
среднесрочные, краткосрочные и оперативные

*По функциональному признаку*  
прогнозы делятся на поисковые и нормативные

**Нормативный  
прогноз**

**Поисковый  
прогноз**

# Основные источники прогнозной информации

- накопленный опыт
- экстраполяция известных тенденций
- построение моделей прогнозируемых объектов



**Основные  
методы  
прогнозирования**



**экспертный**

**экстраполяция**

**моделирование**

**Классификация  
методов  
прогнозирования**

***По степени формализованности  
(это интуитивные и формализованные  
методы прогнозирования)***

***По общим принципам действия методов  
прогнозирования***

***По способу получения прогнозной  
информации***

# ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ

## Исследова- ТЕЛЬСКИЙ

### Основные задачи этапа:

- 1) *раскрытие* широкой гаммы принципиально возможных перспектив динамики проблем, подлежащих разрешению в течение прогнозируемого периода;
- 2) *определении* возможных результатов будущего развития и выборе наиболее из них наиболее приоритетных и приемлемых



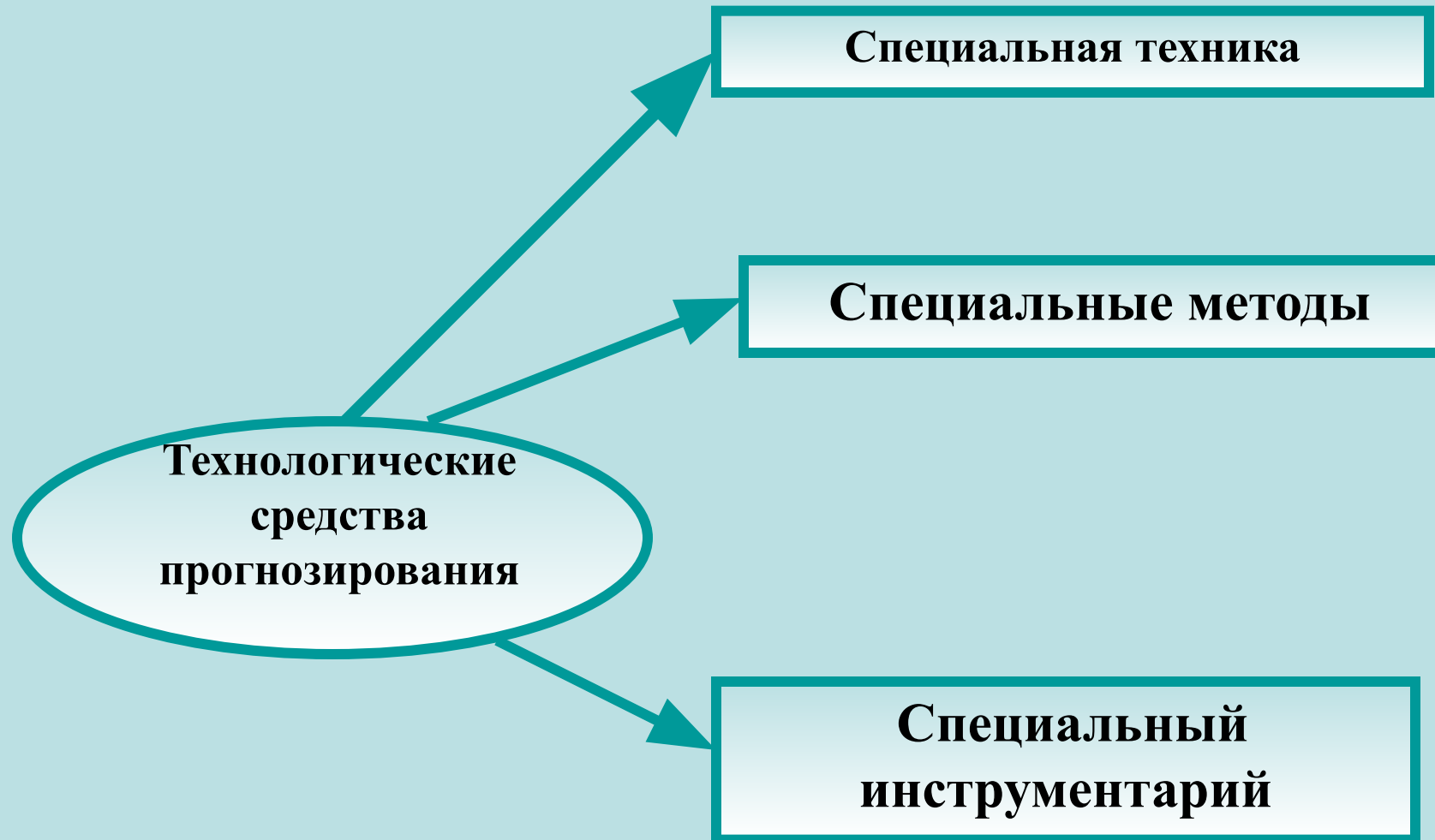
## Программный

Этап прогноза заключается:

- 1) *в определении* **ВОЗМОЖНЫХ** путей достижения желаемых и необходимых результатов;
- 2) *в определении* **ожидаемых** временных рамок реализации каждого из **возможных** вариантов и степени их достоверности при решении в заданном периоде времени

## **Организа- ционный**

**Этап прогноза включает:  
комплекс организационно-  
технических мероприятий,  
обеспечивающих достижение  
определенного результата по  
тому или иному выбранному  
варианту прогноза с учетом  
наличных ресурсов и  
накопленного научного  
потенциала**





# Техника

<b>Исследование временных рядов</b>	<b>Структурный анализ</b>	<b>Инвариантный анализ</b>	<b>Анализ связей</b>	<b>Анализ предельных значений</b>	<b>Анализ пороговых значений</b>	<b>Анализ замещений</b>	<b>Стратегический анализ</b>
-------------------------------------	---------------------------	----------------------------	----------------------	-----------------------------------	----------------------------------	-------------------------	------------------------------

# Специальные методы

<b>Регрессивный анализ</b>	<b>Корреляционный анализ</b>	<b>Случайные процессы</b>	<b>Теория выборов</b>	<b>Имитация. Метод Монте-Карло</b>	<b>Комбинаторика</b>	<b>Методы наименьших квадратов</b>	<b>Графы Сетевые методы</b>	<b>Методы оптимизации</b>	<b>Методы экспертных оценок</b>
----------------------------	------------------------------	---------------------------	-----------------------	--	----------------------	------------------------------------	---------------------------------	---------------------------	---------------------------------

# Инструментарий

<b>Компьютерная техника</b>	<b>Генераторы случайных чисел</b>	<b>Имитаторы</b>	<b>Номограммы</b>	<b>Таблицы математ., статистические</b>	<b>Опросные листы</b>	<b>Статистические данные</b>	<b>Сетки роста</b>
-----------------------------	-----------------------------------	------------------	-------------------	---	-----------------------	------------------------------	--------------------



## **В разработке прогноза выделяют этапы**

- 1) анализ динамики кадрового процесса  
и ее особенностей**
- 2) выбор метода и модели  
(математической, логической)  
прогнозирования**
- 3) расчет и обоснование результатов  
прогноза**
- 4) объективизация результатов**