



УДК: 378.126+ 378.046.4 (57)

Н. В. ПАЗЮРА, канд. пед. наук, доцент, докторант
Інститут педагогічної освіти і освіти дорослих НАПН України
вул. М. Берлінського 9, м. Київ, 04060, Україна
npazyura@ukr.net

РОЛЬ ПЕДАГОГІЧНОГО ПЕРСОНАЛУ У ПРОФЕСІЙНОМУ РОЗВИТКУ ФАХІВЦІВ ЯПОНІЇ В УМОВАХ ВНУТРІШНЬОФІРМОВОЇ ПІДГОТОВКИ

***Анотація.** Розглянуто роль педагогічного персоналу в Японії в умовах внутрішньофірмової підготовки. Охарактеризовано його вплив на професійний розвиток персоналу японських компаній. Визначено функції менторів та супервізорів на японських підприємствах та порівняно їх з діяльністю педагогічного персоналу деяких розвинутих країн світу. Здійснено аналіз форм та методів, що застосовуються наставниками та коучами у підготовці працівників. Представлено популярну для японських компаній модель навчання, описано її основні етапи та проаналізовано завдання наставників на кожному етапі..*

Ключові слова: педагогічний персонал, професійний розвиток, форми та методи навчання, внутрішньофірмова підготовка.

Постановка проблеми в загальному вигляді. Результативність праці безпосередньо залежить від розвитку людського потенціалу компанії, що в сучасних умовах ескалації конкуренції на зовнішніх та внутрішніх ринках збуту перетворюється на важливе завдання сучасного підприємства. Умови ринкової економіки потребують вирішення завдань професійного зростання працівників підприємств, все частіше здійснюються пошуки способів адаптації до вимог, які перед ними ставляться. У цьому контексті актуальності набуває вивчення ролі педагогічних працівників, які здійснюють наставництво, або супервізію у внутрішньофірмовій підготовці виробничого персоналу компанії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз літературних джерел показав, що вітчизняні (Г. Попович, В. Сидоров) та зарубіжні дослідники (А. Козлов, І. Міллер) здійснювали аналіз окремих аспектів супервізії. Питання застосування коучингу на підприємствах розглядалися у працях зарубіжних (Р. Ділтс, М. Дауні, М. Джей, Г. Кімсі-Хаус, О. Огнев, Ф. Сендал, Е. Стак, Л. Уїтворт, Д. Уїтмор, С. Чумакова та ін.) та вітчизняних науковців, які присвятили свої дослідження питанням ролі тренерів консалтингових груп (Ю. Кравченко, Л. Круглова, М. Нагара, М. Таран та ін.). Проте відсутність наукових розвідок, у яких би аналізувався зарубіжний, зокрема східно-азійський, досвід у цій сфері зумовила вибір теми даної статті.

Формулювання мети статті. Мета статті – дослідження ролі педагогічних працівників у внутрішньофірмовому навчанні виробничого персоналу на підприємствах Японії, здійснення аналізу форм та методів, що застосовуються наставниками та коучами, виявлення особливостей роботи наставників в японських компаніях.

Вклад основного матеріалу дослідження. У системі внутрішньофірмової підготовки Японії наставництво та коучинг виконують важливу функцію передачі



професійних знань та навичок від більш досвідченого співробітника-наставника менш досвідченому робітнику шляхом їх взаємодії під час виконання професійних обов'язків на робочому місці («Система братів та сестер» або «Система старшого») [7]. Причому навчання у цьому випадку йде паралельно з процесом розширення професійних обов'язків того, хто навчається. Основною метою наставництва є передача знань і навичок, зміна поведінки, передача елементів корпоративної культури, зростання та розвиток потенціалу підлеглого, ефективне використання потенціалу наставника.

Відмінності між азійськими і європейськими країнами спостерігаються у манері проведення наставництва на робочому місці. Наприклад, у Франції, як у більшості європейських країн, випускник вищого навчального закладу розглядається як «закінчений продукт навчання», повністю 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. Контролюючи функцію за діяльністю новачка виконує інженер [4, с. 4]. У деяких європейських країнах, наприклад в Іспанії, середні і малі підприємства забезпечують постійне тьюторство, яке здійснює супервайзер або ментор, та неофіційне тьюторство, тобто інформальну підготовку іншими працівниками у вільний від роботи час [8, с. 30]. У більшості підприємств Тайваню досвідчені працівники виконують роль учителів. Але тут спостерігається недостатній ентузіазм серед працівників за рахунок відсутності необхідних механізмів заохочення [9, с. 459].

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, ментора або сенсей. Сенсей – це той, хто може керувати, спостерігати, надавати підтримку та забезпечувати зворотній зв'язок. Правильне виконання сенсеєм своїх обов'язків розглядається як важливий елемент корпоративної культури [3]. У такий спосіб нові працівники набувають знань щодо змісту навичок шляхом копіювання стилю праці інструктора. Протягом цього періоду вибудовується його «професійність». Вважається, що практична підготовка починається з моменту найму. Крім того, він виконує конкретні технічні завдання, які стають більш складними в міру його професійного становлення. Під час навчання новачки набувають навичок працювати в команді та формують уявлення про загальні та специфічні особливості функціонування компанії [4, с. 4]. За проаналізованими матеріалами, основна відмінність наставництва та супервізії на японських заводах полягає у встановленні теплих, майже сімейних взаємовідносин у робочій групі, особливо між наставником та його підлеглим. Японські супервізори виконують роль «поглинача проблем, аварійного монтера» [5, с. 25–26].

За результатами порівняльних досліджень І. Гоу, П. Едвардс, Л. Оказакі-Ворд, К. Сіссон, Дж. Сторі, ментори більше впливають на кар'єрний розвиток менеджерів в японських компаніях порівняно з британськими. Вони звертають увагу на використання принципу «пан або пропав» у британських фірмах, який наражає менеджерів на вимогливі завдання, чим різко контрастує з японським підходом, що дозволяє новим працівникам систематично просуватися по кар'єрній драбині під керівництвом старшого працівника, значно зменшуючи психологічну напругу [5, с. 26].



Важливого значення набуває добір педагогічних кадрів для професійного навчання персоналу підприємства. Це можуть бути викладачі з числа керівників та фахівців підприємства, які мають вищу освіту та чотири-п'ятирічний стаж за спеціальністю і тих, хто спроможний здійснювати керівництво з департаментів та відділень компанії, які протягом певного періоду часу виконують завдання пов'язані з підготовкою персоналу, після закінчення якого знову повертаються в свої департаменти; працівники, які одержали педагогічну підготовку на зовнішніх семінарах; інструктори виробничого навчання з числа кваліфікованих робітників підприємства, які мають стаж роботи за професією та високі виробничі показники. Більшість штатних працівників, відповідальних за підготовку, не мають академічної педагогічної освіти [2]. 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 подібної практики старші працівники виконують свої професійні обов'язки та функцію вчителів. Відповідальність інструктора за навчання зменшується поступово з набуттям новим працівником необхідних навичок (К. Коїке, С. Яхата) [5, с. 25–26]. Коли старший працівник виходить на пенсію, молодший працівник продовжує виконувати його функції навчання підлеглих [1, с. 38].

Хоча персоналії і ролі менторів можуть бути різними, японські дослідники описали їх сутність так: «У світі праці ментори навчають секретам роботи, забезпечують коучинг та слугують прикладом для копіювання. Важливою роллю менторів в японських підприємствах є сприяння кар'єрному просуванню своїх підлеглих шляхом рекомендацій їх впливовим людям в компанії». Такий тип навчання на робочому місці вимагає особливої підготовки й характеру наставника. Наставник керує практичною діяльністю підлеглою, відповідальний за формування плану розвитку, визначення освітньої та навчальної мети та її реалізацію, за навчання та адаптацію нового працівника у підрозділі [7]. На цьому етапі, крім окреслених вище, наставник виконує такі завдання: пояснює технологію роботи; знайомить з системою документообігу в компанії; пояснює принципи роботи програмного забезпечення (якщо компанія використовує якесь особливе програмне забезпечення, розроблене для внутрішнього користування); консультує працівника з поточних питань; чітко визначає джерела інформації.

На ментора покладається ще і розробка комплексу завдань для підлеглою для його підготовки до виконання певного виду роботи. Так, менеджери, готуючись до виконання менторських обов'язків, планують та організують процес розвитку навичок своїх підлеглих, у 29.3 % досліджуваних компаніях від менеджерів потребують складання індивідуального плану підготовки підлеглою. Обговорення цього плану здійснюється раз або двічі на рік. Оскільки кожен працівник проходить персональне оцінювання своєї професійної діяльності, то успіхи менеджера у здійсненні керівництва підлеглими і розвитку їх потенціалу складають один з важливих критеріїв [2].

Крім наставництва, у внутрішньофірмовій підготовці використовують коучинг, який, на відміну від наставництва, використовується для підвищення професіоналізму більш досвідчених працівників. Характерним для коучингу є запобігання нав'язування своїх методів іншим, мінімізація інструкцій, використання замість вказівок як діяти питань щодо планів дій, прислухання до думок інших, вияв



свідомого ставлення до присутності інших, підвищення ступеня внутрішнього самоконтролю замість зовнішнього з боку наставника. Вважається, що навички коучингу передбачають здібність спостерігати персональні стосунки між людьми та організувати ці стосунки у систематизовану взаємодію [6, с. 40].

Супервізор відповідає за процес коучингу, без якого неможливий професійний розвиток довірених йому фахівців. Сучасні посадові обов'язки супервізора передбачають виконання освітньої, контрольної функцій супервізора та функції підтримки (Дж. Дьюсон, А. Кадушін). Освітня функція супервізора спрямована на те, щоб сприяти оволодінню працівником новими знаннями, інформувати, пояснювати, допомагати знаходити правильне рішення, якщо він звертається за допомогою, радити, консультувати, пропонувати нові методики і технології, тобто підвищувати рівень професійної майстерності працівника. Крім того, на думку японських практиків внутрішньофірмової підготовки, 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 [7].

Деякі автори описували роль коуча в компанії Тойота (Стівен Дж. Спіер). Новий менеджер наймається і проходить підготовку в компанії, його коуч знайомить його із структурою організації. Після цього його просять знайти можливі засоби покращення діяльності компанії шляхом щоденних спостережень. Потім він працює на лінії складання з командою працівників, і після цього знову необхідно шукати шляхи покращення і попрацювати в команді, втілюючи ці покращення. Далі він працює в команді передової лінії і по можливості реалізує дії, які, на його думку, приведуть до підвищення продуктивності. На кожному етапі своєї діяльності сенсей підтримує менеджера, спрямовує його дії і контролює те, що він вивчає, ставить запитання, сприяє рефлексії. Їх взаємовідносини мають надзвичайно персональний характер [3].

Для більш ефективного здійснення коучингу в деяких компаніях розробляються посібники для менеджерів та супервайзерів з питань навчання на робочому місці. Крім того, під час обговорення та складання індивідуальних програм кар'єрного розвитку працівники самостійно визначають індивідуальну мету у професійному розвитку, що фіксується в планах підготовки на робочому місці. Індивідуальний план розвитку є важливою частиною повсякденного управлінського словника.

За результатами проведеного дослідження ми можемо зробити висновок, що за умов збереження власної специфіки внутрішньофірмова підготовка на японських підприємствах здійснюється з урахуванням усіх принципів навчання дорослих.

Малком Ноулз, який заклав основи у галузі освіти дорослих, ідентифікував такі принципи як критично важливі для навчання дорослих. Дотримання їх відбувається під час професійного навчання виробничого персоналу на підприємствах Японії: 1. Пріоритетність самостійного навчання слухачів за умов спільної діяльності слухача і викладача, який активно заохочує їх до навчального процесу та виконує функцію фасилітатора для них. Роль наставника полягає у демонстрації того, як навчання допоможе у досягненні їх мети. 2. Опора на досвід слухача у відборі змісту навчання. Дорослі накопичують життєвий досвід та знання, які включають в себе не тільки професійну діяльність. Завдання педагога пов'язувати навчання із цими



знаннями та життєвим досвідом. 3. Відповідність змісту навчання їх персональній меті. Вони повинні бути мотивовані, і навчання стає цінним для дорослих учнів у випадку, якщо може бути використано в роботі або інших видах їх діяльності. 4. Актуалізація результатів навчання. Дорослі не зацікавлені в одержанні абстрактних знань, тому інструктори повинні показати зв'язок цих знань з професійною діяльністю. 5. Індивідуалізація навчання. Наставник повинен показувати пошану до дорослих учнів, визнавати їх досвід, надавати можливість висловлювати вільно власний погляд, сформований на досвіді. Важливо пропонувати такі форми і методи навчання, які фокусують увагу на знаннях, набутих з власного досвіду [3].

Для ефективності професійного навчання неабияке значення має вибір супервізором форм та методів навчання. Основним напрямом удосконалення процесу навчання на виробництві та підвищення ефективності діяльності виробничого персоналу є запровадження методів, спрямованих на стимулювання слухача до активних дій у процесі засвоєння професійних знань й умінь. Високим рівнем активності слухачів характеризуються проблемні, творчі, пошукові методи навчання.

Поширеною формою навчання працівників в японських компаніях є створення навчальних груп, що імітують діяльність підприємства, задіяні у вирішенні змодельованих ситуацій, що приводить до удосконалення їх професійності, підвищенні досвіду. Така форма активного навчання передбачає вісім етапів неперервного циклу навчання та вдосконалення. Вони потребують ефективного навчання та активної ролі сенсея. Якщо схематично представити модель неперервного циклу навчання, що використовується у внутрішньофірмовій підготовці японських працівників, то необхідно виділити етапи набуття знань (на схемі світлий колір) та експериментальні етапи активних дій, які мають вплив на почуття студентів (темний колір) (рис. 1). За визнанням японських експертів, знання

Модель навчання у дії (action learning)



Рис. 1. Навчальна модель у внутрішньофірмовій підготовці японських працівників [3]



та емоції також дуже важливі у зміні персональної поведінки або корпоративної культури. Аналіз кожного етапу моделі дозволяє зробити висновок, що на першому етапі – представлення проблеми або випадку з професійної діяльності слухачів постає завдання пошуків шляхів для вирішення, прийняття рішень. Важливим на цьому етапі є розуміння учнів, як від вирішення цієї проблеми зміниться їх робота, робота цілого підприємства, взаємини з клієнтами. Завдання коучів на цьому етапі – довести важливість змін. Набуття знань – другий етап, у процесі передачі знань більшість корпоративних інструкторів мають багато досвіду, але в цій моделі набуття знань відбувається задля зміни поведінки учнів. Третій етап – обговорення. 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 визначення потреб клієнта. Навчальна група шляхом методу мозкового штурму називає всі можливі потреби, проводить співбесіду та остаточно визначає потреби. Таким чином, кожна частина потребує застосування нової поведінки, відповідно до якої приймається рішення. На четвертому етапі – використанні на практиці нової поведінки – навчальним групам необхідно практикувати вирішення проблем (кейз-стадіз) та експериментувати. П'ятий етап передбачає одержання зворотного зв'язку від коуча.

На шостому етапі – етапі набуття ще більших знань – коуч навчає важливих аспектів професійного розвитку: як розробити збалансовану картку досягнень, як представити процес роботи, як відрізнити варіації звичного і особливе, як скоротити марне витрачання часу та виробничий цикл. Вирішення цих питань потребує використання одержаних навичок. Сьомий етап – звернення до практики. Постійне використання навичок неперервного покращення має вплив на реальну професійну діяльність. Завдання сенсея на цьому етапі навчити учнів бачити цей вплив та закріпити набуту модель поведінки. Завдання як менеджера, так і коуча полягає у досягненні хороших результатів для команди і персонально для кожного студента. Бажаними результатами може бути як визнання високої продуктивності робочої команди, так і можливість представити результати своєї роботи старшим менеджерам [3]. Отже, існує багато шляхів посилити модель поведінки «постійного вдосконалення», і таке посилення повинно бути частиною навчального процесу.

Висновки результатів дослідження. Таким чином, педагогічний персонал у внутрішньофірмовій підготовці Японії відіграє важливу роль у процесі набуття та активізації необхідних знань і 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 виявляється через підтримку, співпрацю та партнерство.

Перспективи подальших розвідок. На нашу думку, більш детального і ретельного вивчення потребує японська модель неперервного циклу навчання, що використовується у внутрішньофірмовій підготовці японських працівників, та етапи набуття ними знань відповідно до цієї моделі.



Література

1. Taira Koji, Levine Solomon B. Educational and labour force skills in postwar Japan. Final report / Koji Taira, Solomon B. Levine. – Washington, DC : Office of educational research and improvement, 1986. – P. 38.
2. Takashi Kawakita. Japanese In-House Job Training and Development [Electronic resource] / Kawakita Takashi. – 1996. – Vol. 35. – No.04. – Mode of access: <<http://www.jil.go.jp/jil/bulletin/year/1996/vol35-04/06.htm>>.
3. 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 [Electronic resource] / Miller. M. Lawrence // Industry Week. – Feb. 28. – 2012. – Mode of access: <<http://www.industryweek.com/education-training/action-learning-key-developing-effective-continuous-improvement-culture?page=1>>.
4. Lanciano C., Nohara H. The socialization of engineers and the development of their skills: a comparison of France and Japan / C. Lanciano, H. Nohara // Training and employment: French dimensions. – 1993. – N. 13. – P. 4.
5. Mudiyansele Saman Dassanayake. Human Resource Development Systems for Customer Care Services Management in Telecommunications Companies: A Comparative Analysis of Sri Lanka and Japan / Saman Dassanayake Mudiyansele. – Tokyo : Japan Institute for Labour Policy and Training (JILPT), 2005. – P. 25–26.
6. 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. – P. 40.
7. Shigemi Yahata. In-House Training and OJT [Electronic resource] / Yahata Shigemi // Human resources management. – 1994. – Vol. 33. – No. 05. – Mode of access: <<http://www.jil.go.jp/jil/bulletin/year/1994/vol33-05/06.htm>>.
8. Skills development in the workplace: report of the ILO/SKILLS-AP // Japan Regional Workshop and Study Programme on Skills Development in the Workplace, OVTA, Chiba, Japan, 2009. – Bangkok : ILO, 2009. – P. 30.
9. Lee Yi-Hsuan, Lin Jie. A Review of HRD Research in Three Areas of East Asia: Mainland China, Taiwan, and Japan Texas A&M University / Yi-Hsuan Lee, Jie Lin, Kenneth. E. Paprock, Susan A. Lynham, Jie (Jessica) Li // International Journal of Training and Development. – 2004. – № 5 (3). – P. 455–461.

Н. В. ПАЗЮРА, канд. пед. наук, доцент, докторант
Институт педагогического образования и
образования взрослых НАПН Украины
ул. М. Берлинского 9, г. Киев, 04060, Украина
pazyura@ukr.net

РОЛЬ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА В ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ РАЗВИТИИ СПЕЦИАЛИСТОВ ЯПОНИИ В УСЛОВИЯХ ВНУТРЕНЕФИРМОВОЙ ПОДГОТОВКИ

Аннотация. Рассмотрена роль педагогического персонала в японских компаниях. Охарактеризовано его влияние на профессиональное развитие японских



работников. Выявлены функции менторов и супервайзеров на японских предприятиях и проведено сравнение их работы с деятельностью педагогического персонала некоторых развитых стран мира. Проанализированы формы и методы, используемые наставниками и супервайзерами в подготовке работников. Представлена популярная модель обучения, широко применяемая в японских компаниях, с описанием ее основных этапов и роли наставника на каждом этапе.

Ключевые слова: педагогический персонал, профессиональное развитие, формы и методы обучения, корпоративная подготовка.

N.V.PAZYURA, PhD (pedagogical sciences), associate professor
(working for doctor's degree)
Institute of Pedagogical and Adult Education, NAPS of Ukraine
9 M. Berlynskoho Str., Kyiv, 04060, Ukraine
npazyura@ukr.net

THE ROLE OF TEACHING PERSONNEL IN WORKERS' ROFESSIONAL DEVELOPMENT WITHIN CORPORATE TRAINING IN JAPAN

Abstract. *The role of teaching personnel within corporate training of workers in Japan has been considered. Their influence on professional development of workers at Japanese companies has been characterized. Mentors and supervisors' functions in Japanese enterprises in comparison with teaching personnel activities in some developed countries of the world have been defined. Forms and methods used by mentors and coaches in workers' training have been analyzed. A popular model of action leaning popular among Japanese companies has been presented. Its main stages and a sensei's tasks at every stage aimed at encouraging students to active participation in learning process have been described. It has been underlined that productivity of every enterprise depends greatly on the professional development of its personnel, which in its turn, is influenced by teaching staff. Supervision and coaching serve to deliver knowledge, skills, know-how of technological processes from experienced workers to newly hired personnel on the working place, and includes close personal, nearly family interrelations with subordinates. That is why in Japanese companies mentors and supervisors' activity has acquired great importance. Their activities have been compared with teaching personnel's functions in some developed countries of the world, which are limited to controlling. Functions of mentors that are expanded to the delivery of corporate culture elements, change of subordinates' behaviour, development of the subordinates' potential have been named.*

Key words: teaching personnel, professional development, form and method of training, corporate training.

Bibliography

1. Taira Koji, Levine Solomon B. Educational and labour force skills in postwar Japan. Final report / Koji Taira, Solomon B. Levine. – Washington, DC : Office of educational research and improvement, 1986. – P. 38.
2. Takashi Kawakita. Japanese In-House Job Training and Development [Electronic resource] / Kawakita Takashi. – 1996. – Vol. 35. – No.04. – Mode of access: <<http://www.jil.go.jp/jil/bulletin/year/1996/vol35-04/06.htm>>.



3. 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 [Electronic resource] / Miller. M. Lawrence // Industry Week. – Feb. 28. – 2012. – Mode of access: <<http://www.industryweek.com/education-training/action-learning-key-developing-effective-continuous-improvement-culture?page=1>>.

4. Lanciano C., Nohara H. The socialization of engineers and the development of their skills: a comparison of France and Japan / C. Lanciano, H. Nohara // Training and employment: French dimensions. – 1993. – N. 13. – P. 4.

5. Mudiyansele Saman Dassanayake. Human Resource Development Systems for Customer Care Services Management in Telecommunications Companies: A Comparative Analysis of Sri Lanka and Japan / Saman Dassanayake Mudiyansele. – Tokyo : Japan Institute for Labour Policy and Training (JILPT), 2005. – P. 25–26.

6. 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. – P. 40.

7. Shigemi Yahata. In-House Training and OJT [Electronic resource] / Yahata Shigemi // Human resources management. – 1994. – Vol. 33. – No. 05. – Mode of access: <<http://www.jil.go.jp/jil/bulletin/year/1994/vol33-05/06.htm>>.

8. Skills development in the workplace: report of the ILO/SKILLS-AP // Japan Regional Workshop and Study Programme on Skills Development in the Workplace, OVTA, Chiba, Japan, 2009. – Bangkok : ILO, 2009. – P. 30.

9. Lee Yi-Hsuan, Lin Jie. A Review of HRD Research in Three Areas of East Asia: Mainland China, Taiwan, and Japan Texas A&M University / Yi-Hsuan Lee, Jie Lin, Kenneth. E. Paprock, Susan A. Lynham, Jie (Jessica) Li // International Journal of Training and Development. – 2004. – № 5 (3). – P. 455–461.