



**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**