



**Наталія Пазюра**

НАПН України, Kiev, Ukraine  
E-mail: npazyura@ukr.net

## Зміст програм формальної підготовки виробничого персоналу Японії / *The contents of formal professional training of labor force in Japan*

### **Abstract**

The article is devoted to the issue of professional training of labor force in Japan, provided by means of formal education. The constant development of labor force's competencies has turned into the main prerequisite of business competitiveness. Thus, investigation of the ways by which it may be improved is particularly important. Asian developed countries in which human resource development is the issue of national concern can provide invaluable information. Diversified forms of professional development of personnel which contributed to the quality of training have attracted our attention. The author reveals the most effective types of providers, which offer formal training and its most popular forms. The goal groups, for whom the training courses are organized, have been found. The contents of professional training have been analyzed in their accordance with the labor market and demands of employers in Japan.

**Keywords:** human resource development; formal training; contents of education; labor force; providers of training; workers; employers.

### **1. ВСТУП**

Аксиома «знання – це сила» набуває особливого значення у суспільстві знань, в якому навички та знання не можуть бути актуальні протягом довгого періоду часу. Постійне удосконалення компетенцій виробничого персоналу перетворюється на головну умову конкурентоспроможності компаній на зовнішніх та внутрішніх ринках збуту. У цьому зв'язку особливої актуальності набуває вивчення засобів підвищення ефективності професійного розвитку виробничого персоналу, яка може бути забезпечена шляхом правильного вибору змісту, **форм та методів внутрішньофірмової підготовки.**

## 2. СТУПІНЬ РОЗРОБЛЕНОСТІ ПРОБЛЕМИ

Надзвичайно важливим у цьому контексті є вивчення досвіду розвинутих країн Східної Азії, в яких розвитку людських ресурсів надавалось пріоритетного значення, завдяки чому професійні якості виробничого персоналу досягли високого рівня через його диверсифіковані форми. У вітчизняній науці питання професійного розвитку виробничого персоналу розглядалися з соціально-економічних аспектів розвитку підприємств та їх соціальної політики (В. Вовк, О. Кириленко, О. Козирева, В. Решетов). Проблема формування людського капіталу та його менеджменту в системі професійної підготовки як чинника конкурентоспроможності підприємства були об'єктом дослідження О. Грішної, В. Кірьян, І. Кочуми, З. Магамедінової, О. Поповой, Т. Синици, питання організаційно-економічні механізми реалізації інноваційних методів професійного навчання економічно активного населення порушувались І. Заюковим, регулювання якості робочої сили В. Кравченко, Н. Шульгою та іншими. Значний інтерес становлять результати досліджень науковців світу, і особливо Японії та Південної Кореї з проблеми розвитку людських ресурсів (Джі Лін, Сун Ім, Сокон Кім, Шігеру Накаяма, Танака Казутоші). Серед інших провідних учених світу, які присвятили свої роботи цьому питанню необхідно назвати А. Джілл, Х. Кок, П.-Е. Елстром, К. Рубенсона, Д. Вілмса, С. Ларсон, К. Іллеріс та інших. Але багато аспектів цього складного явища все ще залишається поза увагою, що і зумовило наш вибір даної теми.

## 3. МЕТА ДАНОЇ СТАТТІ

Здійснити вивчення змісту програм формальної підготовки на підприємствах Японії та його відповідність потребам ринку праці та працедавців Японії, а також проаналізувати типи провайдерів, що пропонують програми формальної підготовки для виробничого персоналу Японії; виявити основні цільові групи слухачів, для яких організуються формальні програми навчання.

## 4. ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

За проаналізованими матеріалами, у внутрішньофірмовій підготовці Японії та Південної Кореї використовуються формальні, неформальні програми навчання та самоосвіта. Найпоширенішими формами організації формального навчання є урок, лекція, семінарські заняття, симпозиуми, лабораторно-практичні роботи, екскурсії, консультації, заліки, самостійні роботи тощо; неформального (виробничого) навчання на робочому місці — інструктаж, коучинг, наставництво, крос-підготовка, ротація, яка охоплює всі звичні форми (виробнича екскурсія, заняття в навчальному цеху, майстернях, у цехах підприємства, виробнича практика).

Формальна внутрішньофірмова підготовка передбачає набуття професійних компетенцій з відривом від робочого місця. У 2001 р. 64.9% японських компаній проводили формальну підготовку для регулярних працівників (VET through one's lifetime: new approaches and implementation. Proceedings of

the KRIVET International conference on VET, 2002: 250). Програми підготовки поза робочим місцем спрямовуються у більшості на надбання працівниками загальнотеоретичних знань для роботи за спеціальністю, які можуть бути корисні у будь якій компанії (Motohisa, 1992 a: 56). Зміст формальних програм підготовки виробничого персоналу варіюється в залежності від посади працівника, його професійної спеціалізації (наприклад, менеджмент, технології і продаж), необхідності оволодіння певними знаннями для вирішення виробничого питання, або з будь-якої дисципліни. В середньому на підготовку відводиться 32 години на курс (Imano and others, 2005 b: 2).

Якщо розглянути статистичні дані щодо найбільш актуальних програм, то у корпоративних університетах 36.3% великих компаній Японії проводили навчання відповідно до посади, 35.9% – відповідно до професійної галузі, 32.3% - за темою або предметом, 14.0% компаній забезпечували підготовку з іншою метою (Report from “The Research Association on Lifelong Career Development Support and Corporate Organization, 2007: 14). У 2001 р. 65.9% компаній проводили функціональну підготовку виробничого персоналу для підвищення ефективності професійної діяльності, 60.9% - багатфункціональну або підготовку за диверсифікованими напрямками, 58.2% - для одержання кваліфікації, 52.7% - підготовку для виконання певного завдання виробництва. В усіх типах підготовки її проведення контролювалось департаментом професійного розвитку підприємства, відповідальність за функціональну підготовку брав на себе лінійний департамент. Статистичні дані свідчать, що 42.4% японських компаній приділяють більше уваги «навчанню для виконання певного завдання», 42.0% - функціональній підготовці, 33.9% - диверсифікованому навчанню. У 2001 р. 35.4% працівників компаній одержали загальну підготовку, 41.2% - функціональну, 34.2% - для виконання завдання виробництва, 28.6% - для набуття кваліфікації, 21.3% - диверсифіковану підготовку, 19.6% - комп'ютерну підготовку (VET through one's lifetime: new approaches and implementation. Proceedings of the KRIVET International conference on VET, 2002: 251). У 2006 р. формальна підготовка для регулярних працівників за допомогою зовнішніх провайдерів частіше проводилось за професійною спеціалізацією (35.2%), за темою або предметом – 22.3%, підготовка відповідно до посади – 15.8%, інші типи підготовки – 12.6% (Report from “The Research Association on Lifelong Career Development Support and Corporate Organization”, 2007: 14). Тобто, найбільш поширеним типом підготовки була підготовка за професійною спеціалізацією, підготовка для вирішення виробничої проблеми або предмету, підготовка для працівників відповідно до їхніх посад.

В результаті проведеного вивчення матеріалів з теми дослідження ми можемо зробити висновок, що з кінця 90х років найбільш популярними предметами у змісті формального внутрішньофірмового навчання були: корпоративне планування, юриспруденція, міжнародний та внутрішній маркетинг, менеджмент продаж та дистрибуції. Комп'ютерна підготовка та програмування пропонувалась працівникам у 34.4% компаній, 30.9% компаній проводили підготовку для тих, хто змінює професію. З процесом активного

використання автоматизованого обладнання та інформаційних мереж, японські компанії почали приділяти увагу надбанню компетенцій з пошуку, обробки та зберігання інформації. Для менеджерів відділень та секцій пропонуються програми для більш глибокого розуміння інформаційних стратегій компанії. Для лідерів робочих груп, загальних працівників та новачків пропонуються програми з використання комп'ютерів для успішного виконання поточних завдань виробництва. Крім того, в цей період спостерігалось зростання кількості компаній, які під впливом глобалізаційних тенденцій почали відсилати працівників закордон на навчання. Причому, 59.4% компаній визнають, що працівники недостатньо підготовлені для роботи в умовах іншомовної культури, і для вирішення цієї проблеми були запроваджені підготовчі курси з іноземної мови, культури та соціально-економічної ситуації приймаючої країни (Kawakita, 1997).

Серед інноваційних підходів у внутрішньофірмовій підготовці японських підприємств необхідно звернути увагу на фінансову компанію JBIC, в якій кожен працівник на 5 році роботи розробляє власний кар'єрний план за допомогою Комітету розвитку людських ресурсів. Йому пропонується навчання у приватних фінансових інститутах або за рубежом в міжнародних організаціях. Формальна підготовка в цієї компанії передбачає навчання з предметів професійного спрямування (загальна базова підготовки – 1 рік праці, підготовка з фінансових справ – 2 рік, програми з міжнародної економіки – 1 рік, зарубіжні програми підготовки – магістерський курс, фінансовий аналіз – 1 рік, інтернатура) та підготовка з іноземної мови (програми вивчення англійської мови поглибленого рівня – для презентацій, спілкування, переговорів), програми підготовки закордоном. Компанія забезпечує навчання *soft-skills* (навичок спілкування з клієнтами), курси дистанційної освіти, курси саморозвитку (Reference guide to Japanese human resource management – trading/physical distribution, 2002: 7). Крім того, на підприємстві проводиться навчання з охорони здоров'я, для чого запрошуються спеціалісти у даній галузі. В компанії постійно проводить внутрішньофірмові семінари.

За проаналізованими матеріалами, диверсифіковані за напрямками в залежності від посад працівників *семінари і симпозиуми* є поширеною формою організації формальної підготовки, які пропонується в основному офісним працівникам, персоналу маленьких і середніх підприємств, і для проведення яких заохочуються зовнішні провайдери підготовки (Imano and others, 2005 a: 6). Більшість семінарів і симпозиумів проводяться зі спеціалізованої підготовки, навичок використання офісного обладнання, одержання кваліфікації (Imano and others, 2005 b: 7). Важливим є той факт, що різні провайдери пропонують курси для різних типів учасників, значна різниця у змісті навчання спостерігається в залежності від посад слухачів. Зміст семінарів і симпозиумів включає такі напрями як технічна підготовка, якість і безпека праці, управління персоналом та корпоративні взаємовідносини (Human resources development and improvement of the educational training infrastructure in Japan, 2010: 142). Для працівників нетехнічного профілю, се-

мінари можуть проводитися з метою навчання спеціальним менеджерським прийомом або інноваційним технологіям продаж. Семінари з бізнес права, податків, бухгалтерського обліку також є дуже популярними. Для технічних працівників семінари проводяться з метою ознайомлення з новою продукцією або виробничими технологіями (Motohisa, 1992 b: 14).

За матеріалами дослідження, зміст великої кількості семінарів і симпозіумів спрямовується на навчання інноваційним технологіям. Так, компанії-виробники сталі проводять курси «прикладних технологій» для інженерів. Курс передбачає 28 короткострокових семінарів, кожен з яких триває від 3 до 14 днів та розрахований на 10 - 60 чоловік на один семінар. Предмети, що запропоновані до вивчення «Економіка технологій», «Історія інженерії», «Вимір і контроль», «Динаміка виробничого процесу», «Використання цифрового контролю». Семінари проводяться спеціалістами як самої компанії так і інших компаній, що працюють у подібній сфері діяльності. Великі компанії-виробники електронних і інформаційно-комунікаційного обладнання мають свої навчальні центри, деякі називаються Суботніми технологічними коледжами. Лекції проводяться кожен суботу для 30 - 50 працівників протягом 6 місяців з дисциплін: «Цифрові технології», «Аналогові кола», «Комунікаційні технології», «Матеріали, тверди тіла і аналіз». Ще один приклад – створення «інженерного симпозіуму» на базі компанії-виробника електронних приладів. Кожен рік біля 20 слухачів віком до 30 років обираються серед працівників інженерних професій. Лекції проводяться майже 100 експертами компанії. Інтенсивні семінари тривалістю до 6 днів, проводяться раз на місяць протягом року. Такі заходи вважаються стратегічно важливими для виховання майбутніх виробників конкурентоспроможних технологій (Motohisa, 1992 b: 14 – 16). Тривалість такого типу підготовки значно варіюється в залежності від компанії.

Наше дослідження показало, що зміст формальних програм навчання варіюється в залежності від провайдера освітніх послуг. Навчальні курси, що проводяться приватними фірмами та асоціаціями працедавців пропонуються, головним чином, офісним працівникам та менеджерам, відповідно до посад в організаційній структурі підприємства. Асоціації працедавців приділяють особливу увагу корпоративній етиці, навичкам продажу у спеціальній підготовці офісних працівників. Корпорації професійної підготовки пропонують свої послуги спеціальним групам працівників виробництва, таких як техніки, дослідники, тощо. Відкриті акціонерні корпорації займаються підготовкою працівників медичного та соціального напрямку, спрямовуючи увагу на спеціальну підготовку, у той час як корпорації професійної підготовки забезпечують підготовку для одержання технічної кваліфікації.

Аналіз змісту навчальних програм різних провайдерів підготовки засвідчив, що одна третя провайдерів пропонують загальноосвітні програми, незалежно від професії учасників. Інші пропонують курси навчання з розвитку технічних та дослідних навичок, офісної роботи, продажу. Невелика кількість проводять навчання з медицини, сестринської справи та мене-

джерських професій. Невелика кількість спрямована на оволодіння іноземної мови та для професійної підготовки працівників першого та другого років навчання, менеджменту та культури. Університети пропонують загальну підготовку з культури, яка не має спеціального професійного спрямування, професійні школи спрямовують увагу на надбання навичок з використання офісного обладнання, для одержання кваліфікацій та інших видів підготовки з розвитку професійних компетенцій (Imano and others, 2005 b: 7).

Дослідження, проведене Японським інститутом праці і професійної підготовки показало, що у 2006 р. 55.9% провайдерів вважали за необхідне проводити спеціалізовану професійну підготовку, 44% - підготовку для одержання кваліфікацій, 30.9% - для надбання навичок використання офісного обладнання, 25.8% - з менеджменту, 6.5% - іноземних мов. Приватні фірми більше уваги приділяють підготовці працівників першого та другого років працевлаштування, відкриті акціонерні корпорації – спеціальній підготовці, асоціації працедавців – підготовці працівників певних посад в організаційній структурі (щойно прийнятих та менеджерів), спеціалізованої підготовки, та підготовки з використання обладнання. Університети вважали за необхідне проводити підготовку з іноземних мов і культури, корпорації професійного навчання акцентували увагу на підготовці для одержання кваліфікацій (Imano and others, 2005 b: 9). На підставі аналізу можна сказати, що спеціалізована підготовка та підготовка для одержання кваліфікації є основними типами професійної підготовки.

Узагальнюючи інформацію щодо змісту семінарів і симпозіумів, ми можемо виділити наступні напрями: 1) підготовка працівників першого та другого року працевлаштування з правил корпоративної етики (короткострокові недорогі курси) проводиться для молоді віком 20 років; 2) підготовка для набуття технологічних навичок, одержання кваліфікації, сестринської справи; підготовка з контролю якості та безпеки праці, та продажу; 3) підготовка з управління персоналом, менеджерська підготовка, підготовка з бухгалтерського обліку і фінансів, які проводяться для працівників різних посад малих і середніх підприємств, для працівників віком 50 років, причому менеджерські курси здебільшого короткострокові, але дорогі за ціною; 4) підготовка з менеджменту, для одержання кваліфікації, продаж, бухгалтерського обліку і фінансів для фрілансерів (Imano and others, 2005 a: 13).

Якщо порівняти типи підготовки за різними провайдерами, то можна констатувати, що навчання у формі семінарів і симпозіумів, що триває до 70 годин коштує менше 80.000 ієн. Програми базової професійної підготовки на курсах тривалістю менше 151 годин коштують 200.000 ієн. Порівнюючи термін навчання та ціну за курси професійної підготовки, можна зробити висновок, що найвища ціна за навчання в професійних школах, асоціаціях працівників і університетах, приватних фірмах. Помірна ціна спостерігається у відкритих акціонерних корпораціях, найнижча оплата – у корпораціях професійної підготовки, найбільш тривалі курси навчання пропонуються у корпораціях професійної підготовки, середня тривалість курсів – у від-

критих акціонерних корпораціях та приватних фірмах. Короткострокові курси проводяться в асоціаціях працівників і університетах (Imano and others, 2005 a: 14 –15).

Таким чином, зміст формальної підготовки, що проводиться у формі семінарів та симпозіумів за участю зовнішніх провайдерів є дуже диверсифікований і розрахований на різні категорії слухачів. Програми пропонують підготовку за спеціальністю, підготовку для набуття кваліфікації, або підготовку для підвищення загальнокультурного рівня та удосконалення знань відповідно до індивідуальних уподобань слухачів.

Наше дослідження показало, що формальна підготовка виробничого персоналу в Японії може проводитися за допомогою зовнішніх провайдерів професійної підготовки у формі кореспондентських курсів. В основному, такі курси пропонуються випускникам середньої школи, і також є популярними серед працюючих випускників коледжів. Деякі кореспондентські курси передбачають одержання професійної кваліфікації (Motohisa, 1992 b: 16 – 17). Аналіз змісту та тривалості кореспондентських курсів показує взаємозалежність цих аспектів. Підготовка для набуття кваліфікації, технологічних навичок, медичних навичок, комп'ютерна підготовка здійснюється протягом 50 годин і вважається довгостроковою. Підготовка з продаж, корпоративної етики, управління персоналом, контролю якості та безпеки праці, підготовка спеціальних груп працівників в організаційній структурі (працівників першого та другого років працевлаштування та менеджерів) здійснюється на короткострокових курсах тривалістю менше ніж 20 годин. Підготовка з іноземної мови, бухгалтерії і фінансів триває від 5 до 20 годин. Середня щорічна кількість учасників кореспондентських курсів складає 100 чоловік. Підготовка для здобуття кваліфікації, для набуття технологічних навичок, медичних навичок, з сестринської справи, навичок управління персоналом щорічно налічує 200 учасників. Курси навчання працівників першого та другого років працевлаштування з корпоративної етики, комп'ютерної та мовної підготовки щорічно відвідує до 30 чоловік (Imano and others, 2005 a: 11).

Тривалість підготовки впливає на ціну навчальних курсів, які збільшуються в залежності від кількості навчальних годин. Середня ціна кореспондентських курсів коливається від 1.000 до 2.000 ієн, але зростає до 3.000 – 4.000 для курсів з менеджменту (менеджмент персоналу, контроль якості і безпеки виробництва) (Imano and others, 2005 a: 11). Кореспондентські курси є довгостроковими, але ціна варіюється від низької, які пропонуються університетами, середньої у відкритих акціонерних корпораціях, асоціаціях працівників та високої, що проводяться приватними фірмами, професійними школами, корпораціями професійної підготовки (Imano and others, 2005 a: 15). Велика кількість провайдерів пропонують кореспондентські курси від 4 до 5 місяців, але корпорації професійної підготовки та професійні школи пропонують більш тривалі курси – до 1 року. Короткостроковими є курси навчання з мов, підготовка спеціальних груп працівників в організаційній

структурі. Найбільш тривалими є спеціалізована підготовка і підготовка для здобуття кваліфікації. Оплата курсів зростає відповідно до тривалості курсів (Imano and others, 2005 a: 12).

Аналіз змісту кореспондентських курсів, що пропонуються відкритими акціонерними компаніями свідчить про достатню кількість – 25 напрямів з яких проводиться підготовка. Найбільша кількість годин передбачена на комерційну та маркетингову підготовку – 103, контроль за виробничим процесом – 68 годин, фінанси і нерухомість – 65 годин, інженерні – 55, комп'ютери – 52, фінанси і бухгалтерію – 47. Найменша кількість годин відводиться на будівництво, ремонт побутової техніки, друкарство тощо (5 – 7 годин) (Motohisa, 1992 b: 17). Такі тенденції пояснюються стрімким розвитком сфери послуг і зростанням попиту на професії, необхідних у цій галузі.

Якщо провести порівняльний аналіз кореспондентських курсів з різних напрямів підготовки, тривалістю і ціною, то можна зробити висновок, що середня оплата за 6 місяців підготовки складає 76.000 ієн. Серед чотирьох типів провайдерів які пропонують курси від 4 до 5 місяців, кореспондентські курси в університетах є недорогими (місячна оплата 3.000 ієн), у той час як плата за курси у приватних фірмах і професійних школах вище (16.000 ієн за місяць). Відкриті акціонерні корпорації пропонують курси для великих груп за середньою ціною, асоціації працедавців короткострокові курси для невеликих груп за помірну ціну, корпорації професійної підготовки проводять курси для невеликих груп за низьку ціну (8.000 – 9.000 ієн на місяць) (Imano and others, 2005 a: 12). Ціна у приватних фірмах за курси для невеликих груп працівників є достатньо високою (16.000 ієн за місяць).

Проведений аналіз змісту кореспондентських курсів, які пропонуються різними провайдерами професійної підготовки, акредитованих Міністерством праці Японії свідчить, що найбільша кількість навчальних годин у формальних програмах пропонується комерційними фірмами (44 годин на комп'ютерні курси, 140 годин на технічні курси, 367 на інші). Промислові та професійні організації на комп'ютерні курси виділяють 23 годин, на технічні курси – 67 годин, на інші курси – 180 годин. Найменша кількість годин на ці предмети пропонуються агенціями малих і середніх підприємств та корпоративними асоціаціями споживачів, що пояснюється їх незначною роллю на ринку освітніх послуг (Motohisa, 1992 b: 17).

## 5. ВИСНОВКИ

Отже, неперервний професійний розвиток виробничого персоналу підприємств Японії забезпечується за допомогою формальних, неформальних програм внутрішньофірмової підготовки та самоосвіти. Формальна підготовка проводиться поза робочим місцем на базі корпоративного університету (у великих компаніях) або за допомогою зовнішніх провайдерів підготовки. Зміст формальних програм спрямовується на задоволення потреб різних категорій працівників залежності від їхніх посад, його професійної спеціалізації, функцій, що ними виконуються, індивідуальних уподобань та



здібностей. Програми підготовки спрямовуються для задоволення потреб ринку праці і оновлюються під впливом економічного та соціального розвитку країни. Таке забезпечення систематичного і неперервного навчання виробничого персоналу за допомогою диверсифікованих і сучасних програм є ефективним шляхом накопичення й розвитку людських ресурсів, здатних виробляти нову конкурентоспроможну продукцію, самостійно та творчо вирішувати поточні проблеми виробництва

## ЛІТЕРАТУРА

- Human resources development and improvement of the educational training infrastructure in Japan. Labour situation in Japan and analysis: detailed exposition 2009/2010. – Japan institute for labour policy and training (JILPT). – 2010.
- Imano K., Inagawa F., Taguchi K., Oki E., Fujinami M. Survey on the organization and functions of education and training providers: the first survey on the education and training service market. JILPT research report No. 24. – 2005 b.
- Imano K., Taguchi K., Oki E., Inagawa F., Fujinami M. Survey on the organization and functions of education and training providers: the second survey on the education and training service market. JILPT research report No. 43. – 2005 a.
- Motohisa. K. Higher education and employment in Japan: trends and issues. RIHE International publication series No. 5. Hiroshima University. Research institute for higher education. – March 1992 a.
- Motohisa K. Higher education and employment: the changing relationship. Recent developments in continuing professional education. OESD/GD (92) 13. Country study: Japan. Organisation for economic cooperation and development, Paris. – 1992 b.
- Reference guide to Japanese human resource management – trading/physical distribution. The Japan institute of labour. - 2002.
- Report from “The Research Association on Lifelong Career Development Support and Corporate Organization”, Human Resources Development Bureau, Ministry of Health, Labour and Welfare, July 20, 2007.
- Takashi Kawakita, Japanese In-House Job Training and Development The Japan Institute of labor, Japan labor bulletin. Vol. 35. No. 04 April 1, 1996 <<http://www.jil.go.jp/jil/bulletin/year/1996/vol35-04/06.htm>>
- VET through one’s lifetime: new approaches and implementation. Proceedings of the KRIVET International conference on VET (2<sup>ND</sup>, Seol, Korea, October 15 – 16, 2002). Korea research institute for vocational education and training, Seoul. – 2002.