

## Внутрішньофірмова підготовка виробничого персоналу в Японії і Південній Кореї



**Наталія  
ПАЗЮРА**

*кандидат  
педагогічних наук,  
доцент*

*докторант  
Інституту педагогічної  
освіти і освіти дорослих  
НАПН України*

Досягнення підприємством достатнього рівня конкурентоспроможності на зовнішньому та внутрішньому ринках потребує наявності висококваліфікованого персоналу. Поліпшення підготовки персоналу компанії уможливорює засвоєння нових технологій, підвищення якості продукції, що виробляється компанією та її інтеграцію у світову економіку. Нажаль, в Україні більшість підприємств не вважають професійну підготовку свого персоналу необхідною умовою економічного власного розвитку або відчують значні труднощі у її реалізації. Тому є реальна потреба виробити нові підходи до організації внутрішньофірмової професійної підготовки кадрів на основі досліджень і використання прогресивних ідей світового досвіду, що значно полегшило б вибір форм і методів її проведення.

Надзвичайно важливий досвід 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 контексті нашого наукового пошуку значний інтерес становлять результати досліджень науковців світу, насамперед 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 назвемо передусім А. Джілл, Х. Кок, П.-Е. Елстром, К. Рубенсона, Д. Вілмса, С. Ларсон, К. Ілперіс.

Серед вітчизняних дослідників можна виокремити праці з соціально-економічних проблем розвитку підприємств та їх соціальної політики (В. Вовк, О. Кириленко, О. Козирева, В. Решетов). Питання формування людського капіталу та його менеджменту в системі професійної підготовки як чинника конкурентоспроможності підприємства були об'єктом дослідження О. Грішньої, В. Кір'ян, І. Кочуми, З. Магамедінової, О. Поповой, Т. Синиці, питання організаційно-економічних механізмів реалізації інноваційних методів професійного навчання економічно ак-

тивного населення порушувались І. Заюковим; регулювання якості робочої сили – В. Кравченко, Н. Шульгою та ін. Але багато аспектів цього складного явища все ще залишається поза увагою.

За проаналізованими матеріалами, в Японії та Південній Кореї професійна підготовка людських ресурсів передбачає функціонування двох взаємодоповнюючих складових: державної системи професійної освіти і навчання та внутрішньофірмової підготовки. Причому, в Японії внутрішньофірмова підготовка більш поширена та інтенсивніша й виконує функцію основного постачальника кваліфікованих кадрів на зовнішні ринки праці, у той час як у Південній Кореї ця функція покладена на високо централізовану державну систему професійної підготовки.

Аналіз джерел показує, що професійна підготовка в Японії та Південній Кореї диверсифікована за типами, термінами проведення та цільовими групами. В Японії внутрішньофірмова підготовка передбачає проведення базової або початкової підготовки для щойно прийнятих працівників, підготовку для підвищення кваліфікації персоналу компанії з досвідом практичної роботи та перенавчання працівників. Базова підготовка (початкова підготовка) може бути короткостроковою (12 годин), якщо має за мету навчання навичок та знань, необхідних для виконання простих завдань виробництва, або довгостроковою (1 – 2 роки) для забезпечення випускників середньої школи знаннями й навичками, необхідними для виконання складних операцій у виробничому процесі. Підвищення кваліфікації триває від 6-ти місяців до 1-го року і передбачає освоєння знань, необхідних для одержання сертифікату. Курси підвищення кваліфікації для менеджерів і супервізорів мають за мету удосконалення навичок та оновлення знань менеджерського і педагогічного персоналу японських компаній. Крім того, кожен працівник для виконання складних завдань виробництва, оволодіння новими технологіями повинен розвивати й удосконалювати свої компетенції, для чого і пропонуються курси підвищення кваліфікації, які уможливають набуття додаткових навичок. Перенавчання і повторна підготовка проводяться у формі короткострокових курсів (більше 12 годин) з метою забезпечення навичками, необхідними для виконання простих видів робіт. Курси перепідготовки, які тривають від 2-х місяців до 1-го року, забезпечують безробітних або бажуючих змінити роботу навичками й знаннями, необхідними для працевлаштування.

Вивчення джерел показало, що завдяки внутрішньофірмовій підготовці на японських підприємствах виховуються добре підготовлені працівники зі знаннями та диверсифікованими навичками для роботи у будь-якій діяльності компанії. Процес підготовки може відбуватися горизонтально (для поглиблення знань) та вертикально (для підвищення рівня технічної компетенції)<sup>1</sup>. Внутрішньофірмова підготовка на японських підприємствах робить акцент на навчанні на робочому місці, що не є синонімом «навчання методом спроб та помилок». Неформальне навчання відбувається

<sup>1</sup>Simone J. van Zolingen. Developments in Education and Training in Japan//Radboud University Nijmegen. The Netherlands. – 2005. – P. 280.

шляхом виконання професійних обов'язків, а оскільки такий тип навчання не має особливих критеріїв, то воно вважається неформальним<sup>2</sup>.

Хоча такий тип надбання навичок може видатися нерегулярним, стратегія виявляється більш ефективною, ніж використання дорогого формального типу професійної підготовки<sup>3</sup>. Спочатку новачки призначаються до виконання простих завдань, які поступово ускладнюються відповідно до набутого досвіду. Так вони набувають необхідних знань та навичок і, з часом, можуть просуватися до вищих посад на фірмі. Працівники проходять ротацію під керівництвом супервізора, беруть участь у групових та індивідуальних формах роботи. Важливою практикою вважаємо розробку індивідуального плану професійного розвитку кожного працівника, що є основою ефективної реалізації неформального методу розвитку людських ресурсів<sup>4</sup>.

Підготовка на робочому місці довгий час була основою внутрішньофірмової підготовки для виробничого персоналу компаній<sup>5</sup>. Завдяки розподілу всього обсягу роботи на велику кількість взаємопов'язаних завдань, проінструкований працівник послідовно переміщується від виконання одного завдання до іншого, набуваючи дедалі більше навичок і вмій. Така прогресивна підготовка мінімізує витрати на навчання для фірми порівняно з процесом набуття навичок шляхом переходу від одного підприємства до іншого закладу або шляхом найму з іншої професійної підготовки<sup>6</sup>. Досвід, набутий під час виконання професійних обов'язків у різних департаментах та відділеннях підприємства шляхом ротації дає змогу працівникам зрозуміти принцип роботи компанії як єдиного цілого<sup>7</sup>. Майже 59,4% японських підприємств у 2008 р. (45,6% – у 2006 р.) проводили систематичну підготовку на робочому місці для регулярних працівників<sup>8</sup>.

Формальна підготовка, що проводиться у формі кореспондентських курсів (21% фірм), семінарів або курсів підготовки за допомогою шкіл спеціальної підготовки (до яких звертаються 6% компаній), зовнішніх провайдерів чи інших компаній, що виробляють подібну продукцію і мають власний навчальний центр (більше 50 % компаній)<sup>9</sup>, націлена на навчання працівників відповідно до їхніх посад і передбачає розви-

<sup>2</sup>Taira Koji, Levine Solomon B. Educational and labour force skills in postwar Japan. Final report //Office of educational research and improvement. – Washington, DC, 1986. – P. 35.

<sup>3</sup>Ibid. – P. 38.

<sup>4</sup> 5. Shigemi Yahata. In-House Training and OJT / Human resources management, The Japan Institute of labor, Japan labor bulletin. Vol. 33 – No. 05 May 1, 1994. [Electronic resource] – Mode of access: <<http://www.jil.go.jp/jil/bulletin/year/1994/vol33-05/06.htm>>.

<sup>5</sup> Kaneko Motohisa. Higher education and employment: the changing relationship. Recent developments in continuing professional education.OESD/GD (92) 13. Country study: Japan. Organization for economic cooperation and development, Paris. – 1992. – P. 11.

<sup>6</sup> Taira Koji, Levine Solomon B. Op. cit. – P. 37.

<sup>7</sup> Ibid. – P. 11.

<sup>8</sup> Summary of Results of the Fiscal 2008 Basic Survey of Human Resources Development.– 2009. – P. 6.

<sup>9</sup> Motohisa Kaneko Higher education and employment: the changing relationship. Recent developments in continuing professional education.OESD/GD (92) 13.//Country study: Japan. Organization for economic cooperation and development. – Paris, 1992. – P.12.

ток компетенцій з управління, набуття необхідних знань та навичок для оволодіння новими технологіями. В останні роки минулого століття 63% працівників брали участь у програмах формальної підготовки. В Японії за 2008 р. відсоток учасників формальної підготовки залишався стабільним, а кількість тих, хто був задіяний у неформальній підготовці на робочому місці, зросла на 10%<sup>10</sup>.

Як показало вивчення в Японії особливо активну участь у програмах формальної і неформальної внутрішньофірмової підготовки беруть працівники відділів персоналу, досліджень і розвитку технологій, міжнародної діяльності, менеджменту й планування<sup>11</sup>. Упродовж 1998–2000 років 47% працівників взяли участь у формальному навчанні, причому особливо високий показник участі спостерігався серед молоді у департаментах менеджменту та реклами, інформаційних технологій, продажу, науково-дослідних відділах і розвитку технологій. Серед чинників, які вплинули на рішення брати участь у програмах, було: власне бажання вдосконалювати професійний рівень – 38 % працівників, вказівка керівництва – 32%, порада наставника – 30%. Відсоток добровільних учасників і тих, що навчалися за порадою керівництва, збільшується залежно від масштабу компанії, що свідчить про посилення тенденції індивідуально й незалежно вирішувати питання про власний кар'єрний розвиток серед працівників<sup>12</sup>.

Система професійної освіти і підготовки у Південній Кореї представлена навчальними закладами різної відомчої належності й форм власності, що проводять діяльність у галузі професійної освіти, а також інших підприємств, установ, організацій та органів управління ними, що здійснюють або забезпечують підготовку кваліфікованих робітників. У системі професійної освіти і підготовки здійснюється допрофесійна підготовка, професійна підготовка, перепідготовка й підвищення кваліфікації робітників шляхом оновлення раніше набутих професійних знань і технічних навичок, професійне навчання персоналу на виробництві й навчання безробітних громадян. Допрофесійне навчання спрямовується на забезпечення базовими компетенціями, які необхідні на робочому місці та розраховані на тих, хто працевлаштовується вперше (випускники шкіл, військовозобов'язані) або має намір чи потребу змінити місце роботи (безробітні). Підвищення кваліфікації забезпечується для працівників, які вже мають базову професійну підготовку і бажають удосконалити навички. Підготовка для переходу на іншу роботу спрямовується на тих, хто бажає змінити роботу, або

<sup>10</sup> Shigemi Yahata. In.-House Training and OJT / Human resources management, The Japan Institute of labor, Japan labor bulletin.– Vol. 33.– No. 05. – May 1. – 1994. – [Electronic resource] – Mode of access: <<http://www.jil.go.jp/jil/bulletin/year/1994/vol33-05/06.htm>>.

<sup>11</sup> VET through one's lifetime: New approaches and implementation. //The 2002 KRIVET International conference on VET. Proceedings of the KRIVET International conference on VET (2nd, Seoul, Korea, Oct. 15 – 16, 2002).Korea research institute for Vocational education and training, – Seoul, 2002. – P. 253.

<sup>12</sup> Koichiro Imano, Kazuo Taguchi, Eiichi Oki, Fumio Inagawa, Miho Fujinami. Survey on the organization and functions of education and training providers: the second survey on the education and training service market. JILPT research report. – 2005. – No. 43.– P. 251 – 252.



безробітних, яким необхідно розвивати нові вміння. Термін підготовки має бути більше ніж 2 тижні<sup>13</sup>.

Керівництво професійною освітою і підготовкою поділене між двома міністерствами: міністерством освіти, яке відповідає за професійну освіту, та міністерством праці, що опікується професійною підготовкою. Загальна політика розвитку компетенцій персоналу в Південній Кореї розробляється і планується Міністерством праці, включаючи одержання національних технічних сертифікатів. Реалізація розвитку професійних компетенцій покладена на державні й приватні інститути професійної підготовки та компанії. Державні програми професійного навчання можуть бути поділені на три категорії: професійні програми, організовані й керовані Кореїською агенцією людських ресурсів; професійні програми під егідою урядових міністерств; професійні програми навчання під керівництвом місцевих урядів<sup>14</sup>.

Допрофесійна освіта забезпечується на середньому (професійні школи) і вищому рівнях<sup>15</sup>. Професійні вищі навчальні заклади готують кваліфікованих працівників із достатнім рівнем професійних знань для самостійного вирішення завдань в умовах виробництва в інформаційному суспільстві. Вони пропонують професійні програми із спеціалізованих напрямів сільського господарства, технологій, бізнесу й комерції, рибальства тощо. Професійні програми навчання у межах формальної освіти проводяться на рівні середньої школи другого ступеня (10 – 12 клас) та молодших коледжів. Професійні програми середніх шкіл другого ступеня розраховані на 3 роки навчання, вищої освіти – на 2 роки (за винятком спеціальностей рибальства та сестринської справи, які тривають 2,5 та 3 років відповідно)<sup>16</sup>. Після закінчення середньої професійної школи й молодшого коледжу випускники одержують диплом про середню освіту та диплом молодшого коледжу.

Внутрішньофірмова підготовка в Південній Кореї здійснюється на базі корпоративних навчальних центрів, яка триває від 3-х до 6-ти місяців для випускників молодших коледжів і середніх шкіл. У разі відсутності власного навчального центру працедавець звертається до зовнішніх провайдерів професійної підготовки. Ними можуть бути або державні інститути професійного навчання, які пропонують довгострокові курси (від 6-ти місяців до 3-х років), або приватні заклади професійної підготовки зі строком навчання від 3 місяців до 2 років. Крім того, підготовка може проводитися на базі навчальних комплексів інших компаній<sup>17</sup>.

Проаналізовані джерела свідчать, що великі компанії з кількістю працівників більше 1000 осіб мають найбільші показники забезпечення професійною підготовкою свого персоналу (62,5%) та їхньої участі у підготовці (1239,6 компаній). Відповідно до прийнятого закону, великий відсоток маленьких компаній (94%) сплачують внески у

<sup>13</sup> Lee Young-Hyun, Cho Jeong-Yoon, Tau Alfred, Pereira Clarence A. Vocational training and technical qualification systems in Korea and South Africa. KRIVET – DR – 02 – 02. ISBN – 89 – 8436 – 406 – 1. // Korea Research Institute for vocational education and training. – Seoul, 2002. – P. 67.

<sup>14</sup> National profiles in technical and vocational education in Asia and the Pacific: Republic of Korea, UNESCO Principal Regional Office for Asia and the Pacific. – Bangkok, 1995. – P. 17.

<sup>15</sup> Lee Young-Hyun, Cho Jeong-Yoon, Tau Alfred, Pereira Clarence A. – P. 268.

<sup>16</sup> National profiles in technical and vocational education in Asia and the Pacific. – P. 12.

<sup>17</sup> Lee, Young-Hyun; Cho, Jeong-Yoon; Tau, Alfred; Pereira, Clarence A. – P. 72.

фонд забезпечення професійною освітою, тому що не мають можливості самі проводити адекватну підготовку. За 1999–2001 роки у Південній Кореї значно зросла кількість компаній, які забезпечували професійну підготовку свого персоналу. Кількість працівників, охоплених програмами навчання, також збільшилась, незалежно від розміру компаній. Завдяки проведеним реформам у згаданих країнах підвищились можливості шкіл та коледжів забезпечувати відповідними знаннями і вміннями випускників для їх активної участі у виробництві, високої конкурентоспроможності на світовому та внутрішньому ринках праці<sup>18</sup>.

В Японії і Південній Кореї внутрішньофірмова підготовка може застосовуватися для безробітних з метою подальшого працевлаштування в компанії. В цих країнах надається всебічна підтримка працівникам у їх неперервному професійному розвитку, забезпечення повного або часткового фінансування навчання, здійснюється інформування щодо вакансій та програм розвитку людського персоналу. Для Японії і Південної Кореї спільними є проблеми у професійній підготовці працівників середніх та малих підприємств й підготовки нерегулярних працівників, які мають невеликі можливості порівняно з регулярними. Важливо, що у Південній Кореї внутрішньофірмова підготовка, відповідно до вимог часу, почала вирішувати питання всебічного розвитку особистості, як-от: курси з комунікації, лідерства тощо, а не тільки розвиток навичок для виконання певних робіт.

Отже, диверсифікований характер підготовки, що ретельно і сплановано проводиться впродовж тривалого часу, дає змогу компаніям Японії і Південної Кореї виховувати висококваліфікований виробничий персонал як на робочому місці, так і за його межами. Особлива увага приділяється навчанню на робочому місці для розвитку професійних компетенцій, а відтак забезпеченню кар'єрного зростання працівників. Внутрішньофірмова підготовка диверсифікована за методами, формами проведення та фінансування, термінами й тривалістю та цільовими групами. Вона має систематичний і неперервний характер. Особливість японських корпоративних програм навчання й підготовки в тому, що вони передбачають розвиток компетенцій працівників, які працюють у певній компанії. Причому навчання на робочому місці визнається найбільш ефективним методом підготовки персоналу компанії. Корейські підприємства беруть участь у забезпеченні професійної підготовки для більш широкого кола економічно активного населення. Основна відмінність між внутрішньофірмовою підготовкою в Японії і Південній Кореї полягає в тому, що в Кореї внутрішньофірмова підготовка є важливою складовою професійної освіти й навчання. В Японії корпоративна підготовка є основним засобом набуття професійних знань і навичок на тлі недостатньо розвинутої системи професійної освіти та навчання. Внутрішньофірмова підготовка на японських і південнокорейських підприємствах виконує важливу функцію виховання висококваліфікованих працівників, що підвищує конкурентоспроможність компанії на внутрішньому й зовнішніх ринках збуту та сприяє економічному розвитку як на фірмовому, так і національному рівнях.

<sup>18</sup>VET through one's lifetime: New approaches and implementation. – Op. cit. – P. 276.