



УДК 378.147«71»520

## ФОРМИ ТА МЕТОДИ НЕФОРМАЛЬНОЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ ВИРОБНИЧОГО ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЯПОНІЇ

Наталія Пазюра

*Статті проаналізовано підходи науковців до розв'язання питання неформальної підготовки виробничого персоналу як ефективною альтернативою традиційним формам професійного розвитку людських ресурсів. Виявлено особливості і важливі умови для набуття працівниками професійних знань та вмінь. Охарактеризовано поширені в японських компаніях форми та методи професійної підготовки на робочому місці.*

*Ключові слова: неформальна підготовка, навчання на робочому місці, форми і методи, виробничий персонал.*

В умовах економічної рецесії, реорганізації підприємств, скорочення штату неформальна підготовка на робочому місці перетворюється на одну з найбільш ефективних форм професійного розвитку працівників компаній. За спостереженнями багатьох дослідників компанії, які інвестують достатньою мірою у внутрішньофірмову підготовку є найбільш успішними. Цей факт дає підстави зробити висновок, що формальне навчання не є єдиним джерелом знань та засобом розвитку людський ресурсів.

У роботах багатьох учених наголошується на важливості неформального навчання у внутрішньофірмовій підготовці як важливого чинника покращення корпоративної діяльності. Підготовка на організаційному рівні перетворюється на необхідну умову інноваційних змін у компанії та її успішної діяльності. Для удосконалення процесу навчання персоналу компанії та підвищення ефективності її діяльності особливої важливості набуває запровадження таких форм і методів, які були б спрямовані на стимулювання слухача до активних дій у процесі засвоєння професійних знань та вмінь. Особливий інтерес у цьому контексті становить досвід Японії, де концепція неперервності професійної освіти реалізується у політиці розвитку людських ресурсів як на державному рівні, так і на рівні підприємств. Ця країна демонструє вагомі досягнення внутрішньофірмової підготовки виробничого персоналу у системі, що ґрунтується на історичних традиціях корпоративної культури та характеризується високоякісними показниками економічної діяльності підприємств, які забезпечують професійну підготовку свого виробничого персоналу.

В Україні проблеми виробничого навчання розглядалися в контексті неперервної професійної освіти в роботах С. Я. Батишева, В. Т. Лозовецької, Н. Г. Ничкало, Л. А. Онищук, та ін.; інноваційної діяльності майстра виробничого навчання у ПТНЗ (І. Б. Васильєв, Т. А. Дев'ятьярова, В. А. Панкратова, Л. З. Тархан, О. І. Щербак та ін.). Феномен неформальної підготовки на робочому місці вивчався і зарубіжними ученими, такими як К. Манз,



К. Коїке, Т. Інокі, Д. Тарсфілд, С. Золінген, Дж. Стремер, Р. Юнг, М. Клінк. Але вивчення проблеми внутрішньофірмової підготовки виробничого персоналу компанії Японії не набуло необхідної глибини, залишається багато аспектів щодо форм, методів, педагогічного персоналу та інших нез'ясованих питань.

Мета цієї статті – проаналізувати різноманітні підходи вчених до проблеми неформальної підготовки на робочому місці, виявити особливості навчання на робочому місці та необхідні умови його ефективної реалізації, дослідити форми та методи неформального навчання на підприємствах Японії.

Неформальне навчання на робочому місці може бути забезпечене різними шляхами, і відрізняється від формального, головним чином, переважанням практичних завдань над викладом теоретичного матеріалу, індивідуальним характером роботи під керівництвом супервізора, а також вирішенням поточних проблем робочого місця, причому навчання у цьому випадку носить ненавмисний і незапланований характер (С. Мерріам, Р. Каффарелла) [10, с. 225]. Відповідно до результатів нашого дослідження, «неструктуроване та незаплановане навчання на робочому місці включає неформальні методи навчання (ненавмисне навчання, навчання як побічна діяльність щоденного виконання виробничих завдань), при якому працівники навчаються шляхом копіювання дій досвідчених працівників і характеризується відсутністю розробленого плану» [1, с. 209–210]. Дж. Даркенволд, С. Мерріам вважають, що «неформальна підготовка – це будь-яка навмисна і цілеспрямована, систематична та тривала підготовка, яка не планується». У проаналізованих нами матеріалах форми та методи неформального навчання для дорослих учнів розглядаються як найбільш ефективні. Згідно з теорією андрагогіки М. Ноулза, дорослі студенти мотивовані середовищем, у якому вони працюють, що заохочує їх бути незалежними та самостійно керованими учнями, і навчання повинно проводитися в «атмосфері взаєморозуміння між студентом та вчителем». Пізніше М. Ноулз, Е. Холтон, С. Майлік, С. Стампф підтвердили у своїх роботах, що практичне розв'язання завдань робочого місця більш ефективно, ніж пасивне засвоєння знань, так як відбувається інтеграція процесу засвоєння нової інформації та проведення досліджень, що забезпечує використання набутих знань у професійній діяльності. На думку дослідників Л. Йоркс, Х. Столовіч, А. Йяці, навички, які були здобуті під час неформальної підготовки на робочому місці, більш швидко активізуються, ніж одержані у формальний спосіб [13, с. 65].

Відповідно до результатів дослідження, 70 % навчальних потреб працівників можуть бути задоволені за допомогою неформального навчання. У дослідженні М. Махаррі зазначено, що найбільш ефективним є неформальне навчання, яке проводиться у командах, у вигляді випадкових зустрічей, спілкування з клієнтами. Дослідники визнають ефективність та зручність неформального навчання на робочому місці у формі коучингу або групових зустрічей, називають навчання на робочому місці «когнітивним учнівством», у якому працівник прикріплюється до наставника, який допомагає в розвитку складних когнітивних навичок. Згідно з проаналізованими матеріалами, до переваг навчання на робочому місці дослідники відносять: формування комунікативних моделей шляхом спілкування з колегами, що, у свою чергу,



створює особливо сприятливий для праці в команді клімат [15, с. 13]. За теорією неформальної підготовки на робочому місці К. Ваткінса та В. Марсіка, 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 [2, с. 20].

Е. Венгер висловив ідею, що неформальне навчання – це соціальний процес участі працівника у професійній діяльності та взаємодії з іншими колегами, тому він не існує в ізоляції, а є інтегрованим складником складного набору взаємодій, які набувають сенсу та реалізуються на робочому місці. С. Біллет вважає, що навчання може відбуватися як результат керівництва з боку інших під час виконання професійних обов'язків. У.Чу зазначає, що знання можуть бути передані чітко висловленим способом та прихованим (мовчазним) способом серед працівників, які спілкуються один з одним з приводу виконання своїх професійних завдань. Таким чином, шляхом спостереження, висловленого та невисловленого пояснення, допомоги, копіювання дій досвідчених працівників на робочому місці розвивається розуміння «норм, правил» компанії [2, с. 23].

Узагальнюючи викладені погляди на питання неформального навчання, можемо зробити висновок, що неформальне навчання – це соціальний інтегрований процес набуття знань шляхом виконання професійних завдань та взаємодії з іншими працівниками на робочому місці, який є важливим способом накопичення та реалізації галузевих знань в організації. Неформальна підготовка на робочому місці передбачає розвиток та удосконалення професійних компетентностей працівників шляхом щоденного виконання взаємопов'язаних завдань робочого місця.

Порівняно з іншими країнами, японські компанії пропонують своїм працівникам більше часу на підготовку. У виробництві автомобілів пропонується 370 годин підготовки (порівняно з американськими і європейськими компаніями – 46 та 173 годин відповідно) [14, с. 80]. Але фінансові витрати у японських корпораціях не високі, тому що підготовці на робочому місці приділяється більше уваги, ніж підготовці поза ним.

Проведені дослідження дають змогу виділити окремі форми і методи неформальної підготовки в японських компаніях. Найбільш поширеними *формами навчання на робочому місці* виробничого персоналу є наставництво, коучинг, інструктаж, поліструктуроване навчання, крос-підготовка, ротація. Неформальна підготовка на робочому місці здійснюється за індивідуальною та груповою формами. В японських компаніях вважається, що найкраща форма внутрішньофірмової підготовки – *індивідуальна* – прикріплення старших і більш досвідчених працівників, які можуть передати свої знання новачкам 51,8 % компаній обирають інструкторів для кожного новачка серед старших працівників [4]. Під час індивідуальної підготовки навички передаються від більш досвідченого працівника молодшому на робочому місці, процес інструктажу є неформальним та «несвідомим». Так як працівники працюють у компанії протягом тривалого часу, іноді і все життя, зв'язок між працівниками та їх репутація в компанії є основою для професійного успіху, а здійснення



підготовки молодих працівників є основою для одержання кар'єрного зростання. Крім того, здійснення підготовки також розглядається як позитивна характеристика робочої групи під час оцінювання її діяльності, що виступає як мотивуючий чинник для навчання на всіх рівнях. Хоча така форма набуття навичок може видаватися нерегулярною, вона виявляється більш ефективною, ніж використання дорогої формальної системи професійної підготовки [6, с. 38]. Наставництво та інструктаж широко застосовуються там, де вирішальним є досвід, практична спрямованість і зв'язок із виробничим процесом.

*Наставництво* та *коучинг* – це процес передавання знань і вмінь від більш досвідченої і компетентної людини менш досвідченій методом співбесіди, консультації, поради та ускладнення завдань. Коучинг та наставництво – це два відмінних підходи як із методологічної, так і з практичної точок зору. Наставництво не застосовується для досвідчених працівників, за цільовим призначенням це може бути підготовка нових працівників, перепідготовка, оволодіння суміжними спеціальностями. Наставництво реалізується різними методами: вирішення реальних виробничих питань за допомогою контролю результатів, тощо. Причому ступінь контролю над новачком знижується зі зростанням його професіоналізму та мотивації. Внутрішній контроль за такого підходу підвищується, що приводить до більшої результативності завдяки розумінню, як необхідно діяти у будь-якій ситуації.

Наставництво – основна форма роботи з новачками, і його мета – навчання основним професійним обов'язкам на робочому місці та підвищення кваліфікації персоналу до того рівня, який прийнятий у компанії як стандарт. Наставник надає консультації з різних питань виробничої діяльності у доброзичливій манері, забезпечує «сердечні» консультації і виконує роль «поглиначка шоку». Він є представником свого підлеглого в експертній групі, яка регулярно здійснює оцінювання його професійної діяльності, та пояснює експертам можливість одержання ним нового рівня компетенцій, надає докази досягнення працівником кращих результатів та бере участь в обговоренні його кандидатури [9, с. 16].

На відміну від наставництва, *коучинг* використовується у після-навчальному періоді, коли працівнику необхідно переносити набуті знання на робоче місце, закріпити набуті навички і продемонструвати результати своєї праці. Прийоми коучингу спрямовані на підтримку працівника, що навчається, у досягненні визначених ним цілей, у розвитку самостійності у розв'язанні виробничої проблеми, за умов максимальної реалізації своїх здібностей. Коучинг спрямовується і на розвиток відповідальності персоналу. За проаналізованими матеріалами в японській літературі, коучинг не має чіткого визначення. Характерним для японського стилю коучингу є запобігання нав'язуванню його методів іншим, мінімізація інструкцій, використання замість вказівок, як діяти, плану дій, прислухання до думок інших, підвищення ступеня внутрішнього самоконтролю замість зовнішнього, з боку коуча. В японських компаніях вважається, що навички коучингу передбачають здатність спостерігати персональні стосунки між людьми та організувати ці стосунки у систематизовану модель взаємодії [9, с. 40].

Основні етапи коучингу передбачають створення сприятливої



атмосфери, аналіз недоліків у роботі, виявлення навичок, необхідних для виконання завдання, визначення цілей і бажаних результатів, складання плану діяльності для досягнення мети, забезпечення конструктивного зворотного зв'язку між працівником та його коучем, психологічної та емоційної підтримки, моніторингу прогресу у досягненні мети, ресурсне забезпечення.

Встановлення хороших взаємин із підлеглим є важливим етапом, на якому працівник та коуч узгоджують правила роботи, визначають та деталізують завдання для кожної зустрічі. Таке спілкування дає можливість визначити внутрішні та зовнішні перешкоди на шляху до результату, одержати найбільш ефективну допомогу в усвідомленні завдань та усуненні перешкод. Важливим правилом коуча є те, що він не дає порад и готових рішень, він допомагає працівнику самостійно знайти правильне рішення [16, с. 227]. 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 [11]. В японських компаніях обов'язки коуча може виконувати не тільки начальник, а і досвідчений працівник, який користується повагою в колективі [9, с. 16]. Досліджуючи функції коуча в компанії «Тойота», Стівен Дж. Спіер акцентує увагу на надзвичайно персональній взаємодії коуча та його підлеглого. Під час переходу від одного завдання до іншого коуч заохочує працівника до знаходження можливих шляхів покращення діяльності компанії. На кожному етапі професійного розвитку коуч підтримує працівника, спрямовує його увагу на важливі речі в діяльності компанії, і сприяє рефлексії [7].

Широко поширеними 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 управління обладнанням від старшого працівника молодшому [12, с. 27]. Ці короткотермінові процеси, спрямовані на вивчення конкретної операції, процедури, що входить до його обов'язків, надбання базових професійних умінь. На думку японських спеціалістів з менеджменту персоналу, ефект від навчання на робочому місці не може бути досягнутий у повному обсязі без практики *ротації*. Для підготовки працівників з багатопрофільними навичками використовується ротація – виконання професійних обов'язків на різних робочих місцях та у підрозділах компанії. Шляхом *ротації* працівники набувають поглиблених знань щодо діяльності компанії у різних напрямках. Проведення стратегічної регулярної ротації, яка має за мету підготовку персоналу та розвиток компанії, забезпечується департаментом з персоналу [8, с. 9]. В умовах довгострокового найму персоналу та з метою виховання висококваліфікованого виробничого персоналу, японські компанії за допомоги ротації здійснюють підготовку поліфункціональних працівників, які можуть виконувати диверсифіковані професійні завдання. Вважається, що завдяки досвіду виконання різних видів робіт працівник набуває достатньо знань та навичок, необхідних для ефективного розв'язання будь-якої проблеми виробництва, в умовах реструктуризації підприємства або при запровадженні



нових технологій [5, с. 12].

Ротація використовується як для базової підготовки щойно прийнятих працівників для набуття ними необхідних знань про діяльність компанії, так і працівників із досвідом роботи перед підвищенням. У компанії «Тойота» щойно прийнятий працівник під час ротації знайомиться зі структурою компанії, працює на лінії збірки у робочій групі. Після кожного завдання від нього очікують пропозиції щодо вдосконалення діяльності компанії, і надається можливість втілювати свої пропозиції у робочий процес [7]. У торгівельних компаніях Японії ротація є обов'язковою формою неформального навчання. Вона проводиться одразу після того, як працівник був прийнятий у компанію, протягом 3-4 років набуття базових знань, як кар'єрна підготовка на п'ятому році роботи та як підготовка для нових лінійних керівників департаментів та секцій. Вважається, що шляхом ротації працівники мають можливість визначитися зі своєю подальшою спеціалізацією [8, с. 6].

Наше дослідження показало, що цільове призначення ротації варіюється залежно від розміру компанії. Ротація застосовується з метою планового професійного розвитку персоналу компанії, вона проводиться для набуття необхідних професійних компетентностей та для підготовки до певної посади. Для випускників університетів вона найбільш часто використовується для професійного розвитку, для випускників середніх шкіл – для професійного розвитку та набуття професійних компетенцій. Причому цілі ротації варіюються залежно від розміру компанії. Великі корпорації більш активно (67 % великих корпорацій з 5.000 і більше працівників) використовують ротацію для адміністративних працівників як основний засіб професійного розвитку випускників університетів. І тільки 10 % середніх та малих підприємств (з кількістю 100 і менше працівників) застосовують ротацію, а 31 % малих і середніх підприємств використовують ротацію для підготовки до певної посади [3, с. 15].

Отже, неформальне навчання є потужним засобом розвитку людських ресурсів компанії. Японська внутрішньофірмова підготовка виробничого персоналу відрізняється застосуванням диверсифікованих форм неформальної підготовки на робочому місці, які є дуже ефективними для професійного розвитку персоналу. Основною особливістю неформального навчання японських підприємств вважаємо те, що більш досвідчений працівник, із кращими показниками в роботі, або керівник завжди виступає прикладом та забезпечує мотивацію персоналу для поглиблення та удосконалення знань і навичок та вибудовування власного кар'єрного шляху. Важливо, що в японських компаніях новачкам надається випробувальний період для професійного становлення, а педагогічний персонал надає працівнику достатньо часу для набуття необхідних знань та навичок. Ефективність неформальної підготовки на японських підприємствах посилюється корпоративною культурою, яка створює умови для виховання незалежності мислення та прогностичного бачення власного професійного розвитку.

Проведене дослідження не вичерпує всіх питань зазначеної проблеми, тому подальші наукові розвідки плануємо спрямувати на вивчення ролі педагогічних працівників у внутрішньофірмовій підготовці виробничого персоналу компаній Японії.



## Список використаних джерел:

1. R. A. Bates, T. Hatcher, E. F. Holton, N. Chalofsky. *Redefining human resource development: an integration of the learning, performance, and spirituality of work perspectives* / Conference proceedings, Tulsa, Oklahoma, February 28 – March 4, 2001, V. 1 – 2. Baton Rouge, LA, 2001. – P. 204–213.
2. M.D. Enos, Marijke Kehrhahn. *Transfer of learning: how managers develop proficiency*. / «Transfer of learning». Symposium. (AHRD) Conference proceedings, Honolulu, Hawaii, February 27 – March 3, 2002. – P. 19–26.
3. Koichiro Imano, Kazuo Taguchi, Eiichi Oki, Fumio Inagawa, Miho Fujinami. *Survey on the organization and functions of education and training providers: the second survey on the education and training service market*. JILPT research report No. 43. – 2005. – 21 p.
4. Takashi Kawakita, *Japanese In-House Job Training and Development* / HUMAN RESOURCES MANAGEMENT, Vol. 35 – No. 04 April 1, 1996 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.jil.go.jp/jil/bulletin/year/1996/vol35-04/06.htm>
5. Kaneko Motohisa. *Higher education and employment: the changing relationship. Recent developments in continuing professional education*. OESD/GD (92) 13. Country study: Japan. Organisation for economic cooperation and development, Paris. – 1992. – 59 p.
6. Taira Koji, Levine Solomon B. *Educational and labour force skills in postwar Japan. Final report*. Office of educational research and improvement, Washington, DC. – 1986. – 67 p.
7. Lawrence M. Miller. *Action Learning: Key to Developing an Effective Continuous Improvement Culture. Training Within Industry. Follow these eight steps to better instill continuous improvement in individuals and teams*. Industry Week Feb. 28, 2012, [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.industryweek.com/education-training/action-learning-key-developing-effective-continuous-improvement-culture?page=1>
8. *Reference guide to Japanese human resource management – trading/physical distribution*. The Japan institute of labour. – 2002. – 14 p.
9. *Report from «The Research Association on Lifelong Career Development Support and Corporate Organization»*, Human Resources Development Bureau, Ministry of Health, Labour and Welfare, July 20, 2007. – 65 p.
10. W. E. A. Ruona, A. C. Rusaw. *The role of code of ethics in the future of human resource development*. / Conference proceedings (Tulsa, Oklahoma, February 28 – March 4, 2001). V. 1–2. Baton Rouge, LA, 2001. – P. 221–228.
11. Shigemi Yahata, *In-House Training and OJT* / HUMAN RESOURCES MANAGEMENT, Vol. 33. – No. 05 May 1, 1994 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.jil.go.jp/jil/bulletin/year/1994/vol33-05/06.htm>
12. *Skills development in the workplace: report of the ILO/SKILLS-AP/Japan Regional Workshop and Study Program on Skills Development in the Workplace*, OVTA, Chiba, Japan, 27 January – 6 February 2009 / Regional Skills and Employability Program in Asia and the Pacific (SKILLS-AP), ILO Regional Office for Asia and the Pacific. – Bangkok : ILO, 2009. – 43 p.
13. Stolovitch H. D., Yapi A. *Use of case study method to increase near and far transfer of learning*. *Performance improvement quarterly*, v. 10, n. 2, 1997. – P. 64–82.
14. *VET through one's lifetime: New approaches and implementation*. The 2002 KRIVET International conference on VET. Proceedings of the KRIVET International conference on VET (2<sup>nd</sup>, Seoul, Korea, October 15–16, 2002). Korea research institute for Vocational education and training, Seoul. – 2002. – 339 p.
15. Whiteman J. A. *Relevance of education and training in a business environment*. U.S department of education, Office of educational research and improvement, Education resources information center (ERIC), 2001. – 17 P.
16. Yang B. *Development and validation of an instrument to measure adult educator's power and influence tactics in program planning practice* / *Adult education quarterly*, v. 48, n. 4, 1998. – P. 227–243.