



МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ МЕДИКО-ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ

КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ І ЕКОНОМІКИ ФАРМАЦІЇ ТА
ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ТЕХНОЛОГІЇ

ПРИНЦИПИ HR–МЕНЕДЖМЕНТУ. СУЧАСНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК
ДО СЕМІНАРІВ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ЗДОБУВАЧІВ ПІСЛЯДИПЛОМНОГО
ЕТАПУ
(ТЕМАТИЧНІ КУРСИ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ)
ДЛЯ СПЕЦІАЛЬНОСТІ
«ФАРМАЦІЯ»

Запоріжжя
2026

УДК 615.1:005.95](075.8)
Є70

Навчальний посібник з дисципліни «Управління та економіка фармації» розглянуто та затверджено на засіданні центральної методичної ради Запорізького державного медико-фармацевтичного університету (протокол №3 від «26» лютого 2026 р.) та рекомендований для використання здобувачами післядипломного етапу(тематичні курси підвищення кваліфікації) для спеціальності «Фармація»

Рецензенти:

Н. О. Ткаченко - професор, доктор фармацевтичних наук, завідувача кафедри управління та економіки фармації ЗДМФУ;

Б. С. Бурлака - професор, доктор фармацевтичних наук, професор кафедри технології ліків ЗДМФУ.

Автори:

О. К. Єренко - канд. фарм. наук, доцент ЗВО кафедри управління і економіки фармації та фармацевтичної технології ЗДМФУ;

Т. В. Хортецька – доцент, канд. фарм. наук, доцент ЗВО кафедри управління і економіки фармації та фармацевтичної технології ЗДМФУ;

Л. А. Фуклева - канд. фарм. наук, ст. викл. ЗВО кафедри управління і економіки фармації та фармацевтичної технології ЗДМФУ.

Єренко О. К.
Є70 Принципи HR–менеджменту. Сучасні методи управління персоналом : навчальний посібник до семінарів для підготовки здобувачів післядипломного етапу (тематичні курси підвищення кваліфікації) для спеціальності «Фармація» / О. К. Єренко, Т. В. Хортецька, Л. А. Фуклева. - Запоріжжя : ЗДМФУ, 2026. – 90 с.

Навчальний посібник до семінарів з дисципліни «Управління та економіка фармації» призначений для використання здобувачами післядипломного етапу (тематичні курси підвищення кваліфікації) для спеціальності «Фармація».

УДК 615.1:005.95](075.8)

© Єренко О. К., Хортецька Т. В., Фуклева Л. А. 2026.

©Запорізький державний медико-фармацевтичний університет, 2026.

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	4
Тема 1. Сутність, цілі та завдання HR-менеджменту в сучасній організації. Еволюція HR-менеджменту та його стратегічна роль. Основні принципи управління людськими ресурсами. Функції та структура HR-служби. Професія HR-менеджера: компетенції та відповідальність.	6
Тема 2: Правові та етичні аспекти управління персоналом. Основні положення трудового законодавства України. Регулювання питань найму, звільнення, робочого часу, оплати праці. Забезпечення охорони праці та безпеки на робочому місці. Етичні норми та принципи в HR-менеджменті. Управління конфліктами та вирішення трудових спорів.	21
Тема 3. Адаптація та розвиток персоналу в сучасній організації. Процеси ефективної адаптації нових співробітників (онбординг). Визначення потреб у навчанні та розвитку персоналу. Сучасні методи навчання та розвитку (e-learning, blended learning, коучинг, менторинг). Управління кар'єрою та планування наступності. Оцінка ефективності навчальних програм.	49
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	88

ПЕРЕДМОВА

Начальний посібник з дисципліни «Управління та економіка фармації» для курсу тематичного удосконалення «Принципи HR–менеджменту. Сучасні методи управління персоналом» складений згідно Наказу МОЗ України «Про затвердження Переліку циклів спеціалізації та тематичного удосконалення за лікарськими та фармацевтичними (провізорськими) спеціальностями» від 25.07.2023 р. № 1347 підготовки фармацевта, фармацевта-косметолога, фармацевта-токсиколога, фармацевта-організатора, фармацевта-клінічного спеціальності «Фармація».

Предметом вивчення представленого курсу тематичного удосконалення є комплекс теоретичних знань, практичних навичок та сучасних інструментів, необхідних для ефективного управління людськими ресурсами в організаціях різного типу та масштабу.

Тому основною ідеєю цього навчального видання є ознайомлення фармацевтичних фахівців і формування теоретичних знань з ознайомлення з сучасними методами та технологіями управління персоналом на різних етапах життєвого циклу співробітника, надати знання про новітні підходи до залучення, відбору, адаптації, навчання, оцінки, мотивації, розвитку, утримання та звільнення персоналу та формування практичних навичок застосування сучасних HR-інструментів та технологій.

Даний навчальний посібник містить матеріал для вивчення основ дисципліни, інформаційний матеріал до кожної теми, питання для співбесіди і самоконтролю, завдання для виконання семінарів, ситуаційні тестові завдання, перелік рекомендованої літератури для проведення семінарів.

Навчальний посібник з дисципліни «Управління та економіка фармації» може бути корисним для виконання практичної роботи фармацевтів, фармацевта-косметолога, фармацевта-токсиколога, фармацевта-організатора, фармацевта-клінічного у системі післядипломної освіти України. Укладачі

сподіваються, що навчальний посібник допоможе їм на шляху здобуття важливих професійних компетентностей.

Тема 1: Сутність, цілі та завдання HR-менеджменту в сучасній організації. Еволюція HR-менеджменту та його стратегічна роль. Основні принципи управління людськими ресурсами. Функції та структура HR-служби. Професія HR-менеджера: компетенції та відповідальність

Час заняття: 4 години

Актуальність теми: У світі, де технології та фінансові ресурси швидко копіюються, люди залишаються єдиним унікальним та невідтворюваним активом. Актуальність HR-менеджменту зростає до максимуму, оскільки:

- **Перехід до економіки знань:** Ключова цінність створюється інтелектом, креативністю та навичками співробітників, а не лише обладнанням чи сировиною.

- **Глобальна війна за таланти:** Найкращі фахівці мають вибір, і компанії конкурують не лише зарплатою, а й культурою, можливостями для розвитку та сенсом роботи.

- **Висока плинність:** Неefективний HR-менеджмент призводить до втрати досвідчених кадрів, що є прямими фінансовими збитками та втратою інституційної пам'яті.

Ціль заняття: сформувати у здобувачів освітніх цілісне та стратегічне розуміння сутності HR-менеджменту, його еволюції та ключової ролі у забезпеченні конкурентної переваги сучасної організації через ефективне управління людським капіталом.

Ключові слова: HR-менеджмент, людський капітал, стратегічна інтеграція, цілісний підхід, справедливість і рівність, залученість (Employee Engagement), благополуччя (Well-being).

ІНФОРМАЦІЙНИЙ МАТЕРІАЛ:

1.1. HR-менеджмент.

HR-менеджмент (Управління людськими ресурсами, УЛР) — це стратегічний і цілісний підхід до управління найбільш цінним активом

організації: людьми, які працюють у ній, як індивідуально, так і колективно, та які роблять внесок у досягнення її цілей.

Ключові аспекти сутності HR-менеджменту:

1. **Стратегічна функція:** На відміну від старого "кадрового адміністрування", сучасний HR-менеджмент є **стратегічним партнером бізнесу**. Його головна мета — забезпечити організацію необхідними талантами та компетенціями для реалізації її бізнес-цілей.

2. **Управління людським капіталом:** Співробітники розглядаються як **інвестиція** (людський капітал), а не просто як витрати. Сутність полягає у максимізації цінності, яку люди приносять компанії, через їхній розвиток, навчання та мотивацію.

3. **Системний підхід:** Це не набір окремих дій, а **єдина система** взаємопов'язаних процесів, що охоплює весь **життєвий цикл** співробітника: від найму, адаптації та оцінки до розвитку, компенсацій та утримання.

4. **Формування культури:** HR-менеджмент відповідає за створення **здорової та продуктивної корпоративної культури**, яка сприяє високій залученості, етичності та справедливості.

Простими словами: HR-менеджмент — це мистецтво і наука управління людьми, щоб вони **хотіли, могли і знали**, як досягати цілей компанії, при цьому залишаючись задоволеними та продуктивними.

1.2. Особливості HR у фармації.

Управління людськими ресурсами у фармації відрізняється від HR у роздрібній торгівлі чи IT тим, що помилка співробітника може коштувати не лише грошей, а й людського життя. Це зумовлює надзвичайно високі вимоги до комплаєнсу (дотримання нормативів), навчання та етики.

1. Високий рівень спеціалізації кадрів

Фармацевтична галузь потребує вузькопрофільних, високоосвічених фахівців, що створює унікальні виклики для HR.

- **Talent Acquisition (TA):** Рекрутинг зосереджений на пошуку унікальних нішевих талантів (наприклад, Ph.D. у медичній хімії, фахівці з біостатистики,

експерти з регуляторних питань). Це вимагає від рекрутерів глибокого розуміння наукової термінології.

- Компенсація та пільги (C&B): Системи винагороди мають бути конкурентними на глобальному рівні, оскільки компанії конкурують за спеціалістів не лише локально, а й по всьому світу.

- Навчання та розвиток (L&D): Постійний L&D є критично важливим. Спеціалісти мають бути в курсі найновіших наукових відкриттів, технологій (наприклад, генна терапія) та постійних регуляторних змін. Інвестиції у розвиток тут найвищі.

- Управління талантами: Критично важливим є планування наступності (succession planning) для ключових наукових та керівних посад, оскільки замінити високоспеціалізованого фахівця "з ринку" швидко неможливо.

2. Регуляторні вимоги (FDA, EMA, локальні стандарти)

Жодна інша галузь не має настільки суворих вимог до документації та процесів, як фармація. HR відіграє центральну роль у забезпеченні кадрового комплаєнсу.

- Обов'язкове навчання та аудит: HR відповідає за розробку, проведення та, що найважливіше, документування обов'язкового навчання з усіх ключових стандартів:

- GMP (Good Manufacturing Practice): Правила виробництва.
- GCP (Good Clinical Practice): Правила клінічних досліджень.
- GLP (Good Laboratory Practice): Правила лабораторної практики.

- HR-Адміністрування: Вимагає надзвичайної скрупульозності. HR повинен мати миттєвий доступ до підтвердження кваліфікації та проходження тренінгів кожного співробітника, особливо того, хто працює на критичних виробничих або дослідницьких ділянках. Це є предметом перевірок з боку FDA (США) та EMA (ЄС).

- Сертифікація (ISO): HR забезпечує, щоб усі процеси управління якістю, що вимагаються стандартами ISO, були інтегровані в процедури найму, адаптації та оцінки.

3. Етичні аспекти (наприклад, у клінічних дослідженнях)

Етика у фармації безпосередньо пов'язана із захистом пацієнтів та цілісністю наукових даних. HR тут виступає захисником організаційної доброчесності.

- Кодекси поведінки та політики: HR розробляє та впроваджує суворі Кодекси поведінки, які регулюють взаємодію з лікарями, пацієнтами та постачальниками. Це включає політику боротьби з корупцією та конфліктом інтересів.

- Захист даних (GCP/GDPR): HR повинен навчати персонал правилам роботи з конфіденційною інформацією пацієнтів та даними клінічних випробувань.

- Винагорода: Системи мотивації та бонусів (C&B) мають бути етично збалансовані, щоб уникнути спокуси фальсифікувати дані досліджень або прискорювати процеси на шкоду якості чи безпеці.

4. Візуальні Стандарти та Культура Якості

Для HR у фармації стандарти (як-от GMP чи ISO 9001) – це не просто папірці, це основа корпоративної культури.

- HR відповідає за те, щоб Культура Якості (Quality Culture) була інтегрована в повсякденну роботу. Це означає, що управління ефективністю (Performance Management) оцінює не лише результат, а й дотримання процедур і стандартів.

- HR допомагає перетворити складні регуляторні вимоги на прості та зрозумілі елементи адаптації (Onboarding) та щоденної роботи.

Таким чином, HR-менеджмент у фармації — це функція, що поєднує високу наукову спеціалізацію, неперевершену скрупульозність в адмініструванні та непохитну прихильність етиці та комплаєнсу.

1.3. Рекрутинг у фармації.

Рекрутинг у фармації є стратегічно складним процесом, оскільки він має забезпечити не просто закриття вакансій, а залучення фахівців, здатних працювати в суворо регульованому середовищі.

1. Підбір Кандидатів: Спеціалізовані Профілі

Фармацевтична компанія має унікальну структуру, що вимагає підбору кадрів трьох основних груп, кожна з яких має свої специфічні вимоги:

Категорія Персоналу	Ключова вимога до HR	Приклади посад
Науково-дослідницький (R&D)	Унікальна експертиза та науковий ступінь. Пошук вузьких знань, інноваційного мислення та досвіду клінічних випробувань.	Дослідники, Біологи, Хіміки, Фармацевти-розробники, Статистики клінічних досліджень.
Виробничий та Якість (Manufacturing & QA)	Досвід роботи за стандартами GMP/ISO та увага до деталей. Критично важливо знайти людей, які суворо дотримуються процедур.	Інженери, Оператори виробничих ліній, Фахівці з контролю якості (QC), Аудитори GMP.
Комерційний та Менеджмент	Баланс між продажами та етикою. Потрібні сильні комунікативні навички, але також суворе дотримання етичних кодексів у просуванні препаратів.	Медичні представники, Менеджери з маркетингу, Фахівці з регуляторних питань (Regulatory Affairs).

2. Ключові Інструменти та Канали Рекрутингу

Через високу спеціалізацію, стандартних Job Boards часто недостатньо. HR-менеджери використовують цільові та професійні канали:

- **Професійні соціальні мережі (LinkedIn):** Є основним інструментом для хедхантингу (прямого пошуку) висококваліфікованих дослідників та менеджерів. Рекрутер повинен вміти вести цільовий пошук за науковими термінами та ролями.

- **Спеціалізовані платформи (PharmaJobs, MedReps):** Використання нішевих ресурсів, які відвідують фахівці саме цієї галузі.

- **Університети та Наукові Конференції:** Для залучення молодого наукового таланту та фахівців R&D відділи налагоджують партнерство з провідними медичними та фармацевтичними ВНЗ.

- **Внутрішній рекрутинг та Рекомендації:** Через унікальність знань, рекомендації від існуючих співробітників (особливо з R&D) є одним із найнадійніших джерел якісних кадрів.

3. Специфіка Процесу Відбору

Процес відбору у фармації є більш **багатоступеневим** та **ризикоорієнтованим**:

- **Перевірка кваліфікації (Credential Verification):** Обов'язкова та детальна перевірка дипломів, наукових ступенів, сертифікатів та ліцензій.

- **Оцінка комплаєнсу та етики:** Проведення поведінкових інтерв'ю (Behavioral Interviews) для оцінки здатності кандидата **суворо дотримуватися стандартних операційних процедур (SOP)** та етичних норм, особливо у випадках, коли стандарти суперечать особистому інтересу.

- **Наукове інтерв'ю:** Для наукових посад інтерв'ю часто проводять провідні вчені компанії, оцінюючи не лише досвід, а й **наукову ерудицію** кандидата.

- **Фоновий скринінг (Background Check):** Надзвичайно сувора перевірка минулого кандидата, особливо у випадках роботи з конфіденційною інформацією та клінічними даними.

1.4. Мотивація працівників.

Мотивація є ключовою функцією HR-менеджменту, яка забезпечує, щоб співробітники не просто виконували свої обов'язки, а робили це з високою залученістю, **продуктивністю** та **бажанням** залишатися в організації. Сучасні системи мотивації завжди поєднують фінансові та нефінансові стимули.

1. Фінансові Стимули (Compensation & Benefits)

Фінансова винагорода є гігієнічним фактором (за теорією Герцберга) — вона не завжди мотивує сама по собі, але її відсутність гарантовано демотивує.

- **Конкурентна Базова Зарплата:** HR-служба відповідає за регулярний **бенчмаркінг** (порівняння) рівня зарплат на ринку, щоб гарантувати, що оклад компанії є конкурентним. У фармацевтиці це критично для утримання унікальних наукових кадрів.

- **Системи Бонусів та Премій:**

- **Короткострокові бонуси:** Прив'язані до досягнення **KPI (Key Performance Indicators)** або цілей **OKR (Objectives and Key Results)** за квартал чи рік. Наприклад, для медичних представників — виконання плану продажів; для R&D — успішне завершення фази клінічного дослідження.

- **Довгострокові стимули (LTI):** Використовуються для мотивації та утримання топ-менеджменту та ключових науковців. Можуть включати опціони на акції (сток-опціони) або відкладені бонуси, що виплачуються через кілька років.

- **Соціальний Пакет (Пільги):** Хоча це не пряма зарплата, пільги є частиною фінансової винагороди:

- Медичне страхування (розширене, часто включає родину).
- Пенсійні накопичувальні програми.
- Оплата навчання та професійної сертифікації.

2. Нефінансові Стимули (Нематеріальна Мотивація)

Ці стимули впливають безпосередньо на **внутрішню мотивацію** та **залученість**, формуючи лояльність до компанії.

Стимул	Опис та Вплив
Професійне Визнання	Публічне відзначення успіхів (на зборах, у корпоративних новинах). Це може бути програма "Співробітник місяця" або надання титулу "Старший дослідник" за заслуги. Підвищує самооцінку та статус .

Стимул	Опис та Вплив
Гнучкий Графік Роботи	Можливість обирати початок/кінець робочого дня або працювати віддалено/ гібридно . У галузях, що вимагають високої інтелектуальної праці, це є критичним фактором для Work-Life Balance (балансу роботи та особистого життя).
Розвиток та Кар'єра	Надання можливостей для навчання (L&D) , просування по службі або перехід на нові проєкти. Це мотивує фахівців, оскільки вони бачать перспективу свого зростання в компанії.
Автономія та Вплив	Дозвіл співробітникам самостійно приймати рішення в межах своєї компетенції та можливість впливати на стратегію чи процеси. Це формує відчуття власності та відповідальності.
Корпоративна Культура	Створення позитивного, підтримуючого та етичного середовища, де працівники відчувають повагу та приналежність до спільної місії.

3. Мотивація, Базована на Даних (Візуал: Діаграма)

Сучасний HR-менеджмент використовує **HR-аналітику** для розробки мотиваційних систем, замість того, щоб покладатися на загальні припущення.

- **Діаграма "Фактори мотивації"**: HR проводить регулярні опитування залученості та задоволеності (Engagement Surveys). Результати цих опитувань візуалізуються у вигляді діаграм, які чітко показують, **що саме** найбільше мотивує або демотивує персонал *даної* організації.

- **Приклад**: Якщо опитування показує, що 80% R&D-фахівців цінують **навчання та час на власні дослідження** більше, ніж розмір річної премії, HR спрямує більшість бюджету на **L&D та гнучкість графіка**.

Таким чином, ефективна система мотивації завжди **індивідуалізована** під потреби ключових груп персоналу, **узгоджена** зі стратегією компанії та **підтверджена** аналітичними даними.

1.5. Корпоративна культура.

Корпоративна культура — це система спільних цінностей, норм, переконань, поведінкових партнерів та традицій, які визначають, як люди в організації поведуться, взаємодіють і приймають рішення. Для HR-менеджменту культура є, мабуть, **найважливішим стратегічним інструментом**.

1. Стратегічна Важливість Корпоративної Культури

HR-служба виступає архітектором та провідником культури, оскільки вона прямо впливає на ключові бізнес-показники:

- **Зниження Плинності Кадрів:** Коли співробітники поділяють цінності компанії, вони відчують себе частиною спільноти, що значно підвищує їхню **лояльність** та бажання залишатися в організації. Це знижує витрати на постійний рекрутинг.

- **Підвищення Залученості (Employee Engagement):** Сильна, позитивна культура створює сенс роботи, мотивує людей докладати більше зусиль та підвищує загальну **продуктивність**.

- **Стійкість до Змін:** Культура, що цінує гнучкість та інновації, дозволяє компанії швидше адаптуватися до ринкових викликів і криз.

- **Бренд Роботодавця:** Чітка та приваблива культура стає потужним **магнітом** для талантів під час рекрутингу.

2. Формування Культури: Цінності як Основа

Ефективна культура базується на чітко визначених та реалізованих цінностях, які не є просто гаслами, а відображаються у щоденній роботі.

Приклад (Фармація): Цінності як орієнтир

- **Інновації:** Ця цінність вимагає від HR-менеджменту заохочувати **L&D (навчання та розвиток)**, підтримувати час для досліджень і толерантно ставитися до невдач у R&D.

- **Відповідальність (Accountability):** HR повинен забезпечити, щоб система **Performance Management** (управління ефективністю) чітко прив'язувала винагороду не лише до результатів, а й до **способу їх досягнення** (наприклад, дотримання етичних норм).

- **Командна робота:** HR-менеджер впроваджує структури та комунікаційні платформи, які сприяють міжфункціональній співпраці.

3. Інструменти Підтримки Культури (Візуал: Колаж заходів)

Корпоративна культура підтримується трьома ключовими HR-процесами:

Процес	Роль HR	Приклади (Колаж Корпоративних Заходів)
Комунікація та Заходи	Організація фізичних та віртуальних подій, які відзначають успіхи та підтверджують цінності.	Тімбілдинги, спільне волонтерство, щорічні нагородження, спортивні дні.
Онбординг (Адаптація)	Занурення нових співробітників у культуру з першого дня, пояснення "як ми тут працюємо".	Вступні тренінги, зустрічі з керівниками, менторські програми.
Мотивація та Визнання	Створення програм визнання, які відзначають поведінку, що відповідає бажаній культурі, а не лише робочим результатам.	Премії за "Етичну поведінку", "Інноваційний прорив", "Найкращий наставник".

Підсумок: Ефективна корпоративна культура — це прямий результат стратегічної роботи HR-менеджменту, що дозволяє залучати, мотивувати та утримувати необхідних людей.

Питання для контролю знань:

1. Що є головною стратегічною метою сучасного HR-менеджменту в організації?
2. Яка з фаз еволюції HR-менеджменту характеризується перетворенням HR-функції на рівноправного бізнес-партнера у прийнятті стратегічних рішень?
3. Який із наведених пунктів НЕ належить до загальновизнаних основних принципів управління людськими ресурсами (УЛР)?
4. Яка функція HR-служби є основною відповідальною за забезпечення організації необхідною кількістю працівників з відповідною кваліфікацією?
5. Яка компетенція є найбільш важливою для стратегічного HR-менеджера та відрізняє його від операційного HR-спеціаліста?

Завдання для виконання:

Завдання 1. Розв'яжіть завдання. Складіть резюме на наступні запитання.

1. Визначте основні етапи процесу підбору персоналу в аптеці. Опишіть їх коротко.
2. Опишіть важливість професійного розвитку фармацевтичного персоналу для ефективної роботи аптеки.

Ситуаційні тестові завдання:

1. Який із нижченаведених етапів є ефективності працівників у першим у процесі управління фармацевтичних компаніях? персоналом у фармації?
A. Мотивація працівників
B. Підбір персоналу
C. Навчання та розвиток
D. Оцінка ефективності працівників
E. Комунікація з командою
- A. Референтні листи
B. Оцінка компетенцій
C. Психологічне тестування
D. Інтерв'ю з працівником
E. 360-градусний зворотний зв'язок
2. Який метод найчастіше використовується для оцінки

3. Яка система мотивації найбільше підходить для працівників, що працюють у фармацевтичній сфері?

А. Гнучкий графік роботи

В. Кар'єрний ріст і можливості підвищення

С. Додаткові вихідні дні

Д. Премії та бонуси за виконання плану

Е. Страхування життя та здоров'я

4. Яка форма навчання є найбільш ефективною для підвищення кваліфікації фармацевтів?

А. Онлайн курси

В. Вебінари

С. Наставництво

Д. Читання спеціалізованих книг

Е. Навчальні поїздки за кордон

5. Який фактор є вирішальним при виборі кандидата на позицію керівника відділу продажів у фармацевтичній компанії?

А. Вік кандидата

В. Освіта кандидата

С. Досвід роботи у фармацевтичній сфері

Д. Комунікаційні навички

Е. Рівень володіння іноземними мовами

6. Яка з наведених функцій HR-менеджмента є найважливішою для забезпечення ефективної роботи у фармацевтичній компанії?

А. Розвиток бренду роботодавця

В. Підбір та набір персоналу

С. Організація корпоративних тренінгів

Д. Оцінка продуктивності працівників

Е. Ведення документації

7. Яка значущість корпоративного навчання у фармацевтичній сфері?

А. Зниження витрат на персонал

В. Підвищення лояльності клієнтів

С. Підвищення кваліфікації працівників

Д. Оптимізація витрат на виробництво

Е. Поліпшення іміджу компанії

8. Який із зазначених документів є обов'язковим при наймі нового працівника у фармацевтичній компанії?

А. Договір про нерозголошення інформації

В. Акт приймання-передачі документів

С. Трудовий контракт

Д. Заявка на відпустку

- Е. Інструкція з техніки безпеки
9. Яке з наступних тверджень найкраще описує роль HR-менеджера у фармацевтичній компанії?
- А. Контроль за Vendor contract management
- В. Проведення наукових досліджень
- С. Управління людськими ресурсами та розвиток персоналу**
- Д. Маркетинг продуктів компанії
- Е. Ведення фінансового обліку
10. Коли варто проводити оцінку продуктивності працівників у фармацевтичній компанії?
- А. Тільки під час прийому на роботу
- В. Раз на рік під час звітності
- С. При зміні керівництва
- Д. Регулярно, залежно від проектів та цілей компанії**
- Е. Коли з'являється новий продукт
11. Який із нижченаведених етапів є першим у процесі управління персоналом у фармації?
- А. Мотивація працівників
- В. Підбір персоналу**
- С. Навчання та розвиток
- Д. Оцінка ефективності працівників

- Е. Комунікація з командою
12. Який з етапів управління персоналом передбачає пошук та відбір кандидатів на вакантні посади?
- А. Оцінка ефективності
- В. Рекрутинг**
- С. Мотивація
- Д. Навчання
- Е. Стратегічне планування
13. Який із методів є найбільш ефективним для мотивації працівників?
- А. Публічна критика
- В. Фінансові бонуси**
- С. Зниження робочого навантаження
- Д. Введення штрафних санкцій
- Е. Відсутність системи оцінки
14. Яка основна мета проведення оцінки ефективності працівників?
- А. Підвищити рівень стресу в команді
- В. Виявити слабкі сторони компанії
- С. Визначити розмір заробітної плати
- Д. Оцінити досягнення цілей та встановити напрямки розвитку**
- Е. Контролювати кожен робочий крок працівників

15. Що таке "ротація кадрів"?

A. Звільнення працівників, які не справляються із завданнями

B. Просування працівників по кар'єрній драбині

C. Переміщення працівників на інші посади всередині компанії

D. Заміна керівників відділів

E. Тимчасове переведення працівників в інший офіс

16. Який стиль управління найкраще підходить для розвитку творчих здібностей працівників?

A. Авторитарний стиль

B. Демократичний стиль

C. Бюрократичний стиль

D. Ліберальний стиль

E. Стиль мікроменеджменту

17. Як блокчейн може бути використаний в HR-менеджменті фармацевтичних компаній для забезпечення прозорості даних працівників?

A. Для централізованого зберігання особистих даних працівників

B. Для автоматизації найму нових співробітників

C. Для створення незмінних записів про кваліфікацію та сертифікацію працівників

D. Для управління фінансовою звітністю компанії

E. Для організації корпоративних заходів

18. Яка перевага блокчейн-технологій в HR-менеджменті фармацевтичної компанії?

A. Збільшення кількості співбесід

B. Покращення швидкості аналізу ринку

C. Підвищення безпеки та достовірності особистих даних працівників

D. Автоматичне проведення тренінгів для персоналу

E. Зменшення витрат на фармацевтичні дослідження

19. Яким чином блокчейн може вплинути на процес найму у фармацевтичних компаніях?

A. Забезпечити можливість дистанційного найму без співбесід

B. Автоматизувати підписання контрактів із новими співробітниками

C. Створити смарт-контракти для автоматичної перевірки досвіду та кваліфікації кандидатів

D. Збільшити кількість кандидатів на кожну позицію

E. Зменшити витрати на рекламу вакансій

20. Як блокчейн може допомогти у відстеженні кар'єрного розвитку працівників у фармацевтичних компаніях?

A. Автоматичне підвищення по кар'єрній драбині

B. Зберігання незмінних записів про всі досягнення, сертифікати та навчання працівників

C. Оптимізація графіка роботи працівників

D. Прискорення процесу підвищення зарплати

E. Підвищення ефективності співробітників через гейміфікацію

Тема 2: Правові та етичні аспекти управління персоналом. Основні положення трудового законодавства України. Регулювання найму, звільнення, робочого часу, оплати праці. Забезпечення охорони праці та безпеки на робочому місці. Етичні норми та принципи в HR-менеджменті. Управління конфліктами та вирішення трудових спорів.

Час заняття: 6 годин

Актуальність теми: Сучасний етап розвитку фармацевтичного сектору України характеризується динамічними змінами в законодавчому полі, посиленням конкуренції за кваліфіковані кадри та необхідністю адаптації до стандартів Європейського Союзу. В таких умовах управління персоналом виходить за межі простого адміністрування і стає стратегічною функцією, що базується на балансі між суворим дотриманням правових норм та впровадженням високих етичних стандартів.

Актуальність правових аспектів зумовлена трансформацією трудового законодавства у 2024–2026 роках. Введення нових форм трудових договорів, цифровізація обліку трудової діяльності та особливості регулювання праці в умовах воєнного стану вимагають від менеджменту аптечних мереж бездоганних знань процедур найму, звільнення та оплати праці. Особливої ваги набуває питання охорони праці, оскільки фармацевтичний персонал постійно перебуває під впливом специфічних професійних ризиків — від біологічних чинників до психоемоційного вигорання.

Ціль заняття: Ознайомлення з діючими законодавчими актами з питань правового регулювання трудових відносин; засвоєння основних принципів та інструментарію управління трудовими ресурсами.

Ключові слова: проєкт Трудовий кодекс України; законодавство; правове регулювання, фармацевтичний працівник; аптечний заклад

ІНФОРМАЦІЙНИЙ МАТЕРІАЛ:

2.1. Правові та етичні аспекти управління персоналом. Поняття і суть.

Управління персоналом у фармацевтичній галузі базується на тісному поєднанні правового та етичного аспектів. Це не лише забезпечує ефективність бізнес-процесів, дотримання законодавства та мінімізацію ризиків, а й формує високу довіру пацієнтів, суспільства та партнерів, адже галузь безпосередньо впливає на здоров'я та життя людей.

Правові аспекти управління персоналом (Human Resource Management, HRM) стосуються регулювання відносин між роботодавцем і працівниками на основі норм законодавства. Вони забезпечують дотримання законів, прав і обов'язків сторін у трудових відносинах.

Правові аспекти у фармацевтичній галузі регулюють трудові відносини на основі норм українського законодавства, які регулюють процеси підбору, мотивації, розвитку та звільнення персоналу. Вони включають конституційні, адміністративні, цивільні та трудові норми, спрямовані на захист прав працівників і роботодавців, а також відповідність специфічним вимогам галузі (охорона здоров'я, якість ліків, безпека).

Мета правових аспектів управління персоналом — забезпечити законність усіх HR-процесів, мінімізувати ризики судових позовів, захистити права працівників і підтримати стабільність організації.

Основні завдання правового регулювання: юридичне оформлення найму, переміщення та звільнення, регламентація оплати праці та соціальних гарантій, вирішення трудових спорів та розв'язання конфліктів через правові механізми, розробка та впровадження політики, що відповідають законодавству, контроль за дотриманням норм у контрактах, зарплатах, премій, соціальних гарантій, звільненнях, навчання менеджменту щодо правових вимог, аудит HR-процесів на відповідність законам.

До функції правових аспектів управління персоналом відноситься:

1. Регулююча: встановлює чіткі межі дозволеної поведінки.

2. Захисна: гарантує виплати, відпустки та безпечні умови праці, захист від порушень прав (наприклад, проти незаконного звільнення).

3. Контролююча: моніторинг дотримання законів.

4. Інформаційна: поширення знань про законодавчі зміни.

5. Профілактична: запобігання порушенням через політику та тренінги.

Зовнішнє регулювання (основні нормативні акти станом на 2026 рік):

- Конституція України.

- Кодекс законів про працю України (КЗпП) — основний акт, що регулює трудові відносини (чинний з численними змінами).

- Проект нового Трудового кодексу (або Кодексу трудових відносин від 21.08.2025) — на кінець 2025 року Мінекономіки фіналізувало проєкт, документ пройшов консультації та готується до подання у Верховну Раду; він модернізує регулювання, вводить гнучкі форми зайнятості, електронні документи, чіткі критерії трудових відносин та відповідає європейським стандартам.

- Закон України «Про оплату праці».

- Закон України «Про охорону праці» (особливо актуальний для виробництв).

- Антидискримінаційне законодавство (Закон «Про засади запобігання та протидії дискримінації»).

- Закон України «Про захист персональних даних».

- Колективні договори та регулювання діяльності профспілок.

Внутрішнє регулювання:

- Колективний договір.

- Правила внутрішнього трудового розпорядку (ПВТР).

- Посадові інструкції.

- Внутрішні політики компанії з урахуванням GMP, GDP та інших стандартів фармацевтичної діяльності.

У 2025–2026 роках очікується прийняття оновленого Трудового кодексу, що суттєво вплине на HRM у фармацевтичній галузі, зокрема через цифровізацію трудових відносин та посилення захисту прав працівників.

Етичні аспекти управління персоналом

Етичні аспекти фокусуються на моральних принципах, справедливості та відповідальності в управлінні людьми, які не завжди регулюються законом, але впливають на корпоративну культуру та репутацію, лояльність персоналу та довіру пацієнтів.

Етичні аспекти — це набір моральних норм, цінностей і принципів, що керують поведінкою менеджменту та працівниками. Вони включають чесність, справедливість, повагу до гідності людини та соціальну відповідальність, часто базуючись на кодексах етики компаній.

Мета *етичних аспектів управління персоналом* - створити справедливе, мотивуюче середовище, підвищити лояльність персоналу, уникнути етичних скандалів і сприяти сталому розвитку організації.

Види етичних аспектів:

1. Індивідуальна етика — особисті принципи менеджерів (уникнення конфлікту інтересів, чесність).
2. Організаційна етика — корпоративні кодекси (заборона дискримінації, харасменту, корупції).
3. Соціальна етика — відповідальність перед суспільством (екологічні практики, доступність ліків).
4. Професійна етика — стандарти для HR-фахівців (конфіденційність даних кандидатів).
5. Глобальна етика — врахування культурних відмінностей у міжнародних компаніях.

Функції *етичних аспектів управління персоналом*:

1. Мотиваційна: сприяння довірі та мотивації через справедливе ставлення.
2. Інтеграційна: об'єднання працівників навколо спільних цінностей.

3. Контролююча: виявлення та корекція етичних порушень.
4. Розвиваюча: підтримка етичного лідерства та професійного зростання.
5. Профілактична: запобігання харасменту, корупції чи експлуатації.

Таблиця 2.1.1

Специфіка фармацевтичної галузі

Аспект	Правові	Етичні
Основа	Закони, норми, суди	Мораль, цінності, кодекси
Санкції	Штрафи, судові позови	Репутаційні втрати, звільнення
Обов'язковість	Обов'язкові	Добровільні, але рекомендовані
Фокус	Захист прав	Справедливість і довіра
Приклади	Трудовий договір, охорона праці	Анти-харасмент політика,
Критерій порівняння	Правовий аспект	Етичний аспект (фармацевтична галузь)
Джерело норм	Закони, КЗпП, накази МОЗ, Держлікслужби	Етичний кодекс фармацевтичних працівників України + внутрішні корпоративні цінності
Обов'язковість	Примусова (штрафи, перевірки, суди)	Добровільна, але впливає на репутацію, довіру пацієнтів, плинність кадрів
Мінімальний рівень	«Не нижче закону»	«Вище закону» — моральна відповідальність перед пацієнтом
Наслідки порушення	Юридична відповідальність, блокування ліцензії	Втрата довіри суспільства, бойкот, демотивація команди
Приклад фармації	Невиплата зарплати нижче мінімуму — штраф	Примус до продажу непотрібних БАДів — втрата довіри пацієнта та репутації аптеки

Україна має Етичний кодекс фармацевтичних працівників (чинний з 2009–2010 років, базується на принципах законності, компетентності, чесності, гуманності, конфіденційності та індивідуального підходу до пацієнта). Він

поширюється на всі напрями: виробництво, дистрибуцію, аптеки, науку, освіту.

Етичні виклики в HRM фармагалузі включають:

1. Конфлікт інтересів (наприклад, подарунки від постачальників).
2. Забезпечення справедливої оплати та умов праці на виробництві.
3. Захист персональних даних працівників і пацієнтів.
4. Баланс між комерційними цілями та соціальною відповідальністю (доступність ліків).
5. Управління поколіннями.

Ключові відмінності правового та етичного підходів у фармацевтичній сфері

2.2. Основні положення трудового законодавства України.

На 14 січня 2026 року основним чинним актом, що регулює трудові відносини в Україні, залишається **Кодекс законів про працю України (КЗпП)** від 1971 року (з численними змінами та доповненнями). Новий **Трудовий кодекс України** ухвалений Урядом як проєкт 7 січня 2026 року, але він ще перебуває на розгляді у Верховній Раді та набере чинності лише через 6 місяців після закінчення або скасування воєнного стану (крім окремих норм).

Зараз діють норми **КЗпП** (актуальна редакція на сайті ВРУ) з урахуванням законів воєнного часу та змін 2024–2025 років.

Основні принципи та положення трудового законодавства України (станом на січень 2026).

1. Загальні показники на 2026 рік

Згідно із Законом «Про Державний бюджет України на 2026 рік» (№4695-IX), встановлено нові соціальні стандарти. Мінімальна заробітна плата: у місячному розмірі — 8647 грн., у погодинному розмірі — 52 грн.

Базовий посадовий оклад (ЄТС): розраховується на основі окладу працівника 1-го тарифного розряду, який з 1 січня становить 3470 грн.

2. Ключові новації Проєкту Трудового кодексу (ТКУ)

Новий кодекс складається з 322 статей та впроваджує 8 чітких ознак трудових відносин для боротьби з тінізацією ринку. Типи трудових договорів: замість 6 попередніх видів, проєкт ТКУ впроваджує 9 видів договорів, що дозволяє краще адаптувати умови праці до потреб бізнесу:

Безстрокові та строкові.

З нефіксованим робочим часом.

Учнівський трудовий договір: дозволяє легально поєднувати навчання з роботою.

Агентський трудовий договір.

Свобода праці та заборона примусової праці. Кожен має право вільно обирати вид діяльності, професію та місце роботи (ст. 2, ст. 43 Конституції, ст. 2 КЗпП).

Рівність прав і можливостей. Заборонена дискримінація за ознаками статі, віку, стану здоров'я, інвалідності, походження, політичних поглядів тощо (ст. 2-1 КЗпП).

Захист трудових прав. Держава гарантує захист трудових прав працівників, в т.ч. через суд, інспекцію праці, профспілки.

Укладення трудового договору. Трудові відносини оформлюються виключно письмовим трудовим договором (обов'язково з 2017 року — ст. 21, 24 КЗпП). Основні види: безстроковий, строковий, сумісництво, дистанційна/надомна робота тощо.

Робочий час. Нормальна тривалість — не більше **40 годин на тиждень** (ст. 50). Скорочений робочий час — для певних категорій (шкідливі умови, неповнолітні тощо). Під час воєнного стану — до 60 годин на тиждень для критичних галузей.

Час відпочинку. Щотижневий безперервний відпочинок — не менше 42 годин.

Графік відпусток — обов'язковий щороку, затверджується до 5 грудня попереднього року. Працівник може просити зміну, але остаточно вирішує роботодавець з урахуванням виробництва. Під час воєнного стану: відпустки

без збереження зарплати можуть бути обов'язковими до 30 днів на рік за ініціативою роботодавця (якщо виробнича необхідність). Не можна примусово відправляти у відпустку без згоди, якщо працівник на фронті чи в зоні бойових дій (окремі нюанси).

У проєкті Трудового кодексу (поки не діє) — основна відпустка зростає до **28 календарних днів**, святкові не включаються в тривалість.

Щорічна основна оплачувана — не менше 24 календарних днів (ст. 6 Закону про відпустки), **КЗпП** (ст. 74, 79). Додаткові відпустки: за вислугу до 14 днів, шкідливі умови 7–14 днів, діти 14 днів.

Оплата праці. Мінімальна заробітна плата — встановлюється щороку Законом про держбюджет (2026 рік — підвищена порівняно з 2025). Оплата не нижче мінімальної за повний робочий місяць. Понаднормова робота — не менше ніж у подвійному розмірі. Нічна робота (22:00–06:00) — доплата не менше 20%.

Звільнення. Основні підстави (ст. 36, 40, 41 КЗпП). Найпоширеніші: за угодою сторін, за ініціативою працівника, за ініціативою власника (зокрема скорочення, прогул, невідповідність посаді). Під час воєнного стану діє низка обмежень на звільнення. За угодою сторін.

За ініціативою працівника (за 2 тижні, але під час воєнного стану — у будь-який строк, якщо є загроза життю або підприємство в районі бойових дій — Закон № 2136-IX).

За ініціативою роботодавця: скорочення штату (попередження за 2 місяці, вихідна допомога — 1 середня зарплата). Прогоул, поява в нетверезому стані. Невідповідність посаді. Ліквідація підприємства.

Під час воєнного стану — додатково: неможливість забезпечити роботу через бойові дії (п. 6 ст. 41).

Зміна істотних умов праці (переведення, зміна графіка) — без 2-місячного попередження, якщо відмова працівника — звільнення за п. 6 ст. 41.

У проєкті ТКУ — процедура звільнення загалом схожа, але критика профспілок, послаблено захист під час лікарняного/відпустки, збільшено понаднормові до 180–250 годин на рік.

Особливості воєнного стану (Закон № 2136-ІХ): можна звільняти під час лікарняного чи відпустки (дата звільнення — перший робочий день після). Обмежено звільнення вагітних, матерів з дітьми до 3 років, одиноких батьків (але не повністю заборонено в деяких випадках).

Обов'язок роботодавця: при звільненні видати копію наказу та надати рекомендації на вимогу працівника.

Охорона праці. Роботодавець зобов'язаний створити безпечні умови, проводити інструктажі, медогляди (Закон «Про охорону праці»).

Особливі категорії працівників:

Жінки (заборона важких робіт, обмеження нічних змін, відпустка по вагітності та пологах — 126 днів).

Неповнолітні (обмеження робочого часу, заборона важких/шкідливих робіт).

Особи з інвалідністю (з 01.01.2026 суттєво змінено норматив працевлаштування та, введено штрафи та звітність).

Батьки з дітьми до 15 років, багатодітні тощо.

Воєнний стан (Закон № 2136-ІХ та зміни 2025 року). Можливість призупинення дії трудового договору. Збільшення робочого часу до 60 годин. Обмеження деяких прав на звільнення та відпустки. Особливості для працівників на територіях бойових дій.

4. Дистанційна робота (актуально після змін 2025 року — Закон № 4339-ІХ від травня 2025).

Оформлюється **письмовим трудовим договором** (обов'язково).

Робота поза приміщенням роботодавця з використанням ІКТ.

Роботодавець забезпечує обладнання або компенсує витрати (якщо працівник використовує своє). Веде облік робочого часу (працівник сам фіксує, але за графіком). Може направляти у відрядження (якщо прописано в

договорі), працівник повідомляє місце перебування, можливість поєднувати з **гнучким графіком**. Тимчасово (на період, наприклад, свят) — наказом без зміни договору, якщо не змінюються істотні умови.

2.3. Регулювання питань найму, звільнення, робочого часу, оплати праці.

Регулювання питань найму працівників в Україні (станом на січень 2026 року) в основному здійснюється Кодексом законів про працю України (КЗпП), який залишається основним нормативним актом, попри численні зміни та спроби прийняти новий Трудовий кодекс.

Проект оновленого **Трудового кодексу України**, ухвалений Урядом у січні 2026 року, спрямований на заміну застарілого КЗпП 1971 року. Він модернізує ринок праці, впроваджує європейські стандарти та цифровізує відносини між працівником і роботодавцем.

1. Регулювання найму та типи договорів

При процедурі найму Трудовий договір завжди укладається письмово (допускається електронна форма з ЕЦП). Випробувальний термін: умови мають бути чітко зафіксовані в договорі (ст. 37-40 Проекту).

Основні принципи та заборони (ст. 2–6, 22–25 КЗпП)

Заборонена будь-яка дискримінація за ознаками статі, віку, походження, соціального стану, релігійних переконань, інвалідності.

Заборонено необґрунтовану відмову в прийнятті на роботу (особливо вагітним, жінкам з дітьми до 3 років, самотніми матерями тощо).

2. Документи, необхідні для працевлаштування (ст. 24, 25 КЗпП)

Працівник при прийнятті на роботу подає:

паспорт або ID-картку з реєстрацією місця проживання;

трудова книжка (якщо ведеться) або відомості з реєстру застрахованих осіб (електронна трудова);

військовий квиток / приписне свідоцтво (для військовозобов'язаних);

документ про освіту / кваліфікацію (якщо посада вимагає);

овідку про несудимість (для певних посад).

При процедурі найму Трудовий договір завжди укладається письмово (допускається електронна форма з ЕЦП). Випробувальний термін: умови мають бути чітко зафіксовані в договорі (ст. 37-40 Проєкту).

Проєкт ТКУ суттєво розширює варіативність працевлаштування, збільшуючи кількість типів трудових договорів (з 6 до 9).

Письмова форма (ст. 24 Проєкту): Встановлюється обов'язковість письмового трудового договору з кожним працівником. Електронні документи прирівнюються до паперових.

Ознаки трудових відносин (ст. 13 Проєкту): Вперше на законодавчому рівні закріплено 8 ознак трудових відносин. Це зроблено для боротьби з прихованим безробіттям та підміною трудових договорів договорами з ФОП.

Учнівський трудовий договір (нова стаття): Спеціальний механізм для молоді, що дозволяє офіційно поєднувати навчання з першою роботою.

Випробувальний термін (ст. 37-40 Проєкту): Умова про випробування вважається погодженою тільки якщо вона зафіксована в письмовому договорі.

У проєкті ТКУ — дистанційна та надомна робота чітко врегульовані як окремі види договорів, більше захисту та гнучкості.

2. Робочий час та гнучкі режими

Новий Кодекс легалізує сучасні формати роботи, які раніше регулювалися лише підзаконними актами.

Гнучкі форми роботи (Книга 2 Проєкту): Офіційно закріплюються дистанційна, надомна робота та робота з нефіксованим робочим часом.

Режим праці для батьків: Ст. 133 та наступні надають право батькам (і матері, і батьку) на гнучкий графік та розширені відпустки (наприклад, по 2 місяці відпустки для кожного з батьків для догляду за дитиною).

Понаднормові роботи: Передбачено підвищену оплату за роботу понад норму, але з можливістю збільшення річного ліміту годин за згодою сторін (за умови дотримання гарантій відпочинку).

3. Оплата праці та соціальні гарантії

Проєкт пропонує прозорі механізми, узгоджені зі стандартами ЄС.

Мінімальна заробітна плата: Встановлюється механізм визначення мінзарплати як відсотка від середньої по країні (погодинна та місячна).

Щорічна відпустка (ст. 133 Проекту): Тривалість основної оплачуваної відпустки збільшується з 24 до 28 календарних днів.

Індексація та терміни: Зберігаються жорсткі вимоги щодо регулярності виплат (не рідше 2 разів на місяць) та обов'язкової компенсації за затримку.

4. Звільнення та захист прав

Процедура розірвання відносин стає прозорішою, але з акцентом на захист від дискримінації.

Спрощення процедур: Проект пропонує чіткіший алгоритм звільнення за ініціативою роботодавця (наприклад, у разі економічних чи технологічних змін), але з виплатою підвищених вихідних допомог.

Захист від необґрунтованого звільнення (Книга 2 Проекту):

Посилюється відповідальність за звільнення через дискримінаційні ознаки (вік, стан здоров'я, сімейні обов'язки).

Таблиця 2.3.1.

Тема	Основна новація
Форма договору	Тільки письмова (або електронна) ст. 24
Типи праці	Легалізація дистанційної та надомної роботи, Книга 2
Відпустка	Збільшення до 28 днів, ст. 133
Ознаки роботи	8 критеріїв для розрізнення праці та ФОП, ст. 13
Молодь	Учнівські договори для першої роботи, Нова книга

Проект набере чинності лише через **6 місяців після завершення воєнного стану** (крім окремих норм). До того часу основним документом залишається КЗпП України.

Трудове законодавство України регулюється Кодексом законів про працю України (КЗпП), який є чинним у редакції станом на 2026 рік (з урахуванням змін, внесених законами до 2025 року). Воно ґрунтується на Конституції України (ст. 43 — право на працю) та забезпечує гарантії прав працівників.

2.4 Забезпечення охорони праці та безпеки на робочому місці.

Закон України «Про охорону праці» визначає основні положення щодо реалізації конституційного права працівників на охорону їх життя і здоров'я у процесі трудової діяльності, на належні, безпечні і здорові умови праці, регулює за участю відповідних органів державної влади відносини між роботодавцем і працівником з питань безпеки, гігієни праці та виробничого середовища і встановлює єдиний порядок організації охорони праці в Україні.

Охорона праці - це система правових, соціально-економічних, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних і лікувально-профілактичних заходів та засобів, спрямованих на збереження життя, здоров'я і працездатності людини у процесі трудової діяльності (ст. 1).

Дія цього Закону поширюється на всіх юридичних та фізичних осіб, які відповідно до законодавства використовують найману працю, та на всіх працюючих (ст. 2).

Фармацевтичний персонал піддається специфічним ризикам: хімічні опіки, інфекції, психоемоційне виснаження.

Роботодавець зобов'язаний створити безпечні умови, навчати методам безпечної роботи, попереджати травматизм та профзахворювання, проводити атестацію робочих місць за умовами праці, медичні огляди при шкідливих умовах.

Системи управління охороною праці (СУОП/ОЗБТ), побудовані за національними стандартами та ISO 45001, мають включати оцінку ризиків, запобігання нещасним випадкам і контроль відповідності законодавству.

Для медичних і фармацевтичних працівників підкреслюється потреба у спеціальній підготовці з питань охорони праці, безпеки життєдіяльності та профілактики професійних захворювань

Державна політика в галузі охорони праці визначається відповідно до Конституції України Верховною Радою України і спрямована на створення належних, безпечних і здорових умов праці, запобігання нещасним випадкам та професійним захворюванням (ст. 4).

Стаття 5. Права на охорону праці під час укладання трудового договору
Умови трудового договору не можуть містити положень, що суперечать законам та іншим нормативно-правовим актам з охорони праці.

Під час укладання трудових договорів (крім трудового договору про дистанційну роботу) роботодавець повинен поінформувати працівника під розписку про умови праці та про наявність на його робочому місці небезпечних і шкідливих виробничих факторів, які ще не усунуто, можливі наслідки їх впливу на здоров'я та про права працівника на пільги і компенсації за роботу в таких умовах відповідно до законодавства і колективного договору та з урахуванням особливостей спрощеного режиму регулювання трудових відносин.

Статтею 6. Закону визначено права працівників на охорону праці під час роботи.

Умови праці на робочому місці, безпека технологічних процесів, машин, механізмів, устаткування та інших засобів виробництва, стан засобів колективного та індивідуального захисту, що використовуються працівником, а також санітарно-побутові умови повинні відповідати вимогам законодавства.

Працівник має право відмовитися від дорученої роботи, якщо створилася виробнича ситуація, небезпечна для його життя чи здоров'я або для людей, які його оточують, або для виробничого середовища чи довкілля. Він зобов'язаний негайно повідомити про це безпосереднього керівника або роботодавця. За період простою з причин, передбачених частиною другою цієї статті, які виникли не з вини працівника, за ним зберігається середній заробіток.

Стаття 8. Забезпечення працівників спецодягом, іншими засобами індивідуального захисту, мийними та знешкоджувальними засобами

Роботодавець зобов'язаний забезпечити за свій рахунок придбання, комплектування, видачу та утримання засобів індивідуального захисту

відповідно до нормативно-правових актів з охорони праці та колективного договору.

Стаття 13. Управління охороною праці та обов'язки роботодавця

Роботодавець зобов'язаний створити на робочому місці в кожному структурному підрозділі умови праці відповідно до нормативно-правових актів, а також забезпечити додержання вимог законодавства щодо прав працівників у галузі охорони праці.

Стаття 14. Обов'язки працівника щодо додержання вимог нормативно-правових актів з охорони праці

Працівник зобов'язаний: дбати про особисту безпеку і здоров'я, а також про безпеку і здоров'я оточуючих людей в процесі виконання будь-яких робіт чи під час перебування на території підприємства;

знати і виконувати вимоги нормативно-правових актів з охорони праці, правила поведінки з машинами, механізмами, устаткуванням та іншими засобами виробництва, користуватися засобами колективного та індивідуального захисту;

Стаття 18. Навчання з питань охорони праці

Працівники під час прийняття на роботу і в процесі роботи повинні проходити за рахунок роботодавця інструктаж, навчання з питань охорони праці, з надання першої медичної допомоги потерпілим від нещасних випадків і правил поведінки у разі виникнення аварії.

Працівник несе безпосередню відповідальність за порушення зазначених вимог.

Стаття 20. Регулювання охорони праці у колективному договорі, угоді

У колективному договорі, угоді сторони передбачають забезпечення працівникам соціальних гарантій у галузі охорони праці на рівні, не нижчому за передбачений законодавством, їх обов'язки, а також комплексні заходи щодо досягнення встановлених нормативів безпеки, гігієни праці та виробничого середовища, підвищення існуючого рівня охорони праці, запобігання випадкам виробничого травматизму, професійного захворювання,

аваріям і пожежам, визначають обсяги та джерела фінансування зазначених заходів.

2.5 Управління конфліктами та вирішення трудових спорів.

В умовах сучасного динамічного бізнес-середовища здатність ефективно керувати конфліктами стає однією з ключових компетенцій успішного керівника. Фармацевтична галузь, де ціна помилки корелює зі здоров'ям людини, вимагає особливої уваги до психологічного клімату в колективі. Розуміння природи внутрішньоособистісних та міжособистісних суперечностей дозволяє не лише запобігати деструктивним процесам, а й використовувати конфлікт як інструмент розвитку організації. Чітке визначення меж конфлікту та його причин є фундаментом для прийняття зважених управлінських рішень. Своєчасна діагностика прихованих конфліктів мінімізує репутаційні та матеріальні ризики, забезпечуючи стабільність та соціальну відповідальність підприємства.

Управління конфліктами та вирішення трудових спорів у колективі — це дві тісно пов'язані, але різні сфери. Перша стосується повсякденних міжособистісних та організаційних конфліктів, друга — юридично оформлених трудових спорів (індивідуальних чи колективних), які регулюються законодавством України.

Конфлікт (від лат. *conflictus* — зіткнення) — це найвищий ступінь загострення суперечностей, що виникає у процесі взаємодії сторін.

Конфлікт — це зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, думок або поглядів суб'єктів взаємодії, що супроводжується негативними емоційними переживаннями. В управлінні (HR-менеджмент): ситуація, в якій дії однієї сторони (працівника, групи чи керівництва) перешкоджають реалізації цілей іншої сторони, створюючи перепони для нормальної робочої діяльності.

Конфлікти в колективі — це нормально. Вони бувають **деструктивними** (руйнують відносини, знижують продуктивність) і

конструктивними (допомагають знайти кращі рішення, стимулюють інновації).

Причини виникнення конфліктів

Причини конфлікту – це явища, події, факти, ситуації, які передують конфлікту і, при визначених умовах діяльності суб'єктів соціальної взаємодії викликають його. Серед великої кількості причин конфліктів передусім виділяють загальні причини, які так чи інакше проявляються практично в усіх виникаючих конфліктах.

- розподіл ресурсів (бюджет, техніка, премія)
- різні цілі та пріоритети
- стиль керівництва та комунікація
- особистісні розбіжності (темперамент, цінності)
- перевантаження / нерівномірне навантаження
- зміни в організації (реорганізація, нові процеси)

Обов'язкові ознаки конфлікту:

1. Наявність суперечності: наявність двох або більше сторін, чий інтереси не збігаються.

2. Протидія: учасники не просто мають різні думки, а й вчиняють дії, спрямовані на захист своїх інтересів або обмеження інтересів опонента.

3. Емоційне забарвлення: конфлікт майже завжди супроводжується почуттями гніву, образи, страху або ворожості.

Конфлікт — це ситуація, коли двоє (або більше) людей хочуть різного, і це «різне» заважає їм обом отримати бажане одночасно.

Початок конфлікту фіксується, коли виконуються три умови:

- одна сторона свідомо діє проти інтересів іншої,
- друга сторона усвідомлює це як загрозу,
- обидві сторони відповідають агресивними діями.

Вид конфлікту – це варіант конфліктної взаємодії, який виділяється за певною ознакою.

Класифікація конфліктів:

В залежності від кількості учасників конфлікти поділяють на *внутрішньоособистісні, міжособистісні, групові, конфлікти між особистістю і групою.*

Внутрішньоособистісні конфлікти являють собою зіткнення всередині особистості рівносильних, але протилежно спрямованих мотивів, потреб, інтересів. Особливістю даного виду конфлікту є *вибір* між бажаннями і можливостями, між необхідністю виконувати і дотриманням необхідних вимог. Прикладами є конфлікти *“плюс-плюс”, “плюс-мінус”, “мінус-мінус”.*

Конфлікти “плюс-плюс” (конфлікти наближення-наближення): передбачають вибір одного з двох сприятливих варіантів, коли людина обирає між двома рівноцінними позитивними стимулами. Наприклад: вибір між двома престижними вакансіями у відомих фармацевтичних компаніях. Слід відмітити, що хоча вибір здійснюється з бажаних альтернатив, даний конфлікт може супроводжуватися стресовими ситуаціями, оскільки сам вибір часто буває складним і болісним.

Конфлікти “плюс-мінус” (конфлікти наближення-уникнення) – це конфлікти при яких приймається рішення, коли кожний з варіантів містить і позитивні і негативні наслідки, а вибрати потрібно один з урахуванням вирішення загального завдання. Наприклад, пропозиція високої посади, яка передбачає постійні стресові навантаження та брак часу на сім'ю.

- а) позитивний аспект – пропозиція високої посади;
- б) негативний аспект – передбачає постійні стресові відрядження та брак часу на сім'ю.

У даному випадку приходиться прораховувати ряд варіантів, необхідні емоційні і матеріальні витрати для реалізації поставленого завдання.

Конфлікти “мінус-мінус” (конфлікти уникнення-уникнення): – це конфлікти, при яких у однієї особистості виникає необхідність приймати рішення, всі варіанти якого мають негативні наслідки. Необхідність вибору між двома небажаними варіантами. *Наприклад,* на вакантну посаду претендують дві кандидатури, які не повністю відповідають кваліфікаційним

вимогам. Керівнику слід зробити вибір, оскільки в даній організації є обмеження у часі.

Різновидом внутрішньоособистісних конфліктів є *рольові конфлікти*, коли до однієї людини висуваються суперечливі вимоги щодо того, яким має бути результат її роботи. При цьому виникає необхідність одночасного виконання декількох особистих ролей.

Складність вирішення внутрішньоособистісних конфліктів полягає в тому, що іноді стикаються три складових, необхідних для досягнення поставленої мети: бажання (хочу), можливості (можу), необхідність (треба).

Наприклад: треба, але не хочу; хочу, але не можу; не хочу, але повинен.

Міжособистісні конфлікти представляють собою зіткнення індивідуумів між собою на основі протилежно направлених мотивів. Такі конфлікти є найбільш розповсюдженими, адже вони охоплюють практично усі сфери людських відносин. Будь який конфлікт у кінцевому рахунку зводиться до міжособистісного.

Конфлікт між особистістю і групою може виникнути конфлікт, якщо ця особистість займе позицію, що відрізняється від позиції групи. Наприклад, якщо очікування окремої особи знаходяться у протиріччі з очікуваннями групи, може виникнути саме такий тип конфлікту. Скажімо робітник хоче заробити більше, перевиконуючи норми, а група розглядає таку “надмірну” старанність як негативну поведінку.

Організаційні конфлікти – є наслідком ієрархічних відносин, організаційного регламентування діяльності особистості і використання розподільчих відносин в організації (посадові інструкції, структури управління, положення про оплату праці та ін.).

Спосіб вирішення конфліктів передбачає їх поділ на насильницькі (антагоністичні) конфлікти і ненасильницькі (компромісні).

Насильницькі (антагоністичні) конфлікти являють спосіб вирішення протиріччя у вигляді руйнування структур всіх конфліктуючих сторін, окрім

тієї, яка виграє конфлікт. Наприклад, війна до перемоги, повна поразка противника у спорі, вибори органів влади.

Ненасильницькі (компромісні) конфлікти допускають декілька варіантів їх вирішення за рахунок взаємної зміни цілей учасників конфлікту, строків, умов взаємодії. Переговори про перенесення строків поставки замість розірвання контракту).

Закінчення конфлікту — припинення активних дій усіх сторін незалежно від того, досягнуто мети чи ні.

Існує 5 стилів поведінки в конфлікті - модель **Томаса–Кілманна** (Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument, ТКІ) — це один із найвідоміших і найпрактичніших інструментів розуміння поведінки в конфлікті. Вона виділяє п'ять основних стилів які визначаються двома осями:

Напористість — наскільки сильно людина відстоює власні інтереси.

Кооперативність — наскільки сильно людина враховує інтереси іншої сторони.

1. Суперництво — людина наполегливо відстоює тільки свої інтереси, не бажаючи йти на поступки; прагне перемогти за будь-яку ціну, навіть якщо це шкодить відносинам.

2. Уникнення (Avoiding) — людина намагається взагалі не вступати в конфлікт або відкладає його розв'язання; ігнорує проблему, сподіваючись, що вона зникне сама собою.

3. Пристосування (Accommodating) — людина поступається своїми інтересами заради збереження гарних відносин з іншою стороною; швидко погоджується, щоб уникнути сварки.

4. Компроміс (Compromising) — обидві сторони частково поступаються, шукають середнє рішення, яке влаштовує всіх хоча б частково; це «золота середина», коли ніхто не отримує все, але й не втрачає все.

5. Співпраця (Collaborating) — людина активно шукає рішення, яке повністю задовольнить інтереси обох сторін; витрачає час і зусилля на спільний пошук «win-win» варіанту, де виграють усі.

Ефективне розв'язання конфлікту вимагає від керівника ролі медіатора — нейтральної сторони, що допомагає учасникам знайти спільну мову.

Своєчасне виявлення та визнання конфлікту. Керівник має оперативно реагувати на симптоми деструктивної напруги (саркастичні зауваження, закриті пози, зниження продуктивності), оскільки ігнорування проблеми лише переводить її у приховану фазу, що згодом вибухає масштабною кризою.

Аналіз позицій та прихованих інтересів. Необхідно чітко розрізняти декларативну позицію («Я не хочу з нею працювати») від справжньої потреби («Мені не вистачає визнання мого внеску в роботу»); розуміння глибинних мотивів відкриває шлях до справжнього примирення.

Організація безпечного простору для діалогу. Зустріч має відбуватися в нейтральному місці без сторонніх свідків, де діють суворі правила комунікації: заборона на перебивання, використання «Я-повідомлень» замість звинувачень та фокус на фактах, а не на оцінках особистості.

Пошук спільних цілей та зон дотику. Керівник допомагає сторонам згадати про спільну місію (наприклад, якісне обслуговування пацієнтів або виконання плану аптеки), що дозволяє перейти від конфронтації до спільного пошуку стратегії Win-Win, де враховано інтереси обох учасників.

Фіксація домовленостей та укладання угоди. Досягнуті компроміси найкраще фіксувати письмово у вигляді плану дій із чіткими термінами та зонами відповідальності, що мінімізує ризик різного трактування результатів переговорів у майбутньому.

Моніторинг виконання та зворотний зв'язок. Після вирішення інциденту керівник повинен регулярно цікавитися станом справ, підтримувати конструктивні зміни в поведінці сторін та проводити коригувальні зустрічі, щоб конфлікт не рецидивував.

Вирішення трудових спорів - регулюються Законом України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» від 13.11.2024.

Закон визначає правові і організаційні засади функціонування системи заходів по вирішенню колективних трудових спорів (конфліктів) і

спрямований на здійснення взаємодії сторін соціально-трудових відносин у процесі врегулювання колективних трудових спорів (конфліктів), що виникли між ними.

Стаття 2. Поняття колективного трудового спору (конфлікту):

Колективний трудовий спір (конфлікт) - це розбіжності, що виникли між сторонами соціально-трудових відносин, щодо:

- а) встановлення нових або зміни існуючих соціально-економічних умов праці та виробничого побуту;
- б) укладення чи зміни колективного договору, угоди;
- в) виконання колективного договору, угоди або окремих їх положень;
- г) невиконання вимог законодавства про працю.

Стаття 3. Сторони колективного трудового спору (конфлікту):

Сторонами колективного трудового спору (конфлікту) є: на виробничому рівні - наймані працівники (окремі категорії найманих працівників) підприємства, установи, організації чи їх структурних підрозділів або первинна профспілкова чи інша уповноважена найманими працівниками організація та роботодавець.

Стаття 8. Примирна комісія - орган, призначений для вироблення рішення, що може задовольнити сторони колективного трудового спору (конфлікту), та який складається із представників сторін.

Примирна комісія утворюється за ініціативою однієї із сторін на виробничому рівні - у триденний, на галузевому чи територіальному рівні - у п'ятиденний, на національному рівні - у десятиденний строк з моменту виникнення колективного трудового спору (конфлікту) з однакової кількості представників сторін.

Стаття 12. Порядок вирішення колективного трудового спору (конфлікту) трудовим арбітражем.

Колективний трудовий спір (конфлікт) розглядається трудовим арбітражем з обов'язковою участю представників сторін, а в разі потреби - представників інших заінтересованих органів та організацій.

Трудовий арбітраж повинен прийняти рішення у десятиденний строк з дня його створення. За рішенням більшості членів трудового арбітражу цей строк може бути продовжено до двадцяти днів.

Стаття 13. Обов'язки й права сторін колективного трудового спору (конфлікту). Жодна із сторін колективного трудового спору (конфлікту) не може ухилятися від участі в примирній процедурі. Сторони колективного трудового спору (конфлікту), примирна комісія і трудовий арбітраж зобов'язані використати для врегулювання колективного трудового спору (конфлікту) всі можливості, не заборонені законодавством.

Стаття 29. Відповідальність за порушення законодавства про колективні трудові спори (конфлікти). Особи, винні в порушенні законодавства про колективні трудові спори (конфлікти), несуть дисциплінарну, адміністративну, цивільно-правову або кримінальну відповідальність згідно із законодавством.

2.6 Етичні норми та принципи в HR-менеджменті.

Етичні норми та принципи в HR-менеджменті є основою професійної діяльності фахівця з управління персоналом. Вони визначають, як саме HR повинен поводитися в ситуаціях вибору, конфлікту інтересів, роботи з конфіденційною інформацією та взаємодії з працівниками й керівництвом.

Дотримання етики безпосередньо впливає на рівень довіри до HR-функції в компанії, на репутацію роботодавця та на загальну організаційну культуру. В Україні ці принципи частково регулюються законодавством (Конституція, Закони «Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні», «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків», КЗпП тощо), а також міжнародними стандартами.

Одним із ключових принципів є *професійна відповідальність*. HR-спеціаліст зобов'язаний приймати рішення, які приносять цінність компанії та водночас враховують інтереси працівників. Він несе відповідальність за те, щоб кадрові процеси були обґрунтованими, прозорими та відповідали стратегічним цілям бізнесу. Професійна відповідальність також означає, що

HR не може діяти лише в інтересах однієї сторони — наприклад, лише керівника чи лише окремого співробітника.

Наступний важливий принцип — етичне лідерство. HR-фахівець виступає ролевою моделлю в організації. Він демонструє етичну поведінку власним прикладом, сприяє формуванню культури поваги та справедливості.

Етичне лідерство передбачає вміння відмовлятися від участі в сумнівних практиках, навіть якщо вони вигідні короткостроково. HR повинен активно протидіяти дискримінації, мобінгу, корупційним проявам та іншим порушенням.

Конфіденційність - є одним із найбільш критичних етичних зобов'язань HR-менеджера. Інформація про працівників (медичні дані, сімейний стан, розмір заробітної плати, причини звільнення, результати атестацій тощо) становить комерційну та особисту таємницю. Розголошення такої інформації без законних підстав є грубим порушенням етики та може призвести до втрати довіри, судових позовів та репутаційних втрат компанії. Конфіденційність зберігається навіть після звільнення працівника.

Справедливість та рівність - належать до фундаментальних принципів HR-етики. Кожен процес — підбір, оцінка, просування, дисциплінарні заходи, розподіл бонусів — має бути вільним від упередженості за ознаками статі, віку, національності, релігії, сексуальної орієнтації, соціального статусу чи фізичних особливостей. HR зобов'язаний створювати рівні можливості для розвитку та кар'єрного зростання. Справедливість також означає пропорційність винагород та покарань, врахування індивідуальних обставин без фаворитизму.

Повага до гідності людини є базовим моральним орієнтиром. HR-менеджер повинен ставитися до кожного працівника як до особистості, а не лише як до ресурсу. Це означає уникнення приниження, маніпуляцій, надмірного тиску, публічного сорому чи інших форм психологічного насильства. Повага проявляється також у ввічливій, коректній комунікації, умінні вислухати та визнати право людини на власну думку.

Ще один принцип — *професійний розвиток*. HR-спеціаліст зобов'язаний постійно підвищувати свою кваліфікацію, слідкувати за змінами в законодавстві, кращими практиками та етичними стандартами. Відсутність розвитку призводить до застарілих підходів, помилок у прийнятті рішень та зниження довіри до професії загалом.

Управління конфліктами інтересів є окремою етичною вимогою. HR часто опиняється між інтересами працівника, менеджера та компанії. У таких ситуаціях фахівець повинен залишатися нейтральним, збирати факти з обох сторін, уникати поспішних висновків та шукати рішення, яке максимально враховує інтереси всіх сторін. Ставати беззастережно на чийсь бік без перевірки інформації є порушенням етики.

Прозорість у прийнятті рішень значно підвищує рівень довіри до HR-процесів. Працівники повинні розуміти критерії оцінки, правила просування, причини відмови у вакансії чи бонусі. Приховування інформації або надання суперечливих пояснень руйнує психологічний контракт між людиною та компанією.

У сучасних реаліях дедалі актуальнішим стає принцип *інклюзивності* та *різноманітності*. HR зобов'язаний активно просувати культуру, в якій цінуються різні погляди, досвіди, стилі роботи. Це не лише моральна вимога, а й бізнес-необхідність, адже різноманітні команди демонструють вищу інноваційність та адаптивність.

Етичні аспекти використання *штучного інтелекту* в HR-процесах. Алгоритми відбору резюме, аналізу поведінки, прогнозування плинності можуть містити упередженість. HR-менеджер несе відповідальність за перевірку даних, аудит моделей та пояснення рішень, прийнятих за допомогою ШІ.

Неетична поведінка HR-фахівця (наприклад, фальсифікація даних, кумівство, розголошення конфіденційної інформації, маніпуляція результатами опитувань залученості) призводить до серйозних наслідків. Серед них — втрата довіри працівників, зростання плинності кадрів,

погіршення іміджу компанії як роботодавця, судові позови, штрафи та зниження загальної ефективності бізнесу.

Дотримання етичних норм у HR-менеджменті є не лише професійним обов'язком, а й стратегічною перевагою. Компанії, де HR діє етично, отримують вищий рівень лояльності працівників, кращу репутацію на ринку праці та стабільніші результати в довгостроковій перспективі.

Етичний HR-менеджер — це не той, хто завжди подобається всім, а той, хто здатен знаходити баланс між інтересами бізнесу, працівників та власною професійною совістю. Саме такий баланс робить професію HR по-справжньому цінною для сучасної організації.

Питання для контролю знань:

1. Перелічте основні підстави та способи розірвання трудового договору згідно з КЗпП України?
2. Наведіть основні способи вирішення конфліктів в колективі?
3. Які законодавчі норми регулюють тривалість робочого дня, надурочні роботи та працю в нічний час?
4. Назвіть головні обов'язки роботодавця та гарантії безпеки працівників встановлені Законом «Про охорону праці»?
5. Як етичні принципи HR-менеджменту співвідносяться з нормами трудового права України?

Завдання для виконання:

Завдання 1. Кейс-завдання «Етична дилема та закон»

Ситуація: Керівник відділу продажів помітив, що одна зі співробітниць, яка показує чудові результати, вже тиждень запізнюється на роботу на 30 хвилин. Під час приватної розмови з'ясувалося, що в неї хвора дитина, а садочок відкривається пізніше, ніж починається робочий день.

Питання до завдання:

1. **Правовий аспект:** Які законні варіанти вирішення ситуації існують згідно з КЗпП (наприклад, зміна графіку, неповний робочий день тощо)?

2. **Етичний аспект:** Як має вчинити керівник, щоб зберегти лояльність працівниці, але не викликати обурення в інших членів команди через "привілеї"?

3. **Документування:** Яку заяву має написати працівниця, щоб це не вважалося порушенням трудової дисципліни?

Ситуаційні тестові завдання:

1. Що є необхідною передумовою конфлікту, яка сприймається учасниками як загроза їхнім інтересам?

A. Конфліктна ситуація

B. Інцидент

C. Об'єкт конфлікту

D. Емоційна напруженість

2. Керівник вирішує поступитися у конфлікті, щоб зберегти добрі стосунки з підлеглим, оскільки результат суперечки для нього не є принциповим, а для підлеглого — дуже важливий. Який стиль поведінки він обрав?

A. Ухилення

B. Пристосування

C. Співпраця

D. Компроміс

3. Яка з причин конфліктів в організаціях виникає, коли якість роботи одного відділу безпосередньо залежить від

результатів іншого, що створює підґрунтя для взаємних звинувачень?

A. Взаємозалежність

завдань

B. Обмеженість ресурсів

C. Розбіжності в цілях

D. Незадовільні комунікації

4. Який основний нормативний акт регулює трудові відносини в Україні станом на січень 2026 року?

A. Проект Трудового кодексу України

B. Кодекс законів про працю України (КЗпП)

C. Закон «Про охорону праці»

D. Конституція України (ст. 43)

5. Назвіть ключову новацію проекту Трудового кодексу України (ухвалений Урядом у січні 2026 р., але ще не чинний) стосується типів трудових договорів?

A. Зменшення з 6 до 4 видів
B. Збільшення до 9 видів (в т.ч. з нефіксованим робочим часом, учнівський, агентський)

C. Повна заборона строкових договорів

D. Лише безстрокові договори

6. Оберіть з наведених тривалість робочого тижня за КЗпП України (без урахування воєнного стану)?

A. 36 годин

B. 40 годин

C. 48 годин

D. 60 годин

7. Вкажіть мінімальну тривалість щорічної основної оплачуваної відпустки за КЗпП (чинна норма на 2026 рік)?

A. 28 календарних днів

B. 24 календарні дні

C. 20 календарних днів

D. 14 календарних днів

8. Оберіть підставу звільнення за ініціативою

роботодавця є можливою під час воєнного стану навіть у разі лікарняного чи відпустки працівника.

A. За угодою сторін

B. Неможливість забезпечити роботу через бойові дії (п. 6 ст. 41 КЗпП)

C. Прогоул

D. Всі перелічені

10. При прийнятті на роботу який документ працівник зобов'язаний подати в аптеку (фармацевт)?

A. Тільки паспорт та диплом

B. Паспорт/ID, відомості з реєстру застрахованих осіб, документ про освіту/кваліфікацію, військовий квиток (для військовозобов'язаних)

C. Лише трудову книжку

D. Довідку про несудимість та медичну книжку

Тема 3. Адаптація та розвиток персоналу в сучасній організації. Процеси ефективної адаптації нових співробітників (онбординг). Визначення потреб у навчанні та розвитку персоналу. Сучасні методи навчання та розвитку (e-learning, blended learning, коучинг, менторинг). Управління кар'єрою та планування наступності. Оцінка ефективності навчальних програм.

Час заняття: 14 години

Актуальність теми: У сучасних умовах ефективне управління персоналом є ключовим фактором успішної роботи фармацевтичних організацій. Якісна адаптація нових співробітників (онбординг) сприяє швидкому входженню в колектив, зниженню плинності кадрів та підвищенню ефективності праці.

Важливо своєчасно виявляти потреби у навчанні, застосовувати сучасні методи розвитку персоналу (e-learning, blended learning, коучинг, менторинг), планувати кар'єру та готувати фахівців до заміщення ключових посад. Оцінка ефективності навчальних програм дозволяє удосконалювати підходи до підвищення кваліфікації.

Зазначені аспекти мають особливе значення для фармацевтів, оскільки впливають на якість професійної діяльності та безпеку фармацевтичної допомоги.

Ціль заняття: надати системне розуміння сучасних підходів до адаптації, навчання та розвитку персоналу в організації. Ознайомити з ефективними процесами онбордингу, методами визначення потреб у навчанні, сучасними форматами професійного розвитку (e-learning, blended learning, коучинг, менторинг), а також з інструментами управління кар'єрою, планування наступності та оцінки ефективності навчальних програм у фармацевтичній галузі.

Ключові слова: адаптація персоналу, онбординг, розвиток персоналу, навчання співробітників, e-learning, blended learning, коучинг, менторинг, визначення потреб у навчанні, управління кар'єрою, планування наступності, оцінка ефективності навчання, кадровий потенціал.

ІНФОРМАЦІЙНИЙ МАТЕРІАЛ:

3.1 Трудова адаптація та її види

Адаптація персоналу (сучасна назва - **онбордінг** (з англ. «onboarding» - посадка на борт)) - це процес знайомства працівника з діяльністю організації і самою організацією, а також зміна власної поведінки відповідно до вимог організаційного середовища.

Трудова адаптація персоналу - взаємне пристосування працівника і організації, що ґрунтується на поступовому включенні працівника в процес виробництва в нових для нього професійних, психофізіологічних, соціально-психологічних, організаційно-адміністративних, економічних, санітарно-гігієнічних і побутових умовах праці та відпочинку.

Принципові цілі адаптації:

1. *Зменшення стартових витрат.* У період адаптації новий працівник ще не працює на повну потужність, а компанія витрачає ресурси на його навчання. Мета — скоротити цей період і зменшити втрати.;

2. *Зниження ступеня стурбованості й невизначеності у нових працівників.* Коли працівник тільки починає роботу, він може відчувати стрес, не знати, до кого звертатися, чого очікує керівництво. Адаптація допомагає зняти напругу і впевнено влитися в колектив.;

3. *Скорочення плинності робочої сили (кадрів).* Якщо новий працівник не отримає підтримки, йому буде складно, і він може швидко піти з роботи. Правильна адаптація зменшує ризик звільнення в перші місяці.;

4. *Економія часу керівника і співробітників,* оскільки робота, що проводиться за програмою, допомагає економити час кожного з них. Завдяки структурованій програмі адаптації новачка не потрібно постійно «водити за руку», що дозволяє керівнику і колегам не витрачати зайвий час.;

5. Розвиток позитивного ставлення до роботи, задоволеності роботою.

Працівник, який з перших днів відчуває турботу та підтримку, швидше полюбить свою роботу, буде більш мотивованим і лояльним до компанії.

Адаптація має на меті зробити новачка ефективним працівником якнайшвидше, знизити стрес, зменшити витрати й утримати його в компанії надовго.

Тож, *адаптація* - це старт роботи новачка на новому місці, процес занурення співробітника в нове робоче середовище, на цьому етапі людині надається первинна інформація. Правильно проведена адаптація підвищує продуктивність нових співробітників на 70%, а їх утримання - на 82%, і водночас на 69% збільшує шанс утримати фахівця в команді як мінімум на 3 роки. В іншому разі невдалий досвід онбордингу новачків призводить до того, що близько 50% співробітників змінюють місце роботи протягом першого півріччя, тож процес залишати на самоплив занадто ризиковано.

Типові помилки при адаптації на робочому місці.

Найбільш поширеною помилкою є формальний підхід до адаптації. Відсутність чіткого плану, недостатня увага до нового співробітника, навантаження інформацією у перші дні роботи значно знижують ефективність процесу. Часто керівники делегують всю відповідальність за адаптацію HR-службі, забуваючи про свою ключову роль у цьому процесі.

Завданнями підрозділу або спеціаліста з управління адаптацією в організації є:

- організація семінарів, курсів з різних питань адаптації;
- проведення індивідуальних бесід керівника, наставника з новим працівником;
- проходження інтенсивних короткострокових курсів для керівників, які знову вступають на посаду;
- проходження спеціальних курсів підготовки наставників;
- використання методу поступового ускладнення виконуваних новачком завдань;

- виконання разових громадських доручень для налагодження контактів новоприбулого працівника з колективом;
- підготовка заміни при ротації кадрів;
- проведення в колективі спеціальних рольових ігор для згуртування співробітників.

Форми адаптації:

1) *Соціальна адаптація* - процес вживання особи в соціальне середовище і перетворення його в сферу її діяльності, що передбачає такі етапи: входження в середовище; прийняття та засвоєння норм і цінностей цього середовища; активне ставлення суб'єкта до цього середовища з метою найбільш повного задоволення інтересів обох сторін.

2) *Виробнича адаптація* - процес включення працівника в нову для нього виробничу сферу, засвоєння ним виробничих умов, норм трудової діяльності, встановлення і розширення взаємозв'язків між працівником і виробничим середовищем.

3) *Професійна адаптація* - додаткове освоєння можливостей, знань і навичок, а також удосконалення професійно необхідних якостей особистості, позитивного ставлення до своєї роботи.

4) *Психофізіологічна адаптація* - пристосування до нових фізичних і психічних навантажень, фізіологічних умов праці.

5) *Соціально-психологічна адаптація* - одночасно з освоєнням умов праці працівник вступає в процес соціально-психологічної адаптації до колективу організації, що передбачає пристосування до відносно нового соціуму, норм поведінки і взаємин у новому колективі.

6) *Організаційна адаптація* – знайомство нового працівника з особливостями організаційного механізму управління організацією, місцем свого підрозділу та посади в загальній системі цілей і в структурі організації, допомагає працівникові сформулювати розуміння власної ролі в виробничому процесі.

7) *Економічна адаптація* - її об'єктом є рівень заробітної плати і своєчасність її виплати (стало актуальним останні роки).

Виділяють 2 види адаптації:

1. *Первинна адаптація* - пристосування молодих кадрів без досвіду професійної діяльності (як правило, мова йде про випускників закладів освіти). Основне завдання первинної адаптації — допомогти новачку засвоїти професійні навички, адаптуватися до корпоративної культури, норм і правил організації.

2. *Вторинна адаптація* - пристосування (адаптація) працівників, що мають досвід професійної діяльності (особи, які змінюють об'єкт діяльності або професійну роль, наприклад, при переході в ранг керівника).

Виділяють також активну і пасивну адаптацію:

- *Активна адаптація* — працівник ініціативно взаємодіє з колективом і середовищем, намагається формувати зручні для себе умови праці, шукає можливості впливу на процеси, пропонує ідеї, виявляє гнучкість та самостійність у прийнятті рішень. Така адаптація зазвичай характерна для мотивованих і впевнених у собі фахівців;

- *Пасивна адаптація* — працівник прилаштовується до існуючих умов, діє в межах заданих норм, не проявляє ініціативи у зміні середовища, а лише пристигається до нього. Такий тип адаптації притаманний тим, хто менш упевнений у собі або уникає змін.

У практиці управління персоналом важливо виявляти тип адаптації, оскільки активні адаптанти можуть стати двигунами розвитку, а пасивним часто потрібна підтримка чи наставництво для успішної інтеграції в колектив.

Умовно процес адаптації персоналу можна розділити на чотири етапи:

1) *оцінка рівня підготовленості працівника*. Якщо співробітник має не тільки спеціальну підготовку, а й досвід роботи в аналогічних підрозділах інших компаній, період його адаптації буде мінімальним;

2) *орієнтація*. Практичне знайомство нового працівника зі своїми обов'язками і вимогами, які до нього пред'являються з боку організації. В ході проведення загальної програми орієнтації часто зачіпаються наступні питання:

- Загальне уявлення про компанію: цілі, пріоритети, проблеми;
- Політика організації;
- оплата праці;
- Додаткові пільги;
- Охорона праці та дотримання техніки безпеки;

3) *дієва адаптація*. Пристосування працівника до свого статусу, включення в міжособистісні стосунки з колегами і керівництвом;

4) *функціонування*. Останній етап процесу адаптації. Характеризується поступовим подоланням виробничих і міжособистісних проблем і переходом до стабільної роботи.

Адаптаційний період можна умовно розбити на три стадії:

1. *Стадія ознайомлення* - новий фахівець знайомиться з цілями та завданнями організації, її мікрокліматом, зіставляє їх зі своїми цілями, очікуваннями і уявленнями про дану організацію. По завершенні цієї стадії працівник повинен чітко уявляти - підходить йому дана організація і робоче місце або він помилився. Адміністрація організації, в свою чергу, проводить по відношенню до нового працівника таку роботу:

- остаточно підтверджує правильність рішення про зарахування його в штат;
- забезпечує швидкий перехід фахівця в режим повноцінного виконання покладених на нього функцій;
- виявляє потенційні можливості працівника;
- остаточно визначає професійні можливості нового працівника і його індивідуальний розвиток в процесі подальшої роботи.

Всі вищезазвані питання повинні бути вирішені під час випробувального терміну або стажування нового працівника.

2. *Стадія пристосування.* Період адаптації працівника може тривати від одного місяця до одного року, що прямо залежить від допомоги, яку йому надають безпосередній керівник, служба персоналу, колеги та підлеглі. У цей період новачок повинен «вписатися» в колектив.

3. *Стадія асиміляції* - працівник проходить етап повного пристосування, повністю справляється зі своїми посадовими обов'язками, може сам намічати подальші цільові установки, стає повноправним членом колективу.

Серед найбільш популярних та універсальних методів адаптації співробітника можна виділити:

- *Тренінги у теоретичній та практичній формі* – співробітнику наочно пояснюють, що від нього потрібно, як виконати поставлене завдання, що робити у разі позаштатної ситуації.

- *Контакт керівника та новачка* - завдання спеціалістів відділу адаптації полягає в тому, щоб проконтролювати, наскільки успішно керівник та співробітник працюють між собою, також важливо стежити за тим, щоб новий фахівець не соромився ставити запитання та відповідально ставився до поставлених завдань та зауважень керівництва.

- *Поступове ускладнення завдань або метод «від простого до складного»* - починати необхідно з простого і контролювати, як працівник справляється з завданнями, поступово ускладнюючи завдання, що дозволяє працівнику плавно вливатись в робочий процес.

- *Суспільні доручення* - громадські доручення дозволять новим працівникам якнайшвидше познайомитися з колективом.

- *Тімбілдінг* або командотворення (англ. Team building — побудова команди) - відмінний варіант для спільного проведення часу, який дозволить працівнику швидше освоїтися в колективі, підніме настрій усім працівникам відділу (виїзд на природу чи проходження будь-якого квесту всім відділом).

- *Корпоративний PR* - дуже важливо, щоб усі співробітники розуміли та поділяли цінності компанії. Для новачків це особливо важливо, оскільки в очах

нового фахівця організація має стати надійним роботодавцем, де важливий кожен співробітник.

Основне завдання будь-якого виду адаптації - максимально швидко отримати повну віддачу від працівника та заручитись його лояльністю до нового місця роботи. Кінцева мета всіх процедур адаптації полягає в тому, щоб працівник почав самостійно працювати і виконувати свої функціональні завдання та давати очікуваний результат.

3.2 Сутність і завдання професійного розвитку персоналу

Система навчання і розвитку персоналу допомагає підвищити професійну майстерність працівників, формує у них сучасне економічне мислення і вміння працювати в команді, внаслідок чого підвищується продуктивність праці і ефективність функціонування організації в цілому.

Розвиток персоналу організації - це комплекс заходів, спрямованих на регулярне підвищення професійної, управлінської компетентності персоналу організації та особистісних компетенцій працівників для більш ефективного досягнення цілей і завдань організації.

Компетентність (за визначенням Конотопцевої Ю.В.) - набір знань, умінь, навичок, видів мислення, способів поведінки, професійних і світоглядних якостей, який визначає здатність особи успішно здійснювати професійну та будь-яку іншу діяльність і формується як результат навчання та досвіду.

Професійне навчання працівників визначається Законом України «Про Професійний розвиток працівників» від 12 січня 2012 року № 4312-VI <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17#Text>

Професійне навчання працівників - процес цілеспрямованого формування у працівників спеціальних знань, розвиток необхідних навичок і вмінь, які дають можливість підвищувати продуктивність праці, максимально якісно виконувати функціональні обов'язки, освоювати нові види професійної діяльності, що включає первинну професійну підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників відповідно до потреб виробництва».

Система навчання і розвитку персоналу забезпечує функціонування декількох ключових процесів організації - підвищення кваліфікації персоналу, адаптація, мотивація, управління результативністю (Performance management).

Розвиток персоналу організації впливає на ефективність праці, мотивацію працівників до зростання та їх лояльність, формування команди та загальних стандартів роботи, укріплення репутації організації тощо.

Виділяють три основні види розвитку працівників:

- *Первинна підготовка* - навчання нових працівників знанням, необхідним для старту роботи на обраній посаді.

- *Підвищення кваліфікації* - поглиблення існуючих знань - навчання, обумовлене зміною характеру і змісту праці фахівців на займаній посаді, моральним застаріванням знань.

- *Перепідготовка* - здобуття знань у суміжному чи взагалі іншому напрямку - навчання, пов'язане з необхідністю зміни спеціальності внаслідок змін у професійній структурі зайнятості, змін в працездатності працівника тощо.

Система навчання і розвитку персоналу реалізується в 2 форматах:
груповому (для навчання лінійного персоналу та керівників середньої ланки) і *індивідуальному* (для розвитку ключових працівників і вищого керівництва).

До групових методів відносять:

- тренінги професійних і управлінських навичок;
- професійні семінари та майстер-класи;
- курси професійної перепідготовки і підвищення кваліфікації;
- бізнес-симуляції (інтерактивна модель економічної системи, яка за внутрішніми умовами максимально наближена до відповідної реальної економічної одиниці - підрозділ організації, організація, галузь) і ін.

Переваги групового навчання:

- можливість моделювання різних робочих ситуацій з реальної практики з відпрацюванням нових способів поведінки в них в навчальному форматі;

- можливість отримати зворотній зв'язок і підтримку від колег в процесі навчання;

- командоутворюючий ефект;

- економічна вигода (провести тренінг для 10-15 осіб значно дешевше, ніж організувати для кожного з них окреме навчання).

Обмеження групового формату навчання:

- неможливість врахувати всі індивідуальні особливості та рівень підготовки кожного учасника (звідси неможливість забезпечити 100% глибину передачі нових знань та навичок всім учасникам через різницю в їх первинному рівні підготовленості та індивідуальних особливостях);

- недостатній час для формування стійких навичок (неможливо за один тренінг навчити людину складного навичку, звідси виникає необхідність в якісному посттренінговому супроводі для закріплення отриманих знань і навичок на практиці).

До *індивідуальних методів* належать:

- розвиваючі проекти і завдання;

- стажування і тимчасові заміщення;

- індивідуальні плани розвитку;

- наставництво / менторство (відносини, в яких більш досвідчена чи обізнана особа допомагає менш досвідченій або обізнаній засвоїти певні компетенції. Сфери застосування наставництва: адаптація молодих фахівців, послуги з особистого розвитку. *Ментор (наставник)* – більш досвідчений (в основному, старший за віком) професіонал, який пропонує допомогу, сприяння та супровід кар'єрного зростання молодого і менш досвідченого працівника). В деяких країнах поширена форма наставництва «buddying» (з англ. Buddy – «приятель»), коли взаємодія відбувається на рівних умовах - обидва працівники рівноправні та обмінюються досвідом.

- коучинг (від англ. coaching - тренерство), вишкіл – інструмент особистісного й професійного розвитку, формування якого почалося в 70-х

роках ХХ ст. - це мистецтво за допомогою бесіди й поведінки, середовища, полегшити рух людини до бажаних цілей з отриманням нею задоволення) і ін.

Переваги індивідуального навчання:

- облік індивідуальних особливостей і потреб працівника, рівня його знань і навичок при плануванні і проведенні навчання;
- персональний підхід до співробітника в процесі навчання, використання методів і форм розвитку, що максимально підходять для кожного конкретного випадку;
- можливість навчання без відриву від основної роботи.

Обмеження індивідуального формату навчання:

- висока вартість;
- складність в розробці і реалізації.

Розвиток комп'ютерних і інтернет-технологій створив ще одну форму навчання і розвитку персоналу - дистанційне навчання (E-learning) – це сукупність новітніх інформаційних методів та форм розвитку, які забезпечують проведення навчального процесу на відстані, що володіє рядом унікальних переваг:

- низька вартість (не вимагає витрат на оренду приміщень, поїздки і т. п.);
- доступність (необхідна наявність комп'ютера і доступу до мережі Інтернет);
- складання індивідуального графіка навчання, максимально відповідного співробітникові;
- високий ступінь засвоєння знань;
- можливість поєднувати навчання і роботу.

Серед обмежень дистанційного навчання можна відзначити:

- обов'язкове володіння працівником навичками роботи з комп'ютером на рівні користувача;

- висока залежність результатів навчання від особистої мотивації і відповідальності працівника (передбачає самостійність співробітника в освоєнні одержуваних знань);

- в основному служить засобом передачі знань і технологій, і в меншому ступені - дозволяє розвинути навички. Успішність закріплення отриманих знань у вигляді навичок багато в чому залежить від мотивації самого співробітника.

Найбільш поширені форми організації дистанційного навчання:

- веб-заняття - дистанційні тренінги, конференції, вебінари, ділові ігри, практикуми, майстер-класи, проведені за допомогою інтернет-технологій;

- електронні розсилки, включає лекційну інформацію і навчальні завдання;

- навчальні комп'ютерні курси та програми.

Методів і форм навчання існує безліч, в таблиці 3.1 наведено деякі сучасні методи розвитку персоналу.

Таблиця 3.1

Сучасні методи розвитку персоналу підприємств/організацій

Метод	Опис, можливості використання
Тренінг	Мінімум інформації та максимум вправ для відпрацювання навичок. Застосовується для розвитку навичок в невеличких групах осіб. Бувають <i>відкриті</i> (різноманітні та доступні) та <i>корпоративні</i> (конкретну програму можна підлаштувати з доопрацюванням під потреби та специфіку конкретної організації).
Кейс-стаді (Case study, Ситуаційний аналіз)	Система навчання, що базується на аналізі, вирішенні та обговоренні ситуацій, як змодельованих, так і реальних. Інтерактивна

	<p>технологія для короткострокового навчання керівників на основі бізнес-ситуацій. Метою є навчити аналізувати інформацію, фільтрувати та сортувати її для поставленого завдання, виявляти ключові проблеми та обирати оптимальне рішення. Кейси розрізняються за <i>форматом використання</i> (Executive-кейси (1-2 стор. і менше); <i>тематичні кейси</i> (3-5 стор.); <i>гарвардські кейси</i> (загалом 20-25 стор.)) та рівнем складності (структурованими (highly structured); «Маленькими начерками» (short vignettes); Величезними неструктурованими (long unstructured cases). Case study вважається однією з найкращих методик для розвитку аналітичного та критичного мислення, а також креативності.</p>
<p>Коучинг</p>	<p>Нова форма консультаційної підтримки, засіб сприяння, допомоги в пошуку рішень або подолання будь-якої складно ситуації. Завдання коуча надати не знання чи навички, а допомогти людині самостійно знайти їх і закріпити на практиці. На відміну від тренінгів, коучинг використовує індивідуальний підхід.</p>
<p>E-learning (дистанційне навчання)</p>	<p>Масовий метод дистанційного навчання через електронні книжки, відео уроки, комп'ютерні вправи тощо. Ефективність виявляється в передачі знань великій аудиторії</p>
<p>Самонавчання</p>	<p>Проходить в індивідуальному порядку за умови стимулювання навчання з використанням</p>

	різноманітних матеріалів (книги, документи, аудіо-, відео- і мультимедійні програми).
Менторинг	Передача досвіду від більш досвідченого працівника до молодшого. Підходить для адаптації, кар'єрного зростання, розвитку корпоративної культури.
Гейміфікація	Використання елементів гри (бали, рівні, нагороди) у навчальному процесі. Підвищує мотивацію, залучення, конкуренцію. Особливо актуальна в e-learning.

Навчання персоналу також може відрізнятися:

За видом:

- внутрішнє - в рамках самої організації і силами самої організації;
- зовнішнє - з залученням зовнішніх фахівців;
- самонавчання - до нього співробітник самостійно готується і проводить особисто.

За використанням робочого часу:

- з відривом від виробництва на час навчання
- і без відриву від виробництва на час навчання.

За рівнем підготовки:

- первинна підготовка - навчання вперше працівника без освіти;
- перепідготовка - навчання працівника з утворенням нової спеціальності (професії);
- підвищення кваліфікації – отримання нових знань і навичок в рамках своєї спеціальності; адаптаційне навчання.

За термінами навчання:

- короткострокове (не більше 5 днів і до 40 годин);
- середньострокове (до 6 місяців);
- довгострокове (більше 6 місяців).

Навчання персоналу повинне виконувати ряд завдань:

- підготовка до вирішення нових робочих завдань;
- систематичне своєчасне оновлення знань;
- активізація потенційних можливостей працівника;
- підвищення професійної культури і згуртування колективу;
- підготовка співробітників до кар'єрного росту.

3.3 Індивідуальний план розвитку працівника.

Прагнення до постійного розвитку - ознака професіоналізму, володіючи якими фахівець підвищує як власну ефективність, так і ефективність організації, де він працює. Помічником з розвитку конкретного професіонала є план індивідуального розвитку (ПІР). Планування індивідуального розвитку (ПІР) - підхід, який передбачає самостійний контроль працівника над процесом власного розвитку.

До основних завдань ПІР, вирішення яких потребує проведення в організаціях щорічних оцінок персоналу, центрів розвитку й інших оцінювальних заходів, спрямованих на вивчення ефективності роботи кожного працівника, належать:

- розробка стратегій індивідуального навчання;
- управління знаннями;
- формування інтелектуального капіталу;
- підвищення ефективності управління в організації.

Ефективність розробленого ПІР потребує розуміння здобутків, навичок і знань, якими вже володіє працівник, і визначення потреби розвитку.

Метод планування індивідуального розвитку корисний у випадках, коли критерії (компетенції) були сформульовані заздалегідь, і проведена їх формальна оцінка. Вважається, що працівник може розвивати одночасно тільки від 1 до 3-х компетенцій протягом одного року, тому доцільно обрати з них найбільш актуальні.

Процес будь-якого розвитку, в тому числі індивідуального, умовно поділяють на кілька етапів:

1) *Розуміння необхідності розвитку* - допомагає HR-фахівцю, який консультує кандидата або надає йому необхідні дані оцінки за результатами проведених заходів, при цьому тільки сам кандидат приймає рішення про розвиток.

2) *Визначення сфери або напрямку розвитку* – для цього важливими є дані, надані співробітнику його керівником або кадровою службою з одного або декількох джерел, серед яких: результати щорічної оцінки, проходження центру розвитку, зворотний зв'язок від колег тощо. Для систематизації інформації доступна Універсальна модель компетенцій SHL - UCF (Universal Competency Framework), де працівнику пропонується провести аналіз ступеня виявлення у себе 8 факторів (керівництво й прийняття рішень, підтримка й співробітництво, взаємодія та презентаційні навички, аналіз та інтерпретація).

3) *Аналіз особливостей процесу навчання*, усвідомлення специфіки свого стилю навчання та причин, які можуть вплинути на результативність роботи. Кандидат має визначити свій профіль учня та кращі методи навчання.

4) *Формування індивідуального плану розвитку* – визначення результатів по кожному напрямку розвитку (на основі технології SMART), вибір необхідних розвиваючих дій, визначення терміну їх виконання та колег, включених в цей процес.

Для реалізації наміченого ППР відповідно до поставлених цілей, необхідно регулярно (1 раз в 3-4 місяці або в залежності від графіка розвиваючих заходів) проводити загальний моніторинг відповідності поставлених цілей результатам спільно з працівником.

Впровадження ППР потребує пояснення їхньої цінності керівникам з метою зацікавлення свого персоналу у навчанні.

Слід зауважити, що план індивідуального розвитку:

- допоможе встановити кар'єрні цілі та прояснить кар'єрну траєкторію і доступні посади в організації;

- зробить робочий процес більш цікавим, оскільки частина функціоналу вийде за звичні межі та спрямується на розвиток нових компетенцій;

- стане відмінним інструментом надання зворотного зв'язку від керівника.

Блоки плану індивідуального розвитку:

1. *Інформація про співробітника* - ПШБ, дані про підрозділ, поточну посаду і період реалізації плану, кінцеву дату реалізації.

2. *Функціональна матриця* - основні професійні напрями працівника та сфери його компетенції. Кожна з функцій оцінюється за шкалою (наприклад, від 1 до 5) як керівником, так і підлеглим з подальшою підсумковою оцінкою по кожному блоку.

3. *Функції і компетенції, які оцінені нижче інших* - на них буде ґрунтуватись розвиток працівника з вказівкою методу та інструментів розвитку, очікуваного результату роботи, термінів навчання. Досягнення кожної мети потребує оцінки виконання певного завдання.

4. *Оцінка виконання ІПР* - підсумкова оцінка всіх завдань – етап є проведення конструктивної наставницької бесіди з підлеглим, прояснення його мотивації та настрою, оголошення думок щодо пройденого навчання.

За результатами отриманих оцінок з проведеного навчання узгоджується наступний період у розвитку працівника (абсолютно нові завдання або знайомі працівнику, але не виконані повною мірою).

Важливо пробувати різні методи навчання, зокрема цільові семінари, вебінари, проходження короткострокових курсів із підвищення кваліфікації, в тому числі дистанційних, що в сукупності забезпечує багатогранне навчання для подальшого розвитку співробітників.

3.4 Поняття про кар'єру, види та моделі кар'єри

В широкому розумінні *кар'єра* - це успішне просування у сфері суспільної, службової, наукової чи виробничої діяльності, досягнення популярності, слави тощо.

Кар'єра являє собою результат усвідомленої позиції і поведінки людини в трудовій діяльності, пов'язаний з посадовим чи професійним ростом.

Кар'єра (за визначенням Васильєвої О.І.) – «усвідомлені власні судження працівника про своє трудове (професійне) майбутнє; заходи, що проводяться кадровою службою організації з планування, організації, мотивації і контролю службового зростання працівника виходячи з цілей, потреб і можливостей його та організації, а також підвищують продуктивність праці, відданість працівника інтересам організації, зменшують плинність кадрів і більш повно розкривають здібності людини; поступове просування по службі, очікувані шляхи самовираження здібностей, навичок, кваліфікаційних (професійних) можливостей і розмірів винагород, пов'язаних із діяльністю працівника протягом трудового життя».

Посадове зростання - зміна посадового статусу людини, його соціальної ролі, ступеня і простору посадового авторитету.

Професійне зростання - зростання професійних знань, умінь і навичок, визнання професійним співтовариством результатів його праці, авторитету в конкретному виді професійної діяльності.

Ділова кар'єра - поступове просування особистості, пов'язане з ростом професійних навичок, статусу, соціальної ролі і розміру винагороди.

Трудова кар'єра - послідовність займаних індивідом робочих місць в ієрархічній системі трудової діяльності суспільства, а також процес переміщення працівника з нижчестоящих позицій на вищі.

Складність кар'єри визначається обумовленістю безліччю факторів впливу, перш за все, пов'язаних з особливостями особистості працівника, що будує кар'єру, і кар'єрного середовища, особливостями і рівнем розвитку суспільства, в якому діють людина і організація.

Цілі розвитку кар'єри полягають декількох аспектах:

- професія або посада мають відповідати самооцінці і моральному задоволенню, а сама робота відповідати цінностям, переконанням та бажанням людини;

- робота повинна здійснюватись в місцевості, природні умови якої сприятливо діють на стан здоров'я та дозволяють організувати гарний відпочинок;

- умови роботи мають посилювати та розвивати можливості людини;

- робота повинна мати творчу компоненту і дозволяти досягнути певного ступеня незалежності;

- оплата праці має бути високою;

- робота повинна давати можливість продовжувати активне навчання та перебувати у балансі з особистим життям.

Цілі кар'єри змінюються з віком і по мірі змін людини з підвищенням кваліфікації і місця роботи. Формування цілей кар'єри є постійним процесом.

Вектор кар'єри людини може змінюватися залежно від того, які пріоритети в поточний момент. В процесі реалізації кар'єри важливо забезпечити взаємодію всіх видів кар'єри серед яких виділяють:

Внутрішньоорганізаційна кар'єра - проходження всіх ступенів кар'єрного зростання у рамках однієї організації (навчання, вихід на роботу, професійне зростання, підтримка і розвиток індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію).

Міжорганізаційна кар'єра - працівник проходить всі щаблі кар'єрного росту в різних організаціях.

Вертикальна кар'єра - вид кар'єри, за якого відбувається підйом на більш високу сходинку структурної ієрархії (підвищення в посаді, яке супроводжується більш високим рівнем оплати праці).

Горизонтальна кар'єра - вид кар'єри, що припускає або переміщення в іншу функціональну область діяльності, розширення і ускладнення завдань або зміну службової ролі в рамках одного рівня структурної ієрархії, супроводжувані збільшенням оплати праці.

Ступінчаста кар'єра – поєднує елементи вертикальної та горизонтальної кар'єри.

Спеціалізована кар'єра – проходження працівником різних етапів професійної діяльності в рамках однієї професії (організація може бути як однією, так і змінюватись).

Неспеціалізована кар'єра - різні етапи професійного шляху працівник проходить в якості фахівця, що володіє різними професіями, спеціальностями (організація може бути як однією, так і змінюватись). Така форма розвитку кар'єри характерна для Японії.

Прихована (доцентрова) кар'єра - передбачає рух до ядра, до керівництва організацією; доступна обмеженому колу працівників, як правило, зі значними діловими зв'язками поза організацією.

Кар'єра-блискавка - стрімкий шлях до успіху, видного становища в суспільстві за надзвичайно короткий час.

Корпоративна кар'єра - орієнтація на стабільність, дохід, роботу у великих організаціях, вертикальне зростання (прагнення керівних позицій).

Професійна кар'єра - орієнтація на професійний розвиток, зміст роботи, горизонтальне зростання.

Статична кар'єра - орієнтація на стабільність, затишок, умови праці. Цей тип стає популярнішим під час кризи або як варіант вичікувальної позиції.

Творча кар'єра - орієнтація створення нового, пошук і захопленість своєю справою, генерацію ідей. Така кар'єра часто переходить у підприємницьку.

Підприємницька кар'єра - орієнтація на реалізацію ідей, зростання статусу та добробуту, прагнення до незалежності від зовнішніх факторів.

Паралельна кар'єра - орієнтація на диференціацію професії та доходів. Дуже часто паралельну кар'єру використовують на стику професій або ж на стику професія-хобі для плавних кар'єрних переходів.

Мікс-кар'єра - поєднання кількох типів кар'єри.

Починається ділова кар'єра з формування суб'єктивно усвідомлених власних суджень працівника про своє трудове майбутнє, очікуваний шлях самовираження і задоволення працею.

На практиці існують різні варіанти кар'єри, які базуються на 4 основних моделях:

- 1) трамплін;
- 2) сходи (драбина);
- 3) змія;
- 4) роздоріжжя (розпуття)

1. Модель кар'єри «Трамплін» полягає в тому, що отримуючи на кожному щаблі достатній досвід, професійні знання й уміння, уміння працювати з колективом, співробітник піднімається на більш високий щабель, аж до директора, на якій він затримується на невизначений строк, часто до смерті. Недоліком є те, що досягнувши високого службового становища, співробітник тримається за місце внаслідок; досить високих благ, які дає місце; тому що його влаштовує заробітна плата, колектив, робота, що часто є гальмом виробництва в результаті самозаспокоєності керівника й не бажання (не вміння) ухвалювати екстремальні рішення.

Зазначена модель кар'єри широко поширена серед керівників і фахівців. Життєвий шлях працівника складається із тривалого підйому по службовим сходам з поступовим ростом його потенціалу, знань, досвіду й кваліфікації. Відповідно міняються займані посади на більш складні, але краще оплачувані. На певному етапі працівник займає вищу для нього посаду й намагається стриматися в ній протягом довгострокового періоду. А потім «стрибок з трампліна» у виді відходу на пенсію.

2. Модель кар'єри «Сходи» передбачає, що кожна сходинка службової кар'єри являє собою певну посаду, яку працівник забирає фіксований час, наприклад, не більш 5 років. Такого терміну досить для того, щоб увійти в нову посаду й проробити в ній з повною віддачею. З ростом кваліфікації, творчого потенціалу й виробничого досвіду керівник або фахівець піднімається по службовим сходам. Кожну нову посаду працівник займає після підвищення кваліфікації.

Модель кар'єри «сходи» відрізняється від «трампліна» тим, що працівник перебуває на керівній посаді певний строк. Керівник починає планомірний спуск, що є гуманним, тому що стрес від необхідності постійних прийнятих кардинальних рішень знижується, а данина поваги високим професійним і особистим заслугам керівника перед підприємством має місце. Верхньої сходинки службової кар'єри працівник досягає в період максимального потенціалу, коли накопичений великий досвід і придбана висока кваліфікація, широта кругозору, професійні знання й уміння. Психологічно, ця модель дуже незручна для перших керівників через їхнє небажання йти з «перших ролей». Після заняття верхньої посади починається планомірний спуск по службовим сходам з виконанням менш інтенсивної роботи, що не вимагає прийняття складних рішень в екстремальних ситуаціях, керівництва більшим колективом. Однак, внесок керівника й фахівця як консультанта коштовний для підприємства.

3. Модель кар'єри «Змія» придатна для керівника й фахівця. Вона передбачає горизонтальне переміщення працівника з однієї посади на іншу шляхом призначення із заняттям кожної нетривалий час (1-2 роки). Це дає можливість лінійному керівнику більш глибоко вивчити конкретні функції управління, які йому придадуться на вищій посаді. Перш ніж стати директором підприємства, керівник протягом 6-9 років працює заступником директори по кадрах, комерції й економіці й всебічно вивчає важливі ділянки діяльності. Головна перевага даної моделі кар'єри полягає в можливості задоволення потреби людини в пізнанні. Це припускає постійне переміщення кадрів в апараті управління; чіткої системи призначення й переміщення й легальне вивчення соціально-психологічного клімату в колективі. Найбільше поширення ця модель одержала в Японії на великих фірмах.

При недотриманні ротації кадрів модель кар'єри «змія» втрачає значимість і може мати негативні наслідки, тому що частина працівників з перевагою темпераменту меланхоліка й флегматика не розташовані до зміни колективу або посади будуть сприйматися дуже болісно. Представлена модель

кар'єри дозволяє виростити висококласного лінійного керівника, тому що щоб дійти до вищого рівня управління людей проходить усі посади й тому прекрасно знають виробництво, здатні ухвалювати рішення без консультації, що значно прискорює процес прийняття рішень, ставити амбіційні завдання.

4. Модель кар'єри «Роздоріжжя» припускає після закінчення певного фіксованого або змінного строку роботи здійснюється проходження комплексної оцінки (атестації). За результатами зазначеної оцінки приймається рішення про підвищення, переміщення або зниження на посаді. Ця кар'єра може бути рекомендована для спільних підприємств і закордонних фірм, що застосовують трудовий договір у формі контракту.

Модель кар'єри «роздоріжжя» особливо ефективна на виробництві, де захищені права працівників, де атестація не є порожньою формальністю й стимулює необхідність підвищення професійних знань і вмінь. По результатам атестації, залежно від набраного балу, працівник:

- 1) одержує підвищення, якщо його рівень відповідає необхідним вимогам більш високої посади;
- 2) зниження, якщо він не відповідає займаній посаді (звільнення);
- 3) переміщення на аналогічну посаду, якщо його рівень відповідає займаній посаді, при цьому виробництво одержує нового керівника і його погляд з боку може дати серйозний ривок уперед.

Кар'єра може бути **динамічною**, пов'язаною із зміною робочих місць, і **статичною**, що здійснюється шляхом професійного зростання на одному місці або за однією професією.

Успіх кар'єри залежить від низки чинників: випадок, який дав людині шанс; реальний підхід до вибору; можливості, що створюються в родині (освіта, зв'язки); гарне знання власних сильних і слабких сторін; чітке планування.

Темпи розвитку кар'єри може бути різними.

Планування кар'єри полягає у виборі моделі кар'єри для різних етапів життєвого циклу, при безперервному підвищенні особистої кваліфікації та з урахуванням інтересів організації.

Головним завданням планування, управління і реалізації кар'єри є забезпечення взаємодії всіх видів кар'єр, що передбачає вирішення конкретних завдань, а саме:

- пов'язати цілі організації і окремого працівника;
- планувати кар'єру конкретного працівника з врахуванням його потреб і ситуації;
- забезпечити відкритість процесу управління кар'єрою;
- підвищувати якість планування кар'єри;
- усувати «кар'єрні глухі кути», за яких практично немає можливості для розвитку працівника;
- формувати доступні для розуміння критерії службового й професійного зростання для конкретних кар'єрних рішень;
- визначити шляхи просування, які дозволяють задовольнити кількісні й якісні потреби організації в персоналі в потрібний момент і на потрібному місці.

Етапи кар'єри - це окремі моменти, стадії процесу переміщення працівника на чергові позиції в ієрархії робочих місць. Людина в процесі своєї кар'єри проходить через різні, але взаємозалежні етапи, найпростіша версія яких охоплює чотири стадії:

- попередня стадія (відвідування школи, інших учбових закладів);
- первісна стадія (переходи з однієї роботи на іншу);
- стадія стабільної роботи (зі збереженням тієї самої роботи);
- стадія відставки (припинення активної роботи).

Кожний із етапів (стадій) кар'єри пов'язаний з реалізацією різних потреб працівника.

Планування й контроль кар'єри починається з моменту наймання працівника в організацію та триває аж до його звільнення, з визначенням просування його за системою посад або робочого місця.

Планування кар'єри не обмежується розміщенням кадрів. Воно вирішує загальні завдання розвитку персоналу, кваліфікаційного та посадового просування працівників. Планування кар'єри пов'язане з діловою оцінкою персоналу, з плануванням підвищення кваліфікації та перепідготовки працівників, з програмою внутрішньоорганізаційного руху кадрів, з соціальним плануванням.

3.5 Планування і підготовка кадрового резерву

Кадровий резерв - це група керівників і фахівців, що володіють здатністю до управлінської діяльності, відповідають вимогам, які висуваються посадою певного рангу, які пройшли процедуру відбору і систематичну цільову кваліфікаційну підготовку.

Планування кадрового резерву - прогнозування персональних просувань, їх послідовності і відповідних їм заходів. Плани кадрового резерву можуть складатися у вигляді схем заміщення посад.

Типи кадрового резерву розрізняються за:

- Видом діяльності:

1) *резерв розвитку* - група фахівців і керівників, які готуються до роботи в рамках нових напрямків (вибирають професійну або керівну кар'єру);

2) *резерв функціонування* - група фахівців і керівників, які повинні в майбутньому забезпечити ефективне функціонування організації (орієнтація на керівну кар'єру).

- Часом призначення:

а) *оперативний резерв* (складається з дублерів - кандидатів на заміщення певних ключових посад, які готові приступити до роботи негайно або в найближчому майбутньому). У нього входить частина посад, які стануть вакантними найближчим часом і вимагають конкретної підготовки кандидатів;

б) *стратегічний резерв* (молоді працівники з лідерськими якостями, які можуть займати ці посади в перспективі до 20 років).

Робота з формування кадрового резерву здійснюється кадровою службою або підрозділом по роботі з персоналом спільно з керівниками всіх рівнів і під керівництвом директора організації.

Мета роботи з кадровим резервом:

- підвищення рівня підбору і розстановки керівних кадрів, здатних ефективно працювати в сучасних умовах;
- поповнення керівних кадрів висококваліфікованими працівниками;
- створення реальної перспективи професійного та посадового просування працівників;
- своєчасне заміщення вакантних посад;
- скорочення періоду адаптації на посаді керівника новопризначених працівників.

Основними завданнями роботи з кадровим резервом є:

- виявлення працівників, які мають організаторський потенціал і створення умов для їх подальшого професійно-управлінського зростання;
- організація професійної підготовки і вироблення управлінських навичок у кандидатів;
- своєчасне внесення пропозицій щодо використання працівників, включених до складу резерву.

Основні принципи формування кадрового резерву:

- *актуальність резерву* - резерв формується під конкретні посади, потреба в заміщенні цих посад реальна;
- *відповідність* кандидата посади і типу резерву;
- *перспективність* резерву - співвідношення потенціалу кар'єрного зростання з продуктивністю роботи та рівнем компетентності фахівця;
- *персональна відповідальність* керівників усіх рівнів за висунення працівника в резерв і його підготовку;
- *добровільність* включення і перебування в кадровому резерві;

- *об'єктивність* (оцінка професійних і особистісних якостей і результатів професійної діяльності працівника при включенні до кадрового резерву здійснюється колегіально на основі об'єктивних критеріїв оцінки).

До основних критеріїв відбору кандидатів в резерв відносять:

- відповідний рівень освіти і професійної підготовки;
- досвід практичної роботи з людьми;
- організаторські здібності;
- особистісні якості;
- стан здоров'я, вік.

Джерела формування резерву кадрів — це групи працівників, які мають потенціал для кар'єрного зростання та можуть у майбутньому зайняти керівні або ключові посади в організації. Формування резерву дозволяє забезпечити наступність управління, зменшити ризики кадрового дефіциту та сприяти розвитку внутрішнього потенціалу підприємства.

До основних джерел формування резерву кадрів належать:

- Кваліфіковані фахівці — досвідчені працівники, які володіють глибокими знаннями в своїй сфері та демонструють професіоналізм і бажання зростати.

- Заступники керівників підрозділів — працівники, які вже мають частковий управлінський досвід і є логічними кандидатами на підвищення у разі звільнення основного керівника.

- Керівники нижнього рівня управління — майстри, бригадири, начальники змін тощо, які мають практичний досвід управління персоналом і можуть зростати до середнього чи вищого менеджменту.

- Дипломовані фахівці, зайняті на виробництві в якості робітників — працівники з вищою освітою, які наразі працюють за іншою спеціальністю, але мають потенціал для розвитку і потребують додаткового навчання.

Кадровий резерв називають ще **пулом талантів** або «**Talent pool**». Створюють пули талантів для випередження потреби у працівниках певної кваліфікації відповідно до прогнозованої ротації та стратегічних планів

підприємства. Кадровий резерв діє як HR-конвеєр, оскільки передбачає завчасну підготовку фахівців, які найкраще відповідають потребам організації.

Оптимальним вважається, якщо 80% вакансій закривається за рахунок просування та ротації резерву кадрів всередині організації та 20% - за рахунок залучення нових працівників з ринку праці. Таке співвідношення дозволяє зберегти організаційну культуру та знання, і водночас забезпечує «вливання» свіжих знань та оновлення колективу.

Кроки з формування кадрового резерву:

1. Визначення ключових посад для резерву.
2. Розробка профілю ключових посад (моделі компетенцій для позиції).
3. Оцінка персоналу та відбір резервістів.
4. Підготовка резервістів.
5. Оцінка результатів.
6. Подальша робота з кадровим резервом. За наявності цільових вакансій - розгляд кандидатів із успішних резервістів; заходи щодо входження співробітника на нову посаду. За відсутності вакансій – оцінка кадрових ризиків та вживання комплексу заходів щодо утримання резервістів.

Підготовка працівників резерву включає розробку планів індивідуальної підготовки для кожного співробітника з урахуванням недостатньо розвинених навичок та компетенцій відповідно до профілю ключової посади. Загальна програма може містити підготовку універсальних компетенцій, важливих на будь-якій посаді. Форми підготовки можуть бути будь-якими: у вигляді семінарів, майстер-класів, тренінгів тощо. План індивідуального розвитку має бути націлений на розвиток резервіста з урахуванням його особливостей, слабких та сильних якостей та вимог цільової посади.

3.6 Ротація кадрів як форма руху і підвищення кваліфікації працівників

Ротація кадрів (від лат. Rotatio - колообіг) - службове переміщення персоналу всередині організації на інші посади.

В ході ротації кадрів відбувається почергове перебування працівників на тій чи іншій посаді для освоєння суміжних професій, нових функцій, зміни професійних обов'язків.

Основна ознака ротації кадрів - горизонтальний напрямок переміщення з посади на посаду, з відділу до відділу, з одного підрозділу організації до іншого.

Ротація використовується як один з факторів трудової мотивації, сприяє накопиченню різноманітних знань і розширенню практичного досвіду.

Розрізняють види ротації за такими критеріями:

- За траєкторії руху ротація буває:
 - Кільцева (проходження ряду посад за певний період часу з поверненням на колишню посаду).
 - Безповоротна (переміщення без повернення до первісної посади).
 - Рокіровка (два працівника одного рівня міняються місцями).
 - За рівнем спеціалізації можливі:
 - Зміна спеціальності.
 - Суміжна спеціальність (зміни стосуються тільки характеру роботи).
 - «Просторова ротація» (характер роботи особливо не змінюється, тільки місце).
- За частотою (швидкістю, періодичністю) переміщень:
 - річна ротація (відбувається один раз на рік або з інтервалом у кілька років).
 - квартальна ротація (відбувається раз на три місяці)
 - місячна ротація (відбувається раз на місяць)
 - щоденна ротація (відбувається щодня, зазвичай у виробничих або обслуговуючих процесах)
 - щогодинна ротації. (відбувається протягом робочого дня, з інтервалами в одну-дві години)

- За об'єктом переміщення:

1. Ротація керівників

– Переміщення осіб, що обіймають керівні посади (начальники відділів, менеджери, топменеджери тощо).

– Мета: розвиток управлінських навичок, підвищення рівня відповідальності, розширення стратегічного мислення.

2. Ротація спеціалістів

– Переміщення працівників, що виконують професійні функції (інженери, економісти, юристи, технічні спеціалісти тощо).

– Мета: розширення професійних компетенцій, уникнення професійного вигорання, підвищення взаємозамінності. ***Ініціаторами проведення ротації можуть виступати:***

- *роботодавець* (вирішення внутрішніх проблем з найменшими витратами часу та коштів, він вважає, що таким чином відбудеться оптимізація робочого процесу);

- *працівник* (навчання, зміна виду діяльності з можливістю залишитись в організації, професійний розвиток, внесення різноманітності, профорієнтація).

Планування системи ротації має включати такі заходи:

1. Оцінка роботи персоналу в цілому

- Аналіз загальної ефективності працівників на своїх поточних посадах.
- Виявлення сильних і слабких сторін співробітників та підрозділів.

2. Оцінка роботи нових працівників

- Моніторинг успішності адаптації новачків.
- Виявлення потенціалу й проблем у процесі включення в роботу.

3. Зворотний зв'язок із персоналом

- Доведення результатів оцінки до кожного працівника.
- Надання можливості самостійно вирішувати, як усунути недоліки або розвинути сильні сторони.

- Це мотивує працівників до саморозвитку й підвищення власної ефективності.

4. Прийняття рішень про ротацію

- На основі зібраної аналітичної інформації здійснюється обґрунтована ротація.

- Мета — розкриття потенціалу працівників, підвищення ефективності їхньої діяльності, забезпечення розвитку.

Позитивні риси ротації:

- *Зниження плинності кадрів* — працівники бачать перспективи розвитку в організації, що знижує бажання змінювати роботу.

- *Зростання кількості раціоналізаторських пропозицій* — нові робочі умови спонукають до вдосконалення процесів і висунення ідей.

- *Формування відданості організації* — співробітники відчують увагу до свого розвитку й залученість у справи компанії.

- *Зниження рівня стресу через монотонність* — зміна обстановки і завдань перешкоджає вигорянню.

- *Забезпечення взаємозамінності* — у разі відсутності окремих працівників інші можуть їх тимчасово замінити без втрат у роботі.

- *Підвищення мотивації та задоволеності працею* — нові виклики і зони відповідальності стимулюють розвиток і зацікавленість.

- *Передача досвіду* — досвідчені працівники передають знання молодим, що сприяє підвищенню ефективності роботи.

- *Запобігання конфліктам* — кадрові перестановки можуть нейтралізувати або уникнути напруження в колективі.

- *Можливість порівняння працівників* — дає змогу адміністрації оцінити продуктивність, якості праці в різних умовах.

- *Згуртування колективу* — обмін досвідом, ротація між підрозділами покращує взаєморозуміння між працівниками.

- *Метод навчання без відриву від виробництва* — працівники здобувають нові знання та навички прямо в робочому процесі.

Ці переваги роблять ротацію ефективним інструментом управління персоналом у сучасних організаціях.

Негативні (слабкі) риси ротації:

- *Падіння продуктивності.* Коли працівника переводять на нову посаду, йому потрібен час на адаптацію — вивчення нових обов'язків, знайомство з колективом, інші процеси. Протягом цього періоду він не може працювати на повну силу, що тимчасово знижує загальну продуктивність.;

- *Великі витрати на навчання та впровадження.* Щоб працівник якісно виконував нові обов'язки, потрібно організувати додаткове навчання. Це вимагає часу, коштів і залучення інших фахівців. Також необхідні ресурси на адміністрування самої системи ротації — планування, контроль, оцінювання результатів;

- *Ризик конфліктів.* Невдале або непрозоре переміщення може викликати незадоволення серед працівників. Наприклад, якщо хтось вважає, що його перевели без поважної причини або несправедливо обрали іншого кандидата на «кращу» посаду. Це може призвести до конфліктів між колегами або з керівництвом;

- *Відмова переходити на менш привабливі посади.* Працівники, які займають престижні або комфортні посади, можуть відмовлятися від переходу на менш вигідні місця, якщо відчують, що нова роль для них гірша. Це ускладнює реалізацію ротаційної політики та створює напругу в колективі.

Ротація має свої переваги, але для того, щоб уникнути негативних наслідків, її слід ретельно планувати, враховувати індивідуальні особливості працівників, надавати підтримку під час переходу і забезпечити прозору систему ухвалення рішень.

Питання для контролю знань:

1. Що таке адаптація персоналу, які її форми та основні стадії?
2. Дайте визначення поняттю «розвиток персоналу».
3. В яких форматах в сучасному світі відбувається розвиток персоналу?
4. Наведіть переваги дистанційного навчання.
5. Що таке планування індивідуального розвитку (ПІР)?
6. Що таке кар'єра і які види та моделі кар'єри існують?

7. Що таке кадровий резерв? Перелічите його основні типи.

8. Ротація кадрів, її позитивні і негативні її риси.

Завдання для виконання

Завдання 1. Заповніть таблицю, надавши відповіді на питання, що наведені в таблиці.

<i>№</i>	<i>Завдання</i>	<i>Відповідь</i>
1	Що таке трудова адаптація?	
2	Які основні цілі адаптації персоналу?	
3	Назвіть види трудової адаптації.	
4	Що таке первинна адаптація?	
5	У чому полягає вторинна адаптація?	
6	Які стадії проходить працівник під час адаптації?	
7	Наведіть основні методи адаптації працівника, які використовуються для ефективного входження новачка в робоче середовище.	
8	У чому полягає організаційна адаптація?	

Завдання 2. Заповніть таблицю, надавши відповіді на питання, що наведені в таблиці.

<i>№</i>	<i>Завдання</i>	<i>Відповідь</i>
----------	-----------------	------------------

1	Що таке професійний розвиток персоналу і чому він важливий для організації?	
2	Назвіть основні завдання професійного розвитку працівників.	
3	Наведіть приклади конкретних заходів або інструментів, які можуть застосовуватися для професійного розвитку в сучасній організації.	
4	Які переваги отримує компанія, інвестуючи в розвиток своїх працівників?	
5	Як професійний розвиток впливає на мотивацію та залученість працівників?	

Ситуаційні тестові завдання:

- Що таке трудова адаптація персоналу?
 - Процес навчання на новому робочому місці
 - Встановлення нових правил поведінки працівника
 - Взаємне пристосування працівника і організації в умовах праці**
 - Система оплати праці на новому місці
 - Пошук нового місця роботи
- Яка з форм адаптації передбачає засвоєння норм і цінностей колективу?
 - Економічна
 - Соціально-психологічна**
 - Професійна

D. Організаційна

E. Психофізіологічна

3. Що є основною метою трудової адаптації?

A. Збільшення кількості співбесід

B. Швидке формування трудових договорів

C. Швидке пристосування працівника до роботи і підвищення його лояльності

D. Перевірка теоретичних знань співробітника

E. Контроль за оплатою праці

4. Який вид адаптації стосується знайомства нового працівника з місцем підрозділу в структурі організації?

A. Організаційна адаптація

B. Соціальна

C. Психофізіологічна

D. Професійна

E. Економічна

5. Який з методів адаптації передбачає поступове ускладнення завдань?

A. Тренінги

B. Тімбілдінг (командоутворення)

C. Суспільні доручення

D. Корпоративний PR

E. Метод «від простого до складного»

6. Який тип адаптації проходять молоді фахівці без досвіду?

A. Вторинна

B. Професійна

C. Первинна

D. Соціальна

E. Економічна

7. Як називається перша стадія адаптаційного періоду?

A. Асиміляція

B. Ознайомлення

C. Входження

D. Адаптація

E. Стажування

8. Який показник найбільш точно свідчить про успішну адаптацію працівника?

A. Частота виходів на роботу

B. Участь у громадських заходах

C. Самостійне виконання обов'язків і досягнення очікуваних результатів

D. Пройдене навчання

E. Висловлене задоволення умовами праці

9. Який вид адаптації проходить людина, що стала керівником уперше?

A. Первинна

B. Вторинна

C. Психофізіологічна

D. Соціальна

E. Професійна

10. Коли завершується процес адаптації працівника?

A. Після перших 2 днів

B. Після оформлення

C. Після стадії асиміляції

D. Після випробування

E. Після медогляду

11. Що сприяє зниженню плинності кадрів під час адаптації?

A. Жорсткий контроль

B. Високі штрафи

C. Якісна програма онбордингу

D. Відстрочене працевлаштування

E. Самоадаптація

12. Хто найчастіше відповідає за організацію адаптації в компанії?

A. Бухгалтерія

B. Відділ персоналу

C. Юридичний відділ

D. Рекламний відділ

E. Відділ логістики

13. Що таке онбординг?

A. Процес звільнення працівника

B. Система заохочень у компанії

C. Процес адаптації нового працівника в організації

D. Процедура переведення на іншу посаду

E. Навчання керівного складу

14. Який із нижченаведених методів розвитку персоналу є прикладом наставництва?

A. Тренінг

B. Онлайн-курс

C. Менторинг

D. Атестація

E. Вебінар

15. Хто відповідає за професійний розвиток персоналу в компанії?

A. Керівник державної служби

B. Тільки бухгалтерія

C. Відділ кадрів або HR

D. Зовнішні інвестори

E. Всі працівники

16. Яке навчання є найбільш ефективним для розвитку управлінських компетенцій?

A. Самостійне читання літератури

B. Тімбілдінг

C. Менторинг та коучинг

D. Проходження медогляду

E. Вивчення історії компанії

17 Коучинг – це:

A. Керівництво командою

В. Процес підтримки і розвитку особистісних і професійних якостей

- С. Навчання тільки теорії
- Д. Строге оцінювання працівників
- Е. Робота з документами

18. Коуч ставить працівнику:

- А. Вказівки, що робити

В. Питання для самостійного пошуку відповідей

- С. Завдання без пояснень
- Д. Жорсткі терміни виконання
- Е. Постійний контроль

19. Коуч — це:

- А. Контролер, який стежить за результатами працівника
- В. Інструктор, що дає готові рішення

С. Лідер, який мотивує і розкриває потенціал співробітника

- Д. Адміністратор, який оформлює документи
- Е. HR-менеджер, який проводить співбесіди

20. Хто такий ментор (наставник)?

- А. HR-менеджер, який проводить співбесіди
- В. Керівник відділу, що оцінює роботу співробітників
- С. Досвідчений професіонал, який допомагає молодому працівнику розвиватися

Д. Викладач, який читає лекції на курсах

Е. Адміністратор, який наглядає за графіком працівника

21. Що таке кар'єра?

А. Список досягнень у резюме

В. Послідовність підвищень заробітної плати

С. Професійне зростання та розвиток працівника протягом життя

Д. Зміна роботи щороку

Е. Процес працевлаштування

22. Який тип кар'єри передбачає просування працівника на вищі посади всередині організації?

А. Горизонтальна

В. Центрована

С. Вертикальна

Д. Зовнішня

Е. Тимчасова

23. Що є головною метою тимблдіingu (командоутворення) в організації?

А. Проведення регулярних оцінок ефективності персоналу

В. Формування навичок індивідуального самовдосконалення

С. Побудова злагодженої команди та покращення взаємодії між працівниками

- D. Навчання працівників новим професійним стандартам
- E. Контроль дотримання правил внутрішнього розпорядку
24. Який з наведених прикладів найкраще ілюструє тимбілдінг у дії?
- A. Щорічна переатестація працівників
- B. Колективне проходження квесту або командна гра на природі**
- C. Індивідуальне підвищення кваліфікації
- D. Проведення інструктажу з техніки безпеки
- E. Заповнення працівниками анкети задоволеності роботою
25. Яка основна мета стадії ознайомлення в процесі адаптації працівника?
- A. Досягнення повної інтеграції в колектив
- B. Виявлення потенційних можливостей працівника
- C. Формування нових професійних навичок
- D. Ознайомлення з цілями, завданнями та мікрокліматом організації**
- E. Отримання стабільної заробітної плати
26. Що відбувається на стадії пристосування під час адаптації працівника?
- A. Працівник остаточно залишає організацію
- B. Встановлюється заробітна плата
- C. Працівник звикає до нового колективу та робочих обов'язків**
- D. Визначаються нові стандарти праці
- E. Проводиться підвищення кваліфікації
27. На якій стадії адаптації працівник стає повноцінним членом команди?
- A. Ознайомлення
- B. Пристосування
- C. Асиміляція**
- D. Навчання
- E. Інтерв'ювання
28. Яка з наведених характеристик НЕ належить до стадії ознайомлення?
- A. Зіставлення власних очікувань з реальністю
- B. Ознайомлення з місією компанії
- C. Повна самостійність у роботі**
- D. Знайомство з мікрокліматом
- E. Усвідомлення підходить чи не підходить організація
29. Як довго може тривати стадія пристосування працівника до нового місця роботи?

A. Один день

B. Один тиждень

C. Один місяць

D. Від одного місяця до одного року

E. Більше трьох років

30. Що свідчить про завершення стадії асиміляції в трудовій адаптації?

A. Підписання трудового договору

B. Успішне проходження співбесіди

C. Повна самостійність у виконанні обов'язків і визначення цільових завдань

D. Отримання першої заробітної плати

E. Проходження медичного огляду

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Законодавчі, нормативні документи

1. «Основи законодавства України про охорону здоров'я» Закон України №2801-ХІІ від 19.11.1992. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text>
2. «Про затвердження норм робочого часу для працівників закладів охорони здоров'я» Наказ МОЗ України від 25 травня 2006 року № 319. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0696-06#Text>
3. Наказ ГО «Об'єднання організацій роботодавців медичної та мікробіологічної промисловості України» від 23.03.2023 р. № 02-23 «Професійний стандарт «Фармацевт»». Режим доступу: https://register.nqa.gov.ua/uploads/0/492-do_nakazu_02_23_profstandart_farmacevt.pdf
4. «Про вдосконалення атестації провізорів і фармацевтів» Наказ МОЗ України від 12.12.2006 № 818. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1366-06#Text>
5. ДОВІДНИК кваліфікаційних характеристик професій працівників. ВИПУСК 78 Охорона здоров'я. Наказ Міністерства охорони здоров'я України від 29 березня 2002 р. № 117. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va117282-02#Text>
6. «Про затвердження переліків закладів охорони здоров'я, лікарських посад, посад фармацевтів, посад фахівців з фармацевтичною освітою, посад професіоналів у галузі охорони здоров'я, посад фахівців у галузі охорони здоров'я, посад професіоналів з вищою немедичною освітою у закладах охорони здоров'я та посад професіоналів з вищою немедичною освітою, залучених до надання реабілітаційної допомоги у складі мультидисциплінарних реабілітаційних команд в закладах охорони здоров'я» Наказ Міністерства охорони здоров'я України від 28.10.2002 № 385. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0892-02#Text>
7. «Про затвердження Переліку циклів спеціалізації та тематичного удосконалення за лікарськими та фармацевтичними (провізорськими)

спеціальностями» Наказ Міністерства охорони здоров'я України від 25.07.2023 № 1347. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1362-23#Text>

Основна

1. Управління та економіка фармації : навчальний посібник до практичних занять для фармацевтів-інтернів спеціальності «Фармація» ЧІ / О. К. Єренко, І. В. Бушуєва, Т. В. Хортецька, Л. А. Фуклева -Запоріжжя : ЗДМФУ, 2024. – 125 с.

2. Бойко А. М. HR-менеджмент: сучасна теорія і практика. – Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2021.

3. Горенко Л. О. Управління людськими ресурсами. – Київ: КНЕУ, 2022.

4. Dessler, G. Human Resource Management. – 16th ed. – Pearson Education, 2020.

5. Armstrong, M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. – 15th ed. – Kogan Page, 2022.

Додаткова

1. Завацька Н. Л. Сучасні методи управління персоналом. – Тернопіль: ТНЕУ, 2019.

2. Кібальник О. О. Управління персоналом: теорія та практика. – Київ: Центр учбової літератури, 2020.

3. Семенець І. В. Психологія управління персоналом. – Київ: Освіта України, 2021.

4. Ulrich, D., Brockbank, W. The HR Value Proposition. – Harvard Business Press, 2017.

5. Cascio, W. F. Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits. – McGraw-Hill, 2019.

6. Harvard Business Review (ред.). HBR Guide to Motivating People. – Harvard Business Press, 2019.

Інформаційні ресурси

1. HR-фокус: тренди та інструменти – <https://hrliga.com>

2. World Economic Forum: Future of Jobs Report 2023 –
<https://www.weforum.org>

3. McKinsey & Company – Insights on Human Capital –
<https://www.mckinsey.com>

4. Законодавство України [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<http://zakon3.rada.gov.ua/laws>