

С.А. Ибраимова,
директор офиса по управлению человеческими ресурсами,
Американский университет в Центральной Азии

Проблемы управления человеческими ресурсами и его совершенствование

Отличительной особенностью современного развития Кыргызстана является стремление общества к обновлению в соответствии с потребностями, обусловленными интеграцией в мировое сообщество и связанными с этим переменами. Наше общество осуществляет исторически неизбежный и необратимый переход к рыночной экономике. В социально-политической жизни это переход от тоталитаризма к демократии, в экономике – от административно-командной системы к рынку, в жизни отдельного человека – превращение его из «винтика» в самостоятельного субъекта хозяйственной деятельности.

За 16 лет государственного суверенитета в Кыргызстане были проведены коренные преобразования, направленные на создание демократического государства, сохранение и развитие общечеловеческих ценностей, экономическое и социальное развитие. В «Комплексных основах развития Кыргызской Республики» сформулировано национальное видение развития страны до 2010 года и общенациональная цель – политическое и социальное благополучие, экономическое благосостояние народа Кыргызстана в условиях главенства принципов свободы, человеческого достоинства и равных возможностей каждого.

Кыргызстан переживает сложный и трудный этап формирования рыночных отношений. Весь практический багаж административных методов управления, использовавшийся в прежних социально-экономических и общественно-политических условиях, утратил свою значимость. Обретение Кыргызстаном суверенитета и переход к новой системе общественных отношений «потребовали» выработки новой социально-экономической стратегии и, в первую очередь, изменения стилей и методов управления с учетом опыта развитых стран мира.

Мировой опыт и практика показывают, что эффективное функционирование экономики в настоящее время в большей степени зависит от того, насколько гармонично функционирует механизм возобновления, воспроизводства ресурсов, в особенности человеческих ресурсов. Ярчайший опыт развития Японии доказал, что эффективное функционирование экономики и успех страны в большей степени определяются наличием не столько природных и материальных, сколько человеческих ресурсов. Только высокая в конкурентном отношении рабочая сила способна производить конкурентоспособную продукцию и услуги.

Работники в современных условиях, высококвалифицированный персонал – это та основа, благодаря которой предприятие, организация или фирма достигают намеченных целей и успеха на рынке. Персонал, работающий в компании, помимо физической,

производительной силы, обладает также и неким интеллектуальным потенциалом, набором навыков. Кроме того, каждый человек может являться и непосредственным носителем некоей технологии, механизма, подхода и наработанных методов. Соответственно, человек однозначно является ресурсом, причем ресурсом не менее ценным, чем техника, оборудование и денежные средства. Так почему же к технике у нас принято относиться бережно, заботиться о ее модернизации и поддержании в должном состоянии, а жизнедеятельность работников пускать на самотек? Или, хуже того, относиться к работникам как к наиболее «затратному» атрибуту производственного процесса? Между тем, как показывает опыт, предприятия, осознающие ценность человеческого фактора и относящиеся к нему как к капиталу, к ресурсу, являются наиболее перспективными, а чаще – ведущими.

Важный момент – понимание пользы, выгоды, которую персонал приносит предприятию. Хорошая команда работает на прирост стоимости компании. Работники предприятия – это ценнейший ресурс, которым, для большей эффективности и повышения качества результата, нужно грамотно управлять. Слаженная команда единомышленников, использование инновационных методов управления, систематическое повышение квалификации сотрудников, корпоративный климат – все эти факторы, как известно, являются составляющими процесса увеличения «стоимости» предприятия. В условиях непрекращающегося роста конкурентного давления, стандартизации и глобализации рынка выигрывают те предприятия, которые «стоят» дороже других и постоянно уделяют внимание стратегическому ресурсу – человеческому капиталу. Это факт, доказанный опытом ведущих мировых компаний. Грейсон Д., один из теоретиков менеджмента, пишет: «...именно человеческий капитал является наиболее ценным ресурсом, гораздо более важным, чем природные ресурсы или накопленное богатство... Именно человеческий капитал является краеугольным камнем конкурентоспособности и эффективности любого типа предприятия» (2, с. 304).

Социально-экономические преобразования в Кыргызстане изменили ситуацию на рынке труда, что привело к ломке прежних жизненных стереотипов, ценностей и формированию новых. Произошел значительный крен в сторону развития сферы торговли и услуг. С появлением на кыргызстанском рынке совместных предприятий резко увеличился спрос на специалистов со знанием иностранных языков и владением компьютерных технологий. Возникла парадоксальная ситуация: при явной высокой безработице – не хватает квалифицированных кадров.

Ключевая роль в обеспечении страны квалифицированными кадрами принадлежит образованию. Наличие сегодня в отечественной образовательной системе множества образовательных учреждений – одно из главных достижений развития рынка. По мнению директора Центра экономики и менеджмента при университете им. Арабаева Ф. Турдукулова, «большое количество образовательных структур, накопив критическую массу, постепенно перейдет в нужное нам качество образования» (9, с. 18). Переизбыток выпускаемых вузами специалистов, с одной стороны, и недостаток высококвалифицированных специалистов, с другой, породили дисбаланс. Согласно данным статистики, 76 процентов выпускников отечественных вузов не находят себе работу (7, с. 102). Снижение уровня качества подготовки специалистов и несоответствие их требованиям рынка – одна из серьезнейших проблем. Учебные заведения не контролируют процесс

трудоустройства своих выпускников, они не адаптируются к требованиям рынка труда. Как мне представляется, решение данной проблемы может развиваться в следующих направлениях:

- во-первых, инновационная деятельность вузов – мощный рычаг модернизации высшей школы, способный обеспечить создание в нашей республике высокотехнологичной экономики;
- во-вторых, согласно данным статистики, из 13,2 тысячи профессорско-преподавательского персонала вузов только 12 процентов заняты научными изысканиями и разработками. Финансирование из бюджета вузов на эти цели за последние годы сократилось почти в 6 раз. Для повышения качества подготовки специалистов необходим и соответствующий высококвалифицированный профессорско-преподавательский состав (7, с. 117).

Сегодня, с учетом международного и отечественного опыта, мы можем назвать три критерия, определяющих облик современного выпускника и гарантирующих ему жизненный успех и конкурентоспособность, независимо от того, какую специальность он приобрел:

- высочайшая степень владения информационными технологиями;
- способность к креативному мышлению и умение действовать;
- открытость к инновациям, готовность и умение находить новые решения.

Рыночная экономика требует от современного работника большой коммуникативности, инициативности и постоянного совершенствования профессионального уровня с тем, чтобы быть конкурентоспособным.

Кроме проблем переизбытка выпускаемых вузами специалистов и недостатка высококвалифицированных кадров, критическим фактором стала работа кадровых служб. Их основной недостаток – работа по-старому, при которой кадровые службы в основном занимаются оформлением, регистрацией трудовых отношений, не принимая участия в управлении, то есть в большинстве отечественных предприятий работа кадровых служб не соответствует новым рыночным требованиям. К сожалению, зачастую руководители недооценивают значение кадровой работы, и это одна из главных причин кризисного состояния предприятий, неэффективной системы управления. Долгое время в нашей стране управление любой организацией ориентировалось, в основном, на эффективное, рациональное и экономическое использование финансовых и материальных ресурсов при достижении поставленных целей, а роль человеческих ресурсов в эффективной организации функционирования предприятия была принижена. Подобная ситуация в Кыргызстане сложилась из-за халатного отношения руководителей организаций к своим работникам, из-за желания получить как можно большие доходы без каких-либо вложений в персонал. Новые рыночные отношения требуют от руководителей новых систем организации труда. В свою очередь, новые системы организации труда нуждаются в работниках, способных решать проблемы, самостоятельно мыслить, справляться с непредвиденными ситуациями. Это справедливо как для работника услуг, который пытается решить проблему клиента, так и стоящего за конвейером рабочего, который старается усовершенствовать процесс производства. Так, если обратимся к мировому опыту управления человеческими ресурсами, исполнительный вице-президент по производству знаменитой компании «Крайслер»

Деннис Паули пишет: «В прошлом мы прежде всего стремились к тому, чтобы привлечь в компанию хорошо образованных и обученных менеджеров. Теперь мы поняли, что рабочие конвейера не менее важны. Чтобы оставаться конкурентоспособной на современном рынке, организация должна «позволить» своим сотрудникам развить «чувство хозяина», то есть ответственность по отношению ко всем операциям компании. Привить работникам установку тотальной ориентации на клиента и стремление к развитию и росту в личной и профессиональной жизни... В компании будущего место контроля займет обучение, место функций займут процессы...» (8, с. 10).

Исследования на отечественных предприятиях и организациях за последние годы свидетельствуют об изменениях в системе управления персоналом, но, к сожалению, механизмы такого управления используются единицами отечественных предприятий.

Причин можно назвать несколько:

- *во-первых*, большинство руководителей отечественных предприятий и организаций не осознают важности отношения к персоналу как к ценнейшему ресурсу, требующему особых управленческих подходов. Иначе говоря, черед глубинного анализа механизмов управления человеческими ресурсами приходит после налаживания системы финансового и маркетингового управления;
- *во-вторых*, руководители предприятий недостаточно информированы о системе управления человеческими ресурсами. То есть, сам термин «человеческий ресурс» им известен, а вот широкой информации и достаточного отечественного опыта о том, как им управлять, у них нет.

Специалисты по управлению утверждают, что именно приверженность существующим «старым» структурам управления отечественных предприятий является серьезным препятствием для нововведений в системе управления и формирования стратегии. Внешние связи предприятий сегодня не только усложнились функционально, но расширились и пространственно. Окружение предприятий стало более динамичным, изменчивым, что предъявляет к предприятию повышенные требования в отношении гибкости, способности оперативно реагировать на большое число факторов. Причем приспособляемость к меняющимся внешним условиям необходимо не только производственный аппарат, или, выражаясь компьютерным языком, «hardware» предприятия, но и его «software», или систему управления. В связи с этим:

- *во-первых*, потребовались изменения в управленческой структуре предприятия, придание ей гибкости и подвижности;
- *во-вторых*, появились дополнительные основания для делегирования полномочий работникам, поскольку изменчивая внешняя среда не оставляет времени для бесчисленных согласований по каждой вновь возникающей проблеме.

По мнению теоретиков управления, именно эти два момента – повышение ответственности работников и обновление структур управления – являются ключевыми в совершенствовании систем управления персоналом.

Надо отметить, что существуют серьезные различия между функциями «кадровой службы» (в ее классической форме) и функциями службы управления человеческими ресурсами (УЧР), что можно проследить по нижеприведенной таблице.

Сравнительный анализ функций кадровых служб и служб по управлению человеческими ресурсами

Функции кадровых служб	Функции служб по управлению человеческими ресурсами
<ol style="list-style-type: none"> 1. Оформление приема сотрудников, их переводов, увольнений, отпусков. 2. Сбор, подготовка и раскладка сведений, разноска по личным карточкам сотрудников. 3. Ведение личных дел сотрудников. 4. Ознакомление работников с различными документами и приказами. 5. Выдача различных справок работникам. 6. Ведение воинского учета. 7. Оформление пенсий. 8. Оформление документов для назначения различных пособий. 9. Составление описи дел, подготовка дел для архива. 10. Подготовка приказов о поощрениях и наказаниях. 11. Оформление больничных листов. 12. Ведение табельного учета. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Планирование трудовых ресурсов – определение потребности в кадрах в зависимости от стратегии организации. 2. Отбор персонала. 3. Ориентация новых сотрудников. 4. Мотивация персонала. 5. Системы компенсации и стимулирования. 6. Создание эффективной команды. 7. Создание эффективной системы коммуникаций. 8. Обучение персонала. 9. Оценка работы персонала. 10. Продвижение персонала. 11. Управление конфликтами. 12. Ведение базы данных по персоналу. 13. Анализ качественного состава персонала. 14. Анализ текучести персонала. 15. Консультирование.

Функции современных кадровых служб можно сгруппировать следующим образом.

1. Традиционные функции:
 - подбор и расстановка кадров;
 - оценка работы;
 - рекомендации на повышение и награждение сотрудников;
 - контроль за трудовой дисциплиной;
 - документирование.
2. Вспомогательные функции:
 - обеспечение безопасности труда;
 - обеспечение социальной защиты работников;
 - медицинское обслуживание и пр.
3. Новые функции:
 - определение потребности в кадрах;
 - повышение квалификации кадров;
 - автоматизированный учет состояния кадров;
 - анализ организационных структур;
 - консультирование.

Подавляющее большинство западных компаний еще в начале 70-х годов перепрофилировали кадровые подразделения в службы по управлению человеческими ресурсами.

Соответственно изменились и сами функции кадровых служб. Они по-прежнему отвечают за трудовые отношения и учет личного состава, но уже не это определяет главное содержание их работы. Так, например, согласно последним исследованиям служб по управлению человеческими ресурсами в крупнейших компаниях США, распределение рабочего времени между основными функциями этой службы составляет (в %):

- трудовые отношения – 17;
- учет и делопроизводство – 10;
- программы управления персоналом – 24;
- организация заработной платы (учет рабочего времени) – 16;
- обучение персонала – 10;
- условия труда – 10;
- обеспечение безопасности – 5 (2, с. 53).

В области управления человеческими ресурсами можно выделить следующие наиболее значимые нововведения:

- соизмерение затрат на человеческие ресурсы с их эффективностью;
- компьютеризация служб управления человеческими ресурсами;
- совершенствование форм оплаты на основе оценки результатов работы.

Основные рычаги, используемые корпорациями США в работе с человеческими ресурсами:

- тщательный отбор кандидатов на управленческие должности;
- систематическая оценка работы персонала;
- непрерывное обучение персонала;
- усиление реальной ответственности руководителей за выявление и использование потенциала своих подчиненных.

В качестве примера приведем известную во всем мире компанию ИБМ, которая, по ее заявлению, объединила 400 тысяч самых способных в мире людей. Как писали теоретики и практики менеджмента, сотрудники этой компании Ф. Роджерс и Д. Мерсер в своей книге «ИБМ: взгляд изнутри», «революционность управленческой модели компании ИБМ заключалась в том, что в основу управления был положен человеческий фактор... базовым принципом внутренней политики любой компании является ориентация на сотрудника как главную ценность компании. Задача компании – раскрепощение творческой энергии сотрудника, предоставление ему возможности проявлять инициативу, самостоятельность и предприимчивость...» (6, с. 28).

Многолетний опыт компании ИБМ ценен своей кадровой политикой и основными ее принципами:

- привлекать и удерживать людей высшего калибра;
- каждого сотрудника рассматривать как капитал;
- обучение и переобучение кадров проводить с тем, чтобы сотрудники соответствовали высшим критериям;
- хорошо образованных, неординарных по своим способностям сотрудников максимально наделять полномочиями, с тем чтобы их талант мог раскрываться полностью;
- обеспечивать любые возможности для карьерного роста сотрудников, чему способствует сильная собственная образовательная система;

- принимать решения на основе консенсуса или одобрения принимаемых решений большим количеством сотрудников;
- широко использовать косвенный контроль, основанный главным образом на доверии, предполагающий максимальное делегирование сотрудникам полномочий. Сочетание такого контроля с сильной корпоративной культурой, играющей направляющую роль, позволила компании ИБМ:
 - 1) создать гибкую модель и структуру компании, что оказывает существенное влияние на экономическую эффективность и будущие ее успехи;
 - 2) повысить приверженность сотрудников целям компании и личной идентификации ее целям;
 - 3) ценить индивидуальный и творческий потенциал сотрудников;
 - 4) облегчить координацию и интеграцию различных групп сотрудников в компанию;
 - 5) развивать у сотрудников компании лидерские качества;
 - 6) способствовать появлению лидеров на всех уровнях компании;
 - 7) оптимизировать взаимодействие подразделений компании, что помогает выстоять в конкурентной борьбе и создать оптимальную модель компании, соответствующую ее стратегии и внешней среде.

Переход кадровой службы предприятия от роли исполнителя к роли управляющего обычно дается очень трудно. Для выполнения функции управления требуются новые знания и навыки. Профессия управляющего требует:

- быть в курсе новых достижений, появляющихся новых тенденций в управлении;
- умения адаптировать и модифицировать свои знания и опыт.

Сегодня от профессионала в области человеческих ресурсов требуются знания по широкому кругу проблем, умение понимать и использовать информацию о найме, отборе, подготовке, расстановке, переводе и повышении сотрудников, безопасности их труда, его организации, оплате, составлении поощрительных систем вознаграждения. Профессионалы кадровики, кроме знаний трудового законодательства, должны обладать знаниями в области психологии и социологии человеческих отношений, основами правовых знаний. В настоящее время кадровое делопроизводство не сводится к тому, чтобы положить нужную бумажку в соответствующую папку. Компьютеризированные системы могут хранить и обрабатывать огромные объемы информации о сотруднике: о приеме его на работу, продвижении, уходе на пенсию. Право на доступ, конфиденциальность, поиск, безопасность информации, разрешение конфликтных ситуаций, оценка работы сотрудников, рекомендации для их продвижения высшим руководством – это те вопросы, с которыми ежедневно сталкивается специалист по человеческим ресурсам.

За рубежом широко развернута подготовка специалистов для кадровых служб и практика обмена опытом. Анализ состава работников служб по управлению человеческими ресурсами показывает, что большей частью среди них преобладают юристы, экономисты, социологи, психологи, выпускники педагогических вузов и школ бизнеса. Не вызывает сомнения то, что кадровой работой могут заниматься специалисты другого профиля, но для эффективной деятельности им нужна основательная специальная подготовка, постоянное повышение квалификации и обмен опытом.

Для обмена опытом кадровым службам отечественных предприятий необходимо наладить контакты между собой. С учетом того, что сегодня кардинально изменились назначение и функции кадровых служб, в то время как опыт организации таких служб, соответствующих современным требованиям, очень мал, – отечественным кадровым службам необходимо наладить контакты с международными кадровыми организациями. Можно воспользоваться услугами таких известных кадровых центров, как Лондонский институт по управлению кадрами, Объединение по управлению кадрами в Гааге, исследовательская фирма по кадровым вопросам в Цюрихе и др.

Что касается отечественного обмена опытом кадровых служб, то впервые в ноябре 2007 г. в Бишкеке прошел профессиональный HR-Форум. В рамках этого форума были проведены конкурсы «Лучший работодатель Кыргызстана-2007» и «Лучшая HR- практика» для выявления лучших организаций Кыргызстана в области управления человеческими ресурсами. Конкурс был организован Ассоциацией по профессиональному развитию бизнес-среды «Best awards KG».

Основными задачами конкурса были:

- выявление организаций с лучшими системами взаимоотношений между работодателем и работниками, а также лучшими практиками в области отбора и найма; адаптации и профориентации; оценки работников; обучения и мотивации в Кыргызстане;
- распространение среди работодателей Кыргызстана передового опыта и предоставление ориентиров в области построения гармоничных и эффективных взаимоотношений между работодателем и работниками;
- формирование рейтинга лучших работодателей Кыргызстана, который поможет высококвалифицированным специалистам делать обоснованный выбор в процессе поиска потенциальной организации-работодателя и самим работодателям привлекать лучшие кадры;
- обмен опытом специалистами в области управления человеческими ресурсами и содействие созданию позитивного информационного пространства в Кыргызстане по вопросам управления человеческими ресурсами.

Становление рыночных отношений в Кыргызстане обусловило появление множества проблем в отечественном менеджменте. Особую остроту в этом плане приобрели вопросы перестройки кадровой работы. Проблемы повышения эффективности труда, лучшего использования дорогостоящих и дефицитных кадровых ресурсов сегодня являются приоритетными, они приобрели ключевое значение для приспособления предприятий к новой экономической ситуации. От успешности решения этих проблем зависит эффективность функционирования организации и, в конечном итоге, ее жизнеспособность. Многочисленные зарубежные исследования подтверждают, что компании, эффективно управляющие человеческими ресурсами, как правило, достигают более высокого уровня экономического роста, чем их конкуренты. Осуществляемые в настоящее время преобразования в системе управления, направленные на стимулирование предприимчивости и развитие рыночных отношений с разными формами собственности, часто недостаточно эффективны и не достигают поставленных целей. И одной из основных причин этого является слабая обеспеченность высококвалифицированными кадрами, способными нетрадиционно, на высоком профессиональном уровне решать сложные задачи по управлению персоналом в современных экономических условиях.

Определение адекватных стилей и методов управления персоналом, создание эффективных систем мотивации труда с учетом конкретных факторов внешней и внутренней среды предприятия являются одними из приоритетных задач для современных руководителей. Отечественные предприятия испытывают потребность в менеджерах, глубоко разбирающихся в основах кадровой политики, способные учитывать особенности людей, их потребности и возможности. Здесь нет универсальных рецептов. Каждый руководитель должен самостоятельно осуществить выбор оптимальных приемов и способов управления, исходя из принципов целесообразности и эффективности. Время и новые экономические отношения обуславливают необходимость совершенствования системы управления персоналом и приведения в соответствие всех ее элементов.

Литература

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – М.: Изд-во МГУ, 2006.
2. Грейсон Д., ОДелл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. – М.: Экономика, 1991.
3. Карпухин Д.Н., Мильнер Б.З. Современное управление. – М.: Издатцентр, 1997.
4. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. – М.: ИНФРА-М, 2001.
5. Меликьян Г.Г. Экономика труда и социально-трудовые отношения. – М.: Изд-во МГУ, 1996.
6. Мерсер Д. ИБМ – управление в самой преуспевающей корпорации мира. – М.: Прогресс, 1991.
7. Образование и наука в Кыргызской Республике: Проект Министерства образования, науки и молодежной политики/ Национальный статистический комитет КР. – Бишкек, 2006.
8. Стаут Л. Управление персоналом. – М.: Хорошая книга, 2006.
9. Турдукулов Ф. Мы в силах создать свою модель управления // Рынок капиталов. – 2000. – № 11.

***E.S. Molchanova, Sh. Horne, E.A. Kim, V.I. Ten,
N.A. Ashiraliev, G.A. Aitpaeva, D.E. Pokhilko,***

American University in Central Asia

Status of Counseling and Psychology in Kyrgyzstan

Country Background

The field of psychology in Kyrgyzstan can not be understood without a full exploration of the historical and social context. Kyrgyzstan's ambiguous relationship with Russia before the Communist Revolution of 1917, its shared communist history, unexpected independence after the collapse of the Soviet Union in 1991, and current political chaos have greatly influenced the development of a "national character", a complex identity informed by a hierarchy of values representing the Self in a sociocultural context. All of these circumstances contribute