



УДК 331.101.262 – 047.72

**ПРОБЛЕМЫ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ ПЕРСПЕКТИВНОЙ ПОТРЕБНОСТИ В
ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСАХ В РОССИЙСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ
В НОВЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ**

Н.И. Борисова, Д.С. Маликова

**THE PROBLEMS OF FORECASTING THE HUMAN RESOURCES DEMANDS IN
RUSSIAN ENTERPRISES AMID THE NEW ECONOMIC CONDITIONS**

N.I. Borisova, D.S. Malikova

Аннотация. В новых экономических условиях в российских организациях всё больше распространяется такой элемент кадровой политики как кадровое прогнозирование. Развитие данного вида прогнозирования встречает на своем пути множество проблем, связанных с его внедрением в организацию, с недостаточной точностью, надежностью и детализацией прогнозов, с различными недостатками методов прогнозирования потребности в человеческих ресурсах. Решение всех этих проблем даст возможность не только совершенствовать кадровую политику в российских организациях, но и повысить эффективность деятельности в целом в этих организациях в долгосрочной перспективе, что, в свою очередь будет способствовать развитию российской экономики.

Ключевые слова: кадровое прогнозирование; методы прогнозирования; перспективная потребность в человеческих ресурсах; кадровая политика; управление человеческими ресурсами

Abstract. The new economic conditions in Russia increasingly attach personnel planning as a new element of personnel policy. The developing of this type of planning meets various challenges on its way. They are the implantation of the method in enterprises, its inaccuracy, the reliability and specification of forecasting, the lack of forecasting tools in the matter of human resources demand. The negotiation of these problems will let us cultivate personnel policy in Russian enterprises as well as improve the efficiency in general, which in return will favour Russian economy in the long-term.

Key words: personnel forecasting; forecasting methods; perspective need for human resources; personnel policy; human resources management

Введение

Проблемы прогнозирования перспективной потребности в человеческих ресурсах набирают свою актуальность в условиях рыночной экономики. В последнее десятилетие и ученые, и руководители российских организаций стали уделять большее внимание роли «человеческого» фактора и связанным с ним прогнозам. Таким образом, необходимость кадрового прогнозирования была признана как в теории, так и на практике. Именно поэтому, в новых экономических условиях ведется поиск новых способов оптимизации процессов внедрения и функционирования в организациях кадрового прогнозирования: рассматриваются новые проблемы и находятся оптимальные направления их решения.

К задачам настоящей статьи авторы относят ознакомление с теоретическим и историческим аспектом кадрового прогнозирования, рассмотрение проблем, возникающих при определении перспективной потребности в человеческих ресурсах в организации и проблем в методологии кадрового прогнозирования, более детальное изучение некоторых из них и разработку предложений по направлениям их решений.

Постановка задачи

Кадровое прогнозирование является одним из важнейших этапов плановой деятельности организации, поскольку от результатов планирования и прогнозов зависят с одной стороны объемы деятельности организации (товарооборот, прибыль, доход), с другой – сумма расходов организации на содержание человеческих ресурсов и их обоснованность. Преуспевающая организация должна обладать четко организованными, грамотными, преданными и дисциплинированными человеческими ресурсами, умеющими быстро перестраиваться и переучиваться.

До 60-х годов XX века в России в вопросах управления человеческими ресурсами имела место ориентация только на текущие потребности организации. Такой подход предусматривал, что работодатель рассчитывает получить необходимое ему количество работников в любой момент и для использования их не потребуется длительной специальной подготовки. Рынок рабочей силы был достаточно широк и давал работодателям такую возможность, а увольнение большого количества кадров практически ничего не стоило, организация не несла больших потерь. Непрерывные перемены, продиктованные научно-техническим прогрессом, в условиях функционирования организаций, выставили в качестве общего для всех условие ориентироваться при формировании производственных ресурсов не только лишь на текущие потребности, но и на долгосрочную перспективу. Данное условие относится ко всем типам ресурсов, в том числе и человеческим.

В 70-80 гг. в теории управления стал применяться анализ перспективных потребностей организаций в отдельных категориях работников, носящий систематический характер. В настоящее время увеличивается число компаний, выделяющих кадровое прогнозирование, или прогнозирование в человеческих ресурсах как самостоятельный вид деятельности кадровых подразделений и служб.

Из-за перемен, которые происходят совместно с необратимостью финансовых реформ и движением к здоровой конкурентной борьбе, отечественные компании вынуждены уделять существенное внимание долговременным аспектам кадровой политики, которая должна основываться на научно обоснованных прогнозах [2].

В условиях функционирующей организации в рыночных условиях имеет место текучесть кадров, которая обуславливается технологическими факторами, расширением производства, замещением выбывших работников. Но набор человеческих ресурсов в организации при рыночной экономике – это не простой процесс, как может показаться на первый взгляд. Именно для того, чтобы обеспечить организацию человеческими ресурсами в соответствии с ее стратегическими планами и с периодами этих планов и необходимо грамотно проводить кадровое прогнозирование в организации [3].

Теоретические аспекты исследования. Для дальнейшего выявления проблем в данной области кратко ознакомимся с теоретическими основами кадрового прогнозирования.

Для того, чтобы определить потребность организации в человеческих ресурсах первоначально необходимо выяснить, какие причины влияют на ее формирование. Потребности в человеческих ресурсах любой организации, являющейся открытой социальной системой, должны соответствовать стратегии развития данной организации. Избранная стратегия формируется под влиянием большого количества внутренних и внешних факторов.

В качестве внутриорганизационных факторов выступают, в первую очередь, такие цели организации, для реализации которых необходимы человеческие ресурсы. В случае, если цель организации четко сформулирована и не меняется, потребности предприятия в человеческих ресурсах остаются неизменными, что значительно облегчает определение потребности в человеческих ресурсах. Эта закономерность работает и в обратную сторону: когда изменяются цели, например, организация планирует выходить на новые рынки сбыта, переходить на новые технологии, тогда и потребность в человеческих ресурсах изменится

как количественно, так и качественно. К основным направлениям изменений потребности организации в человеческих ресурсах принадлежат [3]:

- внутриорганизационная динамика рабочей силы;
- увольнение работника по собственному желанию;
- выход работника на пенсию;
- отпуска в связи с беременностью и т. д.

Службы, которые занимаются управлением человеческих ресурсов в организации, должны отслеживать эту динамику и производить прогнозы изменения. Из большого количества внешних факторов имеется ряд наиболее значимых. Они влияют непосредственно на состояние рынка труда. К ним относят [6]:

- источники рабочей силы;
- темпы роста и степень инфляции и безработицы;
- структурные изменения в экономике;
- обновление техники и технологий;
- общественно-политические изменения;
- конкурентная борьба;
- состояние рынка сбыта и др.

Наблюдение и знание динамики факторов, оказывающих большое влияние на потребность в человеческих ресурсах, считается основой её планирования. Потребность компании в человеческих ресурсах разделяется на общую и дополнительную. Общая потребность в человеческих ресурсах это и есть число сотрудников, которые нужны для решения задач, установленных в инвестиционных, производственных, экономических, маркетинговых и иных планах и программах, и прогнозируется на основе анализа данных планов. Она дифференцируется по различным профессиям, специальностям, профилям и уровням подготовки.

Наряду с общей потребностью существует еще дополнительная потребность в человеческих ресурсах. Дополнительная потребность в человеческих ресурсах представляет собой разность общей потребности и фактической численности работников на начало прогнозируемого периода. Баланс дополнительной потребности в человеческих ресурсах представляет собой комплексный, научно обоснованный документ, определяющий на конкретный период потребность в человеческих ресурсах как в целом, так и в разрезе отдельных категорий и профессий, а также источников удовлетворения этой потребности, формы и метода необходимой профессиональной подготовки. Каждая из этих составляющих рассчитывается по-разному, в зависимости от своей специфики.

Процесс разработки баланса потребности организации в человеческих ресурсах, чаще всего выглядит следующим образом:

- 1) технические службы определяют перспективные направления повышения эффективности производства и развития предприятия;
- 2) служба организации труда связывает разработанные направления с потребностью в человеческих ресурсах;
- 3) кадровая служба рассчитывает баланс общей потребности в человеческих ресурсах с учетом текучести, дополнительного высвобождения рабочей силы вследствие изменений в организации и в технологии;
- 4) кадровая служба определяет источники, из которых можно удовлетворить эту потребность, вместе с финансовой службой рассчитывает предполагаемые затраты на набор, оплату посреднических услуг, обучение, переподготовку, повышение квалификации;
- 5) кадровая служба организует всю работу с рабочими и сотрудниками организации, изменяет баланс в случае изменения ситуации [1].

Для того, чтобы определить количественный состав человеческих ресурсов, специалисты пользуются множеством методов. Методы существуют самые разнообразные: от простого метода сравнения к более современным компьютерным моделям.

В современных рыночных условиях при прогнозировании потребности в человеческих ресурсах организации возможно применять различные методы, главными из которых являются следующие методы [5]:

1. *Эконометрический метод.* С помощью данного способа потребность в человеческих ресурсах рассчитывается с предполагаемых уровней конечного спроса на товары и услуги на конкретный год в перспективе.

2. *Экстраполяция.* Данный способ наиболее простой и наиболее часто применяется в организациях. Его суть состоит в переносе предыдущих тенденций, изменений в величине общей рабочей силы и её структуры в перспективу.

3. *Метод экспертных оценок.* Данный способ базируется на использовании мнения профессионалов в целях определения потребностей в человеческих ресурсах. Данными экспертами считаются руководители подразделений организаций. Служба управления человеческими ресурсами занимается сбором и обработкой произведенных оценок в зависимости от объемов организации и числа линейных руководителей. Затем ведется массовое обсуждение либо письменный анализ (каждому работнику предполагается дать ответы на несколько вопросов, подготовленных службой управления человеческими ресурсами).

4. *Балансовый метод.* Данный способ прогнозирования состоит в этом, чтобы определить динамическое соотношение между человеческими ресурсами, с одной стороны, и их распределением в согласовании с нуждами компании - с иной. В случае, если человеческих ресурсов по сопоставлению с потребностями компании мало, в таком случае нужно осуществить поиск их дополнительных источников, которые дадут возможность компенсировать недостаток. Требуемые человеческие ресурсы возможно привлекать со стороны, а возможно отыскать и внутри компании. В случае, если руководство по тем или иным причинам не может разрешить вопрос недостатка человеческих ресурсов, это приведет к необходимости уменьшения потребности в них. Добиться этого возможно рационализировав структуру человеческих ресурсов либо же сократив его какими-либо способами. В случае, если же в компании имеет место излишек человеческих ресурсов, в таком случае необходимо решать обратную задачу - расширять их потребление либо избавляться с избытков. Избавление от избытков может быть уместно в ряде случаев, к примеру, в случае если в компании необходимо уменьшить фонд оплаты труда. При прогнозировании человеческих ресурсов в основном используются трудовые балансы, которые отображают перемещение рабочей силы и потребление календарного фонда рабочего времени.

5. *Математическо-экономические методы.* Следующие методы применяются, когда необходимо оптимизировать расчеты. Тогда применяются различного рода модели, к которым принадлежат корреляционные, отображающие связь двух переменных. К примеру, установив значение среднего показателя текучести кадров, можно подсчитать их число на конкретную дату.

6. *Методы линейного программирования* дают возможность посредством решения системы уравнений и неравенств, связывающих несколько переменных показателей, установить их оптимальные величины во взаимосвязи. Это дает возможность при задании им критерия подобрать наилучший вариант развития объекта управления, направления расстановки работников, который даст возможность эффективно обслуживать трудовые места и сделать это при наименьших затратах

7. *Компьютерные модели.* Эти модели представляют собой набор математических формул, которые позволяют одновременно использовать методы экстраполяции, нормативов, экспертных оценок и информацию об изменении факторов, влияющих на количество и качественный состав человеческих ресурсов. Модели предоставляют возможность иметь наиболее точный прогноз потребностей в рабочей силе.

8. *Нормативный метод.* Этот метод представляет собой способ применения системы нормативов, которые определяют количество работников в функциональном разрезе, затраты на производство единицы продукции (рабочее время, фонд заработной платы). Данный метод планирования используется как самостоятельно, так и в качестве вспомогательного к балансовому методу. К нормам труда относят нормы выработки, времени, обслуживания, количества. Они устанавливаются для работников в соответствии с достигнутым уровнем развития техники, технологии, организации производства и труда. Более точные расчеты численности нужно проводить отдельно по категориям работников, исходя из трудоемкости, т.е. норм затрат времени, фонда рабочего времени и уровня выполнения отдельных работ.

При использовании способов моделирования количества человеческих ресурсов менеджеры получают оценку предстоящих потребностей укомплектования своих сотрудников. Данные оценки смогут быть выполнены как на верхнем уровне управления, то есть руководителями и передаваться вниз исполнителям, так и на более низшем уровне управления и направляться вверх для дальнейшей корректировки. [1]

Постановка и исследование проблем

Несмотря на то, что кадровое прогнозирование как отдельный вид прогнозирования в организации в России появилось недавно относительно западных стран, по мнению авторов, на опыт этих стран в области управления человеческими ресурсами полагаться не стоит, так как у России свой индивидуальный политический и экономический путь развития, связанный с определенными историческими событиями. Российская экономика имеет ряд особенностей, у русского народа своя ментальность, непохожая ни на один другой народ, что немаловажную роль играет в работе с человеческими ресурсами. Эти факторы создают существенное различие в разработке кадровой политики в целом между иностранными организациями и организациями в России. Следовательно, и прогнозирование перспективной потребности в человеческих ресурсах в организации в России будет иметь свои особенности и свои специфические проблемы, решение которых также необходимо рассматривать независимо от зарубежного опыта.

Для сравнения, в Японии проблема текучести кадров стоит менее остро, более того, она сведена к минимуму. В большей степени этому способствует система «пожизненного найма», которая получила своё распространение во второй половине XX века. Согласно этой системе человек, получив образование принимается на работу в компанию и имеет возможность проработать в этой организации всю жизнь, до самой пенсии, без страха увольнения. При этом работник может пройти все уровни управления в организации, начиная с самого низшего (курьер, секретарь) дойти до должности самого директора. Благодаря такой системе работник чувствует себя наиболее стабильно и устойчиво, кроме того, сохраняется его связь и самоидентификация работника со своей компанией, что несомненно, повышает эффективность его работы. Таким образом, достигается взаимовыгода и взаимопольза организации (отсутствие текучести кадров, преданные делу работники) и работника (гарантированная занятость, продвижение по службе в течение жизни).

Очевидно, что для России такое решение проблемы текучести кадров не подходит по ряду причин, связанных с национальными и ментальными особенностями. К примеру, если в России принять работника на пожизненное трудоустройство, то на каком-то этапе он может почувствовать безграничную власть или снизить эффективность своей работы из-за отсутствия страха увольнения. Кроме того, в России менее развиты традиции уважения к старшим и традиции «патриархальной общины», с которой себя отождествляют Японские крупные компании.

Несмотря на многообразие методов прогнозирования потребности в человеческих ресурсах в организации, существует ряд проблем, связанных со спецификой каждого метода. Различные методы имеют свои недостатки. Так, например, в методе экспертных оценок

присутствует человеческий фактор, т.к. сбором информации занимаются преимущественно линейные руководители, которые могут быть субъективны, а сбор и обработка информации – это достаточно сложный процесс. Метод компьютерных моделей требует очень больших затрат и привлечения сторонних кадров, обладающих специализированными навыками, поэтому может применяться преимущественно в организациях, которые могут себе позволить этот дорогой метод и т. д. [4].

К примеру, в крупной компании, такой, как «Лукойл» будет проблематично применять метод экспертных оценок. Это объясняется наличием в организации огромного числа подразделений, сбор информации которых может занять достаточно много времени. А для того, чтобы обработать всю эту информацию, не упустив ни одной особенности, специфики подразделения экспертам необходимо будет проделать также большую, долгую и трудоемкую работу. Этот процесс станет причиной нерациональной потери времени организации. Кроме того, в процессе обработки информации, текущие данные по состоянию человеческих ресурсов могут обновиться, что приведет к неактуальности итогового прогноза, а значит и бессмысленности всего процесса прогнозирования. Поэтому, в большой и развитой организации целесообразно применить метод компьютерных моделей, который облегчит прогнозирование и обеспечит своевременность и точность прогноза.

Обратная же ситуация может наблюдаться в маленькой компании, где тактически правильным решением будет применение метода экспертных оценок или метода экстраполяции, так как с относительно малой численностью работников эти методы не будут занимать много времени и позволят рассмотреть все аспекты человеческих ресурсов, дать им оценку и произвести достаточно точные прогнозы. Более того, использование данных методов отразится на бюджете организации не так неблагоприятно, как применение метода компьютерных моделей. Поэтому применять метод компьютерных моделей в малых организациях нет необходимости.

Из приведенных примеров можно сделать вывод, что ни один метод прогнозирования перспективной потребности в человеческих ресурсах в организации не является универсальным для всех отраслей, видов, типов, размеров бюджета, организационно-правовых форм, размеров организаций. Следовательно, каждая организация, внедряющая кадровое прогнозирование должна подбирать метод прогнозирования индивидуально, исходя из своих параметров.

Еще одна проблема кадрового прогнозирования состоит в методически неудовлетворительной детализации потребности в кадрах на уровне требуемых профессий и специальностей нормативных справочников, таких, как, скажем, единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих. Наименования специальности потенциального работника недостаточно, необходимо четко осознавать и фиксировать, что конкретно будут делать эти работники в организации, поскольку это влияет на множество аспектов. Например, существенно зависят оплата их работы, возможность быстрого привлечения и целый ряд других вопросов [5].

С целью привлечения конкретного сотрудника, по сути руководителю необходимо продумывать все требования к внешним характеристикам сотрудника (возраст, пол, место проживания), к уровню образования, знаний и навыков, квалификации, то есть учесть все должностные и функциональные обязанности работника, связанные с его планируемой деятельностью в организации [6].

Примером возникновения такой проблемы в организации может служить профессия «инженер-программист». В связи с быстрым развитием сферы программирования и компьютерных систем, задачи и функции инженера-программиста очень быстро расширяются, что не может быть сразу зафиксировано в ЕТКС, что создает трудности в начислении заработной платы данному работнику. Кроме того, требования к инженеру-программисту, прописанные в ЕТКС носят общий характер, в то время как в каждой отдельной организации существует своя специфика и свой уровень сложности работ,

следовательно, и требования к данному специалисту будут разные. Всё это говорит о недостаточном разделении профессий в справочнике на конкретные виды и о недостаточном предвидении специфики различных организаций, что значительно усложняет поиск нужного специалиста в организацию.

В связи с тем, что в экономике существует ряд факторов неопределенности, в кадровом прогнозировании возникает проблема ненадежности прогнозов. Без учета этих факторов неопределенности невозможно с точностью произвести ни один план или прогноз в любой экономической системе. Ни один из методов прогнозирования потребности в человеческих ресурсах не предусматривает и не может предусмотреть непредвиденные изменения во внешней среде. Эти факторы имеют косвенное влияние на потребность организации в человеческих ресурсах, так как факторы неопределенности так или иначе влияют на конкуренцию на рынке, на уровень безработицы в стране, уровень жизни населения, а значит и на покупательскую способность потребителя, спрос на производимую предприятием продукцию, что способно значительно изменить потребность организации в человеческих ресурсах. К таким факторам относятся:

- климатические и метеорологические условия (природные бедствия);
- законодательные и нормативно-правовые акты, регулирующие или каким-либо образом связанные с хозяйственной и предпринимательской деятельностью;
- бюджетная, финансово-кредитная и налоговая системы;
- действия и политика органов власти;
- действия физических или юридических лиц, взаимодействующих с организацией (поставщиков, потребителей, торговых и сбытовых посредников и т.п.);
- конкуренция;

А также опосредованное влияние на организацию и ее человеческие ресурсы имеют:

- политическая, экономическая, демографическая (рождаемость, смертность, демографическая яма и т.д.), социальная (социальная напряженность, причины безработицы и т. д.), экологическая (требования к экологичности продукта и т. п.) ситуации и их изменения;
- экономические связи и торговля на международном рынке;
- степень глобализации.

На все эти факторы организация не в силах повлиять или каким-либо образом их изменить, но и игнорировать их влияние на организацию при проведении прогнозирования потребности в человеческих ресурсах не целесообразно.

Проблема присутствия в прогнозировании перспективной потребности организации в человеческих ресурсах факторов неопределенности является достаточно серьезной для кадрового прогнозирования в целом. Эта проблема лишает любой метод прогноза объективности, так как не дает оценить кадровую ситуацию со всех сторон. Также эта проблема не позволяет сделать наиболее глубокий и точный прогноз на наиболее продолжительный период.

По мнению авторов, проблема имеет решение, которое, конечно, не избавит организацию от влияния факторов неопределенности (это невозможно), но позволит несколько снизить риск прогнозирования. Предлагается следующий алгоритм:

- определить факторы неопределенности, которые будут иметь наибольшее влияние на кадровую потребность организации и отрасль в целом в случае их изменений в неблагоприятную сторону;
- определить метод прогнозирования потребности в человеческих ресурсах, который будет наиболее соответствовать экономическому состоянию организации, его стратегии и необходимой степени точности произведенного прогноза;
- измерить и внести процент неопределенности, которым будет обладать прогноз за счет факторов, которые окажут сильное влияние на организацию. Это позволит понять, в какой степени можно доверять проведенному прогнозу;

- составить несколько прогнозов и планов на случай изменения каждого из этих наиболее «сильных» факторов;
- воспользоваться одним из сценариев в случае непредвиденных обстоятельств [4].

Представленный метод имеет множество сходств с методом сценариев, который получил широкое распространение во многих экономических науках, таких как менеджмент, статистика, маркетинг. Например, метод сценариев часто используют в организации при инвестиционном анализе, когда инвестору необходимо рассчитать доходность проекта в трех вариантах развития событий: оптимистичный, реальный и пессимистичный, после чего принять решение об инвестировании. В кадровом же прогнозировании целесообразно сделать упор именно на пессимистичный вариант развития событий, а дальше, по аналогии с другими сферами принимать решения о наборе кадров, однако имея при этом «запасной план».

Еще одной проблемой в методах прогнозирования, является то, что они еще не нашли широкого распространения в России. Преимущественно в средних и малых организациях все вышеперечисленные методы применяются редко или не применяются вовсе. Это может объясняться тем, что в маленьких организациях в соответствующем подразделении (отделе кадров) нет специалиста, который непрерывно занимался бы прогнозированием потребности в человеческих ресурсах, либо подразделение вообще отсутствует, а обязанности кадровика исполняет, специалист из другого подразделения.

Также, иногда руководители недооценивают важность кадрового прогнозирования, либо уделяя этому процессу недостаточно внимания для получения полноценного прогноза, либо совсем исключая эту деятельность из обязанностей исполнителя, набирая работников по мере необходимости, забывая о ценности кадрового прогноза. Прогнозирование призвано формировать и подготавливать научные предпосылки принятия плановых решений. Управленцу необходимо в перспективе оценить, в каком количестве и качестве человеческих ресурсах будет нуждаться организация для того, чтобы не только могло функционировать дальше, но и соответствовать стратегическому плану организации. Ведь, если организация планирует развивать свое производство, то нужно грамотно расширить штат, рассчитав потребность организации в человеческих ресурсах одним из методов прогнозирования, либо, если у организации в планах сократить количество работников, то сделать это нужно также более подходящим методом.

Трудности введения и формирования кадрового прогнозирования в нынешних организациях кроме того обусловлены:

- трудностью прогнозирования человеческих ресурсов, предопределенной сложностью моделирования трудового поведения, перспективой появления столкновений и др.;
- двойственностью системы финансовых целей в кадровой политике. Если в иных сферах, никак не сопряженных с человеческими ресурсами, возможно оперировать количественными величинами (к примеру, суммы наличных средств), в таком случае данные при планировании человеческих ресурсов носят в большей степени качественный характер (к примеру, сведения о способностях, оценки проделанной деятельности и др.) [2]

В решении проблемы распространения и внедрения кадрового прогнозирования определяющую роль играет время, так как прогнозирование потребности в человеческих ресурсах найдет свое признание и широкое распространение спустя некоторое время, хорошо зарекомендовав себя как необходимый вид прогнозирования в организации.

Чтобы способствовать скорейшему осознанию руководителями того, что прогнозирование потребности в человеческих ресурсах необходимо для полноценного прогнозирования потребностей организации, составления планов и для правильной разработки кадровой политики, необходимо повышать уровень грамотности среди руководителей и специалистов. Для этого необходимо регулярно обеспечивать обучение на



курсах повышения квалификации специалистов данного направления. Или привлечь консультантов для проведения данных работ.

Как пример, для этого можно привлекать всевозможных аудиторов, которые входя в организацию проверяли бы его кадровую политику и изучали способ, которым руководствуется организация при расчете своей перспективной потребности в человеческих ресурсах и при наборе человеческих ресурсов в целом. И при выявлении каких-либо несоответствий, аудитор подбирает бы наиболее подходящий для организации метод кадрового прогнозирования. Далее, уже следуя советам аудитора, либо привлекая его снова, организация сможет наиболее эффективно определять свою потребность в человеческих ресурсах, что позволит кадровому прогнозированию стать полноценным видом деятельности в организации.

Это позволит осознать все плюсы кадрового прогнозирования.

Заключение. Таким образом, кадровое прогнозирование вслед за западными странами, стало находить свое применение в российских организациях. Как и любой новый вид деятельности, в процессе адаптации к российской экономике, прогнозирование потребности в человеческих ресурсах встречает на своем пути ряд проблем, но тем не менее постепенно «приживается» в российских организациях, так как в условиях рыночной конкуренции и современной нестабильности экономики просто необходимо продумывать свои управленческие решения на несколько шагов вперед. Но, благодаря большому числу методов определения перспективной потребности в человеческих ресурсах, подобрав более подходящий, организации легче соотнести кадровое прогнозирование со спецификой и экономической эффективностью конкретно своей организации.

Некоторые из проблем кадрового прогнозирования связаны со спецификой методов, другие имеют общий характер для всего кадрового прогнозирования в целом, однако и те, и другие имеют возможные пути решения, которые позволят оптимизировать процесс внедрения и текущее функционирование в организациях систем кадрового прогнозирования.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Балабанова Л. В. Управление персоналом. М.: Центр учебной литературы, 2011. С. 35–49.
2. Генкин Б. М. Основы управления персоналом. М.: ИНФРА-М, 2011. С. 12–14.
3. Мельник Е. С. Проблема планирования кадрового потенциала на предприятиях / Е. С. Мельник // Актуальные вопросы экономических наук: материалы междунар. науч. конф. (г. Уфа, октябрь 2011 г.). Уфа: Лето, 2011. С. 113–115.
4. Мэйтланд, Я. Руководство по управлению персоналом в малом бизнесе. М.: ЮНИТИ, 2013. 218 с.
5. Шаталова Н.И., Бурносков Н.М. Управление персоналом на производстве: Учебное пособие для вузов / под ред. Н.И. Шаталовой, Н.М. Бурноскова. М.: Изд-во «Юнити», 2011. 430 с.
6. Шекшня С.В. Управление персоналом в современных организациях. М.: ЭКСТРА-М, 2012. 411 с.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Борисова Наталья Ивановна

ФГБОУ ВПО «Волгоградский государственный архитектурно-строительный университет», г. Волгоград, Россия, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры управления и развития городского хозяйства и строительства.

E-mail: borisovani06@mail.ru



Borisova Natalya Ivanovna

FSEI HPE «Volgograd State University of Architecture and Civil Engineering », Volgograd, Russia, Associate professor of Chair of management and development of municipal economy and construction, Candidate of Economic Sciences, associate professor.

E-mail: borisovani06@mail.ru

Маликова Дарья Сергеевна

ФГБОУ ВПО «Волгоградский государственный архитектурно-строительный университет», г. Волгоград, Россия. Студент института «Архитектуры и градостроительного развития» очной формы обучения 4-го курса по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль подготовки «Производственный менеджмент»

E-mail: malikowich@mail.ru

Malikova Darya Sergeevna

FSEI HPE «Volgograd State University of Architecture and Civil Engineering », Volgograd, Russia. Full-time 4th year student of Management department, «Institute of Architecture and Urban Planning Development»

E-mail: malikowich@mail.ru

Корреспондентский почтовый адрес и телефон для контактов с авторами статьи:

400074, Волгоград, ул. Академическая, 1, ВолгГАСУ, каб. А-244,
Борисова Н.И, 8-903-316-64-95, Маликова Д.С. - 8-937-542-37-26