

издан Проектом JICA «КЫРГЫЗСКО-ЯПОНСКИЙ ЦЕНТР ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ»

*Кыргызско-Японский Центр рад в очередной раз приветствовать в Кыргызстане Такао Хаяши, эксперта JICA по УЧР. Мы решили воспользоваться его поездом и взять интервью о системе УЧР в японских и кыргызских компаниях.*

**Хаяши сан, Вы провели несколько семинаров по УЧР для представителей местных компаний. Как бы Вы охарактеризовали УЧР систему в кыргызских компаниях? Есть ли какие-то отличительные особенности местной УЧР системы?**

Я думаю, что система УЧР в кыргызских компаниях схожа с российской системой. В свою очередь, российские компании перенимали опыт УЧР у европейцев. Соответственно, мы можем сказать, что кыргызские компании используют, точнее, стараются адаптировать, европейскую систему УЧР. Западная модель УЧР, с точки зрения компании, ориентирована на результат, а с позиции сотрудника на денежное вознаграждение и карьерный рост. Японская система УЧР немного отличается и делает больший акцент на человеческие ресурсы. Скучные природные ресурсы стали причиной того, что японские компании сделали своим главным ресурсом - людей (сотрудников). Поэтому, в японских компаниях уделяют огромное внимание развитию человеческих ресурсов через внутренние тренинговые программы/курсы и так называемые OJT (on job training)- «обучение в процессе работы». В японских компаниях, даже талантливые выпускники очень сильных университетов, должны пройти внутренние тренинговые курсы, прежде чем приступить к основной работе.

Во время семинаров я заметил, что местные бизнесмены сразу хотят получить от японских экспертов конкретные и эффективные методы улучшения бизнеса, в частности повышения эффективности человеческих ресурсов. Должен сказать, что это очень сложно сделать, даже для очень опытного международного эксперта. Нашей

основной целью является передать определенные закономерности и философию управления людьми в бизнесе. Самое важное изменить систему мышления, после чего методы и инструменты каждая компания уже будут создавать самостоятельно.

**Как на сегодняшний день развивается УЧР в японских компаниях? Есть ли новые тренды?**



Многие знают, что японская система УЧР основана на пожизненной занятости, а также на вознаграждении по выслуге лет. До 90-х эта система была эффективной, пока не началась глобализация рынка и не усилилась конкуренция со стороны Ю. Кореи, Китая и других стран. Для

изменения ситуации, японские компании начали применять европейский подход в УЧР, т.е. делать акцент на эффективности каждого сотрудника и применять дифференцированный подход к оплате труда. Сейчас, у нас симбиоз традиционной японской и европейской системы УЧР. До сих пор, многие японские компании практикуют систему продвижения по выслуге лет, т.к. считают, что это позволяет передавать знания и опыт от старшего поколения к младшему. Найти молодых талантливых сотрудников не так легко, их количество ограничено, но можно взрастить талантливых сотрудников через «обучение на работе» и передачу опыта.

Одним из интересных УЧР трендов в Японии сейчас является SOHO (Small Office and Home office) – «маленький офис, домашний офис». Этот новый подход используется в основном ИТ компаниями и крупными корпорациями в отношении сотрудников, у которых старые родители, дети и т.д. SOHO позволяет сотруднику работать удаленно, из дома или другого места, без необходимости регулярно приходить в офис. Но, в корпоративной культуре японских компаний огромное значение имеет поддержание командного духа, поэтому тренд SOHO, я думаю, в Японии не получит большого распространения (смеется).



**Из слов Такао Хаяши можно сделать вывод, что непрерывное обучение и повышение квалификации сотрудников является непременным условием успеха и развития любой компании. Особенно это актуально для**

**стран с ограниченными природными ресурсами, каковой является Кыргызстан. Надеемся, наши бизнесмены сделают соответствующие выводы, прочитав данное интервью.**

**Мы благодарим Вас за интервью, Хаяши сан!**

**Беседу вел Усенов Д.А., Отдел бизнес курсов, 23 января 2013 года**

## Разница между Японской и Европейско-Американской моделями УЧР

	Японская модель (Система способностей)	Европейская/Американская модель (Меритократия)
С точки зрения сотрудника (1)	-Компания нанимает сотрудника	-Компания нанимает работника
С точки зрения сотрудника (2)	- Образование и обучение человека	- Использование человека
Человек и работа	-Человек создает работу	-Человеку дают работу
С точки зрения личности	-Внимание, равенство, солидарность	-Разность и конкуренция
Главный пункт оценки	-Вклад в компанию в долгосрочной перспективе	-Краткосрочные достижения
Рынок труда	Внутренний рынок труда	Внешний рынок труда

## Японские компании предпочитают долгосрочную перспективу и коллективное участие в принятии решений

