



ОБУЧЕНИЕ ДЛЯ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ

ПРИМЕР
ЦЕНТРАЛЬНОЙ АЗИИ



etf

SHARING EXPERTISE
IN TRAINING

**ЕВРОПЕЙСКИЙ ФОНД ОБРАЗОВАНИЯ
ЯВЛЯЕТСЯ ЦЕНТРОМ ЭКСПЕРТИЗЫ
ЕВРОПЕЙСКОГО СОЮЗА ДЛЯ ПОДДЕРЖКИ
РЕФОРМ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ И
ОБРАЗОВАНИЯ В ТРЕТЬИХ СТРАНАХ
В КОНТЕКСТЕ ПРОГРАММ ВНЕШНИХ СВЯЗЕЙ
ЕВРОПЕЙСКОГО СОЮЗА.**

КАК С НАМИ СВЯЗАТЬСЯ

Информация о нашей деятельности, тендерах
и вакансиях может быть найдена на нашем
вэб-сайте: www.etf.eu.int.

За дополнительной информацией обращаться

Отдел внешних связей
Европейский Фонд Образования
Villa Gualino
Viale Settimio Severo 65

Индекс – 10133 Torino
Телефон +39 011 630 2222
Факс +39 011 630 2200
E-mail info@etf.eu.int

ОБУЧЕНИЕ ДЛЯ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ

**УСИЛЕНИЕ ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТИ
РАБОТОДАТЕЛЕЙ И ОРГАНИЗАЦИЙ
РАБОТОДАТЕЛЕЙ В РЧР, ОБУЧЕНИИ И
ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОМ
ОБРАЗОВАНИИ**

**ПРИМЕР
ЦЕНТРАЛЬНОЙ АЗИИ**

Подготовлено Ариеном Дейем, который с 1989 года работал с переходными странами в сфере международного сотрудничества и содействия в области образования и обучения. В 1998-2002гг. он работал Менеджером Программ ЕФО по Кыргызстану, Узбекистану и Таджикистану, а в настоящее время является Менеджером Программ по Румынии.

Настоящий отчет был подготовлен при содействии Европейского Фонда Образования (ЕФО). Мнения, выраженные здесь, отражают взгляды автора и не обязательно представляют официальную позицию Фонда.

Европейский Фонд Образования, 2003

Большой объем дополнительной информации о Европейском Союзе размещен на Интернете. Его можно найти на Европейском сервере (<http://europa.eu.int>).

Перепечатка по согласованию.

Напечатано в Кыргызстане.

СОДЕРЖАНИЕ

ВЫРАЖЕНИЕ ПРИЗНАТЕЛЬНОСТИ	5
КРАТКОЕ ИЗЛОЖЕНИЕ	9
1. ЭФФЕКТИВНО ЛИ МАЛЫЕ И СРЕДНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ ЦЕНТРАЛЬНОЙ АЗИИ ИСПОЛЬЗУЮТ ПОТЕНЦИАЛ СВОИХ РАБОТНИКОВ?	17
1.1 Гипотеза обследования: для развития и выживания предприятия должны инвестировать в человеческий капитал	19
1.2 Должностные категории	21
1.3 Переходный процесс был болезненным и охарактеризовался экономическим кризисом и потерей многих рабочих мест для ИТР. Только в Казахстане новые рабочие места компенсировали утраченные.	22
1.4 Является ли наем новых работников просто заполнением вакансий по знакомству?	24
1.5 Насколько работодатели обеспокоены сохранением своих кадров?	25
1.6 Какие личные качества работодатели ищут в работниках, и как эти требования могут измениться?	25
1.7 Ограничивается ли обучение обучением по месту работы?	26
2. ПРИОРИТЕТНОСТЬ УСИЛЕНИЯ ПОТЕНЦИАЛА ПО РАЗВИТИЮ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ НА УРОВНЕ КОМПАНИЙ	31
2.1 Потребность в практических инструментах для поддержки УЧР и РЧР	33
3. РОЛЬ РАБОТОДАТЕЛЕЙ В ПРОДВИЖЕНИИ СОЦИАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА И ОБУЧЕНИЯ В ТЕЧЕНИЕ ВСЕЙ ЖИЗНИ	35
3.1 Результаты «круглых столов» работодателей	35
3.2 Социальное партнерство и обучение в течение всей жизни - с чего начинать?	40
ССЫЛКИ	47

ВЫРАЖЕНИЕ ПРИЗНАТЕЛЬНОСТИ

Эта публикация выходит в свет через год после Иссык-Кульской конференции «Обучение для Развития Предприятий», которая стала завершением проекта и подводит итоги четырех лет совместной работы с коллегами в Центральной Азии по вопросам «обучения внутри компании». Резюме результатов подготовлено мной, но сами результаты - это труд многих моих коллег. Тема «обучения внутри компании» подтолкнула нас установить тесные связи с предприятиями и объединениями работодателей в Центральной Азии, а также по-новому взглянуть на нашу собственную работу. До того момента работа была, главным образом, сосредоточена на улучшении систем начального профессионального обучения и переобучения безработных.

Центральную роль в формировании Проекта сыграли Национальные Обсерватории Кыргызстана, Казахстана и Узбекистана. С самого начала мы хотели использовать Проект для привлечения внимания работодателей и организаций работодателей к проблемам обучения. Анар Бейшембаева, Руководитель Национальной Обсерватории Кыргызстана, дала концептуальное обоснование охвата проблем развития человеческих ресурсов (РЧР) на предприятиях с тем, чтобы сделать Проект более привлекательным для предприятий и подчеркнуть, что обучение является инструментом для развития человеческих ресурсов, а не самоцелью.

Нарынбек Джунушев, Менеджер Проекта в Кыргызстане, где мы начинали, был постоянной движущей силой, толкавшей Проект на новые стадии. Он также руководил командой энтузиастов, участвовавших в проведении обследования, семинаров и «круглых столов», разработке учебного курса и учебного пособия по РЧР для компаний Кыргызстана.

Особо я хотел бы отметить вклад Зауре Сыдыковой, Болота Дыйканова, Айдай Курманбековой, Абдымажита Осконбаева, Нурлана Сарбагишева и Жипар Бекеевой.

В Казахстане Шайзада Тасбулатова, Руководитель Казахской Национальной Обсерватории, интегрировала Проект в ряд других мероприятий и создала стратегическую сеть работодателей для поддержки Национальной Обсерватории. Она понимала важность развития местных и региональных партнерств. На разных стадиях Проекта ей помогали коллеги. Бауржан Жусупов нес ответственность за подготовку обследования в Казахстане. Акмарал Айтиалиева провела исследование предприятий Казахстана и сыграла важную роль в запуске серии учебных семинаров по УЧР и организации «круглых столов» в Казахстане. Валентина Белослюдцева эффективно интегрировала мероприятия и результаты Проекта в основную деятельность Национальной Обсерватории и помогла расширить деятельность за пределы Алматы.

Позиция Узбекистана по постепенному переходу к рыночной экономике ограничила отрицательные социальные последствия перехода, но создала, в некоторой степени, неблагоприятные условия для начинающих предпринимателей. В начале 2001 года, когда мы проводили обследование навыков в Ташкенте и Ташкентской области, ситуация для предприятий МСБ была особенно сложной, их усилия шли больше на выживание, чем развитие. Анализ, проведенный Ольгой Немировской и ее командой, объективно отразил эти трудности. Ирина Разилова, Руководитель Национальной Обсерватории Узбекистана, и Инга Пальнова, местный Менеджер Проекта, при стратегическом партнерстве с Палатой товаропроизво-

дителей и предпринимателей Узбекистана, сумели распространить результаты Проекта во многие регионы Узбекистана. Михаил Хадаев и Шухрат Камилов продолжают усиливать потенциал постоянно растущей группы руководителей отделов кадров для проведения изменений в соответствующих организациях.

Проект не смог бы оказать такого существенного воздействия без активного вовлечения работодателей и объединений работодателей. Для них Проект появился неожиданно, подняв вопросы, которые не касались их непосредственных проблем, но требовали их внимания. Сотни работодателей и представителей работодателей приняли участие в Проекте, представляя большую и довольно разнообразную группу. Одни представляли государственные организаций с большим числом членов, депутатов парламента и владельцев крупных компаний, другие - малые предприятия, региональные и местные ассоциации работодателей или просто частные компании небольших размеров. Все они сделали важный вклад в Проект, и мне бы хотелось упомянуть некоторых из них, активную позицию которых я лично засвидетельствовал:

- Шамса Науризбаева во время заседания фокус-группы в Алматы была истинным защитником интересов РЧР малых и средних предприятий перед ее коллегами из более крупных компаний с более сложными требованиями к РЧР;
- Матлюба Таджибаева твердо стояла за интересы женских предпринимателей во время «круглых столов», проводившихся в Ташкенте;
- Татьяна Мариупольская вдохновила коллег своим опытом работы с персоналом в качестве менеджера-владельца недорогой гостиницы около Ташкентского базара;
- Мунавара Палташева - активная сторонница развития социального партнерства в городе Алматы;
- Наджат Кадыров, Исполнительный директор Конфедерации работодателей Республики Казахстан, стал проводником идей РЧР на национальном уровне;

- Равиль Сабиржанов обеспечил поддержку Проекта со стороны Палаты товаропроизводителей и предпринимателей, а также региональных структур Узбекистана;
- Карыпбек Алымкулов, член Парламента, промышленник и представитель работодателей, оспаривал важность систем «обучения внутри компании» и стимулировал горячие дебаты среди кыргызстанских коллег;
- Кумушбек Шеримкулов успешно применил принципы «обучения для развития предприятий» на практике в Ассоциации хлебопекарей Кыргызстана;
- Мардон Назаров был моим хитрым боссом во время ролевой игры на семинаре по УЧР в Бухаре;
- Юрий Карчин был постоянным участником «круглых столов», внедрившим вопросы РЧР в деятельность Торгово-промышленной палаты Кыргызстана.

Но наибольшее воздействие Проект, наверное, оказал на более чем пятьсот администраторов и менеджеров отделов кадров, опрошенных во время обследования и/или принявших участие в семинарах. Потребность и конечная польза от их обучения стала неожиданностью как для них, так и для нас. Я хотел бы поблагодарить их за открытость и целеустремленность. Их активность и восприимчивость свидетельствует об огромных возможностях развития программ РЧР на предприятиях.

Проект «Обучение для Развития Предприятий» был реализован, благодаря усилиям людей из Кыргызстана, Казахстана и Узбекистана. Это было положительной силой Проекта, но также вело к более сильному противопоставлению взглядов касательно реализации Проекта. Часть помощи в реализации Проекта поступила извне.

Три внешних эксперта сыграли существенную роль в развитии отдельных компонентов Проекта. Джим Туми разработал инструменты для Обзора Навыков; Энн Джоунс помогала начинать обзоры, разрабатывать Руководство по РЧР, а также оказала содействие при проведении учебного визита

в Великобританию; Карен Рихтер была архитектором и тренером тренеров при проведении недельного учебного семинара, который помог всем участникам стать агентами изменений. Кроме того, своим опытом поделилась группа других иностранных экспертов во время заключительной Конференции «Обучение для Развития Предприятий» по определению потребностей в РЧР, роли работодателей и социальных партнеров, а также методик обучения в течение всей жизни. Особая благодарность Рудольфу Гиру и Джону Сандерсу, Филиппу Аммерману и Ольге Олейниковой, Фредерику Гирсу и Бертилю Оскарссону.

Проект «Обучение для Развития Предприятий» стал уроком и познавательным событием для всех вовлеченных сторон. После завершения Проекта я перешел к

другим обязанностям в другом географическом регионе, но опыт работы по Проекту также изменил мои собственные представления и обогатил меня новыми взглядами на реформы образования и обучения. Это помогло мне еще лучше понять необходимость сбалансированного развития рынка услуг обучения.

Thank you, рахмат, спасибо,

Ариен Дей

КРАТКОЕ ИЗЛОЖЕНИЕ

В настоящее время имеется неотложная потребность в усилении заинтересованности и вовлечения работодателей в развитие человеческих ресурсов, обучение и образование. Будущее рабочей силы в Центральной Азии под угрозой.

ПОЧЕМУ?

В представленном документе обсуждается роль работодателей в развитии, образовании и обучении человеческих ресурсов в Центральной Азии. Фокусируясь, в основном, на работодателях, отчет не дает сбалансированного представления о потенциальном вкладе социальных партнеров в развитие рабочей силы, систем образования и обучения. Роль профсоюзов и других важных заинтересованных сторон затронута очень кратко. Конечно же, весьма желательно, чтобы свой вклад активно вносили все социальные партнеры, однако текущая ситуация в Центральной Азии оставляет желать лучшего. Для более активного продвижения ситуации необходимо мобилизовать, прежде всего, работодателей.

Работодатели и объединения работодателей должны стать более приверженными идеям развития человеческих ресурсов (РЧР) и активнее вовлекаться в разработку, управление и предоставление обучения и образования, что послужит их же интересам. В целях более эффективного использования кадрового потенциала на уровне компаний необходимо активизировать разработку мер политики по управлению человеческими ресурсами (УЧР), что поможет компаниям улучшить эффективность работы и повысить конкурентное преимущество.

Всем известно, что преуспевающие компании - это компании, инвестирующие в человеческий капитал, что является предварительным условием для роста небольших компаний.

РАЗВИТИЕ ИМЕЮЩИХСЯ КАДРОВ

Хотя большинство работодателей в Центральной Азии и говорят, что навыки их кадров важны, они склонны использовать свой персонал в том виде, в котором он есть, часто полагая, что их работники и так хороши, если не лучше, чем у конкурентов. Учитывая значительный излишек рабочей силы в регионе, это отношение легко понять, но оно не может быть оправдано в контексте быстро меняющихся обстоятельств. Некоторое улучшение производительности было результатом снижения трудовых затрат через сокращение числа работников, нерегулярные и более длинные периоды рабочего времени, а также через гибкое использование рабочей силы на различных рабочих местах. Однако в сфере развития человеческих ресурсов, намного больше может и должно быть сделано для повышения конкурентоспособности предприятий в Центральной Азии.

За исключением нескольких районов, сконцентрированных в крупнейших городах региона, и, прежде всего, в более состоятельном Казахстане, бизнес в Центральной Азии все еще развивается слабыми темпами. В то же время экономика развивается, а конкуренция усиливается. В 1998 году Кыргызстан, первым из стран бывшего Советского Союза, вступил во Всемирную Торговую Организацию (ВТО), опередив даже Прибалтийские государства. Россия, вероятно, присоединится в этом году, в то время как Казахстан и Узбекистан уже ведут переговоры по скорому вступлению. Результаты обследований предприятий, описываемые ниже, показывают, что работодатели не задумываются о влиянии этих событий и не видят дальше существующих потребностей их предприятий.

ТРУДОВЫЕ РЕСУРСЫ БУДУЩЕГО И РОЛЬ ОБУЧЕНИЯ

Предприятия заинтересованы в более активном влиянии, развитии, управлении и осуществлении обучения будущих потенциальных работников. В настоящее время эта ответственность полностью лежит на государственных провайдерах обучения (организациях и структурах, предоставляющих обучение). Результатом чего является система образования и обучения, выпускающая дипломированных специалистов, не удовлетворяющих потребностям рынка труда. Как следствие, молодые люди до 25 лет не востребованы на рынке, что приводит к растущей проблеме безработицы среди молодежи.

Работодатели должны стратегически смотреть на будущее рабочей силы с целью подготовки молодых людей для будущих рабочих мест. Развитие человеческого капитала определит процветание и устойчивый рост в Центральной Азии больше, чем богатые природные ресурсы региона. Правительства Центрально-Азиатских государств это понимают и в настоящее время инвестируют значительные ресурсы в реформу систем образования и обучения. Реформы, главным образом, нацелены на систему базового начального образования и, в незначительной мере, на переобучение безработных.

К сожалению, реформы систем обучения и образования, в основном, зависят от внешних факторов. Предприятия мало вовлечены и предпочитают заниматься больше своей деятельностью, чем вовлекаться в дела с провайдерами обучения и органами, ответственными за планирование образования, которые рассматривают процесс образования больше, чем удовлетворение нужд предприятий.

В ЧЕМ ОСНОВНАЯ РОЛЬ ОБЪЕДИНЕНИЙ РАБОТОДАТЕЛЕЙ?

Большинство компаний в Центральной Азии были созданы за последние 10 лет и являются предприятиями малого и среднего бизнеса (МСБ). Как и в других странах, малые предприятия не располагают достаточными внутренними ресурсами и опытом решения проблем. В результате этого, предприятиям для

эффективного представления интересов работодателей.

необходимо объединяться в бизнес-ассоциации и объединения работодателей. Однако в Центральной Азии этого не произошло. На сегодняшний день менее 5 % предприятий являются добровольными членами объединений работодателей. Проблема заключается в том, что многие существующие объединения работодателей все еще находятся на начальной стадии развития и недостаточно профессиональны для эффективного представления интересов работодателей.

ГОСУДАРСТВО - ВЕДУЩИЙ ПАРТНЕР?

Неучастие работодателей в разработке, управлении и реализации образовательной политики является самым большим препятствием на пути развития систем обучения, ориентированных на потребности занятости. В такой ситуации государство должно взять инициативу на себя и постараться вовлечь частный сектор. Однако в Центральной Азии правительства не сумели создать нужные условия и попытались расширить вовлечение путем создания трехсторонних консультативных органов на национальном уровне. Однако такие органы не могут эффективно функционировать, так как они не представляют интересы реальных работодателей и работников, и в них в основном доминируют соответствующие государственные учреждения.

Другая проблема связана с собственными интересами государства в секторе обучения. Имеющееся финансирование недостаточно для выживания образовательных учреждений. Следовательно, власти пытаются поддержать их существование, позволяя иметь другие источники дохода, включая предоставление услуг непрерывного обучения. Это приводит к тому, что государство ведет себя предвзято. Вместо стимулирования частной инициативы оно действует как регулировщик, защищающий действующие и новые государственные учебные заведения. Частным провайдерам обучения приходится конкурировать с государственным сектором на неравных условиях. Как следствие, разнообразие учебных заведений в области непрерывного обучения очень ограничено. Рынок образовательных услуг, на котором бы частные и государственные заведения

могли конкурировать за клиентов, практически не развивается. Должностные лица в государственных органах слабо осознают возможности по обучению, предлагаемые на рабочих местах. Сосредоточенность на начальном образовании и на институциональных подходах к образованию и обучению препятствует развитию таких моделей образования, как обучение в течение всей жизни (lifelong learning). Для претворения системы обучения в течение всей жизни в реальность необходимо более активное вовлечение работодателей.

РИСКИ, СВЯЗАННЫЕ С БОЛЕЕ АКТИВНЫМ ВОВЛЕЧЕНИЕМ РАБОТОДАТЕЛЕЙ

Усиление роли работодателей не является панацеей для развития человеческих ресурсов, систем образования и обучения в Центральной Азии, а, скорее, предпосылкой их развития. С более активным вовлечением работодателей также связаны и риски. Работодатели часто не видят разницу между долгосрочными и краткосрочными потребностями. Хотя последние и важны для обучения на рабочем месте, они, как правило, не совсем уместны при разработке образовательных программ. Очень вероятно, что внимание будет уделяться специфическим и сиюминутным потребностям. Именно поэтому, при их использовании для определения учебных мероприятий, финансируемых государством, интересы работодателей должны быть сбалансированы. Профсоюзы в Центральной Азии не имеют достаточной силы и, главным образом, действуют на госпредприятиях. В связи с этим европейские модели социального партнерства на данной стадии осуществить было бы сложно. Создание партнерства между частным и государственным секторами - первый шаг в правильном направлении. Вовлечение работодателей является ключевым фактором успешного перехода рабочей силы к открытой и конкурентоспособной экономике знаний.

КАК ПОВЫСИТЬ ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТЬ РАБОТОДАТЕЛЕЙ?

- Должны ли они интересоваться состоянием человеческого капитала в стране?
- Как они работают со своими кадрами?
- Если они не заинтересованы в развитии их собственного персонала, зачем они станут вовлекаться в начальное обучение или переобучение безработных?

В данном документе сделана попытка ответить на некоторые из этих вопросов, а также разработать предложения по вовлечению работодателей в развитие человеческих ресурсов, образование и обучение в целях повышения занятости.

**Проект "Обучение для Развития
Предприятий"**
– повышение заинтересованности
работодателей –
Рассмотрение конкретного примера

Этот отчет, главным образом, базируется на результатах проекта Европейского Фонда Образования «Обучение для Развития Предприятий», осуществленного в Казахстане, Кыргызстане и Узбекистане в период с октября 1999 по июнь 2002 года.

Проект продемонстрировал, что сотрудничество с работодателями и принятие во внимание их интересов, может значительно повысить заинтересованность работодателей и организаций работодателей в вопросах развития человеческих ресурсов и обучения. Рекомендации работодателей, приведенные ниже, указывают на то, что работодатели сами способны определить четкие приоритеты для содействия развитию РЧР и непрерывного профессионального обучения в их странах. Первый шаг по повышению заинтересованности был сделан, но намного больше усилий требуется для развития и поддержания этой заинтересованности в дальнейшем. Если государство хочет, чтобы образование успешно удовлетворяло потребностям современного рынка труда, необходимо изменить подход к развитию человеческих ресурсов и реформе образования и обучения. Проблемам работодателей следует уделять должное внимание. Не стоит полагаться исключительно на помощь со

стороны государства и провайдеров обучения. Вероятнее всего, это приведет к несоответствию навыков, требуемых компаниям по мере их развития и предлагаемых лицами, желающими трудоустроиться. Следовательно, любые действия по реформе обучения и образования должны вовлекать работодателей. Помимо индивидуальных работодателей следует существенно повысить роль объединений работодателей.

Проект «Обучение для Развития Предприятий» был первым шагом в этом направлении.

Результаты реализации компонентов проекта включили следующее:

- обследование почти 400 предприятий малого и среднего бизнеса в Казахстане, Кыргызстане и Узбекистане;
- организация двадцати заседаний фокус-групп и «круглых столов» по обсуждению проблем РЧР с представителями работодателей, объединений работодателей и других заинтересованных сторон с выработкой рекомендаций;
- организация ряда учебных семинаров по РЧР для начальников отделов кадров более 350 компаний из 15 регионов Центральной Азии в целях повышения информированности о возможностях, предоставляемых реализацией более активной политики по РЧР;
- разработка учебного пособия по РЧР для предприятий;
- организация краткосрочной учебной поездки в Великобританию с посещением объединений работодателей;
- проведение международной конференции с участием более 100 представителей объединений работодателей, структур по поддержке МСБ, профсоюзов, министерств образования и труда из Центральной Азии и других стран СНГ, а также международных экспертов и представителей донорских организаций.

Выводы обследования:
предприятиям МСБ не так легко обращаться к услугам извне для улучшения навыков

Выборка и сопоставимость результатов

386 предприятий были опрошены в Кыргызстане, Узбекистане и Казахстане, с охватом малых и средних предприятий в таких растущих отраслях, как связь, транспорт, гостиничное дело и общественное питание, переработка сельхозпродукции, а также в отстающем промышленном секторе. Результаты обзора были сопоставлены с результатами аналогичных обзоров, проведенных в странах Центральной Европы и ЕС.

Ситуация на предприятиях

Переходный период охарактеризовался постоянными экономическими кризисами, нестабильным ростом и спадами. Несмотря на тот факт, что число предприятий постоянно растет, деловой климат далек от благоприятного. Все предприятия столкнулись с экономическими реалиями региона и испытали регулярные экономические подъемы и спады. В период с 1995 по 2000 год были сокращены многие инженерно-технические работники (ИТР), особенно, в промышленности. По мере сокращения штата предприятиям необходимо было повышать производительность оставшихся работников через многопрофильную и гибкую работу. Однако значительного повышения производительности труда добиться не удалось, в основном, из-за внешних факторов, приводивших к частым перерывам в работе. Официально большинство работников являются постоянными сотрудниками, работающими полный рабочий день, но в реальности многие являются случайными работниками без юридически обязывающих трудовых соглашений.

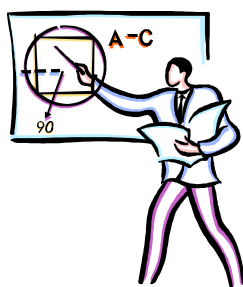
Наем и сохранение работников

Частные предприятия стараются не нанимать посторонних, предпочитая заполнять вакансии из числа существующих работников, с привлечением их родственников и знакомых. Как правило, на работу берут опытных работников в возрасте от 25 до 45 лет. Компании Центральной Европы более открыты в их политике найма и склонны привлекать больше дипломированных специалистов и выпускников вузов и школ. Несмотря на большую текучесть кадров, работодатели в Центральной Азии предпринимают мало усилий для сохранения своих кадров.

Компетентность работников

Работодатели в Центральной Азии стремятся нанимать опытных, честных и лояльных работников, владеющих разносторонними навыками. Но затрудняются ответить на вопрос об имеющейся нехватке навыков на рынке труда. В Казахстане и Кыргызстане все большим спросом пользуются навыки в информационно-коммуникационных технологиях (ИКТ), навыки принятия решений и навыки командной работы, в то время как в Узбекистане работодатели предпочитают работников, готовых выполнять монотонную работу и работать допоздна.

В целом, особой заинтересованности в улучшении знания иностранных языков не наблюдается. Надвигающаяся проблема безграмотности еще не осознается, а уровень навыков в ИКТ намного ниже, чем в странах ЕС. Рост сложностей ожидается в заполнении вакансий по таким направлениям, как обслуживание клиентов, менеджмент, ИКТ, техническое обслуживание и проектирование.



Обучение

Работодатели в частном секторе заявляют о своей уверенности в важности навыков, но практика их работы этого не подтверждает.

Согласно результатам обследования, две трети работодателей в 2000 году реализовали определенные мероприятия по обучению своих работников.

Выборка участников обследования навыков не может быть совершенно случайной, с учетом использования комплексного инструментария обзора. Компании, заинтересованно участвовавшие в продолжительных собеседованиях о проблемах РЧР, вероятно являются компаниями, которые больше уделяют внимания обучению своих работников. Вследствие чего, результаты обзора скорее преувеличивают общий уровень обучения на предприятиях. Это подтверждается сравнением с результатами обзора в Великобритании и в странах Центральной Европы, а также с данными обзора CVTS2 по тем же странам.

Выборка CVTS2 - европейского обследования ситуации по непрерывному профессиональному обучению на предприятиях - была намного больше и полученные статистические данные более весомы. Обзоры навыков указывают на более высокий уровень обучения «внутри компаний», чем результаты CVTS2 по тем же странам. Следовательно, мы можем предположить, что это можно отнести ко всем странам Центральной Азии, которые не участвовали в CVTS2. Это ни в коем случае не означает, что данные обзора навыков недействительны. Такие обзоры дают много важной информации о качественных параметрах.

Большая часть обучения «внутри компании» нацелена на подготовку людей для новых рабочих мест. Обучение вне компании практически отсутствует, в отличие от ситуации в Центральной Европе. Большие различия наблюдаются между различными типами компаний, в зависимости от размера, сектора и вида собственности. Предприятия в секторах промышленности и финансов больше обучают своих работников. Отрасли переработки сельхозпродукции, строительства, гостиничного дела и общепита в этом плане пассивны. Крупные предприятия обучают больше, чем малые, а государственные больше, чем частные (из-за существующей нормативной базы).

От 25 до 50% компаний, опрошенных в рамках обследования, имеют бюджет на обучение. Большая часть обучения извне предоставляется провайдерами из государственного сектора (значительная разница со странами ЕС). Частных провайдеров обучения мало и, зачастую, им приходится конкурировать с государственными учебными заведениями на неравных условиях.

В настоящее время в Центральной Азии развитого рынка услуг обучения нет. Обучение сильно зависит от финансирования, что является одной из причин того, что компании стеснены в выборе внешних провайдеров обучения. Ситуация в Казахстане лучше, чем в Узбекистане и Кыргызстане. Многие казахстанские компании, которые могут себе это позволить, направляют свой персонал на обучение за границу. Только незначительная доля частных предприятий инвестирует в обучение менеджменту в отличие от большинства государственных предприятий.



Усиление навыков развития человеческих ресурсов на уровне компаний

Малые и средние предприятия в Центральной Азии не владеют современными инструментами управления

Человеческими ресурсами для максимизации потенциала своего персонала. Большинство существующих компаний было создано в течение прошлого десятилетия. Они начинались как небольшие предприятия без отделов кадров или специалистов по кадрам. Опыт в администрировании и управлении персоналом был развит постепенно с ростом компаний. Наследство советских времен, когда отделы кадров следили за социальным поведением работников, сдерживало их развитие.

Существующие администраторы по кадрам все познавали в процессе работы. Зачастую, они начинали с ответственности за выплату зарплаты и постепенно брали на себя дополнительные функции.

Роль отделов кадров должна перейти от администрирования персонала к более активной позиции по развитию человеческих ресурсов. Как дисциплина, управление человеческими ресурсами в Центральной Азии, развита недостаточно. Очень немного курсов предлагается по УЧР. Имеющаяся литература, в основном, академического характера. Существует потребность в практических инструментах поддержки навыков по РЧР. Европейский Фонд Образования оказал содействие в разработке некоторых базовых инструментов на русском языке (учебный курс по РЧР, руководство по РЧР и набор инструментов оценки потребностей в обучении внутри компании). Однако наступило время, когда местные провайдеры услуг образования и обучения должны более серьезно вовлечься в консультирование по вопросам управления человеческими ресурсами и обучение начальников отделов кадров. Дополнительная международная поддержка в этой области может иметь большое воздействие, если будет направлена на усиление местного рынка услуг обучения и вспомогательных бизнес-служб.



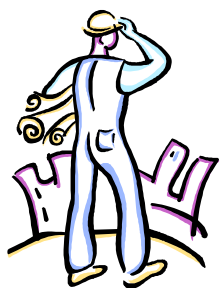
Рекомендации представителей работодателей в Центральной Азии

Двадцать встреч с объединениями работодателей, индивидуальными работодателями и другими ключевыми заинтересованными

сторонами было организовано в рамках проекта ЕФО. Целью обсуждений была выработка рекомендаций по продвижению РЧР и непрерывного профессионального обучения на предприятиях. Встречи прошли в Алматы, Ташкенте, Бишкеке (наиболее важных городах), а также в некоторых областях и районах. Несмотря на различные подходы и методы обсуждения, выработанные рекомендации, в основном, совпали:

- 1) отношение работодателей к РЧР должно измениться, роль отделов кадров усилиться, а вопрос РЧР должен быть включен в повестку дня объединений работодателей;
- 2) саморазвитие работников необходимо стимулировать, подчеркивая важность профессиональной компетентности при найме, оценке и продвижении по службе;
- 3) информация о дефиците навыков должна быть широкодоступной, чтобы позволить предприятиям быть готовыми к ним;
- 4) долгосрочное сотрудничество между провайдерами обучения и предприятиями должно быть усилено, с целью развития партнерства, при котором они смогут удовлетворять потребности друг друга;
- 5) роль государства должна быть пересмотрена; государство должно уделять больше внимания эффективности учебных заведений, в то же время ослабляя контроль над провайдерами обучения;
- 6) необходимо разработать новые законодательные положения по стимулированию РЧР:
 - а) схемы социального партнерства на уровне образовательных учреждений должны усилить постоянную роль работодателей;
 - б) финансовые стимулы должны поощрять обучение на предприятиях;

- в) следует стимулировать конкуренцию между государственными и частными провайдерами обучения, чтобы сделать их более отвечающими потребностям;
- 7) Необходимо улучшить связь между результатами образования и потребностями занятости;
- 8) Государственные средства на обучение должны использоваться на конкурсной основе;
- 9) Должна быть оказана поддержка развитию преподавателей и тренеров, с более тесными контактами с предприятиями;
- 10) Для содействия компаниям в работе по РЧР следует создать агентства по найму и другие структуры;
- 11) Необходимо создать национальные структуры социального партнерства в области профессионально-технического образования и обучения для:
 - а) совместного решения проблем занятости;
 - б) обеспечения более эффективного использования государственных и частных средств на обучение;
 - в) оказания влияния на установление стандартов в образовании и обучении;
 - г) обмена информацией о рынке труда;
 - д) управления процессом предоставления обучения со стороны государства;
 - е) внесения вклада в реформу профессионально-технического образования и обучения.



Как продвигать социальное партнерство и обучение в течение всей жизни

Социальное партнерство требует создания потенциала и институциональной поддержки

Структуры социального партнерства в Центральной Азии находятся в процессе формирования. На национальном или региональном уровнях каждая из стран пытается создать органы социального партнерства, связанные с существующими образовательными структурами. Много действующих примеров уже имеется на уровне школ. Хорошие

примеры тесного сотрудничества между работодателями, профессиональными ассоциациями и провайдерами обучения предлагает финансовый сектор.

Национальные органы по социальному партнерству, призванные регулировать производственные и трудовые отношения, были созданы во всех странах. Значительным недостатком является то, что с учетом низкого уровня организации, ни представители работодателей, ни представители работников не являются достаточно компетентными для представления соответствующих интересов. Отсутствие сильных профсоюзов не способствует объединению работодателей. Они видят, что государство уже представляет их интересы и поддерживает минимальную заработную плату на низком уровне. Более того, при существующей ситуации с занятостью, государство занимает слабую позицию в регулировании трудовых отношений на частных предприятиях. При этих обстоятельствах объединениям работодателей трудно доказать свою необходимость. В представлении интересов работодателей у них есть сравнительные преимущества по сравнению с другими организациями, но в целях развития им необходимо повысить эффективность и профессионализм.

В условиях быстро меняющихся экономических и трудовых обстоятельств производственные отношения должны быть более сосредоточены на людях и рабочих местах, чем на традиционном подходе переговоров между работодателями и профсоюзами. Этот переход от коллективного к индивидуальным решениям проблем производственных отношений требует от объединений работодателей заинтересованности в РЧР. Проект «Обучение для Развития Предприятий» сумел заинтересовать их в этих вопросах, но объединения работодателей все же еще не готовы или не в состоянии играть более активную роль.

Взаимосвязь между непрерывным профессиональным обучением (НППО) и начальным профессионально-техническим образованием была определена в странах Центральной Европы как стратегический приоритет для социальных партнеров пять лет назад и нашла отклик в Центральной Азии. Четкое понимание долгосрочных интересов всех социальных партнеров в РЧР, обучении и образовании, а также

помощь в усилении организаций, представляющих социальных партнеров, является первостепенной задачей. Рекомендуемый подход заключается в решении конкретных текущих проблем и постепенном расширении сотрудничества в более стратегически перспективные области. Без организации работодателей на национальном уровне в объединения, что наблюдается в настоящее время, невозможен и конструктивный национальный диалог. Секторальный или региональный подход более приемлем, учитывая более понятные интересы.

*Следующий этап -
обучение в течение всей жизни*

Подходы обучения в течение всей жизни могут принести работодателям значительную пользу. Учитывая быстро меняющиеся обстоятельства, концепция обучения в течение всей жизни значима для всех стран переходного периода. Цели образования меняются от предоставления молодежи хорошего старта на всю жизнь к максимизации потенциала и непрерывному обучению, с целью адаптации к меняющимся обстоятельствам. Это особенно важно для предприятий МСБ, которые зависят от инноваций для сохранения своего места на рынке. Трудоспособность, с акцентом на способность применить свои знания, становится одной из главных целей. Именно такое изменение подхода к обучению должно интересовать работодателей.

Концепция обучения в Центральной Азии все еще довольно традиционна. Основное внимание сфокусировано на формальном обучении, предпочтительно в рамках учреждений образования. До того, как будет разработана политика обучения в течение всей жизни, необходимо изменить эту концепцию в общем видении обучения в течение всей жизни. Обучение на рабочем месте становится все более и более важным. В отличие от образовательных систем, контролируемых государством, предприятия зависят от состояния рынка и быстро реагируют на его изменения.

Претворение концепции обучения в течение всей жизни в реальность требует партнерства, но партнерства намного более широкого и комплексного,

чем традиционный трехсторонний подход. Работодатели должны будут играть очень активную роль в таком партнерстве. Им также нужны органы, которые могли бы представлять их в решении общих проблем. Сами люди в свою очередь должны сами заботиться об управлении своим образованием и инвестировании в саморазвитие. Они так же заинтересованы в собственной трудоспособности, которая для них может иметь другое значение, чем для работодателей, так как цели компаний и самих людей не всегда совпадают. Но в условиях конкуренции компании не могут позволить себе не развивать свои кадры.

Государство будет терять свою монополию на образование и обучение, хотя и продолжает играть важную роль в представлении долгосрочных интересов общества в целом. Государство часто представляется основным двигателем системы обучения в течение всей жизни. Однако слишком большая сфокусированность на государственной политике и структурах может поставить систему обучения в течение всей жизни на неправильную основу. Обследование CVTS2 в Европе показало, что, несмотря на многочисленные стимулирующие схемы, финансовые вклады правительств и индивидуумов в непрерывное образование незначительны. В основном, затраты на непрерывное обучение ложатся на предприятия, что говорит о том, что предприятия Европы готовы взять на себя ответственность за обучение.

Проект «Обучение для Развития Предприятий» показал, что работодатели в Центральной Азии могут быть более открытыми для РЧР и обучения, но это только первый шаг длинного процесса. Прежде всего, изменения должны произойти на предприятиях. Работодатели должны сделать управление человеческими ресурсами центральным аспектом в своих стратегиях развития. Кроме того, без более активного вовлечения работодателей в реформу системы образования и обучения разрыв между образованием и занятостью будет расти и может привести к критической ситуации.

1. ЭФФЕКТИВНО ЛИ МАЛЫЕ И СРЕДНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ ЦЕНТРАЛЬНОЙ АЗИИ ИСПОЛЬЗУЮТ ПОТЕНЦИАЛ СВОИХ РАБОТНИКОВ?

РЕЗУЛЬТАТЫ ОБСЛЕДОВАНИЙ ПРЕДПРИЯТИЙ КЫРГЫЗСТАНА, КАЗАХСТАНА И УЗБЕКИСТАНА¹

Почти 400 компаний в Центральной Азии были обследованы методом подробного собеседования об их кадрах, политике развития персонала, а также стратегических интересах. Подобные обзоры, проведенные в Великобритании и Центральной Европе, позволили провести сравнительный анализ.

Цель обзоров состояла в том, чтобы разобраться, как работодатели нанимают и поддерживают свои кадры, а также, какая поддержка нужна предприятиям МСБ для максимизации их человеческого потенциала.

Почти 400 предприятий в Центральной Азии были опрошены в рамках Проекта «Обучение для Развития Предприятий» о том, как они решают свои кадровые вопросы.

Цель этого мероприятия состояла в том, чтобы выяснить, как работодатели нанимают и развивают кадры для обеспечения эффективной конкуренции и развития своих предприятий.

Являются ли кадры и развитие персонала стратегическими вопросами для предприятий в Центральной Азии?

Для проведения подробного собеседования с генеральными менеджерами и начальниками отделов кадров команда использовала 40-страничную анкету. Каждое собеседование продолжалось в среднем около полутора часов.

¹ Данная глава основана на результатах трех обзоров предприятий, опубликованных Национальными Обсерваториями Кыргызстана, Казахстана и Узбекистана («Обследование предприятий Кыргызстана», Национальная Обсерватория Кыргызстана, Бишкек, сентябрь 2000г.; «Обследование предприятий Казахстана», Национальная Обсерватория Казахстана, октябрь 2001г.; «Обучение для развития предприятий в Узбекистане», Национальная Обсерватория Узбекистана, Ташкент, сентябрь 2001г.), а также докладе «Сравнительный анализ результатов обследований предприятий в Казахстане, Кыргызстане и Узбекистане», Иссык-Кульская Конференция, июнь 2002г., Валентина Белослюдцева, Национальная Обсерватория Казахстана.

Опрос затрагивал такие вопросы, как инновации, организационные и технологические изменения, отбор, прием на работу и текучесть кадров, излишек рабочей силы, обучение, передвижения внутри предприятия, подготовленность выпускников профессионально-технических учебных заведений к работе на предприятиях, изменение или предполагаемое в будущем изменение требований к подбору персонала; а также нехватка определенных навыков.

Инструмент обследования, получивший название «Ревизия навыков», был разработан Джимом Туми из Салфордского университета в Великобритании. Впервые этот инструмент был применен при проведении *Обследования трудовых ресурсов и практических навыков работодателей* (Employers Manpower and Skills Practices Survey - EMPS), проводившегося в Великобритании в 1990-х годах. В существующем виде эта методика была использована в Великобритании при обследовании ситуации с развитием персонала на предприятиях МСБ северо-запада Англии в 1998 году² и в январе 2000 года впервые была испытана в Кыргызстане.

С тех пор аналогичные обследования в рамках Проекта «Обучение для Развития Предприятий» были проведены в Казахстане и Узбекистане, а также в рамках проекта ЕФО «Человеческие ресурсы в контексте регионального развития» в Польше, Венгрии, Чешской Республике, Эстонии и Литве³.

Цель этих обследований также заключалась в изучении того, как работодатели региона могут максимизировать потенциал своих кадров, повышая таким образом уровень экономического развития и занятости.

В центре внимания находились предприятия малого и среднего бизнеса, так как они играют важную роль в местном экономическом развитии и занятости населения. Как показали результаты некоторых исследований, малые и средние предприятия склонны вкладывать в развитие персонала намного меньше средств, чем более крупные предприятия, что, конечно же, препятствует росту их потенциала.

В данной главе представлен сравнительный анализ результатов обследований, проведенных в Центральной Азии, и сделана попытка рассмотреть их в контексте результатов обзоров в Великобритании и Центральной Европе.

Там, где было возможно сопоставление, ссылки также были сделаны на данные Европейских статистических обзоров по непрерывному профессиональному обучению на предприятиях - CVTS1 (данные за 1993-1994гг.) и CVTS2 (данные за 1999-2000гг.)⁴. Обзор CVTS1 проводился в странах-членах ЕС, в то время как обзор CVTS2 охватил страны-члены ЕС, а также Норвегию и 9 стран-кандидатов из Центральной и Восточной Европы. Всего было обследовано 61 000 предприятий. CVTS, как статистический обзор, основан на количественных параметрах больше, чем детальные собеседования, использованные при проведении ревизии навыков. CVTS1 и CVTS2 были больше сфокусированы на обучении, чем на РЧР, но результаты обследования CVTS2 в значительной степени подтверждают выводы обзоров, проведенных в Центральной Европе.

-
- 2 Джим Туми «Ревизия Навыков GMLC, Фаза II, Бизнес Служба Салфордского Университета», октябрь 1998г.
 - 3 «Человеческие ресурсы в контексте регионального развития», Исследование ситуации в странах региона и Итоговый отчет, январь 2002г.
 - 4 Обзор CVTS 2 дал результаты, сопоставимые с обзором CVTS 1, проведенным в 1993 г. в странах ЕС и Норвегии, а также новые данные для стран-кандидатов, см. Eurostat, Katja Nestler и Emmanuel Kailis, «Статистика в фокусе - население и социальные условия» - Темы 3-2/2002, Первый обзор непрерывного профессионального обучения на предприятиях стран-кандидатов (CVTS2), Темы 3-3/2002, Непрерывное профессиональное обучение в Европейском Союзе и Норвегии, (CVTS2), Темы 3-10/2002, Провайдеры и сферы обучения на предприятиях в Европе.

1. ЭФФЕКТИВНО ЛИ МАЛЫЕ И СРЕДНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ ЦЕНТРАЛЬНОЙ АЗИИ ИСПОЛЬЗУЮТ ПОТЕНЦИАЛ СВОИХ РАБОТНИКОВ?

1.1 ГИПОТЕЗА ОБЗОРА: ДЛЯ РАЗВИТИЯ И ВЫЖИВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ ДОЛЖНЫ ИНВЕСТИРОВАТЬ В ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ

Для того, чтобы оставаться конкурентоспособными, компании должны инвестировать в свой персонал. Это - единственный стратегический выбор для выживания и развития. РЧР способствует экономическому прогрессу, но само по себе не может поддерживать этот рост.

Обзор навыков был основан на предположении, что, инвестируя в свой персонал, компании будут способны улучшить показатели своей производительности, а также качество предоставляемых услуг и выпускаемых изделий. Более высокое качество услуг и изделий позволит компаниям оставаться на плаву в борьбе с конкурентами и, в конечном счете, позволит им запрашивать более высокие цены за их изделия и услуги, а также расширять деятельность по мере роста спроса. Это даст им возможность выплачивать более высокую зарплату своим сотрудникам, которые в свою очередь будут иметь более высокую покупательную способность и смогут приобретать более качественные изделия и услуги.

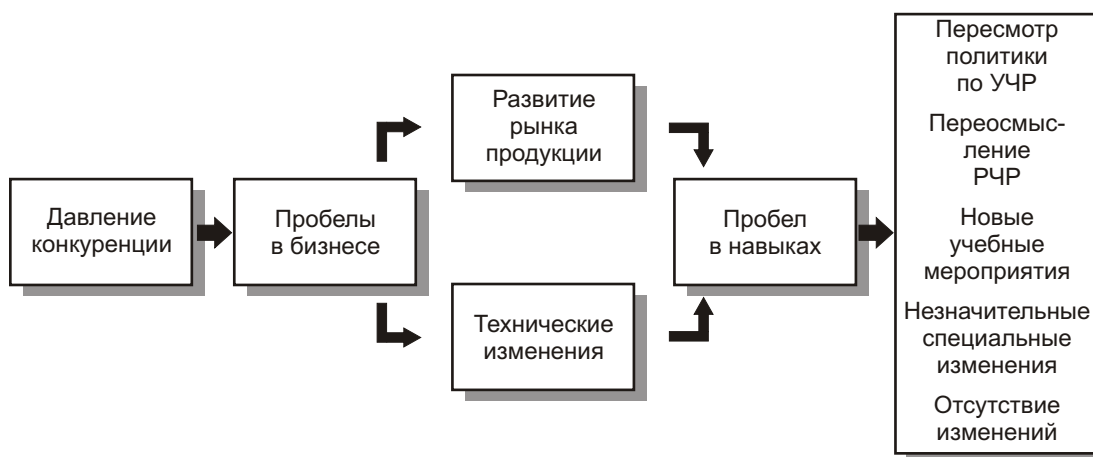
Не инвестируя в свой персонал, компании могут тратить меньше на своих

сотрудников, что в краткосрочной перспективе позволит им выпускать продукцию по более низким ценам. Однако, более низкие цены не являются ключом к экономическому успеху и низкий уровень зарплаты мешает развитию экономики.

С расширением экономических отношений будет усиливаться конкуренция с местными производителями и провайдерами услуг, а также с компаниями, имеющими международный опыт. Для того, чтобы сохранять конкурентоспособность и максимизировать свои преимущества, компании должны постоянно развиваться.

Дилемма, с которой сталкиваются работодатели, отражена в нижеследующем рисунке.

Взаимосвязь между состоянием бизнеса и действиями по РЧР ⁵



⁵ «Человеческие ресурсы в контексте регионального развития, Итоговый отчет», январь 2002 г., Джим Туми, рис.2.1 стр.4 и рис.1 стр.10, Ревизия навыков GMLC, Фаза II.

1.1.1 СОСТАВ УЧАСТНИКОВ РЕВИЗИИ НАВЫКОВ В ЦЕНТРАЛЬНОЙ АЗИИ ПРЕДСТАВЛЯЛ ПРЕДПРИЯТИЯ МСБ ИЗ РАСТУЩИХ СЕКТОРОВ И БЫЛ СОПОСТАВИМ С СОСТАВОМ УЧАСТНИКОВ ОБЗОРОВ, ПРОВЕДЕННЫХ В ЦЕНТРАЛЬНОЙ ЕВРОПЕ И ВЕЛИКОБРИТАНИИ.

200 компаний в Кыргызстане, 125 компаний в Ташкенте и Ташкентской области и 61 в Алматы были опрошены в рамках исследования. Выборка обследованных предприятий не была статистически репрезентативной, однако распределение отразило местные условия.

Среднее число работников в обследованных предприятиях составляло 20-50 работников в Кыргызстане и Узбекистане, а также 50-80 в Казахстане, представляя, таким образом, в основном, МСБ.

Распределения между секторами во всех трех странах в целом схожи, с большим сосредоточением на растущей отрасли услуг.

Всего было обследовано 386 компаний: 200 в Кыргызстане, с охватом основных регионов страны и 8 секторов экономики, в Узбекистане - 125 компаний в самом Ташкенте и прилегающих районах, представляющих 5 секторов, и 61 компания в Казахстане, Алматы, с охватом 5 секторов.

Выборка не была статистически репрезентативной в связи с ограниченностью ресурсов для проведения обследования. Первые результаты были обсуждены на заседаниях фокус-групп с участием работодателей и представителей организаций работодателей, проведенных для подтверждения выводов. Детальность этих обсуждений помогла прояснить многие вопросы и причины выявленных фактов.

Какие предприятия были обследованы?

Для того, чтобы сделать выборку обследуемых предприятий более репрезентативной, характеристики этих предприятий были выверены с официальной статистикой, предоставленной национальными и региональными органами.

В Казахстане и Кыргызстане более 70% предприятий из числа обследованных были частными, в Узбекистане - 40% частные и 40% со смешанной формой собственности.

Каждое шестое обследованное предприятие принадлежало государству. Несмотря на то, что государственных предприятий было не так много, в целом, они были более крупными в плане штата.

Например, в Узбекистане на государственных предприятиях работает больше половины работников, охваченных обследованием. Государственные предприятия больше, чем частные предприятия нанимают рабочих низкой квалификации.

Большинство из обследованных компаний возникли в течение последних десяти лет после обретения независимости. В Казахстане одна треть предприятий была создана более 10 лет назад, в двух других странах такие предприятия составляют только одну пятую часть.

Большинство из обследованных компаний являются самостоятельными предприятиями, но в Алматы опрос охватил большое число филиалов и головных офисов различных компаний, что отражает экономическое развитие страны.

Средний размер компаний составил от 20 до 50 работников в Узбекистане и Кыргызстане и от 50 до 80 работников в Казахстане, за исключением небольшого числа очень маленьких и очень больших предприятий.

1. ЭФФЕКТИВНО ЛИ МАЛЫЕ И СРЕДНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ ЦЕНТРАЛЬНОЙ АЗИИ ИСПОЛЬЗУЮТ ПОТЕНЦИАЛ СВОИХ РАБОТНИКОВ?

Обследованные сектора	Казахстан	Кыргызстан	Узбекистан
Финансы и банки	X	X	
СМИ и издательства	X	X	
Транспорт		X	X
Связь		X	X
Строительство		X	
Гостиницы и общепит	X	X	X
С/хозяйство и лег.пром.	X	X	X
Промышленность	X	X	X

1.1.2 ВЫБОРКИ ИЗ ЦЕНТРАЛЬНОЙ АЗИИ, ЦЕНТРАЛЬНОЙ ЕВРОПЫ И ВЕЛИКОБРИТАНИИ СОПОСТАВИМЫ, НО ДАННЫЕ ПО ЦЕНТРАЛЬНОЙ АЗИИ, ОСНОВАНЫ НА ОБСЛЕДОВАНИИ САМЫХ РАЗВИТЫХ РЕГИОНОВ.

Состав предприятий, обследованных в Центральной Азии, сопоставим с составом участников обзоров в Центральной Европе и Великобритании. Однако регионы, обследованные в Узбекистане и Казахстане, более развиты, чем более слабые регионы, обследованные в Европе. Таким образом, расхождения между Европой и Центральной Азией кажутся меньше, чем в действительности.

По секторам и размерам обследованные компании Центральной Азии сопоставимы с компаниями, обследованными Центральной Европе и Великобритании. В Великобритании большинство из обследованных компаний имело от 10 до 50 работников. То же самое было в большинстве стран Центральной Европы, за исключением Чешской Республики, где эти параметры больше схожи с казахстанскими. Можно предположить, что это положительно повлияло на результаты обзоров в Казахстане и Чешской Республике, принимая во внимание тот факт, что более крупные предприятия, вероятно, уделяют больше внимания политике развития кадров, особенно, что результаты в обоих случаях выглядят более благоприятно по сравнению с соседними странами⁶. В Великобритании и Центральной Европе выборка охватила менее развитые регионы и регионы, находящиеся в упадке. По-другому дела обстояли в Литве, где обследование было проведено по всей стране, как и по Кыргызстану.

Ташкент, Ташкентская область и Алматы являются наиболее развитыми регионами Узбекистана и Казахстана. Следовательно, данные по этим двум странам

представляются относительно более благоприятными по сравнению с другими странами, где были обследованы менее развитые регионы. Деловой климат в Алматы - международном деловом центре Центральной Азии - безусловно не отражает ситуацию по всему Казахстану, хотя согласно макроэкономическим показателям общая экономическая ситуация в Казахстане гораздо лучше, чем в двух других странах ЦА.

1.2 ДОЛЖНОСТНЫЕ КАТЕГОРИИ

При проведении обследований были использованы следующие должностные категории, основанные на ISCO 88 и адаптированные к условиям ЦА:

1. Менеджеры

Лица, выполняющие административные и менеджерские обязанности, включая директоров компаний, руководителей и менеджеров, в таких сферах, как финансы, администрирование, человеческие ресурсы, продажи, маркетинг, поставки, производство, контроль качества и т.д.

⁶ Это также было подтверждено результатами CVTS2: в Чешской Республике 84% компаний с числом работников более 50 человек обучали свой персонал, в то время, как только 62% компаний с числом работников менее 50 человек проводили для них обучение. Сопоставимых данных по Казахстану нет.

2. Профессиональные Специалисты

- специалисты по прикладным наукам (химики, разработчики программного обеспечения/сетей, статистики, архитекторы, инженеры, и т.д.);
- специалисты по естественным наукам (биологи, фармакологи, агрономы и т.д.);
- специалисты в области здравоохранения (врачи, медсестры, ветеринары, и т.д.);
- другие (библиотекари, архивариусы, специалисты по социальным наукам, аудиторы, бухгалтеры).

3. Технические работники и младшие сотрудники

Лица, выполняющие работу, требующую профессионально-технического образования или эквивалентного опыта работы:

- техники, компьютерные программисты и вспомогательный персонал;
- лабораторный персонал.

4. Административный персонал

Административные работники, счетоводы, персонал, выполняющий секретарские обязанности, работающий с записями и обработкой цифровых данных (простые операции, связанные с денежным обращением, выдачей справок, регистрацией или передачей информации и т. д.)

5. Квалифицированные рабочие

- работники сферы обслуживания (продавцы, персонал ресторанов, парикмахерских, служб охраны и ухода за детьми);
- квалифицированные рабочие сельского хозяйства и рыболовства (садовники, фермеры, охотники, рыбаки);
- ремесленники и другие (плотники, слесаря, сварщики, электрики, механики, типографщики и т.д.).

6. Операторы машин и механизмов, водители

7. Рабочие низкой квалификации

1.3 ПЕРЕХОДНЫЙ ПРОЦЕСС БЫЛ БОЛЕЗНЕННЫМ И ОХАРАКТЕРИЗОВАЛСЯ ЭКОНОМИЧЕСКИМ КРИЗИСОМ И ПОТЕРЕЙ МНОГИХ РАБОЧИХ МЕСТ ДЛЯ ИНЖЕНЕРНО-ТЕХНИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ. ТОЛЬКО В КАЗАХСТАНЕ НОВЫЕ РАБОЧИЕ МЕСТА КОМПЕНСИРОВАЛИ УТРАЧЕННЫЕ.

Ситуация с занятостью людей с низкой квалификацией в обследованных предприятиях значительно изменилась в период 1995-2000гг. В промышленности имелся сильный спад, было сокращено много инженерно-технических работников, процесс, который все еще продолжается в Узбекистане.

Мужчины преобладают на высших и низших должностях и имеют больше шансов получения новой работы. Женщины хорошо представлены в возрастающих финансовом секторе и гостиничном бизнесе.

Предприятия должны добиваться больше от своего персонала и делать это через многопрофильность и удлинённый рабочий день. Производительность на одного работника в 1995-2000гг. не выросла значительно в отличие от стран ЕС и Центральной Европы.

Формальные трудовые контракты заменяют традиционные методы найма, но имеется ощутимая доля случайной занятости в компенсацию отсутствия гибкости в трудовом законодательстве.

За прошедшие пять лет сокращения персонала были очень значительными. В Кыргызстане, например, с 200 обследованных предприятий было уволено около 9000 рабочих. Более 7000 рабочих мест было сокращено в промышленности и в отрасли переработки сельхозпродукции.

По сравнению с данными 1995 года число рабочих мест, сокращённых в 2000 году, значительно ниже в Казахстане (в 15 раз меньше) и Кыргызстане (в 8 раз меньше), но все еще очень высоко в Узбекистане, где в 2000 году работу потеряли 31% персонала обследованных компаний.

1. ЭФФЕКТИВНО ЛИ МАЛЫЕ И СРЕДНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ ЦЕНТРАЛЬНОЙ АЗИИ ИСПОЛЬЗУЮТ ПОТЕНЦИАЛ СВОИХ РАБОТНИКОВ?

Больше половины работников, особенно на высших и низших должностях, среди менеджеров и инженерно-технических работников - мужчины. Женщины относительно хорошо представлены на профессиональных и вспомогательных должностях, а также среди служащих (офисных работников). Женщины особенно многочисленны и занимают ответственные должности в гостиничном бизнесе, ресторанах, банках и финансовых учреждениях. В таких традиционно мужских отраслях, как строительство и транспорт, преобладают мужчины.

Несмотря на рост представительства женщин во многих секторах, принципы гендерного равенства развиты слабо. Мужчины сегодня более часто принимаются на новую работу. Ситуация с занятостью среди женщин еще не улучшилась и в целом сопоставима или лучше, чем в странах-членах и странах-кандидатах ЕС. (Средний уровень занятости в ЕС в 2001 году составлял 60.2% среди женщин и 78.1% среди мужчин).

Увеличение занятости наблюдается в финансовом и транспортном секторе, а также коммуникациях и СМИ, но только в Казахстане за прошедшие пять лет наблюдался общий положительный рост занятости в обследованных предприятиях. Ситуация в Кыргызстане и Узбекистане все еще ухудшается при более высоком приросте населения, что ведет к постепенному росту армии низкоквалифицированных молодых рабочих, находящихся в поисках работы.

Все предприятия должны добиваться от своего персонала больше, чем пять лет назад, с чем связано повышенное вни-

мание к многопрофильности и гибкому рабочему графику. Эта тенденция также ясно прослеживается в Великобритании и Центральной Европе и ведет к очевидному росту производительности на одного работника.

В Кыргызстане и Узбекистане компании вынуждены работать в условиях жестко ограниченных кадровых ресурсов. Хотя лучшие специалисты остались на предприятиях, производительность как в европейских странах не повысилась, а в некоторых случаях даже сократилась.

Значительное сокращение произошло во всех трех странах в промышленном секторе. Все труднее стало поддерживать в рабочем состоянии устаревшую советскую производственную инфраструктуру, а инвестиции в новое оборудование часто ограничивались небольшими затратами на приобретение компьютерной техники. Запасы сырья и материалов вынуждены быть минимальными, а производственные подразделения, зачастую, работают по разовым заказам, что означает частые перерывы в производстве.

Большинство работников, задействованных на обследованных предприятиях, являются постоянными сотрудниками с полным рабочим днем. Однако, специалисты Проекта, проводившие собеседования, регулярно отмечали, что количество работников на предприятии часто превышало официальные цифры, представленные руководством предприятия. Это часто касалось случайных рабочих, про которых большинство менеджеров не хотело распространяться.

1.4 ЯВЛЯЕТСЯ ЛИ НАЕМ НОВЫХ РАБОТНИКОВ ПРОСТО ЗАПОЛНЕНИЕМ ВАКАНСИЙ ПО ЗНАКОМСТВУ?

У работодателей имеется явно выраженное предпочтение заполнять вакансии из имеющегося персонала. Частные компании стремятся не нанимать незнакомых. При найме персонала со стороны работодатели больше полагаются на неофициальные каналы.

Как правило, на работу принимают кандидатов, имеющих опыт и возрастом 25–45 лет. Только в исключительных случаях принимаются более молодые люди, что ведет к росту проблемы молодежной безработицы. Предприятия Центральной Европы намного больше открыты, в 2000 году половина компаний нанимала на работу выпускников.

Трудности с заполнением вакансий возникают редко, однако ожидаются трудности с заполнением вакансий в отношении профессионалов в сфере проектирования, работы с клиентами и технического обслуживания.

Многие предприятия МСБ предпочитают заполнять новые рабочие места, используя имеющийся персонал. Особенно это относится к уровню профессиональных работников, младших профессиональных сотрудников и квалифицированных рабочих.

Предприятия частного сектора ведут себя намного более замкнуто, чем государственные предприятия. Государственные предприятия более открыты в своей кадровой политике, чем частные. Отчасти это связано с тем фактом, что частные предприятия, как правило, развиваются из семейного бизнеса и стараются избегать вовлечения лиц извне. Поэтому они склонны искать внутренние способы решения любых проблем. Развитие человеческих ресурсов на государственных предприятиях сильно контролируется.

Привлечение работников извне, как правило, производится через неформальные каналы. Информация о вакансиях для работников физического труда и неквалифицированных рабочих, например, часто распространяется устно или посредством развешивания объявлений на деревьях и стенах в непосредственной близости от предприятий. В случаях, когда внутренние решения невозможны, квалифицированные и младшие профессиональные работники определяются из числа надежных знакомых работников. Работодатели следуют той логике, что работники не порекомендуют человека, не подходящего на эту должность, так как это плохо скажется на них же. Управленческие должности часто передаются доверенным лицам из семейного круга или друзьям предпринимателей. Данная практика называется протекционистской или «наймом по рекомендации».

При найме работников извне особое внимание уделяется наличию опыта в аналогичной должности. Большинство компаний нанимают лиц в возрасте от 25 до 45 лет, но в Алматы рабочие места также имеются и для более молодых хорошо образованных специалистов.

Ситуация для выпускников школ повсеместно сложная. Молодые люди младше 19 лет редко принимаются на работу, хотя многие заканчивают школу в 16 лет. Без связей очень трудно найти первую работу. Если повезет, выпускники могут быть приняты на стажировку, но, как правило, это не оплачивается и, зачастую, не гарантирует приема на постоянную работу. В основном, компании используют практикантов и стажеров в качестве дешевой рабочей силы.

Новые отрасли, такие как телекоммуникации и финансы, менее предвзяты в отношении молодых людей без опыта работы, но в целом ситуация довольно сложная.

При приеме на работу молодых людей, зачастую, ставят на нижнюю ступень профессиональной лестницы, на должности ниже их способностей, что влечет риск потери квалификации. Менее половины выпускников профессионально-технических училищ и вузов Кыргызстана и Узбекистана смогли трудоустроиться.

Практика приема на работу довольно сильно отличается в Центральной Европе. Центральноевропейские компании, похоже, более открыты к найму работников извне. В среднем, каждая вторая компания приняла на работу выпускников без опыта работы, а в некоторых странах даже три четверти компаний. Это очень сильно отличается от ситуа

1. ЭФФЕКТИВНО ЛИ МАЛЫЕ И СРЕДНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ ЦЕНТРАЛЬНОЙ АЗИИ ИСПОЛЬЗУЮТ ПОТЕНЦИАЛ СВОИХ РАБОТНИКОВ?

ции в Кыргызстане, где только каждая седьмая компания приняла на работу выпускника.

В сложившихся экономических условиях трудности с заполнением вакансий возникают редко. Сложности существуют только в отношении высококвалифицированных специалистов, например, экс-

пертов и менеджеров по контролю качества. Однако 40% работодателей Казахстана и 25% в Кыргызстане ожидают трудности с заполнением вакансий, особенно, в отношении профессионалов в сфере работы с клиентами, общего менеджмента, ИКТ, научных исследований, технического обслуживания и проектирования.

1.5 НАСКОЛЬКО РАБОТОДАТЕЛИ БЕСПОКОЯТСЯ О СОХРАНЕНИИ СВОИХ КАДРОВ?

Несмотря на относительно высокую текучесть, работодателей не беспокоит проблема удержания персонала.

Несмотря на то, что работодатели намного более уверены в своих кадрах, чем лица извне, практика найма показывает, что, в целом, текучесть кадров их не беспокоит. Уровень текучести кадров в Казахстане и Кыргызстане сопоставим с уровнем в ЕС, но значительно выше в Узбекистане, где каждый пятый работник покидает предприятие в течение года. В транспортном секторе этот показатель еще выше, здесь каждый третий рабочий покидает предприятие в течение года. Уровень текучести особенно высок

в производственной отрасли среди «голубых воротничков» (ИТР). Но работодатели, похоже, не расценивают это как проблему. В опросе, проведенном в Великобритании, уровень текучести кадров также был выше в небольших компаниях.

Высокая текучесть кадров мешает организации работы, кроме того, с уходом работников компания может терять ценный опыт, что может иметь значительные негативные последствия, особенно, для начинающих и небольших компаний.

1.6 КАКИЕ ЛИЧНЫЕ КАЧЕСТВА РАБОТОДАТЕЛИ ИЩУТ В РАБОТНИКАХ И КАК ЭТИ ТРЕБОВАНИЯ МОГУТ ИЗМЕНИТЬСЯ?

Работодатели Центральной Азии хотят иметь опытных специалистов, с гибким подходом к работе, честных и преданных компании.

В Казахстане и Кыргызстане важность имеют компьютерные навыки, навыки решения проблем и работы в команде, а в Узбекистане работодателям нужны работники, готовые выполнять повторяющуюся работу и работать сверхурочно.

Нет особой заинтересованности в улучшении навыков в иностранных языках. Базовые навыки не представляют проблем, однако имеется все возрастающая проблема с грамотностью. Навыки в ИКТ намного ниже уровня ЕС.

Среди своих работников работодатели Центральной Азии (ЦА) хотят видеть опытных специалистов, с гибким подходом к работе, которые бы были в состоянии выполнять различные функции и легко заменять своих коллег. Особое внимание уделяется честным и надежным работникам, верным компании и руководству.

В целом работодатели ЦА разделяют мнение о приоритетности именно этих общих качеств.

В Казахстане и Кыргызстане важность также имеют базовые навыки работы.

Работодатели часто отмечали, что им нужны работники, имеющие компьютерные навыки, навыки решения проблем и работы в команде.

В Узбекистане работодатели не заинтересованы в упреждающих способностях работников, но ожидают, что новые работники будут готовы выполнять повторяющуюся работу, и, при необходимости, будут работать сверхурочно и в гибком режиме.

Опрос работодателей Центральной Европы показал, что они уделяют меньше внимания наличию опыта и более открыты для молодых людей.

Для работодателей там более важны техническая компетенция, компьютерные навыки, знание иностранных языков, творческий подход, работа в команде и удовлетворение клиентов. Хотя они также хотят иметь разносторонних работников, готовых работать в гибком режиме.

Важность знания иностранных языков в Центральной Европе также отражается в результатах опроса CVTS2. Работодатели и работники в Центральной Европе уделяют знанию иностранных языков намного больше внимания, чем в Европейском Союзе. Вероятно, процесс европейской интеграции является одной из основных причин данного явления. В Центральной же Азии работодатели не рассматривают знание иностранных языков как критически важный фактор, так как компании ЦА в основном нацелены на рынки соседних стран и для общения используют русский язык.

Работодатели в странах переходного периода не сильно беспокоятся о грамотности и способности работников к количественному мышлению в отличие от британских работодателей, которые рассматривают отсутствие этих навыков как проблему среди 20% рабочей силы. Возможно, причиной этому различия в местных образовательных системах. Представители бывшего Советского Союза, как правило, хорошо справляются с математическими и количественными задачами.

Однако, в предстоящие десять лет навыки грамотности рабочей силы в Центральной Азии могут стать менее адекватными. В настоящее время предприятия в ЦА документируют намного меньше информации, чем компании в ЕС. Работники все еще работают под значительным надзором, что приводит к меньшей потребности в функциональной грамотности. Понятие необходимости навыков функциональной грамотности для всех типов работ, включая профессиональных работников, не сильно развито. Это изменится, когда независимые методы работы и обеспечение качества начнут играть более важную роль.

Работодатели, похоже, не уделяют использованию национальных языков такого внимания, которое уделяют государственные учреждения, где все работники должны иметь функциональное знание «новых» национальных языков (узбекского, киргизского и казахского). Со временем знание русского языка будет сокращаться, в то время как знание национальных языков и английского языка должно будет усилиться с целью компенсирования сокращения использования русского языка и для удовлетворения потребностей растущего оцифровывания и записей в рабочих ситуациях.

Между Европой и Центральной Азией существует значительная разница в области информационно-коммуникационных технологий (ИКТ). В Британском опросе 80% работников имели необходимые компьютерные навыки, в то время как в ЦА этот уровень в среднем составил только 30%.

1.7 ОГРАНИЧИВАЕТСЯ ЛИ ОБУЧЕНИЕ ОБУЧЕНИЕМ ПО МЕСТУ РАБОТЫ?

Почти все частные работодатели придают важность навыкам рабочей силы.

Согласно результатам обзоров две трети предприятий предоставляли обучение в 2000 году. Это число, вероятнее всего, завышено. Однако проявляется возрастающий интерес к обучению.

В основном применяется обучение на рабочем месте. Оно главным образом нацелено на подготовку персонала к новой работе или к освоению дополнительной специальности. Обучение вне компании является исключением, что контрастирует с Центральной Европой, где это является правилом.

Данные по обучению из обзоров навыков представляются индикативными по тенденциям на предприятиях и в секторах, однако применять их надо осторожно.

От вида сектора, размеров компании и типа собственности зависит интенсивность обучения. Государственные компании и крупные фирмы предоставляют больше обучения. Промышленность и финансовый сектор очень активны. Сектор переработки сельхозпродукции, строительный сектор, а также гостиничный бизнес и общепит в этом деле пассивны.

1. ЭФФЕКТИВНО ЛИ МАЛЫЕ И СРЕДНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ ЦЕНТРАЛЬНОЙ АЗИИ ИСПОЛЬЗУЮТ ПОТЕНЦИАЛ СВОИХ РАБОТНИКОВ?

Только на нескольких предприятиях обучение основывается на учебных планах, связанных с бизнес-планами предприятий. От 25 до 50 процентов предприятий имеют бюджеты на обучение.

В Алматы использование внешних провайдеров обучения является обычным. Большая часть привлекаемых извне преподавателей представляют государственный сектор. Но предложение не удовлетворяет спрос. В Центральной Азии нет рынка услуг обучения. Казахские компании направляют своих сотрудников на учебу за рубеж, когда могут себе это позволить.

Только небольшая часть частных предприятий вкладывает средства в обучение менеджменту.

Согласно результатам опроса большинство работодателей считают, что навыки, которыми владеют их работники, важны. В Узбекистане только двум процентам работодателей из частного сектора, похоже, было все равно. Но в государственном секторе уже 25% предприятий говорили, что навыки не важны. Работодатели ЦА основной причиной обучения называли улучшение качества работы. В Узбекистане ситуация другая и описывается ниже. В европейских опросах акцент также делался на улучшение удовлетворенности клиентов.

Несмотря на тот факт, что почти все работодатели осознают важность навыков, не все предпринимают меры по обучению своих работников. На вопрос, проводили ли они какие-либо учебные мероприятия в компании за последние 12 месяцев до собеседования, два из трех работодателей ответили положительно. Каждый третий работодатель также отметил активизацию деятельности по обучению в последние пять лет. Но в большинстве компаний уровень обучения остался прежним. В компаниях, проводящих обучение своего персонала, только 30% рабочей силы охвачены обучением. Обучение работников вне компании, в основном, нацелено на профессионалов, высококвалифицированных работников и менеджеров (для поддержания квалификации профессионалов). Обучение внутри компании, в основном, предназначено для квалифицированных работников и младших профессиональных сотрудников.

Уровень обучения варьируется от страны к стране. В этом плане лидируют узбекские работодатели, обучающие больше работников, чем казахстанские работодатели, которые, в свою очередь, обучают больше работников, чем кыргызстанские работодатели. Разница в объемах довольно незначительна, но ведущая роль Узбекистана несколько удивляет, особенно после ознакомления

с выводами на предыдущей странице. Она объясняется тем фактом, что большинство компаний в Узбекистане обучают, потому что они обязаны это делать по закону. Значительная часть обучения на узбекских предприятиях связана с охраной труда и безопасностью на рабочем месте и периодическими курсами повышения квалификации. Обучение на предприятиях в ЦА, в основном, охватывает вводное обучение (80%) и/или обучение новым навыкам (более 50% обучения).

На первый взгляд, работодатели в ЦА уделяют обучению своих работников столько же внимания, сколько их коллеги в Центральной Европе и ЕС. Уровень обучения сопоставим с результатами опроса, проведенного в Великобритании в 1998 году и опросами в Центральной Европе 2001 года, но по содержанию обучение в ЦА отличается от Центральной Европы и ЕС, более фокусируясь на специфических потребностях, соответствующих с требованиями компании. Как следствие, большая часть обучения в ЦА осуществляется на рабочем месте коллегами из той же компании. Это довольно большое различие с Центральной Европой, где большинство обучения предоставляется профессиональными учебными компаниями и учебными заведениями извне.

Согласно опросу CVTS2, уровень участия малого и среднего бизнеса (МСБ) в Великобритании и Центральной Европе в обучении значительно ниже, чем в проверке навыков (skills audit) (в среднем менее 40%).

Данные CVTS2 статистически репрезентативны. Облегченный вариант количественного опроса, использовавшийся для CVTS2, часто разделяемый на несколько пакетов, более адекватен для получения данных от компаний, менее заинтересованных в развитии человеческих ресурсов (РЧР), чем полторачасовые

собеседования, которые использовались для аудита навыков. Компании, отказавшиеся сотрудничать в проверке навыков, не учитывались.

В связи с этим результаты могут быть более положительными, чем ситуация на самом деле. Это подтверждается отзывами участников фокус-групп, «круглых столов» и учебных семинаров по РЧР. Хотя цифры по проверке навыков следует рассматривать с предосторожностью, опросы дают ценную информацию о тенденциях внутри компаний и в отрасли.

Стремительно меняющиеся условия в ЦА требуют, чтобы работники постоянно адаптировались к меняющимся условиям. В таких новых секторах, как финансы, ИКТ и средства массовой информации практически каждая компания обучает своих работников. Важные изменения также наблюдаются и в других секторах.

Различия в учебных мероприятиях по секторам довольно отчетливы и следуют почти тем же тенденциям, что и в Европе. Несмотря на глубокий спад, промышленность в ЦА является одним из наиболее активных секторов по обучению своих работников. Финансовый сектор является абсолютным чемпионом в этом секторе - все компании обучают своих работников. Этот сектор также создал свои собственные учебные учреждения и ввел или принял серию профессиональных стандартов, согласующихся с международными соглашениями. СМИ и телекоммуникации также активно вовлечены в обучение. Ситуация по обучению в сельском хозяйстве, легкой промышленности и строительстве в целом неблагоприятна.

Большая разница между Узбекистаном и Кыргызстаном существует в транспортном секторе. В Кыргызстане эта отрасль не проводит масштабного обучения, в то время как в Узбекистане этот сектор один из наиболее активных в обучении работников. Это объясняется тем фактом, что транспортный сектор в Узбекистане, в основном, находится в руках государства и состоит из крупных предприятий, в то время как большинство транспортных компаний Кыргызстана

составляют МСБ. Зарплаты и условия работы в транспортном секторе Узбекистана не очень привлекательны и влекут высокую текучесть кадров (30%). Более того, обучение в транспортном секторе Узбекистана сильно регулируется и предполагает регулярное переобучение в специализированных учебных заведениях.

Существование бизнес-плана является индикатором того, насколько предприятие планирует стратегическое развитие своих кадров. Менее половины компаний в Центральной Азии имеют бизнес-планы, хотя осознание необходимости разработки и планирования на будущее растет. Если верно, что «любая компания, которая не может представить свое будущее, не сможет им воспользоваться», то большинству предприятий МСБ, которые приняли участие в опросе в Центральной Азии, суждено выйти из бизнеса⁷.

Учебные планы указывают на то, что запланированное обучение идет дальше специализированных и рутинных мероприятий. В идеале они должны быть связаны с бизнес-планом компании, но в реальности это не всегда так. В Узбекистане и Казахстане только 50% компаний имеют план по обучению своих работников.

Бюджет на обучение показывает, насколько компания рассматривает обучение как часть операционных расходов и, при необходимости, позволяет компаниям привлекать тренеров извне. Пятьдесят процентов компаний в Казахстане и Узбекистане закладывают обучение в бюджет, но в Кыргызстане это делают только 25% процентов компаний. В быстрорастущих отраслях гостиничного бизнеса и общественного питания Кыргызстана только 10% предприятий закладывают статью обучения в бюджет.

Центрально-Азиатские компании, как правило, не оценивают стоимость обучения на рабочем месте в плане затрат финансовых средств и рабочего времени. Единственные учитываемые затраты это расходы на привлечение тренеров извне.

7 Гэри Хамель, С.К. Прахалад, Конкуренция за будущее, Бостон, Издательство Гарвардской Школы Бизнеса, 1994 (Gary Hamel C.K. Prahalad Competing for the future, Boston, Harvard Business School Press. pp xi-xiii, 1994)

1. ЭФФЕКТИВНО ЛИ МАЛЫЕ И СРЕДНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ ЦЕНТРАЛЬНОЙ АЗИИ ИСПОЛЬЗУЮТ ПОТЕНЦИАЛ СВОИХ РАБОТНИКОВ?

Если обучение предоставляется учебными структурами извне, то оно, в основном, используется для обучения высококвалифицированных профессионалов компании. Как правило, обучение предоставляется государственными учебными заведениями, в число которых входят бывшие государственные отраслевые учебные центры, университеты и, в некоторых случаях, профессиональные училища. Иногда обучение также предоставляется поставщиками оборудования и расходных материалов, а также коммерческими учебными структурами⁸. В Центральной Азии мало частных структур по предоставлению обучения. В Центральной Европе очень распространено использование бывших государственных учреждений. И только в ЕС в секторе непрерывного обучения преобладают частные компании.

Работодатели, зачастую, не довольны обучением, предоставляемым государственными учебными заведениями, а частные поставщики обучения, в целом, им не известны. Связь между отраслевыми учебными центрами, созданными в советское время для обеспечения непрерывного обучения, ослабла. Новые предприятия не всегда знают об их существовании. В Узбекистане отраслевые учебные центры существуют благодаря обязательным учебным заказам со стороны государственных предприятий, но интерес со стороны частных компаний крайне низок. В Казахстане компании, которые могут себе это позволить, посылают своих работников учиться за рубеж. Менее 25% компаний поддерживают регулярный контакт с учебными структурами. Службы занятости лучше организованы, чем образовательные и учебные заведения.

Государственные монополисты все еще доминируют в предоставлении обучения и формировании учебного рынка складывается крайне медленно. Недостаточный спрос, являющийся следствием слабого предложения, не способствует

развитию частных учебных организаций. Более того, частные учебные компании часто сталкиваются с нечестной конкуренцией со стороны государственного сектора. Им приходится нести значительные операционные расходы и платить более высокие налоги на прибыль. Кроме того, они подлежат строгой процедуре аккредитации со стороны государства, зачастую, основанную на таких критериях, как наличие средств, квалификации академического персонала, учебных программ и т.д., а не на результатах обучения. Как следствие, предоставление обучения на рабочем месте все еще зависит от предложения, а не спроса.

Это одна из основных причин, почему компании не прибегают к тренерам извне.

Управление компаниями сегодня совершенно отличается от управления, существовавшего в 1980-х годах. Число предприятий стабильно росло, малый и средний бизнес стал двигателем занятости и экономического роста, помимо крупных горнодобывающих, нефтегазовых и промышленных конгломератов. Жизнеспособность этих малых и средних предприятий зависит от их способности адаптироваться и развиваться в постоянно меняющихся обстоятельствах. В отличие от предыдущей ситуации, когда развитие промышленности зависело от государства, сегодняшние менеджеры в бизнесе должны полагаться только на самих себя. Поэтому не удивительно, что обучение менеджменту является стратегически важным вопросом. Менеджеры являются одной из групп, которые больше других получают пользу от обучения, предоставляемого учебными организациями извне. Однако только малая часть частных компаний инвестирует в обучение менеджменту. В Узбекистане, например, почти 60% государственных предприятий вовлечены в программы развития менеджмента, по сравнению с 20% в частном секторе.

8 В связи с отсутствием развитой сети бизнес предприятий, объединения поставщиков могут предложить альтернативные возможности по повышению информированности предприятий и компаний о бизнес информации, инновациях и развитии человеческих ресурсов. Поставщики находятся в регулярной связи с МСБ и имеют намного более тесную связь с ними, чем местные организации работодателей и центры развития МСБ. Информация и обучение, предлагаемые через поставщиков, в настоящее время ограничены продвижением собственных продуктов и услуг.

2. ПРИОРИТЕТ - В УСИЛЕНИИ ПОТЕНЦИАЛА ПО РАЗВИТИЮ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ НА УРОВНЕ КОМПАНИЙ

МСП в Центральной Азии не знакомы с современными методами УЧР, применяемыми для усиления потенциала персонала. Работодатели стремятся максимизировать потенциал своих сотрудников, повышая рабочую нагрузку каждого из них, а не повышением качества их работы.

Новые компании начинали свою деятельность без отделов кадров, их опыт в РЧР развивается постепенно. Управление персоналом имеет бесполезное наследие от Советской системы. Руководители отделов кадров учились всему на ходу, сталкиваясь с возрастающим объемом задач. Отделы кадров должны перейти от администрирования персоналом к поддержке РЧР.

Для сохранения своей жизнедеятельности малым и средним предприятиям Центральной Азии приходится сталкиваться с многими проблемами. И развитие человеческих ресурсов (РЧР) не находится на самом высоком месте в списке их приоритетов. Им приходится находить клиентов, обеспечивать поток наличности в условиях непредсказуемого рынка (когда деньги легко потратить, но всегда трудно заработать, а заимствование очень дорогое), ограничивать запасы и поставки до минимума, в то же время обеспечивая наличие основных товаров для выполнения непредвиденных заказов; им приходится адаптироваться к меняющимся обстоятельствам, сталкиваться с бюрократией и, к сожалению, с сопровождающейся коррупцией.

Опросы показывают, что работодатели малых и средних предприятий ЦА пытаются внедрять концепции РЧР и УЧР.

В возможностях нового оборудования, похоже, существует больше уверенности, чем в людях. Большинство работодателей соглашались, что навыки их кадров важны для развития, но многие из них удовлетворяются навыками, уже имеющимися в их организациях. Они, конечно же, делают все от них зависящее для извлечения максимальной пользы от имеющихся ресурсов через развитие многих навыков, а также гибкие, более продолжительные рабочие недели, но в целом их поведение по максимизации потенциала работников больше нацелено на повышение количественного вклада каждого работника, чем на улучшение качества работы.

Вакансии, в основном, заполняются имеющимися ресурсами. При отсутствии подходящих кандидатур внутри компании, новых работников находят через имеющихся работников и связи.

Публичные конкурсы на заполнение вакансий довольно редки.

Работники оцениваются по эффективности их повседневной работы, системы периодической оценки и планов индивидуального развития в целом нет.

Компании не предпринимают значительных мер для сохранения своих кадров. Преданность кадров воспринимается как должное, а текучесть кадров не рассматривается как проблема при насыщенном рынке труда. Единственный инструмент предотвращения ухода работников, известный работодателям, это повышение зарплаты, которую они не всегда желают или в состоянии предоставить. Как следствие, транспортный сектор в Узбекистане тратит огромные средства на обучение новых работников, которые увольняются в течение года.

Не всегда считается, что молодые люди - выпускники ПТУ и университетов с новыми учебными программами - на самом деле получили новые знания или развили новые способности, которые могли бы быть полезными для предприятий. Как правило, при найме их ставят на низшую ступеньку организационной лестницы, где они не в состоянии применить свои знания и навыки и сталкиваются с риском потери квалификации.

На вопросы о дефиците конкретных навыков и пробелах в навыках, имеющих в настоящее время и предполагаемых в будущем, ответы давались довольно неконкретные. Знание компьютеров, навыки решения проблем и работы в команде являются лучшими ответами, кроме часто упоминаемой необходимости в высококвалифицированных экспертах с конкретными техническими знаниями. В редких случаях ответы были более конкретными.

Обучение, зачастую, является экстренным ответом на изменения в кадровом составе или в производственном цикле предприятия. Очень редкие компании имеют разработанные планы по обучению персонала, отражающие планы развития предприятия. Новые структуры по предоставлению обучения неизвестны, а

те, которые они знают из прошлого, часто сбрасываются со счетов.

Компании признают важность обучения для повышения качества предлагаемых товаров и услуг, и все же многие считают низкие цены более важными, чем качество, и мало кто рассматривает вопрос удовлетворенности клиентов.

Большинство из этих выводов связаны с недостаточной информированностью о современных инструментах управления человеческими ресурсами.

Многие компании в ЦА существуют не более десяти лет и строились постепенно. Сразу после развала Советского Союза многие «кадровики» (администраторы и начальники отделов кадров) были уволены. Отделы кадров в Советском Союзе, зачастую, выполняли политическую функцию и были связаны с бюрократией Компартии. Отслеживание социального и политического поведения работников снискало отделам кадров плохую репутацию, и многие из них были закрыты. Новые менеджеры частных компаний решили, что им не нужны такие отделы кадров, и только позже кадровая функция стала постепенно восстанавливаться.

Начальники отделов кадров в ЦА, в основном, обучались в процессе работы. Их функция больше заключается в администрировании кадрами, чем в содействии эффективному использованию человеческих ресурсов на предприятии. Многие из них начинали в качестве бухгалтеров, в чьи обязанности входила выдача зарплаты работникам. Зарплата в Центральной Азии все еще часто выплачивается наличными, и выдача зарплаты рассматривается как ответственная задача. Сегодня начальники отделов кадров решают такие вопросы, как трудовые соглашения, содействуют процедуре найма и увольнения, отслеживают социальные вопросы, администрируют замену работников, отпуска и больничные, охрану и гигиену труда, регулируют кадровые и личные разногласия, обучение и прочее. В течение последних пяти лет их роль постепенно росла.

2.1 ПОТРЕБНОСТЬ В ПРАКТИЧЕСКИХ ИНСТРУМЕНТАХ ПОДДЕРЖКИ РЧР И УЧР

Отделы кадров должны перейти от администрирования персоналом к поддержке РЧР.

Имеется потребность в практических инструментах по улучшению навыков в РЧР. ЕФО оказал содействие в разработке различного инструментария на Русском языке, но в настоящее время местные провайдеры услуг обучения и образования делают серьезную работу по программам обучения и консультационных услуг в области РЧР.

Дополнительная иностранная помощь в этой области будет тогда хорошо использована, если она будет базироваться на усилении местного рынка услуг и поддержки бизнеса.

Довольно мало учебных курсов по управлению человеческими ресурсами (УЧР) преподаются в странах Центральной Азии. Литературы на национальных языках не имеется. Существующая же литература на русском языке отражает очень академический подход к вопросам управления человеческими ресурсами.

В регионе существует необходимость разработки практических инструментов и курсов по развитию человеческих ресурсов (РЧР). Для более адекватного развития человеческих ресурсов компаний роль отделов кадров должна усилиться, что согласуется с рекомендациями, представленными во время «круглых столов» работодателей:

Ключевая роль отделов кадров заключается в совершенствовании системы развития человеческих ресурсов и получении большей отдачи от работников. В настоящее время они, в основном, заняты администрированием, хотя должны больше способствовать управлению человеческими ресурсами (начиная с систем оценки кадров, найма и развития кадров)⁹.

Европейский Фонд Образования оказал содействие в разработке набора инструментов на русском языке, которые будут полезны для начала развития в этом направлении. Но в области РЧР существует потребность в более разнообразных и глубоких инструментах, курсах и консультационных услугах.

Для повышения информированности среди работодателей о стратегической важности развития человеческих ресурсов в рамках Проекта «Обучение для Развития Предприятий» было разработано Практическое Руководство по развитию человеческих ресурсов и четырехдневный курс для менеджеров отделов кадров.

Руководство по РЧР имеется на английском, русском и кыргызском языках и доступным языком разъясняет основы УЧР на 25 страницах с использованием местных примеров¹⁰. Руководство было широко распространено.

Еще одним инструментом, разработанным в рамках проекта по содействию РЧР, была учебная программа по РЧР для менеджеров отделов кадров¹¹. Хотя это был только вводный курс, программа для менеджеров отделов кадров оказала на участников значительное воздействие. Менеджеры были призваны активно пересмотреть свою работу с использованием новых технологий и применением новых знаний.

Курс охватывает вопросы найма, оценки, работы в команде и разработки корпоративной культуры, организационных изменений, мотивации, разрешения конфликтов, индивидуального развития и обучения работников.

Учебная программа высоко интерактивна и адаптирована к местным условиям. Она была построена вокруг конкретных примеров, практических заданий и ролевых игр, отражающих повседневные ситуации в компаниях ЦА.

9 Рекомендации, собранные во время «круглых столов» работодателей, см. следующую главу.

10 «Развитие человеческих ресурсов - Практическое руководство для предприятий Кыргызстана», Первое издание Национальной обсерватории Кыргызстана, 2000.

11 Учебный пакет «Развитие человеческих ресурсов», Европейский Фонд Образования, Национальная обсерватория Кыргызстана, Проект «Обучение для Развития Предприятий», Бишкек, 2002.

Для проведения курса были обучены десять местных тренеров, в основном, из числа преподавателей учебных центров МСБ. Интерес к программе был очень высок, в результате чего на 15 учебных семинарах, охватывающих компании из 13 различных регионов ЦА, были обучены более 350 менеджеров отделов кадров. Впоследствии учебные центры МСБ включили этот курс в свою программу.

В рамках другого проекта ЕФО в ЦА и Украине «Усиление связи между предприятиями и учебными заведениями по менеджменту» был разработан комплексный инструментальный для определения учебных потребностей компаний¹². Инструментарий был апробирован на шести предприятиях региона и имеется на английском и русском языках.

В принципе, компании могут его использовать без помощи местных консультантов, несмотря на сложность инструмента.

Учебные заведения по менеджменту были обучены оказывать помощь компаниям в анализе учебных потребностей. В распространение инструментария среди всех участников региона также был вовлечен Фонд развития Менеджмента в Центральной Азии, SAMAN.

Интерес к УЧР растет и местным организациям по предоставлению обучения и услуг следует воспользоваться возможностью проведения серьезной работы в этой области.

Учитывая ситуацию с управлением человеческими ресурсами в Центральной Азии, все еще существует необходимость внешней поддержки в развитии вспомогательных служб по УЧР. Дополнительная международная поддержка в этой сфере будет особенно полезна в усилении местного рынка учебных услуг и вспомогательных бизнес-услуг.

¹² «Инструментарий по управлению по оценке потребностей в обучении и программном дизайне - интегрированном ресурсе для планирования развития управления и реализации в СНГ», ЕФО, 2002.

3. РОЛЬ РАБОТОДАТЕЛЕЙ В СОЦИАЛЬНОМ ПАРТНЕРСТВЕ И ОБУЧЕНИИ В ТЕЧЕНИЕ ВСЕЙ ЖИЗНИ

3.1 РЕЗУЛЬТАТЫ КРУГЛЫХ СТОЛОВ РАБОТОДАТЕЛЕЙ¹³

Почти 20 встреч с представителями работодателей прошли с февраля 2000г. по май 2001г. с обсуждением проблем РЧР. Участники «круглых столов» сами определяли повестку дня. Одной из целей было выяснить обычные проблемы и заботы работодателей. Единственной целью было то, чтобы выработать рекомендации по поддержке и развитию РЧР и НППО на предприятиях.

Некоторые «круглые столы» были проведены в регионах, большая часть прошла в Бишкеке, Ташкенте и Алматы. Подход в каждой стране был свой, особенный, но выработанные рекомендации были весьма похожими.

Три фокус-группы и более 15 «круглых столов» были организованы для обсуждения проблем РЧР с представителями работодателей, объединениями работодателей и другими заинтересованными сторонами, в результате которых были разработаны рекомендации по вопросам политики для каждой страны.

Встречи фокус-групп были организованы для обсуждения первых результатов опросов. Встречи прошли в Бишкеке (февраль 2000г.), а также в Алматы и

Ташкенте (май 2001г.). На встречи фокус-групп были приглашены работодатели, отобранные из числа опрошенных, вместе с представителями организаций работодателей и других заинтересованных сторон. Встречи фокус-групп подтвердили большинство выводов каждого опроса, не без интенсивного обсуждения поведения и причин, стоящих за фактами. Обсуждения показали необходимость в более структурных и глубоких обсуждениях проблем РЧР среди работодателей.

¹³ Первая часть данной главы основана на презентации Михаила Хадаева по заключениям «круглого стола» на Конференции по Обучению для Развития Предприятий на Иссык-Куле, июнь 2002, МАТЕРИАЛЫ к выступлению «Итоги «круглых столов», проведенных в рамках проекта «Обучение для развития предприятий в Казахстане, Узбекистане, Кыргызстане» и индивидуальных отчетов с национальных «круглых столов» в Узбекистане, Кыргызстане и Казахстане.

«Круглые столы» были организованы во всех странах Центральной Азии в течение второго и третьего года реализации проекта «Обучение для Развития Предприятий». В число участников вошли представители объединений работодателей, индивидуальные работодатели, лица, разрабатывающие политику, структуры поддержки МСБ, службы занятости и профсоюзы, представители образовательных учреждений и компаний по обучению и другие, словом, все те, кто заинтересован в развитии предприятий через обучение.

Формула проста. Каждая сессия длилась по два часа. Участники круглых столов сами определяли повестку дня. Проект «Обучение для Развития Предприятий» предоставил ведущего и вспомогательный персонал. Обсуждения в основном фокусировались на интересах и проблемах работодателей. Одной из основных целей было обсудить проблемы и интересы работодателей среди представителей работодателей, которые раньше еще не обменивались взглядами по вопросам РЧР. Вклад участников, не представлявших работодателей, был ограничен для избежания их превалирования в дискуссиях. В некоторых случаях были предоставлены базовые документы, описывающие роль работодателей в развитии человеческих ресурсов в ЕС и других странах. Обсуждения проходили динамично. Единственной определенной целью было то, что каждая страна должна была разработать набор рекомендаций по развитию РЧР и развитию профессионального обучения на предприятиях.

Большинство «круглых столов» прошло в Бишкеке, Ташкенте и Алматы, но они также проводились в таких областных центрах, как Шымкент в южном Казахстане и в городе Нукус, столице Каракалпакстана - беднейшего и наиболее отдаленного региона Узбекистана. Региональные круглые столы помогли обобщить проблемы и цели развития для региона в целом.

Ключевые вопросы, обсуждаемые во время «круглых столов», менялись от страны к стране:

- в Казахстане обсуждения сосредоточились на роли объединений работодателей, поддержке МСБ и определении потребностей в навыках;
- в Кыргызстане партнерство и структура CVT обсуждались на фоне развития социального партнерства в профессиональном образовании и обучении;
- в Узбекистане анализировались интересы предприятий и физических лиц, вопросы улучшения связи между организациями по предоставлению обучения и предприятиями.

Разные подходы привели к разработке трех наборов рекомендаций, различающихся по формату, но схожих по содержанию и основанных на общем понимании ситуации. Краткое описание основных моментов представлено ниже.

3.1.1 ОБЩИЕ ПРОБЛЕМЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Должно быть изменено отношение работодателей к РЧР с усилением роли отделов кадров и помещением проблем РЧР во главу угла для организаций работодателей. Работники должны стимулироваться развивать самих себя. Информация о нехватке навыков должна быть сделана более широкодоступной.

Долгосрочное сотрудничество между обучающимися поставщиками и предприятиями должно быть улучшено.

Необходимо пересмотреть роль государства и разрабатывать законодательство, направленное на поддержку РЧР в форме: а) структур социального партнерства для сотрудничества на уровне школ, придавая работодателям постоянную заинтересованность; б) финансовых льгот для стимулирования увеличения объемов обучения; в) создания условий для более широкой конкуренции в предоставлении обучения.

Должны быть улучшены связи между результатами образования и требованиями занятости.

Необходимо проводить тендеры на государственные фонды обучения на рынке услуг по обучению.

Необходимо поднять статус и качество работы преподавателей и тренеров, устанавливая прямой контакт с компаниями.

Необходимо создание агентств по найму с тем, чтобы помочь компаниям в их функциях по РЧР.

Необходимо развивать национальные структуры социального партнерства в профессионально-техническом образовании и обучении для: а) совместного решения проблем занятости; б) обеспечения более оптимального использования государственных и частных фондов обучения; в) влияния на установление стандартов; г) обмена информацией о рынке труда; д) управления процессом предоставления обучения; е) внесения своего вклада в реформу профессионально-технического образования.

1. Изменение отношения работодателей и предприятий к обучению

Работодатели соглашались, что обучение важно, но предприятия не уделяют этому достаточного внимания.

Отчасти это связано с нехваткой ресурсов, особенно в экономически более отсталых регионах. Недостаток ресурсов довольно часто упоминался как причина, по которой предприятия не проводили учебные мероприятия. Работодатели также не всегда видят явную пользу от обучения. Расходы на обучение больше рассматриваются как издержки, нежели инвестиции. Кроме того, они не знают, как развивать работников и, следовательно, обучение ограничивается абсолютным минимумом.

Работодатели соглашались, что **ключевая роль отделов кадров** в компаниях заключается в улучшении развития человеческих ресурсов и получении большей отдачи от своих кадров. В настоящее время они, в основном, заняты администрированием, но должны больше вовлекаться в УЧР (начиная с систем оценки кадров, найма и развития человеческих ресурсов).

Объединения работодателей могут быть инструментом для повышения интереса работодателей, но многие из них все еще находятся на начальном этапе формирования и развития и, следовательно, не могут выполнять лидирующую роль в РЧР, образовании и обучении. Объединения работодателей должны развивать соответствующий потенциал в этом и других стратегических направлениях и становиться более профессиональными для выполнения их новой роли.

2. Изменение отношения работников

В работниках необходимо стимулировать саморазвитие и самообразование и поощрять ответственность за собственное профессиональное развитие, например, через планы профессионального развития. Другая практика найма могла бы способствовать конкуренции работников. Стимулы для индивидуального развития кадров включают регулярную оценку кадров и увязывание повышения зарплаты и продвижений с заслугами перед компанией, а не со старшинством и преданностью.

3. Доступность достоверной информации о недостатке навыков

Полное отсутствие информации по нехватке навыков, существующей в настоящее время и ожидаемой в ближайшем будущем, затрудняет планирование развития кадров для предприятий и физических лиц. Несмотря на то, что потребности переходной экономики трудно предсказать, имеющаяся информация о национальных и международных тенденциях в развитии навыков и потребностей рынка труда, реформах образования и обучения и политике по стимулированию занятости, должна предоставляться работодателям.

4. Улучшение долгосрочного сотрудничества между предприятиями и организациями, предоставляющими обучение

Сотрудничество между предприятиями и организациями, предоставляющими обучение, должно быть основано на партнерстве, отражать интересы и ответственность каждой стороны и основываться на доверии и равенстве. Для того, чтобы лучше удовлетворять потребности друг друга, необходимо развивать долгосрочные отношения, которые бы шли дальше специализированного обучения на предприятиях. Возможно, есть необходимость в развитии дополнительных органов или инструментов, которые бы могли способствовать сотрудничеству, таких как образовательные центры, центры профориентации, встречи в фокус-группах для обсуждения потребностей в обучении и т.д.

5. Следует ли усиливать или сокращать роль государства?

Государство будет играть важную роль в развитии человеческих ресурсов, но должно ли оно быть более сильным лидером или возможно ему следует снизить вмешательство в реформу обучения? Участники различных национальных «круглых столов» высказывали противоположные мнения. Кыргызстанские работодатели желают видеть больше государственного вмешательства в регулировании рынка обучения, так как они не в состоянии определить разницу между существующими учреждениями и часто недовольны качеством выпускников. Работодатели в Узбекистане, напротив, хотят, чтобы государство играло менее доминирующую роль и ослабило

воздействие на организации, предоставляющие обучение. Противоположные взгляды не столько противоречат друг другу, сколько отражают различную ситуацию в странах региона.

6. Реформа законодательства в сфере развития человеческих ресурсов

Как и во многих странах переходного периода, работодатели в Центральной Азии считают, что для изменения политики необходимо изменить законодательство или ввести постоянные структуры. Работодатели и другие заинтересованные стороны открыто выражали необходимость законодательных реформ для поддержки систем развития кадров на предприятиях. По их мнению имеется необходимость в следующем:

- а) регулирование социального партнерства на уровне образовательных институтов: работодателям должна быть предоставлена доля ответственности в предоставлении обучения, например, посредством их участия в руководстве школами;
- б) финансовые стимулы:
 - i) налоговые послабления для стимулирования предприятий предоставлять обучение своему персоналу;
 - ii) увеличить долю отчислений из фонда оплаты труда на обучение (в Трудовом кодексе Узбекистана уже упоминается такая доля);
- в) стимулирование провайдеров обучения через внедрение конкуренции:
 - i) установление равных условий для деятельности государственных и частных провайдеров обучения (например, предоставление частным провайдерам таких же налоговых льгот, как для школ);
 - ii) усиление транспарентности в распределении государственных средств в обучении и образовании (например, через применение тендерных процедур).

7. Улучшение координации между результатами образования и потребностями рынка труда

Системы профессионального образования и обучения развиваются как самодостаточные образовательные структуры без вовлечения или консультаций с

работодателями. Как следствие, выпускники слабо и неадекватно подготовлены к работе. Профессиональное образование и обучение не удовлетворяет практическим потребностям работодателей и не учитывает требований рынка.

Следствием несогласованности является безработица среди молодежи и дополнительные затраты на обучение выпускников ПТУ для работы на предприятии. Работодатели должны играть более активную роль в определении целей обучения, например, через развитие отраслевых и профессиональных стандартов, консультирование по учебным программам (особенно для практического обучения) и участие в финальных оценках.

8. Конкурентное освоение средств государственного бюджета на обучение

Учебные услуги должны предоставляться на реальной конкурентной основе для того, чтобы сделать их зависимыми от спроса. Важным шагом в этом направлении могла бы стать разработка тендерных процедур на проведение обучения, финансируемого из государственного бюджета.

9. Поддержка развития обучения преподавателей и тренеров

Преподаватели и тренеры играют ключевую роль в предоставлении обучения. Необходимо повысить статус преподавателей для привлечения более квалифицированных преподавателей и тренеров, которые бы могли содействовать развитию человеческих ресурсов в организациях. Тренеры должны быть активно вовлечены в консультирование предприятий для реализации их ноу-хау и улучшения понимания реального функционирования предприятий. Следует оказывать поддержку Ассоциациям Преподавателей и Тренеров.

10. Создание агентств по найму и других вспомогательных служб РЧР

Эти организации могли бы выполнять несколько функций, включая организацию найма, проведение анализа рынка труда, предоставление платного обучения и сертификацию работников.

11. Создание национальных структур социального партнерства по профессионально-техническому образованию и обучению, включая CVT (непрерывное профессионально-техническое обучение) в компаниях

Эти структуры могли бы:

- предоставлять информацию о рынке труда;
- разрабатывать предложения по CVT для местных властей;
- развивать более близкие отношения между различными социальными организациями;
- привлекать и распределять гранты и другие ресурсы среди учреждений системы профессионально-технического образования и обучения;
- лоббировать интересы работодателей по занятости и обучению.

Необходимость усиления и развития социального партнерства между всеми заинтересованными сторонами была отмечена во всех странах региона.

Стратегически это важно для:

- нахождения общих решений в сфере политики по занятости, и
- сокращения нерационального расходования государственных средств и ресурсов предприятий на обучение, переобучение и курсы повышения квалификации.

Тактически это важно для:

- отражения требований занятости в стандартах профтехобразования;
- упрощения доступа к образовательным учреждениям и к информации о потребностях рынка труда;
- стимулирования согласия и сотрудничества между образовательными учреждениями, работодателями, государственными структурами и органами управления в планировании и организации обучения кадров в соответствии с потребностями рынка труда;
- содействия участию всех заинтересованных сторон в разработке и реализации реформ профобразования и обучения.

3.2 СОЦИАЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО И ОБУЧЕНИЕ В ТЕЧЕНИЕ ЖИЗНИ, С ЧЕГО НАЧИНАТЬ?

3.2.1 ПАРТНЕРСТВО МОЖЕТ БЫТЬ ОСНОВАНО ТОЛЬКО НА ВЗАИМНО ПРИЗНАВАЕМЫХ ИНТЕРЕСАХ

Трехсторонние и двусторонние ведомства для поддержки реформ образования и обучения запланированы во всех Центральных Азиатских странах. Они могли бы принять форму подведомственных организаций в существующих административных образовательных структурах, с расширенной ролью для функционирования национальных трехсторонних органов или в виде органов, созданных в местном масштабе. Рабочее партнерство, зачастую, является «двусторонним» и основано на внутрисекторальном сотрудничестве или партнерстве между школой и предприятием. Трехсторонние органы были созданы во всех странах для решения проблем индустриальных связей.

Существующие профсоюзы и организации предпринимателей недостаточно организованы и недостаточно представительны. Добровольными членами в организациях предпринимателей являются менее 3% предприятий в Центральной Азии.

Социальные партнеры для решения своих проблем полагаются больше на Правительство чем на социальный диалог.

Организации работодателей смогут развиваться только тогда, если они лучше действуют в лоббировании политики, консультационных услугах и представительстве. Они должны развивать заинтересованность в РЧР с тем, чтобы ответить на изменения в работе.

Проблемы развития социального партнерства в Центральной Азии очень похожи на те, что имели место в Центральной Европе 5-8 лет назад. Идентичные проблемы, такие как обучение взрослых, финансирование обучения, идентификация потребностей в навыках, результаты обучения, качество, связи между предприятиями и провайдерами обучения, были указаны как приоритетные.

Как только интересы социальных партнеров в РЧР будут идентифицированы, профсоюзы и организации работодателей смогут удовлетворить эти интересы и стать более сильными партнерами перед вступлением в социальный диалог. Социальный диалог может быть облегчен хорошим законодательством, которое будет создавать возможности улучшения ситуации.

В Центральной Азии социальное партнерство в профобразовании и обучении все еще находится на начальном этапе развития.

В Узбекистане для верхнего уровня среднего профтехобразования было разработано положение по социальному партнерству. Положение предлагает создать Координационный совет по социальному партнерству при Центре среднего специального профессионального образования, Совет директоров для среднего профобразования на региональном уровне и Совет на уровне профтехучилищ. Положение интегрирует структуры социального партнерства в государственную систему управления системой профобразования, что означает - работодатели будут зависеть от государственных структур. В этих органах социального партнерства работодателей представляет Палата добросовестных

производителей и предпринимателей, членство в которой обязательно для всех работодателей.

Основные задачи органов социального партнерства отражают требования и интересы системы обучения. Это довольно типичный пример того, что власти в странах переходного периода считают, что социальное партнерство должно быть введено в качестве механизма обеспечения связи с рынком труда, но которые также считают, что оно может быть осуществлено без разделения обязанностей. Очень сомнительно, что местные работодатели будут действительно чувствовать, что их интересы в такой структуре представлены, и будут готовы делать значительный вклад.

В Кыргызстане, где за переобучение безработных и начальное профобразование несет ответственность Министерство раз-

3. РОЛЬ РАБОТОДАТЕЛЕЙ В СОЦИАЛЬНОМ ПАРТНЕРСТВЕ И ОБУЧЕНИИ В ТЕЧЕНИЕ ВСЕЙ ЖИЗНИ

труда и социальной защиты, был создан трехсторонний министерский орган, в задачи которого входит решение вопросов, связанных с рабочей силой и занятостью. Уже существует желание создать национальные структуры по социальному партнерству в профобразовании и обучении, которые будут также охватывать вопросы CVT. Предложение было разработано в рамках «круглых столов» работодателей. CVT рассматривается как приоритет и важная сфера развития в Национальной стратегии развития образования до 2005 года.

Инициатива Национальной обсерватории Казахстана и городского совета Алматы по разработке местной модели социального партнерства, возможно, является наиболее многообещающим примером в этой области, так как такая модель была бы ближе к интересам местных работодателей.

Существуют также другие положительные и конкретные примеры социального партнерства. Хорошим примером социального партнерства является сотрудничество, установленное в рамках международного проекта, между Куйлюдским профессиональным училищем по гостиничному делу и общественному питанию (Узбекистан) и 53 работодателями. По сути, сотрудничество направлено на практическое обучение студентов на предприятиях.

Некоторые сектора также сформировали довольно активные отраслевые структуры. Во всех трех странах региона банковский сектор и профессиональные объединения бухгалтеров подают пример близкого сотрудничества между работодателями и организациями по предоставлению обучения. Сотрудничество привело к введению серии новых услуг и профессиональных стандартов, согласующихся с международными конвенциями. Для отслеживания развития кадров были созданы механизмы обеспечения качества с активным участием работодателей.

С помощью Международной Организации Труда (МОТ) в каждой стране был создан трехсторонний орган, в чьи обязанности входит регулирование вопросов производственных и трудовых отношений. Хотя функциональные органы были созданы в каждой стране, социальный диалог все еще находится на ранней стадии развития. Роль социаль-

ных партнеров в этих органах серьезно подрывается тем фактом, что они представляют только малую часть работодателей и работников, организованных в профсоюзы и ассоциации. Социальный диалог в значительной степени односторонний. Социальные партнеры не в состоянии оказывать противовес доминирующему положению государственных органов. Их роль заключается скорее в утверждении, нежели в оказании влияния на государственную политику.

В странах-членах Европейского Союза ассоциации работодателей были образованы в ответ на развитие профсоюзов с целью представления интересов работодателей и балансирования инициатив профсоюзов. Но ситуация в странах с переходным периодом другая и замедляет развитие объединений работодателей. Хотя профсоюзы существовали и во времена Советского Союза, после 1990 года им пришлось адаптироваться к новой роли. Они все еще имеются в крупных отраслях и на государственных предприятиях, но в частном секторе, в целом, отсутствуют. В некоторых странах переходного периода, таких как Польша и Румыния, они стали силой, с которой пришлось считаться в рамках реструктуризации промышленности и процесса приватизации. Похоже, профсоюзы и объединения работодателей пытаются решить свои вопросы больше через государственные структуры, чем через диалог.

Хотя существующие объединения работодателей формально и представляют интересы бизнес-сектора, их голос незначителен. Работодатели начали объединяться в 1990-х годах. Согласно неопубликованному исследованию, проведенному региональным представительством ЮСАИД в Алматы, менее чем 3% предприятий в Центральной Азии являются членами добровольных объединений работодателей. В это число не входит членство в Палате добросовестных производителей и предпринимателей Узбекистана, которое является обязательным. По сути, Палата не рассматривается как группа предпринимателей, объединенная общим интересом.

По мнению Срия де Сильва из МОТ, роль объединений работодателей в странах переходного периода не получила развития, потому что местные работодатели не видели в них необходимости. В связи с неустойчивостью союзов и объе-

динений производственные отношения регулирует государство. Объединения работодателей заняты экономическими вопросами и не уделяют достаточного внимания трудовым отношениям¹⁴.

Организации работодателей могут продвигаться только тогда, когда они станут более эффективными и более профессиональными. Они играют стратегическую роль в трех областях:

- лоббирование политики;
- консультативные услуги;
- представительские услуги.

В связи со стремительно развивающимися экономическими и технологическими условиями производственные отношения должны больше фокусироваться на людях и работе, а не на традиционном коллективном подходе. Это означает, что объединения работодателей должны усилить интерес к развитию человеческих ресурсов.

Учитывая обстоятельства в странах региона, исторические модели социального партнерства других стран не могут быть просто скопированы в ЦА. Информация о социальном партнерстве в других странах важна для понимания интересов различных сторон социального партнерства, но может оказать отрицательное влияние, если примеры будут претворены в национальное законодательство без учета местных особенностей.

События в ЦА довольно похожи на ситуацию, которая наблюдалась в странах Центральной и Восточной Европы - кандидатах на вступление в ЕС, 5 - 8 лет назад¹⁵.

Проект ЕФО и опрос по социальному партнерству определили два фактора в поддержку развития социального партнерства, это:

- создание условий для восприятия; и
- лучшее удовлетворение потребностей и приоритетов физических лиц и предприятий.

Возможности и стимулы для социального диалога могут быть усилены посредством:

- правовых/институциональных программ; и
- процесса по информированию социальных партнеров.

Сравнительный обзор событий в странах-кандидатах показал, что государство склонно сохранять контроль над профобразованием и обучением, и существует тенденция разработки законодательства на национальном уровне, что не рассматривается как наиболее приемлемый уровень, как было отмечено выше.

Все страны уделяют особое внимание CVT в компаниях и для безработных, потому что образование взрослых непосредственно влияет на рабочую силу и занятость. Страны также осознают, что CVT должно управляться более эффективно, чем раньше. Это привело к разработке нескольких мер:

- Литва и Румыния: принятие Закона о CVT для стимулирования социального партнерства;
- Чешская Республика: поощрение CVT через стимулы;
- Болгария: стимулирование координации различных сторон;
- Латвия: установление более тесных связей между профессиональным образованием и обучением начального уровня и CVT;
- Польша и Эстония: распространение информации об обучении, предлагаемом частными компаниями;
- Стимулирование диалога в высоко централизованных странах.

Социальные партнеры определили следующие сферы сотрудничества:

- финансирование;
- разработка стандартов;
- обеспечение качества;
- сотрудничество учебных заведений с предприятиями; предприятиями;
- определение потребностей в навыках и планирование обучения.

14 См. три рабочих отчета, подготовленных Срия де Сильва (МОТ) Семинар по объединениям работодателей, май 1997, Турин: "Развитие обучающей роли объединений работодателей", "Объединения работодателей в Азии в двадцать первом веке", "Развитие человеческих ресурсов для повышения конкурентоспособности - приоритет."

15 См. ETF, 1998 Институциональные вопросы «Усиление роли объединений социальных партнеров в сфере профессионального образования и обучения в странах Центральной и Восточной Европы - кандидатах на вступление в ЕС».

3. РОЛЬ РАБОТОДАТЕЛЕЙ В СОЦИАЛЬНОМ ПАРТНЕРСТВЕ И ОБУЧЕНИИ В ТЕЧЕНИЕ ВСЕЙ ЖИЗНИ

Они определили следующие сферы для будущего развития:

- усиление взаимодействия между профессиональным образованием и обучением и потребностям рынка труда и экономической политикой;
- реализация национальных мер по управлению профессиональным образованием и обучением;
- большее участие в планировании обучения;
- связь между CVT и начальным профессиональным образованием и обучением.

Все эти выводы согласуются с результатами «круглых столов» работодателей, проведенных в Центрально-Азиатских странах.

Приоритетом на данный момент является четкое определение интересов всех социальных партнеров и помощь объединениям социальных партнеров (объединениям работодателей, профессиональным ассоциациям, профсоюзам, вузам и другим организациям,

предоставляющим обучение) в эффективной реализации этих интересов.

Настоящего диалога не будет, пока работодатели не организуются в объединения с достаточным весом для защиты своих интересов на национальном уровне. Определение долгосрочных интересов станет основой для соглашения (включая институциональный, местный и секторальный/профессиональный уровни).

Законодательство может содействовать, но оно же может стать ограничивающим фактором. Кроме того, вера в необходимость наличия законов, обязывающих или запрещающих определенное поведение, слишком велика. Законы склонны становиться самоцелью, а не инструментом активизации социального партнерства. Иногда закон является и оправданием бездействия. Для социальных партнеров очень важно извлечь пользу от социального диалога, без вмешательства государства. Законодательство может создать фундамент, и должно быть нацелено на стимулирование, а не ограничение.

3.2.2 ОТ СОЦИАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА К ОБУЧЕНИЮ В ТЕЧЕНИЕ ВСЕЙ ЖИЗНИ - ВОВЛЕЧЕНИЕ РАБОТОДАТЕЛЕЙ ЯВЛЯЕТСЯ ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫМ УСЛОВИЕМ ДЛЯ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ

Обучение в течение всей жизни - ответ на изменения в работе, которые являются повсеместными для стран переходного периода. Оно требует, чтобы люди учились непрерывно для того, чтобы поддерживать их потенциал на максимальном уровне.

Общее видение концепции обучения в течение всей жизни все еще должно быть развито в Центральной Азии. Предприятия могут играть ключевую роль в продвижении обучения в течение всей жизни. Партнерство является важным для того, чтобы сделать обучение в течение всей жизни реальностью, и для социальных партнеров, предприятий и индивидуумов имеются различные роли и обязанности.

Возможность трудоустройства может означать различные вещи для предпринимателей и индивидуумов, но имеются много точек соприкосновения.

Правительства являются основными помощниками структуры обучения в течение всей жизни, они должны гарантировать общность интересов, но ведущая роль правительств в образовании и обучении должна снижаться.

Обучение в течение всей жизни является ответом на быстроменяющиеся экономические, технологические и социальные условия. Многие из этих изменений происходят на рабочем уровне. Физический труд сокращается, работа становится все более сложной, а работники сталкиваются с ситуациями, которые имеют несколько возможных путей реше-

ний, выход из которых они должны находить в одиночку или в сотрудничестве с другими. Следовательно, концепция «обучения в течение жизни» существенна в отношении реформы образования, обучения и систем занятости во всех странах переходного периода. Для повышения компетенции своего населения в ответ на фундаментальные изменения в

мировой экономике страны переходного периода должны больше инвестировать в человеческий капитал.

С развитием концепции «обучения в течение жизни» акцент политики по образованию и обучению отошел от предоставления молодым людям хорошего старта на всю оставшуюся жизнь и переместился на развитие имеющегося потенциала и навыков в будущем.

Цель довольно амбициозна и требует серьезного переосмысления концепции образования и обучения в целом. Однако, именно такие изменения соответствуют предприятиям, которые должны постоянно адаптироваться к меняющимся потребностям рынка. Трудоспособность является одной из основных целей «обучения в течение жизни», и пользу от этого подхода могут извлечь как предприятия, так и физические лица.

В странах Центральной Азии дебаты в отношении «обучения в течение жизни» только начинаются, а используемая концепция обучения довольно традиционна. Термин «обучение в течение всей жизни» (lifelong learning) относительно новый и установившегося понятия на русском языке еще не сложилось. Для описания познания и образования (learning) в термине «обучении в течение жизни» на русском языке в основном используется слово «учеба». Фокус опять же, в основном, делается на обучение в рамках формальных структур и предпочтительно в учебных заведениях.

Общее видение концепции «обучения в течение всей жизни» должно стать отправной точкой создания культуры обучения в ЦА¹⁶. Это требует нового взгляда на вопросы образования (обучения), пользы от обучения и способов предоставления этой пользы как можно большему числу людей.

Дискуссии по вопросу «обучения в течение всей жизни» в ЕС обогатили наше понимание процесса обучения. Все больше людей осознают, что значительная часть образования и обучения происходит вне классных комнат, особенно на рабочем месте. Понимание этого влияет на то, как люди будут обучаться в будущем.

Предприятия могут стать двигателем новых способов обучения. Имея опыт обучения на рабочих местах, они могут извлечь значительную пользу от инновационных подходов к обучению и самообразованию. Предприятия зависят от рынка и должны оперативно отвечать на любые изменения. Они часто владеют именно теми качествами, которых не достает государственным системам образования и обучения. Особое преимущество предприятий заключается в их способности предоставлять практические, рабочие навыки, отвечающие потребностям рынка.

В Сообщении Европейской Комиссии «Воплощение обучения в течение всей жизни в реальность» подчеркивалась важность партнерства в стимулировании «обучения в течение всей жизни». Это повышает необходимость в государственных и частных инвестициях посредством общей ответственности Правительства, властей, работодателей, социальных партнеров и физических лиц и диктует конкретную роль и обязанности всех социальных партнеров перед друг другом. Согласно Сообщению, работодатели несут основную ответственность за развитие компетенции своих кадров и берут на себя все больше социальных обязательств, например, когда они делают свои ресурсы и возможности обучения доступными для более широкой общественности. Профсоюзы все больше предоставляют обучение своим членам и участвуют в мероприятиях по продвижению и содействию обучению как среди своих членов, так и представителей извне. Вместе партнеры ведут социальный диалог на всех уровнях, обсуждают и реализуют соглашения по образованию и обучению на рабочем месте.

Социальным партнерам следует работать и с другими секторами для обеспечения того, что тенденция повышения гибкости организации работы сопровождалась адекватными инвестициями в кадры со стороны работодателей.

Люди играют критически важную роль в управлении собственным образованием, обучением и инвестициями в свое развитие. Люди заинтересованы в улучшении своих профессиональных перспектив, адаптируясь и повышая свои навыки или

16 Создание системы для CVT в контексте обучения в течение всей жизни. Эвелин Виртель, ЕТФ, 2002. (Creating a Framework for CVT in a lifelong learning context. Evelyn Viertel, ETF, 2002.)

3. РОЛЬ РАБОТОДАТЕЛЕЙ В СОЦИАЛЬНОМ ПАРТНЕРСТВЕ И ОБУЧЕНИИ В ТЕЧЕНИЕ ВСЕЙ ЖИЗНИ

пытаясь компенсировать недостающие квалификации для того, чтобы (заново) войти в рынок труда. Сами люди должны адаптироваться к изменениям в работе и ее организации, объединять различные типы знаний и развиваться на их основе через процесс самообразования в течение жизни.

Цели компаний и работников не всегда совпадают. Компании не заключают пожизненные контракты со своими работниками, а работники, в свою очередь, не чувствуют себя привязанными к компании на всю трудовую деятельность. И как следствие, инвестиции в обучение продолжают оставаться риском для компаний. Часто компании недовольны тем фактом, что отдача от обучения не проявляется быстро, или тем, что автоматической гарантии нет. Однако, компания может развивать свою эффективность только в том случае, если она найдет способы и средства мотивации работников.

Для того, чтобы оставаться конкурентоспособной компания должна стимулировать мобильность, приспособляемость, гибкость и творческий подход со стороны своих работников.

Вызовом для правительства сегодня является создание благоприятной среды, предоставление стимулов и обеспечение равенства, качества, эффективности, понимания и прозрачности, предоставляя, таким образом, открытую дорогу ключевым партнерам на региональном и местном уровнях для сотрудничества и достижения целей¹⁷. Государство теряет монополию на образование. Социальное партнерство набирает особую силу в воплощении обучения в течение жизни в реальность. Это является первым шагом и предпосылкой для развития систем обучения в течение всей жизни.

17 Создание системы для CVT в контексте обучения в течение всей жизни. Эвелин Виртель, ЕТФ, 2002. (Creating a Framework for CVT in a lifelong learning context. Evelyn Viertel, ETF, 2002.)

ССЫЛКИ

- «Человеческие ресурсы в контексте регионального развития», Обзор навыков на предприятиях. Итоговый отчет, ЕФО, январь 2002г.
- «Ревизия Навыков GMLC Skills Audit, Фаза II, Итоговый Отчет», Бизнес-Служба Салфордского Университета, октябрь 1998г.
- «Обследование предприятий Кыргызстана», Национальная Обсерватория Кыргызстана, Бишкек, сентябрь 2000 г.
- «Обследование предприятий Казахстана», Казахская Национальная Обсерватория, октябрь 2001 г.
- «Обучение для развития предприятий в Узбекистане», Национальная Обсерватория Узбекистана, Ташкент, сентябрь 2001 г.
- «Internationales Monitoring Monitoring Schwerpunkt, Lernen im Prozess der Arbeit, Statusbericht 2», April 2002, Isabelle Le Mouillour, Wissenschaftliches Zentrum für Berufs-und Hochschulforschung, Universität Kassel.
- «Сравнительный анализ результатов обследования предприятий Казахстана, Кыргызстана и Узбекистана», Презентация на Иссык-Кульской конференции, июнь 2002 г., Валентина Белослюдцева, Казахская Национальная Обсерватория.
- «Результаты «круглых столов»», Презентация на Иссык-Кульской конференции, июнь 2002г., Михаил Хадаев, Центр развития рыночных навыков, Ташкент.
- Отчеты о проведении «круглых столов» и рекомендации по Узбекистану, Казахстану и Кыргызстану, рабочие документы.
- Семинар МОТ по организациям работодателей, май 1997 г., Турин, Рабочие документы, подготовленные Сриян де Сильва: «Развитие обучающей роли организаций работодателей», «Организации работодателей в Азии двадцать первого века», «Развитие человеческих ресурсов для конкурентоспособности - приоритет».
- «Факторы в распространении непрерывного обучения в Европейском Сообществе», Training & Employment N° 35, Céreq, весна 1999г.
- ЕФО, 1998г. Институциональные мероприятия «Углубление роли социальных партнеров в сфере профессионально-технического образования и обучения в странах-кандидатах в Центральной и Восточной Европе»
- «Создание структуры для НППО в контексте обучения в течение всей жизни», Эвелин Виртель, ЕФО, 2002г.
- Сообщение «Making a European Area of Lifelong Learning a Reality», Европейская Комиссия, 21 ноября 2001г.



