

Ураимова Н.Ж.

АДАМ РЕСУРСТАРЫН БАШКАРУУ БОЮНЧА
ЭЛ АРАЛЫК ТАЖРЫЙБА

Ураимова Н.Ж.

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ УПРАВЛЕНИЯ
ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

N. Uraimova

INTERNATIONAL EXPERIENCE IN HUMAN
RESOURCE MANAGEMENT

УДК: 331.108.26

Азыркы экономикада кадрлардын ролу жана мааниси, ошондой эле башкаруунун натыйжалуулугуна кадрларды компетенттүү башкаруунун таасири аныкталды. Персоналды башкаруу концепциясын өркүндөтүү жаатындагы жолдорун изилдеген. Адам ресурстарын башкаруу жаатындагы алдыңкы чет элдик тажрыйбага анализ жасалган. Негизги америкалык жана жапон маркетинг мектептери жана алардын персоналды башкаруу моделинин негизги айырмалоочу белгилери каралат. Персоналды башкаруу системасын калыптандырууга америкалык мамилени негизи катары индивидуализм принцибине көңүл бурулат. «Баарыбыз бир чоң үй-бүлөбүз» жана «Биздин байлыгыбыз – биздин адам ресурсу» деген принципке негизделген персоналды башкаруунун жапон моделинин өзгөчөлүктөрү ачылды. Америкалык персоналды башкаруу системасынын натыйжалуулугунун маселелери ачылды. Ал жапондуктардан эмнеси менен айырмаланат жана тигил же бул моделдин кандай артыкчылыктары жана кемчиликтери бар.

Негизги сөздөр: персоналды башкаруу, чет өлкөлүк тажрыйба, мансаптык өсүү, жумушка баа берүү, кызматкер, стажы, жамааты, жумушка орношуу.

В статье определена роль и значимость персонала в современной экономике, а также влияние грамотного управления персоналом на эффективность хозяйствования. Изучены способы в области совершенствования концепции управления персоналом. Проанализирован ведущий зарубежный опыт в сфере управления человеческими ресурсами. Рассмотрены главные школы маркетинга американская также японская и их главные отличительные особенности модели управления персоналом. Уделено внимание принципу индивидуализма как основе американского подхода к формированию системы управления персоналом. Выявлены особенности японской модели управления персоналом которая основывается на принципе: «Мы все одна большая семья» и «Наше богатство – это наши человеческие ресурсы». Раскрыты вопросы эффективности американской системы управления персоналом. Чем она отличается от японской и каковы преимущества и недостатки той или иной модели.

Ключевые слова: управление персоналом, зарубежный опыт, карьерный рост, оценка работы, сотрудник, стаж, коллектив, занятость.

The role and importance of personnel in the modern economy is determined. The influence of competent personnel management on the efficiency of management. Studied ways in the field of improving the concept of personnel management. Analyzed the leading foreign experience in the field of human resource management. The main American and Japanese marketing schools and their main distinctive features of the personnel management model are considered. Attention is paid to the principle of individualism as the basis of the American approach to the formation of a personnel manage-

ment system. The features of the Japanese model of personnel management, which is based on the principle: "We are all one big family" and "Our wealth is our human resources", are revealed. The issues of the effectiveness of the American personnel management system are disclosed. How does it differ from the Japanese and what are the advantages and disadvantages of a particular model.

Key words: personnel management, foreign experience, career growth, job evaluation, employee, seniority, team, employment.

Бүгүнкү күндө кадрларды эффективдүү башкаруу проблемасы кыйла актуалдуу болуп саналат, ошондуктан аны чечүү үчүн топтолгон ата мекендик, ошондой эле чет өлкөлүк тажрыйбаны изилдөө талап кылынат.

Заманбап экономиканын шарттарында кадрлар ар бир чарбалык субъекттин негизги ресурсу катары каралат, ошондуктан башкаруунун натыйжалуулугу кадрларды компетенттүү башкаруудан көз каранды. Өнүккөн өлкөлөрдөгү персоналды башкаруу тажрыйбасына объективдүү мамиле кылуу жана анын тажрыйбасын ишкананы башкарууга өткөрүп берүү түктөрдү жасай алат.

Батыш Европа өлкөлөрүнүн, АКШнын жана Япониянын фирмаларында персоналды башкаруу системалары өзгөчө кызыгууну туудурат. Европалык, америкалык жана япониялык компаниялардын тажрыйбасы персоналды башкаруунун принциптеринде жана методдорунда акыркы жылыштарга жана инновацияларга көз салууга жардам берет. Адам ресурстарын башкаруунун батыш европалык модели көп жагынан Америкага окшош экенин белгилей кетүү керек. Бир гана айырмасы, ЕБ өлкөлөрүндө жумушка алуу, бошотуу, социалдык камсыздоо, эмгекти коргоо, жумуш убактысы, профсоюздар ж.б.

Бирок, көптөгөн эксперттердин пикири боюнча, уюштуруунун жана башкаруунун көп сандаган теорияларынын бири дагы универсалдуу эмес, персоналды башкаруунун ар кандай системаларынын ар бири өзүнүн айырмалоочу белгилерине ээ жана бүтүндөй мамлекеттин менталитетине жана маданиятына негизделген. Персоналды башкаруу практикасында азыркы учурда башкаруунун ар кандай моделдери бири-бири менен чырмалышкан, ошол эле учурда эки карама-каршы мамиле үстөмдүк кылууда: Америкалык жана жапондук, алар өз өзгөчөлүктөрүнө ээ (1-табл.).

Персоналды башкаруунун Америкалык жана Жапондук моделдеринин айырмалоочу өзгөчөлүктөрү

№	Америкалык модель	Жапон модели
1.	Иштин жыйынтыгын тез баалоо, тездетилген карьералык өсүү	Кызматкердин ишинин натыйжалуулугун жай баалоо жана жай көтөрүү
2.	Жеке натыйжалардын негизинде мотивацияны башкарууну баалоо	Командадагы гармонияга жана жамааттык натыйжага жетүү үчүн мотивацияны башкарууну баалоо
3.	Лидер менен кол алдындагылардын ортосундагы формалдуу мамиле	Лидер менен кол алдындагылардын ортосундагы жеке расмий эмес мамиле
4.	Карьералык тепкичтен көтөрүлүү жеке натыйжаларга байланыштуу	Карьералык өсүү жашы улуу боюнча жана стажы боюнча
5.	Жеке жетишкендиктин негизинде компенсация	Топтун ишинин натыйжасына, стажына жараша ж.б. сый акы
6.	Кыска мөөнөттүү жумуш	Ишканада иштегендердин узак мөөнөттүү иштеши

Персоналды башкаруу системасын калыптандырууга америкалык мамиленин өзөгүн индивидуализм принциби түзөт. Кадрларды тандоодо америкалык корпорациялар оригиналдуу жана креативдүү көйгөйлөрдү чечүүгө жана керектүү оң натыйжаларды алып келе турган идеяларды жаратууга жаркын жана чыгармачылык менен жөндөмдүү жаркын, харизматикалык инсандарга артыкчылык беришет. Алдыга коюлган милдеттерди сапаттуу аткаруу үчүн Америка Кошмо Штаттарында персоналды башкаруунун бардык деңгээлдеринин жетекчилеринин милдеттерине персоналдын ишин уюштуруу, координациялоо жана контролдоо кирет.

Америкалык уюмдардагы кадр саясаты төмөнкү багыттарды камтыйт: жумушка алуу, абитуриенттерди тандоо, эмгек акыларды жана тейлөө системаларын аныктоо, кызматкерлерди кесипке багыттоо жана социалдык адаптациялоо, кызматкерлерди окутуу, алардын иш активдүүлүгүн баалоо, карьералык которуу, башкаруу персоналдын окутуу, баалоо жетекчилердин жана адистердин ишинин, персоналды башкаруу кызматтарынын жана башкалардын.

Жумушка алууда өзгөчө белгилүү бир тармакта тар адистиги бар талапкерлерге бурулат, анткени америкалык ишканалардын кызматкерлеринин көбү белгилүү бир чөйрөдө гана кесипкөй. Ар бир компания кызматкерлерди тандоодо жана жумушка алуу тартибин өзүнүн шарттарын белгилейт, бирок негизги критерийлер дагы бар - иш тажрыйбасы, билими, психологиялык шайкештиги, командада иштөө жөндөмдүүлүгү. Ошондой эле, жумушка алууда потенциалдуу талапкерлердин кесиптик даярдыгынын деңгээлин аныктоо үчүн тесттен өтүшөт, кээде инсандын психологиялык түрүн аныктоо үчүн тесттен өтүү сунушталат.

Соода өкүлдөрүн, төмөнкү деңгээлдеги менеджерлерди жумушка алууда тесирлөөнүн негизги түрү IQ тести болуп саналат, ошондой эле жеке сапаттарды аныктоочу конфликтке тесттер өткөрүлөт. Оң натыйжа

болгон учурда, арыз берүүчү иш берүүчү менен жеке маектешүүгө келет. Көпчүлүк компаниялар үчүн позитивдүү аспект – бул талапкердин амбициясы, анын стресске жана ден-соолукка туруштук берүүсү.

Дээрлик бардык америкалык компаниялар жаңы идеяларды алып келип, өз алдынча маанилүү чечимдерди кабыл алууга жөндөмдүү адамдарды өзүнө тартууга аракет кылып жатышат.

Учурда америкалык корпорациялар туш болуп жаткан персоналды башкаруу тармагында бир нече көйгөйлөр бар. Негизги көйгөйлөрдүн бири – ири трансулуттук корпорациялар (МНК). Эмгек өндүрүмдүүлүгүн жогорулатуу үчүн коллективдеги жана ишканадагы социалдык-психологиялык климат зор таасирин тийгизүүдө. Ошондуктан, Америкада адам ресурстарын башкаруунун милдети командада түзүлгөн ар кандай топтордун түзүмүндөгү персоналды адаптациялоого жана көнүктүрүү, команданы түзүү жана андагы чыр-чатактарды жоюуга көмөктөшүүчү механизмдерди иштеп чыгуу болуп саналат [1].

Америкалык башкаруу системасынын негиздери классикалык мектептин негизги жоболору болуп саналат. Учурда америкалыктар адамдардын психологиясы жана алардын ортосундагы мамилелер тууралуу эң кызыктуу мектеп теорияларын активдүү колдонуп жатышат. Ошондой эле, америкалык башкаруу системасы стратегиясы жана ар бир кырдаалга жеке мамилеси менен айырмаланат. Мындан тышкары, америкалыктар интернационалдаштырууну менеджментте эффективдүү колдонушат (интернационалдаштыруу – бул продукттун ар кандай кырдаалда жана каалаган жерде колдонууга ылайыкташтырылышы). Америкалык адистер башка тармактардын башка адистери менен бирге иштеше алышат, бул алардын ишин жемиштүү кылат. Социологдор ишенет: Американын экономикалык ийгилигинин өзөгү анын капиталында жана башкаруусунда.

Америкалык изилдөөчүлөр адам ресурстарын башкаруу тармагындагы дагы бир маанилүү көйгөйдү

- жумушчу күчүнүн көп түрдүүлүгүн аныкташты. Ишке орноштурууда дискриминацияга тыюу салган федералдык мыйзамдардын кабыл алынышы менен, жумушка алуу саясаты жана системасы өзгөрдү, бул азыр жашы жете электерди жана аялдарды жумушка орноштурууга мүмкүндүк берди, алар жумушчу күчтүн эң тез өсүп жаткан бөлүгү жана жалдоочулардын алардын муктаждыктарын канааттандыруу милдети болуп калды. АКШда төрөттүн төмөндөшү жана ааламдашуу процессинин айкыныраак болушу менен, көбүрөөк испан, азиялык жана башка чет элдиктер жумуш издей башташты [2].

Жумушчулардын жаш жана улуу муунунун ортосундагы бөлүнүү да потенциалдуу көйгөй катары аныкталган. Жаш муундун жумушчу күчүн даярдоо тажрыйбасынын төмөн деңгээли жана жогорку технологиялык жумуштарды аткаруу үчүн зарыл болгон квалификация менен бааланат. Квалификациянын жана тажрыйбанын жетишсиздиги ишканалардын натыйжалуулугуна таасирин тийгизет, алар сапаты төмөн жана өндүрүмдүүлүк менен аткарылган иштердин натыйжасында олуттуу жоготууларга дуушар болушат, бул керектөөчүлөрдүн даттанууларынын санынын чоң өсүшүнө алып келет. Адам ресурстары оңдоочу билим берүүнүн маанилүү борбору болуп калды жана компаниялардан, корпорациялардан, ишканалардан жана өкмөттүн катышуусунан олуттуу салымды талап кылат.

Жапон HR системасы дүйнөдөгү эң эффективдүү башкаруу системаларынын бири жана бейрасмий түрдө “адамдын жүзү менен башкаруу” катары таанылган. Жаратылыш байлыгы аз өлкөдө салттуу түрдө адеп-ахлакка тарбияланып, «Биздин байлыгыбыз адам ресурсу» дешет. Мындай өлкөлөрдө алар казылып алынган ресурстарды эң натыйжалуу пайдалануу үчүн эң натыйжалуу шарттарды түзүүгө аракет кылып жатышат. Кадрларды башкаруунун жапон модели: «Биз баарыбыз бир чоң үй-бүлөбүз» деген принципке негизделген.

Жапонияда кызматкерлерди окутуу корпорациядагы эмгек мамилелеринин жалпы системасынын милдеттүү бөлүгү болуп саналат. Өндүрүштүн ийкемдүүлүгүн жана анын сезгичтигин жогорулатуу үчүн жапон корпорациялары "КОНБАН" деп аталган системаны - берилген товарды керектөөчүлөр менен аны өндүрүүчүлөрдүн ортосундагы пикирлердин жыйындысын кеңири колдонушат. Керектөөчүлөрдүн суроо-талаптарынын өзгөрүшү өндүрүш линиясынын эң башталышына заматта жеткирилет жана иш процессин кечиктирбестен дароо ишке ашырылат.

Өнөр жай чөйрөсүндөгү персоналды башкаруунун жапондук тажрыйбасы абдан ийкемдүү, ар кандай себептерден улам ар кандай себептерден улам өзүн таппай калган жана дүйнөнүн башка өлкөлөрүн-

дө колдонулбай калган заманбап акыркы технологиялар жана техникалар жапон өндүрүшүнө киргизилген, зор ийгилик менен. Бирок Жапонияда, башка өлкөлөрдөй эле, чыгашалар бар: мисалы, жаш кызматкерлердин көбү азыркы коом талап кылган жашоо ыргактын сактай алышпайт, моралдык жактан да, физикалык жактан да эмгектин жогорку темпинен жабыркашат [3].

Жалпысынан алганда, Америка модели биз карап чыккан жапон моделине дээрлик карама-каршы келет, анткени ал коллективизмди сактоого эмес, индивидуализмге багытталган. маанилүү ролду Америка Кошмо Штаттарынын тургундарынын улуттук жана маданий өзгөчөлүктөрү менен ойнойт.

Американын моделин жапондукунан айырмалап турган биринчи нерсе – бул компаниянын топ-менеджментинин инсандыгынын маанилүүлүгүнө басым жасоо. Кээ бир корпорациялар алтургай компаниянын жогорку кызматтарына кадрларды тандоо жана окутуу, талапкерлер менен жекече иштөө үчүн бүтүндөй бөлүмдөрдү түзүшөт. Натыйжада, классикалык америкалык моделдик компаниянын катардагы жетекчилерден обочолонуу деңгээли абдан жогору.

Эки өлкөнүн ортосундагы эң маанилүү айырма жумушка болгон мамиледе жана анын адам жашоосундагы ролун түшүнүүдө. Жапондор өздөрүнүн ийгилигин улуттун маданий өзгөчөлүгү жана жумушчулардын эмгек шарттарын дайыма жакшыртуунун негизинде бизнеске өзгөчө мамилеси менен түшүндүрүшөт. Жапон башкаруу стили жумушчуларды мажбурлоого эмес, ынандырууга негизделген. Начальник өзүнө баш ийгендердин массасынан айырмаланбайт, анын милдети башкалардын жасаган ишин башкаруу эмес, кызматкерлердин өз ара аракеттенүүсүн камсыз кылуу, аларга зарыл колдоо жана жардам көрсөтүү, гармониялык мамилелерди калыптандыруу.

Эреже катары, жапон фирмаларында деталдуу кызматтык нускамалар жок, ал эми структуралык бөлүмдөр жөнүндө жоболор жалпы мүнөздө болот. Жапон жумушчусу жекече продукциясы боюнча эмес, анын коллективдин ишине жана корпорациянын жалпы өндүрүмдүүлүгүнө кошкон салымы боюнча бааланат. Баа берүүнүн маанилүү критерийлери болуп төмөнкүлөр саналат: ишке болгон мамиле, тактык жана тактык, кесиптештер менен өз ара аракеттенүү, өндүрүштүк программаларды ишке ашырууга көңүл буруу. Жапон менеджменти өз кызматкерлеринен кадрларды максималдуу мүмкүнчүлүктөргө ылайык даярдап, колдонсо, экономикалык пайда алып келе турган ресурстарды көрөт. Бул жапон компаниялары операциялык стратегияны колдонгону менен шайкеш келет, б.а. өндүрүш процессине түздөн-түз байланыштуу стратегия. Батыш ишкеринин типтүү көз карашы эмгек менен башкаруунун ортосундагы карама-каршы мамилелердин болушун болжолдойт.

АКШ жана Жапонияда персоналды башкаруунун негизги моделдерин колдонуунун анализи

	АКШ	ЖАПОНИЯ
Чечимдердин табияты	Жеке	Коллективдүү
Бйгарым укуктарды жана милдеттерди бөлүштүрүү	Так бөлүнүү	Бүдөмүк
Жумушчуларды адистештирүү	Белгилүү бир тармакта тар адистиги бар	Көп тармакта адистиги бар
Кызматкер эмнеге милдеттүү?	Кесипке	Компанияга
Карьералык өсүү темпи	Тез	Жай
Жетекчилик кимге багытталган?	Адамга	Коллективге
Менеджердин идеалдары	Күчтүү инсан	Талдоо борбору катары
Башкаруу ыкмасы	Жеке көрсөткүчтөр боюнча	Коллективдуу көрсөткүчтөр боюнча
Субординациянын мүнөзү	Формалдуу	Формалдуу эмес

Батыш жетекчилиги жумушчуну белгилүү бир ишти аткаруу үчүн жалданган же белгилүү бир жумушка алынган катары карайт. Андан ары, биз ар кандай өлкөлөрдө персоналды башкаруу моделдерин талдайбыз (2-табл.).

Ошентип, башкаруу баалуулуктарына америкалык жана жапондук мамиленин ортосундагы олуттуу айырмачылыктарга карабастан, бул системалардын жалпылыгы бар, алардын ар бири адам факторун активдештирүү жана туруктуу инновацияларга, узак мөөнөттүү стратегиялык пландарды иштеп чыгууга жана ишке ашырууга багытталган кадрларды өнүктүрүү.

Персоналды башкаруунун ата мекендик модели бардык улуттук моделдер сыяктуу эле Кыргызстандын элинин баалуулук багыттарынын системасына негизделген. Кыргызстан үчүн азыркы мезгилде башкаруу механизмдин көзгө көрүнгөн жана көрүнбөгөн акыркы жыйынтыктарга дифференциациялоо актуалдуу болуп саналат; башкаруунун жаңы ыкмаларын кабыл алууга ишкананын кызматкерлеринин психологиялык мамилеси; персоналдын карьерасын пландаштырууну кошкондо, узак мөөнөттүү өнүгүүнүн моделдерин тандоо; акыркы керектөөчүгө багытталган кадрлардын эффективдүү ой жүгүртүү механизмдин түзүү. Кыргыз менеджментин өнүктүрүү үчүн ата мекендик социалдык-маданий шарттарга ылайыкташтырылган чет элдик менеджерлердин тажрыйбасын башкаруу системасына киргизүү зарыл.

Ар кайсы өлкөлөрдө персоналды башкарууга болгон мамиленин ар түрдүү болушу менен негизги, эң жалпы тенденциялар болуп төмөнкүлөр саналат: кадрларды тандоонун ыкмаларын жана жол-жоболорун формалдаштыруу; аларды баалоонун критерийлерин иштеп чыгуу; персоналдын муктаждыктарын тал-

доо; жаш жана келечектүү кызматкерлерди алдыга жылдыруу; кадрдык чечимдердин негиздүүлүгүн жана алардын кеңири маалымдуулугун жогорулатуу; кабыл алынган чечимдерди кадр саясатынын негизги элементтери менен байланыштырган система.

Кыргыз компаниялары үчүн эң алгылыктуусу – бул классикалык чет элдик башкаруу моделдерин синтездөө. Алардын кыргыз башкаруусунда колдонулушунун өзгөчөлүгү биздин өлкөнүн социалдык-экономикалык, уюштуруучулук жана этнопсихологиялык өзгөчөлүктөрү менен шартталган.

Заманбап шарттарда адам капиталы экономиканын атаандаштык артыкчылыктарын жана аны модернизациялоо мүмкүнчүлүгүн аныктайт, анткени коомду жаңылоонун мүмкүнчүлүктөрүн билими, квалификациясы жана тажрыйбасы бар адамдар аныктайт [4].

Кээ бир компанияларда адам ресурстарын башкаруунун мааниси талашсыз жана талашсыз. Адам ресурстарын туура башкаруу – бул компанияны жаңы атаандаштык деңгээлге чыгаруу, рынокто алдыңкы орундардын бирине ээ болуу мүмкүнчүлүгү. Анткени, компаниянын ийгилигинин эң маанилүү компоненти бул адам ресурстары.

Адабияттар:

1. Костенко Е.П. Эволюция теории и практики управления персоналом в XX в. // Пространство экономики. - 2017. - № 4-2. - С. 222-227.
2. Попов А.В. Теория и организация американского менеджмента. - М.: МГУ, 2019. - 152 с.
3. Мильор Р.Г. Менеджмент: достижение цели. - СПб., 2015. - 136 с.
4. Осмонкулова Г.О., Куанышев К.К. Современное состояние управления человеческими ресурсами в регионе Атырауской области. Наука, новые технологии и инновации Кыргызстана. 2016. № 11. С. 233-235.