



**ПОДГОТОВКА И  
ПОВЫШЕНИЕ  
КВАЛИФИКАЦИИ В  
ЯПОНИИ**

**Мощной движущей силой развития японской экономики после второй мировой войны явилась японская система подготовки кадров, особенность которой — внутрифирменное обучение. В качестве четырех главных причин, приведших к успеху системы внутрифирменного обучения, можно назвать следующие:**

- • высокий образовательный уровень японцев, базирующийся на фундаментальных знаниях, полученных в школе;
- • традиционная практика "внутренней подготовки", когда предприятие само готовит кадры, которые считает необходимыми;
- • система управления кадрами на предприятиях, повышающая воспитательный эффект обучения во время работы (ОВР);
- • государственная политика, направленная на развитие внутрифирменного обучения.

Существует опасение, что ОВР сводится лишь к подготовке по типу "смотри и подражай", однако на японских предприятиях широкое культивирование воспитательных функций работы повышает эффективность ОВР. Поэтому важны следующие шесть положений:

- 1) Подготовка кадров на внутрифирменном рынке труда.
- 2) Подготовка думающего квалифицированного рабочего.
- 3) Предоставление персоналу гибкой, привлекательной и многофункциональной работы.
- 4) Меры по стимулированию мотивации труда.
- 5) Поощрение самообразования.
- 6) Подготовка инструкторов ОВР.

## 1. Подготовка кадров на внутрифирменном рынке труда.

- В Японии многие предприниматели полагают, что исходя из долгосрочной перспективы подготовка внутри предприятия нужных кадров — неотъемлемое условие жизнеспособности и развития предприятия. Персонал также ищет возможности продвижения не на внешнем рынке труда, а внутри предприятия. Предприятию, если оно заинтересовано в долгосрочной занятости персонала, необходимо поддерживать на высоком уровне адаптационные свойства персонала, приспосабливаться к происходящим вокруг изменениям. Поэтому на многих предприятиях целью обучения персонала является подготовка не специалиста узкого профиля, а универсала, многопрофильного рабочего. Важнейшими средствами достижения этой цели является профессиональная ротация и перевод с одной работы на другую внутри предприятия.

- **2. Подготовка думающего квалифицированного рабочего.**
- ОВР обычно воспринимается как один из методов обучения подчиненных рабочим навыкам путем их непосредственного участия в рабочем процессе. Однако на предприятиях Японии ОВР не ограничивается только этим и является лишь начальным этапом обучения. На следующем этапе главное внимание уделяется формированию умения поставить и решить проблемы. Поэтому не только от инженерно-технического персонала, "белых воротничков", но и от рабочих, "синих воротничков", требуется не столько делать то, что сказано и как сказано, сколько самостоятельно обнаружить проблематичные моменты в технологическом процессе, придумать более рациональный способ и внести соответствующее предложение. В связи с этим большое внимание уделяется постановке задач в кружках тотального контроля качества и рацпредложениям, а также предоставлению рабочим возможности отказаться от установленной методики и действовать по своему усмотрению.

### **3. Предоставление персоналу гибкой, привлекательной и многофункциональной работы.**

Распределение обязанностей между отдельными работниками в Европе и США определяется на основе анализа работ, выполняемых на предприятии. В Японии прижился комплексный метод, когда ответственность на предприятии разделяется сначала по отделам и секторам, внутри которых происходит последующее распределение обязанностей в соответствии со способностями каждого. Японская модель такой организации труда больше направлена на повышение квалификации персонала.

В Японии не существует традиции разделения рабочих на три категории — высококвалифицированных, полуквалифицированных, неквалифицированных, при котором привлекательная работа является привилегией высококвалифицированных рабочих. В Японии все рабочие в момент их приема на работу являются "неквалифицированными". Как предприятия, так и сами рабочие рассчитывают, что от будут повышать квалификацию пропорционально опыту.

#### **4. Меры по стимулированию мотивации труда.**

Открывшиеся вакансии на высокие посты, как правило, заполняются нижестоящими работниками. Подобная традиция продвижения внутри предприятия является стимулом, побуждением рабочих и служащих к работе и самообразованию. По сравнению с организациями, в которых при жестком профессиональном разграничении у людей не возникает желания к продвижению по службе, где каждый день занимаются рутинной работой, эти преимущества очевидны.

Кроме того, японская система оплаты труда определяет заработную плату работников комплексно, с учетом не только возраста, образования, стажа работы, но и способностей к выполнению полученной работы. Такая система побуждает как предприятия, так и самих работников к профессиональному росту.

## **5. Поощрение самообразования.**

Долгосрочная перспектива в области управления человеческими ресурсами, при котором акцент делается на подготовку многопрофильных рабочих, предоставление привлекательной работы, а также деятельность таких рабочих кружков, как кружки качества, бездефектности и пр., стимулирует работников к самообразованию. Кроме того, такие системы управления кадрами, как управление в зависимости от поставленной задачи, система квалификации профессиональных способностей, система самодоклада, предполагают самообразование работников. При этих системах обязательно получение государственного диплома профессиональной квалификации или прохождение заочных курсов, организуемых частными органами профобучения.



## **6. Подготовка инструкторов ОВР.**

На фоне хорошо функционирующей системы ОВР все японские предприятия для подготовки управленцев и квалифицированных используют систему ОНР.

Внутрифирменное обучение только что окончивших школу заключается в подготовке интеллектуальных многопрофильных рабочих на основе установленных государством стандартов. Обученные на основе этой системы управленцы и квалифицированные рабочие используются в качестве руководителей ОВР и малых рабочих кружков, выполняют роль связующего звена между инженерно-техническим персоналом и рабочими. Существование подобных квалифицированных рабочих играет большую роль в повышении и передаче технических умений в промышленности Японии.



**БЛАГОДАРЮ ЗА  
ВНИМАНИЕ**