

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ
ІНСТИТУТ ПЕДАГОГІЧНОЇ ОСВІТИ І ОСВІТИ ДОРΟΣЛИХ
ІМЕНІ ІВАНА ЗЯЗЮНА

Л. Дяченко, М. Марусинець, Н. Ничкало, Н. Пазюра

**ПРОФЕСІЙНА ПІДГОТОВКА ВИРОБНИЧОГО ПЕРСОНАЛУ
В РОЗВИНЕНИХ КРАЇНАХ АЗІЇ**

Навчальний посібник

Київ 2019

УДК 378 : [-027.3.:331.108] (5) (075)

*Рекомендовано до друку рішенням вченої ради
Інституту педагогічної освіти і освіти дорослих імені Івана Зязюна
НАПН України (протокол № 14 від 02 грудня 2019 р.)*

Рецензенти:

Баніт О.В. – доктор педагогічних наук, старший науковий співробітник, провідний науковий співробітник відділу андрагогіки Інституту педагогічної освіти і освіти дорослих імені Івана Зязюна НАПН України;

Першукова О.О. – доктор педагогічних наук, старший науковий співробітник, професор кафедри авіаційної англійської мови Національного авіаційного університету.

Професійна підготовка виробничого персоналу в розвинених країнах Азії : навчальний посібник / [Дяченко Л.М., Марусинець М.М., Ничкало Н.Г., Пазюра Н.В.]. – Київ: Інститут педагогічної освіти і освіти дорослих імені Івана Зязюна НАПН України, 2019. – 183 с.

У навчальному посібнику проаналізовано світові тенденції формування людських ресурсів в умовах виробництва. На основі порівняльного аналізу досвіду діяльності підприємств виробничої сфери в країнах Європи і Азії виявлено вплив корпоративної культури на менеджмент людських ресурсів. Охарактеризовано особливості системи професійної підготовки виробничого персоналу в Японії та Південній Кореї. Розглянуто співвідношення формального і неформального навчання у підготовці як працівників підприємств, так і службовців. Розкрито роль самоосвіти у розвитку професійних компетентностей. Охарактеризовано форми і методи організації професійної підготовки виробничого персоналу в азійських країн.

Навчальний посібник може використовуватись професорсько-викладацьким складом закладів вищої освіти, інституціями системи неперервної професійної освіти. Він стане корисним українським освітянам, аспірантами, студентами, магістрантами педагогічних спеціальностей при вивченні курсу «Порівняльна педагогіка», «Історія педагогіки».

© Інститут педагогічної освіти
і освіти дорослих імені Івана Зязюна
НАПН України, 2019

ЗМІСТ

ВСТУП	5
1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ ВИРОБНИЧОГО ПЕРСОНАЛУ	8
1.1. Світові тенденції формування людських ресурсів в умовах виробництва.....	8
1.2. Вплив корпоративної культури на менеджмент людських ресурсів.....	20
Питання для самоконтролю.....	28
2. СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ В АЗІЙСЬКИХ КРАЇНАХ	30
2.1. Загальна характеристика виробничо-педагогічних систем.....	30
2.2. Порівняльний аналіз форм організації програм професійної підготовки для різних категорій працівників.....	64
2.3. Формальне навчання виробничого персоналу.....	79
2.4. Формальна підготовка службовців.....	81
2.5. Неформальна підготовка працівників підприємств.....	86
Питання для самоконтролю	110
3. МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ ВИРОБНИЧОГО ПЕРСОНАЛУ В ЯПОНІЇ І ПІВДЕННІЙ КОРЕЇ	113
3.1. Форми і методи професійної підготовки персоналу на підприємстві.....	113
3.2. Формальна професійна підготовка поза підприємством.....	115
3.3. Неформальна професійна підготовка на робочому місці.....	122
3.4. Розвиток професійних компетенцій у процесі самоосвіти.....	134

3.5. Використання інтерактивних технологій навчання у професійній підготовці персоналу на підприємствах.....	139
3.6. Заохочення виробничої еліти підприємств до педагогічної діяльності	155
Питання для самоконтролю	171
ВИСНОВКИ.....	174
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА	177

ВСТУП

Докорінні зміни в усіх галузях суспільного життя, поступовий розвиток євроінтеграційних процесів в Україні, посилення глобалізаційних тенденції потребують теоретично обґрунтованих підходів до питань підготовки виробничого персоналу. Вивчення освітніх проблем в умовах глобалізації детерміновано актуальністю закономірностей у підготовці виробничого персоналу, які об'єктивно створюють позитивні передумови модернізації системи національної професійної освіти і навчання та застосування найбільш ефективних підходів у формуванні освітньої стратегії на регіональному та галузевому рівнях. Реалізація важливого завдання – забезпечення якості та ефективності у поєднанні з фундаментальністю процесу навчання виробничого персоналу – можливе лише за умов фундаментальності навчання на засадах науковості, відповідності актуальним та перспективним потребам особистості, суспільства та держави.

Прогностичні дослідження особливостей розвитку освітніх систем в різних країнах світу набувають значної популярності. Це пояснюється необхідністю формування у різних категорій населення готовості до системних змін у сутності їхньої професійної діяльності, вдосконалення професійної компетентності як головних умов життя у глобалізованому світі та соціально-економічного розвитку держави.

І хоча проблематика розвитку та особливостей функціонування освітніх систем різних країн світу широко представлена в науковій літературі України та зарубіжжя, наше дослідження показало, що питання підготовки виробничого персоналу в Азійських країнах представлено недостатньо. Азійський менеджмент формувався і збагачувався у специфічному соціальному контексті, під впливом національних традицій. Професійне навчання виробничого персоналу, що уможлиблює професіоналізацію і реалізацію здібностей індивіда в компанії, було сформовано в результаті синтезу національних, релігійних, філософських ідей. Важливими культурологічними аспектами функціонування японського суспільства є толерантність його членів до інших релігій, націй.

Сучасне виробництво потребує фахівців широкого профілю, які б могли володіти кількома суміжними професіями. Професійне навчання виробничого персоналу спрямоване на підвищення якості професійного складу працівників підприємств, формування у них високого професіоналізму, майстерності, сучасного економічного мислення, вміння працювати в нових економічних умовах, забезпечення високої продуктивності праці та ефективної зайнятості. Воно є одним з важливих заходів активної політики зайнятості населення і виступає засобом досягнення стабільного економічного зростання, активно впливає на профілактику масового безробіття з-поміж зайнятих працівників, забезпечує збереження і розвиток трудового потенціалу суспільства. Крім того, у професійному навчанні економічно активно населення відбувається найбільша взаємодія науки, освіти і виробництва.

У цьому контексті досвід розвинених країн Східної Азії (Японія та Південна Корея) у розв'язанні проблеми професійної підготовки виробничого персоналу становить значний інтерес. Система професійної підготовки виробничого персоналу в Японії і Південній Кореї має глибокі історичні корені, вирізняється своєю особливістю. Увагу привертає досвід її становлення, провідні тенденції розвитку, методологічні засади, особливості змісту і форм організації професійного навчання виробничого персоналу.

Вважаємо, що зарубіжний досвід з організації ефективної системи професійної підготовки виробничого персоналу доцільно вивчати у напрямках пошуків найбільш адекватних форм податків та грантів для заохочення працедавців забезпечувати професійний розвиток персоналу; запровадження соціального партнерства між освітнім, промисловим та науковим секторами; виявлення типів навичок, необхідних для навчання поза робочим місцем та на робочому місці; засобах оцінювання та сертифікації компетенцій, одержаних шляхом неформальної освіти; виявлення найбільш ефективних провайдерів професійної підготовки.

Навчальний посібник адресується студентам закладів вищої освіти різних рівнів акредитації, які вивчають порівняльну професійну педагогіку. Навчальний посібник покликаний надати студентам допомогу при підготовці

до семінарських занять, до виконання контрольних робіт, до вивчення матеріалу, що виноситься на самостійну роботу.

При висвітленні навчального матеріалу сформульовані основні питання й завдання для самоконтролю студентів, виділені ключові поняття, на які студентам слід звернути особливу увагу, а також поданий список літератури та першоджерел.

Ідея практичної спрямованості посібника пронизує всі його теми. Вона полягає в тому, щоб при роботі з навчальним посібником у студента формувались навички самостійного мислення, здібності до прийняття рішень на основі критичного аналізу. Компактність і стислість викладення в посібнику навчального матеріалу поєднується з достатньою повнотою розкриття тематики, чіткістю, ясністю та доступністю для його розуміння студентами.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ ВИРОБНИЧОГО ПЕРСОНАЛУ

1.1. Світові тенденції формування людських ресурсів в умовах виробництва

Ефективний розвиток людських ресурсів є одним із способів підвищення продуктивності підприємства та поліпшення економічного розвитку країни. Світ праці сучасного суспільства характеризується постійними змінами в організаційній ієрархії, зростаючою кількістю нерегулярних працівників, які наймаються для виконання спеціальних завдань, появою нових типів найму - аутсорсінгу, інтенсивним використанням субконтрактів, організацією віртуальних компаній тощо. В цих умовах тільки організації найбільш чітко уявляють стратегію свого розвитку як напрям дій, що з'являється в результаті скоординованої діяльності підрозділів компанії. Саме тому процес професійного виховання людських ресурсів в компаніях набуває стратегічного значення для їх розвитку.

Хоча більшість принципів розвитку виробничого персоналу беруть початок у США, сутність і мета розвитку мають свої особливості в кожній окремій країні. Спостерігаються деякі відмінності у розумінні термінів «розвиток людського капіталу» в різних країнах залежно від соціально-культурних чинників, які є важливим детермінантами форм та методів професійного розвитку виробничого персоналу.

Навчання на робочому місці в усі часи було потужним засобом формування навичок і передачі професійних знань від більш досвідченого працівника менш досвідченому. У висновках Міжнародної організації праці у 2000 р. наголошувалося, що підприємства відіграють вирішальну роль в інвестуванні професійної підготовки. Глобалізаційні тенденції змушують дослідників з'ясовувати значення, функції розвитку людських ресурсів у багатонаціональному середовищі. Значна увага науковців світу до вивчення систем формування навичок на підприємствах різних галузей економіки у

різних країнах підтверджує важливість цієї проблеми для їх економічного розвитку.

Дослідження розкривають економічний ефект від розвитку людських ресурсів, вплив на продуктивність виробничого персоналу, порівнюють традиційні та інноваційні системи управління людськими ресурсами, в яких навчання технічних навичок та навичок вирішення проблем є важливим елементом інноваційного управління людськими ресурсами. Порівнювався розвиток людських ресурсів у виробничій та управлінській галузях, причому увага зосереджувалася на відмінностях відбору працівників для просування та підвищення кваліфікації в компаніях різних країн.

Найбільш важливим у галузі розвитку людських ресурсів вважається процес «оцінювання інтервенцій з оптимізації процесу використання знань», а тому була запропонована модель оцінювання таких програм. Індивідуальна діяльність працівника перебуває під впливом мотивації, індивідуального становлення, умов використання знань. Чинники, які впливають на процес активізації знань – це ефективність педагога (усвідомлення власної здатності виконувати нове завдання, що посилюється вірою щодо того, що зусилля педагога подолають проблеми і повільне набуття нових навичок. Умови використання знань у праці окремі науковці називають середовищем сприяльності, що поєднує неформальну соціальну підтримку колег, адміністраторів, фасилітаторів технологічних змін, надання підтримки у формі ресурсів (таких, як час та обладнання).

Значний інтерес становлять дослідження особливостей менеджменту людських ресурсів на підприємствах різних напрямів виробництва в світі, більшість досліджень проводяться з менеджменту персоналу виробничої галузі. В працях наголошується на необхідності різних підходів до розвитку працівників сфери послуг та виробничої галузі.

Важливою тенденцією у професійному розвитку виробничого персоналу, яка простежується у більшості країн Європи, є виконання підприємствами функції основного джерела фінансування професійної підготовки, хоча роль уряду досить сильна у Франції, Бельгії, Греції, Португалії. За даними 2000 р.,

від 60 до 80 % неперервної підготовки забезпечують підприємства Німеччини, Данії, Італії і більше 80 % – Ірландії, Люксембургу, Великої Британії, майже 96 % – Швеції. 68,4 % компаній Австралії, 74,6 % Нової Зеландії та 77,8 % США проводять внутрішньофірмову підготовку.

Показники фінансування професійного навчання компаніями варіюються від країни до країни. У Сінгапурі 69 % компаній забезпечували навчання персоналу у 2000 р. і 58 % працівників одержували фінансову підтримку від працедавців, причому 38 % компаній повністю сплачували за навчання і 20 % – частково. В Малайзії 80 % підприємств або не здійснюють професійну підготовку або покладаються на неформальні способи навчання на робочому місці, і лише 21 % компаній забезпечують формальне навчання.

Статистичні дані свідчать про позитивну тенденцію щодо забезпечення професійного навчання підприємствами у світі. Міжнародні дослідження показали, що Австралія/Нова Зеландія є регіоном з найбільшим відсотком (90,5 %) працівників, що вдосконалюють свій професійний рівень за умов спонсорства компаній.

У європейських країнах співвідношення загальних витрат на розвиток виробничого персоналу варіювалось від 1,2 % в Португалії до 3 % у Данії у 1999 р., складаючи середній показник для 15 європейських країн на рівні 15 %. Дослідження 25 найбільших компаній Азії у 2002 р. показало, що вони інвестували 3,5 % фонду заробітної плати на підготовку, але зі значними відмінностями по країнах. Третя частина країн світу інвестувала 1 %, і шоста частина – більше 5 %. Наприклад, у середньому у 1998 р. кожен працівник Сінгапурської компанії Pte Ltd одержав 90 навчальних годин.

Згідно з даними американського Товариства підготовки і розвитку ASTD, відсоток витрат на підготовку від фонду заробітної плати у 2000 р. був найвищий в Азії (3,8 %) у порівнянні з 2,9 % на середньому сході, 2,5 % в Латинській Америці та Європі, і 2 % в США і Канаді. Статистичні дані свідчать про зростаючу тенденцію, показники якої стартували з 1,8 % у 1997 р., 2,2 % у 1998 р. та досягли 2,1 % у 1999 р.

Незважаючи на різні показники, не викликає сумнівів необхідність фінансування підприємствами професійного розвитку людських ресурсів, що значно підвищує конкурентоспроможність на ринку праці та продукції підприємств на ринках збуту. Міжнародна організація праці наполягає на необхідності спільних дій компаній, уряду та соціальних партнерів у цьому процесі.

Спільні та відмінні ознаки особливостей організації професійної підготовки виробничого персоналу в різних країнах світу полягають у розподілі відповідальності за професійне навчання між різними рівнями виконання: національним і корпоративним. Це уможливорює такий висновок: професійна підготовка може здійснюватись за національними програмами професійного навчання до працевлаштування, зокрема в дуальній системі та шляхом виховання фахівців на засадах внутрішньофірмової підготовки, з акцентом на навчанні на робочому місці.

Важливою відмінністю між професійною підготовкою виробничого персоналу у східних та західних країнах є рівень відповідальності компаній за її проведення. Завдяки ряду причин національного, культурного, економічного характеру, азійські країни надають перевагу професійній підготовці на робочому місці, у той час, як європейські країни тяжіють до допрофесійного навчання за допомогою дуальної підготовки. Через «безвідповідальність» компаній щодо забезпечення підготовки, небажання працедавців інвестувати у підготовку працівників, особливо з метою розвитку загальних навичок, мало готується працівників, яких можна використати на інших робочих місцях. «Полювання за головами», або можливість переманювання кваліфікованих працівників з інших компаній створили брак мотивації у працедавців США інвестувати у професійний розвиток свого персоналу. Практика найму досвідчених працівників превалює в американських компаніях, які не проводять професійну підготовку, що шкодить намаганням вибудовувати надійні взаємовідносини з клієнтами.

Серед спільних рис у державній політиці розвитку людських ресурсів та забезпечення професійної підготовки на національному рівні в різних країнах

світу виявлено такі, як створення фондів розвитку людських ресурсів, проведення заходів з розвитку компетенцій та надання фінансової підтримки на всіх рівнях для успішної реалізації професійної підготовки. Так, широко розповсюдженою практикою є створення спеціальних фондів розвитку людських ресурсів: до Фонду розвитку людських ресурсів (у 1992 р. в Малайзії), Фонду розвитку компетенцій (Сінгапур 1979 р.), Фонду професійної підготовки (Фіджі) відраховується 1% податків для забезпечення професійної підготовки. Фонди пропонують грантові програми, які покривають 30 – 75 % витрат компанії на професійну підготовку. Компанії Фіджі мають право вимагати повернення до 90 % витрат на навчання з внесених податків. У результаті компанія не залежить від державних фондів, що є унікальною практикою у тихоокеанському регіоні. За проаналізованими матеріалами, в країнах Східної Азії проведенню професійного навчання увага приділяється в малих і середніх підприємствах, для працівників з низькою кваліфікацією, працівників похилого віку.

У інших країнах світу спостерігається відкриття спеціальних організацій для забезпечення професійної підготовки. Так, у Новій Зеландії були створені організації «40+», які пропонують програми промислової підготовки у важливих секторах промисловості. Ці організації укладають контракти з партнерами для забезпечення навчання на робочому місці або зовнішньої підготовки: навчання проводиться відповідно до вимог Національної рамки кваліфікації. Рада галузевих компетенцій Великої Британії відповідальна за визначення компетенцій у відповідних галузях, розвиток професійної підготовки. У цій країні існують програми навчання від професійних спілок, які фінансує уряд, а керування здійснює Конгрес професійних спілок. Головна мета програм – підтримка тих працівників, які на цей час не беруть участі у навчанні, і тих, кому необхідно оволодіти базовими навичками. Основні галузі промисловості, в яких проводиться навчання, це: поліграфія, транспорт, роздрібна торгівля, готельний бізнес. Професійна підготовка у Фінляндії проводиться в усіх галузях, від сільського господарства до високо-технологічного виробництва. Більшість програм засновано на компетенціях, з

відповідним співвідношенням годин – 20 % і 80 % на теоретичну і практичну підготовку.

Серед важливих аспектів у програмах підготовки в розвинутих країнах світу є деякі особливості. У Швеції, наприклад, під час підготовки працівників увага спрямовується на розвиток їх аналітичних здібностей, відповідальності, практичного використання одержаних знань. На підприємствах здійснюється ретельний контроль за підготовкою та раціональної організацією робочого місця. У США професійна підготовка спрямовується на диверсифікацію навичок у професійній діяльності. В Японії – на удосконалення вмінь працівників навчатися.

Важливість навчання на робочому місці визнається в усіх країнах, але принципи його функціонування зазнають змін у кожній окремій країні відповідно до законодавства, економічних, національних та культурних чинників. Великий вплив на практику розвитку виробничого персоналу має культурний аспект. Так, культурні особливості, які впливають на бізнес є багатоаспектними, вони формують погляди та ціннісні виміри працівників. Культура відіграє визначальну роль у розумінні принципів організації і розвитку людських ресурсів у світі, але науковий і технічний прогрес згладжує деякі культурні розбіжності. Японські спеціалісти з розвитку людських ресурсів визнають, що система розвитку людських ресурсів запозичена із Заходу, але набула своїх специфічних якостей. У Східній Азії, зокрема в Японії, Китаї і Тайвані, багато якостей знаходять відображення в поведінці працівників, які були виховані на принципах конфуціанства, основними з яких є важливість сім'ї, порядку і дотримання соціальної ієрархії. Конфуціанство визначає індивідуальний тип поведінки, запобігає виникненню дисгармонії у соціальних відносинах, що сприяє соціальному і економічному розвитку, і тому Східна Азія демонструє помітні переваги у перспективах розвитку бізнесу і практиці підготовки виробничого персоналу.

Форми організації підготовки на підприємствах країн Східної Азії мають специфічні ознаки. Так, в Японії розвиток людських ресурсів підтримується на всіх рівнях, і постійна ретельно спланована підготовка на робочому місці

розглядається як основний метод формування навичок працівників у японських компаніях. Японські працедавці зацікавлені у працевлаштуванні і підготовці, водночас більшість організацій розробляють власну стратегію, програми та інші форми професійного розвитку працівників. Методи підготовки японських компаній переважно представлені груповими видами діяльності (роботою у термінових групах, і групах «коло якості»). Керівництво підприємства забезпечує необхідну структуру для розвитку людських ресурсів: великі організації мають власні корпоративні інститути для підтримки навчання без відриву від виробництва. Малі і середні фірми, які через брак фінансових можливостей не мають змоги відкрити власні інститути, користуються послугами державних закладів або центрів підготовки великих компаній однієї або суміжної професійної групи.

На підприємствах Тайваню не розрізняють поняття «розвиток людських ресурсів» та «професійна підготовка». Більшість великих підприємств організовували власні департаменти професійної підготовки: на великих підприємствах в основному зосереджена на професійному навчанні нових працівників без відриву від виробництва, або на підготовці потенційних керівників. Тим часом на середніх і малих підприємствах професійне навчання поєднується з навчанням основ безпеки і гігієни праці. Професійне навчання краще розвинуто на великих підприємствах (що є спільною рисою з японськими підприємствами), що пояснюється високою плинністю персоналу, нестачею кваліфікованих учителів і фінансової підтримки.

У Китаї нові економічні умови розвитку суспільства змушують все більше уваги приділяти організаційному розвитку підприємств і навчанню робітників. Більшість роботодавців вважають, що система освіти не забезпечує формування у випускників необхідних навичок і знань. Тому розвиток людських ресурсів забезпечується шляхом професійного навчання до працевлаштування, відкриттям додаткових центрів професійної підготовки, поширенням вищої освіти. Китайський уряд визнає необхідність розвитку людського капіталу на виробництві як процесу, що заохочує працівників до набуття нових професійних знань, що сприятиме підвищенню

конкурентоспроможності підприємств. Розвиток людських ресурсів розглядається не тільки як передумова економічного розвитку, а і спосіб вирішення проблеми зайнятості населення, тому запроваджуються реформи і надаються нові функції уряду, інститутам і підприємствам. Державні підприємства почали здійснювати інвестиції у людський капітал. Компанії TCL, Hain and Future Wave запровадили свою власну практику розвитку людських ресурсів, у якій поєднали західну теорію із китайською культурою. Стратегія розвитку персоналу спрямовується на утримання і заохочення цінних для компанії працівників шляхом їх професійного розвитку.

В США, Німеччині та Великій Британії у сфері обслуговування перевага надається «учнівство-подібній підготовці». У банківському секторі Німеччини система учнівства є проміжною ланкою між академічною освітою та робочим місцем. Тут працівники починають кар'єру з початкових рівнів, переміщуються в організаційній структурі компанії одночасно з підвищенням заробітної плати, що нагадує японський тип підготовки. Порівняльний аналіз типів навичок, що їх набувають працівники під час навчання, свідчить, що підготовка, зокрема працівників готельного бізнесу в Німеччині у системі учнівства, достатньо широка та охоплює, крім професійних навичок, необхідних для роботи у готельному секторі, ще і загальноосвітні предмети. У Великій Британії підготовка спрямовується на оволодіння більш широкими базовими навичками, а спеціалізованим надається менше уваги. У США робітники готелів рідко проходять підготовку до працевлаштування, але існує добре налагоджене соціальне партнерство між деякими освітніми закладами та готелями, які приймають на роботу учнів на постійній або погодинній основі.

Важливою формою навчання є проведення крос-професійної підготовки – виконання завдань у різних департаментах, що є характерною ознакою для внутрішньофірмової професійної підготовки у багатьох країнах світу. Для працівників готелів у США, Німеччині та Великій Британії пропонуються різні форми навчання поза робочим місцем – зовнішні семінари та навчальні курси за кредитно модульною системою. У Великій Британії у сфері обслуговування традиційно перевага надавалась формальному навчанню у порівнянні з

американськими або німецькими партнерами, удвічі більше працівників направляються до зовнішніх курсів підготовки. Але останнім часом спостерігається поступове зростання кількості програм неформальної підготовки на робочому місці та внутрішньофірмовому навчанню. Тривалість навчання поза робочим місцем, за яке сплачує працедавець в США, Німеччині та Британії, не відрізняється. Оплата за навчання може здійснюватись як працедавцями, так і працівниками.

На відміну від японських підприємств на американських заводах перевага надається базовій професійній та обов'язковій підготовці з безпеки праці. Зміст формальних програм деяких японських та американських підприємств був подібним у 1998 р. («New United Motor Manufacturing», «General Motors», «Toyota» в США, «Toyota Takaoka»). Цільовими групами навчання був персонал з обслуговування, наладки та ремонту обладнання та виробничий персонал. Основний напрям підготовки – вирішення проблем виробництва.

Отже, професійна підготовка персоналу в США та Німеччині спрямовується на набуття менеджерами професійного досвіду у виконанні невеликої кількості функцій, тоді як третина японських менеджерів мають досвід роботи у кількох напрямках менеджерської справи. Це досягається шляхом застосування двох головних напрямів професійного розвитку персоналу – загального та спеціального, – в результаті чого виховуються дженералісти і спеціалісти. Ротація допомагає дженералістам стати менеджерами, водночас спеціалісти мають обмежені кар'єрні можливості, і продовжують розвивати навички лише у технічному напрямі. Порівняння підготовки фахівців трьох професій (маркетинг, фінанси, менеджмент людських ресурсів) дало можливість виявити, що менеджери як у США, так і Японії проходять ротацію з певної кількості різних завдань у межах однієї професії, і таким чином обсяг їхніх завдань однаково широкий для менеджерів у двох країнах. Тим не менше, з погляду різноманітності функціональних завдань, більший обсяг знань спостерігається у досвіді японських менеджерів порівняно з американськими. Важливим висновком є те, що у крос-функціональних завданнях для менеджерів у Японії особливий акцент робиться

на виконанні роботи в кількох різних професійних напрямках, а в США – в одному або двох. Таким чином досягається незвичний характер крос-функціонального кар'єрного розвитку в Японії.

Японські працівники оволодівають навичками шляхом повільного засвоєння компетенцій у робочій групі. Поступове розширення знань відбувається виконанням різноманітних завдань, що є їх внеском в групу. Працівники у такий спосіб розвивають «контекстуалізовану» компетенцію, яка охоплює дві функції, важливі для професійної діяльності: поєднання теоретичних знань з емпіричним ноу-хау для створення «виробничого розуму» та знань, які «доповнюють» знання інших категорій працівників (техніків та працівників фізичної праці), завдяки перекриттю або збігу їхніх навичок. Подібне спостерігається і в Німеччині, де професійна підготовка забезпечує послідовність процесу набуття кваліфікації: від кваліфікованого працівника – до інженера. Безперечним є те, що обидві країни створили свій виробничий потенціал, який відрізняється продуктивним розумом від звичайного виконання завдань на робочому місці.

Важливою формою професійного розвитку виробничого персоналу, що має місце в багатьох країнах – ротацію. В японських компаніях шляхом ротації і виконання різних завдань, працівники оволодівають важливими знаннями і навичками на кожному кар'єрному етапі та накопичують досвід практичної діяльності для подальшого просування. Головною особливістю є те, що в японських компаніях ротація – це механізм широкого застосування для надання можливості кар'єрного зростання, поширення досвіду працівників (Японії та Швеція). Проте відмінність полягає у процедурі призначення працівників до цієї форми розвитку компетенцій: якщо в США та Великій Британії існує система оголошень на вакантні посади для здійснення між організаційних переміщень працівників, що дає змогу працівникові визначити свій намір у будіванні власної кар'єри, то в Японії ротація не дає свободи працівнику для прийняття рішення щодо власних уподобань у наступному кар'єрному етапі – рішення приймає супервізор або менеджер за принципом «призначення правильного працівника на правильне місце», а не справедливості та

неупередженість. В японських компаніях супервізори приймають рішення і щодо характеру завдань, які спрямовуються на формування інтегрованих навичок працівників. Такі рішення приймаються з метою знайти найкраще і гармонійне співвідношення між реальними навичками працівника та бажаним рівнем продуктивності підприємства. На американських підприємствах ротація також застосовується, але не як основна форма розвитку виробничого персоналу. Керівництво ротацією здійснюють супервізори передової лінії виробництва, або робочі групи для заповнення вакантного робочого місця. Постійне переміщення працівників відбувається з урахуванням трьох умов: заявка на тип роботи, правила старшинства та оцінювання навичок.

Відповідно до можливостей виконувати завдання виробництва менеджерів секції і підрозділів можна класифікувати на три типи: однофункціональний тип (менеджери, які більше 76 % практичного досвіду набули в одній галузі), квазі-однофункціональний тип (51 – 75 % в одній галузі, але мають невеликий досвід в інших), та багатфункціональний тип (менше 50 % досвід в одній галузі та достатньо досвіду роботи в інших). Якщо в США та Німеччині однофункціональний тип складає майже 50 % від загальної кількості менеджерів, то в Японії спостерігається наявність усіх трьох типів у однакових пропорціях, що є підтвердженням ефективності японського типу професійної підготовки виробничого персоналу.

Менеджери Японії, Німеччини та Сполучених Штатів зазначають, що досвід у виконанні широкого кола професійних обов'язків у їх галузі дав їм хорошу основу для розвитку професійних компетенцій та подальшої ефективної праці. Вони виокремлюють як найбільш важливі два типи з трьох: «досвід з виконання різних типів робіт одного напряму діяльності», та «довгострокове виконання одного типу роботи». Другим за важливістю японці вважають досвід роботи в інших напрямках корпоративної діяльності, у той час як американці – «навчання у профільному закладі освіти», а німецькі менеджери – «самоосвіта або навчання за власним коштом». Але японські менеджери наголошують на важливості досвіду роботи і в інших професійних напрямках, що сприяє вихованню необхідних навичок для секційних

менеджерів, тоді як менеджери американських компаній вважають достатнім розвиток в одній сфері діяльності.

Важливою тенденцією у підготовці виробничого персоналу є зростання ролі самоосвіти у професійному розвитку. Беручи до уваги недостатні можливості в одержанні професійної підготовки нерегулярними працівниками підприємств у порівнянні з регулярними, важливість самоосвіти набуває все більшого значення. В розвинутих країнах спостерігається посилення підтримки самостійного професійного розвитку працедавцями на тлі все більшої гнучкості ринку праці та тенденції до зменшення інвестицій у розвиток людських ресурсів з боку підприємств. Самостійний тип підготовки розглядається як економічне та ефективне рішення проблеми нерівного доступу до освіти працівниками різних типів працевлаштування.

Отже, професійна підготовка як ефективний засіб розвитку людських ресурсів на індивідуальному, груповому та організаційному рівнях широко використовується у багатьох країнах світу. Її визначення, цілі, форми та методи варіюються в різних країнах залежно від економічних, політичних, і культурологічних умов. У результаті порівняльного аналізу були виявлені спільні та відмінні тенденції у професійній підготовці персоналу на підприємстві, тобто: фінансова підтримка працедавцями навчання, що розглядається як інвестиції у розвиток підприємства; створення фондів розвитку людських ресурсів у багатьох країнах світу. Спостерігаються відмінності у формах та методах проведення професійної підготовки, що пояснюється економічними, культурологічними чинниками. Але незаперечною є важливість такої підготовки для професійного та індивідуального розвитку особистості, підвищення продуктивності підприємства, забезпечення умов для неперервної професійної освіти, і в кінцевому підсумку – економічного розвитку країни.

1.2. Вплив корпоративної культури на менеджмент людських ресурсів

Японська система найму та корпоративні взаємовідносини вважаються однією з ідеальних моделей менеджменту в світі, елементи яких запозичені деякими розвинутими країнами (США, Канада, Східна Європа) та успішно екстрапольовані в таких країнах Східної Азії як Південна Корея, Тайвань, Гонконг. Три особливості японського менеджменту – довічний найм, кар'єрне зростання і система оплати на основі старшинства – створили особливу модель корпоративних взаємин, що привертає увагу багатьох учених і практиків з розвитку людських ресурсів. Корпоративна культура була визнана «однією з найбільш впливових і стабільних сил, що функціонують у компанії».

Національна культура Японії була одним з найбільш впливових чинників формування особливого стилю менеджменту в компаніях. Довготривалий успіх цієї системи привернув увагу науковців і дослідників. Ще у 80-х роках наголошувалося, що індустріальний розвиток, якого досягла Японія у минулому, є результатом функціонування ідеальної моделі менеджменту і є зразком для наслідування іншими країнами. Деякі науковці дають таке визначення японському менеджменту: «Японська модель менеджменту націлена на роботу в команді, на довготривалі перспективи і постійне поліпшення якості. Ця модель не є абстрактною теорією, вона виникла з екстраординарних досягнень японських компаній шляхом застосування менеджерських прийомів (загальний якісний менеджмент, доброзичливі взаємовідносини тощо). В результаті це привело до постійних переваг над західними компаніями в якості і ціні продукції».

Японське суспільство є однорідним з погляду мови і культури, завдяки чому і керівництво, і виробничий персонал поділяють подібні погляди, мають однакову систему цінностей. В організаційній культурі відчувається домінування концепції *ie*, і культура сімейності *oyabun-kobun* превалює в людських відносинах. Проживаючи разом впродовж століть на невеликому острові, не маючи інших природних ресурсів, крім людських, японці завжди використовували їх повною мірою. Історично японська культура відстоювала

важливість життя у гармонії, наголошуючи на важливості довіри, теплих стосунків між людьми. Особливості японського менеджменту пояснюються багатовіковими культурними традиціями, які дуже різняться від цінностей Заходу, і навіть азійських країн-сусідів. Національна культура – важливий чинник впливу на різні аспекти менеджменту і практики розвитку людських ресурсів, а насамперед – на систему працевлаштування, кар’єрного зростання, оплати праці, навчання персоналу та менеджменту людських ресурсів.

В Японії з початку індустріалізації менеджмент персоналу поступово став колективно спрямованим і альтруїстичним. Традиційна для Японії модель патерналістського устрою держави та необхідність сильного керівництва на чолі компанії були інтегровані у філософію корпоративного менеджменту, яка розподіляє обов’язки між членами компанії, визначає їх поведінку в різних ситуаціях, роль корпорації в суспільстві і в цілому світі, її цілі та шляхи їх досягнення. Індивідуальний, спрямований на вигоду, підприємницький напрям у менеджменті набув поширення у 1920-х роках, але не був цілком сприйнятий суспільством.

Одна з причин погляду на японський менеджмент як ідеальний та основна його відмінність від менеджменту західного типу полягає у неформальних і доброзичливих взаємовідносинах керівництва з підлеглими, які базуються на подібних інтересах та взаємодовірі. Компанія вибачає працівникам їхні помилки, які розглядають лише як певну навчальну ситуацію. Але гострої критики зазнають ті працівники, які порушують основний принцип компанії: гармонію у взаємовідносинах. Зазвичай правила поведінки рідко записуються у чітких формулюваннях. Вони передаються з корпоративною культурою, і накопичуються з кожним роком існування компанії та взаємовідносинами між працівниками. Ритуали, церемонії і традиції передаються працівникам у процесі виконання роботи з наголосом на корпоративні і завдяки цьому засвоюється на тривалий час. Основні принципи компанії полягають у тому, що треба визнавати спільну відповідальність за якість продукції, сприяти прогресу та загальному «благоустрою суспільства», бути відданими перспективному розвитку світової культури.

Кредо працівників визначається так: прогрес і розвиток можуть бути реалізовані тільки шляхом спільних зусиль і співпраці кожного члена компанії. Заслужують на увагу сім духовних цінностей, обов'язкових для виконання всіма членами компанії: 1) служіння нації у праці на виробництві; 2) відданість компанії; 3) гармонія і співпраця; 4) боротьба за якість і удосконалення; 5) ввічливість і гуманізм; 6) асиміляція з інтересами компанії; 7) вдячність. Такий набір цінностей та між-особових взаємовідносин дає змогу сформувати чіткий, хоча і неявно виражений, тип комунікації, який також є характерною особливістю японської корпорації, і який можливий лише між людьми, що сповідують однакові цінності, та спільно працюють впродовж багатьох років. Такий тип спілкування має важливе значення для прийняття рішень.

Характерною особливістю японського менеджменту є те, що менеджери часто використовують більше власний досвід і ідеї, навички роботи з персоналом, ніж формальні стратегії та прийоми менеджменту. Одночасно, це поєднується з турботою про персонал компанії, як її головний актив та основний важіль підвищення продуктивності, методом прийняття консенсусних рішень, повагою до старших працівників за їх знання, та роботу для фірми. Головна ознака японського менеджменту полягає у концентрації уваги навколо людини, яка вирішує проблеми і генерує ідеї, а також в одночасному вихованні у неї відчуття «групи» і «громади» під час спільної роботи на користь підприємства. Працівники фірми є найважливішим активом, політика розвитку людського капіталу спрямовується на формування відданості працівника і довготривалої орієнтації у прийнятті рішень. Головна мета – зосередженість на людському вимірі, тобто виховання спеціальних людських взаємовідносин в компанії для кращого керування людськими ресурсами.

На початку 80-х років минулого століття була запропонована концепція «компанії Z», в якій наголошується на тому, що, чому і як американці повинні перейняти від японських успішних компаній. Виділено основні компоненти трьох різних типів корпорацій: типова успішна японська корпорація (тип J); типова неуспішна американська корпорація (тип A); тип корпорації Z, в якій американські підприємства змогли максимізувати свій успіх шляхом поєднання

японського і американського підходів до менеджменту. Дослідження особливостей японського менеджменту свідчать, що найбільш складним аспектом розуміння для американців, які зробили основними характеристиками своєї культури незалежність й індивідуальну відповідальність, а також сильна японська орієнтація на колективну відповідальність і взаємозалежність. «Все важливе в житті японця відбувається як результат колективних зусиль і колективної роботи». Проблеми, способи їх вирішення, а також нагороди визначаються і призначаються колективно. Для працівників компанії J незалежність розглядається як неповага з боку інших та егоїзм, тоді час як самопожертвування і відданість робочій групі оцінюється як позитивні риси характеру.

Для корпорації моделі J характерним є те, що у прийнятті найскладнішого рішення, у процесі його обговорення, яким би складним і тривалим він не був, беруть участь усі члени робочої групи. Важливим є те, що після тривалих обговорень рішення приймається й розпочинається його швидке й ефективне виконання. Саме тому, що складний процес прийняття рішення відбувається у групі, яка поділяє однакові погляди, має однакові цінності, коли кожен працівник довіряє один одному, успіх досягається більший ніж в американських компаніях.

Спільне прийняття рішень не обмежується лише діями топ-менеджерів і їх помічників. Кожен працівник компанії моделі J часто має можливість впливати на політику розвитку й практичну діяльність компанії. Так, працівники задіяні у «колі якості» – робочій групі, а їх функції полягають у виявленні проблем та розробці шляхів їх подолання. Цікаво, що один працівник може бути членом декількох груп, основна мета кожної – підвищення продуктивності компанії. Необхідно зазначити, що такий прийом «кіл якості» став набувати популярності в американських корпораціях, госпіталах, школах, хоча й виникають сумніви щодо його ефективності в умовах відсутності цілісного розуміння діяльності компанії, як це має місце в японських корпораціях. В Японії кожна робоча група перебуває під наглядом керівництва відповідного рівня, увага якого зосереджується не тільки на продуктивності

праці цієї групи, як це характерно для американських компаній. Японці усвідомлюють важливість так званої підтримки функціонування – теплих взаєностосунків. Церемонії, спілкування, сімейний стиль дуже важливий у компанії типу J. Успішна японська корпорація може бути представлена як розширена сімейна структура з теплими стосунками та взаємозалежністю.

Ще однією відмітною від західної культури ознакою є те, що життя японської сім'ї та життя корпорації тісно взаємопов'язані. Часто говорять, що японська компанія – як сім'я. Подібна етика гармонії і кооперації існувала під час другої стадії розвитку управління персоналом у довоєнний період, і таким чином відбувалося встановлення норм «сімейності». Цей факт підтверджується навіть церемонією прийому нових працівників у корпорацію, на якій присутні батьки новачків. Голова компанії звертається у своїй промові до нового покоління працівників і до їхніх батьків, він обіцяє забезпечити їхнім дітям не тільки гідну роботу, а й докладати зусиль для їх фізичного, інтелектуального і морального розвитку. Потім виступає представник батьків, який дякує корпорації та обіцяє, що діти будуть віддані компанії так, як вони віддані своїй сім'ї. Потім виступає представник новачків, який висловлює подяку компанії, і батькам, обіцяючи виправдати довіру і сподівання обох сторін.

Така церемонія мало ймовірна в американській компанії, адже в американському суспільстві і культурі практикується «часткове включення», тобто практика непостійного члена різних соціальних організацій, що робить легким перехід від однієї організації до іншої, тому проблеми, які виникають в одній організації, зникають в іншій. В Японії люди, які живуть і працюють разом й бачать один одного у різних ситуаціях впродовж усього життя, не мають права на нерозуміння один одного, на дисгармонію, недовіру та ворожнечу, вони повинні докладати зусиль, щоб вибудувати гармонійні стосунки. Таким чином японці перетворились на експертів у розбудові теплих, гармонійних робочих взаємовідносин.

Можна виділити основні відмітні ознаки японського менеджменту, в основі якого – людський капітал:

1. Орієнтація на групу – це основа системи японського менеджменту, яка передбачає повне взаєморозуміння між працівниками усієї групи. Це відповідає японській культурі й спостерігається у японських організаціях усіх типів. Люди працюють заради групи, а не заради особистих інтересів.

2. Орієнтація на громаду. Увага компанії приділяється як приватному життю, так і життєдіяльності організації. Працівник вважається членом корпоративної сім'ї.

3. Внутрішній ринок праці, в якому здійснюється найм працівників, їхній розвиток і переведення на різні посади в одній фірмі. За такою системою їх робота та професійний розвиток мають довгострокову перспективу.

4. Колективне прийняття рішення на основі консенсусу. Компанії заохочують працівників брати участь у вирішенні проблем виробництва. В компанії вважають, що для поліпшення продуктивності працівників їх необхідно інформувати з усіх питань.

5. Групові обов'язки і групова відповідальність. У японських організаціях індивідуальні типи робіт не визначаються, а тому і не складаються інструкції до індивідуальних робіт.

6. Найм на роботу. Працівників наймають з урахуванням особистих якостей, не надаючи особливої уваги наявності навичок для виконання певних видів робіт. Потенційних працівників обирають відповідно їх освіти, яку вони одержали, а також характеру.

7. Довічне наймання на роботу. Частіше здійснюється у великих і середніх підприємствах і передбачає роботу працівника в одній компанії до виходу на пенсію. Стабільність – основна складова японської культури, що добре відображено у принципі довічного найму: більше ніж третина всіх японців працюють все життя на одному підприємстві. Довічний найм здійснюється не на основі формального контракту, а згідно з обов'язком корпорації забезпечувати довготривале працевлаштування.

8. Програми соціальних гарантій, які пропонують компанії. Ці програми включають медичне обслуговування, забезпечення житлом, позики компанії тощо.

9. Заробітна плата і кар'єрне просування на основі старшинства.

Пріоритет надається старшим працівникам, яких високо цінують за роки, віддані компанії, та їхній вклад у корпоративний розвиток.

10. Внутрішньофірмова підготовка. Компанія забезпечує внутрішньофірмову підготовку для розвитку навичок і набуття знань працівниками на регулярній основі. Працівники мають можливість продовжувати неперервну освіту та розвивати свої здібності впродовж всього економічно активного життя.

11. Ротація. Компанії більше приділяють увагу загальному розвитку працівників, ніж розвитку якихось особливих навичок. Тому японські працівники є поліфункціональними, володіють багатьма навичками і періодично переводяться з однієї роботи на іншу для диверсифікації компетенцій.

Отже, головною тенденцією у менеджменті в японських компаніях є функціонування внутрішнього ринку праці, на якому привалює ідеологія колективізму та орієнтація на групу. Компанії наймають, розвивають, створюють необхідні умови для кар'єрного просування і використовують виробничий персонал для посилення внутрішнього ринку. Така практика допомагає розвивати виробничий персонал у напрямі найбільш бажаному для майбутнього фірми. Обов'язком кожного менеджера є підтримання гармонії у взаємовідносинах працівників. Компанії вважають, що для досягнення високих виробничих результатів, відданості та мотивації працівників до роботи необхідно інформувати їх, турбуватися про них і розвивати їхні навички шляхом внутрішньофірмової підготовки.

Серед особливостей корпоративних взаємовідносин у корейських компаніях необхідно звернути увагу на обмежені повноваження лінійних керівників середнього рівня в організаційній структурі. Наприклад, начальник цеху має мало повноважень щодо своїх підлеглих. Лінійний керівник повинен приймати всіх, кого направляє на роботу департамент персоналу. Якщо працівник направляється на роботу за рекомендацією когось дуже впливового в

організації, то уявлення лінійного менеджера щодо можливого внеску претендента у роботу компанії має дуже мало значення.

Отже, характерні ознаки менеджменту японських корпорацій значно відрізняються від європейського та американського стилю управління. Більшість характерних ознак, як наприклад довічний найм, неперервний професійний розвиток, відданість робочій групі, колективна відповідальність, приязні взаємини на основі довіри, зв'язок сім'ї і корпорації не мають аналогів у світі. Важливою ознакою японського менеджменту людськими ресурсами є визначення довгострокових перспектив і спрямування розвитку особистості на їх реалізацію. Необхідним вважається заохочення всіх працівників до неперервної освіти та всебічного розвитку здібностей протягом усього економічно активного життя. Процес професіоналізації відбувається шляхом набуття широкого кола професійних навичок, завдяки чому японські працівники є поліфункціональними, що дає змогу легко у разі потреби здійснювати реорганізацію, або модернізацію виробництва. Однак під впливом сучасних тенденцій спостерігається перегляд традиційних прийомів менеджменту, які іноді стримували розвиток підприємства.

Питання для самоконтролю

1. У чому полягають особливості державних стратегій з професійного розвитку виробничого персоналу в різних країнах?
2. Дайте характеристику принципів накопичення висококваліфікованого людського капіталу.
3. В чому полягає координація діяльності урядових, промислових, суспільних організацій щодо підвищення кваліфікації виробничого персоналу?
4. Проаналізуйте внесок підприємств у професійний розвиток виробничого персоналу у різних країнах.
5. У чому полягають особливості професійного розвитку виробничого персоналу в Азійських країнах?
6. Як культурні традиції Японії вплинули на менеджмент людських ресурсів?
7. Яке значення має навчання на робочому місці у контексті глобалізаційних тенденцій?
8. Який економічний ефект має розвиток людських ресурсів?
9. Що впливає на індивідуальну діяльність працівника?
10. Які чинники впливають на процес активізації знань працівників?
11. Яку роль відіграє підприємство у професійній підготовці фахівця?
12. Як відрізняються показники фінансування професійного розвитку людських ресурсів підприємствами країн Азії, Європи і Америки?
13. Як впливає рівень фінансування розвитку виробничого персоналу на конкурентоспроможність на ринку праці та продукції підприємств на ринках збуту?
14. У чому полягають відмінності організації професійної підготовки виробничого персоналу в різних країнах світу?
15. Якими є спільні риси державної політики з розвитку людських ресурсів та забезпечення професійної підготовки на національному рівні в різних країнах світу?

16. Охарактеризуйте ключові аспекти програм підготовки працівників підприємств в розвинутих країнах світу.
17. Які специфічні ознаки мають форми організації підготовки працівників на підприємствах країн Східної Азії?
18. Що є характерною ознакою внутрішньофірмової професійної підготовки фахівців у багатьох країнах світу?
19. У чому полягає відмінність професійної підготовки персоналу в Японії, США та Німеччині.
20. Проаналізуйте ефективність трьох типів професійної підготовки виробничого персоналу в Японії, США та Німеччині відповідно до можливостей виконувати завдання виробництва.
21. Яке значення має самоосвіта у професійному розвитку працівників підприємств у розвинутих країнах світу?
22. Як науковці характеризують японський менеджмент?
23. Які чинники найбільше вплинули на формування особливого стилю менеджменту в японських компаніях?
24. Як культурні традиції Японії вплинули на менеджмент людських ресурсів?
25. Які духовні цінності покладені в основу філософії корпоративного менеджменту в Японії?
26. Охарактеризуйте особливості японського менеджменту в компаніях.
27. У чому полягають відмінності японського менеджменту від менеджменту західного типу?
28. Розкрийте основні положення концепції «компанії Z», запропонованої на початку 80-х років минулого століття.
29. Дайте характеристику головної тенденції у менеджменті в японських компаніях.
30. Якими є особливості корпоративних взаємовідносин у корейських компаніях?

СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ В АЗІЙСЬКИХ КРАЇНАХ

2.1. Загальна характеристика виробничо-педагогічних систем

Професійна підготовка виробничого персоналу в японських та південнокорейських компаніях є комплексом педагогічних і організаційно-управлінських заходів, спрямованих на оволодіння працівниками знаннями, уміннями і навичками в обраній ними галузі професійної діяльності, розвиток їх компетентності та професіоналізму, виховання професійної і корпоративної культури, а також уможливлення кар'єрного зростання в межах компанії. Професійна підготовка та навчання може проводитись як шляхом формального, так і неформального навчання або комбінації обох.

Японська та південнокорейська системи розвитку професійних компетенцій складається із двох важливих компонентів – централізованої державної системи професійної освіти і навчання, й високоякісної внутрішньофірмової підготовки. Причому, якщо в Південній Кореї державна система тривалий час виконувала функцію постачальника кадрів на ринок праці, то в Японії – функцію виховання висококваліфікованих фахівців на тлі недостатньо розвинутої системи професійної освіти. Крім того, в Південній Кореї неперервна освіта, яка здійснює розвиток компетенцій виробничого персоналу, поки ще не здобула належного поширення, хоча активно розвивається.

Професійні якості японського виробничого персоналу досягли високого рівня завдяки диверсифікації форм розвитку людських ресурсів, запровадженню ефективної системи внутрішньофірмової підготовки. На рисунку 1 представлено структуру професійної підготовки, якою опікується Міністерство праці Японії, та заклади професійної підготовки, кількість яких позначено в дужках.

**Структура системи професійної підготовки під керівництвом
Міністерства праці Японії у 1995 р. (кількість закладів)**



Професійна підготовка в Японії та Південній Кореї диверсифікована за типами, термінами проведення та цільовими групами. Вона передбачає базову або початкову підготовки для щойно прийнятих працівників, підготовку для підвищення кваліфікації персоналу компанії з практичним досвідом роботи та перенавчання працівників.

В Японії базова підготовка (початкова) може бути короткостроковою (12 год.), якщо її мета надати основні знання та навички необхідні для виконання простих завдань виробництва. Підготовчі курси базового навчання можуть тривати 1 – 2 роки. Їх завдання – забезпечити випускників середньої школи знаннями і навичками, необхідними для виконання багатофункціональних операцій виробничого процесу. Випускники середніх шкіл можуть продовжити навчання на спеціальних дворічних підготовчих курсах, мета яких підготовка техніків.

Підготовка для підвищення кваліфікації триває від 6 місяців до 1 року і передбачає навчання за двома рівнями кваліфікації. Вона спрямовується на забезпечення знаннями, необхідними для одержання сертифікату певного рівня. Існують монорівневі курси підготовки працівників, по закінченні яких згідно з одержаними знаннями надається сертифікат. Курси підвищення кваліфікації для менеджерів і супервізорів допомагають удосконалити навички та оновити знання менеджерського та педагогічного персоналу японських компаній. Крім того, для виконання складних виробничих завдань та оволодіння новими технологіями кожен працівник повинен пройти курси, що дадуть йому змогу удосконалити наявні і набути нові навички.

Перенавчання і повторна підготовка проводиться у формі короткострокових курсів (більше 12 годин) кінцевою метою яких є оволодіння навичками, необхідних для виконання простих видів робіт. Курси перепідготовки, які тривають від 2 місяців до 1 року забезпечують безробітних або бажаючих змінити роботу навичками і знаннями, необхідними для працевлаштування. У таблиці 1 наведено узагальнену інформацію щодо особливостей професійної підготовки виробничого персоналу в японських компаніях.

Загальна характеристика професійної підготовки в Японії

Тип професійного навчання	Курси підготовки	Характеристика підготовки	Тривалість	Місце Проведення
Базова підготовка (початкова підготовка)	Короткострокова підготовка	Виробити основи навичок та знань необхідних для працівників	Більше 12 годин	Центр професійної підготовки
	Звичайні підготовчі курси	Забезпечити знаннями і навичками, необхідними для багатофункціональних операцій	1 – 2 роки для випускників повної середньої школи	
	Спеціальні підготовчі курси	Підготовка техніків	2 роки для випускників повної середньої школи	Професійні коледжі
Підготовка для підвищення кваліфікації	Рівень 1: курси підготовки на сертифікацію працівників	Забезпечити знаннями, необхідними для одержання сертифікату рівня 1	6 місяців, 1 рік за заочною формою навчання	Центр професійної підготовки
	Рівень 2: курси на сертифікацію працівників	Забезпечити знаннями для одержання сертифікату рівня 2		Центри розвитку навичок
	Монорівневі курси працівників	Забезпечити знаннями для одержання сертифікату моно рівня		Інститут професійної підготовки
	Курси менеджерів і супервізорів	Підвищити кваліфікацію менеджерів і супервізорів	Більше 10 годин	
	Курси підвищення кваліфікації	Забезпечити працівників додатковими навичками	Більше 12 годин	
Повторна підготовка і перенавчання	Короткострокові курси	Забезпечити навичками, необхідними для простих робіт	Більше 12 годин	Центр професійної підготовки
	Курси перепідготовки	Забезпечити безробітних або бажаючих змінити роботу навичками і знаннями, для працевлаштування	Від 2 місяців до 1 року	Центри розвитку навичок

Завдяки підготовці виховуються добре підготовлені працівники – «дженералісти» (від англ. “general” – загальний) з широкими знаннями та диверсифікованими навичками для роботи у будь-якому напрямі діяльності компанії. Підготовка може здійснюватися горизонтально – для розширення знань та вертикально – для підвищення рівня технічної компетенції. У підготовці японських підприємств робиться акцент на навчанні на робочому місці, що не є синонімом до навчання методом «спроб та помилок». Неформальне навчання відбувається шляхом виконання посадових обов’язків, і оскільки такий тип навчання не має особливих критеріїв, він вважається неформальним.

Неформальна підготовка на робочому місці є основою розвитку людських ресурсів, і набула особливого поширення у післявоєнній Японії. Хоча такий спосіб набуття навичок може видатися нерегулярним, стратегія виявляється більш ефективною ніж використання дорогого формального типу професійної підготовки. Спочатку новачки призначаються до виконання простих завдань, які поступово ускладнюються відповідно до набутого досвіду. Далі вони набувають необхідних знань та навичок, що допомагає їм просуватися до вищих посад на фірмі. Ротацію вони проходять під керівництвом супервізора, вчаться працювати у групах та індивідуально. Важливою практикою вважаємо розробку індивідуального плану професійного розвитку кожного працівника, що є основою ефективної реалізації неформального методу розвитку людських ресурсів.

Підготовка працівників на робочому місці тривалий час залишалася основою внутрішньофірмової підготовки як для виробничого персоналу, так і для службовців в Японії. Завдяки розподілу всього обсягу роботи на окремі частини, взаємопов’язані завдання, працівник послідовно переміщується від одного завдання до іншого, набуваючи нові навички і вміння. Така прогресивна підготовка мінімізує витрати фірми на навчання порівняно з набуттям навичок шляхом роботи в різних підприємствах, або шляхом найму випускників іншого професійного закладу підготовки. Досвід роботи на різних місцях шляхом

ротації дає змогу працівникам зрозуміти принцип роботи підприємства як єдиного цілого.

Високий відсоток японців з повною середньою освітою уможливорює проведення навчання на робочому місці, що можна розглядати як необхідну умову для перетворення неформальної підготовки на ефективний метод навчання. Японські автори вказують на серйозні переваги навчання на робочому місці. По-перше, система менеджменту персоналом передбачає, що підвищення одержують працівники, які багато років працюють на фірмі. Сподіваючись на підвищення, вони навчаються під час роботи. По-друге, навчання працівників, організоване для набуття практичного досвіду й формування багатoproфільних навичок, позитивно відбивається на результатах щоденної праці.

Майже 59,4 % підприємств у 2008 р. (45,6 % у 2006 р.) проводили систематичну підготовку на робочому місці для регулярних працівників. Розподіл за галузями відбувався таким чином: підприємства електро, газо та водопостачання – 86,2 %; науково дослідна робота, професійні і технічні послуги – 72,5 %; нерухомість – 43 %. Особливістю японських підприємств є те, що підготовка регулярних і нерегулярних працівників відрізняється залежно від величини компанії. Майже 23,8 % (у 2006 р. 18,3 %) підприємств забезпечують систематичну підготовку на робочому місці для нерегулярних працівників, водночас відсоток регулярних працівників, що навчаються на виробництві значно вищий. Розподіл підприємств за галузями виробництва, що забезпечують підготовку нерегулярних працівників мав такий вигляд: медицина, здоров'я, добробут – 46,3 %; фінансування та страхування – 42,3 %; будівництво – 11,3 %; інформаційні і комунікаційні технології – 14,1 %; нерухомість – 14,3 %.

Формальна підготовка націлена на навчання працівників відповідно до їх посад і передбачає розвиток компетенцій з управління й набуття необхідних знань та навичок для оволодіння новими технологіями. Водночас неформальна підготовка спрямовується на забезпечення працівників навичками для виконання професійних обов'язків, безпосередньо пов'язаних з потребами

робочого місця. Відповідно до Огляду реалій навчання і підготовки у приватному секторі за 1993 р. 78 % компаній використовували формальний метод підготовки своїх працівників. Причому відсоток запровадження формального навчання у великих компаніях більший. Якщо проаналізувати за галузями виробництва, то найбільший відсоток компаній, які використовують формальне навчання (97 %) спеціалізуються у сфері фінансів та страхування, 79 % – будівництва, 78 % оптовій та роздрібній торгівлі, продуктові фірми, 78 % послуг та 77 % – виробництва. В останні роки минулого століття 63 % працівників були учасниками програм 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 %.

У таблиці 2 надано інформацію щодо місця проведення та популярності різних типів формальної підготовки на підприємствах Японії у 1992 р.

Таблиця 2

**Місце проведення та типи формальної підготовки в Японії (1992 р.),
%**

Типи підготовки	Частота використання (%)
Комерційні семінари за допомогою зовнішніх провайдерів	55.9
Внутрішньофірмова підготовка на базі навчального комплексу підприємства	52.0
Курси підготовки на базі навчальних комплексів інших підприємств	28.2
Кореспондентські курси	21.3
Підготовка на базі державних закладів професійної підготовки	8.5
Спеціальні школи підготовки	6.2
Бакалаврські, магістерські, та докторантські програми підготовки працівників	2.9
Підготовка за рубежом	1.1
Інші	5.8

Дослідження проводилося серед 2.363 компаній з кількістю працюючих від 30 і більше. Як бачимо, більше половини компаній, які брали участь у дослідженні, використовують семінари або курси підготовки з допомогою зовнішніх провайдерів, 28 % компаній користуються освітніми послугами інших компаній, що виробляють подібну продукцію. Крім того,

кореспондентські курси використовують 21 % фірм. Активну участь беруть лише школи спеціальної підготовки, до яких звертаються 6 % компаній, в меншій мірі – до університетів і коледжів.

До освоєння програм формальної і неформальної підготовки особливо активно долучаються працівники відділів персоналу, досліджень і розвитку технологій, міжнародної діяльності, менеджменту і планування. Як відомо, в японських компаніях для кожного працівника щорічно складається план кар'єрного розвитку. За період 1996 – 1998 рр. 59 % службовців пройшли підготовку, особливо високий показник спостерігався серед молоді у департаментах менеджменту та реклами, інформаційних технологій, продажу, науково дослідних відділах, розвитку технологій. Протягом 1998 – 2000 рр. 47 % працівників пройшли курс формального навчання. Серед чинників, які вплинули на рішення взяти участь у програмах, працівники назвали: власне бажання 38 %, вказівка керівництва – 32 %, порада керівника – 30 %. Відсоток добровільних учасників та тих, що навчались за порадою керівництва збільшується залежно від величини компанії, що свідчить про посилення серед працівників тенденції індивідуально й незалежно вирішувати питання власного кар'єрного розвитку.

У 2007 р. 54,2 % регулярних і 28,7 % нерегулярних працівників були охоплені формальною підготовкою. За галузями промисловості найбільше навчались регулярні працівники у компаніях медичного обслуговування та охорони здоров'я – 75,6 %, підприємств електро-, газо-, водопостачання – 68,7 %, сфери обслуговування і розваг – 42,5 %, транспорту – 46,8 %, нерухомості – 47,3 %. Для нерегулярних працівників 35 % (40,9 % у 2006 р.) підприємств проводили формальну підготовку. За галузями розподіл відбувався таким чином: медичне обслуговування, охорона здоров'я та добробут – 71,3 %; фінансування та страхування – 58,9 %; електро, газо- та водопостачання – 24 %; нерухомість – 24 %; будівництво – 24,9 %.

У таблиці 3 узагальнено інформацію щодо кількості працівників, задіяних у формальній підготовці у 2008 р.

Відсоток працівників, які брали участь у формальній підготовці за галузями виробництва (2008 р.)

Галузь промисловості	Відсоток працівників (%)	
	Регулярні	Нерегулярні
Будівництво	54.1	21.6
Промислове виробництво	57.1	28.8
Електро-, газо-, водопостачання	68.7	28.2
Інформаційні і комунікаційні технології	55.6	34.6
Транспорт	48.6	26.9
Оптова та роздрібна торгівля	50.0	28.1
Фінансування і страхування	47.3	38.7
Нерухомість	47.3	38.7
Науково-дослідна діяльність, професійні й технічні послуги	62.2	40.0
Споживання їжі	60.2	27.6
Розважальна галузь	42.5	31.6
Освіта і навчання	58.0	45.4
Медичне обслуговування і охорона здоров'я	75.6	36.2
Сектор послуг	50.3	26.6

На основі статистичних даних за період 2007 – 2008 рр. можна зробити висновок про стабільні показники охоплення працівників формальною освітою. Розподіл кількості працівників за галузями промисловості залишився незмінним у порівнянні з попереднім роком. Найбільша кількість нерегулярних працівників, які навчалися за програмами формальної підготовки була у фінансуванні і страхуванні 51,9 %, освіті – 45,4 %, найнижчі показники спостерігались серед будівельників – 21,6 %.

У таблиці 4 наведено інформацію щодо участі працівників у програмах формальної підготовки згідно з величиною компанії.

Таблиця 4

Відсоток працівників, які навчались за програмами формальної підготовки залежно від величини компанії (2008 р.)

Величина компанії (кількість працівників)	Відсоток працівників (%)	
	Регулярні	Нерегулярні
30 – 49	42.5	23.0
50 – 99	43.3	19.6
100 – 299	50.1	34.9
300 – 499	56.5	25.6
500 – 999	58.7	41.2
1000 – 4999	62.0	32.6
5000 і більше	62.7	28.0

Статистичні дані дають змогу зробити висновок, що найбільша участь регулярних працівників у формальній підготовці спостерігається на великих підприємствах: близько 60 % підприємств мали 1000 і більше працівників. Для нерегулярних працівників така залежність не спостерігається.

У таблиці 5 вміщено інформацію про загальну кількість годин, яка відводиться на формальну підготовку. У середньому загальна кількість годин на формальну підготовку для регулярних працівників у 2008 р. склала 34,6 год. (у 2006 р. 43,4 год.), і 16,5 год. для нерегулярних працівників (20,6 год. у 2006 р.).

Таблиця 5

Кількість годин формальної підготовки для працівників підприємств (2008 р.)

Галузь промисловості	Кількість годин	
	Регулярні	Нерегулярні
Будівництво	53.9	16.6
Промислове виробництво	35.7	24.7
Електро-, газо, водопостачання	35.5	-
Інформаційні і комунікаційні технології	53.7	-
Транспорт	26.3	13.6
Оптова та роздрібна торгівля	31.7	10.7
Фінансування і страхування	30.9	-
Нерухомість	29.0	-
Науково-дослідна діяльність, професійні і технічні послуги	35.8	-
Споживання їжі	28.9	15.2
Розважальна галузь	25.1	11.9
Освіта і навчання	34.6	39.4
Медичне обслуговування і охорона здоров'я	39.1	28.2
Сектор послуг	32.4	17.0

Таблиця 6 надає інформацію щодо кількості годин на формальну підготовку залежно від величини компанії і типу працівників у 2008 р.

Таблиця 6

Середня кількість годин на формальну підготовку залежно від величини компанії і типу працевлаштування (2008 р.)

Величина компанії (кількість працівників)	Кількість годин	
	Регулярні	Нерегулярні
50 – 99	26.1	10.7
100 – 299	33.2	23.2
300 – 499	35.8	11.8
500 – 999	34.9	19.2
1000 – 4999	38.7	11.2
5000 і більше	40.5	12.4

За статистичними даними, наведені у таблицях 5 і 6, регулярні працівники великих підприємств одержують більш повну підготовку упродовж більшої кількості годин порівняно з нерегулярними. Підприємства, які спеціалізуються у напрямках інформаційних та комунікаційних технологій, будівництва, медицини, освіти, секторі послуг, торгівлі пропонують своїм працівникам найбільшу кількість годин за програмами формальної підготовки.

Зміст формальної підготовки варіюється в залежності від цільової групи. У 2007 р. для регулярних працівників найбільш популярною, що забезпечувалась зовнішніми провайдерами, була підготовка для виконання певних професійних функцій – 28,8 % (у 2006 р. 27 %); зовнішня підготовка для працівників певної організаційної посади – 28,5 % (29,9 % у 2006 р.); зовнішня тематична підготовка – 21,4 %; інші типи – 10,4 %. Професійна підготовка виробничого персоналу може проводитись на базі навчального центру компанії або з використанням зовнішніх провайдерів навчальних послуг. Найбільший відсоток працівників у 2008 р. (43 %) одержали підготовку на навчальній базі власної фірми, 19 % відвідували класи, запропоновані бізнес організаціями, 18 % – приватними освітніми агенціями, 7% – дочірніми компаніями і залежними фірмами, 5 % – виробниками обладнання, тільки 4 % – державні агенції професійної підготовки, 1 % – університети та школи спеціальної підготовки.

Підготовка на базі навчального центру компанії регулярних працівників передбачала: внутрішню тематичну підготовку для 25,1 % (26,4 % у 2006 р.); внутрішню підготовку для формування певних професійних функцій 24,9 % (27,3 % у 2006 р.); внутрішню підготовку для певної посади в організації – 28,5 % (22,1 %). Статистичні дані дають змогу зробити висновок про попит на кожен тип підготовки, із відсотковим показником близько 20 %.

Для нерегулярних працівників внутрішня тематична підготовка складала 30,6 % від усіх типів (28 % у 2006 р.); внутрішня підготовка для виконання певних функцій 30,8 % (24,3 % у 2006 р.), внутрішня підготовка для певної посади – 28,5 %; інші типи – 17,8%. З допомогою зовнішніх провайдерів 5,1% працівників беруть участь у підготовці відповідно до певної посади; 18,3% –

для виконання певних функцій; 10.1% – тематична підготовка; 8.0 % – інші типи.

Щодо місця навчання регулярних працівників, то 54,4 % (56,4 % у 2006 р.) компаній проводили її на базі підприємства, й 45,6 % (43,7 % у 2006 р.) використовували зовнішню підготовку. Для нерегулярних працівників 71,9 % (70 % 2006 р.) компаній використовували внутрішню підготовку й 28 % (30 % 2006 р.) – зовнішню підготовку. Таким чином, у порівнянні з регулярними працівниками відсоток компаній, що використовують зовнішніх провайдерів є низькою. Статистичні дані дають можливість говорити про збільшення кількості компаній, які звертаються до зовнішніх провайдерів для навчання регулярних працівників, і надають перевагу підготовці на базі власних центрів для нерегулярних. Фінансування внутрішньофірмової підготовки проводиться працедавцем, що розглядається як інвестиції у продуктивність підприємства. Але навчання за межами робочого місця частіше оплачує сам працівник.

Щодо мотивацій, які вплинули на рішення приєднатись до програм підготовки, 43 % працівників назвали «набуття базових знань та навичок необхідних для виконання роботи», 42 % – «одержати поглиблені знання та удосконалити навички», 27 % – «одержати більше перспектив у професійній галузі та підвищити власний загальноосвітній рівень». Корисність програм формальної підготовки була оцінена обома типами працівників як корисна – 90 % (91,6 % у 2006 р. для регулярних й 87,1 % – для нерегулярних. Узагальнена характеристика типів внутрішньофірмової підготовки в Японії з урахуванням часу, місця, змісту та оплати за навчання представлена у таблиці 7.

Таблиця 7

Узагальнена характеристика типів професійної підготовки в Японії

	Корпоративна	Індивідуальна
Час і місце	На робочому місці	Поза межами робочого місця
Зміст	Відповідно до потреб компанії	З певної галузі, напряму
Оплата	За рахунок працедавця	За рахунок працівника

Таким чином, підготовка працівників у Японії може проводитись відповідно до потреб робочого місця, компанії, з оплатою за рахунок компанії.

Останній тип часто називають «корпоративною моделлю». Підготовка відповідно до потреб нового робочого місця працівника може проводитися на базі навчального закладу у його вільний час, за його кошти, що називаються «індивідуальною моделлю».

Форми професійної підготовки та їх зміст залежить від категорії працівників, посад та функцій, що вони виконують. Аналіз категорії працівників, які одержують підготовку, показує, що 61 % компаній основну увагу приділяють підготовці менеджерів секцій (*kacho*) – кістяку організації, 43 % підкреслюють важливість підготовки двох молодших менеджерських посад (*kakaricho ma shunin*), 41 % – супервізорам на передових лініях виробництва, 32 % – підготовці новачків. Тобто, форми розвитку компетенцій та зміст програм залежить від категорії працівників, але тенденція останніх років минулого століття склалась така, що більше працівників вищих посад стають учасниками зовнішніх семінарів, лекцій та навчальних груп тоді, як працівники, що обіймають нижчі посади одержують підготовку на робочому місці. Але, програми підготовки із акцентом на підготовці на робочому місці охоплюють як новачків, так і працівників середнього віку та навіть супервізорів передових виробничих ліній.

Головною програмою розвитку професійних компетенцій для службовців у Японії є **програма бізнес-кар'єри**, яка акредитована Міністерством праці і дає можливість набувати професійні навички поетапно й систематизовано. Поява у 1994 р. окремої програми підготовки для службовців зумовлена декількома чинниками. Перш за все, зростанням кількості службовців, більшість з яких є випускниками коледжів, недостатньою кількістю програм підготовки для цієї категорії працівників, хоча вже у 1982 р. їх кількість у співвідношенні до працівників виробництва склала 50 % з тенденцією до постійного зростання, що пояснювалось розвитком невиробничої сфери. По-друге, на початку 90-х років минулого століття стала явною тенденція старіння службовців і необхідність використання потенціалу та передачі їх досвіду молоді. По-третє, професійна підготовка була необхідна для швидкого і гнучкого реагування на якісні зміни у попиті на персонал у компаніях, що було зумовлено необхідністю

виробництва продуктів високої додаткової вартості та послуг, процесом трансформації бізнес сфер.

Останніми роками минулого століття тенденція до змін у промисловій структурі Японії посилилась, і зумовила необхідність переведення працівників в інші галузі виробництва. Результатом стало збільшення кількості немолодих працівників, які перенавчались з метою змінити роботу. Вирішення цієї проблеми бачилось у забезпеченні їх професійними навичками, підвищенні адаптивності до нових умов праці і можливості гнучко реагувати на нові завдання. Крім того, перехід працівників на нові місця роботи актуалізувало створення уніфікованої системи оцінювання професійних компетенцій службовців. До середині 90-х років ХХ століття службовці розвивали професійні компетенції шляхом неформальних програм підготовки, що ускладнювало процес оцінювання. Тож наприкінці минулого століття постала потреба удосконалити існуючі та розробити нові програми навчання і підготовки для службовців. Оскільки для цієї категорії економічно активного населення найбільш поширеними були неформальні програми (формальні програми пропонувались, головним чином, для новачків та для кар'єрного просування), що було недостатньо для систематичної підготовки і набуття необхідних професійних знань.

Початок запровадження системи бізнес-кар'єри для професійного розвитку службовців позначений значним інтересом компаній, які мали намір використовувати її для акредитації професійних навичок, як основи кар'єрного просування службовців. Інтерес виявили і службовці, зацікавлені в розвитку своїх здібностей. Кожен рік майже 800.000 чоловік складають тести для одержання 9 головних кваліфікацій. Серед причин одержання кваліфікації була названа необхідність підвищити знання і навички для використання їх у роботі, необхідність змінити роботу, бажання стати незалежним від внутрішнього ринку праці. Крім того, у 1990 р. були відкриті магістерські курси для бізнесменів, кількість слухачів на яких постійно зростає.

Розглядаючи питання професійної підготовки на підприємствах необхідно зазначити, що для японських компаній традиційним є дискримінація

жінок та виключення їх з кістяка виробничої сили. Але оновлення Закону про працю і оприлюднення Закону про рівні професійні можливості та працевлаштування спонукало до надання працездатним жінкам рівних з чоловіками прав. Актуальність використання потенціалу жінок посилилася через нестачу кваліфікованих та молодих працівників, тому компанії почали працевлаштовувати та пропонувати відповідну підготовку жінкам. Наприкінці 90-х років ХХ століття менше половини компаній (43,3 %) надавали жінкам рівні можливості для підготовки. А так як жінки у більшості пов'язані з офісною роботою секретарів та адміністраторів, то природно, що багато компаній пропонують програми підготовки, які відповідають лише цим професіям. Одночасно 41,6 % компаній продовжують розглядати жінок як тимчасових працівників до моменту одруження і народження дитини, й тому неохоче проводять підготовку жінок.

Ще одним чинником недостатньої участі жінок у навчанні є погодинні умови їх праці. Відомо, що погодинники здебільшого зайняті на роботах, які не потребують кваліфікації, тож в Японії немає спеціальних програм підготовки для такого типу працівників. Однак компанії все більше намагаються використовувати погодинників і більш кваліфікованих робітників. З цією метою 26,9 % підприємств розробили вказівки з певного типу робіт для погодинників, 24,9 % заохочують працівників до участі у таких групових формах роботи, яким є якісний контроль. Найбільш поширеними програмами для погодинників є безпека праці та запобігання нещасних випадків на виробництві.

Працедавці разом з працівниками усвідомлюють важливість розвитку людських ресурсів. Останніми роками, за умов домінування традиційного навчання на робочому місці, зростає важливість набуття знань шляхом *самоосвіти*, що передбачає наявність постійної мотивації до розширення знань, вміння самостійно набувати знання і застосовувати їх у практичній діяльності. З кінця 90-х років ХХ століття спостерігається тенденція до збільшення витрат на самоосвіту на тлі їх скорочення на формальну підготовку. Підприємства та адміністративні органи створюють умови для самоосвіти та вивчають можливі

заходи для посилення індивідуально спрямованої підтримки для працівників.

Японським працівникам властива наполегливість у здобутті знань: вони читають професійну літературу, беруть участь у кореспондентських курсах та відвідують зовнішні симпозиуми. Багато компаній беруть на себе фінансові витрати за такі «програми самостійного розвитку працівників». Відсоток працівників, які займаються самоосвітою вища в тих компаніях, які розглядають освіту і навчання як персональну відповідальність працівника.

З середини 90-х років ХХ століття особливо активну участь у програмах самоосвіти беруть службовці. Відсоток працівників у 2008 р., які займалися самоосвітою зростає серед регулярних (58,1 % у порівнянні з 56,4 % у 2006 р.) і нерегулярних працівників (37,3 % і 32,7 % у 2006 р.). У середньому, кожен працівник Японії витрачає 50.9 годин щорічно на самостійний розвиток. У разі, якщо людина працює 2.000 годин на рік, вона витрачає 2 – 3 % бюджету робочого часу на розвиток своїх здібностей та 0.8 % свого щорічного прибутку (33.900 ієн) з урахуванням того, що фактичні витрати складають 29,5 % бюджету (показник Фонду інвестицій). Опитування, проведене серед регулярних, нерегулярних працівників та фрілансерів дало змогу з'ясувати, яку кількість годин вони витрачають на професійну підготовку: 40.0 годин у віковій категорії 20 років, 32,7 годин у віці 30 років, 29,3 год. у 40 років та 31,6 год. у 50 років. Дані свідчать, що найбільшу кількість годин працівник віддає самоосвіті у 20 та 40 років. Фрілансери більшу кількість часу на професійну підготовку витратили у віці 40 років.

Проведене дослідження показало, що працівники різних сфер виробництва по-різному ставляться до самостійного розвитку за власний рахунок. Так, фрілансер, який змушений розвивати професійні компетенції з власної ініціативи, більш схильні до інвестицій у самостійний розвиток. Регулярні працівники витрачають більше часу та коштів для самостійного розвитку ніж нерегулярні, хоча останні більш активні в удосконаленні своїх навичок.

Головні відмінності участі у самостійному розвитку регулярних працівників полягають тому, що обіймаючи високі посади, молоді, високо

освічені працівники та працівники віком близько 50 років одержують більшу вигоду від розвитку своїх компетенцій, тому часто це роблять за власний кошт. Офісні та торговельні працівники (продавці) вкладають менше у самостійний розвиток. Загалом, чим більша корпорація, тим більше вона інвестує у розвиток людських ресурсів.

Аналіз участі регулярних працівників за посадою у корпоративній ієрархії свідчить, що голови відділень та вище витрачають більше часу на розвиток своїх навичок, ніж працівники на нижчих посадах; керівники відділень та вище вкладають кошти у свій розвиток протягом усього економічно активного життя. Щодо керівників підрозділів, майстрів, офісних працівників, то нижчий показник інвестицій у власний розвиток спостерігається у віці 40 років.

Основною причиною, яка змушує працівників брати участь у програмах самоосвіти є бажання набути знання і навички необхідні для виконання поточних завдань виробництва. Важливою мотивацією виявляється необхідність бути готовими до майбутньої роботи, бажання кар'єрного зростання та одержання кваліфікації. Набуття знань і навичок, необхідних для поточної роботи (79,3 %), підготовка для майбутньої роботи і поліпшення кар'єрних перспектив (53,4 %), набуття кваліфікації (29 %) розглядаються як найважливіші цілі індивідуального розвитку. Це знайшло відображення в таблиці 8.

Таблиця 8

Участь різних категорій працівників у програмах самоосвіти

Мотивація	Кількість працівників (%)	
	Регулярні	Нерегулярні
Оволодіння знаннями та навичками, необхідними для роботи на сучасному виробництві	78.6	66.8
Підготовка до майбутньої роботи або для кар'єрного зростання	48.0	30.3
Одержання кваліфікації	29.0	25.7
Для кар'єрного просування	10.9	4.5
Для зміни роботи або відкриття власного бізнесу	6.9	12.7
Для продовження професійної діяльності після виходу на пенсію	5.0	8.9
Для переведення до філії	4.1	0.6
Для роботи за кордоном	1.9	0.8
Інші	13.7	16.6

У 2008 р. 79,2 % великих підприємств підтримували самоосвіту регулярних працівників: найбільша кількість підприємств належала до галузей електро-, газо- та водопостачання (97,7 %); медичного обслуговування та здоров'я (95,8 %); фінансів і страхування (94,1 %); будівництва (93,2 %); обладнання для харчової галузі (70,2 %); транспорту (70,7 %). Підтримка виявлялась як фінансова допомога в оплаті навчання (72,4 % компаній, і 73,1 % у 2006 р.), надання гнучкого графіка роботи (51,8 % і 38,7 % у 2006 р.), забезпечення інформацією щодо навчальних установ, кореспондентських курсів тощо (40,6 % і 40,1 % у 2006 р.), підтримка автономних навчальних груп у компанії (39,2 % і 37,5 % у 2006 р.).

Для самоосвіти нерегулярних працівників підтримку надавали 47,5 % підприємств. Найвищий показник спостерігався у компаніях з медичного обслуговування і охорони здоров'я (81,9 %); а найнижчий – у підприємствах газо-, електро- і водопостачання (28,8 %). Підтримка надавалася шляхом складання гнучкого робочого графіка (56,6 % і 41 % підприємств у 2006 р.), фінансовою допомогою для оплати за навчальні курси (50,2 %, та 48,9 % у 2009 р.), підтримкою автономних навчальних груп у компанії (36,7 % і 37,4 % у 2006 р.), забезпеченням інформацією щодо навчальних курсів та установ (34,4 % та 32,6 % у 2006 р.). Крім іншого, допомога полягала у наданні оплачуваної або неоплачуваної відпустки на період навчання, запровадження кар'єрних консультацій. 6,7 % (9,3 % у 2006 р.). За галузями виробництва розподіл компаній відбувався таким чином: електро-, газо- та водопостачання – 27,3 %, медичне обслуговування та охорона здоров'я – 27,3 %, наукові дослідження, технічне обслуговування – 13,1 %, будівництво – 10,6 %.

Загалом, ініціативи з самостійного розвитку регулярних працівників не надто відрізняються від ініціатив нерегулярних працівників та фрілансерів. Тим не менше, деякі аспекти можна вважати унікальними характеристиками нерегулярних працівників, які намагаються і роблять все можливе, щоб стати регулярними, однак самоосвіта не є умовою зміну статусу в компанії. На відміну від регулярних працівників, ініціативи з самостійного розвитку нерегулярних не надто залежать від політики, яку проводять працедавці, та

ступеня співпраці з керівництвом. Це говорить про те, що основна увага у професійному розвитку персоналу компанії спрямовується на регулярних працівників. Та незалежно від типу працевлаштування характер роботи стимулює працівників до подальшого розвитку навичок.

77,1 % регулярних і 70,1 % нерегулярних працівників мали певні проблеми, пов'язані з їх участю в програмах самоосвіти. Основними перешкодами них були: нестача часу – 60,5 %; висока оплата – 40,3 %; труднощі у здобутті інформації – 23,9 %; недооцінювання результатів навчання в компанії – 22,6 %; труднощі у пошуках організації для участі у відповідних програмах – 21,5 %; невпевненість у результатах навчання та здобутій кваліфікації – 21,4 %; неможливість одержати спеціальну відпустку в компанії – 20,2 %. У 1994 р. серед цих самих причин, що заважали навчанню 18 % працівників називали зниження з віком інтелектуальних та фізичних здібностей.

Щодо причин відмови від програм самоосвіти найбільш частими є «брак вільного часу, перевантаженість на роботі» (для регулярних працівників – 59,0 % у 2006 р., 62 % та 36,2 % для нерегулярних у 2006 р. 37,8 %) та «висока ціна» (35 % для регулярних і 32,5 % для нерегулярних). Крім того, серед нерегулярних працівників часто згадується «брак вільного часу, сім'я забирає весь вільний час» (32,9 % для нерегулярних і 15,6 % для регулярних). Наведені дані свідчать про наявність різноспрямованих тенденцій у відповідях працівників обох типів.

У таблиці 9 представлено узагальнену характеристику відповідей працівників щодо проблем, пов'язаних з їх участю в програмах самоосвіти. Однак, незважаючи на труднощі, пов'язані із набуттям знань шляхом самоосвіти, відсоток регулярних працівників, які надавали перевагу програмам самостійного розвитку у 2008 р. склала 58,1 % (56,4 % у 2006 р.) та 37,3 % (32,7% у 2006 р.) для нерегулярних. Як бачимо, кількість працівників, які беруть участь у програмах самостійного розвитку постійно зростає, що свідчить про усвідомлення ними його важливості.

**Характеристика проблем, пов'язаних з самоосвітою працівників
(2008 р.)**

Тип проблеми	Кількість працівників (%) за типом працевлаштування	
	Регулярні	Нерегулярні
Перевантаженість на роботі і брак вільного часу	59.0	36.2
Висока ціна	35.0	32.5
Неможливість залишити роботу раніше	17.9	14.1
Результати самоосвіти не цінуються в компанії	16.8	14.5
Перевантаженість домашніми справами	15.6	32.9
Неможливість знайти підходящий заклад підготовки	15.2	16.6
Важко одержати інформацію щодо семінарів	14.9	16.9
Невизначеність з планами на майбутнє	14.7	18.4
Невизначеність з підходящим курсом навчання	14.3	15.3
Сумніви щодо ефективності самоосвіти	11.2	7.1
Інші	4.8	8.8

Система професійної освіти і підготовки Південної Кореї представлена навчальними закладами різної відомчої підпорядкованості та форм власності. Ці заклади також функціонують при підприємствах, установах, організаціях та органах управління ними та забезпечують підготовку кваліфікованих робітників.

Ступеневу структуру професійної освіти і навчання, в межах якої виробничий персонал одержує професійну кваліфікацію добре ілюструє таблиця 10.

Таблиця 10

Ступенева структура професійної освіти в Південній Кореї

Рівень освіти	Міністерство освіти	Міністерство праці	Компанії	Приватні центри
Фундаментальна наукова	Аспірантури		Корпоративні аспірантури	
Вища	Інженерний коледж, Відкритий університет	Корейський інститут технологій та освіти	Корпоративний університет	
Неповна вища	Професійний молодший коледж	Індустріальний коледж майстра	Корпоративний технічний коледж	Спеціальні програми
Середня	Професійні середні заклади	Школи професійної підготовки		Загальні програми

Отже, як бачимо, допрофесійна освіта забезпечується на середньому (професійні школи), неповному вищому і вищому рівнях. Професійні вищі навчальні заклади готують кваліфікованих працівників із достатнім рівнем професійних знань для самостійного вирішення завдань виробництва в умовах інформаційного суспільства. Вони пропонують професійні програми із спеціалізованих напрямів сільського господарства, технологій, бізнесу і комерції, рибальства тощо.

Професійні програми навчання у межах формальної освіти проводяться на рівні середньої школи другого ступеня (клас 10 – 12) 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 роки відповідно). Після закінчення середньої професійної школи й молодшого коледжу випускники одержують диплом про середню освіту (диплом молодшого коледжу).

У Південній Кореї керівництво професійною освітою і підготовкою поділено між двома міністерствами: Міністерством освіти, яке відповідає за професійну освіту, та Міністерством праці, що опікується професійною підготовкою. У своїх діяльності міністерства доповнюють одне одного. Загальна політика розвитку компетенцій персоналу, включаючи систему сертифікації, в Південній Кореї розробляється і планується Міністерством праці. Реалізація політики розвитку професійних компетенцій покладена на державні та приватні інститути професійної підготовки та компанії. Міністерству праці підпорядковані такі державні інституції, як Служба розвитку людських ресурсів, технічні коледжі, Корейський університет технологій та освіти тощо.

Сучасна професійна підготовка забезпечує ринок праці широкою різноманітністю кваліфікованих працівників від ремісників, необхідних для виробництва, до техніків, які виконують обов'язки менеджерів середньої ланки та працівників загального технічного напрямку, які проводять дослідження. Професійна підготовка пропонує більш гнучкі навчальні програми ніж шкільна освіта. Відповідно до законодавства забезпечує кадрами ринок праці,

пропонуючи бажаним регулярні навчальні програми, які поступово вводять професійні предмети з початкового та середнього рівнів. Професійна підготовка спрямовується на навчання фахівців відповідно до вимог промисловості.

У той час як професійна освіта забезпечується освітніми закладами на кожному освітньому рівні, професійна підготовка має більш широке коло провайдерів. Державні інститути підготовки (наприклад, Сервісний центр розвитку людських ресурсів Кореї, політехнічні коледжі, Корейський університет технології та освіти) здійснюють навчання майбутніх компетентних техніків, багатофункціональних інженерів, інструкторів професійного навчання та інших спеціалістів. Приватні інститути підготовки (організації професійної підготовки, професійно-технічні заклади, внутрішньофірмові інститути) забезпечують розвиток професійних компетенцій тих, кого направляє до цих закладів Міністерство праці. У таблиці 11 представлено характеристику професійної освіти та підготовки залежно від відомчої належності та інших установ, підприємств, організацій та органів управління ними, що здійснювали підготовку кваліфікованих робітників у Південній Кореї у 1992 р.

Таблиця 11

Структура професійної освіти і підготовки у Південній Кореї

Організація управління	Професійні заклади і тривалість програм	Групи населення, на які орієнтовані програми	Кількість закладів	Кількість студентів
Міністерство освіти і регіональні департаменти освіти	Молодші коледжі (2 – 3 роки)	Випускники середніх шкіл	128	345.000
	Професійно-технічні середні школи II ступеня (3 роки)	Випускники неповних середніх шкіл	679	707.000
	Неформальні професійні інститути (1 – 3 місяців)	Без обмежень	6.500	974.000
Міністерство праці та Корейська агенція людських ресурсів	Державні інститути професійного навчання та центри (6 місяців – 3 роки)	Випускники молодших коледжів і середніх шкіл	80	27.624
	Підготовка на підприємстві (навчальні центри) (3 – 6 місяців)		286	94.204
	Акредитовані приватні заклади професійної підготовки (3 м. – 2 р.)	Без обмежень	105	35.876

Державні програми професійного навчання можна поділити на три категорій: професійні програми, організовані та керовані Кореїською агенцією людських ресурсів; професійні програми, під егідою урядових міністерств; професійні програми навчання під керівництвом місцевих урядів. Програми проводяться з 477 галузей з яких 23 – технічні. У 1997 р. 477 інститутів підготовки (96 державних, з яких 40 державних інститутів підготовки були під юрисдикцією департаменту розвитку людських ресурсів, 20 політехнічних коледжів під юрисдикцією Кореїського фонду політехнічних коледжів у 1998 р.), та 381 приватний) забезпечили підготовку 302.646 студентів.

У таблиці 12 зосереджено інформацію щодо кількості закладів різної відомчої належності та слухачів, які були охоплені професійною підготовкою у 1992 р.

Таблиця 12

Система професійної підготовки у Південній Кореї (1992 р.)

		Кількість закладів	Кількість слухачів
Загалом		481	105.415
Державні	Державні загалом	80	27.624
	Кореїська агенція людських ресурсів	36	19.375
	Центральний уряд	37	6.00
	Місцеві уряди	7	5.040
Навчання на підприємстві		286	94.204
Акредитовані приватні заклади		105	35.876

Статистичні дані переконливо свідчать про велике значення професійної підготовки для виховання виробничого персоналу країни: з 105.415 чоловік, які були охоплені професійним навчанням 94.204 проходили навчання на підприємстві.

На додаток до державних, приватних, корпоративних закладів професійної підготовки у Південній Кореї з недавнього часу функції провайдерів почали виконувати коледжі, групи працедавців, спілки. Однак компанії продовжують тримати першість у розвитку компетенцій працівників, оскільки вони сплачують страхові внески, з яких фінансуються програми професійної підготовки, організовані Системою страхування зайнятості робочої сили.

У системі професійної освіти і підготовки здійснюється допрофесійна підготовка, професійна підготовка, перепідготовка й підвищення кваліфікації робітників шляхом оновлення раніше здобутих професійних знань і технічних навичок, професійне навчання персоналу на виробництві та навчання безробітних громадян. Підготовка проводиться за спеціальними навчальними програмами на базі як навчальних закладів, так і підприємств, та має різні терміни підготовки залежно від мети.

Головна мета допрофесійної підготовки – забезпечити базовими компетенціями, що необхідні на робочому місці. Вона розрахована на тих, хто працевлаштовується вперше (випускники шкіл, військовозобов'язані), або з перспективою зміни місця роботи (безробітні). Допрофесійне навчання може бути короткострокове, якщо забезпечується державними організаціями (промисловою палатою) і компаніями (від 3 місяців) та довгостроковим (Служба розвитку людських ресурсів пропонує однорічні програми, технічні коледжі – дворічні програми для підготовки багатофункціональних працівників). Короткострокові програми передбачають викладання загальноосвітніх предметів із інтеграцією практичної підготовки, базову підготовку із знань та вмінь поширених у відповідних професіях, необхідних для працевлаштування. Початкова підготовка спрямовується на навчання майбутніх ремісників, техніків, майстрів та може проводитися за пріоритетними професіями.

Початкова підготовка забезпечується державними та приватними закладами. Основним державним закладом, що нині здійснює підготовку кваліфікованих працівників і техніків є Корейська політехніка, додатковими провайдерами виступають заклади центральних та місцевих урядів, що не підпорядковані Міністерству праці (Служба розвитку людських ресурсів Кореї, Корейська комерційна та промислова палата, державні агенції, Корейська агенція розвитку найму для людей з обмеженими можливостями).

До передачі всіх програм підготовки політехніці початкову підготовку проводили професійні заклади під керівництвом Корейської служби розвитку людських ресурсів (Корейський університет технологій і освіти, політехнічні

коледжі), які були відповідальні за проведення формальної підготовки з метою виховання високопрофесійних техніків, багатофункціональних інженерів, інструкторів професійної підготовки та інших спеціалістів. Такі державні заклади, як агенції професійної підготовки, професійно-технічні заклади, внутрішньофірмові інститути професійної підготовки забезпечували навчання з розвитку професійних компетенцій для людей, яких направляє Міністерство праці. Агенція людських ресурсів при Міністерстві праці опікується інститутами професійного навчання, які пропонують підготовку з широкого кола професій, тоді як місцеві уряди концентрують увагу на підготовці з професій, необхідних для підвищення прибутків місцевих господарств. У 2001 р. у державній мережі інститутів професійного навчання функціонувало 21 професійна школа та 22 політехнічних коледжі (у 1992 р. було 2 коледжі, у яких навчалося 700 та 60 студентів) під керівництвом Корейської агенції розвитку людських ресурсів, 8 інститутів розвитку людських ресурсів при Корейській палаті промисловості і комерції, 8 інститутів професійної підготовки та 96 інститутів для жінок при місцевих департаментах освіти, 1 інститут Корейської агенції розвитку працевлаштування для людей з особливими потребами та 53 центра для розвитку жіночих ресурсів при Міністерстві гендерної рівності.

У 2006 р. здійснення державної професійної підготовки було доручено Корейській політехніці, інфраструктура якої нині охоплює 43 навчальних комплексів у 7 регіонах країни. Політехніка приймає рішення щодо професій для яких необхідно проводити підготовку. Однак багато хто критикує державну підготовку за нездатність активно реагувати на зміни у виробничій сфері та забезпечувати підготовку з більшості робітничих професій виробництва.

Різними працедавцями були відкриті заклади підготовки з метою спільного навчання для їх компаній. Однак за таких умов втрачалася незалежність у керуванні програмами. Нині в Південній Кореї функціонує 5 закладів від груп працедавців – професійна школа Корейської асоціації підрядчиків, професійна школа Корейської асоціації промислового устаткування, технічний інформаційний коледж (у минулому центр підготовки

Корейської асоціації інформаційних і комунікаційних підрядчиків), Корейський портовий інститут підготовки Бузан. У той час як центри розвитку людських ресурсів Корейської комерційної палати можуть вважатись закладами підготовки групи працедавців, сучасне законодавство визначає їх як державні заклади. Заклади підготовки різняться типом та фінансуванням груп працедавців, і деякі групи стикаються з утрудненнями у заохоченні слухачів та забезпеченні необхідного фінансування.

Закон про страхування зайнятості та закон про розвиток професійної підготовки вказують, що заклади підготовки групи працедавців повинні забезпечувати початкове навчання, яке субсидується урядом. Заклади підготовки груп працедавців готують кваліфікованих працівників, які необхідні малим і середнім підприємствам та забезпечують їх професійними компетенціями відповідно до потреб виробництва та професії.

Заклади внутрішньофірмової підготовки створюють та керують ними працедавці для підготовки необхідного персоналу та підвищення рівня його компетентності. За обов'язковою системою професійної підготовки, що існувала в минулому, заклади внутрішньофірмової підготовки відігравали важливу роль у розвитку та постачанні кваліфікованих працівників. Згідно з Законом про професійну підготовку обов'язкове навчання мали проводити промислові підприємства з кількістю працюючих від 150, або сплачувати податки за підготовку персоналу іншими провайдерами. У 1992 р. 3.417 компаній входили в цю систему, з них лише 286 проводили підготовку самостійно, інші сплачували податки або покривали витрати на підготовку. Але з відміною обов'язкової системи, системи внески, запровадження страхування зайнятості, виданням закону про розвиток професійної підготовки, внутрішньоірмове навчання нині в Кореї проводиться лише у великих компаніях і зосереджене на підготовці *доручених працівників* (працівників, які одержують навчання відповідно до системи страхування зайнятості), причому початкову підготовку у більшості випадків ігнорують. Хоча у 2001 р. з відкриттям підготовчих закладів у відділеннях суднобудівної компанії *Daewoo* та заводів важкої промисловості *Samsung*, як учасників консорціуму

професійної підготовки малих і середніх підприємств спостерігалось деяке поживлення початкової підготовки.

За проаналізованими матеріалами, початкова внутрішньофірмова підготовка у Південній Кореї здійснюється на базі корпоративного навчального центру, яка триває від 3 до 6 місяців для випускників молодших коледжів та 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 місяців до 3 років), або приватні заклади професійної підготовки зі строком навчання від 3 місяців до 2 років. Крім того, підготовка може проводитись на базі навчальних комплексів інших компаній. Центри професійної підготовки при підприємствах та акредитовані приватні інститути професійної підготовки організовують високоякісні програми навчання для молоді і дорослого населення з неповною та повною середньою освітою.

Зклади внутрішньофірмової підготовки та груп працедавців різко скоротили свою діяльність після відміни обов'язкового навчання та системи відповідних внесків. Хоча підготовка, що проводиться працедавцями є важливою для працівників і найбільш повно відповідає потребам робочого місця, сучасний закон покладає великий фінансовий тягар на діяльність закладів підготовки, що спричинило знеохочення працедавців та їхніх груп до навчання працівників. Крім того, оскільки більша частина підготовки, що забезпечується працедавцями зосереджена на професіях 3Д (від англ. *непрестижні, небезпечні і брудні*) у ключових галузях, то виникають труднощі у пошуку слухачів. Недостатнє фінансування для відповідної підтримки матеріально-технічного забезпечення закладів підготовки негативно позначається на її відповідності потребам сучасного виробництва.

Приватний сектор також проводить початкову підготовку за дорученням уряду. Уряд фінансує з державних фондів приватні заклади для здійснення підготовки з пріоритетних професій, в яких ринок відчуває потребу. Такий тип підготовки одержав назву «підготовка за дорученням уряду», а у 2006 р. була

перейменована у «підготовку за пріоритетними професіями». У 2008 р. пріоритетна підготовка Міністерством праці була доручена 8 центрам розвитку людських ресурсів, Корейської комерційної палати та 116 приватним інститутам підготовки. Пріоритетну підготовку критикують за добір професій, більшість з яких робітничі, а інша група професій забезпечується підготовкою для безробітних. Крім того, увагу звертають на недостатній зв'язок між навчанням та вимогами робочого місця. Та незважаючи на недоліки, пріоритетна професійна підготовка все-таки надає можливості для працевлаштування. У 2006 р. 70,2 % слухачів приватних програм та 95,2 % слухачів програм Корейської комерційної палати і промисловості були працевлаштовані. Водночас деякі слухачі висловлювали бажання, аби підготовка більше спрямовувалася на потреби сучасного виробництва.

У таблиці 13 представлено загальну характеристику базової підготовки, що проводилась у Південній Кореї упродовж 2003 – 2007 рр.

Таблиця 13

**Базова підготовка (2003 – 2007 рр.), ч – 1.000 чол., ф – фінансування
100 млн вонів**

Вид / Роки	2003		2004		2005		2006		2007	
	Ч	Ф	Ч	Ф	Ч	Ф	Ч	Ф	Ч	Ф
Підготовка майбутніх фахівців	11	205	11	246	10	254	8	267	7	277
Підготовка пріоритетних професій	3	708	16	900	14	831	22	1.346	27	1.493
Підготовка техніків	28	2.168	35	2.120	30	2.563	23	1.831	25	2.175
Підготовка педагогічного персоналу	4	267	3	248	3	311	4	315	4	423

Професійна підготовка працівників, охоплених системою страхування зайнятості стрімко зросла за часів піднесення після фінансової кризи 1997 р. Це свідчило про те, що парадигма розвитку компетенцій швидко змінилась на підвищення кваліфікації доручених працівників, викликаного запровадженням технологічних інновацій і розвитком промисловості. У 2007 р. приблизно 3.3 млн різноманітних програм професійної підготовки у системі страхування

зайнятості почали проводитися компаніями на 187.633 робочих місцях, на що було витрачено 340.9 млрд вонів (дані Міністерства праці 2008 р.).

Підготовка доручених працівників здійснювалася як на підприємствах, так і з допомогою зовнішніх провайдерів. У 1992 р. в країні функціонувало 286 центрів професійної підготовки при підприємствах, 105 акредитованих приватних інститутів професійної підготовки. У разі підготовки на базі інститутів, компанія самостійно забезпечує керівництво навчальним процесом, або направляє працівників до навчальних закладів. У 1992 р. 27.624 чоловік мали можливість одержати професійну підготовку в інститутах професійного навчання, 94204 – на підприємствах, та 35879 – в акредитованих приватних інститутах.

Статистичні дані свідчать, що участь у підготовці варіюється залежно від місця працівника на ринку праці. Так, у професійній підготовці у 2005 р. брали участь 26,7 % регулярних працівників великих компаній, 12,9 % регулярних працівників середніх і невеликих підприємств, 7,1 % нерегулярних працівників та 7,1 % самозайнятих у сімейному бізнесі, що свідчить про більшу наполегливість регулярних працівників у їхньому удосконаленню своїх знань.

Важливо, що Службою розвитку людських ресурсів пропонується професійна підготовка безробітним та іншим вразливим групам населення (наприклад похилого віку). Розвиток компетенцій безробітних та представників вразливих груп населення збільшилось за часів фінансової кризи наприкінці 1990-х років ХХ століття, але повернулась на традиційний рівень: 100.000 чоловік на рік зі зменшенням рівня безробіття. Підготовка безробітних передбачає розвиток професійних навичок і забезпечення працевлаштування безробітних. Рівень працевлаштування учасників програм зріс з 36.0 % у 2002 р. до 42 % у 2004 р. та 46,2 % у 2005 р. Проблема у підготовці безробітних полягають у тому, що вона сконцентрована тільки навколо галузей обслуговування, ІКТ, клерки, офісних й менеджерських професій, та не виправдано довгий термін програм, які переважно проводяться аудиторно. У таблиці 14 наводиться інформація щодо підготовки безробітних за період 2003 – 2007 рр.

**Підготовка безробітних Південної Кореї (2003 – 2007 рр.), 1000 чол.,
100 млн вонів**

Вид / Рік	2003		2004		2005		2006		2007	
	Ч	Ф	Ч	Ф	Ч	Ф	Ч	Ф	Ч	Ф
Загалом	90	1.750	82	1.970	93	1.985	82	1.885	93	2.165
Підготовка безробітних, які втратили роботу	58	1.320	53	1.242	64	1.368	54	1.285	65	1.526
Підготовка місцевістю	12	126	9	126	8	102	6	93	4	82
Підготовка безробітної молоді	17	246	18	528	19	459	20	460	18	441
Підготовка безробітних емігрантів с Північної Кореї									1	37
Підготовка для володарів невеликого бізнесу									3	20
Реабілітаційна підготовка	3	58	2	74	2	56	2	47	2	59

Розвиток компетенцій власників невеликого бізнесу також набув пріоритетності у професійній підготовці. У 2006 р. була запроваджена практика добровільного їх вступу до системи страхування зайнятості, яка мала на меті заохочення цієї групи населення до програм професійного розвитку.

Водночас підвищення кваліфікації забезпечується і для працівників, які вже мають базову професійну підготовку та бажають удосконалити навички. Термін навчання, на вимогу міністерства, має перевищувати 20 год.. Підготовка для переходу на іншу роботу або для безробітних передбачає розвиток нових умінь. Термін навчання має бути більше ніж 2 тижні.

У таблиці 15 зібрані статистичні дані щодо кількості тих, хто одержав допрофесійне навчання та підвищення кваліфікації в Південній Кореї у період 1990 – 1999 рр. Як свідчать дані таблиці, кількість тих, хто одержав допрофесійну підготовку у цей період зменшилася з 75,2 % до 5 %, а кількість працівників, які підвищували кваліфікацію зростає з 24,8 % до 95 %. Крім того, з'явилася тенденція до неперервності професійної підготовки, згідно з якою постійне вдосконалення професійних компетенцій перетворюється на

невід'ємну якість сучасного фахівця, для чого і використовуються програми підвищення кваліфікації.

Таблиця 15

**Відсоток працівників, що одержали початкове навчання та
подальшу підготовку (1990 – 1999 рр.), %**

Рік	Загалом за всіма формами навчання	Допрофесійна підготовка		Загалом з допро-фесійного навчання	Підвищення кваліфікації		Загалом
		Державна	Приватна		Державна	Приватна	
1990	44.852 (100%)	45.4	29.8	75.2	0.7	24.1	24.8
1991	78.552	32.6	32.1	64.7	0.4	34.9	35.3
1992	132.608	17.6	30.9	48.5	2.1	49.4	51.5
1993	127.314	18.6	29.0	47.6	2.0	50.4	52.4
1994	159.979	2.0	44.0	46.0	5.2	48.8	54.0
1995	175.767	11.5	21.5	33.0	5.8	61.2	67.0
1996	170.427	10.2	19.5	29.7	11.3	59.0	70.3
1997	199.981	7.8	14.2	22.0	16.6	61.4	78.0
1998	750.137	4.0	5.5	9.5	14.7	75.8	90.5
1999	913.718	4.0	1.0	5.0	9.0	86.0	95.0

Таблиця 16 узагальнює інформацію щодо кількості корейських компаній, які проводили програми підготовки працівників у 2000 р. відповідно до їх величини. Аналіз даних таблиці дає змогу зробити висновок, що великі компанії з кількістю працівників більше 1000 мають найвищі показники забезпечення професійною підготовкою свого персоналу (62.5 %), та його участі у підготовці (1239.6 компаній).

Таблиця 16

**Кількість компаній, що проводили підготовку на підприємстві
(2000 р.), %**

	Компанії за кількістю працівників			
	Загалом	Менше 150	150 – 1000	1000 +
Субсидовані компанії	73.411		17.4	5.4
Компанії, що сплачують внески	693.414	94.0	0.8	0.1
Показник участі компаній	10.6	8.7	233.3	1239.6
Субсидовані працівники	1.220.334	13.6	25.9	60.5
Доручені працівники	6.747.263	61.2	19.9	17.5
Показник участі працівників	18.1	4.0	23.5	62.5
Кількість субсидій	180.749.711	14.0	32.1	53.8

У невеликих компаніях спостерігається чимало доручених працівників, які охоплені системою страхування зайнятості (61,2 %). Відповідно до прийнятого закону маленькі компанії (94 %) майже стовідсотково сплачують внески у фонд забезпечення професійною освітою тому, що не мають можливості проводити адекватну підготовку.

У Південній Кореї існує проблема недостатньої забезпеченості професійною підготовкою виробничого персоналу в малих і середніх підприємствах. Для поліпшення ситуації у 1976 р. урядом була запроваджена система зменшення податків для підприємств, які забезпечують підготовку персоналу. Динаміку змін у кількості працівників різних за величиною компаній, охоплених професійною підготовкою надано в таблиці 17.

Таблиця 17

**Професійне навчання працівників на підприємствах (1999 – 2001
рр.) 1000 wonів, чол., %**

Рік	Кількість фірм	Сума субсидій	Кількість працівників фірм різних масштабів			
			Загалом	Менше 150	150 – 1000	Більше 1000 працівників
1999	43.511	82.764.007	781.408 (100.0)	98.479 (12.9)	232.062 (29.7)	450.867 (57.7)
2000	73.411	140.475.492	1.220.334 (100.0)	166.149 (13.6)	315.881 (25.9)	738.304 (60.5)
2001	80.860	170.413.851	1.555.402 (100.0)	181.509 (11.7)	419.028 (26.9)	954.862 (61.4)

За наданою статистикою, за період 1999-2001 рр. у Південній Кореї значно зросла кількість компаній, які забезпечували професійну підготовку персоналу. Кількість працівників, охоплених програмами навчання також збільшилась незалежно від величини компанії.

У таблиці 18 узагальнено інформацію щодо форм, цільових груп, організатора професійної підготовки. Наведена інформація дає змогу зробити висновок про те, що завдяки реформам зросли можливості шкіл та коледжів щодо надання відповідних знань і вмінь випускникам для їх активної участі у виробництві, високої конкурентоспроможності на світовому та внутрішньому ринках праці [829, с. 276].

Загальна характеристика професійної підготовки у Південній Кореї за формами, організаторами проведення та цільовими групами
[систематизовано авторами]

		Тривалість програм		
		Короткострокові	Довгострокові	
Ц І Л Ь О В І Г Р У П И	Допрофесійна підготовка		Державні організації, комерційна палата, підприємства	Служба розвитку людських ресурсів (1-річні програми) Технічні коледжі (2 річні програми, 2+1)
	Доручені працівники		Підприємства	
	Вразливі групи населення	Безробітні	Державні організації, комерційна палата, підприємства	-
		Інші групи	Служба розвитку людських ресурсів	-
			Форми проведення	
			Формальна форма поза робочим місцем	Неформальна на робочому місці
	Учні шкіл		-	Інтернатура
	Молодь без досвіду роботи		Допрофесійна підготовка	Дуальна система (програми 2+1)
	Доручені молоді працівники		Професійна підготовка для доручених працівників	-
	Безробітна молодь		Професійна підготовка для безробітних	

Крім того, Південна Корея може відряджати своїх громадян на навчання до зарубіжних навчальних закладів освіти, а компанії одержують для цього фінансову допомогу. Зарубіжні підготовчі програми тривають переважно 3 місяці, фінансуються у межах суми, визначеної для кожної професійної сфери.

Самоосвіта працівників не надто поширена в Кореї. Працівники, які задіяні у самоосвіті можуть самостійно сплачувати за підготовку, або одержувати фінансову підтримку згідно з системою страхування зайнятості для доручених працівників. Згідно з даними за 2005 р. 23 % всіх працівників, що брали участь у програмах підготовки самостійно оплачували навчання.

Отже, диверсифікований характер підготовки, що ретельно і сплановано проводиться протягом тривалого часу дає змогу компаніям Японії і Південної Кореї формувати досить великий прошарок висококваліфікованого виробничого персоналу. В досліджуваних країнах професійна підготовка

здійснюється як на робочому місці, так і за його межами, а також з використанням самоосвіти. Особливий акцент і увага надаються навчанню на робочому місці з метою розвитку професійних компетенцій, кар'єрного зростання і одержання вищого рангу. Водночас, підготовка може застосовуватись для безробітних з метою їх працевлаштування. В Японії і Південній Кореї надається всебічна підтримка працівникам в їх неперервному професійному розвитку, забезпеченні повного або часткового фінансування навчання, інформування щодо вакансій та програм розвитку персоналу. Для Японії і Південної Кореї близькою є проблема професійної підготовки працівників середніх та малих підприємств, й підготовки нерегулярних працівників, які мають обмежені можливості у порівнянні з регулярними.

Основна відмінність між професійною підготовкою в Японії і Південній Кореї полягає в тому, що в Південній Кореї вона є важливою складовою професійної освіти і навчання. В Японії ж корпоративна підготовка є основним засобом набуття професійних знань і навичок на тлі недостатньо розвинутої системи професійної освіти і навчання. Професійна підготовка є диверсифікована за методами, формами проведення та фінансування, термінами і цільовими групами. Вона має систематичний і неперервний характер. Характерна ознака японських корпоративних програм навчання і підготовки в тому, що вони передбачають розвиток компетенцій працівників, зайнятих у певній компанії. Причому навчання на робочому місці вважається найбільш ефективним методом підготовки персоналу компанії. Південнокорейські підприємства беруть участь у забезпеченні професійної підготовки досить широкого кола економічно активного населення. Важливо, що відповідно до вимог часу підготовка почала вирішувати питання всебічного розвитку індивідів, а не тільки забезпечувати підготовку, спрямовану на виконання певних видів робіт, якими є, наприклад курси з комунікації, лідерства та навіть курси з внутрішнього або зовнішнього ринків збуту.

2.2. Формальне навчання виробничого персоналу

Формальна професійна підготовка передбачає набуття професійних компетенцій працівниками з відривом від робочого місця. У 2001 р. 64,9 % японських компаній проводили формальну підготовку для регулярних працівників. Програми підготовки поза робочим місцем спрямовуються на здобуття загальнотеоретичних знань для роботи за спеціальністю, які можуть бути корисні у будь-якій компанії. Зміст програм підготовки виробничого персоналу поза межами робочого місця варіюється залежно від посади працівника, його професійної спеціалізації (наприклад, менеджмент, технології і продаж), необхідності оволодіння певними знаннями для вирішення виробничих питань. У середньому на підготовку відводиться 32 години на курс.

Формальна підготовка у великих компаніях з використанням власного корпоративного університету проводилась таким чином: відповідно до посади – 36,3 % компаніями, відповідно до професійної галузі – 35,9 %, за теми або предметам – 32,3 %, інше – 14 %. У 2001 р. 65,9 % компаній проводили функціональну підготовку для виконання професійних обов'язків, 60,9 % – багатофункціональну або підготовку за диверсифікованими напрямками, 58,2 % – для одержання кваліфікації, 52,7 % - підготовку для виконання певного виробничого завдання. В підготовці усіх типів, її проведення контролювалось освітнім департаментом підприємства, відповідальність за функціональну підготовку брав на себе лінійний департамент. 42,4 % компаній приділяють більше уваги «навчання для виконання певного завдання», 42 % – функціональній підготовці, 33,9 % – диверсифікованому навчання. У 2001 р. 35,4 % працівників компаній одержали загальну підготовку, 41,2 % – функціональну, 34,2 % – для виконання виробничих завдань, 28,6 % – для набуття кваліфікації, 21,3 % – диверсифіковану підготовку, 19,6 % – комп'ютерну.

Аналіз формальної підготовки для регулярних працівників у «Базовому огляді розвитку компетенцій 2006 р.», що був проведений Міністерством здоров'я, праці та добробуту показав, що найбільш поширеним типом підготовки була підготовка за професійною спеціалізацією, яку проводили 35,2

% компанії, підготовку для вирішення виробничої проблеми проводило 22,3 % компаній, підготовку для працівників певних посад 15,8 % та інші проводили 12,6 % підприємств. Щодо формальної підготовки на базі навчального комплексу компанії, то розподіл відбувався таким чином: підготовка відповідно до посади проводилась 36,3 % компаній; підготовка за професійною спеціалізацією – 35,9 %; підготовка вирішення виробничої проблеми – 32,3 %; інші – 14 %. Відповідно до «Базового огляду розвитку компетенцій 2006 р.» формальна підготовка для регулярних працівників з допомогою зовнішніх провайдерів частіше проводилась за професійною спеціалізацією (35,2 %), з теми або предмета – 22,3 %, підготовка відповідно до посади – 15,8 %, інші типи підготовки – 12,6 %.

З кінця 90-х років ХХ століття найбільш популярними предметами у змісті формального професійного навчання були: корпоративне планування, юриспруденція, міжнародний та внутрішній маркетинг, менеджмент продаж та дистриб'юції. Комп'ютерна підготовка та програмування пропонувались працівникам у 34,4 % компаній, 30,9 % компаній проводили підготовку для тих, хто планував змінити професію. З активізації використання автоматизованого обладнання та інформаційних мереж, японські компанії почали приділяти увагу набуттю вмінь з пошуку, обробки та зберігання інформації. Для менеджерів відділень та секцій пропонуються програми для більш глибокого розуміння інформаційних стратегій компанії. Для лідерів робочих груп, працівників та новачків для успішного виконання поточних виробничих завдань пропонуються програми з використання комп'ютерів. Крім того, в цей період спостерігалось зростання кількості компаній, які під впливом глобалізаційних тенденцій почали відряджати працівників закордон на навчання. Причому 59,4 % компаній визнають, що працівники недостатньо підготовлені для роботи в умовах іншомовної культури, тож для вирішення цієї проблеми були запроваджені підготовчі курси з іноземної мови, культури та соціально-економічної ситуації приймаючої країни.

Серед інноваційних підходів у професійній підготовці японських підприємств можемо навести приклад фінансової компанії JBIC, в який кожен

працівник на 5 році роботи розробляє власний кар'єрний план з допомогою Комітету розвитку людських ресурсів. Йому пропонується навчання у приватних інститутах фінансів, або за рубежом в міжнародних організаціях. Підготовка виробничого персоналу передбачає вивчення спеціальних курсів професійного спрямування (загальна базова підготовки – 1 рік праці, підготовка з фінансових справ – 2 роки, програми з міжнародної економіки – 1 рік, зарубіжні програми підготовки – магістерський курс, фінансовий аналіз – 1 рік, інтернатура), підготовка з іноземної мови (програми вивчення англійської мови поглибленого рівня – для презентацій, спілкування, переговорів) та опанування програмами зарубіжної підготовки. Компанія забезпечує навчання з *софт-скілс* (бажані для робочого місця навички, які не залежать від набутих професійних знань, як-то: здоровий глузд, комунікативні навички, позитивний настрій), курси дистанційної освіти, курси саморозвитку. Крім того, на підприємстві проводиться навчання з охорони здоров'я, для чого запрошуються відповідні спеціалісти. Програма включає вивчення спеціальних курсів з газо-, нафто-вуглевидобування, що ознайомлюють з роботою цих галузей. Програма дозволяє набути практичні знання завдяки відвідуванню місць праці. В компанії постійно проводять внутрішньофірмові семінари з різних питань виробничої діяльності компанії.

Основною цільовою групою *семінарів і симпозіумів* є офісні працівники. Для підготовки персоналу малих і середніх підприємств заохочуються зовнішні провайдери з підготовки, які пропонують диверсифіковані за напрямками курси залежно від посад працівників. Важливим є той факт, що різні провайдери пропонують курси для різних типів учасників, згідно з чим добирається і зміст навчання. Зміст семінарів і симпозіумів включає такі напрями, як технічна підготовка, якість і безпека праці, управління персоналом та корпоративні взаємовідносини. Для працівників нетехнічного профілю, семінари можуть проводитися з метою навчання спеціальних менеджерських прийомів, або технологій продаж. Семінари з бізнес-права, податкової справи, бухгалтерського обліку також дуже популярні. Для технічних працівників

семінари проводяться з метою ознайомлення з новою продукцією або виробничими технологіями.

Зміст семінарів і симпозіумів переважно спрямовується на вивчення інноваційних технологій. Так, компанії-виробники стали проводити курси «прикладних технологій» для інженерів. Курс передбачає 28 короткострокових семінарів, кожен з яких триває від 3 до 14 днів та розрахований на 10 – 60 осіб на один семінар. У семінар включені предмети: «Економіка технологій», «Історія інженерії», «Вимірювання і контроль», «Динаміка виробничого процесу», «Використання цифрового контролю». Семінари проводять як спеціалісти компанії, так і запрошені з інших компаній, подібної галузі діяльності. Великі компанії-виробники електронних і комунікаційних приборів мають свої навчальні центри, деякі називають Суботнім технологічним коледжем. Лекції проводяться кожну суботу для 30 – 50 працівників протягом 6 місяців з таких предметів: «Цифрові технології», «Аналогові кола», «Комунікаційні технології», «Матеріали, тверді тіла і аналіз». Ще один приклад – створення «інженерного симпозіуму» на базі компанії-виробника електронних приладів. Кожен рік 20 слухачів віком до 30 років обираються з-поміж працівників інженерних професій, для яких читають лекції майже 100 провідних експертів компанії. Інтенсивні семінари тривалістю до 6 днів, проводяться раз на місяць протягом року. Такі заходи вважаються стратегічно важливими для виховання майбутніх виробників конкурентоспроможних технологій. Тривалість підготовки такого типу варіюється залежно від інтересів чи потреб компанії.

Провайдери освітніх послуг за змістом навчання можуть бути поділені на окремі категорії. Навчальні курси приватних фірм та асоціацій працедавців пропонуються головним чином офісним працівникам та менеджерам, підготовка спрямовується на працівників певних посад в організаційній структурі підприємства. Асоціації працедавців приділяють особливу увагу спеціальній підготовці офісних працівників для навчання корпоративної етики, навичок продажу. Друга категорія включає відкриті корпорації та корпорації професійної підготовки, які пропонують свої послуги спеціальним групам

працівників виробництва таких, як техніки, дослідники, медичні та соціальні працівники. Відкриті акціонерні корпорації зосереджуються на підготовці з медичного та соціального напрямку. Ці типи організацій забезпечують освітні послуги з акцентом на технічний зміст, але спеціальний тип підготовки у них різний. Відкриті корпорації зацікавлені у спеціальній підготовці, тоді як корпорації професійної підготовки – в одержанні кваліфікації.

Третина провайдерів пропонують послуги незалежно від типу професії учасників. Інші пропонують курси навчання з розвитку технічних та дослідних навичок, офісної роботи, продажу. Невелика кількість пропонує курси з медицини, сестринської справи та менеджерських професій. Більшість семінарів і симпозіумів проводяться зі спеціалізованої підготовки, питань використання офісного обладнання, для одержання кваліфікації. Невелика кількість спрямована на оволодіння іноземною мовою, менеджменту і корпоративної культури, та для професійної підготовки працівників першого і другого років навчання. Університети пропонують загальну підготовку з культури, яка не має спеціального професійного спрямування, професійні школи зосереджують увагу на надбання навичок з використання офісного обладнання, для одержання кваліфікацій та інших видів підготовки з розвитку професійних компетенцій.

Дослідження, проведене Японським інститутом праці і професійної підготовки показало, що у 2006 р. 55,9 % провайдерів вважали за необхідне проводити спеціалізовану професійну підготовку, 44 % – 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, які працюють один чи два роки, відкриті акціонерні корпорації – спеціальній підготовці, асоціації працедавців – підготовці працівників певних посад в організаційній структурі (щойно прийнятих та менеджерів), спеціалізованій підготовці та підготовці з використання обладнання. Університети вважали за необхідне проводити підготовку з іноземних мов, хобі і культури, корпорації професійного навчання акцентували увагу на підготовці для одержання кваліфікацій. На підставі

аналізу можна вважати, що спеціалізована підготовка та підготовка для одержання кваліфікації є основними типами професійної підготовки.

Узагальнюючи інформацію щодо змісту семінарів і симпозіумів, можемо виділити такі напрями: 1) підготовка з правил корпоративної етики працівників, які працюють перший чи другий рік (короткострокові недорогі курси) для молоді віком 20 років; 2) підготовка для набуття технологічних навичок, одержання кваліфікації, сестринської справи; підготовка з контролю якості та безпеки праці, а також продаж; 3) підготовка з управління персоналом, менеджерська підготовка, підготовка з бухгалтерського обліку і фінансів, що проводиться для працівників різних посад малих і середніх підприємствах 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.

Якщо проаналізувати фінансовий аспект підготовки, то можна констатувати, що навчання у формі семінарів і симпозіумів, що триває до 70 годин коштує менше 80.000 ієн. Основа професійної підготовки на курсах тривалістю менше 151 годин коштує 200.000 ієн. Порівнюючи термін навчання та ціну за курси професійної підготовки, можна зробити висновок, що найвища ціна за навчання у професійних школах, асоціаціях працівників і університетах, приватних фірмах. Помірна ціна у відкритих акціонерних корпораціях, найнижча – у корпораціях професійної підготовки. Найбільш тривалі курси навчання пропонуються у корпораціях професійної підготовки, середня тривалість їх – у відкритих акціонерних корпораціях та приватних фірмах. Короткострокові курси проводяться в асоціаціях працівників і університетах.

Узагальнену інформацію щодо змісту професійної підготовки у формі семінарів та симпозіумів за типами провайдерів представлено у таблиці 19.

Таким чином, формальна підготовка, що проводиться у формі семінарів та симпозіумів за участю зовнішніх провайдерів диверсифікована і розрахована на різні категорії слухачів. Програми пропонують підготовку за спеціальністю, підготовку для набуття кваліфікації або підготовку для підвищення загальнокультурного рівня та удосконалення знань з улюбленого хобі.

Особливості семінарів та симпозіумів залежно від типу провайдерів
[систематизовано авторами]

Тип провайдерів	Професії учасників підготовки	Організаційні форми професійної підготовки (семінари та симпозіуми)	
		Підготовка працівників певних посад	Підготовка без урахування посади
Приватні фірми	Менеджери та офісні працівники	Проводиться	Диверсифіковані курси
Державні корпорації	Техніки, дослідники, медичні працівники, соціальні працівники	Проводиться	Спеціалізована підготовка
Асоціації працедавців	Менеджери та офісні працівники	Проводиться	Спеціалізована підготовка
Професійні школи та інші заклади професійної освіти	Всі типи професій без обмежень	Не проводиться	Акцент на підготовці з використання офісного обладнання та набуття кваліфікації
Університети та інші вищі навчальні заклади	Всі типи професій без обмежень	Не проводиться	Акцент на культурологічному аспекті та персональних уподобаннях слухачів
Корпорації професійної підготовки	Техніки, дослідники, працівники виробництв	Для середнього рівня працівників	Акцент на підготовці з навичок використання офісного обладнання та набуття кваліфікації

Формальна підготовка виробничого персоналу в Японії може проводитися з допомогою зовнішніх провайдерів професійної підготовки у формі *кореспондентських курсів*. Такі курси переважно пропонуються випускникам середньої школи, а також популярні серед працюючих випускників коледжів. Деякі кореспондентські курси передбачають одержання професійної кваліфікації Міністерства праці, інших міністерств або промислових організацій. Аналіз змісту і тривалості кореспондентських курсів, які є досить поширеною формою формальної підготовки на японських підприємствах, показує, що їх тривалість залежить від змісту підготовки. Підготовка для набуття кваліфікації, технологічних чи 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 роботи та менеджерів) здійснюється на короткострокових курсах тривалістю менше 20 годин. Підготовка з іноземної мови, бухгалтерії і фінансів триває від 50 до 20 годин. Середня щорічна кількість учасників кореспондентських курсів в Японії складає 100 чоловік. Підготовка для здобуття кваліфікації, для набуття технологічних навичок, медичних навичок, сестринської справи, 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.

Тривалість підготовки визначає ціну навчальних курсів, яка зростає залежно 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 безпека виробництва). Кореспондентські курси довгострокові, але ціна варіюється від низької (університети), середньої (відкриті акціонерні корпорації, асоціації працівників) та високої (приватні фірми, професійні школи, корпорації професійної підготовки). Велика кількість провайдерів пропонує кореспондентські курси від 4 до 5 місяців, корпорації професійної підготовки та професійні школи пропонують більш тривалі курси – до 1 року. Короткостроковими є курси навчання мов, підготовка спеціальних груп працівників в організаційній структурі. Найбільш тривалими є спеціалізована підготовка і підготовка для здобуття кваліфікації.

Зміст кореспондентських курсів, що пропонуються відкритими акціонерними компаніями, які спеціалізуються на проведенні кореспондентських курсів наведено у таблиці 20.

Порівняльний аналіз кореспондентських курсів з різних напрямів підготовки за тривалістю і ціною свідчить, що середня оплата 6 місяців підготовки складає 76.000 ієн. Серед чотирьох типів провайдерів, які пропонують курси від 4 до 5 місяців, кореспондентські курси в університетах недорогі (місячна оплата 3.000 ієн), тоді як плата за курси у приватних фірмах і професійних школах вища (16.000 ієн за місяць).

Кількість годин на оволодіння професійними предметами, що пропонуються кореспондентськими курсами акредитованих Міністерством праці

Напрямок підготовки	Кількість годин
Загальний з управління	31
Загальний з іноземної мови	23
Загальний для менеджерів середньої ланки	19
Основи принципів формальної підготовки	7
Секретарський, кадровий	31
Бухгалтерський, фінансовий	47
Контроль виробництва, інші	7
Інші офісні та адміністративні	21
Комерційні, маркетингові	103
Фінанси та нерухомість	65
Виробничі дослідження, розвиток, дизайн	45
Виробничий процес, контроль	68
Харчова промисловість	7
Друкарство індустрія	5
Сталеливарна промисловість	71
Виробництво та інженерія	55
Будівельна справа	9
Креслення	19
Сільське господарство	11
Ремонт побутової техніки	8
Різне (статистика, математика, каліграфія, інвестиційний аналіз тощо)	81
Персональні комп'ютери	52
Мікрокомп'ютери	29
Інші види комп'ютерів	11

Відкриті акціонерні корпорації пропонують курси для великих груп за середньою вартістю, асоціації працедавців – короткострокові курси для невеликих груп за помірною ціною, корпорації професійної підготовки проводять курси для невеликих груп за низьку ціну 8.000 – 9.000 ієн за місяць. Приватні фірми пропонують курси для невеликих груп працівників за достатньо високою ціною – 16.000 ієн за місяць.

Таблиця 21 містить інформацію щодо змісту кореспондентських курсів, які пропонуються різними провайдерами професійної підготовки, що акредитовані Міністерством праці Японії.

Порівняльний аналіз кількості годин, що пропонуються кореспондентськими курсами, акредитованих Міністерством праці Японії залежно від провайдерів

Провайдер	Кількість провайдерів	Комп'ютерні курси	Інші технічні курси	Інші курси	Загалом
Комерційні фірми	51	44	140	367	551
Відкриті акціонерні організації Технічний коледж заліза і сталі	1	0	69	0	69
Коледж промислової ефективності (Sangyo Noritsu Daigaku)	1	16	29	103	148
Японський інститут професійної підготовки (Shokugyo Kunren)	1	0	26	0	26
Інші університети, коледжі, школи	15	1	5	68	74
Професійні та промислові організації	31	23	67	180	270
Японський центр професійної освіти (Nihon Gino Kyoiku)	1	9	38	8	55
Кооперативна асоціація споживачів	1	0	0	6	6
Агенції малих і середніх підприємств	1	1	2	1	4
Загалом	103	94	376	733	1.203

Зміст підготовки у закладах вищої освіти

Усвідомлюючи соціальні потреби щодо кваліфікації виробничого персоналу, нові вимоги ринку праці до професійного рівня економічно активного населення, необхідність неперервної підготовки працівників, були створені умови для продовження навчання в університетах, за диверсифікованими програмами для різних категорій слухачів. Проаналізовані джерела дають змогу виокремити такі типи навчальних програм: поширені курси; неформальна підготовка за контрактною формою; аспірантські програми.

Аспірантура і магістратура. За даними Японського інституту праці і професійної підготовки 41,8 % університетів працівників різних компаній на магістерські відділення приймають на основі спеціальних вступних іспитів (80 % із існуючих магістерських відділень). Магістерські курси для працівників є платні – оплата за весь курс складає 2 млн ієн, вони тривають 2 роки, і акцентують увагу на практичному аспекті навчання. Напрями підготовки, які є найбільш популярними серед працівників – це менеджмент (28,3 %), наука та інженерія (27 %), гуманітарні науки (25,8 %), економіка (23,9 %). Працівники

(офісні приватних фірм, державні службовці та ін.), які навчаються на магістерських курсах належать до вікової категорії 30 – 40 років, і, головним чином, обіймають вищі керівні посади. *Поширені курси* адресуються тим, хто хоче підвищити свій культурний рівень: вони пропонують предмети з гуманітарних наук, іноземних мов тощо.

У таблиці 22 надано статистичну інформацію щодо кількості поширених курсів, які проводились школами спеціальної підготовки.

Таблиця 22

Кількість поширених курсів, запропонованих школами спеціальної підготовки

Спеціальність	Загальна кількість курсів	Форми навчання						
		Денна	Вечірня	Змішана (день, вечір)	Суботня	У відпустці	Кореспондентські	Інші
Інженерія	377	98	249	13	5	1	14	-
С/г	2	2	-	-	-	-	-	-
Медицина	50	40	6	1	1	-	2	-
Охорона здоров'я	179	70	25	12	7	-	91	-
Освіта	20	13	5	-	2	-	-	-
Бізнес	670	140	437	53	18	32	4	5
Домогосподарство	934	474	351	107	46	9	1	2
Культура	1.351	383	836	96	54	20	2	4

Термін навчання на таких курсах зазвичай короткий, в середньому необхідно набрати 15 кредитів. Середня щорічна кількість відвідувачів склала 130 осіб, цільова група яких була сформована як довільно. Крім загальноосвітніх, пропонувались програми навчання з 400 професійних напрямів (30 кредитів). Деякі університети пропонували інтенсивні курси з інформаційних технологій для випускників інженерних спеціальностей зі освітньо-кваліфікаційним рівнем бакалавр. Так, університет Тояма (*Toyota*) та Центр регіонального розвитку технологій у 1990 р. запровадили три інтенсивних курси з інноваційних технологій, в кожному з яких викладались такі предмети, як мехатроніка, електропристрої, обробка інформації. Навчання провадилося індивідуально у групах від 10 до 15 слухачів. Термін навчання з

кожного курсу передбачає 52 год. упродовж понад 2 тижні, вартість навчання від 400 до 700 доларів США.

Вечірні курси у закладах освіти набувають все більшої популярності. Школи спеціальної підготовки, які, як правило, приймають на навчання випускників середніх шкіл, почали пропонувати диверсифіковані курси. У таблиці 10 надано інформацію щодо курсів за напрямками та формами навчання. Як бачимо, у спеціальних школах викладається значна кількість курсів з бізнесу та інженерних наук. Більшість курсів з культури та гуманітарних наук також вважаються важливими для роботи, адже вони передбачають вивчення іноземних мов. Майже половина студентів, які закінчили такі курси працевлаштовуються, що свідчить про адекватність змісту сучасним вимогам працедавців. Важливо зазначити, що серед студентів бізнес-курсів є значна кількість молоді, яка вступила до молодших коледжів та університетів. Більшість з них намагаються одержати державну кваліфікацію з бухгалтерського обліку, або інших подібних галузей, що дасть їм можливість зайняти найкращі позиції на ринку праці. З цього можна зробити висновок, що такі курси корисні і для випускників коледжів, які вже мають роботу.

Програми формальної допрофесійної підготовки 2+1 в Південній Кореї

З бурхливим розвитком південнокорейської економіки представники освітнього і промислового секторів усвідомили важливість спільних дій у навчанні виробничого персоналу, починаючи із середнього рівня освіти. В минулому програми професійної освіти з подвійними місцями навчання «заклад – підприємство» були обмежені недосконалою навчальною базою, невідповідністю навчальних програм і нестачею кваліфікованих спеціалістів на підприємствах для навчання студентів. У результаті зв'язок освітнього і промислового секторів не набув належного розвитку. Корейський уряд почав проводити політику підвищення конкурентоспроможності фахівців та національної продукції на світовому ринку, і в липні 1993 р. завершив розробку п'ятирічного плану для Нової економіки, що передбачав проведення реформ професійних закладів. Частково цей план почав виконуватися у 1994 р.,

запровадженням нових програм навчання, що одержали назву «2+1». У 1996 р. диверсифікація програм технічних шкіл уможливила підвищення рівня підготовки кваліфікованих працівників. Передбачалось, що програма «2+1» у технічних школах сприятиме забезпеченню студентів професійними навичками відповідно до вимог виробництва, полегшенню переходу випускників у світ праці.

У 1996 р. студенти технічних середніх шкіл становили лише 10 % від загальної кількості студентів середньої школи другого ступеня. Було заплановано збільшити кількість студентів технічних шкіл до 20 % порівняно із загальною кількістю та до 40 % порівняно із загальною кількістю студентів професійних закладів. Програми «2+1» подібні до дуальної системи Німеччини, за якою 2 роки професійного навчання тривають у навчальному закладі, 1 рік професійної підготовки здійснюється на базі підприємств. Головна мета запровадження програм «2+1» – підвищення практичної професійної підготовки безпосередньо під час навчання на виробництві і в навчальному закладі. Виробничі підприємства заохочувалися до активної участі у розвитку моделі «навчання – праця» з метою максимізації потенціалу людських і матеріальних ресурсів освітнього і промислового секторів.

Програми «2+1» дають змогу студентам набути необхідних для промислового сектору навичок й значно полегшити процес адаптації випускників до умов роботи на підприємстві. Для ефективного функціонування цієї системи важливою є активна співпраця підприємств з навчальними закладами у забезпеченні навчання і професійної підготовки. Підприємства допомагають закладам освіти ефективно використовувати матеріальні і людські ресурси, відмовитися від навчання, орієнтованого на теорію, на користь навчання практичного, орієнтованого на майбутнє робоче місце. Навчальні програми, зміст і методи навчання відрізняються від традиційних, а інтеграція теоретичного і практичного компонентів навчання відображена в підручниках з основних предметів. Основні відмінності програм «2+1» від попередніх, які передбачали 3 роки навчання у професійному закладі і від 1 до 6 місяців практики на підприємстві, представлено у таблиці 23.

Особливості програм «2+1» у порівнянні із традиційними професійними програмами

	Попередня система	2+1 система
Операційні методи	3 роки навчання та 1 – 6 місяців практики на підприємстві як випробувальний період перед працевлаштуванням	2 роки навчання + 1 рік практики на підприємстві
Особливості програм	Превалювання теоретичного компонента	Практична спрямованість, орієнтація на працю

Таблиця вказує на основні переваги програми, які полягають, насамперед, у такому, як: підвищення потенціалу професійних закладів без додаткової модернізації їхньої матеріально-технічної бази завдяки можливості проведення практичних занять на підприємстві; вирішення проблеми безробітної молоді за рахунок збільшення прийому студентів до технічних шкіл на третину та зменшення конкуренції на вступних іспитах до університетів; підвищенні якості освіти шляхом надання підприємствами фінансової підтримки; можливість проведення практичного навчання відповідно до потреб конкретного регіону, індивідуальних потреб студентів, шляхом диверсифікації навчальних програм (вечірні, сезонні тощо). Професійні програми «2+1» відповідають світовим тенденціям щодо посилення інтеграції освітнього та промислового секторів як необхідної умови успішної адаптації випускників до умов праці, змін у технологіях виробництва. Програми «2+1» дають змогу оволодіти загальноосвітніми знаннями, а також набути досвіду практичної роботи, ефективно використовувати навчальні ресурси закладу освіти й сучасне обладнання підприємства.

У 1994 р. 20 технічних шкіл із кількістю студентів 3169 чоловік пропонували навчання за програмами «2+1», у 1998 р. за цією програмою працювали 40 обраних шкіл та 1928 компаній з кількістю студентів 9.110 чоловік. Після проведення заходів щодо збільшення кількості середніх професійних закладів у 1998 р. у країні зменшилися кількість закладів, які використовували програму «2+1»: у 2001 р. було 33 технічних школи, де

навчалось 4914 студентів; у 2004 р. 30 шкіл забезпечували навчання за програмою «2+1».

Таблиця 24 містить інформацію щодо кількості студентів та технічних шкіл, що пропонували навчання за програмою «2+ 1» у період 1994 – 2002 рр.

Таблиця 24

**Кількість студентів і технічних шкіл, що проводили навчання
за програмами «2+1» (1994 – 2002 рр.)**

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Кількість шкіл	20	68	96	90	45	35	37	33	30
Кількість студентів	3169	10470	13745	12922	-	-	17283	14253	12862

Отже, вже з початку свого функціонування система демонструє позитивну динаміку розвитку у всіх відношеннях. Звичайно, запровадження таких програм не розглядалося як панацея, але їх переваги відчули як студенти, так і навчальні заклади, підприємства та суспільство.

За новою системою студенти навчаються на робочому місці із сучасним обладнанням у реальному робочому оточенні, чого не може запропонувати система учнівства; професійна підготовленість випускників технічних коледжів значно зросла, що позитивно вплинуло на стан конкурентоспроможності випускників на національному ринку праці; процес адаптації випускників до робочого місця значно полегшився. Для навчальних закладів система «2+1» також виявилася корисною: сучасні програми навчання забезпечили зростання престижності професійних закладів; викладачі постійно підвищували свою кваліфікацію завдяки тісним зв'язкам з підприємствами; працедавці активно брали участь в оновленні змісту навчальних програм відповідно до вимог виробництва. Запровадження програм «2+1» продемонструвало, що професійне навчання може бути організоване шляхом поєднання академічної освіти і навчання на робочому місці; що можна розглядати як важливу передумову професійної неперервної освіти. Актуальною і ефективною виявилася спільна розробка навчальних програм представниками закладів і підприємств на основі

аналізу завдань виробництва, інформації щодо сучасних напрямів на ринку праці тощо.

2.3. Формальна підготовка службовців

У змісті формальної підготовки для службовців привалює функціональна підготовка, яка складає 47 % від загального обсягу. Японська система розвитку людських ресурсів зосереджена на забезпеченні можливостей неперервної професійної підготовки менеджерів, адже вони виконують важливі функції управління персоналом. Відповідно до вивчених матеріалів, програми для менеджерів передбачають три етапи: вивчення основ менеджменту, набуття навичок з оцінювання діяльності персоналу та призначенні заробітної плати, практичне навчання, з використанням таких форм як кейс-стаді за участю досвідчених менеджерів. Кожен менеджер виділяє два дні на кожний етап програми, тобто шість днів за період 1 – 2 роки. Менеджери вищої ланки одержують підготовку, зміст якої полягає в оптимізації діяльності персоналу та оволодіння навичками лідера. Ці програми проводяться у формі обговорень з супервізорами.

Основною програмою розвитку професійних компетенцій для службовців в Японії є *програма бізнес-кар'єри*, яка акредитована Міністерством праці і дає можливість набувати професійні навички поетапно й систематизовано. Система була розроблена на основі трьох різних але взаємопов'язаних компонентів. Перший компонент – систематизована презентація професійних знань, якими повинен володіти службовець, другий – забезпечення можливості для навчання і підготовки для набуття цих знань, і третій етап – сертифікація одержаних знань, спрямована на об'єктивне оцінювання одержаних компетенцій.

Перша фаза – презентація професійних знань, які необхідно набути. Професійні знання класифіковані за функціями і за сферами діяльності та рівнями в кожній професійній галузі. Розподіл змісту навчання для персоналу і менеджерів з управління та розвитку персоналу за сферами діяльності передбачає: управління персоналом, професійні спілки, розвиток здібностей. З

трьох сфер управління персоналом виокремлено чотири функції – планування діяльності персоналу, найм персоналу, оцінка, кар’єрне зростання, перехід на іншу роботу та вихід на пенсію, забезпечення заробітною платою та соціальними гарантіями. Кожна сфера діяльності поділена на три рівні – початковий, середній та поглиблений. Початковий рівень пропонується молодим працівникам з практичним стажем до 5 років, середній – для молодших менеджерів та поглиблений рівень – для середніх та старших менеджерів – менеджерів секцій та департаментів.

Напрями, що вивчаються і які визначені за сферами діяльності та рівнями називаються «юнітами», що являє собою навчальну одиницю. Початковий рівень у розділі управління персоналом визначається одним юнітом, середній – 4 юнітами. Початковий та середній рівень розділу управління персоналом та функцій розвитку здібностей як єдиний напрям визначається 3 та 11 юнітами відповідно. На кожну функцію пропонується три рівні.

У фінансовому 1994 році розпочалася Програма розвитку бізнес-кар’єри у двох напрямках: управління персоналом, розвиток здібностей та бухгалтерський облік і фінансові справи. Додаткові функції – продаж і маркетинг; управління виробництвом; юридичні та загальні справи, суспільні відносини, реклама; інформаційне та офісне адміністрування; управління дистриб’юцією – додавалися кожен рік і нині налічують 10.

Друга фаза – забезпечення навчання і підготовки. Міністерство праці затвердило програми навчання для кожного юніта, які проводяться у приватних і державних освітніх закладах та фірмах, що відповідають стандартам визначеним акредитацією. У березні 1994 р. Міністерство акредитувало 166 освітніх закладів та закладів підготовки, які пропонували курси у двох функціональних галузях – управління персоналом, розвиток здібностей та бухгалтерський облік й фінансові справи – загалом з 3.055 курсів (кількість юнітів).

Навчання проводиться аудиторно, у формі кореспондентських курсів та за комбінованою формою. Визначена стандартом навчальна година для кожного юніта в таблиці вказує кількість годин для аудиторних занять.

Третя фаза – сертифікація одержаних професійних знань. Центральна Асоціація розвитку професійних навичок перевіряє кожний юніт двічі на рік для тих, хто закінчив акредитовані курси, та видає сертифікат тим, хто склав тест. Претенденти, які одержали всі юніти по курсах рівня спеціальних функцій (3 юніта на початковий рівень та 11 юнітів на середньому рівні з управління персоналом та розвитку здібностей) одержують професійне звання. Так, сертифікат бізнес-кар'єри середнього рівня з напрямку «менеджмент персоналу та розвитку здібностей» дається тим, хто набрав 11 юнітів на середньому рівні у цій діяльності. Фінальний тест пропонується тільки учасникам, які закінчили курси, та тим, хто має практичний досвід у певній діяльності. Тест для початкового курсу пропонується службовцям, що мають три роки практичного досвіду, тест для середнього рівня – для тих, хто має 5 років. Такі заходи сприяють об'єктивному оцінюванню досвіду.

Інші компанії (*Sun Microsystems K.K.*) проводять підготовку менеджерів з використанням «цільових семінарів з менеджменту», завдання яких – розвиток комунікативних навичок та інших поглиблених компетенцій. Центр підготовки персоналу компанії забезпечує практичну частину навчання працівників відділу продаж.

2.4. Неформальна підготовка працівників підприємств

Як свідчать джерела, в Японії та Південній Кореї необхідність професійного та особистого розвитку працівників усвідомлена на організаційному та індивідуальному рівні. Якщо в Японії програми професійної підготовки здебільшого спрямовуються на розвиток професійних компетенцій виробничого персоналу, то в Південній Кореї компанії часто підтримують навчання загальноосвітнього напрямку, для виховання всебічно розвинутих працівників. Тобто, виникає потреба не тільки у навчанні специфічних професійних навичок, але і в розвитку таких навичок, як комунікативні, лідерські, знання внутрішніх та зовнішніх ринків збуту тощо.

В японських компаніях щоденне неформальне навчання на робочому місці поєднується з добре розробленими програмами підготовки. Базова

підготовка пропонується тим, хто працює менше трьох років, з метою ознайомити з діяльністю компанії, а також дати загальні знання у даній галузі. У деяких компаніях (наприклад, *JBIC*) програма передбачає інтернатуру протягом якої інтерни вивчають базові та інші необхідні знання щодо бізнес-оточення цієї фірми. Також ця компанія пропонує курси «софт скілс», дистанційні курси, програми самоосвіти.

Існує технічна *інтерн-програма підготовки для іноземців*, що була запроваджена у 1993 р. як новий метод передачі професійних навичок іноземним громадянам, які приїхали на навчання в японські компанії. Головна мета програми – надати можливість оволодіти технологіями і навичками на робочому місці упродовж періоду підготовки. Ця програма охоплює 120 видів робіт у 64 професійних напрямках. Максимальна тривалість програми – 3 роки. Протягом першого року відбувається неформальна підготовка на робочому місці в компанії. Потім ще два роки за інтерн-програмою триває оволодіння навичками. Мета - одержання офіційного підтвердження 3 розряду шляхом складання тесту професійних навичок.

Програми неформальної підготовки в Південній Кореї

Південнокорейські компанії проводять навчання за 5 напрямками, які відповідають корпоративним та індивідуальним потребам.

Неформальна внутрішньофірмова підготовка здійснюється відповідно до спеціального плану, який має назву «Карта шляху підготовки» і який використовується в компаніях. Карта окреслює специфічні технічні завдання підготовки, а також і виокремлює соціальні аспекти навчання, які збагачують як працівника, так і суспільство загалом. Основна її мета – забезпечення персоналу компанії довгостроковим планом професійного розвитку. Схематичне зображення дає змогу наочно продемонструвати цілі підготовки на індивідуальному і корпоративному рівнях. Перед розробкою карти визначається необхідна кількість та рівень підготовки спеціалістів, відповідно до якого розробляється зміст навчання для кожного працівника індивідуально.

Загальні напрями підготовки можуть бути класифіковані на п'ять категорій, хоча зміст підготовки варіюється в залежності від потреб компанії та працівника.

Зміст навчання поділений на п'ять різних розділів: неперервна освіта дорослих; підготовка з корпоративної діяльності; навчання бізнес-навичок; функціональна підготовка (має безпосереднє відношення до роботи); самостійний розвиток (до якого належить навіть формування вмінь планувати власне життя). Аналіз змісту внутрішньофірмової підготовки в південнокорейських компаніях дає змогу зробити висновок про його диверсифікований характер, завдяки чому здійснюється навчання з багатьох напрямів, необхідних спеціалісту високого рівня. «Карта підготовки» систематизує всі напрями підготовки у єдину закінчену освітню модель, яка допомагає працівникові визначитись із власними освітніми потребами заздалегідь, ідентифікувати потрібний напрям у власному довгостроковому розвитку. На додаток, Карта приділяє увагу вихованню ентузіазму у праці та дає змогу заохочувати працівника на подальший розвиток своїх здібностей, визначивши мету підготовки.

У розділі *неперервної освіти дорослих* пропонуються програми, необхідні для кожного етапу професійного розвитку працівника незалежно від його професії. Вони мають відношення до загальної неперервної освіти, наприклад навчання сучасних економічних трендів, фінансових технологій, етикету робочого місця тощо. Необхідність такої підготовки не викликає сумніву, але у зв'язку з корпоративною специфікою вона не може бути забезпечена у навчальних закладах формальної освіти.

Підготовка з корпоративної діяльності пропонує програми, які дають можливість набути загальні знання у галузі виробництва, в якій спеціалізується компанія. Так, працівники автомобільної промисловості повинні бути добре обізнані щодо сучасних тенденцій на світовому та національному авторинку, ситуації в економіці тощо. Особливістю корпоративної підготовки південнокорейських компаній є те, що навіть працівники, які безпосередньо не зайняті у випуску продукції (наприклад працівники з розвитку персоналу),

повинні одержати таку підготовку. Зміст навчання, цілком, подібний до навчання, що пропонується в університетах та професійних закладах.

Кожен працівник компанії також потребує спеціальної підготовки, яка допомагала б підвищити ефективність праці та виконання професійних обов'язків на робочому місці. У той час, коли навчання з корпоративної діяльності передбачає загальнотеоретичну підготовку, *навчання функціональних навичок* за своєю суттю прикладне і реалістичне. Така підготовка зазвичай проводиться шляхом навчання на робочому місці.

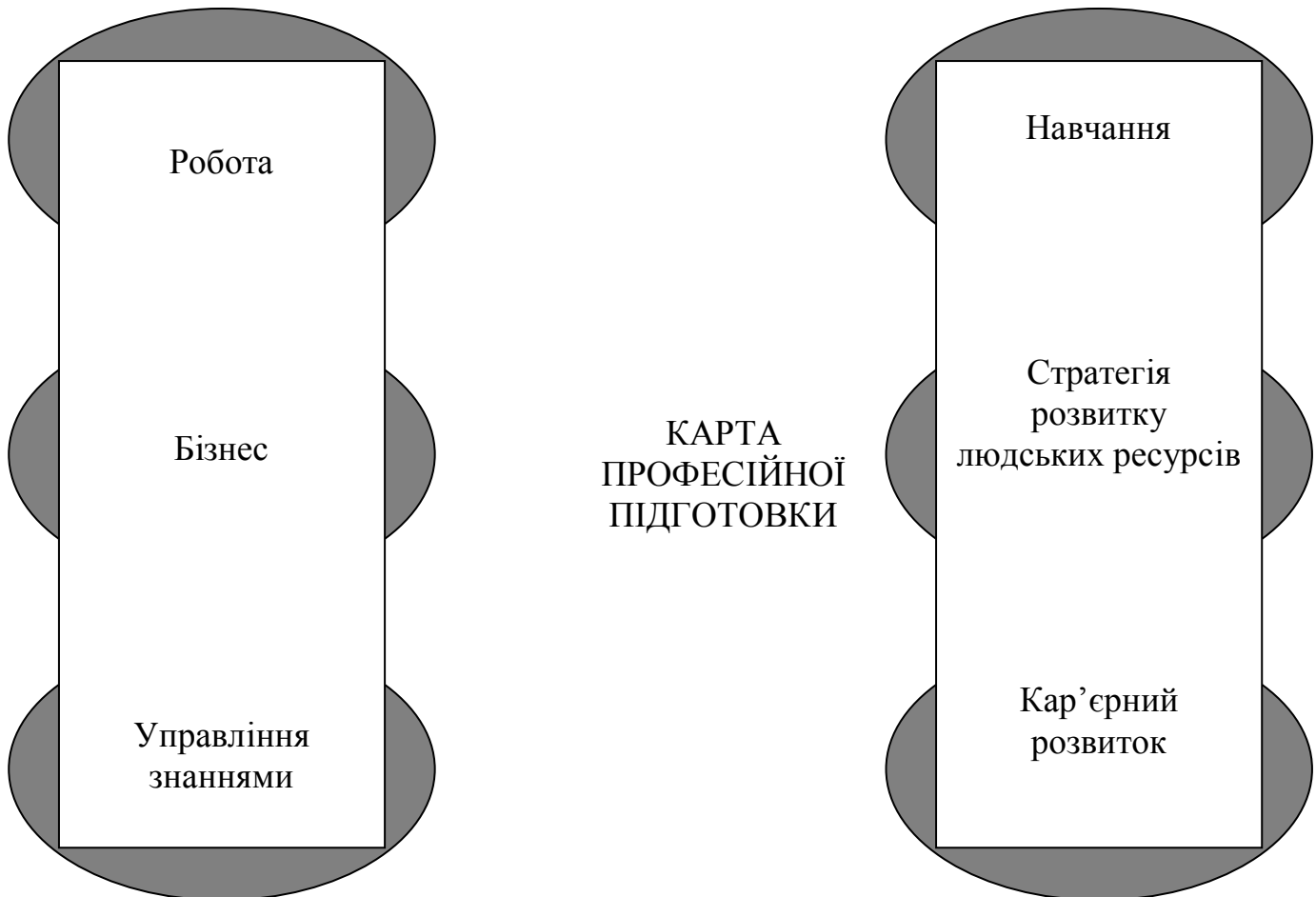
Зміст *самоосвіти (саморозвитку)* може бути обраний працівником самостійно відповідно до індивідуальних уподобань, але компанії, які сплачують за навчання можуть самі пропонувати зміст програм самоосвіти. Це свідчить про їх намір спрямувати саморозвиток персоналу на забезпечення ефективного функціонування компанії.

Необхідність у диверсифікованій підготовці персоналу сучасного підприємства змушує компанії систематизувати зміст корпоративного навчання у вигляді карти підготовки, яка відображає поетапний процес навчання у довгостроковій перспективі (рисунок 2).

Отже, карта підготовки – це можливість забезпечити необхідне навчання спеціалістів компанії, задовольнити корпоративні та індивідуальні потреби у професійній підготовці.

На думку південнокорейських спеціалістів з розвитку людських ресурсів, найбільш ефективним способом представлення карти є її комп'ютерна презентація, яка дає змогу працівникові бачити та перевіряти власну програму розвитку на екрані, одержати деталізовану інформацію щодо терміну, місця, інструктора та змісту навчання. Комп'ютеризоване використання карти допомагає визначити освітні потреби відповідно до стратегії менеджменту персоналу.

Зміст корпоративного навчання в Кореї з використанням карти підготовки



Професійна підготовка персоналу, яка в європейських країнах розглядається як додаткова освіта, в Японії та Південній Кореї є досить самостійною формою розвитку людських ресурсів і зорієнтована на потреби фірми. Ефективність і якість підготовки забезпечується відповідністю змісту навчання інтересам сучасного підприємства, оптимальністю витрат і термінами навчання. Зміст програм формальної і неформальної підготовки в Японії і Південній Кореї диверсифікований, враховує індивідуальні і корпоративні потреби, орієнтований на різні категорії працівників.

Відмінність у змісті програм підготовки японських і південнокорейських компаній полягає у тому, що корейські компанії, крім навичок і знань, необхідних для виконання професійних обов'язків, надають увагу загальноосвітньому навчанню виробничого персоналу, формуючи комунікативні навички, навички лідера для роботи з підлеглими. До того ж, необхідними вважаються навички етикету робочого місця та планування власного життя. Інноваційною практикою вважаємо використання Карти професійного розвитку працівника, в якому представлений зміст навчання відповідно до корпоративних та індивідуальних потреб.

2.5. Організаційно-педагогічна діяльність провайдерів професійної підготовки персоналу

Виробництво, лишаючись головним споживачем кваліфікованих людських ресурсів і основним двигуном процесів глобалізації, підвищує вимоги до професіоналізму виробничого персоналу. Посилення конкуренції на світовому ринку актуалізує необхідність накопичення і розвитку людських ресурсів, здатних виробляти нову конкурентоспроможну продукцію, самостійно і творчо вирішувати поточні проблеми виробництва.

Японія, як зазначалося, має розвинену систему професійної підготовки виробничого персоналу, яка вважається найкращою у світі. Усвідомлюючи, що професійна підготовка робітничого персоналу є вигідними інвестиціями, японські компанії переглядають своє ставлення до професійної підготовки на базі підприємства як єдино можливої форми та починають ширше використовувати послуги закладів освіти і всіляко підтримують ініціативу працівників щодо розвитку своєї професійної компетентності. Нові тенденції у корпоративній підготовці, перенесення відповідальності з підприємств на працівників за власний професійний розвиток підвищили важливість закладів освіти у процесі підготовки висококваліфікованих працівників. Реорганізація корпоративного управління персоналом потребувала від кожного працівника свідомого ставлення до власного професійного розвитку, вияву ініціатив щодо вдосконалення знань і навичок. Важливо, що японські підприємства

підтримують ініціативи і створюють сприятливі умови для індивідуального розвитку. Прагнення особистості самостійно вибудувувати свій кар'єрний шлях відповідно до змін в умовах працевлаштування перетворюється на визначальну тенденцію у професійному навчанні.

Зміна типів працевлаштування та принципів корпоративного менеджменту висунули на перший план необхідність створення спеціальної соціальної інфраструктури для підтримки компаній та окремих працівників у розвитку людських ресурсів. Виконання поставлених завдань потребувало чіткого уявлення про структуру ринку освітніх послуг, характеру освітніх послуг, що надаються, типів і функцій провайдерів освітніх послуг, типів програм професійної підготовки, цільових груп з кожного напрямку підготовки. Уряд Японії відіграє провідну роль у забезпеченні необхідної інфраструктури для професійного навчання і підготовки працівників згідно з вимогами компаній та індивідуальних освітніх потреб працівників. Відповідальність за державну професійну підготовку покладено на Міністерство здоров'я, праці і добробуту, на Японську організацію розвитку людських ресурсів, уряди префектур країни.

Якщо порівняти рівень активності зовнішніх провайдерів в Японії та Південній Кореї, то можна зробити висновок, що в Японії більшість великих компаній використовують власну матеріально-технічну базу для професійної підготовки (головна мета підготовки – розвиток спеціальних професійних навичок (49 %), базових професійних навичок (42 %)). Менші компанії через брак умов для навчання часто звертаються до послуг зовнішніх провайдерів. У Південній Кореї відповідно до статистичних даних документу «Огляд експертів робочого місця 2005», 38,1 % компаній проводять формальну та 16,67 % компаній неформальну підготовку на робочому місці і 39,7 % звертаються по допомогу до зовнішніх провайдерів.

Під *провайдерами (постачальниками) освітніх послуг* розуміють заклади, незалежно від форм їх власності, що здійснюють підготовку необхідних робочих кадрів високої кваліфікації на замовлення компаній або ринку праці.

Основним завданням цих суб'єктів є організація і надання якісних освітніх послуг виробничому персоналу відповідно до замовленого рівня кваліфікації.

Провайдери професійної підготовки в Японії та Південній Кореї бувають і державні і приватні. Категорія «державні інститути» – це різноманітні організації такі, як інститути професійної підготовки (*навчальні заклади*: коледжі, молодші коледжі, технічні коледжі, спеціальні професійні школи та інші професійні заклади). Серед них особливо важливі державні організації і асоціації працедавців (комерційні й промислові палати, комерційні асоціації, кооперативи, комерційні та промислові асоціації). Державні провайдери пропонують недорого професійну підготовку. До приватних провайдерів належать *приватні фірми*: акціонерні корпорації, корпорації з обмеженою відповідальністю, товариство з обмеженою відповідальністю, товариство з необмеженою відповідальністю. Сюди ж належать *відкриті акціонерні товариства* – акціонерні фонди і асоціації; *корпорації професійної підготовки* – Японська асоціація розвитку професійних здібностей, асоціації розвитку професійних здібностей префектур, приватні організації.

Серед популярних провайдерів професійної підготовки технічного персоналу, які досягли певного рівня у підготовці та яким надається перевага у проведенні тестів на одержання кваліфікації є державні інститути підготовки під керівництвом префектурного уряду, Корпорації розвитку працевлаштування (у 1994 р. їх було 380, розрахованих на 380000 чол., з яких 10 % виділялося для початкових професійних курсів) та корпоративні центри професійної підготовки, акредитовані префектурним урядом.

Державними центрами професійної підготовки керує Міністерство праці. В Японії функціонують державні інститути професійної підготовки двох категорій: одна (257 закладів) функціонує під керівництвом місцевих урядів, друга (68 центрів розвитку навичок, 23 коледжів професійної підготовки та один інститут професійної підготовки) – під керівництвом центральних урядів і Корпорації розвитку працевлаштування (1995 р.). Державні заклади підготовки проводять базове професійне навчання для молоді (127.000 студентів), перенавчання для безробітних та підвищення кваліфікації для працюючого

населення (250.000 студентів). Крім того, існує 19 центрів професійної підготовки для людей з обмеженими можливостями під керівництвом центрального та місцевих урядів.

В таблиці 25 надана загальна характеристика діяльності центрів професійної підготовки у 1995 р. У 2001 р. у центрах професійної підготовки набували навички 380000 звільнених працівників, 400000 працюючих, 30000 випускників коледжів, що загалом становило 810000 чол. Показник загальної кількості зріс до 960000 чоловік за рахунок звільнених працівників.

Таблиця 25

Загальна характеристика центрів професійної підготовки Японії

Організації	Кількість	Кількість відвідувачів за напрямками підготовки		
		Базова підготовка	Підвищення кваліфікації	Розвиток професійних компетенцій
Центри професійної підготовки	Префектурні 271			
	Корпоративні 8	29.905	93.930	43.410
Професійні коледжі	Корпоративні 17	3.640	-	-
Центри розвитку компетенцій	Корпоративні 67	810	162.010	48.135
Центри для людей з обмеженими фізичними можливостями	Національні 13			
	Префектурні 6	2.750	-	-
Загальна кількість	382	37.105	256.060	91.545
		384.710		

Підготовка у державних професійних центрах надається молоді і дорослому населенню, причому курси можуть задовольнити найрізноманітніші потреби відвідувачів. Так, випускники середньої неповної або повної школи приймаються на навчання з основних базових курсів, які дуже схожі на програми навчання закладів освіти, що діють під керівництвом Міністерства освіти, але більш практично орієнтовані. Доросле населення навчається за програмами відповідно до індивідуальних цілей: професійна підготовка для одержання національного професійного сертифікату, або набуття нових навичок для переходу на іншу роботу. У 80-х роках ХХ століття кількість

відвідувачів «базових» програм навчання складала меншу частину всіх відвідувачів, і в середньому співвідношення навчалось 60.000 чоловік за «базовою» підготовкою та 140.000 дорослого населення за іншими програмами навчання.

Дослідження центрів професійної підготовки і професійних закладів, що діють під керівництвом Міністерства освіти, виявило значну різницю у типах відвідувачів. Молодь (19 років і менше) становить невелику частину у центрах підготовки (41,8 %), але більшу у професійних закладах (63 %). Центри підготовки переважно відвідують чоловіки (83,8 %), заклади Міністерства освіти – переважно дівчата (66,7 %), випускниці середньої повної школи, які готуються до виконання офісної роботи, або роботи в сфері послуг. Серед відвідувачів центрів 48,1 % слухачів мають неповну середню освіту, 45 % – повну середню освіту. У навчальних закладах Міністерства освіти рівень освіти слухачів вищий, з відповідними показниками 13,4 % та 79,5 %. Більшість відвідувачів центрів одержують підготовку з виробничих навичок та будівельних спеціальностей (88,4 %), у той час як лише 13,9 % студентів закладів Міністерства освіти набувають навички з цих спеціальностей. Рівень працевлаштування у великі компанії дорівнює лише 7,7 %, 20,3 % випускників закладів Міністерства освіти працевлаштовуються в корпорації. Тих, хто зміг працевлаштуватися на великі підприємства розглядають як «працівників середнього віку», і вважають другорядними у порівнянні з тими, хто працевлаштувався одразу після закінчення навчального закладу та одержав підготовку за рахунок компанії.

На додаток до державних закладів *акредитовані приватні заклади* пропонують диверсифіковані курси, які у 2007 р. забезпечили підготовкою 100.000 чоловік із 140.000 безробітних. *Акредитовані центри професійної підготовки* можуть бути поділені на дві головні категорії: один тип, що діє під керівництвом працедавців, включаючи тих, якими багато років керують великі компанії (397 закладів), і ті, якими разом керують гільдії (421066 закладів). Такі заклади мають власний фонд для фінансування діяльності за субсидіями місцевих урядів, з якого дві третини коштів спрямовується на функціональні

витрати, третя частина – на підтримку матеріально-технічної бази та на заробітну плату працівників. У 1992 р. акредитовані центри професійної підготовки налічували 1343 закладів з кількістю відвідувачів довгострокових початкових курсів 33139 чоловік та 137017 працівників на короткострокових курсах підвищення кваліфікації. Кожен рік значна частина тих, хто закінчив курси поповнюють основний склад кваліфікованих працівників різних галузей економіки.

Підготовку, яку пропонують зовнішні провайдери можна поділити на три види: підготовка для тих, хто шукає роботу, яка передбачає надання допомоги безробітним у перенавчанні і набутті необхідних навичок і знань; підготовка працівників підприємств і компаній, яка передбачає набуття поглиблених знань і навичок, необхідних для оволодіння технологічними інноваціями та пристосування до змін промислової структури; довгострокова підготовка випускників неповної та повної середньої школи, що дає змогу оволодіти професійними знаннями і навичками, необхідними молодому виробничому персоналу. У 2007 р. 280000 чол. одержали державну професійну підготовку, з яких 140000 – були безробітними, 110000 працівниками підприємств, 20000 – випускниками середньої школи. Важливо, що в Японії безробітні спочатку одержують кар'єрні консультації для визначення своїх бажань і потреб, здібностей, що є основою для вибору найбільш вдалої для них роботи.

За статистичними даними, найбільша кількість відвідувачів початкових курсів професійної підготовки спостерігалась у 1971 р. (93000 чоловік) за рахунок тих, хто не продовжив навчання у вищій та середній школі другого ступеня та зменшилась до 30000, що пояснюється швидким розвитком вищої освіти та поліпшення фінансового становища багатьох японців. Більша кількість тих, хто одержав навчання у акредитованих центрах, виконують функції інструкторів у неформальній підготовці на робочому місці.

В таблиці 26 представлено інформацію щодо формальної підготовки за допомогою зовнішніх провайдерів в Японії.

**Формальна професійна підготовка за допомогою зовнішніх
провайдерів за типами провайдерів, навчальних програм та цільовими
групами слухачів в Японії**

Тип	Навчальний план	Характеристика підготовки	Термін та кількість годин	Провайдери
Загальна професійна підготовка	Загальні курси (普通課程)	Довгострокові курси для випускників середньої школи, для підготовки працівників з базовими універсальними навичками і знаннями	Випускники повної середньої школи – 1 рік, більше 1.400 год. на рік. Випускники неповної середньої школи – 2 роки, більше 2800 год., або 1400 год. на рік.	Політехнічні коледжі
	Короткострокові курси (短期課程)	Короткострокові курси для працівників, які шукають роботу і були переведені, хто має на меті навчитися навичок необхідних на робочому місці	Менше 6 місяці (може 1 рік, залежно від рівня навичок претендента), загалом більше 12 годин (10 год. для підготовки супервізорів).	Політехнічний коледж Політехнічний центр Політехнічний молодший коледж Політехнічний університет
Поглиблена професійна підготовка	Прикладні курси (応用課程)	Довгострокові курси для випускників які закінчили спеціалізовані курси, для виховання працівників з необхідними багатофункціональними навичками та знаннями	Випускники які закінчили спеціалізовані курси – 2 роки, загальна кількість годин понад 2800, або 1400 год. на рік.	Політехнічні коледжі Політехнічний університет
	Спеціалізовані короткострокові курси (専門短期課程)	Короткострокові курси для працівників, для навчання поглиблених навичок і знань необхідних для роботи	Менше 6 місяців (або 1 рік залежно від рівня навичок), загалом більше 12 год.	Політехнічний коледж Політехнічний центр Політехнічний молодший коледж Політехнічний університет
	Прикладні короткострокові курси (応用短期課程)	Короткострокові курси, для навчання поглиблених спеціалізованих практичних навичок і знань необхідних для виконання роботи.	Менше 1 року, загалом більше 60 год.	Політехнічний коледж Політехнічний університет

Зовнішні провайдери – активні учасники підготовки виробничого персоналу на підприємствах. Серед зовнішніх провайдерів розподіл у забезпеченні професійною підготовкою працівників відбувався таким чином.

Приватні заклади здійснювали підготовку 28,4 % та 9,5 % регулярних та нерегулярних працівників відповідно; асоціації розвитку людських ресурсів, асоціації трудових стандартів, відкриті акціонерні корпорації (фонди, організації з розвитку людських ресурсів тощо) 22,8 та 14,9%; головні та дочірні компанії – 6,8 % та 16,7 %; організації працедавців, такі як Асоціація комерції і промисловості, Палата комерції та промисловості, кооперативні асоціації – 9,7 % та 5,2 %; виробники, які проводять навчання з використання обладнання, програм тощо – 3,8 % та 0,5 %; державні центри професійного навчання (політехнічний центр, центр виробничих технологій, лабораторії тощо) – 2 % та 0,9 %; технічні коледжі, університети та аспірантури – 0,6 % для регулярних і нерегулярних працівників; професійні школи, школи неакадемічних предметів 0,3 %; інші заклади 6,4 % та 4,2 %.

Працівники різних типів працевлаштування і галузей виробництва обирають провайдерів згідно з їхніми потребами. Наприклад, регулярні працівники найчастіше звертаються до асоціацій працедавців, тоді як фрілансери – до приватних інститутів професійної підготовки. Нерегулярні працівники рідко відвідують курси у спеціальних технічних школах та університетах. Відкриті акціонерні корпорації мають попит серед працівників незалежно від посади. Спеціалісти й інженери надають перевагу неприбутковим корпораціям, університетам, аспірантурам, державним інститутам професійної підготовки. Працівники сфери обслуговування – приватним інститутам професійної підготовки та відкритим акціонерним корпораціям.

У таблиці 27 представлено узагальнену інформацію щодо важливості провайдерів професійної підготовки в Японії за фінансовими прибутками від освітньої діяльності.

**Оцінювання діяльності провайдерів освітніх послуг на основі їх
прибутків**

	Загальна кількість провайдерів професійної підготовки (кількість організацій)	Прибуток від надання послуг з професійної підготовки (10 тис. ієн)				
		Щорічний прибуток організацій	Щорічний прибуток організацій	Прибуток від надання професійної підготовки	Розмір ринку на основі прибутку від професійної підготовки	Частина на ринку (%)
Бізнес приватного сектору	4.351	50.006	43.4	21693	94.377.749	72.6
<i>Асоціації працевдавців</i>	5.196	-	-	-	7.041.515	5.4
Комерційна палата	428	41.307.9	2.3	935.3	400.715	0.3
Комерційна спілка	1.365	12.446.5	1.5	189.6	258.703	0.2
Комерційна (кооперативна) асоціація комерції	3.403	22.250.8	8.4	1875.3	6.382.098	4.9
Акціонерні корпорації	2.250	43.307.1	14.4	6218.7	13.990.562	10.8
Корпорації підготовки, включаючи асоціації розвитку	400	7.791.5	27.2	2116.9	845.756	0.7
Спеціальні інститути	2.142	33.645.6	9.6	3235.4	6.930.722	5.3
<i>Університети</i>	766	-	-	-	6.898.074	5.3
Національні університети	40	1.472.993.4	0.3	3782.4	152.193	0.1
Державні університети	35	384.059.1	0.1	429.5	15.063	0.0
Приватні університети	406	994.378.4	1.6	16179.8	6.566.967	5.0
Молодші коледжі	252	81.425.3	0.8	628.6	158.373	0.1
Технічні коледжі	33	56.128.0	0.3	166.0	5.478	0.0
Загалом	15.105	116.815.9	5.7	6670.7	130.084.378	100.0

Відповідно до проаналізованих матеріалів, провайдерам, які займаються професійною підготовкою як основним видом діяльності, вона приносять значний прибуток. Чим більший провайдер, тим більше він намагається поширити свою діяльність у наданні освітніх послуг. Так, за даними японського

інституту праці і професійної підготовки у 2007 р. провайдери освітніх послуг одержали 1.300.800 млн ієн від професійної підготовки працівників підприємств. Приватні компанії одержали 51 % загальної кількості прибутків, відкриті акціонерні корпорації – 26 %, університети – 12 %, професійні школи – 5 %, асоціації працедавців – 4 %, корпорації професійної підготовки – 2 %. За кількістю запропонованих курсів, приватні фірми (33 %) та відкриті акціонерні корпорації (30 %) є найбільшими провайдерами, і разом з асоціаціями працедавців (18 %) вони організовують більше 80 % усіх навчальних курсів на ринку освітніх послуг. Університети пропонують 9 % від загальної кількості навчальних курсів, корпорації професійної підготовки – 7 %, професійні школи – 2 %.

Аналіз змісту навчальних програм засвідчив, що третина провайдерів пропонують послуги незалежно від типу професії тих, хто потребує навчання. Решта пропонують курси навчання з розвитку технічних та дослідних навичок, офісної роботи, продажу. Невелика кількість провайдерів пропонує курси з медицини, сестринської справи та менеджерських професій. Більшість семінарів і симпозіумів проводяться зі спеціалізованої підготовки, навичок використання офісного обладнання, одержання кваліфікації. Невелика кількість спрямована на оволодіння іноземною мовою 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 зосереджують увагу на формування навичок з використання офісного обладнання, для одержання кваліфікацій та інших видів підготовки з розвитку професійних компетенцій. Найбільш поширені форми занять – семінари і симпозіуми, кореспондентські курси.

Великі приватні провайдери (за винятком університетів) надають перевагу підготовці працівників першого або другого року праці. Невеликі заклади переважно пропонують загальну підготовку, як-то менеджмент і культура. Фінансово прибуткові провайдери освітніх послуг схильні приділяти увагу підготовці щойно прийнятих працівників, мовній підготовці, підготовці

для одержання кваліфікацій, професійній культурі. Більшість провайдерів з невеликими прибутками від освітніх послуг пропонують спеціальну підготовку та підготовку з використання офісного обладнання.

У 2001 р. уряд виділів 7.2 млрд ієн для розвитку диверсифікованих курсів з ІТ навичок, навчання та підготовки службовців зайнятих у сфері електроніки, техніків передових інформаційних технологій та висококваліфікованого персоналу у галузях, що поєднують інформаційні технології та виробництво. Основна мета: усунення будь-якого дефіциту у ІТ навичках. Професійна підготовка проводилась на базі приватних закладів (звільнені працівники 200000) та за допомогою дистанційної освіти (500.000 чоловік). У цьому ж році 57.5 млрд ієн було спрямовано для диверсифікації і модернізації курсів підготовки особливо для нових галузей промисловості і таких, що розвиваються. Можливості збільшувалися для тих, хто залишив роботу, шляхом відкриття недільних/суботніх та вечірніх курсів та запровадження гнучких правил прийому. Професійна підготовка у приватних інститутах забезпечує випускників середньої школи та університетів, які не знайшли роботи, необхідними навичками. Для цього було виділено 880 млн ієн, щоб забезпечити для навчання 4000 чоловік.

У 2001 р. 19.3 млн ієн були витрачені на навчання і підготовку 200000 працівників середнього віку та службовців, які залишили роботу. Були застосовані контрактна підготовка за участю університетів та аспірантур, недержавних закладів, працедавців та кореспондентські курси для навчання персоналу відповідно до потреб компаній.

Крім того, Уряд Японії підтримує такі організації професійної підготовки як Японська Організація працевлаштування і розвитку людських ресурсів – (Employment and Human Resources Development Organization of Japan, EHDO), зарубіжна асоціація підготовки (Overseas Vocational Training Association, OVTA), Японська асоціація розвитку професійних здібностей (The Japan Vocational Ability Development Association, JAVADA). Організація керує багатьма центрами підготовки у різних префектурах, співпрацює з Політехнічним університетом, коледжами і центрами. Професійна підготовка,

головним чином, надається безробітним. Також забезпечується підготовка посадових осіб у Політехнічних центрах на короткострокових курсах (2 – 5 днів). Вони також забезпечують технічну допомогу та надають консультації працедавцям у забезпеченні неперервної підготовки працівників.

Організація проводить короткострокові підготовчі курси на базі політехнічних коледжів (більше 60 год.) для працівників, на яких вони мають можливість вивчати новітні технології. Організація пропонує допомогу у кар'єрному просуванні персоналу підприємств, також надає поради з питань відкриття власного бізнесу і проводить відповідну підготовку з розвитку підприємницьких навичок. У префектурних центрах забезпечується найм та підготовка нових працівників для щойно відкритих компаній.

Асоціація зарубіжного професійного навчання забезпечує японських працівників підготовкою з іноземної культури та звичаїв перед їх призначенням на роботу до зарубіжної компанії. Їх головна мета – підготувати японських працівників до життя в умовах глобалізації та праці в мультинаціональних компаніях. Ця організація також спеціалізується у підготовці працівників з інших країн, головним чином азійських, для роботи в японських компаніях. Асоціації мають власну програму підвищення кваліфікації та досвід праці з іноземними компаніями.

Японська асоціація розвитку професійних здібностей – спрямовує увагу на оцінювання стандартів професійних здібностей, систем і тестів. Вона працює з префектурними асоціаціями розвитку професійних компетенцій з метою допомогти індивідуальним працівникам одержати кар'єрне просування після закінчення курсів. Такі префектурні асоціації володіють сервісними центрами, в яких професійні консультанти та кар'єрні радники надають необхідну інформацію з розвитку професійних здібностей.

Майже 70 % управлінських організацій, акціонерних корпорацій та асоціацій працедавців, що забезпечують професійну підготовку, є приватними підприємствами. Найбільша кількість тих, хто навчається відвідує підготовчі курси в акціонерних корпораціях. Кореспондентські курси пропонуються для більш широкої аудиторії, включаючи регулярних працівників великих

компаній. Приватні провайдери та асоціації працедавців надають послуги працівникам адміністративних посад, а відкриті акціонерні компанії зосереджують увагу на спеціалістах з досвідних робіт, медицини і охорони здоров'я, технічному персоналу. Загальна характеристика тих, хто навчається – працівники малих і середніх підприємств 30 – 40 років щойно працевлаштовані або працівники на середніх посадах, голови відділень, фрілансери та самозайняті працівники. Дослідження користувачів освітніх послуг зовнішніх провайдерів показало, що у порівнянні з регулярними працівниками, нерегулярні витрачають менше своїх ресурсів на професійний розвиток, вони частіше обирають більш дешеві послуги, не користуються програмами професійної підготовки, що забезпечуються компанією, і тому змушені сплачувати за навчання самостійно.

Щодо тривалості і вартості навчання, то інститути загальної спеціальної підготовки пропонують довготривалі дорогі курси, акціонерні корпорації пропонують середні за тривалістю і вартістю курси, асоціації працедавців та університети – дешеві і короткострокові курси, приватні підприємства забезпечують порівняно дорогі, але середні за тривалістю курси, корпорації професійної підготовки – тривалі, дешеві або середні курсами, аспірантури для працюючого населення пропонують найбільш дорогі і найбільш тривалі курси.

Якщо порівняти ефективність державної професійної підготовки з іншими провайдерами за кількісними показниками, то можна побачити, що кількість людей, які закінчили державні курси професійної підготовки збільшилась з 380000 у 1999 р. до 1.05 млн у 2001 р. і 390.000 у 2004 р., із домінуванням підготовки для працевлаштування. Ці програми в основному спрямовувались на тих, хто залишає роботу (97 %), працівників та випускників закладів і пропонували спеціалізовані курси підготовки (більшість - з технічних напрямів). Програми підготовки працюючого населення інших інститутів передбачають одержання кваліфікації та оволодіння іноземними мовами.

Наприкінці 90-х років ХХ століття 89,8 % усіх компаній відсилали своїх працівників для навчання до зовнішніх семінарів, 58,2 % менеджерів підрозділів проходили підготовку у приватних структурах, 75,4 %

забезпечували зовнішньою підготовкою керівників секцій, 72,5 % – лідерів робочих груп, 65,6 % – всіх працівників та 61,7 % – щойно працевлаштованих. Учасників зовнішньої підготовки ретельно добирають відповідно до напрямів семінарів, після яких вони звітують перед керівництвом щодо одержаних знань. Єдине, що викликає нарікання з боку компаній, так це витрати і тому 41,2 % бажають менше покладатися на програми зовнішньої підготовки і вишукують можливість пропонувати еквівалентні програми на базі компанії. Слід зауважити, підприємства вважають спеціалізовану підготовку явищем позитивним, а тому охоче беруть на роботу тих, хто закінчив курси. Крім того, підраховано, що семінари професійного розвитку, розроблені для працівників, принесли величезну економію коштів, які довелось би витратити для підтримки існуючого рівня знань та навичок.

Отже, приватні зовнішні провайдери витрачають менше коштів на обладнання і пропонують порівняно дорогі курси для широкого кола працівників. Акціонерні корпорації і асоціації працедавців пропонують підготовку за меншу вартість, акціонерні корпорації надають спеціалізовану підготовку для спеціалістів, асоціації працедавців – стратифіковані курси для офісних та адміністративних працівників. У таблиці 28 надано оцінку інформацію щодо широти охоплення ринку освітніх послуг різними провайдерами на основі їхнього прибутку, одержаного від надання освітніх послуг.

За статистичними даними, найбільш впливовими провайдерами залишаються приватні компанії, які охоплюють 72,6 % ринку освітніх послуг. Акціонерні корпорації обслуговують 10 %, асоціації працедавців, спеціальні інститути, приватні університети – 5 %.

Таблиця 28, у якій представлено загальну інформацію про кількість провайдерів на ринку освітніх послуг в Японії у 2010 р., підтверджує ці висновки. За кількістю учасників відкриті акціонерні корпорації є найбільшими провайдерами, обслуговуючи 54 % всіх працюючих Японії, а професійні школи – найменшими, надаючи послуги 1,6 % працівникам. Приватні фірми забезпечують підготовку 14 % працівників, асоціації працедавців – 13 %, а професійні школи – 1,6 %.

університети – 9 %, корпорації професійної підготовки охоплюють 8 % ринку освітніх послуг.

Таблиця 28

Охоплення ринку освітніх послуг провайдерами на основі їх прибутку від освітньої діяльності

	Загальна кількість провайдерів професійної підготовки (кількість організацій)	Доход від надання послуг з професійної підготовки (10 тис. ієн)				
		Щорічний дохід організацій	Щорічний дохід організацій	Дохід від надання професійної підготовки	Розмір ринку на основі доходу від професійної підготовки	Частка на ринку освітніх послуг (%)
Бізнес приватного сектору	4.351	50.006	43.4	21693	94.377.749	72.6
<i>Асоціації працедавців</i>	5.196	-	-	-	7.041.515	5.4
Комерційна палата	428	41.307.9	2.3	935.3	400.715	0.3
Комерційна спілка	1.365	12.446.5	1.5	189.6	258.703	0.2
Комерційна (кооперативна) асоціація комерції	3.403	22.250.8	8.4	1875.3	6.382.098	4.9
Акціонерні корпорації	2.250	43.307.1	14.4	6218.7	13.990.562	10.8
Корпорації підготовки, включаючи асоціації розвитку	400	7.791.5	27.2	2116.9	845.756	0.7
Спеціальні інститути	2.142	33.645.6	9.6	3235.4	6.930.722	5.3
<i>Університети</i>	766	-	-	-	6.898.074	5.3
Національні університети	40	1.472.993.4	0.3	3782.4	152.193	0.1
Державні університети	35	384.059.1	0.1	429.5	15.063	0.0
Приватні університети	406	994.378.4	1.6	16179.8	6.566.967	5.0
Молодші коледжі	252	81.425.3	0.8	628.6	158.373	0.1
Технічні коледжі	33	56.128.0	0.3	166.0	5.478	0.0
Загалом	15.105	116.815.9	5.7	6670.7	130.084.378	100.0

Таким чином, приватні компанії, які пропонують освітні послуги у професійній підготовці майже половині працівників, та відкриті акціонерні корпорації, які забезпечують третину послуг є основними провайдерами, і охоплюють близько 80 % ринку. Найменш активними провайдерами є корпорації професійної підготовки та університети. Кількість державних

інститутів професійної підготовки, спеціальних технічних шкіл, університетів та аспірантур дорівнює 3 % кожного типу.

Отже, можна узагальнити результати аналізу кількісних показників провайдерів професійної підготовки. Підготовка регулярних працівників поза робочим місцем проводилась на базі державних корпорацій послуг та інших промислових організацій – 23,1 %; підготовка на базі приватних закладів та організацій підготовки – 32,4 %; на базі компанії – 66,5 %; асоціації роботодавців – 9,5 %. У порівнянні, підготовка проводилась для нерегулярних працівників на базі державних корпорацій послуг та інших промислових організацій – 9,9 %; приватних закладів та організацій підготовки – 10,1 %; компанії – 76,5 %; асоціації роботодавців – 4,6 %. Необхідно зазначити, що відсоток компаній, які проводили підготовку для нерегулярних працівників склав 37,9 %.

Аналіз даних Статистичного бюро Міністерства внутрішніх справ та зв'язку (2003), Департаменту статистики та інформації Міністерства охорони здоров'я, праці і добробуту (2003), Бюро розвитку людських ресурсів Міністерства охорони здоров'я, праці і добробуту (2002), Японської організації зайнятості та розвитку людських ресурсів, Центру неперервного розвитку людських ресурсів (2003), Японського інституту праці (1996, 1998, 2003) показав, що витрати підприємств та уряду на зовнішньому ринку послуг з професійної підготовки склали 581.7 млрд ієн у 2003 р. Підприємства в основному покладаються на приватний сектор та інститути підготовки відіграють порівняно невелику роль. Державний сектор сконцентрував свої послуги на підготовці з машинобудування, навчання навичок, пов'язаних з електрикою та електронікою, що потребує значних інвестицій, у той час як основні провайдери приватного сектору спеціалізуються на підготовці фахівців з адміністративних послуг. Бізнес корпорації переважно зосереджені на короткострокових курсах. Зважаючи на такий розподіл між приватним і державним секторами, бачимо що у питаннях поліпшення системи освіти і підготовки неможливо покладатися тільки на провайдерів приватного сектора, що забезпечують тривалі і поглиблені програми розвитку людських ресурсів.

Сучасні провайдери Японії спрямовують свої програми на задоволення потреб працівників, що займають посади середнього рівня в структурній організації малих і середніх підприємств, дещо менше – для працівників великих підприємств, які мають власні навчальні комплекси. Аналіз дає змогу виділити слабкі і сильні сторони кожного типу провайдерів, вартість навчання, інформацію, що необхідна для запровадження системи аутсорсингової підготовки у приватному секторі. Проведення подібного моніторингу надасть основну інформацію для визначення напрямів політики розвитку ринку освітніх послуг, а також уявлення, в яких напрямах підготовки спостерігається нестача провайдерів. Крім того, така інформація, безумовно, корисна і для провайдерів, оскільки вказує шляхи розвитку їхнього бізнесу.

У Південній Кореї з середини 90-х років минулого століття промислова структура більше орієнтується на високотехнологічні галузі, що потребують підготовки виробничого персоналу з різних професій з широким спектром компетенцій. Нові вимоги, що постали, виявили недоліки урядової системи професійного розвитку і водночас потребували нових механізмів удосконалення професійної підготовки, залучення широкого кола провайдерів. Система розвитку професійних компетенцій під керівництвом держави була трансформована у систему, орієнтовану на підготовку за участю приватного сектору. Міністерство праці передало деякі державні центри професійної підготовки Службі розвитку людських ресурсів та Корейській палаті комерції і промисловості (1993), які стали конкурентами інших державних інститутів підготовки (політехнічними коледжами), оскільки мають державну фінансову підтримку.

Відповідальність за професійну підготовку покладено на Міністерство праці, яке здійснює моніторинг загальної політики, розробляє законодавчо-нормативну базу професійної підготовки, проводить сертифікацію курсів, надає субсидії. Міністерство відповідає за розширення інфраструктури професійної підготовки, проведення оцінювання інститутів підготовки, заохочення приватного сектору до підготовки.

Професійна підготовка виробничого персоналу з допомогою зовнішніх провайдерів здійснюється на базі державних та приватних навчальних установ, причому державні є основними у постачанні працівників з необхідними компетенціями на ринок праці Кореї. У Законі про розвиток професійних компетенцій працівників зазначено, що державна підготовка в основному забезпечується Корейською політехнікою (11 коледжів у 43 районах) і центрами розвитку людських ресурсів Корейської комерційної палати (8 центрів), 37 корекційними центрами підготовки Міністерства юстиції, 7 місцевими урядовими центрами підготовки, 5 центрами підготовки для людей з обмеженими можливостями Корейської агенції працевлаштування для людей з обмеженими можливостями, та реабілітаційними центрами Корейської служби компенсації та добробуту для реабілітації працівників, які зазнали травм на робочому місці. Корейський університет технологій і освіти, який проводить підготовку педагогічного персоналу для професійної підготовки, також є державним закладом.

Провайдери професійної підготовки забезпечують диверсифіковані програми професійного навчання безробітних, включаючи навчання на замовлення компаній, а також за пріоритетними галузями. Корейський політех готує мультифункціональну робочу силу, техніків. Корейський університет технології та освіти відповідає за виховання педагогічного персоналу для професійної підготовки та спеціалістів з розвитку людських ресурсів. Корейська агенція розвитку людських ресурсів надає підтримку розвитку компетенцій, проводить сертифікацію на одержання кваліфікації, та розвиток компетенцій. Компанії проводять підготовку персоналу та базову підготовку.

Таблиця 29 узагальнює інформацію щодо типів провайдерів професійної підготовки в Південній Кореї.

Таблиця 29

Типи провайдерів професійної підготовки в Кореї

Тип		Характеристика
Державні провайдери підготовки	Державні організації	Корейський політехнічний університет (40), корейський інститут технологій і освіти (1), корейська агенція працевлаштування людей з обмеженими можливостями (1), Корейська палата комерції та промисловості (8).
	Місцеві уряди	Здійснюють керівництво місцевими інститутами підготовки
	Урядові агенції	Здійснюють керівництво відомчими інститутами підготовки
Приватні провайдери підготовки	Корпорації	Програми професійного розвитку компетенцій під керівництвом Міністерства праці
	Центр розвитку жіночих ресурсів	Здійснює розвиток професійних компетенцій жінок відповідно до Закону про розвиток жінок
	Провайдери призначені Міністерством праці	Коледжі, університети, молодші коледжі, працедавці, організації працедавців або фізичні особи, програми яких відповідають певним вимогам.
	Провайдери, не призначені Міністерством праці	Працедавці, організації працедавців, заклади освіти, фізичні особи, які діють у межах закону про вищу освіту, які не визначені як провайдери професійної підготовки, але забезпечують необхідні навчальні програми для професійного розвитку.
Корейський політес		Виховання кваліфікованих працівників (техніків – 6 місяців до 1 року), багатофункціональних техніків (2 роки). Коледжі, кампуси, 4 спеціалізованих коледжів у 7 регіонах
Корейський університет технологій та освіти		Підготовка педагогічного персоналу для професійної підготовки (4 річні курси)
Центри професійної освіти та підготовки при корейській агенції комерції і промисловості		Підготовка молоді, яка не вступила до вишів, для галузей які відчувають нестачу робочої сили. 8 центрів по всій країні

У минулому, державні заклади підготовки проводили базове навчання з професій, які підтримували центральні або місцеві уряди, і водночас таке, не проводилось приватними закладами. З появою тенденції до зменшення потреби у базовій підготовці та виникненням необхідності у підготовці доручених працівників, державні заклади підготовки почали поширювати свої програми останніх, для безробітних та військових у відставці. Початкова підготовка варіюється від навчання базових до середнього рівня навичок. Вона пропонується молоді, яка не відвідує школу, безробітної молоді, вразливим

групам населення, включаючи випускників середніх шкіл та тих, хто був виключений або припинив навчання з якихось причин.

У 2007 р. 6576 слухачів закінчили Корейську політехніку за спеціальністю технік. У 2008 р. у цьому навчальному закладі навчались 12975 чоловік за освітньо-кваліфікаційним рівнем технік, 6248 – ремісник, 306 – майстер. Загальна кількість тих, хто одержав початкову підготовку становила 19529, і 225630 навчалися за програмами для доручених працівників підприємств.

Корейська комерційна палата у 2007 р. забезпечила підготовку для 23.518 чол., з яких 4044 брали участь у 2-річних програмах підготовки за пріоритетними професіями, 19448 чоловік (2278 у загальних програмах та 17210 у консорціумних програмах) стали учасниками у програмах розвитку професійних компетенцій доручених працівників (Міністерство праці).

Державна підготовка – це потужний засіб, який використовує уряд з метою реалізації своїх стратегічних цілей у професійній підготовці. Участь центральних та місцевих урядів забезпечує значний внесок в економічний розвиток. Державна підготовка завжди привертала багато уваги, її критикували за недостатню ефективність, нездатність гнучко реагувати на зміни в компаніях, професіях та загальних характеристиках людських ресурсів. Перед закладами державної підготовки постають завдання заохочення більшої кількості слухачів та забезпечення підготовки відповідно до потреб підприємств. Часто різні регіони самостійно відкривають державні заклади підготовки без урахування соціальних потреб, у такому разі виникає проблема надмірної пропозиції у державній підготовці.

Зклади підготовки від груп працедавців вперше були відкриті з метою підготовки для компаній. Однак керувати такими програмами було складено через різні інтереси працедавців. Нині в Південній Кореї функціонує 5 закладів від груп працедавців – професійна школа Корейської асоціації підрядчиків, професійна школа Корейської асоціації виробників устаткування, технічний інформаційний коледж (в минулому центр підготовки Корейської асоціації інформаційних і комунікаційних підрядчиків), Корейський портовий інститут

підготовки Бузан. Якщо центри розвитку людських ресурсів Корейської комерційної палати можуть вважатись закладами підготовки групи працедавців, сучасне законодавство розглядає їх як державні заклади.

Закон про страхування зайнятості та Закон про розвиток професійної підготовки вказують, що заклади підготовки групи працедавців повинні забезпечувати початкову підготовку, яка субсидується урядом. Заклади підготовки груп працедавців здійснюють навчання працівників, які необхідні малим і середнім підприємствам та забезпечує доручених працівників професійними компетенціями відповідно до потреб виробництва та професії. Заклади підготовки різняться залежно від типу та фінансування групи працедавців. Деякі групи стикаються з утрудненнями щодо набору слухачів та забезпечення необхідним фінансуванням. Заклади внутрішньофірмової підготовки та груп працедавців різко скоротили свою діяльність після відміни обов'язкової підготовки та системи внесків, що її забезпечувала. Хоча підготовка, що проводиться працедавцями є важливою для потреб працівників і найбільш повно відповідає запитам робочого місця, сучасний закон фінансування покладає на заклади підготовки, що спричиняє як знеохочення працедавців та груп працедавців брати у цьому участь. Крім того, оскільки більша частина підготовки, що забезпечується працедавцями зосереджена на професіях 3Д (від англ. *depressive, dangerous, dirty* «непрестижні, небезпечні і брудні») у ключових галузях, виникають труднощі у пошуку слухачів. До того ж, недостатнє фінансування не дає змоги створювати необхідну матеріально-технічну базу, тому підготовка не завжди відповідає потребам сучасного виробництва.

Акредитовані приватні професійні заклади, які також працюють на розвиток компетенцій працівників забезпечують початкову підготовку, підготовку доручених працівників та підготовку безробітних. Деякі з них пропонують навчання за пріоритетними професіями, а також безробітних яку оплачує уряд. Щодо підготовки доручених працівників, то їх оплачують працедавці. Іноді працівники оплачують навчання самостійно. З початку запровадження програм професійної підготовки у системі страхування

зайнятості, ці приватні провайдери в більшості функціонують за фінансової підтримки уряду та працедавців, з мінімальною кількістю програм за індивідуальною оплатою. У 1992 р. в країні функціонувало 6.561 приватних інститутів зареєстрованих у провінційних і муніципальних бюро освіти по всій країні, які відвідувало 974000 чол. Тривалість професійних програм варіюється від короткострокових (години, дні, тижні) до довгострокових (від 6 місяців до 2 років). Безкоштовні курси навчання проводились з 24 професійних напрямів (механіка, металургія, електрика, телекомунікації, суднобудування, аерокосмічний напрям, цивільне будівництво, ткацтво, обробка інформації, ландшафтний дизайн, морська справа, охорона навколишнього середовища, сестринська справа, охорона здоров'я, бізнес і комерційні послуги тощо). З огляду на важливість функцій неформальних приватних інститутів підготовки, корейський уряд надає підтримку цим навчальним закладам.

Базова підготовка в інститутах професійного навчання, відкритих корпораціями або фізичними особами, які мають можливість проводити підготовку за пріоритетними професіями за умов фінансової підтримки уряду, триває від 6 місяців до 1 року. Базова підготовка за пріоритетними професіями, яка фінансується урядом зосереджена на професіях ключових галузей виробництва, в яких спостерігається нестача робітників. Маленькі та середні провайдери у більшості своєї не можуть проводити таку підготовку оскільки не мають достатньої матеріально-технічної бази та необхідної кількості слухачів. У 2007 р. 112 корпоративних та індивідуальних провайдерів підготували 23.050 працівників з пріоритетних професій. Перед приватними провайдерами, що здійснюють підготовку за підтримки уряду, постає проблема: зменшення потреби у такому типі підготовки та виникнення конкуренції серед приватних провайдерів. Заклади підготовки, що функціонують як корпоративні, змушені працювати у статусі неприбуткових організацій, хоча за це не одержують ніяких пільг від держави. Вони конкурують з державними провайдерами та прибутковими приватними провайдерами, яких підтримує уряд. Крім того, доводиться боротися за підготовку доручених працівників та безробітних, яка

монополізована Корейською політехнікою, центрами розвитку людських ресурсів Корейської комерційної палати та іншими державними провайдерами.

Отже, вплив глобалізаційних тенденцій на ринок праці, посилення ініціативи працівників у самостійному розвитку, неспроможність держави забезпечити підготовку необхідної кількості працівників почали змінювати традиції професійної підготовки в досліджуваних країнах. В умовах економічного піднесення країн особливої важливості набуває навчання якомога більшої кількості працівників з необхідними компетнціями. Уряди обох країн надають всебічну підтримку провайдерам з метою подальшого розвитку ринку освітніх послуг. Аналіз обсягів і структури освітнього ринку засвідчив, що в Японії приватні інститути професійного навчання та неприбуткові організації є основними зовнішніми провайдерами освітніх послуг, асоціації працівників обіймають друге місце. Водночас у Південній Кореї цю функцію виконують державні заклади.

В Японії для працівників з досвідом роботи підготовка шляхом поєднання навчання на робочому місці та поза його межами виявилася надзвичайно ефективною. До нових тенденцій можна віднести підготовку великими компаніями та навчання своїх ноу-хау для зовнішніх клієнтів на комерційній основі. Така тенденція свідчить про стандартизацію внутрішньофірмової підготовки, зменшення різниці між програмами формальної і неформальної підготовки, необхідність доповнення формальної підготовки неформальною. В основному, курси пропонуються економічно активному населенню від 30 до 40 років, людям, які працюють на малих чи середніх підприємствах, на посадах середнього рівня, головами секцій, або новачкам, фрілансерам та самозайнятим працівникам.

Серед основних проблем у поширенні діяльності провайдерів в Японії можна назвати потребу модернізації програм підготовки у державному секторі для навчання тих, хто не може дозволити собі дорогі програми. Важливим є залучення нерегулярних працівників до якісних програм підготовки на робочому місці, і у цьому зв'язку важливо, щоб такі державні агенції як асоціації працедавців та акціонерні організації брали активнішу участь у

процесі розподілу витрат на підготовку між приватним і державним секторами. У Південній Кореї основна проблема полягає у конкуренції між державними і приватними провайдерами, і надмірній монополізації ринку освітніх послуг державними провайдерами.

Питання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте структуру системи професійної підготовки під керівництвом Міністерства праці Японії.
2. За якими критеріями диверсифікована професійна підготовка в Японії та Південній Кореї.
3. Якими є типи, терміни проведення та цільові групи професійної підготовки в Японії та Південній Кореї.
4. Дайте загальну характеристику основним типам професійної підготовки в Японії (базова, підвищення кваліфікації, повторна і перенавчання).
5. Якими є ключові відмінності між горизонтальною і вертикальною підготовкою працівників японських підприємств?
6. Чому неформальна підготовка на робочому місці набула особливого поширення у післявоєнній Японії.
7. З якою метою здійснюється ротація працівників на японських підприємствах?
8. Окресліть переваги навчання на робочому місці з урахуванням статистичних даних моніторингу досвіду японських підприємств.
9. На що спрямована формальна підготовка працівників підприємств у Японії?
10. Проаналізуйте відсоткове співвідношення використання формального навчання у професійній підготовці фахівців різних галузей виробництва Японії.
11. Охарактеризуйте структуру системи професійної підготовки під керівництвом Міністерства праці Японії.
12. За якими критеріями диверсифікована професійна підготовка в Японії та Південній Кореї.
13. Якими є типи, терміни проведення та цільові групи професійної підготовки в Японії та Південній Кореї.
14. Дайте загальну характеристику основним типам професійної підготовки в Японії (базова, підвищення кваліфікації, повторна і перенавчання).

15. Якими є ключові відмінності між горизонтальною і вертикальною підготовкою працівників японських підприємств?
16. Чому неформальна підготовка на робочому місці набула особливого поширення у післявоєнній Японії.
- 17.3 якою метою здійснюється ротація працівників на японських підприємствах?
18. Окресліть переваги навчання на робочому місці з урахуванням статистичних даних моніторингу досвіду японських підприємств.
19. На що спрямована формальна підготовка працівників підприємств у Японії?
20. Проаналізуйте відсоткове співвідношення використання формального навчання у професійній підготовці фахівців різних галузей виробництва Японії.
21. У зв'язку з чим відбувається варіювання змісту програм формальної підготовки працівників підприємств в Японії?
22. Охарактеризуйте особливості корпоративної та індивідуальної професійної підготовки фахівців японських підприємств.
23. Що впливає на вибір форми професійної підготовки працівників підприємств у Японії та Південній Кореї?
24. З чим пов'язана необхідність створення окремої програми розвитку професійних компетенцій для службовців у Японії (програма бізнес-кар'єри)?
25. Яке місце займає самоосвіта у професійної підготовки фахівців підприємств Японії та Південної Кореї?
26. Якими є механізми заохочення працівників підприємств Японії до самоосвіти?
27. Охарактеризуйте причини участі різних категорій працівників у програмах самоосвіти.
28. Які проблеми пов'язані з участю працівників у програмах самоосвіти?
29. Охарактеризуйте особливості структури професійної освіти в Південній Кореї.

30. Дайте загальну характеристику професійної підготовки у Південній Кореї за формами, організаторами проведення та цільовими групами.
31. З якою метою здійснюється підготовка безробітних у Південній Кореї?
32. Як урядом Південній Кореї було вирішено проблему недостатньої забезпеченості професійною підготовкою виробничого персоналу малих і середніх підприємств.
33. Розкрийте особливості семінарів та симпозіумів у формальній підготовці фахівців залежно від типу провайдерів освітніх послуг.
34. Якими є особливості формальної підготовки виробничого персоналу в Японії у формі кореспондентських курсів?
35. Визначте основні відмінності програм «2+1» від традиційних програм професійної підготовки в Південній Кореї.
36. Охарактеризуйте ключові компоненти програми розвитку професійних компетенцій для службовців в Японії (програма бізнес-кар'єри).
37. Якими є ключові критерії структурування змісту програм корпоративного навчання у Південній Кореї?
38. Назвіть типи провайдерів професійної підготовки в Японії та Південній Кореї та визначте особливості їхньої діяльності.

МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ ВИРОБНИЧОГО ПЕРСОНАЛУ В ЯПОНІЇ І ПІВДЕННІЙ КОРЕЇ

3.1. Форми і методи професійної підготовки персоналу

Аксіома «знання – це сила» набуває особливого значення у суспільстві, де «не існує такої освіти або навичок, які існували б протягом усього життя». Неперервність та ефективність професійного розвитку виробничого персоналу може бути забезпечена шляхом правильного вибору форм та методів професійної підготовки.

Важливим у цьому контексті є врахування особливостей процесу навчання дорослої людини. Дорослі учні демонструють зрілість і мотивацію, яка пов'язана з необхідністю реалізувати їх потенціал на робочому місці. Навчання дорослої людини тісно пов'язане з розвитком дорослих, мотивацією та готовністю навчатись. Практика освіти дорослих переконливо демонструє, що дорослий навчається краще, коли нова інформація подається в контексті реального життя, її актуальності для професійної діяльності, і водночас необхідності реалізації одержаних знань на робочому місці.

Межі освіти дорослих можуть бути розширені від явно формальних до явно неформальних форм. Професійна підготовка повинна забезпечити працівника можливістю генерації та використання більш глибоких професійних знань, з активним застосуванням рефлексії як етапу поглибленого навчання.

Основним для удосконалення процесу навчання кадрів на виробництві та підвищення ефективності їхньої діяльності є запровадження методів, спрямованих на стимулювання слухача до активних дій у процесі засвоєння професійних знань та вмінь. Високу активність слухачів пробуджують *проблемні, творчі, пошукові методи навчання*.

У професійній підготовці виробничого персоналу в Японії та Південній Корей найпоширенішими *формами організації теоретичного* (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).

Крім того, для урізноманітнення навчального процесу з метою як найкращого засвоєння знань варто запроваджувати такі новації: - відправлення на навчання до зарубіжних країн та відправлення на роботу до філіалів компанії; - фасилітовані технології навчання у співпраці: навчання більш досвідченими працівниками менш досвідчених (система братів та сестер); крос-підготовка; - навчання у співпраці – коло якості; - проблемно-пошукові інтерактивні технології (виконання проектів, дослідження, винахідництво, аналіз, мозковий штурм, інтерв'ю, репортаж, рецензія); - системи «ФА» (від англ. *Free apply* – вільне подання заяви) та «відкритого вступу» (самозаяви), за якою працівник за власним бажанням може подати заявку на обіймання посади або виконання певних видів робіт; - заняття, що нагадують публічні форми спілкування (прес-конференція, аукціон, мітинг, дискусія, панорама, телепередача, діалог, жива газета тощо); - змагання навичок; - моделювання професійних ситуацій з діяльності підприємства (організація виробництва, арбітраж, робота патентного бюро, ради акціонерного товариства, редакційної ради тощо).

Ще однією формою навчання персоналу на підприємствах Японії та Південної Кореї є система самоосвіти. Вона передбачає самостійне вивчення працівником навчального матеріалу відповідно до індивідуального плану, відпрацювання професійних умінь та навичок відповідно до письмового інструктивного матеріалу та тестування, що передбачає перевірку рівня засвоєння професійних знань та вмінь слухачем. Роль педагогічного працівника зводиться до консультування, інструктажу, координації навчання і тестування. Застосування системи самоосвіти дає можливість тому, хто навчається, повною мірою використати власні знання та вміння, оволодівати навчальною програмою в індивідуальному темпі відповідно до здібностей, створює умови для самореалізації.

3.2. Формальна професійна підготовка поза підприємством

Професійна підготовка варіюється залежно від категорії працівників, вона може спрямовуватись на набуття базових навичок, навичок для кар'єрного підвищення працівника в організаційній ієрархії. Основними формами професійного розвитку є лекції, семінари і симпозиуми, обговорення, ділові ігри; навчання відбувається з використанням методів синтезу практичних ситуацій, так званих кейс-стаді, навчальних турів. Компанії пропонують лекції та обговорення для менеджерів підрозділів; лекції, обговорення, кейс-стаді для керівників відділень; лекції та обговорення для інших працівників; лекції, обговорення, рольові ігри для щойно прийнятих на роботу. Більше 30 % компаній уже наприкінці 90-х років минулого століття використовували аудіовізуальні засоби та ділові ігри. Застосовується також система крос-підготовки для формальних і неформальних методів навчання, за якою працівник виконує функцію лектора для колег, топ-менеджери проводять підготовку менеджерів відділень, а менеджери відділень – керівників секцій або нижче.

Для забезпечення неперервності професійної підготовки протягом усього періоду роботи на підприємстві формальна підготовка охоплює різні категорії працівників, від щойно працевлаштованих випускників навчальних закладів, і тих, хто вже одержав первинну професійну підготовку, до досвідчених фахівців з досвідом роботи. В Японії формальна підготовка пропонується управлінському персоналу, переважно молодим працівникам чоловічої статі з достатньо високим рівнем освіти. Основною цільовою групою формальної підготовки є менеджери відділень та підрозділів (49,1 % компаній). Найбільш поширені форми підготовки для цієї групи працівників передбачають прямі контакти та обговорення з керівництвом, участь у корпоративних зустрічах для подальшого планування діяльності, брифінгах, звітування перед топ-менеджерами, відвідування тренувальних сесій, що проводяться президентом чи іншими працівниками вищої ланки. Деяких менеджерів підрозділів відсилають до філій, де вони беруть участь у менеджменті і таким чином підвищують свої навички. Інші компанії пропонують керівникам секцій

складати екзамени на одержання підвищення. Широко використовуються програми підготовки для майбутніх керівників вищої ланки, лише 0,3 % відсилають їх до бізнес-шкіл. Основними методами підготовки провайдерів є лекції (79 %), виконання практичних завдань (36 %), групові види робіт, зустрічі, обговорення (18 %).

Формальна підготовка для щойно прийнятих випускників навчальних закладів в Японії передбачає ознайомчий курс навчання. Щойно прийняті на роботу випускники вважаються неактивними членами компанії упродовж першого тижня аж до кількох місяців, так як вони задіяні у формальній та неформальній підготовці. З 407 великих підприємств Японії 98 % проводять програми базової підготовки (таблиця 30).

Таблиця 30

Забезпечення програмами базової підготовки у 407 підприємствах Японії, %

Напрямок базової підготовки	Забезпечують	Не забезпечують
Загальна ознайомча	98.3	1.7
Технічний	46.9	53.1
Інженерний	50.1	49.9
Торговельний	62.4	37.6
Підготовка для менеджерів	87.2	12.8
Підготовка працівників з досвідом роботи	31.9	68.1
Інші	13.0	87.0

Середні та малі компанії також проводять базову підготовку, яку 52 % керівників підприємств вважають найбільш важливою.

Зазвичай базова підготовка складається з двох етапів. Перший – це одно дво тижневі ознайомчі семінари. На другому етапі, який триває від 1 до 6 місяців, відбувається підготовка із використанням різноманітних форм (урок, лекція, семінарські заняття, лабораторно-практичні роботи, екскурсії, консультації, заліки, самостійні роботи) та методів (виконання проектів, досліджень, винахідництво тощо).

У таблиці 31 надана загальна характеристика форм проведення програм для працівників - виробників електроніки.

Приклад форм базової підготовки на підприємстві «Sony Electronics»

2 квітня	Церемонія вступу
2 – 9 квітня	Ознайомчий семінар (аудиторна лекція)
10 квітня – 6 вересня	Ознайомча підготовка (для адміністративних і технічних працівників)
10 – 27 квітня	Базова підготовка
10 – 13 квітня	Лекції з основ електроніки, аналогових та цифрових кіл
16 17 квітня	Планування проекту вправ
18 26 квітня	Виконання проекту
27 квітня	Звіт про виконання
1 травня 7 липня	Виробнича та торговельна практика
1 - 31 травня	Виробнича практика
1 - 28 червня	Торговельна практика
9 липня	Завдання для новачків менеджерського персоналу
9 липня 7 вересня	Другий етап підготовки (тільки для техніків)
	Аудиторні лекції з основ технологій, комп'ютерних наук, загальної характеристики товарів, що виробляються на підприємстві
7 вересня	Одержання завдань практичної роботи техніками-новачками

Ознайомчий семінар починається вже на церемонії вступу до компанії. У більшості випадків менеджер вищого рангу проводить презентацію для новачків. На наступному ознайомчому семінарі (що триває від декількох днів до кількох тижнів) новачків розподіляють на групи, в яких проводяться семінари із загальних відомостей про корпорацію, правил та етикету корпоративної культури. Наголошується, що почалося нове життя і працівник несе відповідальність за корпорацію. Що стосується виробників електроніки, то щойно прийняті для виконання офісної роботи, в основному дівчата після середньої школи і молодших коледжів, на цьому етапі вони завершують базову підготовку та приступають до роботи. Майже всі працедавці проводять ознайомчі семінари, форма і тривалість семінарів не дуже відрізняються залежно від корпорацій.

Навчання починається одразу після вступних семінарів. Воно передбачає проведення аудиторних лекцій та підготовку на робочому місці у різних відділеннях компанії. На підприємствах електронної промисловості («Sony») базова підготовка триває 4 місяці та має умовно кажучи 2 підетапи. У першому підетапі проводяться лекції з основ фізики і новачки одержують завдання

виконати експериментальні проекти (завдання). Ротація як форма внутрішньофірмової підготовки використовуються для навчання на різних етапах підготовки – від базової до навчання усередині кар'єри. Щойно прийняті протягом випробувального періоду змінюють декілька робочих місць – на фабриках і офісах, щоб одержати повне уявлення про діяльність компанії. Їх відсилають на одну з фабрик (цехів) компанії, де вони проходять чотиритижневу практику. Наступні 4 тижні їх відсилають до місцевих офісів, де вони набувають досвід роботи у галузі продаж та роботи з клієнтами.

Усі випускники коледжів як технічних, так і не технічних спеціальностей проходять підготовку до цього етапу. Для випускників не технічних спеціальностей базова підготовка закінчується на цьому етапі і вони направляються на роботу. Випускники технічних спеціальностей починають другий етап базової підготовки, яка триває ще 2 місяців. До початку вересня базова підготовка завершується і технічні працівники направляються на роботу.

Якщо форми і тривалість ознайомчих семінарів практично однакові в усіх компаніях, то базова підготовка значно різниться. Одні компанії надають перевагу аудиторному навчання, інші вважають важливим набуття практичного досвіду на різних ділянках роботи в компанії. Тривалість навчання також варіюється. Загалом програми базової підготовки у корпораціях не виробничого сектору таких, як торговельні компанії, або банківські установи, зазвичай коротші ніж на виробничих підприємствах. Крім того, якщо ознайомчі семінари головним чином спрямовуються на розвиток абстрактних і ментальних здібностей новачків, базова практична підготовка має на меті забезпечення щойно прийнятих спеціальними знаннями, необхідними для роботи саме на цьому підприємстві та практичним досвідом роботи з виконання певних завдань виробництва.

У опитуванні, яке було проведено щодо головної мети програм базової підготовки, 70 % підприємств визначили знання і досвід практичної роботи, інші (44 %) вказали на підвищення мотивації до роботи, 41 % – на розуміння принципів роботи організації, 34 % – навички особистого спілкування, 28 % – спеціалізовані знання. Опитування показує, що головна мета спрямовується на

мотиваційні фактори та спеціалізовані знання, які необхідні для діяльності компанії.

Аналіз аспектів внутрішньофірмового навчання свідчить, що майже 80 % курсів професійної підготовки проводиться провайдерами у формі семінарів і симпозіумів, 20 % – у формі кореспондентських курсів. Короткострокові семінари проводяться нерегулярно за потребою у різних формах з різних предметів. Провайдери семінарів і симпозіумів – це приватні фірми, відкриті акціонерні корпорації, асоціації працівників, корпорації професійної підготовки.

Аналіз користувачів різних форм навчання показує, що семінари і симпозіуми в основному пропонуються офісним працівникам малих і середніх підприємств віком 30 – 40 років. Лекційні заняття та семінари у більшості відвідують регулярні працівники малих і середніх підприємств, семінари також пропонуються щойно прийнятим на роботу. Відкриті акціонерні корпорації та приватні фірми проводять семінари і симпозіуми для широкого кола працівників, від щойно прийнятих до головних клерків і супервізорів, але головним чином, для працівників середнього рівня малих і середніх підприємств. Корпорації професійної підготовки та асоціації працедавців також спрямовують свої програми на працівників середньої ланки малих і середніх підприємств, і для більш широкої групи, включаючи і фрілансерів.

Ще однією формою набуття професійних знань і навичок у формальній професійній підготовці є *кореспондентські курси*. Список таких курсів, зареєстрованих Міністерством праці включає більше ніж 1000 напрямів і частково субсидується урядом. Приватні підприємства та відкриті акціонерні компанії є основними провайдерами. Проведення кореспондентських курсів не має формальної основи, тобто по закінченні не видається документ, більшість відвідувачів випускники середніх шкіл. Але вони популярні і серед працюючих випускників коледжів. Такі провайдери, як приватні фірми, відкриті акціонерні товариства, асоціації працедавців, корпорації професійної підготовки пропонують навчання у формі кореспондентських курсів.

Цільова група кореспондентських курсів така ж як і семінарів і симпозіумів – офісні працівники малих, середніх і великих підприємств, віком 20 – 40 років (частіше відвідують у 30 та 40 років). Вони спрямовані переважно на щойно прийнятих працівників, головних клерків та супервізорів. Кількість службовців, що навчалися у 2001 р. склала 38 % від усіх відвідувачів; це у більшості молоді працівники, майже 60 % – працівники сфери страхування, фінансів, нерухомості. Цільову групу кореспондентських курсів в асоціаціях працедавців становлять менеджери, головні керівники та клерки, супервізори середніх і малих підприємств. Останніми роками спостерігається тенденція до розширення груп професійної підготовки з метою повнішого охоплення всіх категорій економічно активного населення. Так, приватні заклади почали навчати офісних працівників великих фірм, відкриті акціонерні корпорації – офісних працівників великих фірм та державних службовців, корпорації професійної підготовки – фрілансерів.

До формальної підготовки належать такі форми навчання, як *відрядження до зарубіжних країн та відрядження на роботу до філіалів* працівників, яких плануються призначити на відповідні посади. Компанії відряджають до зарубіжних країн молодих працівників в інші компанії корпоративної групи чи компанії-партнера тощо на певний період з метою поширення досвіду практичної діяльності. Надаючи можливість набути досвід роботи на відповідальній роботі, компанія виховує лідерські та менеджерські здібності, дає змогу набути необхідних навичок, посилює зв'язок з компаніями-партнерами.

Форми проведення внутрішньофірмової формальної підготовки у Південній Кореї не надто відрізняються від програм професійної підготовки Японії. Формальна підготовка проводиться у формі аудиторних занять, дистанційних кореспондентських курсів, поштових кореспондентських курсів.

Узагальнену інформацію щодо форм проведення підготовки подано у таблиці 32.

Форми професійної підготовки в Південній Кореї

Форми професійної підготовки	Великі компанії	Середні і малі компанії	Загалом
Аудиторна підготовка	66.1	67.8	67.1
На робочому місці	12.8	11.8	12.2
Дистанційні кореспондентські курси	10.6	13.5	12.2
Поштові кореспондентські курси	0.4	-	0.2
Аудиторна + дистанційна	8.9	4.9	6.6
Аудиторна + кореспондентська	-	-	-
Навчання на робочому місці + дистанційна	1.7	1.6	1.6
Загальна кількість	180	245	426

Як бачимо більшість підготовки проводиться за аудиторною формою навчання (67,1 %), і тільки 12,2 % працівників навчаються на робочому місці, хоча така форма визнана в Японії та інших розвинутих країнах найбільш ефективною. Методи підготовки в різних компаніях не різняться. Але заслуговує на увагу поєднання аудиторної підготовки з дистанційною та кореспондентською. Важливим є використання дистанційної форми і в неформальній підготовці на робочому місці, що свідчить про інноваційність у підходах до навчання виробничого персоналу Південної Кореї.

Корейська комерційна палата у навчальних програмах приділяє увагу змінам на виробництві, поліпшенню методів навчання, розширенню використання сучасного обладнання, гнучкості у підготовчих напрямках, скороченні витрат. Мають місце такі педагогічні інновації як використання імітаційних класів, модульні програми, здійснюється програмне забезпечення навчальних курсів, заохочуються аутсайтери – інструктори з підприємств для викладання спеціальних предметів. Характерною рисою для Південної Кореї є широке використання дистанційної форми внутрішньофірмового навчання.

Отже, проаналізовані матеріали дають змогу зробити висновок про те, що в Японії та Південній Кореї формальна підготовка виробничого персоналу є достатньо диверсифікованою, різною за термінами проведення і пропонується для працівників різних посад та вікових категорій. Вона пропонується в основному управлінському персоналу, перевага надається молодим працівникам чоловічої статі з більш високим рівнем освіти. Формальна

підготовка для щойно прийнятих випускників навчальних закладів в Японії передбачає ознайомчі курси, які варіюються у компаніях за тривалістю, змістом та формами проведення. Більшість програм формальної підготовки проводиться у формі семінарів, симпозіумів та кореспондентських курсів, які спрямовуються на розвиток абстрактних і ментальних здібностей новачків (ознайомчі семінари). В Південній Кореї дистанційні форми навчання широко використовуються у професійній підготовці виробничого персоналу, вони спрямовуються на поглиблення спеціальних знань досвідчених працівників, необхідних для роботи на конкретному підприємстві та практичним досвідом роботи з виконання певних завдань виробництва.

3.3. Неформальна професійна підготовка на робочому місці

Незважаючи на наявність різних форм професійного навчання виробничого персоналу, неформальна підготовка на робочому місці має велике значення для професійного розвитку працівників компаній, особливо в умовах економічної рецесії, реорганізацій підприємств, скорочення штату. Компанії, які більше інвестують у внутрішньофірмову підготовку ніж у звичайні форми навчання є більш успішними. Такий факт дає можливість зробити висновок, що формальне навчання є не єдиним джерелом знань та засобом розвитку потенціалу людського капіталу. Наше дослідження показало, що у працях багатьох вчених наголошується на важливості саме неформального навчання у професійній підготовці як чинника поліпшення корпоративної діяльності.

Неформальне навчання на робочому місці може бути забезпечено різними шляхами, і відрізняється від формального перевагою практичних завдань над викладом теоретичного матеріалу, індивідуальним характером роботи під керівництвом супервізора, вирішенням поточних проблем, що виникають на робочому місці, причому навчання у такому випадку має спонтанний, незапланований характер. Неструктуроване та незаплановане навчання на робочому місці включає неформальні методи навчання (ненавмисне навчання, навчання як діяльність від щоденного виконання виробничих завдань), за якого працівники навчаються шляхом копіювання дій досвідчених працівників і

характеризується відсутністю розробленого плану. Неформальна підготовка – це будь-яка навмисна і цілеспрямована, систематична та тривала підготовка, яка не планується компанією. До неформальної підготовки включені самокеровані, приватні групові або індивідуальні заняття, неформальні навчальні групи та гуртки, де дорослі зі спільними інтересами збираються для оволодіння новими знаннями і навичками, для психологічної підтримки. Неформальне навчання - це міжособистісну передачу знань, або самокеровану підготовку.

Дослідження свідчить, що форми та методи неформального навчання пропонуються для дорослих учнів як найбільш ефективні. Згідно з теорією андрагогіки М. Ноулза (1980) дорослі студенти мотивовані середовищем, що заохочує їх бути незалежними та самостійно керованими учнями, і навчання повинно проводитись в «атмосфері взаєморозуміння між студентом і вчителем». Практичне вирішення завдань робочого місця більш ефективно ніж пасивне засвоєння знань, оскільки відбувається інтеграція процесу засвоєння нової інформації та проведення досліджень, що забезпечує використання набутих знань в професійній діяльності. Навички, які здобуті під час неформальної підготовки на робочому місці швидше активізуються на робочому місці, ніж одержані у формальний спосіб. Неформальне навчання зазвичай використовує такі форми та методи як коучинг, менторство та інші групові та майданчикові форми. Подібні форми допомагають працівникам у досягненні цілей в їх кар'єрному розвитку. Надання переваги неформальному навчанню характерно для організацій, що навчаються.

70 % навчальних потреб працівників задовольняється за допомогою неформального та інформального навчання. Найбільш ефективним є неформальне навчання, яке проводиться у командах, шляхом випадкових зустрічей, спілкування з клієнтами. Визнається зручність неформального навчання на робочому місці у формі коучингу або групових зустрічей. Дехто називає набуття знань на робочому місці *когнітивним учнівством*, в якому працівник прикріплюється до наставника, який допомагає в розвитку складних когнітивних навичок. *Менторство* передбачає навчання підлеглого соціо-

політичним аспектам роботи компанії, *коучинг* для набуття навичок виконання професійних завдань; *інтернатура* забезпечує можливості для праці в інших департаментах або відділеннях. На додаток до такої переваги, як зручність, неформальне навчання може бути потужним засобом розвитку людських ресурсів компанії. Розрізняють традиційне навчання у класній кімнаті, яке пропонує вивчення «що таке X», і навчання на робочому місці, за допомогою якого набуваються невисловлені знання, або знання «як зробити X». Воно ґрунтується на ідеї органічного навчання на робочому місці, завдяки якому працівник разом з когнітивними та психомоторними набуває соціальні та афективні навички. Тобто, шляхом неформальної підготовки здійснюється холістичне навчання, або навчання цільної особистості, яка ефективно функціонує та виконує професійні завдання у складній мережі взаємин професійного середовища. Завдяки холістичному підходу результат навчання спостерігається не тільки у професійному становленні працівника, а і у поліпшенні діяльності компанії загалом.

Наставництво, з-поміж форм неформального навчання створює сприятливе середовище для холістичного навчання, яке забезпечує навички міжособистих взаємин, вирішення проблеми, комунікативні навички, членство в команді; *проектний метод* розвиває навички розв'язання конфліктів, проведення аналізу порушеної проблеми та менеджменту часу. Різниця між навчанням та працею на сучасному робочому місці стає все менш явною. Кваліфікована діяльність на робочому місці неможлива без користі від навчання на робочому місці.

До переваг навчання на робочому місці дослідники відносять: формування комунікативних моделей шляхом спілкування з колегами щодо використання сформованих навичок, що створює особливо сприятливий для праці в команді клімат. Розвиваючи теорію неформальної підготовки на робочому місці, можна сказати, що така діяльність передбачає і явне (висловлене) і приховане (невисловлене) навчання. Такі свідомі дії, як взаємодія з іншими, спостереження за іншими, рефлексія є частиною більш глибокого неперервного процесу, який сприяє навчанню.

Водночас, неформальне навчання – це соціальний процес участі працівника у професійній діяльності та взаємодії з іншими колегами, тому він не існує в ізоляції, а є інтегрованою частиною складного набору взаємодій, які набувають сенсу та реалізуються на робочому місці. Навчання може відбуватися як результат керівництва з боку інших під час виконання професійних обов'язків. Знання можуть бути передані у чітко висловленому вигляді або прихованому (невербальному) працівниками, які спілкуються один з одним у межах організації з питань своїх професійних завдань. Отже, шляхом спостереження, висловленого та невисловленого пояснення, допомоги, копіювання дій досвідчених працівників на робочому місці розвивається розуміння «норм, правил» компанії.

У порівнянні з іншими країнами, японські компанії надають своїм працівникам більше часу на навчання. У виробництві автомобілів пропонується 370 годин підготовки у порівнянні з американськими, і європейськими компаніями – 46 та 173 годин відповідно. Але фінансові витрати у японських корпораціях не високі, тому що підготовці на робочому місці приділяється більше уваги ніж підготовці поза межами.

Найбільш поширеними *формами навчання на робочому місці* виробничого персоналу є наставництво, коучинг, інструктаж, поліструктуроване навчання, крос-підготовка, ротація. Для поглиблення професійного досвіду менеджерів, у їх навчанні застосовують завдання, спрямовані на вирішення реальних проблем виробництва, коучинг, а також супервізію, наставництво, зустрічі, цілеспрямоване спілкування з колегами, клієнтами, спостереження за колегами та супервізором з метою переймання досвіду, проведення досліджень.

Неформальна підготовка на робочому місці здійснюється за індивідуальною та груповою формою. В японських компаніях вважається, що найкраща форма професійної підготовки *індивідуальна*, тобто прикріплення старших і більш досвідчених працівників, які можуть передати свої знання новачкам. 51,8 % компаній обирають інструкторів для кожного новачка серед старших працівників. Під час індивідуальної підготовки більш досвідчений

працівник передає навички молодшому на робочому місці, процес інструктажу є неформальним та «несвідомим». Оскільки часто люди працюють в компанії протягом тривалого часу, іноді і все життя, зв'язок між ними та їх репутація є основою професійного успіху, а підготовка молодих є основою кар'єрного зростання. Крім того, здійснення підготовки також розглядається як позитивна характеристика робочої групи під час оцінювання її діяльності, що зумовлює мотивацію для навчання на всіх рівнях. Хоча така форма набуття навичок може видатися нерегулярною, однак вона виявляється більш ефективною ніж дорога формальна система професійної підготовки. Наставництво та інструктаж широко застосовуються там, де вирішальним є досвід, практична направленість і зв'язок з виробничим процесом.

Наставництво та коучинг – це процес передачі знань і вмінь від більш досвідченої і компетентної людини менш досвідченій, методом співбесіди, консультації, поради та ускладнення завдань. Коучинг та наставництво два відмінних підходи як с методологічного, так і практичного погляду. Наставництво не застосовується для досвідчених працівників, за цільовим призначенням це може бути підготовка новачків, перепідготовка, оволодіння суміжними професіями. Наставництво реалізується за допомогою різних методів: вирішення реальних виробничих питань, контроль результатів тощо. Причому ступінь контролю за роботою новачка знижується зі зростанням його професіоналізму. Внутрішній контроль за такого підходу посилюється, що приводить до більшої результативності завдяки розумінню як необхідно діяти у будь-якій ситуації.

Наставництво – основна форма роботи з новачками, і його мета – навчити основних професійних обов'язків цього робочого місця та підвищення кваліфікації персоналу до рівня, прийнятого у компанії як стандарт. Наставник надає консультації з різних аспектів виробничої діяльності у доброзичливій манері. Безпосередні начальники часто надто зайняті і тому не в змозі дати відповідь на питання, які виникають у молодих працівників під час роботи. Саме наставник завжди забезпечує «сердечні» консультації і виконує роль «поглиначка шоку». Крім того, наставник виконує важливу роль під час

оцінювання компетенцій працівника за шістьма рівнями. Для проходження всіх шести рівнів необхідно одержати оцінки консультантів – оцінювачів експертної групи або комітету. Наставник є представником свого підлеглого у експертній групі, він пояснює експертам можливість одержання його учнем нового рівня компетенцій, надає докази досягнення ним кращих результатів, загалом бере участь в обговоренні його результатів.

Японська компанія *Sun Microsystems К.К.* з метою виховання стрижня персоналу, здійснює підготовку випускників навчальних закладів, яких приймають на роботу за довгостроковими інтенсивними програмами, що тривають 5 місяців. Програми підготовки охоплюють широке коло предметів, включаючи з виробничих технологій та корпоративної культури. Щойно прийняті на роботу випускники проходять підготовку індивідуальним наставництвом, ними інтенсивно керують, надаючи знання, формуючи навички. Така форма підготовки генерує синергетичний ефект (ефект кооперації, спільних дій), що, крім іншого, підвищує професійний рівень і наставника.

На відміну від наставництва, *коучинг* використовується після навчання, коли молодшому працівникові необхідно застосовувати набуті знання на робочому місці, тобто продемонструвати результати свого навчання. Прийоми коучингу спрямовані на підтримку працівника, що навчається, на досягнення визначених ним цілей, розвиток самостійності у вирішенні виробничої проблеми, за умов максимальної реалізації своїх здібностей. Коучинг спрямовується і на розвиток відповідальності.

У японській спеціальній літературі термін *коучинг* не має чіткого визначення, який походить від англійського *coaching* і означає «консалтинг, тренування». Характерним для нього є запобігання нав'язування своїх методів іншим, мінімізація інструкцій, використання замість вказівок, як діяти, з'ясування плану дій, думки інших, підвищення ступеня внутрішнього самоконтролю замість зовнішнього з боку коуча. Вважається, що навички коучингу передбачають здатність спостерігати міжособистісні стосунки між людьми та організувати їх у систематизовану модель взаємодії.

Основні етапи коучингу передбачають створення сприятливої атмосфери для аналізу недоліків у роботі, виявлення навичок, необхідних для виконання завдання, визначення цілей і прогнозування результатів, складення плану діяльності для досягнення мети, забезпечення конструктивного зворотного зв'язку між працівником та його коучем, психологічної та емоційної підтримки, моніторингу прогресу в досягненні мети, ресурсне забезпечення. Встановлення хороших взаємовідносин з підлеглим є важливим етапом, на якому працівник та коуч узгоджують правила роботи, визначають та деталізують завдання для кожної зустрічі. Таке спілкування дає змогу визначити внутрішні та зовнішні перешкоди на шляху до результату, знайти найбільш ефективну допомогу в усвідомленні завдань та усуненні перешкод для їх виконання. Важливим правилом коуча є те, що він не дає порад і готових рішень, він допомагає працівнику самостійно їх знайти. Крім того, багато підприємств дозволяють працівникам визначати власні цілі в індивідуальному плані навчання відповідно до корпоративної програми кар'єрного розвитку, і поради коуча виявляються дуже корисними на цьому етапі. В японських компаніях обов'язки коуча може виконувати не тільки начальник, але працівник, якого поважають у колективі.

На початку XXI століття в японському суспільстві виникла проблема, що дістала назву «проблема 2007», пов'язана із виходом покоління періоду *бебі-бума* (від англ. *baby-boom* – періоду, упродовж якого спостерігалось підвищення народження) на пенсію, зменшенням кількості молоді на тлі негативної демографічної ситуації, та збільшення кількості нерегулярних працівників. Тому коучинг набув особливої важливості як найбільш ефективний спосіб передачі навичок і знань в індивідуальному режимі від досвідченого наставника до молодшого працівника. Крім того, він виявився ефективним засобом вирішення проблеми підтримки професійності персоналу компанії на необхідному рівні на тлі омоложення стрижня виробничого персоналу.

Широко вживаними формами навчання на робочому місці є *інструктаж* — роз'яснення та демонстрація методів роботи досвідченими працівниками

(лінійним менеджером та іншими супервізорами, спеціалістами-постачальниками обладнання); *поліструктуроване навчання* – передача досвіду роботи з обладнанням від старшого працівника молодшому. Це короткотермінові процеси, спрямовані на вивчення конкретної операції, процедури, що є складовими обов'язків виробничого персоналу, вироблення базових професійних умінь. Так, на підприємствах Японії, де здійснюється складання з виробництва обладнання для виробництва напівпровідників, проводиться неформальне навчання наладчиків обладнання після його продажу. Підготовка передбачає призначення працівників на заключну лінію складання для набуття необхідного досвіду. У багатьох випадках працівники призначаються на кінцевий етап складання для верстатів цифрового контролю та промислових роботів. Після цього працівників переводять до відділень з обслуговування обладнання після його реалізації. Таким чином, відбувається ознайомлення з особливостями роботи на виробничій лінії, набуваються необхідні навички з обслуговування обладнання.

На думку японських спеціалістів з менеджменту персоналу, ефект від навчання на робочому місці не може бути досягнутий у повному обсязі без *ротації*. Для підготовки працівників, які володіли б багатопрофільними навичками, використовується ротація – виконання професійних обов'язків на різних робочих місцях, та в підрозділах компанії. Шляхом *ротації* працівники набувають поглиблених знань, що стосуються діяльності компанії у різних напрямках. Проведення стратегічної регулярної ротації, завдання якої – підготовка персоналу та розвиток компанії, забезпечуються департаментом з персоналу. В умовах довгострокового найму персоналу та з метою виховання висококваліфікованого виробничого персоналу, за допомогою ротації компанії здійснюють підготовку поліфункціональних працівників, які можуть виконувати різноманітні професійні завдання. Вважається, що завдяки досвіду виконання робіт різних видів працівник набуває достатньо знань та навичок, необхідних для ефективного вирішення будь-якої проблеми на виробництві, навіть в умовах реструктуризації або запровадження нових технологій. Ротація використовується як для базової підготовки щойно прийнятих випускників для

набуття ними необхідних знань про діяльність компанії, так і працівників із досвідом роботи перед кар'єрним підвищенням. У компанії Toyota щойно прийнятий працівник під час ротації ознайомлюється зі структурою компанії, працює на лінії складання у робочій групі. Після кожного завдання від нього очікують пропозиції щодо удосконалення діяльності компанії, і йому надається можливість втілювати свої пропозиції у робочий процес. У торговельних компаніях Японії ротація є обов'язковою формою неформального навчання. Воно починає проводитися одразу після того як працівника прийняли у компанію. Протягом 3 – 4 років він здобуває базові знання, як і в ході кар'єрної підготовки на п'ятому році роботи, так і при підготовці нових лінійних керівників департаментів і секцій, та оцінювачів. Вважається, що шляхом ротації працівники мають можливість знайти свою спеціалізацію.

Наше дослідження показало, що цільове призначення ротації варіюється залежно від величини компанії. У таблиці 33 представлено статистичну інформацію, що була зібрана Міністерством праці Японії щодо застосування ротації у корпораціях за цільовими групами та метою навчання.

Як бачимо, ротація застосовується з метою планового професійного розвитку персоналу компанії, вона проводиться для набуття необхідних професійних компетенцій, для підготовки до певної посади. Для випускників університетів найчастіше ротація використовується з метою професійного розвитку, для випускників середніх шкіл – для професійного розвитку та набуття професійних компетенцій. Причому цілі ротації варіюються залежно від величини компанії. Великі корпорації досить активно (67 % великих корпорацій з 5000 і більше працівників) використовують ротацію для адміністративних працівників як основний засіб професійного розвитку випускників університетів. Середні та малі підприємства (з кількістю 100 і менше працівників) тільки для 10 % застосовують ротацію, а 31 % використовують цей спосіб для підготовки працівника на певну посаду.

Типи працівників та мета ротації на японських підприємствах (%)

Компанії за кількістю працівників	Ротація як засіб розвитку здібностей	Ротація з необхідності	Ротація для прийому на вакантну посаду	Не брали участь у опитуванні
<i>Випускники університетів</i>				
<i>Адміністративна галузь</i>				
5000 і більше	66.8	32.8	0.4	-
1000 – 4999	48.9	48.0	2.4	0.7
300 – 999	28.4	60.2	9.2	2.2
100 – 299	16.5	59.1	18.4	6.0
30 – 99	10.4	48.4	30.6	10.6
Будь-якої величини	14.7	52.1	24.8	8.4
<i>Технічна галузь</i>				
5000 і більше	57.8	39.2	2.5	0.5
1000 – 4999	40.2	53.7	4.2	1.9
300 – 999	24.1	64.8	7.8	3.3
100 – 299	15.7	61.2	14.5	8.6
30 – 99	11.4	46.7	27.8	14.1
Будь-якої величини	14.4	52.1	22.0	11.5
Випускники середніх шкіл				
<i>Випускники повних середніх шкіл</i>				
<i>Офісна галузь (клерки)</i>				
5000 і більше	54.3	42.5	3.2	-
1000 – 4999	39.0	55.8	4.3	0.9
300 – 999	22.3	63.7	11.6	2.4
100 – 299	14.9	59.1	21.5	4.5
30 – 99	8.0	48.1	34.3	9.6
Будь-якої величини	11.3	51.9	29.1	7.7
<i>Виробнича галузь</i>				
5000 і більше	31.7	60.1	7.1	1.1
1000 – 4999	22.4	66.3	9.1	2.2
300 – 999	16.5	68.8	11.1	3.6
100 – 299	12.8	64.3	16.5	6.4
30 – 99	8.4	52.6	29.6	9.4
Будь-якої величини	10.2	56.7	24.9	8.2

Груповою формою навчання на робочому місці є підготовка у неформальних навчальних групах: кола якості та крос підготовки.

В японських компаніях у неформальному навчанні широко використовується *метод створення навчальних груп*, які займаються

розв'язанням змодельованих ситуацій, що дає змогу удосконалювати свою професійність, поглиблювати досвід. Наприклад, у малих і середніх торговельних та дистриб'ютерських компаніях підготовка проводиться шляхом розв'язання ситуативних проблем на робочому місці. Тут не застосовується систематичні програми навчання поза межами робочого місця.

Метод створення навчальних груп використовується і для неформальної підготовки службовців. Особливо поширеними є групові зустрічі в яких, наприклад, у 2001 р. брали участь 40 % службовців. Щодо форм та методів неформального навчання службовців, то найбільш популярною формою, яку використовували у 59 % компаній, було навчання у процесі виконання завдань на робочому місці та зустрічі з метою обговорення – 24 %. Загальний бюджет часу на один курс в середньому склав 32 год. (майже 4 дні), найбільша кількість відводилась на підготовку для виконання певного завдання – 73 год.

Деякі компанії проводять практичну підготовку шляхом дотримання особливих правил, створених відповідно до корпоративної культури певної компанії. Наприклад, компанія *Hewlett-Packard Japan Ltd* склала «Правила гаража», які дають змогу виховувати незалежність мислення працівників та впевненість у вирішенні виробничих проблем. Працівники виховуються відповідно до основних правил, які виконують під час роботи: «Вір, що ти може змінити світ; працюй швидко, зберігай інструменти незамкнутими, працюй, коли необхідно; знай, коли працювати одному, а коли в команді; ділись інструментами та ідеями, довіряй колегам; ніякої політики, та бюрократії; добре зроблену роботу визначає клієнт; радикальні ідеї не є поганими; шукай та придумуй різні способи роботи; роби свій внесок кожен день, якщо це не внесок – він не залишає гараж; вір, що разом ми можемо зробити все; винаходь».

Торговельні компанії застосовують навчання за системою «план-кафетерій», згідно з якою кожен працівник обирає свою підготовку відповідно до фіксованого «меню». В такому випадку працівник частково сплачує за своє навчання.

Однією з форм неформального навчання є *інтернатура*, за якою здійснюється підготовка іноземних громадян. Вони беруть участь у високотехнологічному виробничому процесі компаній (*IHI Marine United*, м. Кайп; *Metal Art*, м. Кіра; *Nikko Corpotation*, м. Кіото; *Nichiyu Corporation*, м. Кіото та інших). Підготовка здійснюється на основі угод між партнерськими компаніями (зазвичай країн східно-азійського регіону – Індонезія, В'єтнам, Філіппіни). Учасники програм мають можливість вивчати діяльність організації, передові технології, що застосовуються на підприємстві, оволодівати підприємницькими навичками та приймати рішення щодо відкриття власного бізнесу.

Крім того, Японія і Південна Корея організовують Інтернет-програми ІММ для компаній в інших країнах, головним чином Східно-Азійського регіону.

Особливо поширено використання дистанційного навчання на робочому місці в південнокорейських компаніях. В деяких компаніях була запроваджена система e-KISS (*Knowledge Information Sharing Stage*) – розподілу знань, інформації, та система підтримки, яка була створена для виховання «працівника знань». Для запровадження системи KISS було затрачено 0.7 млрд вонів, дослідження проводили 24 експерти протягом 7 місяців. Система діє у галузях інформації, знання набуваються через практичну діяльність та змагання на кращі показники. Персонал компанії був забезпечений інструкціями, згідно з якими компанія заохочувала працівників брати участь у кібер-просторі (OASIS) для генерації, розповсюдженні нових та оригінальних ідей. Кожний працівник має свою веб-сторінку.

Отже, основні форми внутрішньофірмової підготовки на японських підприємствах належать до корпоративної моделі, хоча зустрічаються деякі елементи індивідуальної моделі. Не викликає сумніву ефективність цих диверсифікованих форм. Проведене дослідження дає можливість виділити їх особливості. Обов'язковою умовою проведення неформальної підготовки є приклад більш досвідченого працівника, з кращими показниками в роботі, або керівника, який забезпечує мотивацію персоналу для поглиблення та

удосконалення знань та навичок та вибудовування власного кар'єрного шляху. Важливим є те, що в японських компаніях новачки мають пройти випробувальний період для професійного становлення та набуття необхідних знань та навичок. Для консультацій надається достатньо часу. Вважаємо, що ефективність неформальної підготовки посилюється корпоративною культурою підприємства, яка створює умови для виховання незалежності мислення та прогностичного бачення перспектив компанії, а також власного професійного розвитку.

3.4. Розвиток компетенцій у процесі самоосвіти

Хоча в сучасному світі спостерігається збільшення періоду економічно активного життя людини, науково-технічний розвиток виробництва, що супроводжується появою нових технологій та зміною робочих завдань потребують від персоналу компаній постійного вдосконалення знань та навичок, професійного досвіду, здатності брати на себе відповідальність за власний професійний розвиток. Крім того, компанії зацікавлені у пошуку креативного персоналу і тому намагаються надавати всі можливості для незалежного й індивідуального вибудовування працівником своєї кар'єри. Держава самотужки не може забезпечити необхідне фінансування професійної підготовки, тому перекладає частину відповідальності на компанії та працівників.

Самоосвіта виконує важливу функцію економічного розвитку організації та всебічного розвитку особистості, здійснюється у процесі самостійної роботи, без застосування систематичного курсу навчання в освітній установі. Цікавим, на нашу думку, є дослідження ролі і функції самоосвіти у професійному розвитку виробничого персоналу, який за умов швидкоплинності сучасного виробництва повинен постійно вдосконалювати знання та навички самостійно, не долучаючись до формальної освіти.

Самоосвіта надає свободу у виборі способів навчання й розвитку відповідно з потребами особистості. Організована система безперервної освіти забезпечує реалізацію індивідуальної траєкторії освіти. В умовах стрімких

суспільних змін виникає необхідність оволодіння знаннями та навичками, які забезпечували б процес адаптації людини до цих змін. Базові навички, необхідні для кожного працівника для того, щоб залишатись конкурентоспроможним на ринку праці: – навички навчатися; базові компетенції (письмо, читання, складання); – комунікативні навички; – адаптивні навички для креативного мислення та вирішення проблем; – навички розвитку для персонального та професійного зростання; – навички роботи в команді; – навички переконання колег. На думку авторів навички оволодіння інформацією або як навчатись є основними. Ці навички називають ще інакше, наприклад навчання самостійного планування, самосвідоме навчання. Поняття *самокероване навчання* найбільш часто використовується для описання такого типу навчання, яке відбувається з ініціативи самого учня. У вітчизняній педагогічній літературі зустрічаються різні трактування поняття «неперервна професійна самоосвіта». Безперервна самоосвіта сприяє формуванню та зміцненню ціннісних особистісних професійних якостей і подолання недоліків у педагогічній діяльності.

Як вважає М. Ноулз, після того, як людина стає зрілою та набуває власного досвіду, вона перетворюється на самокеровану. Як учні, дорослі беруть участь у навчальних програмах за власним вибором та навчаються самостійно, маючи власний різноманітний досвід. М. Ноулз визначає самокероване навчання, як процес у якому індивід бере на себе ініціативу за планування набуття досвіду, пошуку джерел інформації та оцінювання результатів своєї діяльності. Іноді самокероване навчання називають індивідуальною характеристикою людини, і визначають її як здатність дорослого учня визначати власні навчальні цілі, досягати їх та оцінювати результати, самостійно вишукувати можливість для подальшого навчання. Самокероване навчання, однак, не означає ізольоване навчання.

Відповідно до досліджень, чим вищий ступінь готовності до самостійного навчання, тим кращі результати професійної діяльності. Готовність до самокерованого навчання дорослих – одна з індивідуальних характеристик людини. Дорослі мають різну готовність, до навчання, що не є фіксованою

одиницею, вона може зрости або знизитися, причому на цю одиницю може вплинути суспільство, в якому працює людина. Так само воно може впливати відповідним чином і на професійну діяльність. Тобто, рівень готовності визначається тим наскільки оточення, в якому працює людина, заохочує та допомагає самоосвіті. Підприємства зацікавлені у підвищенні готовності своїх працівників до самокерованого навчання, а питання її підвищення перетворюється на критично важливе для сучасного підприємства. Індивідуальна траєкторія освіти і самоосвіти може рухатися за двома напрямками: по-перше, за вибором організованих форм системи неперервної освіти (підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації); по-друге, шляхом моделювання змісту й засобів самоосвіти та саморозвитку.

На японських підприємствах самоосвіта, або індивідуальний розвиток, як і інші форми навчання, спрямована на набуття спеціальних знань та навичок, а іноді може бути інтегрована у формальну та неформальну форми, залишаючи широкий спектр знань і навичок, якими не оволодівають на робочому місці, до того ж працівник часто сам повністю або частково сплачує за навчання, яке проводиться в його вільний від роботи час. Навчання у такому разі може надаватися педагогічним персоналом і в межах робочого місця. Головна мета такої форми навчання – розвиток самоосвітньої діяльності, розвиток навичок досягати результату, тобто підвищення професійного рівня слухача.

Згідно з статистичними даними, регулярні та нерегулярні працівники японських підприємств приділяли самоосвіті в середньому 70,3 год. (55,4 у 2006 р.) і 73,6 год. (48,7 у 2006 р.) відповідно (таблиця 34).

Таблиця 34

Кількість годин на самоосвіту для працівників в Японії (2008 р.)

Кількість годин	Відсоток працівників (%)	
	Регулярні	Нерегулярні
Менш 5 годин	4.6	11.5
5 – 10	7.1	5.9
10 – 30	27.1	21.3
30 – 50	13.5	11.7
50 – 100	16.1	13.5
100 – 150	9.9	9.4
150 – 200	3.0	1.9
200 і більше	7.7	11.0

Японські працівники використовують різні форми набуття знань шляхом самоосвіти: самостійне навчання з використанням радіо, телебачення, підручників, Інтернету тощо; участь у корпоративних автономних навчальних групах; участь у симпозиумах і семінарах, які організуються приватними інститутами підготовки і навчання; відвідування навчальних груп на інших підприємствах, або в навчальних закладах; участь у кореспондентських курсах; участь у курсах державних установ з розвитку персоналу; відвідування курсів у спеціальних технічних школах; відвідування курсів в інститутах, університетах і аспірантурах.

Аналіз статистики засвідчив, що японські працівники намагаються добровільно розвивати свої навички незважаючи на складнощі, пов'язані з нестачею часу або фінансів.

В таблиці 35 надана інформація щодо участі регулярних і нерегулярних працівників у різних формах самоосвіти.

Таблиця 35

Відсоток працівників, які брали участь у курсах самоосвіти за формами навчання і типами працівників в Японії

Форми самоосвіти	Кількість працівників (%)	
	Регулярні	Нерегулярні
Самоосвіта з використанням радіо, телебачення, Інтернету тощо	46.6	48.2
Участь у корпоративних автономних навчальних групах	30.3	25.3
Участь у симпозиумах і семінарах, організованих приватними інститутами підготовки і навчання	22.8	16.1
Відвідування зовнішніх навчальних груп	18.9	10.5
Участь у кореспондентських курсах	16.1	13.3
Навчання на курсах, організованих державними установами розвитку персоналу	4.1	6.3
Відвідування курсів у спеціальних технічних школах	2.6	6.4
Навчання на курсах, організованих інститутами, університетами, аспірантурами	1.6	2.9
Інші	10.1	12.3

Найбільш популярні форми самоосвіти, які застосовувались регулярними працівниками були: самостійне навчання з використанням радіо, телебачення, підручників, Інтернету тощо (46,6 % у 2008 р. і 41,9 % у 2006 р.); відвідування автономних корпоративних навчальних груп (30,3 % у 2008, 30,7 % у 2006 р.,

18,5 % у 2001 р.); участь у симпозиумах і семінарах у приватних закладах підготовки і навчання (22,8 % у 2008 р. й 24,3 % у 2006 р., 24,1 % у 2001 р.); відвідування зовнішніх навчальних груп (18,9 % у 2008 і 20,2 % у 2006 р.), 15,3 % – кореспондентські курси у 2001 р.

Для нерегулярних працівників найбільш популярними виявились такі форми як: самостійне навчання з використанням радіо і телебачення (у 2006 р. 41,7 %); відвідування автономних корпоративних груп (27,7 % у 2006 р.). Такі форми як участь в симпозиумах і семінарах, участь у зовнішніх групах мають у них менший попит.

Щодо форм підготовки застосованих для самостійного розвитку, 42,8 % регулярних працівників брали участь у добровільних корпоративних дослідних групах; 39 % самостійно оволодівали знаннями за допомогою радіо-, телевізійних програм, Інтернету, навчальних посібників; 28,6 % відвідували лекції та семінари, що проводили приватними освітніми закладами та організаціями підготовки (приватні компанії, державні корпорації послуг, різні організації); 28,6 % – кореспондентські курси.

Проаналізовані матеріали вказують, що на ініціативу кожного регулярного працівника з самостійного розвитку впливає корпоративна політика з професійної підготовки, яка проводиться працедавцями, а також співробітництво з керівництвом у цьому питанні. Багато компаній беруть на себе фінансові витрати. У 2008 р. 29,8 % регулярних працівників (31,5 % у 2006 р.) та 18,4 % (19,5 % у 2006 р.) нерегулярних працівників одержали допомогу підприємств.

Компанія субсидує частину всіх витрат за курси, які обирає працівник серед списку запропонованих для нього компанією. Більше того, компанія фінансує купівлю книг, відвідування підготовчих занять для набуття офіційній кваліфікації. Деякі компанії проводять семінари у межах корпорації, написання доповідей та змагання на кращі раціоналізаторські пропозиції. Такі програми самостійного розвитку передбачають участь за власним бажанням, але іноді це робиться під впливом керівництва.

Для розвитку навчальної діяльності та професійної підготовки в південнокорейських компаніях акцент робиться на самоосвіті на систематичній основі, яка передбачає, що кожний працівник не повинен мати сумніву щодо потреби витратити кошти на свій інтелектуальний розвиток. Форми і методи самоосвіти, які використовуються в корейських компаніях, такі: дослідження у галузі, навчання у вільний час, відвідування корпоративних навчальних гуртків (клуб читачів, навчальні Інтернет-команди) для обміну та набуття інформації. Особливо популярними в корейських компаніях є дистанційні форми навчання. Наприклад, мережа OASIS (кібер-простір), яка містить завдання з менеджменту, інновацій у менеджменті, технічні завдання, і навіть розділ, присвячений дозвіллю та спорту. Це фінансується з фонду страхування зайнятості (0.4 млрд вонів на рік). У такий спосіб створюється нова навчальна система, яка функціонує на кредитно-модульній основі, що є подібною до університетської. За нею працівник може обирати будь-який потрібний йому розділ для вивчення, а кредити одержані під час навчання, накопичуються як бонусні для оцінювання компанією зростання його професійності.

Отже, показники охоплення працівників такою формою навчання як самоосвіта залежать від корпоративної культури підприємства й умов фінансової підтримки та заохочення персоналу до самостійного розвитку власних здібностей. Ефективність самоосвіти залежить від її організації, інформаційної забезпеченості, добре продуманих завдань та інструкцій, які давали б змогу оволодівати необхідною кількістю інформації за умов мінімальної витрати часу на консультації.

3.5. Використання інтерактивних педагогічних технологій у професійній підготовці персоналу на підприємствах

Умови сучасного світу праці спонукають до неперервної професійної підготовки працівників усіх галузей народного господарства і актуалізують питання пошуку ефективних способів навчання людини в період її економічної активності. Важливим для нас є висновок М. Ноулза про те, що забезпечення стимулюючого для навчання оточення неможливе без знання принципів освіти

дорослих. Дотримання принципів освіти дорослих гарантує створення сприятливих умов для підготовки персоналу компанії. Дослідники, які займались питанням професійної підготовки виробничого персоналу наголошують на необхідності застосування особливих педагогічних технологій, які сприяли б вихованню у працівників розуміння важливості створення власної навчальної стратегії, що допомагає адаптуватись до нового технологічного, соціального та економічного середовища.

Програми професійної підготовки спрямовуються на формування навичок, вирішення проблем робочого місця (або за визначенням К. Коїке, інтелектуальних навичок). Необхідність використання інноваційних технологій навчання зумовлюється потребою забезпечення персоналу компаній ефективними формами виробничого навчання, набуття працівниками навичок вирішення проблеми робочого місця, як «найбільш важливого аспекту практики професійної підготовки». Застосовувані педагогічні технології враховують знання і професійний досвід слухачів, «забезпечують кожного потенціалом адаптуватись до вимог компанії та ефективно вирішувати будь-яку проблему виробництва». Можемо говорити про вплив педагогічних технологій на формування професійних навичок персоналу, його готовності до вирішення проблем робочого місця.

Навчальні стратегії (педагогічні технології) у професійній підготовці – це прийоми або способи, які обираються для досягнення певної мети щодо поліпшення професійної діяльності працівника. Дослідження інтерактивних педагогічних технологій, які використовуються для навчання на робочому місці свідчить, що їх застосування не є постійним, а обираються вони для виконання певного завдання, і змінюються відповідно до індивідуальних особливостей слухачів та цілей навчання.

Вибір тієї або іншої педагогічної технології має враховувати психологію людських взаємин, умови навчання, психологічні типи слухачів. У процесі навчання слухачі активно взаємодіють з метою спільного вирішення поставленого завдання. В проаналізованих нами матеріалах описано три групи учнів, які можна виділити серед працівників, що беруть участь у підготовці, і

відповідно до особливостей яких надається перевага у виборі навчальної стратегії. Індивідуальні особливості учнів можемо виокремити так: «навігатор» – це зосереджений учень, який самостійно обирає напрям навчання; «вирішувач проблем» використовує навички критичного мислення, накопичує альтернативні методи вирішення проблем та перевіряє на практиці; «зайнятий» – відданий учень, якому подобається навчатись, який вчиться краще всіх, та одержує задоволення від взаємодії з іншими.

Необхідність забезпечення ефективної підготовки спонукає до застосування диверсифікованих педагогічних технологій для повної реалізації потенціалу її різних типів, та оптимізації зусиль педагога. Означена типологія учнів допомагає обирає правильні методи та прийоми, і надає учителю можливість розпізнати потреби кожного учня, як зробити навчання більш ефективним. Доцільно використовуючи навчальні технології, учитель може підвищити ефективність праці кожного, хто навчається.

Загальний принцип організації інтерактивного навчання працівників підприємства передбачає моделювання ситуацій з професійної практики, спільне розв'язання професійних проблем у навчальній групі на основі аналізу відповідної ситуації. Можемо зробити висновок, що всі технології ґрунтуються на діалозі, створенні атмосфери співдружності і взаємодії, співпраці, як важливого елемента корпоративної культури японських підприємств.

Отже, у практичному досвіді професійної підготовки виробничого персоналу на японських підприємствах використовують три моделі навчання: традиційно-дидактичну, проблемно-пошукову і фасилітовану. Оскільки професійні програми переважно приділяють увагу вирішенню мультидисциплінарних проблем робочого місця, то перевага надається проблемно-пошуковій моделі, основною ознакою якої є структурування та представлення проблеми для активізації проблемно-пошукової поведінки слухачів.

На підставі дослідження можемо виділити найбільш ефективні методи інтерактивних технологій неформального навчання на робочому місці. У традиційно-дидактичній моделі це – демонстрація, опитування, у проблемно-

пошуковій – кейс-дослідження, цілеспрямований сценарій, проблемно-засноване навчання, навчання в дії; у фасилітованій моделі – інтерактивні технології (методи) навчання у співпраці (навчання більш досвідченими працівниками менш досвідчених – «Система братів і сестер»), крос-підготовка.

Розглянемо більш детально означені технології.

Серед проблемно-пошукових технологій, які найбільш часто використовуються для неформальної підготовки виробничого персоналу на японських підприємствах *метод кейс-досліджень* передбачає етапи ідентифікації, аналізу та нестандартного вирішення запропонованої проблеми. У цьому методі виділяють такі послідовні дії: описання слухачами проблемної ситуації з деталізацією фактів, перешкод, наданням зовнішньої інформації: представлення поглядів конфліктуючих сторін, діаграм, таблиць, схем, фінансової звітності, даних ринку. На наступному етапі шляхом обговорень основних фактів визначається тип проблеми, формулюються можливі рішення, їх оцінка. У такий спосіб знаходять найбільш адекватне вирішення проблеми та проводять обговорення шляхів його втілення. В результаті вивчення матеріалів з теми дослідження, ми дійшли висновку, що в японських компаніях метод *кейс-досліджень* використовується для підготовки виробничого персоналу з досвідом практичної діяльності. При цьому функції наставників виконуються більш досвідченими колегами. Подібний досвід дає змогу працівникам виробництва підтримувати близькі зв'язки з супервізором робочого місця та працівником цього місця, що необхідно для вдосконалення результатів спільної роботи.

У *цілеспрямованому методі* професійної підготовки ті, хто навчається, виконують завдання у модельованій робочій ситуації для розв'язання проблеми. Моделювання починається з представлення кінцевої мети. Слухачі одержують мінімальну інформацію, обирають шляхи її поповнення та працюють для досягнення поставленої мети. Стратегія більш орієнтована на слухачів, які працюють незалежно або в невеликих групах, наставник відповідальний за надання технічної та процедурної допомоги під час роботи.

Проблемно-спрямований метод у неформальному навчанні на підприємстві сприяє тому, щоб студенти брали участь у циклічному процесі осмислення проблеми, самостійно-спрямованому навчанні, формулюванні гіпотези та її випробуванні для вирішення проблеми. Точна причина проблеми не ясна і надається недостатня кількість інформації, причому завдання ускладнюється тим, що проблема не має єдиного правильного рішення. Така технологія передбачає послідовне виконання п'яти етапів: проблема пропонується групі студентів, яка намагається ідентифікувати її загальну природу, можливе вирішення та його процедуру; проводиться аналіз причини, визначення ресурсів, та розподіл незалежних дослідних завдань між слухачами; етап проведення незалежного дослідження; етап аналізу того, що було вивчено, формування нового розуміння проблеми, перегляд гіпотези щодо причин проблеми та її вирішення. Такий циклічний процес триває доки декілька рішень не будуть знайдені для вирішення проблеми. Завдяки застосуванню цього методу працівники набувають знання та навички з визначення, розуміння та вирішення проблеми. Зазвичай він використовується у групах середньої величини, яким надається когнітивна та процесуальна підтримка.

Технологія *дієвого навчання* використовується у підготовці виробничого персоналу, в корпоративних університетах. Вона передбачає участь групи студентів у виборі реальної проблеми професійної діяльності, її формулюванні та аналізі, розробці та втіленні рішення, аналізі результати групових дій та повторному застосуванні дій. «Навчання в дії» було запропоноване у 40-х роках ХХ століття в Англії Р. Ревансом, який вважав, що навчання повинне поєднувати процеси засвоєння знань, формування розуміння проблеми та проведення експериментів. Доросла людина більш зацікавлена та мотивована у вивченні того, що має відношення до її діяльності, і таким чином проблеми для вивчення мають бути пов'язані з робочим місцем. Навчання стає ефективним, коли у його процесі відбувається вирішення незнайомих проблем, які зустрічаються вперше, та під час спілкування суб'єктів навчання між собою щодо проблеми. Крім того, навчання відбувається регулярно у вигляді

співпраці у групах протягом тривалого періоду під керівництвом наставника; кожен учасник додає свій досвід для вирішенні проблеми, усвідомлення її суті.

Дієве навчання орієнтовано на студента, і основною причиною успішності такої моделі є те, що дорослі учні навчаються краще шляхом співпраці та роздумів над актуальними для них проблемами. Процес дієвого навчання бачиться як циклічний, з фазами ідентифікації, дослідження проблеми, апробації результатів, моніторингу та нового формулювання проблеми. Метод по суті полягає у знаходженні джерела та його аналізу. Наприклад, причина проблеми формулюється як технічна, а в результаті дослідження вона постає як проблема людських взаємин. Тож для її розв'язання потрібні педагогічні технології, що допоможуть ідентифікувати деталі. Цей аспект робить навчання в дії унікальною технологією, яка розвиває професійну інтуїцію, креативність, глибокодумність, здатність проводити експерименти, навички роботи в команді, навички лідера та організатора. Крім того, навчання в дії – одна з декількох стратегій, що можуть бути використані для стимуляції креативних змін в компанії.

На рисунку 3 представлена модель неперервного циклу навчання, на якій світлим кольором позначені етапи набуття знань, темним – експериментальні і такі, що впливають на почуття студентів. За визнанням японських експертів знання та емоції також дуже важливі у змінах поведінки, корпоративної культури, і як наслідок, діяльності компанії.

Етап, позначений на схемі як перший, являє собою *постановку проблеми* або випадок з професійної діяльності слухачів, що потребує пошуків шляхів вирішення, прийняття певних рішень. Важливим на цьому етапі є розуміння, як від вирішення цієї проблеми зміниться робота кожного із слухачів, цілого підприємства, взаємовідносини з клієнтами. Завдання коучів на цьому етапі – довести важливість змін. Другий етап – *Набуття знань*. У процесі передачі знань, більшість корпоративних інструкторів використовують набутий досвід. У цій моделі набуті знання мають змінити поведінку учнів.

Модель педагогічної технології внутрішньофірмової підготовки в японських компаніях



Третій етап – обговорення, та затвердження нової необхідної для вирішення проблеми поведінки. Завдання коуча на цьому етапі – зробити так, щоб кожна навчальна ситуація сприяла формуванню бажаної поведінки, необхідної для кращого виконання професійних обов'язків. Наприклад, ставиться завдання визначити потреби клієнта. Навчальна група методом мозкового штурму називає всі можливі потреби, проводить співбесіду та остаточно визначає ключові потреби. Таким чином, кожна пропозиція потребує застосування нової поведінки праці, відповідно до якої приймається рішення.

На четвертому етапі – використання на практиці нової поведінки праці навчальним групам необхідно практикувати вирішення проблем (кейз-стаді) та експериментувати. П'ятий етап передбачає *одержання зворотного зв'язку від коуча*. На шостому етапі – *етапі набуття нових знань* коуч навчає важливих аспектів професійного розвитку: як розробити збалансовану картку досягнень, як представити процес роботи, як відрізнити варіації звичного і особливого, як скоротити марне витрачання часу та виробничий цикл. Вирішення цих питань потребує використання набутих навичок. Сьомий етап – *звернення до практики*. Постійне використання навичок неперервного поліпшення впливає

на реальну професійну діяльність. Завдання *коуча* на цьому етапі навчити учнів бачити цей вплив, та закріпити засвоєну модель поведінки.

Результатом успішної діяльності коуча є успішні результати команди на робочому місці і особисто кожного, хто навчався. Хорошим результатом вважається присвоєння команді звання високопродуктивної, або надання можливості представити результати своєї роботи старшим менеджерам. Як бачимо, подібний метод навчання спрямовується на закріплення поведінки «постійного вдосконалення», і таке закріплення є невід'ємною складовою навчання на робочому місці.

Технології *навчання у співпраці* як методи взаємовигідної співпраці та взаємодопомоги також популярні в японських компаніях, оскільки відповідають духу колективізму, сприяють подальшому зміцненню корпоративної культури. Завдяки ефективному психолого-педагогічному впливу на працівників вони дають змогу за короткий період сформувати та розвинути необхідні професійні навички.

Крос-підготовка як варіант навчання у співпраці передбачає виконання працівником (з досвідом роботи 4 – 5 років) ролі інструктора та забезпечення індивідуальної підготовки новачка. За такою формою топ-менеджери проводять підготовку менеджерів відділень, а менеджери відділень – керівників секцій або нижче. Така система в японських компаніях має назву «Система братів і сестер» або «Система старшого» Працівники, виконуючи функцію інструкторів одержують шанс удосконалити свої здібності, навчаючи інших, поліпшити свою репутацію та встановити добрі взаємовідносини з колегами.

Широко застосовуваною формою навчання у співпраці є створення працівниками виробництва «Кола якості», яке складається з невеликих груп по 7 – 10 працівників, які працюють разом, регулярно зустрічаються для виявлення проблем і пошуку способів їх розв'язання. Ці групи не тільки намагаються підвищити продуктивність компанії, вони активно розвивають міжгрупові стосунки, стосунки між працівниками, особливо з керівниками, що приводить до посилення довіри і турботи до вищих рівнів посад в організаційній структурі компанії.

Успіх у таких групових формах навчання досягається завдяки самостійній роботі кожного члена та постійній взаємодії з іншими членами команди для вирішення проблеми. Успіх команди залежить від внеску кожного. Важливим, на нашу думку, є те, що технології навчання у співпраці передбачають високий рівень спілкування працівника з його наставником, працівника з його колегами. Завдяки такому спілкуванню відбувається не тільки професійне, а і особистісне зростання, працівники навчаються ефективній співпраці, набувають комунікативних умінь.

У багатьох компаніях невиробничої галузі Японії функціонує *система «ФА» та «відкритого вступу»* за якою працівник за власним бажанням може подати заявку на обіймання посади або виконання певних видів робіт. Вважаємо таку практику цікавою і важливою, яка допомагає знайти відповідність між бажанням претендента та його здібностями.

Отже, аналіз описаних інтерактивних технологій внутрішньофірмової підготовки дає змогу зробити висновок, що хоча вони передбачають активну участь слухачів у вирішенні наявних проблем, але є різниця у структурі постановки проблеми, стратегіях підготовки до їх вирішення, що потребує різних дій наставника. Значні відмінності у програмах приводять до різних результатів у набутті проблемно-пошукових навичок. Важливим аспектом педагогічних технологій у професійній підготовці є не тільки їх розробка, але і правильне втілення. Всі методи потребують більше часу для їх втілення ніж директивні форми інструктажу. Другим важливим аспектом є фінансування, і якщо кейс-дослідження вважаються не дорогими, бо застосовується у великих групах, і не потребують спеціального обладнання, то три інші є досить дорогими, оскільки проводяться в невеликих групах, а цілеспрямований метод передбачає ще додаткові витрати на комп'ютерну підтримку. Крім того, успіх таких програм залежить від фасилітаторських здібностей наставника, який має володіти досвідом виховання навичок рефлексії, групового спілкування, організації індивідуального та групового вирішення проблем.

Крім того, у професійній підготовці важливу функцію виконують інформаційні та комунікаційні технології, яким надають перевагу

південнокорейські компанії. Їх забезпечення проводиться за допомогою електронних навчальних матеріалів. Південна Корея є зразком стрімкого розвитку не лише інформаційних та комунікаційних технологій, а й активного використання інноваційних технологій у навчальному процесі всіх типів закладів. Створення дистанційних (кібер) університетів стало визначальною рисою південнокорейської вищої освіти, а забезпечення програмами дистанційного навчання (е-навчання) працівників компаній значно підвищило рівень професійної підготовки.

Останні два десятиліття минулого століття продемонстрували, що потенціал країн виробляти, збирати, використовувати та одержувати прибуток від знань та інформації перетворюється на визначальний фактор їх стійкого економічного зростання та підвищення рівня життя населення. Інформаційні та комунікаційні технології (ІКТ) визнаються в усьому світі не тільки як ефективні засоби навчання, а і чинники прогресивних соціальних змін, посилення інтелектуального потенціалу нації, формування сучасного стилю життя. У поєднанні з процесом становлення системи неперервної освіти ІКТ виконують функцію забезпечення навичками і знаннями, що необхідні кожному індивіду для швидкої адаптації в умовах глобальних змін, вирішення завдань, що постійно з'являються у різноманітних сферах повсякденного життя.

Швидкий розвиток ІКТ змушує змінювати традиційні методики навчання на нові, особистісно-орієнтовані, на такі, що працюють у будь-який час та місці, збільшуючи кількість учнів. Зміст і методи навчання з використанням ІКТ відрізняються від традиційних, розрахованих на роботу у класі, й передбачають активну участь суб'єктів навчання у процесі, на відміну від пасивного засвоєння знань. У процесі навчання учень шукає та аналізує інформацію, на її основі розробляє власні принципи та концепції розв'язання поставленого завдання. Інтерактивні технології з використанням ІКТ запроваджують новий стиль навчального процесу, в якому учень виступає як співробітник, який ділиться ідеями та удосконалює їх, що сприяє збагаченню досвіду студента, підвищенню його самооцінки.

Багато досліджень підтверджують ефективність е-навчання на робочому місці. Крім економічної вигоди е-навчання забезпечує послідовність, та відповідність індивідуальним потребам слухача, що забезпечує його «персоналізацію». Е-навчання виявляється привабливою та ефективною альтернативою традиційним методам розвитку людських ресурсів. Головна мета е-навчання – надання більшої кількості освітніх можливостей без обмежень часу і простору. Крім того, система навчання і підготовки на основі Інтернету постійно удосконалюється разом із розвитком інформаційних і комунікаційних технологій та зростанням потреб у ньому. Інтернет розширює можливості надання освітніх послуг, змісту і методів навчання, тому що потреби у розвитку людських ресурсів продовжують зростати, е-навчання виявляється ефективною формою підготовки для дорослого населення, яке має поєднувати роботу і навчання. Крім того, воно є ефективним методом навчання для дорослого населення, яке зазвичай самостійно визначає власну освітню траєкторію відповідно до практичного досвіду.

У Південній Кореї внутрішньофірмове е-навчання розглядається як систематично організована діяльність, у якій використовуються засоби інформаційних і комунікаційних технологій для удосконалення професійних компетенцій виробничого персоналу під час діяльності на робочому місці та в подальшому розвитку його потенціалу.

У Південній Кореї е-навчання почало розвиватися у результаті зміни тенденцій у професійній підготовці, модернізації змісту корпоративних програм підготовки та популяризації Інтернету. До нових трендів у корпоративній підготовці відносимо спрямування послуг на якомога більше задоволення диверсифікованих індивідуальних потреб, та надання підготовки не тільки з метою ефективного виконання професійних обов'язків і з метою виховання креативності виробничого персоналу. Департаменти професійної підготовки спрямовують увагу на розвиток такої системи підготовки, яка б ефективно підвищила конкурентоспроможність компанії, та задовольнила індивідуальні потреби працівників. Дистанційна форма підготовки стала сучасною відповіддю на нові тенденції у корпоративному секторі, оскільки

вона знімає обмеження щодо місця і часу навчання. Завдяки використанню технологічних інновацій е-навчання максимізує переваги дистанційної освіти.

Важливим кроком на шляху становлення професійного навчання виробничого персоналу з ініціативи Міністерства праці Південної Кореї було забезпечення нормативної бази професійної підготовки на підприємствах з використанням дистанційних програм. Дистанційна підготовка виробничого персоналу як одна з форм професійного навчання була внесена до Закону про розвиток професійної підготовки у 1998 р. Крім того, було вирішено надавати фінансову підтримку підприємцям, які організують курси дистанційного навчання для своїх працівників (до 80 і 90 % від підготовчих витрат для великих, малих і середніх підприємств відповідно).

За проаналізованими матеріалами, у процесі розвитку дистанційних форм професійної підготовки акцент робився на найважливіших аспектах. Особлива увага надавалася індивідуальним потребам суб'єкта навчання, важливості самостійного вибору навчального оточення відповідно до цілей підготовки. Навчальні програми для дорослого населення мали полегшувати процес пошуку інформації та підвищувати мотивацію суб'єкта до навчання. Веб-сайти спрямовані на ефективне використання мультимедійного матеріалу, легке засвоєння викладеного матеріалу. Водночас поза увагою не залишився і процес оцінювання академічних досягнень суб'єктів навчання.

Великі компанії проводять навчання працівників на базі власних центрів розвитку людських ресурсів, або доручають підготовку незалежним закладам, які спеціалізуються у дистанційному навчанні виробничого персоналу. Зростання кількості програм е-навчання особливо помітно серед великих корпорацій, де пропонуються як традиційні програми підготовки на робочому місці, так і програми е-навчання. Перші намагання запровадити корпоративне е-навчання мали місце у великих компаніях *Samsung*, *LG* та інші. Ці компанії охоче запровадили програми завдяки їх фінансовій вигідності та ефективності. Е-навчання організується і проводиться на 71 % великих підприємств. У 2000 р. загальна кількість працівників, що навчались за дистанційною формою у 20

найбільш відомих корейських компаніях склала 412900. У таблиці 36 представлена характеристика закладів підготовки в Південній Кореї.

Таблиця 36

**Типи навчальних закладів, в яких організовано е-навчання
виробничого персоналу у Південній Кореї**

Тип	Назва	Примітки	Промисловий сектор
Центри розвитку людських ресурсів при підприємствах	Центр розвитку людських ресурсів POSCO	Центр при підприємстві POSCO	Металообробна
	Центр людських ресурсів страхової компанії Samsung	Центр професійного навчання при страховій компанії Samsung	Страхування
	Корейський телекомунікаційний центр розвитку людських ресурсів	Центр розвитку людських ресурсів при комунікаційних технологій	Інформаційні і комунікаційні технології
Центри професійного навчання, які спеціалізуються на е-навчанні	CREDU		
	Samsung SDS		
	Cyber MBA		
Кібер-університети	Сеульський цифровий університет	Кібер університети – 4 роки навчання	
	Університет Young-jin	Кібер університет 2 роки навчання	

Центр навчання добре відомої компанії *POSCO* пропонує як навчання в режимі он-лайн (з 2002 р. 90 % програм), так і оф-лайн програми для працівників. Більшість тих, хто навчається в центрі, працівники віком 41 року, мають досвід практичної роботи близько 17 років, 98 % з них працюють за регулярним контрактом та 2 % за тимчасовим. Зміст основних програм – технологічна підготовка, оволодіння лідерськими, професійними компетенціями, компетенціями інформаційних технологій. Якщо у 1999 р. тільки 2,5 % загальної кількості працівників освоювали цей вид навчання, то у 2005 р. їх кількість зросла до 46,4 %.

Уряд Південної Кореї, Міністерство праці, Корейській центр дистанційного навчання з 2002 р. докладають зусиль для забезпечення якості професійної підготовки шляхом запровадження системи оцінювання якості Інтернет-програм навчання. Дослідження показали, що в результаті здійснення

контролю значно поліпшився дизайн веб-сторінки завдань та змісту навчання. Контроль за якістю навчання на підприємствах здійснюється за спеціально розробленими стандартами. Середня кількість балів, яку необхідно набрати суб'єкту навчання для успішного закінчення програм підготовки, складає 66.9 за 100-бальною шкалою (середній результат – від 60 до 85 балів). Система оцінювання академічних успіхів слухачів враховує відвідування занять, результати тестів та іспитів, виконання завдань, які є найбільш важливими критеріями оцінювання. Критерії оцінювання успішності завершення курсу навчання на підприємстві *POSCO* беруть до уваги академічні досягнення протягом усього терміну навчання, результати виконання завдань, ступінь активності в обговореннях, результати модульного та завершального тестів. Оцінювання проводиться у п'ять етапів, крім того, учасники оцінюють ступень ефективності програми.

У таблиці 37 узагальнена інформація основних освітніх критеріїв у навчальному центрі компанії *POSCO*.

Таблиця 37

Критерії оцінювання у навчальному центрі компанії *POSCO*

Критерії	Характеристики
Завершальний тест	Складається після завершення 90 % курсу навчання.
Успіхи у навчанні	Успіхи студентів у процесі навчання включають у загальні критерії.
Завдання	Завдання, виконані студентом включаються у загальні критерії
Обговорення	Участь в обговореннях включається, якщо необхідно покращити результати
Участь	Участь в кімнатах „питань та відповідей”, включається в загальні результати
Діяльність у класній роботі	Кількість відвіданих годин
Модульний тест	Оцінки студента за кожний модульний тест

Щодо форм та методів навчання, то більшість корпоративних курсів дистанційної освіти проводяться під керівництвом тьютора із забезпеченням пояснень і прикладів, або лекцій на замовлення (у 2005 р. 90 % програм) у форматі HTML (88 % навчальних програм), 10 % програм підготовки були імітаційні для розвитку технічних компетенцій. Були використані різноманітні види дизайну сторінок. Наприклад, модель Keller's ARCS (*Attention, Relevance,*

Confidence, Satisfaction – увага, відповідність, впевненість, задоволення) була запроваджена для ефективної презентації інноваційних технологій, таких як *Flash*. Наставницькі та імітаційні форми виявились найбільш ефективними. Вважається, що існує більша потреба у програмах базового та поглибленого рівня складності з використанням імітаційних та ігрових завдань.

Таблиця 38 узагальнює дані про програми е-навчання, що використовувались у період 2003 – 2005 рр.

Таблиця 38

Програми е-навчання за типами в Південній Кореї

		2003(%)		2004 (%)		2005 (%)	
		Самостій- ний розвиток	Аутсор- сінг	Самост.	Аутсор.	Самост.	Аутсор.
Търорські	ХТМЛ	545 (88.0)	1.086 (79.3)	738 (88.0)	1.005 (68.6)	742 (79.7)	1.082 (80.8)
	Лекції на замовління	26 (4.2)	212 (15.5)	33 (3.9)	315 (21.5)	83 (8.9)	138 (10.3)
Імітаційні		48 (7.8)	72 (5.3)	68 (8.1)	146 (10.0)	106 (11.4)	119 (8.9)
Загалом		619 (100)	1.370 (100)	839 (100)	1.466 (100)	931 (100)	1.339 (100)

Веб-інструкції у вигляді текстових, графічних та анімаційних об'єктів представлені на веб-сторінці та змінюються на замовлення суб'єктів навчання. «Лекції на замовлення» передбачають презентацію лекції, яка записується у вигляді анімаційної картинки. «Лекції на замовлення» перетворились на домінуючий формат викладання матеріалу у е-навчанні виробничого персоналу завдяки простоті, економічній вигідності, та зручності у використанні.

Важливим є розвиток взаємодії суб'єктів навчання з наставником. Учасники навчальних програм забезпечуються як індивідуальними так груповими завданнями в режимі он-лайн, що активізує спілкування інструктора та суб'єкта навчання. Ще однією перевагою е-навчання є запровадження різних форм обміну інформацією. Шляхом конференц-системи можливо відсилання повідомлень для обміну поглядами між учасниками навчальних програм. Електрона пошта, водночас, допомагає налагодженню зв'язку між суб'єктом навчання та інструктором. Суб'єкт навчання може обирати між надсиланням

письмових документів, або надсилання даних у аудіо- або відеоформаті. Завдання також подаються у різній формі. Крім того, дистанційні програми розвивають навички пошуку інформації, обміну інформацією у вигляді письмових текстів та аудіовізуальних даних слухачів - користувачів Інтернету. Одна з основних переваг полягає у легкому та швидкому оновленні інформації ніж за інших форм зв'язку. Отже, лише належний розвиток ІКТ дає можливість досягнути ідеальної моделі неперервної освіти та утвердження країни як світового лідера у галузі розвитку людських ресурсів. Головна мета реформ, проведених у Південній Кореї визначалась як перехід до інформаційного суспільства шляхом забезпечення широкого доступу населення до програм дистанційної освіти.

Професійна підготовка виробничого персоналу в компаніях Південної Кореї у процесі переходу країни до інформаційного суспільства має унікальний характер. Дистанційні форми корпоративного навчання адаптовані до нових вимог щодо професійних компетенцій, професійної діяльності працівників та їх індивідуальних потреб. Компанії докладають зусиль для подальшого розвитку дистанційної освіти на підприємствах, до розробці інноваційних форм навчання. Інформаційні та комунікаційні технології у підготовці мають великі можливості для професійного розвитку і забезпечують більш легкий доступ до навчання. Підготовка з їх використанням має індивідуалізований характер, диверсифікована за формами, методами, вона проводиться з урахуванням набутого досвіду суб'єкта навчання. Крім економічної вигідності та ефективності, е-навчання дозволяє суб'єкту обирати зміст, рівень, швидкість, частоту, час та місце навчання.

Реформи відкрили широкий простір для активного використання інтерактивних технологій у професійній підготовці виробничого персоналу підприємств Японії та Південної Кореї. Основна мета інтерактивних педагогічних технологій – набуття навичок з вирішення проблемно-пошукових завдань. Важливим аспектом педагогічних технологій у професійній підготовці є їх розробка та правильне впровадження. Більшість методів навчання потребують більше часу ніж директивні форми інструктажу. Технології

відрізняються структурою постановки проблеми, стратегіями підготовки під час вирішення за умов творчого підходу та виконання дій наставника, хоча визначальною рисою вважається активна участь слухачів у вирішенні проблеми. Успіх таких програм залежить від фасилітаторських здібностей наставника, який повинен мати досвід у виробленні навичок рефлексії, групового спілкування, організації індивідуального та групового розв'язання проблеми.

3.6. Заохочення виробничої еліти підприємств до здійснення педагогічної діяльності в системі внутрішньофірмової професійної підготовки Японії і Південної Кореї

Одним із важливих завдань сучасного підприємства є пошук шляхів підвищення результативності праці, яка безпосередньо залежить від розвитку людського потенціалу компанії. Власники підприємств все частіше шукають способів адаптації працівників до вимог, які перед ними ставляться, значну увагу приділяють їх професійному зростанню. Актуальності та значущості в цьому контексті набуває проблема педагогічних працівників, які здійснюють наставництво або супервізію, їх ролі та важливості у професійному розвитку персоналу компанії, його адаптації до вимог підприємства.

Процес професійної підготовки виробничого персоналу відбувається у специфічному оточенні, яке визначається потребами виробництва, його керівництвом та матеріально-технічними можливостями підприємства. Тому планування навчальної діяльності в таких умовах – це соціальні переговори для визначення цілей на індивідуальному та організаційному рівні, у «соціально-політичних та етичних вимірах». Планування слід розглядати як соціальну діяльність, в якій едукатори визначають персональні та корпоративні інтереси, причому роль едукаторів (працівників освіти) і працівників департаментів розвитку людських у процесі розробки навчальних програм та обговоренні є дуже важливою.

У системі професійної підготовки Японії наставництво та коучинг виконують важливу функцію передачі професійних знань та навичок більш

досвідченого працівника-наставника менш досвідченому шляхом їх взаємодії під час виконання професійних обов'язків на робочому місці. Причому навчання у цьому випадку відбувається паралельно з розширенням професійних обов'язків того, хто навчається. Основними цілями наставництва є: передача знань і навичок; зміна поведінки; передача елементів корпоративної культури; зростання та розвиток потенціалу підлеглого; ефективне використання потенціалу наставника; поліпшення комунікації.

Різниця між азійськими і європейськими країнами спостерігається і в манері проведення наставництва на робочому місці. Наприклад, у Франції, як в більшості європейських країн, випускник вищого навчального закладу розглядається як «закінчений продукт навчання», цілком готовий до роботи, з необхідними навичками і кваліфікацією. Він інтегрує у встановлений розподіл професійних завдань, які мають концептуальний характер, та складаються з вирішення емпіричних проблем. Контрольну функцію за діяльністю новачка виконує інженер. Різниця має місце і в середній заробітній платі молодого працівника без кваліфікації та інженера на початку його кар'єри. Якщо в Японії вона мінімальна (менше 10 %), то у на французьких підприємствах складає 100 %.

В Японії для кожного випускника початковий період роботи – це період професійного становлення шляхом його підготовки на робочому місці. В японських компаніях традиційно щойно працевлаштовані вивчають всі тонкощі під керівництвом призначеного інструктора. Таким чином нові працівники набувають знань, навичок шляхом копіювання стилю праці інструктора. Протягом початкового періоду формується його «професійність», оскільки вважається, що практична підготовка починається з моменту найму, тому і період переходу від навчання до роботи є таким важливим.

На японських заводах супервізори виконують роль «поглинача проблем, аварійного монтера», тоді як в американських компаніях лідери робочих груп виконують цю роль. Японський працівник, який виконує роль інструктора має мотивацію передати свої навички новим працівникам тому, що його здібність навчати інших оцінюється та відмічається у заводській відомості про

формування навичок. У результаті старші працівники виконують свої професійні обов'язки, та функції вчителів. Відповідальність інструктора за навчання зменшується поступово з набуттям новачкам необхідних навичок. У деяких європейських країнах, наприклад в Іспанії, середні й малі підприємства забезпечують постійне тьюторство, яке здійснює супервізор або ментор, та неофіційне тьюторство, тобто інформальну підготовку, яка проводиться іншими працівниками у вільний від роботи час. У більшості підприємств Тайваню досвідчені працівники виконують роботу вчителів, але без достатнього ентузіазму, оскільки не відчують необхідного матеріального заохочення.

У японських компаніях ментори більше впливають на кар'єрний розвиток менеджерів у порівнянні з британськими, які діють за принципом «або пан, або пропав», і який різко контрастує з японським підходом. Японський наставник постійно спрямовує новачка до зростання, чим значно зменшує психологічну напругу. Керівництво за такого методу навчання здійснює коуч, або *сенсей* (широко вживаний термін в Японії) – той, хто може керувати, спостерігати, надавати підтримку та забезпечувати зворотний зв'язок. Виконання досвідченим працівником ролі сенсея розглядається як невід'ємна та важлива складова корпоративної культури.

Важливо, що підготовка нового працівника надає можливість інструкторам удосконалити власні професійні компетенції під час навчання інших. Така система навчання, яка уже зазначалося, має назву «Система братів і сестер» або «Система старшого». Хоча старші і молодші працівники можуть виконувати одні й ті самі завдання і разом вирішувати проблеми освоєння нових процесів і технологій, старший працівник одержує більшу грошову винагороду. Крім того, старший працівник перший просувається по службі, частково тому, що він краще виконує завдання, а частково тому, що виконує функції учителя.

Так, в компанії Toyota спостерігається надзвичайна взаємодія коуча та його підлеглого. Під час переходу від одного завдання до іншого коуч заохочує свого учня до пошуків можливих шляхів поліпшення діяльності компанії. На

кожному етапі професійного розвитку коуч підтримує його працівника, спрямовуючи увагу на важливі речі в діяльності компанії, і сприяє рефлексії.

Важливого значення набуває добір педагогічних кадрів для професійного навчання персоналу підприємства в Японії. Викладання здійснюють досвідчені керівники та фахівці з відділень компанії, або департаменту управління персоналом, які мають вищу освіту та стаж роботи за спеціальністю не менше 4 – 5 років, які протягом певного періоду часу виконують завдання пов'язані з підготовкою персоналу, по закінченні якого знову повертаються в свої департаменти. *Менторами* можуть бути досвідчені працівники, які одержали підготовку на зовнішніх семінарах, обов'язки коуча може виконувати не тільки начальник, але працівник, якого поважають у колективі. *Супервізор* – це працівник з досвідом практичної роботи на виробництві 20 і більше років. Середній вік супервізора – 44 роки. У таблиці 39 наведено інформацію щодо складу працівників японських підприємств за посадами.

Таблиця 39

Склад працівників японських підприємств, %

Тип підприємств	Менеджер департаменту	Менеджер секції	Голова	Супервізор	Працівники
Загалом	4	11	10	8	100
1000 +	4	11	10	10	100
500 - 999	4	11	10	7	100
100 – 499	5	11	10	7	100

Як свідчить таблиця, та за даними «Базового огляду структури заробітної плати», в середньому 7 – 10 супервізорів здійснюють моніторинг роботи 100 працівників, причому у великих підприємствах (1000 і більше працівників) кількість супервізорів зростає.

В японських компаніях відповідальність за ротацію та переведення, які впливають на формування інтегрованих навичок несе асистенти та супервізори першої лінії. Вони оцінюють рівень знань працівника та призначають «правильну людину на правильне місце».

У таблиці 40 зосереджено детальну інформацію щодо кількості та віку цих працівників. Асистенти та супервізори першої лінії належать до вікової

категорії 30 – 40 років, їх кількість складає 13,5 % від загальної кількості працівників компаній.

Таблиця 40

Кількість супервізорів на трьох заводах Японії

Вік	Супервізори першої лінії	Асистенти супервізорів	Працівники	Загалом (100%)
55 – 59	0	0	150 (100%)	150
50 – 54	55 (30.6%)	55 (30.6%)	70 (38.8%)	180
45 – 49	40 (18.2%)	100 (45.4%)	80 (36.4%)	220
40 – 44	20 (5.4%)	135 (36.5%)	215 (58.1%)	370
35 – 39	0	15 (4.5%)	315 (95.5%)	330
30 – 34	0	0	570 (100%)	570
25 – 29	0	0	690 (100%)	690
20 – 24	0	0	320 (100%)	320
18 – 19	0	0	270 (100%)	270

Крім того, викладачами програм професійної підготовки можуть бути педагогічні та науково-педагогічні працівники навчальних закладів, фахівці інших організацій, установ, підприємств; майстри виробничого навчання; інструктори виробничого навчання з числа кваліфікованих робітників підприємства, які мають стаж роботи за професією та високі виробничі показники, організаційні й управлінські задатки. Той, хто навчався у акредитованих центрах, виконує функції інструктора у неформальних програмах підготовки.

Якщо характеризувати педагогічний персонал японських підприємств за кваліфікаційними показниками, то у 2007 для регулярних працівників у 66,8 % (53,4 % у 2006 р.) компаній підготовку проводили голови департаментів, і 33,2 % (46,6 % у 2006 р.) керівники лінійних підрозділів. Для нерегулярних працівників 55,2 % (43,5 % у 2006 р.) компаній доручали підготовку головам департаментів і 44,8 % (56,5 % у 2006 р.) керівникам лінійних підрозділів. Таким чином, відсоток компаній, які надавали перевагу у підготовці регулярних і нерегулярних працівників з допомогою голів департаменту зростає. Тим не менше, на майбутнє прогнозувалося зростання підготовки регулярних і нерегулярних працівників керівниками лінійних підрозділів. Тож станом на 2010 р. саме така підготовки привалювала для 36,8 % регулярних і 47,8 %

нерегулярних працівників. Тільки лінійні керівники можуть безпосередньо нести відповідальність за навчання працівників. По-перше, вони добре знають усе про роботу, що виконують їхні підлеглі, а по-друге, вони можуть реально оцінити їхню кваліфікацію і компетенцію. Лінійні керівники розглядають підготовку підлеглих як одне з найбільш важливих завдань; вони стимулюють підлеглих, дають різні доручення, розвивають компетенції.

Підготовка педагогічного персоналу може здійснюватися шляхом формального навчання чи одержання спеціальних ліцензій. Історія підготовки педагогічного персоналу для корпорацій в Японії бере початок ще у 30-х роках ХХ століття. У післявоєнний період Закон про професійну підготовку 1958 р. створив правову основу для систематичної підготовки педагогічного персоналу і ліцензування інструкторів, загальне керівництво якою доручалося Міністерству праці, а відповідальність за виконання було покладено на префектурні уряди. Одержати ліцензію інструктор має змогу, пройшовши відповідне тестування. Те саме належить пройти тому, хто має намір одержати сертифікат. Ліцензовані інструктори одержують право проводити інструктаж з професійних навичок на підприємствах, або у державних центрах професійної підготовки. Працівники, які одержали ліцензії для здійснення педагогічної практики можуть продовжувати свою роботу за фахом. Одержання ліцензії можливо і на основі досвіду практичної роботи, а не в результаті навчання на підготовчих курсах чи складання кваліфікаційних іспитів. До 1979 р. більше ніж 733000 інструкторів одержали ліцензії у таких галузях господарства, які були актуальні у той час (конструювання, автомеханіка тощо).

Інститут професійної підготовки, відкритий на підставі Закону про професійне навчання у 1961 р. відповідальний за розробку необхідних програм. Так, супервізорів для неформальної підготовки на робочому місці готують відповідно до акредитованих програм «Підготовка в межах промисловості для супервізорів». Протягом Другої світової війни «навчання в межах підприємства» та професійний інструктаж набули розвитку та були прийняті корпорацією *Toyota*, яка з іншими компаніями почали надавати особливого значення ролі коучів і сенсеїв у підготовці висококваліфікованих фахівців.

Підготовка супервізорів у межах промисловості відбувається за трьома професійними програмами *J-program* (J – від англійського “job” – “робота”). Охарактеризуємо три *J програми*.

1. Програми професійних інструкцій **Job Instruction (JI)**. За такими програмами навчають супервізорів як проводити інструктаж працівників. Етапи інструктажу включають: пояснення, чому їх робота така важлива для компанії; розподіл роботи на логічні етапи, виділивши ключові моменти; навчання правильних методів виконання завдань; переконання працівників, що вони здатні самостійно виконувати роботу. В компанії Toyota навчання інструкторів відбувається у такий спосіб з незначними модифікаціями в програмі.

2. Програма професійних методів **Job Methods (JM)** була розроблена для забезпечення керівництва технологіями, а супервізорів – навичками удосконалення методів навчання залежно від первинних навчальних матеріалів. Програма професійних методів спрямована на постійне поліпшення її складових. Основне завдання у підготовці за програмою професійних методів – це навчання супервізорів як найкращим чином використати здібності працівників, технології та ресурси, з метою удосконалення діяльності підприємства.

3. Програма робочі взаємовідносини **Job Relations (JR)** розглядає робочі взаємовідносини як інструмент допомоги супервізорам у набутті навичок лідерства. Відповідно до цієї програми взаємовідносини в роботі є важливим компонентом у діяльності супервізора, який має вирішувати проблеми людей, навіть питання моралі, поганого настрою тощо. Особисті справи працівників можуть виявитись неприємною частиною обов’язків супервізора, однак він має взаємодіяти з людьми, інакше робота не буде виконана. Посібник з програми професійних взаємовідносин окреслює процес вирішення проблем персоналу і складається з чотирьох розділів: - одержання повних фактів щодо ситуації; - оцінювання фактів; - застосування дій; - перевірка результатів цих дій.

Таким чином, ефективність програм підготовки педагогічного персоналу забезпечується широким використанням принципів андрагогіки.

Навчання інструкторів державної професійної підготовки здійснюється на базі політехнічного університету, який приймає випускників повної середньої освіти, і триває 4 роки. В політехнічному університеті пропонуються магістерські програми для тих, хто має освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр з цього напрямку, а також прикладні дослідницькі курси та курси підвищення кваліфікації. Узагальнена інформація щодо типів підготовки у політехнічному університеті у 2002 р. зібрана у таблиці 41.

Таблиця 41

**Типи підготовки інструкторів у політехнічному університеті
Південної Кореї**

Тип підготовки	Навчальна програма	Характеристика навчання	Термін загальна кількість годин	Провайдери
Підготовка інструкторів	Довгострокові курси (長期課程)	Курси для випускників повної середньої школи	4 роки	Політехнічний університет
	Магістерські курси (研究課程)	Курси для претендентів з базовими або поглибленими спеціалізованими навичками і знаннями для виховання інструкторів із здібностями проводити дослідження	Для випускників довгострокових курсів – 2 роки	
	Прикладні дослідницькі курси (応用研究課程)	Курси для тих претендентів, які мають базові або поглиблені спеціалізовані навички і знання для підготовки інструкторів, що здатні проводити дослідження	Випускники, що закінчили дослідницькі курси – 1 рік	
	Курси підвищення кваліфікації (研修課程)	Курси для інструкторів професійної підготовки	Більше 12 годин	

Ментори або наставники є прикладом для щойно прийнятих на роботу працівників певного напрямку професійної діяльності. Хоча персоналії і ролі менторів можуть бути різними, їх сутність описана як: «У світі праці ментори навчають секретів роботи, забезпечують коучинг, та слугують прикладом для наслідування. Важливим завданням менторів в японських підприємствах є

сприяння кар'єрному просуванню своїх підлеглих шляхом рекомендування їх «впливовим людям в компанії». Навчання на робочому місці потребує особливої підготовки й характеру наставника, що виявляється у встановленні теплих, майже сімейних взаємовідносин в робочій групі, а особливо між наставником та його підлеглим.

Наставник несе відповідальність за навчання та адаптацію нового працівника у підрозділі. На цьому етапі, наставник виконує такі завдання: пояснює технологію роботи; ознайомлює з системою документообігу в компанії; пояснює принципи роботи програмного забезпечення (якщо використовується якесь особливе програмне забезпечення, розроблене для внутрішнього користування); консулює працівника з поточних питань; визначає джерела інформації.

Наставник керує практичною діяльністю підопічного, відповідальний за формування плану розвитку, визначення освітніх та навчальних цілей та їх реалізацію. На ментора покладається ще і розробка комплексу завдань з метою підготовки учня до виконання певного виду роботи. Менеджери готуються до виконання менторських обов'язків, планування та організації розвитку навичок своїх підлеглих. У 29,3 % досліджуваних японських компаній від менеджерів вимагають складання індивідуального плану підготовки підлеглого. Цей план обговорюється раз або двічі на рік. Так як кожен працівник проходить персональне оцінювання своєї професійної діяльності, то успіхи менеджера у здійсненні керівництва підлеглими і розвитку їх потенціалу являють собою один з важливих критеріїв ефективності їх діяльності.

Ефективною формою професійної підготовки на японських підприємствах є ротація, яка широко використовується для навчання як щойно прийнятих на роботу, так і професійно розвинених працівників з досвідом роботи. Завдяки знанням і навичкам, специфічним для команди, і якими не володіє менеджерський і інженерний персонал, лідер команди (майстер) має значну автономність у розподілі завдань, у ротації членів команди. Під час спільної роботи встановлюються теплі взаємовідносини, всі члени команди

беруть активну участь у спільній справі, що позитивно позначається на результатах їх професійної діяльності.

Сучасні посадові обов'язки супервізора передбачають виконання певних функцій. Виділено такі функції супервізора як освітня, контрольна, та функція підтримки. Освітня функція супервізора спрямована на те, щоб сприяти оволодінню працівником новими знаннями, інформувати, пояснювати, допомагати знаходити правильне рішення, якщо він звертається по допомогу, радити, консультувати, пропонувати нові методики і технології, тобто підвищувати рівень професійної майстерності працівника. Супервізор відповідає за процес коучингу, без якого неможливий професійний розвиток довірених йому фахівців.

Роль коуча в компанії Toyota передбачає ознайомлення нового працівника (менеджера) зі структурою організації, його навчання на лінії складання в робочій команді, в команді передової лінії. Важливою функцією сенсея вважаємо заохочення нових працівників до спостережень за всіма аспектами діяльності компанії та аналізу можливих шляхів поліпшення на кожному етапі професійної підготовки. Важливо, що новий працівник має можливість втілювати власні пропозиції, які він бачить такими, що приведуть до удосконалення виробничої діяльності. Його постійно заохочують до цього, спонукають до пошуку можливих способів поліпшення. На кожному етапі своєї діяльності сенсей підтримує менеджера, спрямовує і контролює, що він вивчає, ставить питання, сприяє рефлексії. Їхня взаємодія надзвичайно особистісна.

Проаналізовані матеріали свідчать, що в обов'язки супервізора входить створення спеціального оточення і сприятливої атмосфери для набуття підлеглими необхідних навичок та знань шляхом виконання повсякденних професійних обов'язків. Важливим для супервізорів вважається володіння прогностичним баченням перспектив професійного розвитку своїх підлеглих протягом наступних 3 – 5 років.

Для більш ефективного здійснення коучингу і тренінгу в деяких компаніях розробляються посібники для менеджерів та супервізорів з питань навчання на робочому місці. Крім того, під час обговорення та складання

індивідуальних програм кар'єрного розвитку працівники самостійно визначають свої цілі у професійному розвитку, що фіксується в планах підготовки на робочому місці. Індивідуальний план розвитку є важливою частиною повсякденного управлінського дискурсу. Коли старший працівник виходить на пенсію, молодший працівник продовжує виконувати його функції навчання підлеглих. Такий тип «поточного» навчання означає, що всі члени команди мають працевлаштування доки вони навчаються нових навичок, які пропонуються старшими працівниками.

Щодо недоліків та труднощів у наставництві та здійсненні супервізії японські дослідники називають перевантаження менеджерів, що заважає їм приділяти достатню увагу підготовці своїх підопічних, недостатнє розуміння важливості навчання на робочому місці менеджерами середньої ланки (у 47,2 % компаній), проблему нерозуміння між різними віковими групами, що негативно впливає на цей процес, на неї вказували 31,9 % менторів. Крім того, називають нестачу персоналу, який відповідає за підготовку, відсутність спеціальної освіти, хоча цей аспект і не вважається визначальним. У середньому в компаніях наприкінці 90-х років ХХ століття працювало маже 17,3 % працівників, що відповідали за підготовку і розвиток. Це лише 0,5 % від середньої кількості регулярних працівників у кількості 3.340.6 чол. Більшість штатних працівників, відповідальних за підготовку, не мали академічної педагогічної освіти, і 46,1 % з них не мали намірів її здобувати. 43,6 % корпорацій вважають таку невелику кількість підготовчого персоналу проблемою для подальшого розвитку працівників.

Відповідно до дослідження Міністерства здоров'я, праці і добробуту «Базовий огляд розвитку компетенцій 2006 р.» 29,6 % компаній вказали на існування проблеми передачі навичок спеціалістами. Головна проблема полягала у виборі підходящих працівників з числа тих, хто виходив на пенсію, продовження терміну їх роботи, або найм за короткостроковими контрактами для роботи інструкторами (51,1 % компаній), підвищення найму у середині кар'єри (43,2 %) та збільшення найму молодих працівників (38 %). Водночас мало зусиль докладається для передачі професійних навичок, про що свідчать

статистичні дані: передача навичок і ноу-хау молодим працівникам та працівникам у середині кар'єри шляхом запровадження спеціального навчання і підготовки – 21,1 % компаній, створення бази даних, розробка документів та керівництв з компетенцій та ноу-хау використовують 23,3 % компаній.

Типи та кваліфікація учителів у Південній Кореї визначені в розділі 2 статті 21 Закону про початкову та середню освіту. За існуючою системою визначено такі освітньо-кваліфікаційні рівні педагогічних працівників: учителі I та II категорії, помічник учителя, професійний радник, бібліотекар, інструктори, учителі – няньки (I та II категорії). За президентським наказом для здійснення педагогічної діяльності, крім одержання педагогічної освіти, кожна категорія педагогічного персоналу повинна мати ліцензію від заступника прем'єр-міністра і міністра освіти та розвитку людських ресурсів. Підготовка педагогічних працівників здійснюється на базі педагогічних університетів, коледжів, педагогічних факультетів та проводиться за акредитованими програмами, що пропонуються коледжами та університетами непедагогічного спрямування. Більшість учителів початкової школи виховуються у 11 університетах. Учителів середньої школи готують у системі, що поєднує елементи ексклюзивної та відкритої освіти у педагогічних коледжах, національних педагогічних університетах, курсах підготовки вчителів в університетах та аспірантурах. До 1990 р. випускників національних університетів приймали на роботу в середні школи першого та другого ступеня без додаткових іспитів. Нині всі претенденти проходять перевірку, яку проводить міський або провінційний департамент. Для одержання кваліфікації учителів спеціалізованих шкіл, шкільних бібліотекарів, няньок необхідно закінчити 4-річний коледж або молодший коледж відповідного напрямку та педагогічною підготовкою. Учителі-інструктори погодинники повинні закінчити 2 або 4-річні педагогічні коледжі та набути необхідну галузеву підготовку.

Підвищення кваліфікації забезпечує педагогічних працівників основами педагогічної теорії та методології, одночасно з підвищенням педагогічної майстерності і поглиблення навичок практичної діяльності. Програми

підвищення кваліфікації пропонуються для учителів I та II категорії, віце-директорів та директорів, бібліотекарів (I категорії), нянь (I категорії), професійних радників (I категорії). Кожна програма розрахована на 30 днів (180 годин) і більше. Зміст програми підвищення кваліфікації варіюється залежно від цілей підготовки: інформаційна підготовка, формування навчальних програм, загальна підготовка. Голова, відповідальний за програми, може визначити курс, зміст та період підготовки відповідно до мети. У Південній Кореї функціонує система накопичення, відповідно до якої результати навчальної діяльності учителів на курсах підвищення кваліфікації слугують основою кар'єрного зростання і підвищення заробітної плати. Курси підвищення кваліфікації проводяться на базі інститутів педагогічної підготовки, інститутів середньої освіти, інститутів загальної освіти та інститутів дистанційної освіти. Інститути підготовки вчителів здійснюють свою діяльність на базі університетів, педагогічних коледжів, місцевих відділів освіти та інших організацій під керівництвом Міністерства освіти і розвитку людських ресурсів. У липні 2004 р. у Південній Кореї функціонувало 11 інститутів початкової освіти, 67 середньої освіти, 1 інститут управління освітою, 18 інститутів загальної освіти та 55 інститутів дистанційної освіти.

Відповідно до Закону про розвиток професійних компетенцій інструктори професійної підготовки повинні мати сертифікат Міністерства праці Південної Кореї на здійснення діяльності, і закінчити курси інструкторів професійної підготовки (стаття 33). Уряд, місцеві уряди, державні організації або корпорації, акредитовані Міністерством праці, можуть відкривати курси підготовки для інструкторів (стаття 36). Підвищення кваліфікації інструкторів проводиться Міністерством праці або приватною особою, за фінансової підтримки Міністерства праці (стаття 37).

Закон про неперервну освіту заклав основи для трансформації попередньої системи сертифікації педагогічного персоналу соціальної освіти у сучасну систему сертифікації працівників неперервної освіти. Статті 17 (підготовка в університетах) та 18 (навчання персоналу в інститутах підготовки) визначають необхідну кількість кредитів для одержання

сертифікату працівника неперервної освіти. Національний центр неперервної освіти та місцеві інформаційні центри неперервної освіти проводять зустрічі та сесії з підготовки, дослідження з поліпшення діяльності персоналу неперервної освіти та розробляють відповідні навчальні програми. Характерною особливістю професійної підготовки на південнокорейських підприємствах є широке використання дистанційного навчання. Успішність дистанційної підготовки забезпечується наявністю навичок самостійної роботи, роботи з інформаційними технологіями, тайм-менеджменту, визначення чітких цілей. Тому для розвитку навчання у кібер-просторі необхідно надавати допомогу суб'єктам навчання набувати навичок самостійної роботи, відповідно змінюється роль педагога від звичного «транслятора знань» до «промоутера самостійно керованого навчання».

У Південній Кореї інструктори кібер-освіти, можуть бути поділені згідно із завданнями, які вони виконують: на спеціалістів за змістом навчання, спеціалістів інструкторів дизайну, продюсерів змісту навчання та менеджерів. Розробкою змісту навчання займаються досвідчені фахівці – професори університетів. Спеціалісти з інструктажу дизайну (організації змісту) розробляють методи активізації процесу засвоєння необхідних знань найбільш ефективним способом. Дизайнери оформляють матеріал належним чином з метою найкращого засвоєння, а менеджер виконує роль помічника суб'єкта навчання, який відповідає на питання та здійснює моніторинг процесу навчання. Але в умовах кібер-університетів, один професор може прийняти на себе всі чотири іпостасі. Професор збагачує зміст навчання шляхом взаємодії з суб'єктами навчання за допомогою дошки бюлетенів (послуга в комп'ютерній мережі, яка дає змогу користувачеві залишати повідомлення, яке може бути прочитане іншими учасниками навчального процесу, завантажити програму та інформацію на комп'ютер користувача) тощо. Якщо професори набули знань і навичок у достатньому обсязі для виконання всіх завдань, їх робота вважається високоефективною, але може призвести до фізичного і до морального напруження.

Підготовка кібер-педагогів спрямована на виховання фахівця, який би ефективно виконував всі чотири функції. Тому, кібер-педагогічні інститути готують в першу чергу інструкторів та менеджерів з таких напрямів: – базова технічна освіта у мережі Інтернет; – сучасна підготовка з освітніх технологій; – навички взаємодії і роботи з суб'єктами навчання у кібер-просторі; – основи менеджменту.

Для здійснення педагогічної діяльності в південнокорейських компаніях педагогічний персонал повинен володіти навичками функціональних консультантів, які мають академічну освіту (щонайменше магістр) у промисловій галузі, консультуючого психолога та організатора навчальної діяльності, а також володіти достатнім рівнем знань щодо сучасних освітніх технологій. Наприклад, для менеджерів педагогічний персонал аналізує індивідуальні здібності працівника, і на основі аналізу планує, розробляє та проводить індивідуальну підготовку методом коучингу з приблизно 100 компетенцій протягом від 3 до 6 місяців. Шляхом систематичного визначення та оцінювання здібностей, необхідних для працівників (менеджерів та працівників на ключових посадах) та виконання пропозицій щодо поліпшення, система коучингу перетворюється на систему для співіснування, яка допомагає підвищувати цінність працівника на ринку праці та продуктивність компанії.

Важливим вважаємо те, що Міністерство освіти і розвитку людських ресурсів з 2000 р. підтримує відкриття та функціонування курсів навчання педагогічних працівників для людей похилого віку у закладах неперервної освіти при університетах. Підтримка передбачає підготовку педагогів, соціальних службовців, які бажають працювати у галузі освіти людей похилого віку, педагогів неперервної освіти та волонтерів, які працюють безкоштовно з метою посилення своєї спеціалізації у таких галузях, як розуміння освітніх потреб старих, методи навчання, планування навчального процесу. У 2000 р. 505 чоловік завершили курс навчання у 10 університетах по всій країні, з тенденцією до зростання. У 2002 р. 1.194 чол. навчались у 16 університетах.

Отже, педагогічний персонал у професійній підготовці Японії і Південної Кореї відіграє важливу роль у процесі набуття та активізації необхідних знань

та навичок персоналом компанії. В японських компаніях наставники та супервізори сприяють мобілізації внутрішніх можливостей і потенціалу працівників, постійному вдосконаленню професіоналізму та кваліфікації працівників, зростанню рівня їх конкурентоспроможності, забезпечують розвиток компетентності, спонукають до інноваційного підходу у виробничому процесі. Встановлення особливих взаємовідносин між наставником і підлеглим в японських компаніях забезпечує високі результати виконання завдань; створює атмосферу, яка стимулює креативність, генерацію нових ідей; є надійним фундаментом корпоративної культури, оскільки проявляється через підтримку, співпрацю та партнерство.

Грунтовна фундаментальна, андрагогічна та практична підготовка їхньої професійної діяльності уможлиблюють успішну реалізацію освітніх програм. Розвиток професійно-педагогічної компетентності андрагогів на основі системних взаємозв'язків загальнонаукової, психологічної, психофізіологічної, дидактичної, організаційної, інформаційно-комунікаційної, нормативно-правової, гендерної, діагностичної, предметної складових сприяє індивідуалізації і диференціації у професійному навчанні різних категорій працівників. Підвищення професійного рівня педагогічного персоналу забезпечується науково-обґрунтованим поєднанням психолого-педагогічної та фахової підготовки, участю у програмах професійного розвитку та співпраці з різними професійними організаціями та асоціаціями.

Питання для самоконтролю

1. Які методи навчання спонукають слухачів до активної участі в процесі засвоєння професійних знань та вмінь?
2. Чому застосування цих методів є найбільш ефективним навчання дорослих?
3. Назвіть найпоширеніші форми організації теоретичного (формального) навчання в Японії та Південній Кореї?
4. Назвіть найпоширеніші форми організації неформального (виробничого) навчання на робочому місці в Японії та Південній Кореї?
5. Якою є роль педагогічного працівника у реалізації програм самоосвіти фахівців підприємств в Японії та Південній Кореї?
6. Охарактеризуйте форми професійної підготовки фахівців підприємств в Японії і Південній Кореї.
7. Які форми навчання найчастіше використовуються під час формальної професійної підготовки поза підприємством?
8. Які категорії працівників підприємств охоплює формальна підготовка в Японії і Південній Кореї?
9. Які працівники є цільовою групою кореспондентських курсів, а які – семінарів і симпозіумів?
- 10.3 якою метою компанії відряджають своїх працівників до зарубіжних країн в інші компанії корпоративної групи чи компанії-партнера?
11. Яку роль має неформальна підготовка на робочому місці для професійного розвитку працівників компаній в Японії і Південній Кореї? Доведіть свою відповідь.
12. Чим відрізняється неформальне навчання на робочому місці від формальної професійної підготовки поза підприємством?
13. Які форми і методи найчастіше застосовуються у неформальному навчання працівників підприємств Японії і Південної Кореї?
14. Визначте відмінності між когнітивним учнівством і холістичним навчанням.

15. Назвіть переваги навчання на робочому місці, спираючись на результати досліджень зарубіжних учених.
16. Розкрийте особливості застосування наставництва і коучінгу у неформальній підготовці виробничого персоналу на підприємствах Японії та Південної Кореї.
17. Які форми навчання використовуються на підприємствах Японії і Південної Кореї для передачі досвіду роботи з обладнанням?
- 18.3 якою метою на японських підприємствах здійснюються ротації працівників?
19. Якими є особливості групового навчання на підприємствах Японії і Південної Кореї?
20. Яким є порядок участі іноземних громадян в інтернатурі японських підприємств?
21. Розкрийте особливості використання дистанційного навчання на робочому місці в південнокорейських компаніях.
22. Якими є обов'язкові умови проведення неформальної підготовки на підприємствах Японії і Південної Кореї?
23. Яке місце займає самоосвіта у професійної підготовки фахівців підприємств Японії та Південної Кореї?
24. Проаналізуйте переваги і недоліки самокерованого навчання.
25. За якими напрямками визначається індивідуальна траєкторія освіти і самоосвіти на японських підприємствах?
26. Назвіть найбільш популярні форми самоосвіти, які застосовуються регулярними працівниками японських підприємств.
27. Що впливає на ініціативу працівників японських підприємств займатись професійним саморозвитком?
28. Охарактеризуйте інтерактивні педагогічні технології, які використовуються у професійній підготовці персоналу на підприємствах Японії та Південної Кореї.
29. На основі яких моделей навчання відбувається практична професійна підготовка виробничого персоналу на японських підприємствах?

30. Назвіть найбільш ефективні методи інтерактивних технологій неформального навчання на робочому місці, спираючись на результати наукових досліджень.
31. Які методи проблемно-пошукового навчання найчастіше використовуються для неформальної підготовки виробничого персоналу на японських підприємствах?
32. Охарактеризуйте технологію дієвого навчання, що застосовується у підготовці виробничого персоналу в корпоративних університетах Японії.
33. З якою метою у компаніях не виробничої галузі Японії функціонують системи «ФА» та «відкритого вступу»?
34. Проаналізуйте відмінності наставництва на робочому місці на азійських і європейських підприємствах.
35. Хто може стати викладачами програм професійної підготовки на підприємствах Японії і Південної Кореї?
36. Як здійснюється підготовка педагогічного персоналу для корпорацій в Японії та Південній Кореї?
37. За якими професійними програмами відбувається підготовка супервізорів у межах промисловості?
38. Охарактеризуйте типи підготовки інструкторів в університетах Південної Кореї.
39. Що передбачено посадовими обов'язками супервізора на підприємствах Японії і Південної Кореї?
40. Яку роль відіграють наставники та супервізори у процесі набуття та активізації необхідних знань працівниками підприємств Японії і Південної Кореї?

ВИСНОВКИ

Незважаючи на суттєві теоретичні напрацювання з професійної підготовки виробничого персоналу, багато питань залишаються вивченими недостатньо і такими, що викликають дискусії. В Україні ця проблема розглядається переважно в економічному та соціальному контекстах. Загальнотеоретичне вивчення прогресивних ідей досвіду Японії і Південної Кореї щодо професійного навчання виробничого персоналу, системний аналіз цієї проблеми ще не стали предметом порівняльно-педагогічних пошуків.

Специфіка професійного навчання виробничого персоналу в Японії і Південній Кореї полягає у превалюванні ідеології колективізму та орієнтації на групу, що допомагає розвивати виробничий персонал у найбільш бажаному напрямі для майбутнього фірми. Корпоративна культура створює сильне відчуття громади, єдності в компанії, відданості працівника, орієнтації на довготривалі взаємовідносини у менеджерських рішеннях.

В умовах інтернаціоналізації ринків збуту, під впливом фінансової та економічної кризи наприкінці 90-х рр. минулого століття, і як наслідок реструктуризації підприємств, майже кожна країна Азії змінила свою політику у галузі професійної освіти і підготовки виробничого персоналу. Визначальними чинниками впливу на ринки праці Японії і Південної Кореї стали: зростання безробіття, невідповідність між попитом і пропозицією, старіння населення, зниження інтересу молоді до роботи на виробництві. Такі тенденції зумовили необхідність розроблення спеціальних програм професійної підготовки для заохочення все більше категорій економічно активного населення до професійної підготовки. Глобалізаційні тенденції вплинули на традиції внутрішнього ринку праці та політики найму компаній Японії і Південної Кореї, результатом чого стала диверсифікація форм найму персоналу (збільшення найму працівників у середині кар'єри і за «нерегулярним» типом працевлаштування; зростання кількості службовців та «нерегулярних працівників», які мають менше можливостей для розвитку своїх компетенцій у порівнянні з «регулярними»).

Зовнішні і внутрішні чинники впливу актуалізували зміни у традиційних підходах до підготовки виробничого персоналу відповідно до умов економічного розвитку країн. Зміни відбувались завдяки врахуванню принципу неперервності у професійній підготовці виробничого персоналу для надання можливості більшій кількості населення продовжити навчання після здобуття середньої освіти; диверсифікації змісту, форм та методів навчання з метою створення умов для навчання різних категорій працівників упродовж життя з урахуванням їхнього соціального і професійного досвіду, вікових, гендерних особливостей; створення підприємствами умов для оволодіння виробничим персоналом базовими і професійними знаннями, навичками та вміннями для самореалізації й саморозвитку, досконалого володіння новітніми інформаційними технологіями, навичками іншомовної комунікації для професійної мобільності та адаптації в умовах світового інформаційного простору; створення можливостей для розвитку індивідуальних здібностей; орієнтації навчання на випереджувальний розвиток виробництва.

Підготовка персоналу, яка в європейських країнах розглядається як додаткова освіта, в Японії та Південній Кореї є досить самостійною формою розвитку людських ресурсів й орієнтується на запити фірми. Система професійної підготовки виробничого персоналу в цих країнах є відкритою, самостійною, гнучкою, багатофункціональною, багатопрофільною, адаптивною структурою, що охоплює взаємопов'язані і взаємодіючі системотвірні компоненти, які забезпечують її динамічний і випереджувальний розвиток. Функціонування цієї системи здійснюється на основі загальнометодологічних та андрагогічних принципів, провідними з яких є неперервність, системність, демократизація, індивідуалізація, диференціація, гнучкість, самостійність, врахування досвіду, спільна діяльність, свобода вибору, модульність, елективність тощо.

Професійне навчання виробничого персоналу в Японії і Південній Кореї є диверсифікованим за типами, термінами проведення та цільовими групами, передбачає проведення базової або початкової підготовки для щойно прийнятих працівників, підготовку для підвищення кваліфікації персоналу, що

має практичний досвід роботи та його перенавчання. Підтримка у неперервному професійному розвитку з боку працедавців цих країн здійснюється шляхом забезпечення повного або часткового фінансування навчання, інформування щодо вакансій і програм розвитку людського персоналу, допомоги працівникам середніх та малих підприємств, «нерегулярним працівникам», які мають невеликі можливості у порівнянні з «регулярними». Аналіз змісту навчальних програм для різних категорій працівників довів, що, крім забезпечення високого рівня професіоналізму, вони спрямовані на набуття важливих навичок для життя в суспільстві знань: комунікація, лідерство, володіння іноземними мовами, тощо.

Ефективна професійна підготовка виробничого персоналу сприяє розвитку потенціалу особистості, підвищенню її соціальної та професійної мобільності; є ефективним засобом підтримки соціальної стабільності; відіграє важливу роль у підготовці кадрів для структурної і технологічної перебудови галузей економіки, а також сприяє врахуванню психолого-педагогічного компонента в організації навчання різних категорій працівників.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Аніщенко, О.В. (2010). Навчання дорослих на виробництві: сучасний стан і перспективи. В Ничкало Н.Г. & Лук'янова Л.Б. (Ред.), *Теорія і практика професійного навчання дорослих у ПТНЗ і на виробництві* (52-67). Київ, Педагогічна думка.
2. Ананченкова, П. (2013). Обучение персонала на базе корпоративных университетов: опыт зарубежных компаний. *Труд и социальные отношения*, 5, 77-84.
3. Аніщенко, О. (2015). Тренди освіти дорослих: реалії та перспективи. *Науковий вісник Мелітопольського державного педагогічного університету. Педагогіка*, 2, 155-160.
4. Аніщенко, О., Лук'янова, Л., Сігасва, Л., Зінченко, С. (2013). *Сучасні технології освіти дорослих*. Кіровоград: Імекс-ЛТД.
5. Бородіна, О. (2003). Людський капітал як основне джерело економічного зростання. *Економіка України*, 7, (500), 48-53.
6. Голікова, Н. (2004). *Людський капітал як фактор зростання та розвитку економіки*. (автореф. Дис.канд.екон.наук). Інститут економіки та прогнозування НАН України, Київ.
7. Грішнова, О. А. (2010). Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки: монографія. Київ, Знання.
8. Давидюк, Т. (2010). Уточнення змістової характеристики економічної категорії «Людський капітал». *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*, 22 (1), 57-64.
9. Дьяченко, Ю. (2015). *Розвиток персоналу промислових підприємств в умовах євро інтеграції*. (Дис.д-ра.екон.наук). Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля, Северодонецьк.
10. Еськов, А.Л. (2004). *Корпоративная культура: теория и практика*. Київ, Науковий світ.
11. Збрицька, Т., Савченко, Г., Татаревська, М. (2013). *Управління розвитком персоналу*. Одеса: Атлант.
12. Кремень, В., Ковбасюк, Ю. (2014). *Освіта дорослих*. Київ: Основа.

- 13.Кудін В.О. (2002). Професійна освіта на різних етапах людської цивілізації. В Н.Г. Ничкало, В.О. Кудіна (Ред.), *Професійна освіта в зарубіжних країнах: порівняльний аналіз*. (11 – 45). Черкаси: Вибір.
- 14.Литовченко, І. (2013). Обґрунтування андрагогічних засад навчання дорослої людини в контексті модернізації вітчизняної системи освіти дорослих. В.В.В. Лук'яненко, І.М.Литовченко, Ю.Е.Лавриш, С.В.Федоренко, О.П.Демиденко, Г.О.Корсун, *Сучасні підходи до становлення особистості майбутнього фахівця: вітчизняний та зарубіжний досвід* (с.227-270). Дніпропетровськ: Середняк Т.К.
- 15.Литовченко, І. (2015). Форми і методи корпоративного навчання у контексті навчання дорослих. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи*: 2(11), 38-44.
- 16.Литовченко, І. (2016). Навчання в організації як інструмент її стратегічного розвитку. *Вісник черкаського університету. Педагогічні науки*, 16, 43-47.
- 17.Лук'янова, Л. (2012). Андрагогічний досвід організації професійного навчання на виробництві. *Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання у підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми*, 29, 86-90.
- 18.Лук'янова, Л. (2017). *Законодавче забезпечення освіти дорослих: зарубіжний досвід*. Київ: ТОВ «ДКС-Центр».
- 19.Марченко, О. (2010). Фірма в економіці знань: знаннєвий підхід до визначення економічної природи. *Вісник Національної юридичної академії України імені Ярослава Мудрого*, 1, 63-72.
- 20.Медведева, О. (2008). Корпоративна культура та культурний контекст проекту розвитку організації. Частина 1. основні визначення. *Управління проектами та розвиток виробництва*, 3(27), 1-8.
- 21.Морщенок, Т. (2008). *Стратегічні напрями удосконалення управління персоналом*. (Дис.канд.екон.наук). Приазовський державний технічний університет Міністерства освіти і науки України, Маріуполь.

22. Москаль, Ю. (2005). Класична і корпоративна освіта у 21 столітті – трансформація розвиткових засад функціонування сфери. *Психологія і суспільство*, 3, 161-175.
23. Ничкало, Н.Г. (2006). Професійне навчання на виробництві як складова системи неперервної освіти. *Професійне навчання на виробництві*, II, 1-19.
24. Ничкало, Н. (2008). Педагогіка і психологія праці в контексті розвитку людського капіталу. В І.А.Зязюна, Н.Г.Ничкало (Ред.). *Педагогічна освіта і освіта дорослих: європейський вимір* (с. 30-40), Київ; Хмельницький.
25. Ничкало, Н.Г. (2010). Підготовка виробничого персоналу в умовах сучасного ринку праці. В Н.Г.Ничкало, Л.Б.Лук'янова, В.М. Аніщенко (Ред.). *Теорія і практика професійного навчання дорослих у ПТНЗ і на виробництві*, (С. 5-23). Київ: Педагогічна думка.
26. Ничкало, Н. (2015). Професійний розвиток особистості у контексті неперервності. В.В.Г. Кремень, М.Ф. Дмитриченко, Н.Г. Ничкало (Ред.), *Концептуальні засади професійного розвитку особистості в умовах євроінтеграційних процесів* (с.12-23). Київ: НТУ.
27. Нонака, И., Таке учи, Х. (2003). *Компанія – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах*. Москва: Олімп-Бизнес.
28. Огієнко, О.І. (2010). Андрагогічний підхід як методологічна основа само спрямованого навчання дорослої людини. *Вища освіта України у контексті інтеграції до європейського освітнього простору: психолого-педагогічні та організаційні умови запровадження європейських стандартів вищої освіти в Україні*, 4, 5, 218-225. .
29. Озерська, О. Ю. (2008). Підготовка менеджерів японських компаній. *Теорія і практика управління соціальними системами: філософія, психологія, педагогіка, соціологія*, 1, 60-64.
30. Осипова, А. (2016). *Механізми забезпечення ефективного управління персоналом підприємства*. (Дис.канд.екон.наук). Хмельницький національний університет, Хмельницький.

- 31.Пазюра Н.В. (2014). *Теорія і практика внутрішньо фірмової підготовки виробничого персоналу в Японії та Південній Кореї*. (Дис.доктора пед.наук). Інститут педагогічної освіти і освіти дорослих НАПН України, Київ.
- 32.Пазюра Н.В. (2015). Професійна етика у внутрішньо фірмовій підготовці персоналу компаній. Естетика і етика педагогічної дії: зб. наук. праць. Київ; Полтава, 58-66.
- 33.Пазюра Н.В. (2013). Розвиток людських ресурсів на підприємстві як чинник розвитку особистості. *Педагогіка вищої та середньої школи*, 37, 342-347.
- 34.Пазюра Н.В. (2009). Освітні тенденції в країнах Східної Азії в умовах переходу до інформаційного суспільства. *Вісник житомирського державного університету імені Івана Франка*, Житомир: ЖДУ, 47, 88-95.
- 35.Павутина, Н. (2013). Корпоративное образование как інструмент формирования организационной культуры. *Педагогіка*, 1, 76-81.
- 36.Петряков, П., Певзнер, М. (2009). Корпоративное обучение персонала как стратегия развития организации. *Человек и образование*, 4, 16-20.
- 37.Пуховська, Л. (2015). Європейські тенденції професійного навчання і розвитку виробничого персоналу. *Науковий вісник Інституту професійно-технічної освіти НАПН України*, 10, 110-119.
- 38.Савченко, В., Кузнєцова, О., Дрозач, М. (2007). Створення системи інформаційно-методичного забезпечення професійного навчання кадрів на виробництві. *Україна: аспекти праці*, 5, 29-36.
- 39.Сардак, С. (2012). Управлінсько-регуляторні аспекти розвитку людських ресурсів в умовах глобалізації. Дніпропетровськ: ДНУ.
- 40.Слободской, А. (2013). *Обучение персонала организаций*. Санкт-Петербург: СПбГЕУ.
- 41.Тертична, Л. (2005). Інноваційний розвиток і людський капітал. Вісник Хмельницького національного університету. *Економічні науки*, 2, 2, 179-183.
- 42.Єськов, О.Л., Хаєт, Г.Л. (2003). *Корпоративна культура*. Краматорськ: Донбаська державна машинобудівна академія.
43. *Adult Learning in Korea: Review and Agenda for the future*. (2006). Seoul, Korean Educational Development institute.

44. Beusaert, S., Segers M., Fouarge D., Gijssels, W. (2013). Effect of using a personal development plan on learning and development. *The Journal of Workplace Learning*, 25 (3), 145-158.
45. Brown, B.L. (2003). *International models of career-technical education. Trends and issues alert*. Washington, DC., Office of educational research and improvement.
46. Bunch, R. J. (2001). Organizational culture and training effectiveness. *AHRD conference proceedings*, 4(1), 11-17.
47. Chang Hong-geun. (2002). *Irregular workers and the vocational education and training: centered on the laborer in the manufacturing industry*. Seoul, Korea research institute for vocational education and training.
48. Cheolil Lim. (2007). The current status and future prospects of corporate e-learning in Korea. Regional focus – changing faces of open and distance education in Asia. *International Review of Research in Open and Distance Learning*, 8(1), 9-12 .
49. Ducanes, G., Manolo, A. (2008). *Labour shortage responses in Japan, Korea, Singapore, Hong Kong, and Malaysia: a review and evaluation*. Bangkok: ILO.
50. Ellström, Per-Erik, Kock, H. (2008). Competence Development in the Workplace: Concepts, Strategies and Effects. *Asia Pacific Education Review*, 9 (1), 5-20.
51. Guthrie, H., Clayton, B. (2010). *Building capability in vocational education and training providers: The TAFE cut*. Australia, Department of education, employment and workplace relations.
52. Han Soonghee. (2002). 2001: “Creating systems for lifelong learning in Asia”, *Asia Pacific Education Review*, 2 (2), 75-90.
53. Hirano, M. (2009). Knowledge combination and value-creation mechanism under the Japanese-style career system. *Japan labor review*, 6 (3), 95-114.
54. Hori, Y. (2010). School-to-work transition and employment of youth in non-metropolitan areas. *The Japan labour review*, 7(3), 127-143.
55. Jay-Hyung Kim (2006). *Best Practice of Public-Private Partnerships*. Korea, Development Institute.

- 56.**International Labour Organization. (2008). Asian decent work decade resource kit: competitiveness, productivity and jobs. Regional Office for Asia and the Pacific. Bangkok: ILO.
- 57.**Joo-seop Kim. (2008). Policies and Tasks for Life-long Career Skills Development. *Monthly Labor Review Korean*, 78(40), 11-29.
- 58.**Kosugi, R., Hamanaka, Y., Hori, Y., Nakajima, Y. (2014). *University students and their employment – consideration from the viewpoint of supporting the transition to work and human resource development*. Japan, JILPT.
- 59.**Kuczera, M., Kis, V., Wurzburg, G. (2009). *Learning for Jobs*. Korea, Institute of Vocational Education and Training.
- 60.**Lifelong learning in Asia and the Pacific. (2014). Background report for the Tripartite Regional Meeting. International Labour Office, ILO.
- 61.**Maistre, C. Le., Boudreau, S., ParÚ, A. (2016). Mentor or evaluator? Assisting and assessing newcomers to the professions. *The Journal of Workplace Learning*, 18 (60), 344 - 354.
- 62.**Nakashima, T. (2010). Career competition within organizations: competition among graduate white-collar workers in medium-sized manufacturing firms. *Japan labor review*, 6(30), 59-78.
- 63.**Shibata, T. (2016). *Japan, Moving Toward a More Advanced Knowledge Economy*. Washington, D.C., The World Bank.
- 64.**Siebert, S., Mills, V., Tuff, C. (2010). Pedagogy of work-based learning: the role of the learning group. *The Journal of Workplace Learning*, 21 (6), 443-454.

Навчальне видання

**Дяченко Людмила Миколаївна,
Марусинець Маріанна Михайлівна,
Ничкало Нелля Григорівна,
Пазюра Наталія Валентинівни**

**ПРОФЕСІЙНА ПІДГОТОВКА ВИРОБНИЧОГО ПЕРСОНАЛУ
В РОЗВИНЕНИХ КРАЇНАХ АЗІЇ**

Навчальний посібник