



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  
ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ 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 для самостійної роботи для підготовки здобувачів післядипломного етапу (тематичні курси підвищення кваліфікації) для спеціальності «Фармація» / О. К. Єренко, Т. В. Хортецька, Л. А. Фуклева. - Запоріжжя : ЗДМФУ, 2026. – 113 с.

Навчальний посібник для самостійної роботи 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.	5
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.	14
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.	48
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	111

## ПЕРЕДМОВА

Начальний посібник для самостійної роботи 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 самостійного виконання, ситуаційні тестові завдання, перелік рекомендованої літератури для самостійної роботи.

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:** Тема набуває особливої значущості через постійні зміни та виклики:

- "Війна за таланти" : На тлі демографічних змін та глобалізації компанії змушені конкурувати за висококваліфікованих фахівців. Сучасний HR-менеджмент є ключем до залучення та утримання цих талентів.

- Гібридні та віддалені формати роботи: Пандемія прискорила перехід до гнучких моделей. Актуальність полягає у необхідності розробки нових HR-стратегій для управління розподіленими командами, підтримки культури та продуктивності на відстані.

- Плинність кадрів та вигорання: Зростає потреба у функціях, що фокусуються на психологічному здоров'ї співробітників, балансі роботи та життя та створенні позитивного досвіду працівника.

**Ціль заняття:** сформувати у здобувачів освіттив 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, управління людськими ресурсами.

**Інформаційний матеріал:**

**1.1. HR-менеджер. Ключові Компетенції HR-менеджера.**

HR-менеджер – це фахівець, який відповідає за управління персоналом (людськими ресурсами) у компанії. Його головна мета – забезпечити компанію кваліфікованими кадрами та створити умови для їхньої ефективної,

продуктивної та мотивованої роботи, що, зрештою, сприяє процвітанню бізнесу.

### *Ключові Компетенції HR-менеджера*

Для успішного виконання своїх обов'язків, особливо у високорегульованій фармацевтичній галузі, HR-менеджер повинен мати низку жорстких (Hard Skills) та м'яких (Soft Skills) компетенцій:

#### 1. Професійні (Hard Skills):

Знання трудового законодавства: Глибоке розуміння норм, що регулюють трудові відносини, кадрове діловодство та документацію (наймання, звільнення, відпустки, компенсації).

Рекрутинг та оцінка: Уміння визначати потреби в персоналі, складати профілі вакансій, проводити ефективний пошук (особливо вузькоспеціалізованих фармацевтичних кадрів), інтерв'ю та оцінку кандидатів.

Управління ефективністю (Performance Management): Розробка та впровадження систем оцінювання роботи (на основі KPI, атестації) та надання зворотного зв'язку.

Розробка систем компенсацій та пільг (Comp&Ben): Формування конкурентоспроможної системи оплати праці, бонусів та соціальних пакетів.

HR-аналітика: Уміння збирати, аналізувати та інтерпретувати дані, пов'язані з персоналом (плинність кадрів, ефективність навчання, залученість).

Дотримання регуляторних вимог (compliance): У фармацевтичній галузі це критично важливо – контроль ведення електронних записів про сертифікацію та підвищення кваліфікації співробітників (наприклад, відповідність стандартам GMP/GDP).

#### 2. Особистісні (Soft Skills):

Комунікативні навички: Уміння ефективно спілкуватися з керівництвом, співробітниками та зовнішніми сторонами, вести переговори.

Конфлікт-менеджмент: Здатність оперативно та справедливо вирішувати трудові суперечки та конфлікти в колективі.

Коучинг та менторство: Допомога співробітникам у професійному розвитку та досягненні цілей.

Емпатія та уважність: Здатність розуміти потреби, мотиви та психологічний стан працівників.

Організованість та відповідальність: Ведення великого обсягу документації та процесів.

## 1.2. Основна Відповідальність HR-менеджера.

Відповідальність HR-менеджера охоплює весь **життєвий цикл співробітника** в компанії:

<b>Етап Життєвого Циклу</b>	<b>Відповідальність HR-менеджера</b>
<b>Приваблення та Найм (Acquisition)</b>	Пошук, відбір та наймання кваліфікованих фахівців (рекрутинг).
<b>Адаптація (Onboarding)</b>	Організація процесу впровадження новачків у роботу, знайомство з корпоративною культурою та бізнес-процесами (наприклад, знайомство з регуляторними політиками).
<b>Розвиток та Навчання (Development)</b>	Організація тренінгів, курсів підвищення кваліфікації та програм професійного зростання (критично важливо для фармацевтів, де постійно змінюються стандарти та препарати).
<b>Мотивація та Утримання (Retention)</b>	Розробка та впровадження мотиваційних програм (як матеріальних, так і нематеріальних), створення позитивної <b>корпоративної культури</b> .

Етап Життєвого Циклу	Відповідальність HR-менеджера
Управління Ефективністю (Performance)	Проведення регулярних оцінок роботи, надання зворотного зв'язку, розробка індивідуальних планів розвитку.
Трудові відносини	Вирішення конфліктів, забезпечення справедливого ставлення, управління дисциплінарними процедурами.
Кадрове адміністрування	Ведення кадрової документації (особові справи, договори), контроль за дотриманням норм законодавства.

### 1.3. Специфіка Ролі HR у фармацевтичній компанії

У фармацевтичній галузі, де якість продукції та дотримання стандартів є життєво важливими, HR-функція має особливе значення:

**1. Потреба у вузькій експертизі:** Необхідність наймати та утримувати висококваліфікованих фахівців: фармацевтів, медичних представників, хіміків, біотехнологів, фахівців з контролю якості.

**2. Регуляторний фокус:** HR повинен забезпечити, щоб усі співробітники, особливо на виробництві та в контролі якості, регулярно проходили необхідну **сертифікацію** та **атестацію**, відповідно до стандартів **GMP** (Належна виробнича практика) та **GDP** (Належна дистрибуційна практика).

**3. Етичні норми:** HR-менеджер відповідає за підтримку високих етичних стандартів та відповідності внутрішнім політикам компанії, що особливо важливо в галузі охорони здоров'я.

**4. Управління знаннями:** Розробка навчальних програм, які не лише розвивають навички, але й забезпечують актуальність знань про нові препарати та методи лікування.

#### **1.4. Роль HR-менеджера в навчанні та розвитку фармацевтів.**

У фармацевтичній галузі, де знання застарівають дуже швидко, HR-менеджер відіграє роль **архітектора** системи безперервного професійного розвитку (Continuous Professional Development – CPD).

Ось ключові аспекти цієї ролі:

##### **1. Оцінка потреб у навчанні (Training Needs Analysis – TNA)**

HR-менеджер відповідає за систематичне визначення того, **яких саме знань і навичок не вистачає** співробітникам для ефективної роботи та досягнення бізнес-цілей.

- **Для фармацевтів:** Це може включати прогалини у знаннях про нові лікарські засоби, зміни у протоколах лікування, законодавчі оновлення або навички комунікації з клієнтами.

- **Методи:** Проведення опитувань, співбесід з керівниками відділів, аналіз результатів атестації та скарг клієнтів.

##### **2. Розробка та управління навчальними програмами**

На основі TNA, HR-менеджер розробляє або замовляє спеціалізовані навчальні програми.

- **Внутрішні тренінги:** Організація семінарів, вебінарів, що проводяться внутрішніми експертами (наприклад, провідними фармацевтами, медичними представниками).

- **Зовнішні курси:** Закупівля сертифікованих курсів, які відповідають державним вимогам щодо підвищення кваліфікації (наприклад, курси при медичних університетах або професійних асоціаціях).

- **Особливий фокус:** Розробка модулів з **регуляторної відповідності (Compliance)**, зокрема тренінгів щодо **фармаконагляду**, стандартів зберігання (GDP) та етичних норм просування продукції.

### 3. Управління сертифікацією та ліцензуванням

У фармацевтичній більшості посад вимагають наявності чинних сертифікатів з БПР та регулярного підтвердження кваліфікації.

- **Відповідальність HR:** Відстежувати терміни дії сертифікатів, дипломів та інших документів усіх фармацевтичних робітників.

- **Забезпечення відповідності:** HR-менеджер повинен гарантувати, що кожен співробітник проходить необхідні курси **в обов'язкові терміни**, щоб компанія не порушувала законодавство (наприклад, ліцензійні умови для аптек або виробництв).

### 4. Оцінка ефективності навчання

HR-менеджер не лише організовує навчання, але й оцінює, наскільки воно було ефективним.

- **Аналіз результатів:** Використання моделі **Кіркпатріка** (оцінка реакції, засвоєння, поведінки та результатів) для визначення впливу тренінгу.

- **Метрики:** Оцінка, чи призвело навчання до **зменшення кількості помилок** при відпуску ліків, **підвищення якості** консультування клієнтів, або зростання рівня продажів (залежно від типу тренінгу).

### 5. Розвиток кар'єри та кадровий резерв

HR допомагає фармацевтам будувати кар'єру всередині компанії, що підвищує їхню лояльність.

- **Індивідуальні плани розвитку (IDP):** Створення персоналізованих планів, які визначають, які компетенції потрібно розвинути фармацевту, щоб перейти на наступний щабель (наприклад, стати завідувачем аптеки, консультантом з клінічних досліджень чи тренером).

- **Кадровий резерв:** Виявлення високопотенційних співробітників (High-Potentials) серед фармацевтів та їх цілеспрямоване навчання для зайняття керівних посад у майбутньому.

Таким чином, у системі навчання фармацевтів HR-менеджер виступає не просто як адміністратор, а як **стратегічний партнер**, який забезпечує постійне зростання професійного капіталу компанії.

### **Питання для контролю знань:**

1. Поясніть, у чому полягає стратегічна відмінність HR-менеджменту у фармацевтичній компанії порівняно з HR-менеджментом у компанії з менш регульованої сфери (наприклад, IT чи роздрібна торгівля).

2. Назвіть три ключові м'які навички (Soft Skills), необхідні HR-менеджеру, і обґрунтуйте, чому кожна з них є важливою для ефективної взаємодії саме з фармацевтами.

3. Опишіть процес, який HR-менеджер повинен використовувати для забезпечення безперервного професійного розвитку фармацевтів, включаючи етапи від виявлення потреби до оцінки результатів.

4. Як саме HR-менеджер допомагає компанії запобігти порушенням ліцензійних умов та стандартів GMP/GDP, використовуючи інструменти кадрового адміністрування та навчання?

5. Поясніть, що таке "життєвий цикл співробітника" і які дві основні відповідальності несе HR-менеджер на етапі "Адаптація" нового фармацевта.

### **Завдання для виконання:**

**Завдання 1.** Кейс «Прогалини у кваліфікації та регуляторний ризик»

Мета: Проаналізувати ситуацію, визначити функцію HR та запропонувати план дій щодо управління навчанням та ризиками.

*Ситуація:*

Ви є HR-менеджером великої мережі аптек. Аудит виявив, що 15% фармацевтів не пройшли обов'язкове планове підвищення кваліфікації та/або атестацію у встановлені законодавством терміни. Це створює прямий ризик для ліцензії аптеки та порушує вимоги дотримання належної аптечної практики. Крім того, нещодавнє опитування показало, що якість консультування клієнтів щодо нових дієтичних добавок є низькою.

Ваше Завдання:

1. Ідентифікуйте Проблему та Відповідальність:

○ Яка ключова відповідальність HR-менеджера була порушена або не виконана (використовуючи термінологію, наведену в матеріалах)?

○ Назвіть три функції HR-відділу, які мають бути задіяні для вирішення цієї комплексної проблеми (регуляторної та операційної).

## 2. План Дій:

○ Сформулюйте три послідовні кроки, які ви зробите для негайного вирішення регуляторної проблеми.

○ Запропонуйте, як HR-менеджер повинен використати оцінку потреб у навчанні для вирішення проблеми низької якості консультування щодо дієтичних добавок.

### Ситуаційні тестові завдання:

1. Яка з професійних компетенцій (Hard Skills) HR-менеджера має вирішальне значення для уникнення штрафів та відкликання ліцензії у фармацевтичній компанії?

A. Ведення переговорів щодо поставок сировини.

B. Розробка програм корпоративної лояльності.

C. Проведення психологічного тестування кандидатів.

**D. Знання та контроль трудового законодавства, а також відстеження обов'язкової сертифікації персоналу.**

E. Організація офісних переїздів та ремонтних робіт.

2. Яка основна мета процесу 'Оцінка потреб у навчанні' у відділі, що складається з фармацевтичних працівників?

A. Оцінка рівня задоволеності корпоративною культурою.

B. Визначення потреби у наймі нових співробітників на наступний квартал.

C. Розробка систем ключових показників ефективності на рік.

D. Встановлення рівня заробітної плати для кожного співробітника.

**E. Виявлення прогалин у знаннях та навичках, які перешкоджають виконанню робочих стандартів (наприклад, консультування про нові препарати).**

3. Який інструмент HR-менеджменту безпосередньо спрямований на утримання висококваліфікованого фахівця та його керування кар'єрою?

- A. Регулярний аналіз конкурентів на ринку праці.
- B. Кадрове діловодство та оформлення відпусток.
- C. Проведення вихідного інтерв'ю.
- D. Розробка індивідуальних планів розвитку та включення до кадрового резерву.

**E. Первинний скринінг резюме.**

4. HR-менеджер виступає медіатором у тривалому конфлікті між завідувачем аптеки та фармацевтом чи ас. фармацевта. Яка з перелічених м'яких компетенцій є найбільш критичною для успішного врегулювання ситуації?

- A. Знання методів бюджетування HR-процесів.
- B. Уміння автоматизувати процес найму через HRM-системи.
- C. Емпатія, активне слухання та навички конфлікт-менеджменту.**
- D. Глибоке розуміння фармакології.
- E. Навички складання юридично бездоганних трудових договорів.

5. Головна мета впровадження системи KPI (Ключових показників ефективності) для фармацевтів мережі, за яку відповідає HR-менеджер, полягає у:

**A. Об'єктивному вимірюванні продуктивності, оцінці ефективності та формуванні обґрунтованої системи винагороди.**

- B. Організації корпоративних поїздок за кордон.
- C. Забезпеченні відповідності стандарту GDPR щодо особистих даних.
- D. Забезпеченні виключно ведення табелів обліку робочого часу.
- E. Мінімізації витрат на комунальні послуги аптеки.

**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:** Трансформація вітчизняного фармацевтичного ринку сьогодні відбувається в умовах інтенсивного оновлення нормативної бази, адаптації до вимог ЄС та боротьби за людський капітал. За таких обставин HR-менеджмент еволюціонує від формального діловодства до стратегічного управління, де дотримання правових регламентів поєднується з корпоративною етикою.

Актуальність правового компонента підкріплена радикальними змінами у трудовому праві протягом 2024–2026 років, зокрема цифровізацією трудових відносин (електронний облік, нові умови оплати праці та охорони здоров'я персоналу) та особливостями регулювання праці під час воєнного стану. Це вимагає від керівників аптек експертного рівня знань у питаннях найму, фінансової мотивації та охорони праці в умовах специфічних професійних ризиків.

Водночас етична складова та навички медіації конфліктів стають запорукою безпеки пацієнтів: стабільний психоемоційний клімат у команді мінімізує ризик фармацевтичних помилок.

**Ціль заняття:** Вивчення актуальної нормативно-правової бази, що регулює трудові відносини у фармації; формування навичок застосування інструментів управління людськими ресурсами для забезпечення ефективної діяльності аптеки.

**Ключові слова** Трудове законодавство, реформа трудового права, правове регулювання, професійна діяльність фармацевта, аптечний менеджмент, конфлікт-менеджмент.

## **ІНФОРМАЦІЙНИЙ МАТЕРІАЛ:**

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

Однією з найважливіших підсистем підприємства є система управління персоналом. Щоб забезпечити трансформацію інноваційного потенціалу людини в її реальну поведінку необхідно інтенсифікувати ціннісно-мотиваційну сферу особистості, що виступає джерелом інноваційно активної поведінки особистості. Персонал є основним ресурсом та головною складовою розвитку інновацій на підприємстві. Інноваційні методи управління персоналом повинні ґрунтуватися на трьох основних принципах: самостійність, професіоналізм і самовідданість. Для того, щоб система управління персоналом ефективно працювала, вона повинна містити технології та методи, які чітко відповідають принципам закладеним в основі.

Початок проектування системи управління персоналом закладений у чітко сформованій стратегії, побудові моделі, формуванні концепції розвитку та вдосконалення системи управління персоналом.

Інноваційні технології управління людськими ресурсами можна об'єднати в підсистеми, що виконують такі функції:

1) підсистема планування персоналу, що передбачає проведення попередньої роботи по створенню системи інноваційної діяльності (аналізується потенціал персоналу, розробляється кадрова політика);

2) підсистема розвитку персоналу (передбачає підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації, оцінка персоналу та переміщення вакансій, реалізація ділової кар'єри);

3) підсистема мотивації та стимулювання персоналу (розробка систем оплати праці, матеріальне, грошове та моральне стимулювання);

4) підсистема організації інноваційної діяльності персоналу (розробка технологій командної роботи, що можуть впроваджуватись в інноваційну діяльність).

Інновації в системі управління можуть втілюватись двома способами: поступовим і радикальним. Коли втілюють радикально, це означає, що на підприємстві виникли проблеми у боротьбі з конкурентами чи з отриманням прибутку, що потребує негайного втілення інновацій та різкого вдосконалення системи управління персоналом. У зазначених вище підсистемах управління персоналом перспективними фундаментальними інноваційними розробками є такі проєкти:

1) в підсистемі розвитку персоналу:

«корпоративний онлайн університет» – це добре продумана система навчання персоналу компанії, в якій використовуються всі традиційні форми бізнес-освіти для досягнення цілей компанії. Крім безпосереднього навчання співробітників, основними завданнями корпоративних університетів є популяризація та застосування досвіду та знань, накопичених підприємством;

«віртуальна школа» – внутрішній ресурс підприємства, на якому працівник зможе ознайомитись з онлайн лекціями в сфері, яку досліджують, будуть мати змогу дистанційно навчатись на програмах західних бізнес-шкіл та вебінарах;

2) в підсистемі мотивації та стимулювання персоналу:

«портал кар'єри» – інтернет-ресурси професійної спільноти, інтегровані з соціальними мережами.

Будь-який користувач соціальної мережі може випробувати розміщені на ресурсі онлайн-тести та онлайн-ігри та стати потенційним кандидатом на перспективну посаду в компанії.

В інноваційному управлінні персоналом вирішальним є постійне генерування різниці новацій. Важливо, щоб працівник хотів і був готовий вчитися щодня, не зупиняючись на досягнутому, тоді впровадження нових інновацій буде сприйматись з позитивом та цікавістю. Якщо розглядати

інноваційні методи управління персоналом через призму функціональних сфер управління, то їх можна класифікувати так:

1. Підбір та відбір персоналу включає:

- хедхантинг – це своєрідне “полювання” на таланти, переманювання в інших компаніях працівників рідкісних спеціальностей;
- лізинг персоналу – це оренда послуг працівників на тимчасовий період, користуючись послугами компаній-аутсорсерів;
- аутстафінг – це виведення персоналу за штат компанії.

Тобто, працівники оформляють трудові відносини з компаніями-провайдерами, які надають персонал в оренду іншому підприємству на підставі договору. Аутстафер (компанія-провайдер) зобов’язується взяти бере виплату таким працівникам заробітної плати, сплату податків, зборів та інших обов'язкових платежів та гарантує дотримання вимог трудового законодавства. Згідно українського трудового законодавства таку угоду можна заключити виключно за наявності дозволу, який має видати Центр зайнятості; - скринінг-тестування – це перша змістовна розмова з кандидатом на посаду для перевірки досвіду та софт-скілів. - “тимчасовий персонал” (temporary staffing) – задовольняє потребу підприємства у конкретному персоналі на тимчасовій основі.

Даний інноваційний метод підходить для виконання сезонних робіт;

executive search – пошук топ-менеджерів для успішного розвитку підприємства;

онлайн рекрутинг– процес рекрутингу майже повністю перейшов у цифровий простір. Цей новий спосіб пошуку персоналу стрімко розвивається в еру цифровізації і все частіше залучаються Інтернет ресурси в процесі пошуку персоналу.

2. Адаптація персоналу включає:

- шедоунг – робота під “наглядом спостерігача-початківця”, цей інноваційний метод навчання поки не широко використовується вітчизняних підприємствах, оскільки працівникам дискомфортно працювати під

“наглядом”, що порушує їх приватність. Оскільки керівники відразу хочуть, щоб новий працівник влився в роботу з першого дня, то такий метод вданій ситуації має бути затребуваним, початківець стає “тінню” кваліфікованого працівника і так навчається набагато швидше;

- тренінги передбачають вдосконалення працівників, коли фахівці відкривають нові горизонти професії.

### 3. Оцінка персоналу включає:

- ділові ігри – під час ділової гри моделюється управлінська ситуація та вибирається декілька варіантів вирішення;

- кейс-метод – можливість пошуку і вибору найбільш перспективних працівників через спеціальне кейс-тестування - ассесмент – це набір психологічного професійного тестування для оцінки різного роду компетенцій персоналу.

### 4. Мотивація персоналу відбувається через:

грейдинг – це система ранжування посад і рівня зарплат в залежності від складності роботи, ступеня відповідальності та кваліфікації.

гейміфікація – використання ігрових підходів та елементів для неігрових процесів, що дозволяє посилити мотивацію персоналу. Це бонуси, заохочення та статусність, все відбувається у вигляді гри, щоб перейти на наступний рівень виконуються певні поставлені задачі. Це збільшує залученість персоналу та зацікавленість процесом виконання, своєрідна нематеріальна мотивація.

### 5. Навчання персоналу втілюється через такі методи:

баскет-метод – застосовується до працівників, які претендують на керівну посаду, працівник долучається до керівної посади за допомогою імітації ситуації “керівної діяльності”;

екшн-навчання – вирішення реальних проблем на практиці, де створюється робоча група для вирішення поставленої задачі;

дистанційне навчання – найменш затратне для підприємства і користується популярністю на сьогодні;

майстер -класи – це форма активного, професійного навчання, де провідний спеціаліст в конкретній галузі навчає і показує, як втілити це на практиці;

сторітеллінг (мотиваційна розповідь) – метод навчання для нових працівників, безпосереднім керівником для надання інформації про організацію та її особливості.

б. Управління діловою кар'єрою включає:

коучинг – метод консалтингу, в процесі якого коуч (тренер), допомагає своєму підопічному досягти високих результатів, навчаючи його через призму власного досвіду;

secondment – це тимчасовий виїзд (відрядження) на інше місце роботи, для обміну досвідом;

ярмарок вакансій – де можна знайти, те що шукає і відрекомендувати себе, як висококваліфікованого працівника.

Найважливіший стратегічний ресурс підприємства є його кваліфікований персонал, з вміннями та навиками, інноваційними ідеями, тому керівнику для успішного функціонування підприємства потрібно приділяти достатньо уваги його розвитку та мотивації.

Управління розвитком персоналу не припустимо розглядати лише з позиції потреб підприємства, потрібно розглядати ще й позиції особистості працівника. Адже працівник, якщо він вмотивований, буде дбати про свій розвиток, зможе критично оцінити свої можливості згідно з вимогами до займаної посади, буде хотіти вдосконалюватися, щоб просуватись по кар'єрі і бути конкурентоспроможним в сьогоденні.

## **2.2 Основні положення трудового законодавства України**

Регулювання трудових відносин у фармацевтичній галузі у 2024–2026 роках базується на Кодексі законів про працю України (КЗпП) з урахуванням суттєвих особливостей, введених Законом №2136-IX «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану».

Станом на січень 2026 року трудові відносини в Україні регулюються нормами Кодекс законів про працю України (КЗпП) з урахуванням змін, прийнятих у період воєнного стану, а також оновлень 2024–2025 років. Актуальна редакція законодавства розміщена на сайті Верховна Рада України.

У 2026 році соціальні стандарти визначені Закон України «Про Державний бюджет України на 2026 рік» №4695-ІХ. Мінімальна заробітна плата встановлена у розмірі 8647 грн на місяць та 52 грн за годину. Базовий посадовий оклад за Єдиною тарифною сіткою розраховується на основі окладу працівника першого тарифного розряду, який із 1 січня 2026 року становить 3470 грн. Ці показники застосовуються для визначення розміру оплати праці в бюджетній сфері та при обчисленні окремих соціальних виплат.

Проект нового Трудовий кодекс України (ТКУ), який поки що не набрав чинності, передбачає комплексне оновлення трудового законодавства та складається з 322 статей.

Однією з ключових новацій є встановлення восьми чітких ознак трудових відносин для протидії тінізації зайнятості.

Проектом передбачено дев'ять видів трудових договорів замість шести, що діяли раніше, зокрема безстрокові та строкові договори, договори з нефіксованим робочим часом, учнівські трудові договори для поєднання навчання з роботою, а також агентські трудові договори. Такі зміни спрямовані на гнучкіше регулювання зайнятості та адаптацію умов праці до сучасних економічних потреб.

Основоположними принципами трудового законодавства є свобода праці та заборона примусової праці, що гарантуються *статтею 43 Конституція України* та *статтею 2 КЗпП*. Кожен має право вільно обирати професію, вид діяльності та місце роботи. Законодавство також гарантує рівність прав і можливостей та забороняє дискримінацію за ознаками статі, віку, стану здоров'я, інвалідності, походження, політичних переконань та іншими ознаками. Захист трудових прав забезпечується державою через судовий порядок, діяльність інспекції праці та профспілкові організації.

Трудові відносини оформлюються виключно письмовим трудовим договором відповідно до статей 21 і 24 КЗпП. Основними видами договорів є безстроковий і строковий, а також договори про сумісництво, дистанційну чи надомну роботу. Письмова форма є обов'язковою і слугує гарантією прав як працівника, так і роботодавця.

Нормальна тривалість робочого часу становить не більше 40 годин на тиждень. Для окремих категорій працівників встановлюється скорочений робочий час, зокрема для неповнолітніх або осіб, зайнятих на роботах зі шкідливими умовами праці. Під час воєнного стану для працівників критичної інфраструктури тривалість робочого часу може бути збільшена до 60 годин на тиждень. Щотижневий безперервний відпочинок має становити не менше 42 годин.

Щорічна основна оплачувана відпустка становить не менше 24 календарних днів відповідно до Закон України «Про відпустки». Додаткові відпустки надаються за вислугу років (до 14 днів), за роботу в шкідливих умовах (7–14 днів), а також працівникам, які мають дітей (до 14 днів). Графік відпусток затверджується роботодавцем щороку до 5 грудня попереднього року. Під час воєнного стану можливе надання відпустки без збереження заробітної плати до 30 календарних днів за ініціативою роботодавця у разі виробничої необхідності, проте примусове направлення у відпустку осіб, які перебувають у зоні бойових дій, має законодавчі обмеження. У проєкті ТКУ передбачено збільшення тривалості основної відпустки до 28 календарних днів.

Оплата праці не може бути нижчою за встановлений законом мінімальний розмір за повністю відпрацьований місяць. Понаднормова робота оплачується щонайменше у подвійному розмірі, а робота в нічний час (з 22:00 до 06:00) — з доплатою не менше 20 відсотків тарифної ставки чи окладу.

Підстави припинення трудового договору визначені статтями 36, 40 і 41 КЗпП. Найпоширенішими є звільнення за угодою сторін, за ініціативою працівника або за ініціативою роботодавця (скорочення штату, прогул,

невідповідність займаній посаді, ліквідація підприємства). За загальним правилом працівник має попередити роботодавця за два тижні, однак під час воєнного стану відповідно до Закон України №2136-IX він може розірвати договір у строк, зазначений у заяві, якщо існує загроза його життю чи здоров'ю. Під час воєнного стану допускається звільнення у період тимчасової непрацездатності або відпустки (з датою звільнення — перший робочий день після їх завершення). Також передбачено можливість звільнення у зв'язку з неможливістю забезпечення працівника роботою через бойові дії.

Роботодавець зобов'язаний у день звільнення видати працівникові копію наказу про звільнення та провести повний розрахунок. На вимогу працівника надаються рекомендації або характеристика. Законодавство встановлює окремі гарантії для вагітних жінок, матерів із дітьми до трьох років, самотніх батьків, неповнолітніх та осіб з інвалідністю.

Питання безпеки праці регулюються Закон України «Про охорону праці», який покладає на роботодавця обов'язок забезпечити безпечні та нешкідливі умови праці, проводити інструктажі, навчання і медичні огляди працівників.

Особливості дистанційної роботи визначені змінами, внесеними Закон України №4339-IX у травні 2025 року. Дистанційна робота оформлюється письмовим трудовим договором і передбачає виконання роботи поза приміщенням роботодавця з використанням інформаційно-комунікаційних технологій. Роботодавець зобов'язаний забезпечити працівника необхідним обладнанням або компенсувати витрати у разі використання власних засобів. Облік робочого часу здійснюється відповідно до погодженого графіка, а можливість відряджень чи тимчасового переведення на дистанційний режим має бути передбачена умовами договору або наказом роботодавця без зміни істотних умов праці.

Матеріальної відповідальності сторін трудового договору. Працівники несуть обмежену або повну матеріальну відповідальність у випадках, передбачених КЗпП (наприклад, при укладенні договору про повну

матеріальну відповідальність). Роботодавець, у свою чергу, несе відповідальність за затримку виплати заробітної плати, незаконне звільнення або шкоду, заподіяну працівникові.

Державний нагляд і контроль за додержанням законодавства про працю. Функції інспекційного контролю здійснює Державна служба України з питань праці. Визначають порядок проведення перевірок, права роботодавця під час перевірки та відповідальність за порушення (штрафи за неоформлених працівників, недопуск до перевірки тощо).

Таким чином, трудове законодавство України поєднує норми чинного КЗпП, спеціальні правила воєнного стану та перспективні положення проекту нового Трудового кодексу, спрямовані на модернізацію регулювання праці та забезпечення балансу інтересів працівників і роботодавців.

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

Сучасний етап регулювання трудових відносин в Україні знаменується переходом від застарілого КЗпП 1971 року до прогресивного проекту Трудового кодексу, ухваленого в січні 2026 року. Новий документ є основою модернізації ринку праці, що ґрунтується на засадах цифровізації, гнучкості та європейських стандартів захисту прав працівника.

Впровадження електронного документообігу та нових форм зайнятості дозволяє синхронізувати українське законодавство з правовим полем Європейського Союзу, забезпечуючи прозорість та ефективність взаємодії між роботодавцем і персоналом.

Регулювання найму, звільнення, робочого часу, оплати праці та забезпечення охорони праці у фармацевтичній сфері має здійснюватися відповідно до трудового законодавства України та спеціальних галузевих вимог у сфері охорони здоров'я:

Кодекс законів про працю України

Закон України «Про оплату праці»

Закон України «Про охорону праці»

галузеві накази МОЗ щодо фармацевтичної діяльності

Сьогодні акцент зміщено на гнучкість форм працевлаштування та цифровізацію процесів.

**Укладення трудового договору:**

письмова форма (обов'язкова для більшості випадків);

наказ про прийняття на роботу;

повідомлення податкових органів;

перевірка диплома та сертифіката провізора/фармацевта.

Форма договору: Окрім безстрокових, активно використовуються строкові трудові договори (зокрема для заміщення тимчасово відсутніх працівників).

Випробувальний термін: Під час дії воєнного стану випробувальний термін може встановлюватися для всіх категорій працівників (навіть для осіб з інвалідністю чи неповнолітніх, що раніше було заборонено).

Цифровізація: Обов'язкове подання повідомлення до ДПС про прийняття працівника. Трудові книжки ведуться переважно в електронній формі на порталі Пенсійного фонду.

Документи: Для фармацевтів обов'язковою є перевірка диплома та діючого сертифіката спеціаліста (або посвідчення про категорію).

**Вимоги до кваліфікації:** відповідна фармацевтична освіта, проходження інтернатури (за потреби), наявність чинних документів про підвищення кваліфікації.

Звільнення можливе лише на підставах, передбачених законодавством:

за угодою сторін;

за власним бажанням;

за ініціативою роботодавця (скорочення штату, невідповідність посаді, порушення трудової дисципліни);

закінчення строкового договору.

7 січня 2026 року Кабінет Міністрів України схвалив проєкт оновленого Трудового кодексу України (законопроект № 14386, зареєстрований у Верховній Раді 15 січня 2026 року). Проєкт модернізує ринок праці, впроваджує європейські стандарти (понад 30 директив ЄС та конвенцій МОП), цифровізує відносини між працівником і роботодавцем, посилює захист гідності працівників, бореться з тіньовою зайнятістю та надає бізнесу необхідну гнучкість. Очікується, що після ухвалення Кодекс набере чинності через 6 місяців після завершення або скасування воєнного стану (крім окремих норм, що можуть запрацювати раніше). До того часу основним документом залишається чинний КЗпП з урахуванням змін до 2025 року та спеціальних норм воєнного часу.

#### 1. Регулювання найму та типи договорів

Процедура найму починається з укладення трудового договору, який завжди оформлюється виключно в письмовій формі (допускається електронна форма з використанням електронного цифрового підпису). Це правило (стаття 24 Проєкту) забезпечує максимальну прозорість, фіксацію всіх умов і мінімізує майбутні спори. Умова про випробувальний термін вважається погодженою лише якщо вона чітко зафіксована в договорі (*статті 37–40 Проєкту*). Без такого запису випробування не застосовується, що захищає права працівника від зловживань.

Основні принципи найму, закріплені в КЗпП (*статті 2–6, 22–25*), зберігаються й посилюються: абсолютна заборона дискримінації за ознаками статі, віку, національного походження, соціального стану, релігійних або політичних переконань, інвалідності, сімейного стану чи сексуальної орієнтації. Необґрунтована відмова в прийнятті на роботу заборонена, особливо щодо вагітних жінок, жінок з дітьми до трьох років, одиноких батьків, осіб з інвалідністю та інших вразливих категорій. Такі норми відповідають європейським стандартам рівності та створюють інклюзивне середовище, особливо важливе в умовах післявоєнної відбудови, коли багато ветеранів, жінок і молоді потребують підтримки на ринку праці.

При працевлаштуванні працівник зобов'язаний подати: паспорт або ID-картку з реєстрацією місця проживання; трудову книжку (або електронні відомості з реєстру застрахованих осіб Пенсійного фонду); військовий квиток чи приписне свідоцтво для військовозобов'язаних; документ про освіту, кваліфікацію або досвід роботи (якщо посада цього вимагає); довідку про відсутність судимості (для педагогів, фінансів, роботи з дітьми тощо). Цей пакет документів гарантує легальність відносин і відповідність кваліфікаційним вимогам.

*Проект Трудового кодексу* кардинально розширює варіативність працевлаштування, збільшуючи кількість типів трудових договорів з шести до дев'яти. Тепер сторони можуть комбінувати умови за взаємною згодою, враховуючи індивідуальні потреби – наприклад, для батьків, студентів, осіб з інвалідністю чи сезонної роботи. Вперше законодавчо закріплено вісім чітких ознак трудових відносин (стаття 13 Проекту). Якщо в конкретних відносинах присутні п'ять і більше з них (особисте виконання роботи, підпорядкування внутрішньому розпорядку, використання обладнання роботодавця, фіксоване місце роботи тощо), такі відносини автоматично визнаються трудовими навіть за наявності цивільно-правового договору з ФОП.

Нова стаття вводить *учнівський трудовий договір* – спеціальний механізм для молоді, що дозволяє офіційно поєднувати навчання з першою роботою, отримуючи зарплату, стаж і соціальні гарантії. Дистанційна та надомна робота вперше чітко врегульовані як окремі види договорів (Книга 2 Проекту), з посиленням захистом (компенсація витрат на інтернет, електроенергію, забезпечення технікою) та гнучкістю, що особливо актуально для ветеранів, батьків і регіонів з обмеженою інфраструктурою.

## 2. Робочий час та гнучкі режими

Новий Кодекс легалізує сучасні формати роботи, які раніше регулювалися лише підзаконними актами чи судовою практикою. Гнучкі форми роботи (Книга 2) офіційно включають дистанційну, надомну роботу, роботу з нефіксованим робочим часом, сезонну та проєктну зайнятість. Це дає

бізнесу можливість швидко реагувати на ринкові зміни, а працівникам – балансувати роботу з родиною чи навчанням.

Особлива увага приділена батькам: статті 133 та наступні надають рівне право матері й батьку на гнучкий графік, скорочений робочий день і розширені відпустки (зокрема, по два місяці оплачуваної відпустки кожному з батьків для догляду за дитиною до певного віку). Такі норми відповідають європейським директивам про баланс роботи та приватного життя і сприяють гендерній рівності на ринку праці.

Понаднормова робота оплачується в підвищеному розмірі, але річний ліміт годин може бути збільшений за згодою сторін за умови обов'язкового дотримання гарантій відпочинку та охорони здоров'я. Норма робочого часу залишається 40 годин на тиждень, однак гнучкі графіки дозволяють накопичувати години та компенсувати їх відгулами.

### 3. Оплата праці та соціальні гарантії.

Проект пропонує прозорі, європейські механізми оплати. Мінімальна заробітна плата визначається як відсоток від середньої по країні (місячна та погодинна ставки), що забезпечує автоматичну індексацію та захист від інфляції. Виплати зарплати залишаються жорстко регламентованими – не рідше двох разів на місяць, з обов'язковою компенсацією за затримку в розмірі, що перевищує інфляцію.

*Оплата праці регулюється:* Законом України «Про оплату праці»; колективним договором; внутрішніми положеннями підприємства.

*Структура виплат: Основна:* оклад за посадою.

*Додаткова:* доплати за стаж, роботу в нічний час (не менше 20% тарифної ставки).

*Заохочувальна:* премії за виконання планів продажів або за фармацевтичну опіку.

Законодавство дозволяє адаптувати графік роботи під потреби безпеки та стабільності аптечної мережі.

Тривалість зміни: Нормальна тривалість не може перевищувати 40 годин на тиждень. Проте в умовах війни для об'єктів критичної інфраструктури вона може бути збільшена до 60 годин (з пропорційною оплатою).

Скорочений час: Встановлюється для медичних та фармацевтичних працівників, які працюють зі шкідливими умовами праці.

Відпустки: Основна щорічна відпустка — 24 календарні дні. Під час воєнного стану роботодавець має право відмовити у наданні будь-якої іншої відпустки (крім декретної), якщо працівник залучений до роботи на об'єктах критичної інфраструктури.

Щорічна основна оплачувана відпустка збільшується з 24 до 28 календарних днів (стаття 133 Проекту). Додаткові відпустки для певних категорій (педагоги, медики, батьки) зберігаються та розширюються. Індексація заробітної плати та інших виплат стає обов'язковою при перевищенні інфляційного порогу. Усі гарантії (відпустки, оплата лікарняних, декретні) зберігаються незалежно від формату роботи – дистанційного чи надомного.

#### 4. Звільнення та захист прав.

Процедура розірвання трудових відносин стає прозорішою, але з акцентом на захист від зловживань. Проект пропонує чіткий алгоритм звільнення за ініціативою роботодавця (економічні, технологічні, організаційні причини) з обов'язковим завчасним письмовим попередженням і виплатою підвищених вихідних допомог. Компенсацію можна замінити грошовою виплатою за згодою сторін.

Захист від необґрунтованого звільнення посилюється (Книга 2): відповідальність за звільнення через дискримінаційні ознаки (вік, стан здоров'я, сімейні обов'язки, вагітність) значно зростає – штрафи, поновлення на роботі, відшкодування моральної шкоди. Вперше детально врегульовано захист гідності працівників: роботодавець зобов'язаний реагувати на скарги щодо мобінгу та харасменту, проводити внутрішнє розслідування з

дотриманням процедур і фактів. Запроваджується медіація та чіткі строки розгляду трудових спорів у суді.

Основні новації Проєкту ТКУ:

Форма договору – тільки письмова (або електронна) за статтею 24.

Типи трудових відносин – розширення з шести до дев'яти, легалізація дистанційної та надомної роботи (Книга 2).

Тривалість відпустки – збільшення до 28 календарних днів (стаття 133).  
Ознаки трудових відносин – вісім чітких критеріїв для розрізнення з цивільно-правовими договорами та ФОП (стаття 13). Для молоді – учнівські договори для першої роботи.

Таким чином, проєкт Трудового кодексу України 2026 року стає комплексною реформою, яка замінить сучасними європейськими стандартами.

До набрання чинності роботодавцям і працівникам рекомендується ретельно дотримуватися чинного КЗпП, використовуючи вже доступні електронні інструменти (реєстр застрахованих осіб, ЕЦП) для максимальної прозорості найму.

Додатково: рівність батьків у відпустках, європейська формула мінімальної зарплати, цифровізація документів, посилений захист від дискримінації та мобінгу.

Реформа – це не просто зміна норм, а інвестиція в гідну працю та конкурентоспроможну економіку України.

**Принцип:** справедливість, прозорість та недискримінаційність системи оплати.

## **2.4 Забезпечення охорони праці та безпеки на робочому місці.**

Охорона праці та безпека на робочому місці регулюється Законом України «Про охорону праці» та галузевими нормативами МОЗ.

Охорона праці являє собою систему правових, соціально-економічних, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних і лікувально-профілактичних заходів та засобів, що спрямовані на збереження життя, здоров'я і

працездатності людини у процесі трудової діяльності. Охорона праці як невід'ємна складова створення безпеки життєдіяльності людини в умовах виробництва поширюється на всі підприємства, установи і організації незалежно від форм їх власності та видів діяльності, на усіх громадян, які працюють, тощо, тому за порушення організації охорони праці в однаковій мірі несуть відповідальність перед законом, як роботодавець (власник), так і працівник (виконавець).

Охорона праці є обов'язковим компонентом діяльності структур Міністерства охорони здоров'я (лікувально-профілактичні і навчальні заклади, оздоровчі комплекси, лікувально-діагностичні центри, стоматологічні кабінети приватної або інших форм власності, аптечна мережа, підприємства фармацевтичної галузі тощо). Значення охорони праці дуже важливе, насамперед тому, що там, де створені належні умови праці, продуктивність праці людини є значно вищою і, головне, забезпечені необхідні умови для збереження її здоров'я. Водночас у разі порушення правил охорони праці не тільки стають низькими виробничі показники, але й суттєво збільшується питома вага виникнення травм, професійних захворювань, каліцтва і навіть трапляються смертельні випадки.

1. Основні законодавчі акти з питань охорони праці. Закон України «Про охорону праці» - це система взаємозалежних нормативно-правових актів, які регулюють відносини в галузі реалізації державної політики щодо правових, соціально-економічних, організаційно-технічних і лікувально-профілактичних заходів і засобів, спрямованих на збереження здоров'я та працездатності людини в процесі трудової діяльності.

До законодавчої бази з охорони праці належать:

Закон України «Про охорону праці»;

Закон України «Про охорону здоров'я»;

Закон України «Про загальнообов'язкове соціальне державне страхування від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань, які спричинили втрату працездатності»;

Закон України «Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності»;

Закон України «Про пожежну безпеку»;

Закон України «Про забезпечення санітарного та епідеміологічного благополуччя населення»;

Закон України «Про використання ядерної енергії і радіаційної безпеки».

Серед основного переліку законодавчих актів з питань охорони праці головним, незаперечне, є Закон України «Про охорону праці». Цей факт ще раз підкреслює як важливість визначеної проблеми, так і пріоритети соціально-економічної політики держави, яка серед перших своїх законів у перші роки незалежності прийняла саме цей важливий документ.

Права працівників на охорону праці під час роботи (*стаття 6*) передбачають, що 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 санітарко-побутові умови повинні відповідати вимогам законодавства.

На роботах із шкідливими і небезпечними умовами праці, а також роботах, пов'язаних із забрудненням або несприятливими метеорологічними умовами, працівникам видаються безоплатно за встановленими нормами спеціальний одяг, спеціальне взуття та інші засоби індивідуального захисту, мийні та знешкоджувальні засоби тощо (*стаття 8*). визначені права працівників на пільги і компенсації за роботу у важких та шкідливих умовах праці.

*Статтями 10, 11 та 12* Закону передбачені вимоги щодо охорони праці жінок, неповнолітніх та інвалідів, які передбачають: Працівник у ході виконання трудових та професійних обов'язків зобов'язаний (*стаття 14*): - дбати про особисту безпеку і здоров'я, а також про безпеку і здоров'я оточуючих людей у процесі виконання будь-яких робіт та під час перебування

на території підприємства; - проходити в установленому законодавством порядку попередні та періодичні медичні огляди.

На підприємстві з метою забезпечення пропорційної участі працівників у вирішенні будь-яких питань безпеки, гігієни праці та виробничого середовища за рішенням трудового колективу може створюватися комісія з питань охорони праці (стаття 16).

Працівники під час прийняття на роботу і в процесі здійснення трудової діяльності повинні проходити за рахунок роботодавця інструктаж та повчання з питань охорони праці, з надання першої медичної допомоги потерпілим від нещасних випадків, правил поведінки у разі виникнення аварії (стаття 18).

Стаття 20 висвітлює питання щодо регулювання питань охорони праці у колективному договорі (угоді), в якому сторони зобов'язані забезпечити соціальні гарантії у галузі охорони праці на рівні, не нижчому за передбачений законодавством.

Розслідування та облік нещасних випадків професійних захворювань і аварій передбачає, що роботодавці (стаття 22) мають організувати розслідування та облік нещасних випадків, професійних захворювань і аварій відповідно до положення, що затверджується Кабінетом Міністрів України. У разі відмови роботодавця скласти акт про нещасний випадок або незгоди потерпілого з його змістом питання вирішується посадовою особою органу Державного нагляду за охороною праці, рішення якої є обов'язковим для роботодавця. "Нормативно-правові акти з охорони праці" цілком присвячені проблемам ґрунтовного тлумачення порядку опрацювання, прийняття та використання нормативно-правових актів,

Зокрема, визначено, що нормативно-правові акти з охорони праці - це правила, норми, регламенти, положення, стандарти, інструкції та інші документи, обов'язкові для виконання (стаття 27).

Санітарні правила та норми затверджуються уповноваженим центральним органом виконавчої влади у галузі охорони здоров'я.

За порушення законів та інших нормативно-правових актів про охорону праці, створення перешкод у діяльності посадових осіб органів Державного нагляду за охороною праці, а також представників профспілок, їх організацій та об'єднань винні особи притягаються до дисциплінарної, адміністративної, матеріальної або кримінальної відповідальності згідно із законом (стаття 44).

Особливості охорони праці на фармацевтичних підприємствах Фармацевтична промисловість - одна з провідних галузей народного господарства України. До неї входить комплекс виробництв, які поряд з хімічними методами обробки вихідних матеріалів широко застосовують біологічний синтез лікарських речовин. Через це у фармацевтичній промисловості виділяють декілька груп підприємств: - з виготовлення синтетичних субстанцій для подальшого отримання лікарських засобів; - мікробіологічні виробництва; - з виробництва готових лікарських форм.

Фармацевтичне виробництво має певні особливості, що визначають специфіку його розвитку: - по-перше, високі вимоги до якості продукції, гарантією якої є дотримання під час виробництва обов'язкових принципів, норм і правил Належної виробничої практики — "Good manufacturing practice" (GMP); - по-друге, швидке оновлення номенклатури лікарських засобів і порівняно невеликі обсяги їх випуску; - по-третє, великі різноманітність і витрати вихідної сировини та матеріалів, зумовлені складністю синтезу лікарських субстанцій і біологічно активних речовин.

Охорону праці під час виробництва лікарських засобів з урахуванням зазначених особливостей забезпечують завдяки певним вимогам до: 1) документації; 2) виробництва; 3) обладнання; 4) персоналу.

Регламент - нормативний документ, який встановлює вимоги до технологічних процесів, обладнання та приміщень, пов'язаних з якісним виготовленням продукції, за дотримання умов охорони праці та довкілля.

Для кожного виробничого об'єкта потрібно розробити інструкції з охорони праці, виробничої санітарії та пожежної безпеки, які відображають:

1. Правила безпечної експлуатації обладнання й установок.

2. Найнебезпечніші ланки технологічного процесу, на яких можуть виникнути вибух, пожежа, гострі отруєння або професійні захворювання, та основні заходи запобігання аварійним ситуаціям, а в разі виникнення аварійного стану — правила поведінки працівників в аварійних умовах.

3. Правила та прийоми безпечної роботи в разі підготовки обладнання до завантаження, під час технологічного процесу, планових і позапланових зупинок обладнання на ремонт, підготовки обладнання до, а також введення в експлуатацію після ремонту.

*Інструкція з охорони праці* - це нормативний акт, який містить правила з охорони праці, яких потрібно обов'язково дотримуватися представникам певної професії або під час проведення певних робіт у виробничих приміщеннях або в інших місцях, де виконують роботи, а також службові обов'язки.

Адміністрація аптеки зобов'язана забезпечити розроблення інструкцій з охорони праці, техніки безпеки та виробничої санітарії для персоналу окремих ділянок робіт з урахуванням їх специфіки. Після затвердження інструкцій керівництвом їх узгоджують і вивішують на робочому місці кожного працівника. Особи, яких приймають на роботу, можуть бути допущеними до її виконання лише після проведення відповідного інструктажу з охорони праці, техніки безпеки та виробничої санітарії.

Інструктаж співробітників щодо безпечних прийомів і методів праці проводять у вигляді:

вступного інструктажу під час прийому на роботу із записом у відповідному журналі;

первинного інструктажу на робочому місці із записом у журналі інструктажу на робочому місці;

періодичного (не рідше 1 разу на рік) інструктажу із записом у журналі;

позачергового інструктажу в разі застосування нових дезінфекційних речовин, встановлення нового приладу чи апарата, експлуатація і догляд за

яким потребують певних знань з техніки безпеки, перерви в роботі понад 60 робочих днів, переводу на іншу посаду.

Однією з умов прийняття на роботу в аптеку є проходження попереднього медичного обстеження й оформлення медичної книжки. За збереження медичних книжок співробітників відповідає керівник аптеки, який до того ж забезпечує ведення журналу реєстрації, в якому зазначають номер, серію, дату видачі книжки та прізвище, ім'я, по батькові її власника.

Працівників аптек відповідно до чинних нормативів безплатно забезпечують спеціальними одягом і взуттям та іншими ЗІЗ. Зміну технологічного одягу потрібно проводити не рідше 2 разів на тиждень. Для цього в кожного співробітника аптеки має бути не менше двох його комплектів.

Персонал аптек повинен дотримуватися таких правил: - прийшовши на роботу, зняти верхній одяг і взуття в гардеробній; - перед початком роботи в другій гардеробній зняти особисті речі, розвісити їх в індивідуальних шафах і вимити руки; - одягти технологічний одяг і взути спеціальне взуття, які зберігають в окремих шафах під бактерицидним опромінюванням, вимити і продезінфікувати руки.

Оброблення рук потрібно проводити до та під час роботи, але не більше 3 разів за зміну. Дезінфекційні суміші потрібно міняти кожного тижня. Перед відвідуванням туалету необхідно знімати халат, а після - ретельно мити та дезінфікувати руки.

Виробничому персоналу заборонено: -виходити за межі аптеки в технологічному одязі та взутті; - зберігати на робочих місцях і в кишенях халатів речі особистого користування; - їсти на робочих місцях.

Закон України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на підприємстві і професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності»: гарантує право громадян на соціальний захист, яке проголошується Конституцією України (ст. 46), зокрема в разі повної, часткової або тимчасової втрати працездатності.

Крім того, він створює правове поле, фінансові і організаційні механізми для успішного вирішення наступних завдань:

запобігання нещасним випадкам і професійним захворюванням;  
відновлення здоров'я і працездатності постраждалих на виробництві;  
компенсації постраждалим матеріального збитку в результаті шкоди здоров'ю.

Всі працівники підлягають обов'язковому соціальному страхуванню власником від нещасних випадків і професійних захворювань.

Страхування здійснюється в порядку і на умовах, визначених законодавством і колективним договором (угодою, трудовим договором).

Страхування від нещасного випадку, а також всі види страхових виплат і соціальних послуг здійснює:

Фонд соціального страхування від нещасних випадків - некомерційна самоврядна організація, що діє на підставі статуту.

Фонд соціального страхування від нещасних випадків може відмовити у страхових виплатах і наданні соціальних послуг застрахованому, якщо нещасний випадок згідно законодавству не визнаний пов'язаним з виробництвом або якщо мали місце:

умисні дії потерпілого, направлені на створення умов для настання страхового випадку;

надання працедавцем або постраждалим Фонду соціального страхування від нещасних випадків свідомо помилкових відомостей про страховий випадок;

здійснення застрахованим умисного злочину, яке привело до настання страхового випадку.

*Кодекс законів про працю України:* регулює трудові стосунки всіх працівників, сприяючи зростанню продуктивності праці, поліпшенню якості роботи, підвищенню ефективності суспільного виробництва і підйому на цій основі матеріального і культурного рівня життя працюючих, зміцненню

трудової дисципліни і поступовому перетворенню праці на благо суспільства в першу життєву потребу кожної працездатної людини.

Згідно із *статтею 50* (глава IV) КЗпП нормальна тривалість робочого часу працівників не може перевищувати 40 годин на тиждень.

Підприємства і організації при заключенні колективного договору можуть встановлювати меншу норму тривалості робочого часу, чим передбачено в частині першої цієї статті.

Згідно *статті 55* забороняється залучення до роботи в нічний час (*нічним вважається час з 10 години вечора до 6 години ранку*):

- 1) вагітних жінок і жінок, які мають дітей віком до 3 років;
- 2) осіб, молодших вісімнадцяти років;
- 3) інших категорій працівників, передбачених законодавством.

Закон України «Про використання ядерної енергії і радіаційної безпеки»: встановлює пріоритет безпеки людини і довкілля, права і обов'язки громадян у сфері використання ядерної енергії, регулює діяльність, пов'язану з використанням ядерних установок і джерел іонізуючого випромінювання, встановлює також правові основи міжнародних зобов'язань України по використанню ядерної енергії.

## **2.5 Етичні норми та принципи в HR-менеджменті.**

Етичні норми та принципи в HR-менеджменті для фармацевтичних працівників формуються з урахуванням специфіки галузі охорони здоров'я, високого рівня відповідальності перед пацієнтами та суворого регулювання. У сфері фармації вони базуються, зокрема, на положеннях *Міжнародна фармацевтична федерація (FIP)* та принципах *Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ)*.

Етичні норми та принципи в HR-менеджменті — це фундаментальна основа професії, яка забезпечує довіру співробітників, захищає права людини, підвищує репутацію компанії та зменшує юридичні ризики.

*HR-менеджери* – це спеціалісти, які налаштовують всі процеси пошуку, адаптації, мотивації, розвитку та оцінки персоналу компанії, тому вони мають

виконувати свої професійні обов'язки відповідно до встановлених стандартів моральної етики.

*Професійна етика HR* — це система моральних норм, цінностей і правил поведінки, яких дотримується фахівець з управління персоналом при виконанні своїх обов'язків. Вона базується на балансі інтересів: бізнесу, співробітників, суспільства та самої професії.

Під етикою в HR-менеджменті варто розуміти сукупність норм та правил поведінки в комунікаційній діяльності співробітників суб'єкта господарювання як по вертикалі, так і по горизонталі для забезпечення внутрішньої системи цінностей у процесі професійної діяльності.

У менеджерів з персоналу можуть виникати різноманітні етичні проблеми, оскільки їх робота пов'язана з взаємодією зі співробітниками, вирішенням конфліктів та прийняттям рішень, які впливають на життя людей в цілому. З усіх організаційних питань або проблем у HR-менеджменті етичні питання є найважчими для вирішення. Проблеми виникають у працевлаштуванні, винагороді та пільгах, трудових відносинах, охороні здоров'я та безпеці.

Відповідальність працівників та роботодавців проявляється у сумлінному виконанні договірних зобов'язань та можливості адаптації під зовнішні умови для досягнення спільних цілей. Недопущення дискримінації, сексизму, приниження гідності при працевлаштуванні та здійсненні професійної діяльності є визначальним фактором роботодавця на ринку праці й одним з правил успішного рекрутингу. Здійснення будь-якої діяльності людини має бути оцінено таким чином, щоб стимулювати її здійснювати свої дії надалі та продуктивно працювати на користь собі та підприємства. Неоцінена або оцінена неадекватно діяльність у майбутньому віддзеркалюється на результативності діяльності працівників та зниженні їх продуктивності праці. Дискримінація у процесі підбору, просування по службі та звільнення персоналу часто є результатом конкретних обставин, суб'єктивних характеристик рекрутера або керівника. Коли HR-менеджери

при підборі керуються родинними зв'язками, особистими симпатіями, проханням колеги тощо, вони допомагають увічнити стереотипи «попросили» замість того, щоб створити продуктивну команду. Також важливо враховувати наслідки звільнень не лише для тих, хто втрачає роботу, але й для співробітників, оскільки вони можуть демонструвати такі реакції, як страх, недовіру та інертність. Якщо менеджер проявляє схильність до дискримінації, це може негативно впливати на моральну атмосферу в колективі та призвести до втрати талантів.

Існують етичні питання, пов'язані із розмірами заробітної плати, доходами, диференціацією виплат працівникам. Менеджер з персоналу часто відчуває тиск як з боку вищого керівництва, так і працівників при визначенні рівня оплати праці та має завжди знаходити методи для балансування. Справедливий розподіл винагороди за виконану роботу, а не родинні відносини та прояви, що не стосуються професійних обов'язків, завжди є проблемними питаннями для кадрових служб.

Будь-яка особа, яка здійснює професійну діяльність у межах конкретного суб'єкта господарювання, є індивідуальною і має особисту сторону свого життя, яку слід поважати та не розголошувати іншим членам колективу. Збереження конфіденційності особистого життя може стосуватися релігійних, політичних та соціальних переконань працівника, проблем зі здоров'ям та в сім'ї, розмірів заробітної плати тощо.

Однак HR-менеджери мають знати особливості життя кожного співробітника для злагодження можливих конфліктів, психологічної підтримки та можливості пристосування до робочого процесу. Недотримання конфіденційності може призвести до порушення довіри співробітників та негативного впливу на взаємовідносини в колективі. Особливим питанням є професійність поведінки менеджера з підлеглими та колегами на засадах доброзичливості, ввічливості, адекватності та логічності поведінки з дотриманням моральних стандартів для забезпечення стійкості команди.

Таким чином, професійна етика HR-менеджера враховує:

- основні права людини;
- безпеку працівників та вимірювання її ефективності;
- конфіденційність;
- забезпечення рівноправності персоналу та відсутність дискримінації;
- процес оцінювання, заснований на повазі, справедливості та чесності;
- недопущення конфліктів.

*Неетична поведінка* проявляється у вигляді бізнес-ризиків і може негативно віддзеркалитися на діяльності суб'єкта господарювання.

До наслідків неетичної поведінки належать:

- юридичні санкції, такі як штрафи, конфіскації;
- припинення ділових відносин зі стейкхолдерами;
- погіршення репутації підприємства, його бренда;
- низький рівень мотивації персоналу, зниження продуктивності праці, зростання необґрунтованої частки втрат робочого часу;
- збільшення випадків браку, зростання вартості відходів та інше.

HR-менеджери є основною ланкою в забезпеченні підприємства турботою про чесність, добросовісність і справедливість, яка має зменшувати ймовірність виникнення неетичних конфліктів і вирішувати їх у разі їх виникнення.

Роль HR-менеджерів в етичній поведінці на підприємстві виражається в таких моментах:

- створення етичної організаційної культури;
- підбір персоналу, який буде задавати етичний напрям діяльності підприємства та підтримувати його цінності й етичний клімат;
- вирішення неетичного конфлікту, коли він виникає, або його наслідків;
- відсутність дискримінації та забезпечення рівності прав працівників у розвитку та відпочинку.

Етика в HR фармації тримається на:

*HR-менеджер:* Забезпечує етичне ставлення до працівника (соцпакет, психологічна підтримка, запобігання вигоранню).

*Фармацевт:* Дотримується етичного кодексу фармацевта (чесність перед пацієнтом).

*Пацієнт:* Отримує гарантовано якісну допомогу завдяки тому, що на кожному етапі працюють «правильні» люди.

Дотримання принципів сприяє підвищенню якості фармацевтичної допомоги, зміцненню репутації організації та забезпеченню довіри суспільства до фармацевтичної галузі.

## **2.6 Управління конфліктами та вирішення трудових спорів.**

Управління конфліктами та вирішення трудових спорів — це ключова компетенція HR-менеджерів, керівників і фахівців з трудового права. Конфлікти в трудовому колективі є природним явищем, але їх правильне управління дозволяє перетворювати потенційні проблеми на джерело розвитку, а трудові спори вирішувати ефективно та відповідно до законодавства України.

*Поняття про конфлікти в організаціях. Функції конфліктів. Причини конфліктів.*

Конфлікт – зіткнення сторін, думок, сил або відсутність згоди між двома чи більшою кількістю сторін, які можуть бути конкретними особами або групами. У разі виникнення конфліктів кожна з конфлікуючих сторін робить все, аби була прийнята її точка зору або мета, та заважає іншій стороні робити те саме.

Передумови виникнення конфлікту:

1. Наявність ситуації, що сприймається учасниками як неприйнятна для них, тобто конфліктна.

2. Неподільність об'єкта конфлікту, через що вирішення своїх проблем однією стороною стає можливим лише за рахунок іншої сторони.

Головні ознаки конфлікту: 1. Усвідомлення учасниками конфлікту протилежної спрямованості інтересів, мотивів і суджень сторін. 2. Відкрите

або приховане протиборство сторін, нанесення ними взаємних збитків. 3. Психологічна напруженість, наявність негативних емоцій стосовно іншої сторони. 4. Втягування учасників у конфліктну взаємодію, що ускладнює її припинення.

Наслідки конфліктів: *функціональні* – призводять до підвищення ефективності організації; *дисфункціональні* – призводять до зниження особистої задоволеності, групового співробітництва й ефективності організації.

*Структура конфлікту* – це сукупність стійких зв'язків його складових, що забезпечують його цілісність, відмінність від інших явищ соціального життя і без яких він не може існувати як цілісна система і процес.

Структура конфлікту має такі складові:

1. Об'єктивні складові.
2. Суб'єктивні складові.

До об'єктивних складових належать: 1. *Учасники (або сторони) конфлікту*. Це окремі особи, групи осіб, організації, які пов'язані певними відносинами і претендують на одноосібне маніпулювання об'єктом. Вони можуть виступати як приватні особи (сімейний конфлікт), офіційні особи (конфлікт за вертикаллю), юридичні особи (представники установ або організацій). 2. *За ступенем участі в конфлікті виокремлюють*: 1) основних учасників конфлікту. Їх називають сторонами або протидіючими силами (опонентами).

Це ті суб'єкти конфлікту, які безпосередньо активно (наступально або захищаючись) діють один проти одного.

*Протидіючі сторони* – ключова ланка будь-якого конфлікту. Коли одна зі сторін виходить із конфлікту, він припиняється. Якщо у міжособистісному конфлікті один з учасників замінюється іншим, то й конфлікт змінюється, починається новий конфлікт; 2) групи підтримки. Майже завжди у будь-якому конфлікті за опонентом стоять сили, які можуть бути представлені окремими індивідами, групами тощо. Вони активними діями або лише своєю

присутністю, мовчазною підтримкою можуть суттєво впливати на розвиток конфлікту і його результат. Навіть якщо окремі інциденти відбуваються без свідків, результат конфлікту визначається їх існуванням; 3) інших учасників. До цієї групи належать суб'єкти, які епізодично впливають на розвиток конфлікту. Це підбурювачі й організатори.

*Підбурювач* – це особа, що підштовхує іншого учасника до конфлікту. Сам підбурювач може не брати участі у конфлікті.

*Організатор* – особа або група, яка планує конфлікт і його розвиток, передбачає різні шляхи забезпечення й охорони учасників тощо. Іноді до числа учасників включають медіаторів (посередників, суддів тощо). Третя сторона у конфлікті (медіатор) вирішує завдання припинення конфлікту. Можливо, тому її не слід розглядати як учасника. 3. Об'єкт конфлікту – це матеріальна (ресурси), соціальна (влада) або духовна (ідея, норма, принцип) цінність, до володіння або користування якою прагнуть сторони конфлікту. Це те, на що претендує кожна з конфлікуючих сторін і що зумовлює суперечності між ними чи частково позбавляє іншу сторону можливості досягти своїх цілей.

Об'єкти конфлікту поділяються на:

матеріальні – ресурси, право власності, путівки в санаторій;

соціальні – влада, соціальне становище, посада, право приймати рішення (виробнича дисципліна, колегіальність у роботі, ставлення працівників один до одного);

духовні – ідеї, норми, принципи (принцип відповідальності, справедливості, дотримання норм).

3. *Предмет конфлікту* – це об'єктивно наявна або уявна проблема, що є основою конфлікту. Це причина, що змушує сторони вступати у конфлікт. Наприклад, працівники порушують дисципліну (об'єкт), запізнюючись на роботу (предмет – ставлення працівників, які запізнюються, до виробничої дисципліни й опосередковано до керівника).

4. *Проблема конфлікту* – це та суперечність, що виникає через об'єкт конфлікту та стає причиною протиставлення сторін (проблема влади, взаємин,

першості, конкуренції, психологічної сумісності тощо). Тобто проблема не у наявності дисципліни на виробництві, а у її порушенні через запізнення працівників на роботу – це реальні, об'єктивно існуючі проблеми. Якщо колега по роботі не відповів на ваше привітання, то проблема не у самій відповіді, а в тому, що до вас, можливо, ставляться не так, як ви хочете. Але, можливо, це уявна проблема, яку ви самі собі надумали, оскільки колега просто вас не почув, бо був захоплений своєю роботою.

5. Умови перебігу конфлікту – це матеріальні, соціальні, особисті й інші обставини, у яких виник та розвивається конфлікт і які становлять його макро- (загальне тло) та мікросередовище (конкретне соціальне середовище).

Врахування цих умов дає змогу глибше зрозуміти змістову сторону конфлікту, цілі й мотиви сторін, а також залежність їх від умов середовища, у якому вони перебувають.

До суб'єктивних складових належать:

1. *Образ конфлікту* – це відображення предмета та сутності конфлікту у свідомості його учасників. Образи конфліктної ситуації, тобто своєрідні ідеальні уявлення учасників конфлікту про себе, протилежну сторону, середовище й умови, у яких протікає конфлікт. Аналіз уявлень і досвід вирішення конфліктних ситуацій свідчить, що: *по-перше*, саме образи, а не реальність конфлікту безпосередньо визначають конфліктну поведінку; *по-друге*, зміна цих образів при зовнішньому впливі на учасників дає змогу ефективно вирішувати конфліктні ситуації.

2. *Мотиви конфлікту* – це внутрішні спонукання, що підштовхують суб'єктів соціальної взаємодії до конфлікту, сукупність зовнішніх і внутрішніх умов, що зумовили конфліктну активність суб'єктів (виявляються у формі потреб, інтересів, цілей, переконань, позицій, які вони обстоюють у конфлікті).

3. *Позиції сторін-конфліктерів* – це те, про що вони заявляють один одному у ході конфлікту чи в переговорному процесі.

Основні функції конфліктів:

1. *Позитивні*: знаття напруги між сторонами, що конфліктують; отримання нової інформації про опонента; згуртованість колективу організації для протидії зовнішнім ворогам; стимулювання до змін і розвитку; заняття синдрому покори у підлеглих; діагностика можливостей опонентів.

2. *Негативні*: великі емоційні та матеріальні витрати на участь у конфлікті; звільнення працівників, погіршення дисципліни, соціально-психологічного клімату в колективі; ставлення до переможених груп як до ворогів; надмірне захоплення процесом конфліктної взаємодії, яке шкодить роботі; після завершення конфлікту – зменшення міри співробітництва між частиною працівників; важке відновлення ділових стосунків («шлейф конфлікту»).

#### *Основні причини конфліктів:*

1. Обмеженість ресурсів – це обмеженість матеріальних, фінансових, трудових ресурсів при їх розподілі між підлеглими або підрозділами.

2. Взаємозалежність завдань – залежність одного підрозділу від іншого у виконанні завдань.

3. Розбіжності в цілях – розбіжності, які виникають між вузькоспеціалізованими підрозділами.

4. Відмінності в уявленнях та цінностях – суб'єктивні уявлення про певну ситуацію або цінності внаслідок різних темпераментів тощо.

5. Незадовільні комунікації – погана передача інформації підлеглим.

#### *Види конфліктів. Етапи та форми перебігу конфліктів*

Існують такі види конфліктів:

- функціональні, що приводять до підвищення ефективності діяльності організації;

- дисфункціональні, що приводять до зниження особистої задоволеності, групового співробітництва та ефективності організації.

#### *Етапи перебігу конфліктів:*

1. Латентний етап. Виникнення реального протиріччя в інтересах, поглядах, потребах, цілях сторін, усвідомлення їх несумісності, але

продовження демонстрування звичайних, нормальних стосунків. Латентність – це прихованість, небажання відкрито обговорювати протиріччя, закритість конфлікту. На цьому етапі відбувається порушення нормального спілкування без акцентування уваги на наявності непорозумінь, при цьому відсутнє агресивне демонстрування власних позицій.

2. *Демонстративний етап.* Сторони усвідомлюють наявність конфлікту, прагнуть переконати одна одну у своїй правоті, що характеризується проявами роздратування, взаємними звинуваченнями та, як правило, закінчується розірванням стосунків.

3. *Агресивний етап.* Базується на тому, що конфліктуючі сторони намагаються «знищити» одна одну. При цьому використовуються як відкриті способи боротьби (взаємні погрози, моральні образи, фізичне насильство), так і закриті (наклепи, поширення компрометуючої інформації, дискредитація, інтриги тощо).

4. *Батальний етап.* Передбачає вирішення конфлікту: повне знищення суперника у психологічному розумінні або оголошення перемир'я. На цьому етапі дуже важливу роль відіграє втручання третьої сторони, яка є авторитетом для конфліктуючих сторін і здатна пояснити безглуздість ситуації, що склалася.

*Форми перебігу конфлікту:*

1. *Відкритий конфлікт.* Яскраво виражений, емоційний, агресивний конфлікт. Він є очевидним, дуже запальним, і при цьому інколи важко виявити реальні причини його виникнення, дійсні мотиви та погляди конфліктуючих сторін. Позиції опонентів за такого конфлікту стають принциповими і не передбачають жодних поступок.

2. *Прихований конфлікт (замаскований).* Найбільш поширена форма конфлікту в групах і організаціях, коли реальні розбіжності приховуються учасниками конфлікту за зовні бездоганними формами поведінки. Такий конфлікт викликається однією зі сторін насамперед через заздрість, неприязнь, власну антипатію, знаходить вираження в різних інтригах, наклепах і, як

наслідок, спричиняє неприязнь та неприємні почуття в іншій стороні, на яку спрямовано дії ініціатора конфлікту. При цьому негативні наслідки насамперед чатують на ініціатора конфлікту, оскільки він наражає себе на те, що інша сторона рано чи пізно може помститися за дії, вчинені проти неї.

3. *«Сліпий» конфлікт.* За такої форми одна зі сторін конфліктної ситуації не усвідомлює її наявності, стає об'єктом нападів із боку опонента, але не сприймає ситуацію як конфліктну, ігнорує її. На підприємствах із неналежною організацією діяльності такі конфлікти часто виникають внаслідок неузгодженості та суперечливості управлінських рішень різних керівників, при цьому керівники намагаються не помічати та ігнорувати таку ситуацію, а виконавці зрештою перестають працювати чи взагалі звільняються.

4. *«Невідомий» конфлікт.* Передбачає наявність конфліктогенної ситуації, яка базується на неприязні, що свідомо приховується. При цьому відкрите протистояння може відбутись у будь-який момент через виникнення інциденту (привід, причина).

*Управління конфліктами.* Управління конфліктами означає не тільки визначення можливих зон їх виникнення в організації, але й зниження конфліктного потенціалу спільноти, тобто запобігання конфліктній ситуації, вплив управлінськими засобами на процеси спільної діяльності людей таким чином, щоб об'єктивно наявні суперечності не переростали в усвідомлене протистояння. Перш за все управління означає вміння висувати цілі та спонукати інших людей до їх досягнення. Управління конфліктом – це цілеспрямований, обумовлений об'єктивними законами вплив на його динаміку в інтересах розвитку чи руйнування тієї соціальної системи, до якої має стосунок даний конфлікт.

*Основна мета управління конфліктами* полягає в тому, щоб запобігати деструктивним конфліктам і сприяти адекватному розв'язанню конструктивних. Від ефективності управління конфліктом залежить стабільність діяльності організації, на яку впливають: масштаб дисфункціональних наслідків, усунення причин суперечностей, вірогідність

суперечливих зіткнень. У цьому керівник організації має принципову перевагу, що забезпечує йому стратегічне лідерство в конфлікті, у його розв'язанні: право виробляти цілі, способи й методи їх досягнення, забезпечувати їх реалізацію, аналіз результатів.

Управління конфліктами як складний процес передбачає конкретні види діяльності:

профілактику й запобігання виникненню конфлікту;

діагностику та регулювання конфлікту шляхом коригування поведінки його учасників;

прогнозування розвитку конфліктів і оцінку їхньої функціональної спрямованості;

розв'язання конфлікту.

*Прогнозування конфлікту* – найважливіший вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на виявлення причин конфлікту в потенційному розвитку. Основними джерелами прогнозування конфліктів вважаються результати вивчення об'єктивних і суб'єктивних умов та чинників взаємодії між людьми з урахуванням їхніх індивідуально-психологічних особливостей. У колективі, наприклад, такими умовами й чинниками можуть бути: рівень соціальної напруженості, соціально-психологічний клімат, лідерство й мікрогрупи, а також інші соціально-психологічні явища. Особливе місце в прогнозуванні належить постійному аналізу загальних і окремих причин виникнення конфліктів. Запобігання виникненню конфлікту передбачає діяльність суб'єкта управління, спрямовану на недопущення виникнення конфлікту. Запобігання виникненню конфліктів ґрунтується на результатах їх прогнозування. По отриманні інформації про причини небажаного конфлікту, що назріває, починається активна діяльність із нейтралізації дії всього комплексу чинників, які його детермінують. Це так звана вимушена форма запобігання виникненню. Конфліктам можна запобігати, здійснюючи ефективне управління соціальною системою.

Основними шляхами запобігання виникненню конфліктів в організаціях можуть бути:

постійна турбота про задоволення потреб і запитів працівників;  
підбір і розміщення працівників з урахуванням їхніх індивідуальнопсихологічних особливостей  
дотримання принципу соціальної справедливості в будь-яких рішеннях, що стосуються інтересів колективу й особистості;  
виховання працівників, формування в них психологопедагогічної культури спілкування тощо.

*Стимулювання конфлікту* трактують як вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на провокацію конфлікту. Стимулювання доцільне стосовно конструктивних конфліктів. Існують різні засоби стимулювання конфліктів: винесення проблемного питання на публічне обговорення (на зборах, нараді, семінарі), критика конфліктної ситуації, виступ із критичним матеріалом у засобах масової інформації тощо. Проте у разі стимулювання конфлікту керівник повинен бути готовий до конструктивного управління ним. Це вважається необхідною умовою управління конфліктами, порушення якої, як правило, призводить до сумних наслідків.

*Регулювання конфлікту* – це особливий вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на послаблення й обмеження конфлікту, забезпечення його розвитку у бік розв'язання. Складний процес регулювання передбачає певну послідовність етапів управлінської діяльності.

I етап. Визнання реальності конфлікту сторонами-конфліктерами.

II етап. Легітимізація конфлікту, тобто досягнення між сторонами-конфліктерами угоди щодо визнання й дотримання встановлених норм і правил конфліктної взаємодії.

III етап. Інституалізація конфлікту, тобто створення відповідних органів, робочих груп із врегулювання конфліктної взаємодії.

*Розв'язання конфлікту* – заключний етап процесу управління, який забезпечує завершення конфлікту. Розв'язання може бути повним і неповним.

Повне розв'язання конфлікту досягається за умови усунення його причин, предмета, а також конфліктних ситуацій. Для неповного розв'язання характерне часткове усунення причини чи конфліктних ситуацій.

**Методи вирішення конфліктів.** Розрізняють такі методи вирішення конфлікту, як структурні і міжособистісні.

Структурні методи вирішення конфлікту спрямовані здебільшого на його попередження і становлять сукупність заходів переважно організаційного та роз'яснювального характеру. У загальному вигляді структурні методи вирішення конфлікту охоплюють чотири основні варіанти: роз'яснення вимог до роботи; використання координаційних та інтеграційних механізмів, встановлення загальноорганізаційних комплексних цілей; використання системи винагород. Одним із кращих методів управління, що запобігають негативним наслідкам, є своєчасне роз'яснення того, які результати очікуються від кожного працівника і підрозділу в межах делегованих повноважень та відповідальності, чітко сформульованої політики і певних правил поведінки в організації.

Ще один метод *управління конфліктною ситуацією* – це застосування координаційних і інтеграційних механізмів. Перший, один із найпоширеніших, становить послідовне застосування низки команд, яка упорядковує взаємодію людей у межах встановленої ієрархії повноважень. Для здійснення інтеграції як механізму управління конфліктом і, що головне, для попередження його виникнення можна використовувати створення спеціальних служб, цільових груп тощо. Ефективним методом подолання конфліктної ситуації є встановлення загальноорганізаційних комплексних цілей. Важливо, щоб кожен учасник чітко розумів своє місце і роль у загальному процесі.

*Метод винагороди* можна використовувати для позитивного впливу на поведінку персоналу, якщо керівництво бачить, що окремі працівники ефективно допомагають у досягненні загальної мети і намагаються підійти до вирішення проблеми комплексно.

Методи вирішення міжособистісних конфліктів наведені нижче:

1. *Уникнення, ухилення*. Ці дії спрямовані на те, щоб вийти із ситуації, не поступаючись, але й не наполягаючи на своєму, утримуючись від участі в суперечках і дискусіях, від висловлення своєї позиції, переводячи розмову у відповідь на пред'явлені вимоги або звинувачення в інше русло, на іншу тему.

2. *Примус (протиборство)*. Дії спрямовані на те, щоб наполягти на своєму шляхом відкритої боротьби за свої інтереси, застосування влади. Протиборство передбачає сприйняття ситуації як перемоги або поразки, зайняття жорсткої позиції і прояв непримиренного антагонізму в разі опору партнера, необхідність змусити прийняти свою точку зору за будьяку ціну.

3. *Згладжування (поступливість)*. Дії спрямовані на збереження або відновлення сприятливих відносин, забезпечення задоволеності іншого шляхом згладжування розбіжностей. Ця стратегія передбачає прагнення підтримувати іншого, не зачіпати його почуттів, враховувати його аргументи.

4. *Компроміс, співробітництво*. Дії спрямовані на пошук рішення, що повністю задовольнить як власні інтереси, так і побажання іншого, в ході відкритого та відвертого обміну думками про проблему. Мета – врегулювати розбіжності, поступаючись у чомусь в обмін на поступки іншої сторони, пошук і вироблення в ході переговорів проміжних, «середніх» рішень, що влаштують обидві сторони, за яких ніхто особливо не втратить, але й не виграє. Вибір стратегії компромісу – оптимальний шлях до ліквідації протиріч. Завдяки співпраці можуть бути досягнуті найбільш ефективні, стійкі і надійні результати.

5. *Вирішення проблеми*. Передбачає визнання відмінностей у думках і готовність ознайомитися з іншими точками зору, щоб зрозуміти причини конфлікту і визначити комплекс дій, прийнятний для всіх сторін. Той, хто застосовує цей метод, не намагається досягти своєї мети за рахунок інших, а скоріше шукає найкращий варіант вирішення конфліктної ситуації.

*Стили поведінки у конфліктній ситуації*. До стилів поведінки у конфліктній ситуації належать:

1. *Конкуренція*. Передбачає активне вирішення конфлікту визначеним шляхом на засадах співпраці з різними сторонами конфлікту. Ефективний у тому випадку, коли менеджер має певну владу. Рекомендується застосовувати у таких ситуаціях: кінцевий результат дуже важливий для менеджера; рішення необхідно прийняти швидко; • немає іншого виходу і немає що втрачати; • менеджер перебуває в критичній ситуації, що потребує миттєвої реакції; • менеджер повинен прийняти нестандартне рішення.

2. *Ухилення*. Є пасивним стилем. Він прийнятний, коли проблема, що обговорюється, не дуже важлива або коли немає достатньої інформації для прийняття рішення. Хоча стиль ухилення асоціюється із «втечею від проблеми» (відповідальності) і не розглядається як ефективний спосіб вирішення конфліктів, відхід або відтермінування є цілком конструктивною реакцією на конфліктну ситуацію. Типовими ситуаціями, у яких доцільно застосовувати стиль ухилення, є такі: результат не дуже важливий, рішення тривіальне, і на нього не варто витратити час, гроші та сили; важко вирішити конфлікт на свою користь, доцільно виграти час, щоб отримати додаткову інформацію; мало влади і шансів вирішити проблему бажаним для себе чином; вирішення проблеми небезпечне через велику ймовірність погіршення ситуації.

3. *Пристосування*. Це пасивний стиль. Його варто використовувати, якщо результат справи надзвичайно важливий для опонента та не дуже суттєвий для менеджера. Відмінність від попереднього стилю полягає у тому, що опоненти діють разом. Стиль пристосування доцільно використовувати у таких типових ситуаціях: коли необхідно зберегти гарні стосунки з опонентами; коли результат важливий.

4. *Співпраця*. Опоненти беруть активну участь у вирішенні конфлікту і відстоюють власні інтереси, але при цьому намагаються співпрацювати. Цей стиль потребує більш продуктивної роботи, оскільки спочатку оголошуються потреби та інтереси всіх сторін, а потім відбувається спільне обговорення. Стиль співпраці доцільно використовувати у таких ситуаціях: вирішення

проблеми дуже важливе для всіх сторін, і жодна з них не хоче ухилитися від цього процесу; в опонентів довготривалі та взаємозалежні стосунки; є час опрацювати проблему, що виникла; усі сторони добре ознайомлені з проблемою, і їхні бажання відомі; усі сторони рівноправні і на рівних умовах шукають вирішення проблеми.

5. *Компроміс*. Передбачає часткове задоволення інтересів обох сторін шляхом взаємних поступок, зважаючи на всі за та проти. Якщо опонент поступається у чомусь, то у відповідь поступається інша сторона. Цей стиль найбільш ефективний, якщо обидві сторони хочуть одного і того самого, але знають, що не можуть одночасно досягнути однієї цілі. Компроміс часто є останньою можливістю прийти до певного рішення. Як правило, компроміс дає кращий результат для сторони, що має більшу владу. Стиль компромісу найбільш прийнятний, якщо: сторони рівноправні та мають спільні інтереси; сторони хочуть швидко вирішити проблему; усіх влаштовує тимчасове рішення; інші підходи до вирішення проблеми не мали успіху; у результаті компромісу можна зберегти гарні взаємовідносини; краще отримати хоча б щось, ніж втратити все.

***Вирішення трудових спорів в Україні.*** Трудові спори поділяються на індивідуальні та колективні.

*Індивідуальні трудові спори* регулюються Кодексом законів про працю України (КЗпП), статті 221–241. Працівник може звернутися безпосередньо до суду в багатьох випадках (поновлення на роботі, спори керівників тощо). Рішення суду про поновлення підлягає негайному виконанню.

*Колективні трудові спори* (конфлікти). Регулюються Законом України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» № 137/98-ВР (чинний станом на 2026 рік.). Проект нового Трудового кодексу (№14386 та інші) передбачає посилення ролі медіації, переговорів і альтернативних способів вирішення спорів. На момент лютого 2026 кодекс ще не прийнятий, тому діють чинні норми КЗпП та Закону №137/98-ВР від 13

листопада 2024 року. Основна мета - сприяти взаємодії сторін соціально-трудових відносин під час розв'язання конфліктів, що виникають між ними.

*Стаття 2. Що таке колективний трудовий спір (конфлікт)?* Це розбіжності між сторонами соціально-трудових відносин з приводу:

встановлення нових або зміни чинних соціально-економічних умов праці та виробничого побуту;

укладення чи зміни колективного договору або угоди;

виконання положень колективного договору чи угоди (або окремих їх частин);

невиконання норм трудового законодавства.

*Стаття 3. Сторони спору.* На рівні підприємства, установи чи організації (виробничий рівень) сторонами виступають:

наймані працівники (або окремі їх категорії), їх первинна профспілкова організація чи інша уповноважена представницька структура;

роботодавець.

*Стаття 8. Примирна комісія.* Це спільний орган, створений для пошуку рішення, яке влаштує обидві сторони. До складу комісії входять однакова кількість представників від працівників і від роботодавця. Комісію створюють за ініціативою будь-якої зі сторін у такі строки:

на виробничому рівні — протягом 3 днів;

на галузевому чи територіальному рівні — протягом 5 днів;

на національному рівні — протягом 10 днів від моменту виникнення спору.

*Стаття 12. Розгляд спору трудовим арбітражем.* Трудовий арбітраж розглядає колективний спір за обов'язкової участі представників сторін (за потреби — також представників інших зацікавлених органів чи організацій). Рішення арбітраж приймає протягом 10 днів від дня створення. За рішенням більшості членів арбітражу цей строк можна продовжити до 20 днів.

*Стаття 13. Обов'язки та права сторін.* Жодна зі сторін не має права ухилятися від участі в примирних процедурах. Сторони, примирна комісія та

трудоий арбітраж зобов'язані використовувати всі законні можливості для врегулювання конфлікту.

*Стаття 29. Відповідальність.* Особи, які порушують законодавство про колективні трудові спори (конфлікти), несуть дисциплінарну, адміністративну, цивільно-правову або кримінальну відповідальність відповідно до чинного законодавства України.

### **Питання для контролю знань:**

1. Охарактеризуйте основні підсистеми інноваційного управління персоналом та наведіть по одному прикладу інноваційної технології для кожної.

2. Які ключові новації проєкту Трудового кодексу України (№14386) щодо типів трудових договорів, ознак трудових відносин та відпусток.

3. Назвіть основні етичні принципи HR-менеджменту в фармацевтичній галузі та поясніть, чому конфіденційність та відсутність дискримінації є критичними для репутації аптечної мережі.

4. Перелічіть основні причини та функції конфліктів в організації. Наведіть приклади функціональних і дисфункціональних наслідків.

5. Які особливості регулювання робочого часу, відпусток та звільнень діють в Україні під час воєнного стану (згідно Закону №2136-IX)? Як це впливає на фармацевтичну галузь як критичну інфраструктуру.

### **Завдання для виконання:**

**Завдання 1.** У аптечній мережі виник конфлікт між двома фармацевтами через розподіл преміальної частини зарплати (премія залежить від суб'єктивної оцінки завідувача). Один працівник вважає оцінку дискримінаційною за віком, інший – справедливою. Конфлікт перейшов у приховану форму. Опишіть етапи розвитку конфлікту, його можливі функції та наслідки.

Запропонуйте стратегію управління конфліктом (методи, стиль поведінки) з урахуванням етичних принципів HR та проєкту ТКУ (захист гідності, медіація).

### Ситуаційні тестові завдання:

1. Який з перелічених принципів є основним для інноваційних методів управління персоналом?

A. централізація

**B. самостійність, професіоналізм і самовідданість**

C. жорстка ієрархія

D. адміністративний

контроль

2. Яка підсистема управління персоналом передбачає розробку систем оплати праці, матеріальне, грошове та моральне стимулювання?

A. планування персоналу

B. розвиток персоналу

**C. мотивація та стимулювання персоналу**

D. організація інноваційної діяльності

3. Який інноваційний метод підбору персоналу передбачає “полювання” на таланти та переманювання працівників з інших компаній?

A. аутстафінг

**B. хедхантинг**

C. лізинг персоналу

D. скринінг-тестування

4. Який метод адаптації персоналу полягає в тому, що новачок працює під наглядом досвідченого працівника як “тінь”?

**A. шедоуінг**

B. гейміфікація

C. кейс-метод

D. баскет-метод

5. Яка інноваційна технологія в підсистемі розвитку персоналу є внутрішнім ресурсом підприємства з онлайн-лекціями та дистанційним навчанням на програмах західних бізнес-шкіл?

A. корпоративний онлайн університет

**B. віртуальна школа**

C. портал кар’єри

D. майстер-класи

6. Який метод оцінки персоналу передбачає моделювання управлінської ситуації та вибір варіантів вирішення?

A. асесмент

B. грейдинг

**C. ділові ігри**

D. сторітеллінг

7. Яка основна тривалість щорічної оплачуваної відпустки чинна в Україні станом на лютий 2026 року (за КЗпП)?

- A. 28 календарних днів
- B. 24 календарні дні**
- C. 20 календарних днів
- D. 30 календарних днів

8. Який розмір мінімальної заробітної плати встановлено в Україні з 1 січня 2026 року?

- A. 8000 грн
- B. 10000 грн
- C. 9000 грн
- D. 8647 грн**

9. Яка форма трудового договору є обов'язковою в проєкті Трудового кодексу України (ст. 24)?

- A. усна
- B. тільки письмова (або електронна з ЕЦП)**
- C. усна або письмова за згодою
- D. електронна без ЕЦП

10. Скільки ознак трудових відносин закріплено в проєкті ТКУ для протидії тінізації?

- A. 8**
- B. 6
- C. 9
- D. 10

**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: 6 годин**

**Актуальність теми:** Вивчення потреб у навчанні та розвитку працівників є одним з ключових факторів, що впливають на дієвість не лише самого навчання, але й успішної діяльності організації в цілому. В умовах постійних динамічних змін та невизначеності від спроможності організації постійно навчатися залежить її майбутнє. Правильно і вчасно визначені потреби слугують орієнтирами для інвестування ресурсів та реагування на наявні та майбутні виклики. Залучення працівників до вивчення потреб у навчанні та розвитку також важливе для мотивування персоналу на досягнення визначених цілей.

**Мета заняття:** Визначити сутність, значення та етапи процесу вивчення потреб у навчанні та розвитку працівників, а також сформулювати розуміння його ролі в системі управління персоналом.

**Ключові слова:** навчання, мотивування, розвиток працівників, досягнення цілей.

## **ІНФОРМАЦІЙНИЙ МАТЕРІАЛ:**

### **3.1 Сутність вивчення потреб у навчанні та розвитку**

Успішні організації визнають важливість створення умов для постійного професійного навчання та розвитку своїх працівників. Це особливо важливо у сучасних динамічних умовах, коли вимоги громадськості до якості послуг та потреби у правовій підтримці зростають, та постійно виникають нові й складні виклики, які потребують належного реагування.

*Навчання надзвичайно потрібне:*

- при орієнтації та вступі на посаду
- при запровадженні чи очікуванні змін, впровадженні нових ініціатив
- коли виникають нові можливості
- для вдосконалення діяльності тощо.

Важливими є питання ефективності системи навчання та розвитку в організації. Вивчення потреб є однією з базових умов, що впливає на успішність подальших зусиль у організації навчання. Адже ключовими при підготовці навчання є розуміння не лише «як», але, в першу чергу «Для чого (навіщо)?» та «Що?».

**Вивчення потреб у навчанні та розвитку** – це процес визначення того, яким чином навчання може сприяти досягненню цілей організації загалом чи окремої програми/ проекту/ ініціативи. Це визначення нових знань, навичок, підходів, компетенцій, які люди повинні здобути, аби досягати своїх цілей та цілей розвитку організації.

**Потреба** – це незадоволена необхідність, нереалізована або нова можливість, це невідповідність між поточною та бажаною ситуацією.

**Визначення потреб** – визначення прогалини між поточним і бажаним станом та шляхів досягнення бажаної ситуації.

**Вивчення потреб є інструментом, який дозволяє:**

- усім зацікавленим сторонам (працівники), висловити свою точку зору щодо потреб та пріоритетів, а відтак відчувати свою причетність до важливих процесів в організації і в подальшому прийняти пропоновані програми навчання та розвитку;
- визначити фокус (або предмет навчання) – ключові аспекти, які потребують розвитку та вдосконалення як на рівні індивідуальної діяльності працівників, так і на рівні професійних спільнот та організації в цілому (причому, отримати інформацію з «перших рук» та перевірити наявні припущення);

- врахувати очікування та преференції щодо найбільш прийнятних у конкретній ситуації форм та способів навчання
- обґрунтувати необхідність витрачання фінансових, часових експертних ресурсів;
- відслідковувати динаміку змін та підготувати організацію до майбутніх викликів та реформ.

Вивчення потреб не є тотожним оцінюванню результативності навчання та розвитку, але воно може бути елементом останнього.

На наступній схемі (Рис. 3.1.1) представлено місце вивчення потреб у навчанні та розвитку та його зв'язок з основними функціями планування та моніторингу й оцінювання. Залежно від потреб, кожен з цих етапів може бути розбитим на окремі кроки.



**Рис. 3.1.1 Місце вивчення потреб у навчанні та розвитку та його зв'язок з основними функціями планування та моніторингу й оцінювання.**

Саме тому вивчення потреб передбачає не лише збір та аналіз ситуації сьогодні, але й визначення бажаного стану (*відповідно до бачення розвитку діяльності/ реформ/ політик та стратегій, компетенцій, необхідних для роботи на тих чи інших посадах, враховуючи аналіз очікувань та викликів*).

Потреба не є тим самим, що і бажання. Водночас, існують підходи (т. зв. демократичного аналізу), які акцентують, що «бажання» є «потребою, що відчувається» або суб'єктивною потребою, і вони мають велике значення для підходів до навчання, де той, хто навчається – «перебуває» в центрі (*learner-centered course*). Можна чогось хотіти, але не потребувати цього для роботи. Тому в нашому контексті визначення потреб у навчанні та розвитку ми говоримо про потреби саме з точки зору того, що є *потрібним для ефективного виконання роботи сьогодні та у майбутньому* (Рис. 3.1.2)



**Рис. 3.1.2** Визначення потреб у навчанні та розвитку як вияв розриву між поточним і бажаним станом.

Слід також враховувати, що люди можуть не усвідомлювати свої проблеми у навчанні, саме тому до вивчення потреб залучаються не лише ті, чії потреби у навчанні та розвитку вивчаються. Усвідомлення потреби працювати над собою є важливим і природним етапом процесу навчання та розвитку, адже людина проходить шлях від стадії несвідомої некомпетентності через етап свідомої некомпетентності до свідомої компетентності та несвідомої компетентності.

*Процес навчання можна описати з точки зору чотирьох етапів:*

- *Несвідома некомпетентність* – коли ми не знаємо, що ми чогось не знаємо, ми не усвідомлюємо рівня нашої некомпетентності; наша інтуїція спить.

- *Свідома некомпетентність* – «я ще не знаю, як це зробити» – визнання того, що є слабкі місця; его, лінь та інші обмежуючі фактори можуть створити ризики для помилкового аналізу та висновків; потрібна робота над собою та воля для того, щоб визнати та докладати зусиль для відповідного навчання та розвитку.

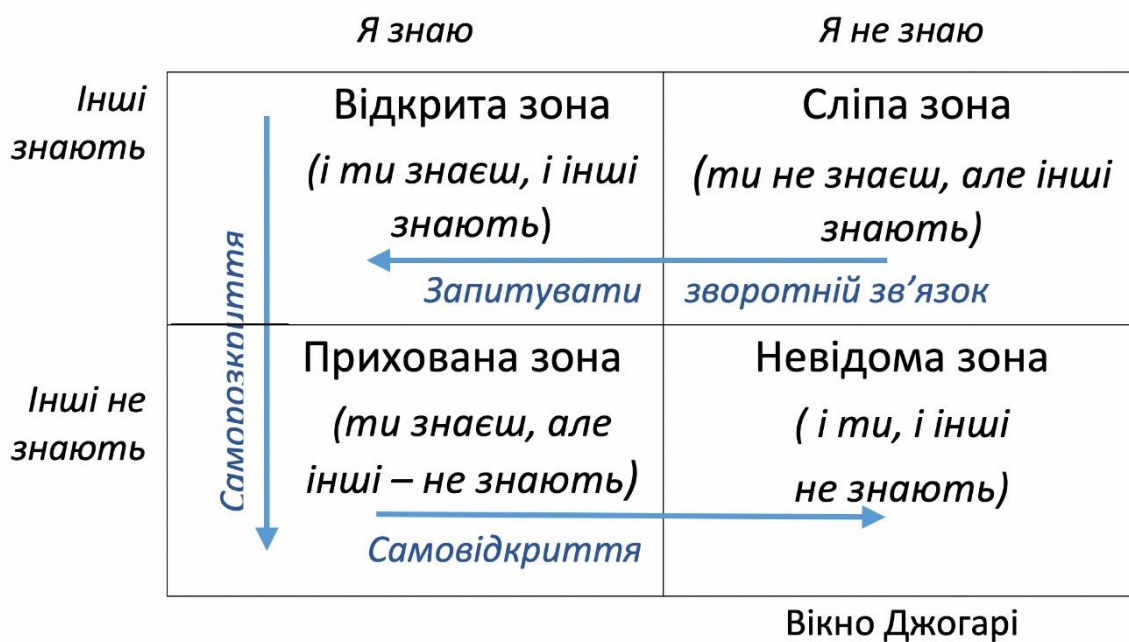
- *Свідома компетентність* – «знаю, як зробити, думаю на цим, докладаю свідомих цілеспрямованих зусиль» – активне практикування, досягнення прогресу в навчанні та розвитку; поступово з’являється відчуття впевненості у власній спроможності; людина почувається позитивно і докладає зусиль для вдосконалення, ґрунтовно аналізує та робить правильні висновки.

- *Несвідома компетентність* – формування несвідомої звички діяти у відповідний спосіб; фокусування на питанні вже непотрібне, людина діє автоматично, нове стає звичним, спрацьовує інтуїція. (Рис. 3.1.3).



**Рис. 3.1.3** Етапи процесу навчання та розвитку

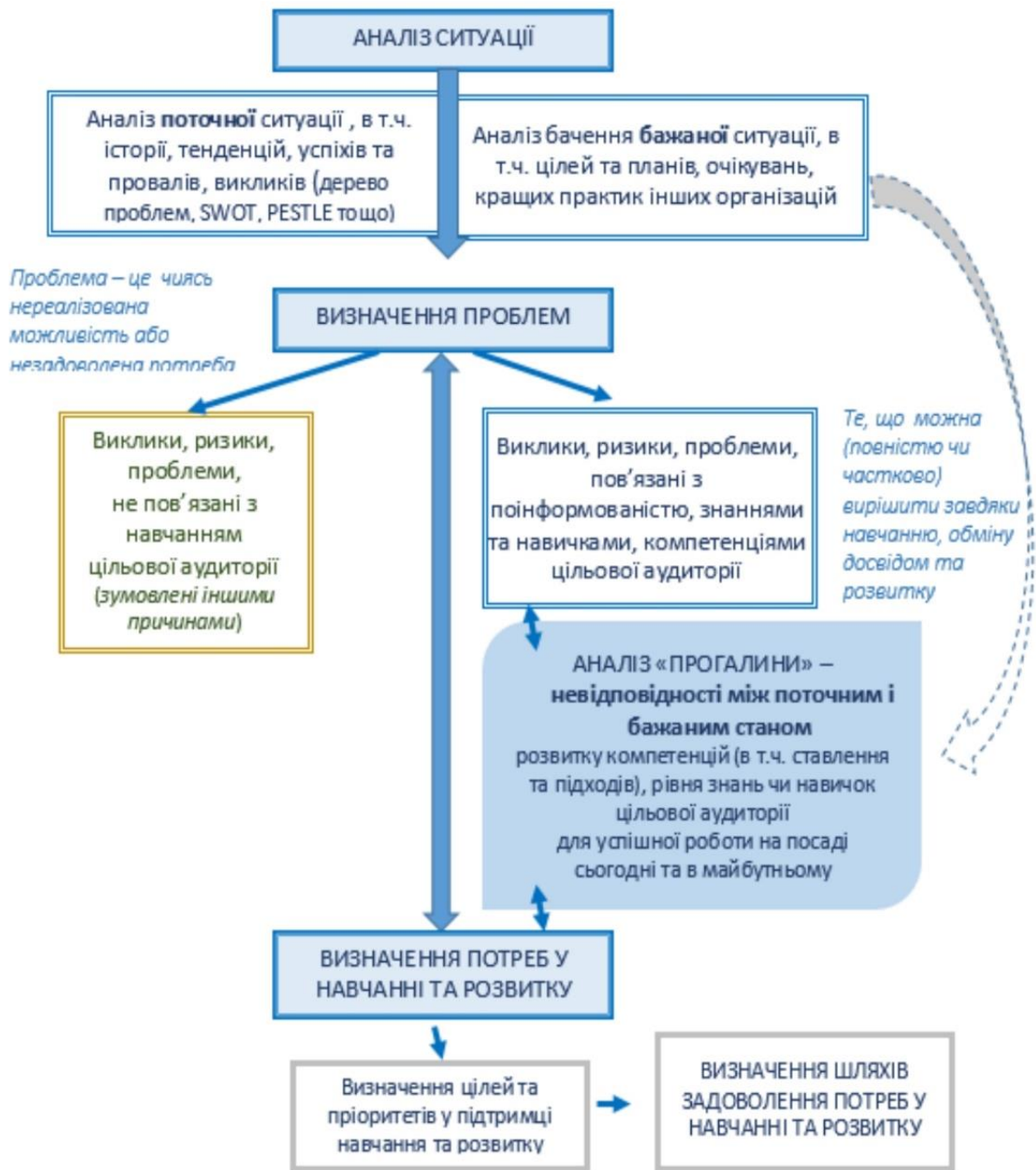
У кожної людини можуть бути «сліпі зони», в яких вона не бачить своїх промахів чи потреб, але вони можуть бути видимими для інших (Рис. 3.1.4).



**Рис. 3.1.4 Модель (вікно) Джогарі**

Під час вивчення потреб з'ясується чого відповідні аудиторії не знають, не вміють або не хочуть робити, та які фактори впливають на їхню поведінку та діяльність.

Аналіз потреб є складовою аналізу ситуації. Іншими словами, потребу у навчанні та розвитку не можна визначити не проаналізувавши усю ситуацію та фактори впливу (Рис. 3.1.5)



**Рис. 3.1.5 Аналіз потреб є складовою аналізу ситуації.**

Важливим у вивченні потреб є визначення особливостей необхідного навчання та розвитку з урахуванням потреби організації (*business need*) та виявлених потреб з точки зору забезпечення результативної діяльності (*performance need*), а також – виокремлення питань, не пов'язаних з навчанням (*non-training issues*), які також існують та впливають на результативність ситуації. Важливо чітко розуміти межі впливу подальших програм навчання

та розвитку. Програми навчання і розвитку є лише одним зі шляхів вирішення проблем та відповіді на виклики, але можуть бути ситуації, в яких навчання не впливатиме на досягнення бажаних цілей через вплив інших факторів, які зумовлюють проблему.

Таким чином, **вивчення потреб у навчанні та розвитку** – це системний підхід, який дозволяє визначити, яке навчання потрібне для працівників в організації, аби вони найкращим чином виконували свою роботу сьогодні та в майбутньому відповідно до бачення розвитку організації та з урахуванням викликів, що стоять перед нею.

Поширеними помилками у підходах до навчання та розвитку є покладання виключно на власне уявлення керівництва або того, хто планує розробку чи замовлення навчання, про потреби певної аудиторії у навчанні та розвитку, а також намагання скоротити етап збору інформації та його аналізу, не врахування контексту і т. ін. Вивчення потреб є процесом, який потребує інвестування ресурсів, в тому числі часу, сфокусованості та системності.

### Основні етапи вивчення потреб

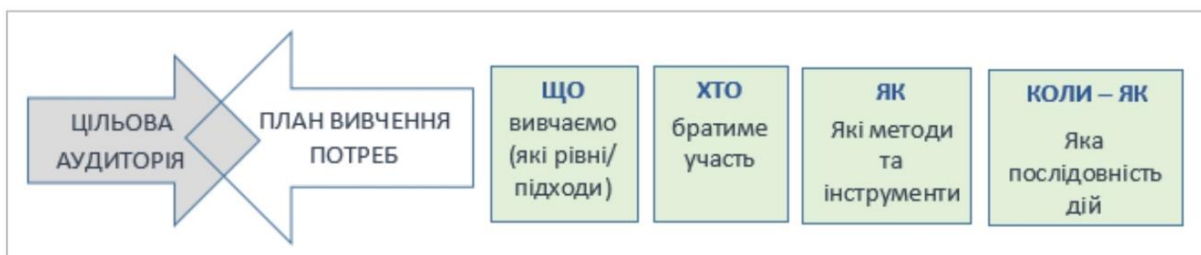


Рис. 3.1.6 Основні етапи вивчення потреб

*До основних етапів вивчення потреб належить:*

#### **1. Планування вивчення потреб:**

- Визначити «чому» треба навчитися – визначити бажаний стан (з урахуванням перспектив розвитку організації та кращих практик). Можуть бути ситуації, коли аналіз «бажаного стану» відбувається на пізніших етапах вивчення потреб, водночас, вивчається бажаний стан розвитку організації.

- Визначити цільові аудиторії - Чиї потреби ми вивчаємо (*хто має навчитися і чому, кого залучатимемо для вивчення потреб*)?

- Проаналізувати предмет потрібного навчання для кожної групи (*“що” вивчати*) та тип аналізу (*підходу до вивчення потреб*) по кожній групі

- Для кожної цільової групи визначити методи збору інформації (*підходи до аналізу*) як поточного, так і бажаного стану. Розробити відповідні інструменти (*опитувальники*)

- Визначити послідовність дій та графік роботи (*власне дослідження, та наступних етапів, з урахуванням як (кому і коли) представлятимемо результати вивчення потреб*)

2. **Проведення дослідження** (*забезпечуючи баланс зусиль і пріоритетів*) достатня кількість матеріальних ресурсів та часу

3. **Зведення даних та аналіз результатів дослідження** (*враховуючи аналіз різних точок зору*)

4. **Написання звіту. Підведення підсумків** - визначення прогалини між бажаним/потрібним та існуючим. Підготовка звіту з рекомендаціями щодо потрібних програм навчання для відповідної аудиторії відповідно до потреб.

Слід враховувати фактори, які також впливають на успішність проведення вивчення потреб у навчанні та розвитку:

- політична воля (підтримка) керівництва – щире усвідомлення важливості питання та необхідних зусиль, готовність виділяти необхідні ресурси та час як на планування, проведення, так і аналіз даних

- достатня кількість матеріальних ресурсів та часу спроможність та відданість працівників, які проводять вивчення потреб (або керують процесом) якщо вивчення потреб здійснюється на основі аутсорсінгу (тобто іншою організацією), то важливим є активне залучення тих, хто замовляє вивчення потреб, хто користуватиметься результатами

- детальне та реалістичне планування

- чітка комунікація щодо мети – поінформованість щодо мети сприяє сфокусованим, відвертим, чесним відповідям під час опитування

- прозорість та підзвітність – інформування залучених працівників про результати вивчення потреб та подальші кроки, а також їх результати (що сприятиме більшому залученню персоналу як під час наступного вивчення потреб, так і під час реалізації програм навчання).

*Аналіз ситуації має покривати усю сферу, дотичну до питань, які пов'язані з майбутнім навчанням, усі фактори, які можуть впливати на зміст, шляхи навчання та цільову аудиторію, включати усі можливі запитання, які допоможуть прояснити **що – для кого – чому – коли – і як**.*

**Перелік ключових запитань для підготовки до вивчення оцінювання потреб у навчанні та розвитку:**

- Чого організація прагне досягнути? Яким є бачення? Цінності? Стратегічні цілі?
- Якою є історія навчання в організації та роботи з людськими ресурсами в організації?
- Яким є контекст/ організаційна культура?
- Яких потреб стосуватимуться програми навчання та розвитку?
- Чи змінилися якісь процеси чи процедури?
- Які ресурси виділяються (*будуть виділені*) на навчання та розвиток?
- Хто потребує навчання та розвитку?
- Хто може бути експертом з питання?
- Чи може хтось з організації проводити навчання?
- Чи існують матеріали, які використовуватимуться для навчання?
- Якими є знання, навички та компетенції?
- Що зазначене у посадових інструкціях? Чи є визначені компетенції?
- Про що говорить організаційний дизайн?

### **Рівні вивчення потреб**

Як мінімум, можна виокремити *три основні рівні вивчення потреб у навчанні та розвитку:*

- **організаційний** – передбачає аналіз потреб, які впливають на усю організацію (*широке охоплення працівників організації з урахуванням бачення/*

загальної перспективи); це охоплює аналіз систем, процедур на рівні організації, у тому числі організаційної культури; включає аналіз стратегічних цілей та результатів наслідків;

- **операційний або функціональний** – передбачає аналіз потреб у розвитку обізнаності чи навичок певної групи працівників відповідно до сфери спеціалізації (*професійної спільноти*), наприклад, комунікаторів чи бухгалтерів, або рівня посад, що включає також аналіз відповідної теми/ сфери / предмету; включає аналіз спроможності для виконання ролей та завдань;

- **індивідуальний** – передбачає аналіз індивідуальних потреб працівника, враховуючи рівень результативності його діяльності відповідно до вимог роботи на посаді (*як правило відбувається в процесі щорічного оцінювання результативності роботи безпосереднім керівником та самооцінювання, а також під час [оцінювання 360°](#) (із залученням колег, підлеглих, керівників та партнерів) на певних посадах*). Так, наприклад, таке оцінювання є обов'язковим для кандидатів на вищі керівні (управлінські) посади в Канаді.

### Типи потреб

**Три типи потреб**, які вивчаються:

- **знання** – технічне і практичне розуміння певного предмета/ питання/ сфери (*володіння інформацією/ знаннями, обізнаність*);

- **навички та вміння** – здатність щось робити, спроможність застосовувати знання на практиці;

- **компетенції** – це сукупність навичок, знань, цінностей, підходів, ставлень та особистісних якостей, які проявляються у поведінці працівника під час виконання професійних обов'язків і сприяють досягненню високих результатів діяльності. Вони відображають здатність людини ефективно застосовувати набуті знання та досвід у реальних робочих ситуаціях. Компетенції є **динамічною поведінковою характеристикою**, оскільки можуть розвиватися, удосконалюватися або змінюватися залежно від умов праці, вимог організації та професійного зростання працівника.

Вивчення потреб може бути зумовлене різними потребами та мати різну специфіку.

Так, може бути вузький фокус та орієнтація на конкретні (вузько сфокусовані) завдання, часто “одноразові”, наприклад, при запровадженні нових технологій, не значних змін до процедури. У цьому випадку, скоріше за все буде потреба розвитку відповідних знань та навичок, а вивчення потреб не носитиме масштабного характеру.

Чим суттєвіші очікуються зміни, особливо, якщо вони стосуються зміни підходів та поведінки, тим ґрунтовніше слід приділяти увагу вивченню потреб у навчанні та розробки відповідних програм навчання та розвитку відповідних компетенцій.

### **Вивчення потреб на основі аналізу роботи на посаді та на основі аналізу компетенцій**

Вивчення потреб може бути здійснене на основі аналізу роботи на посаді (*job analyses*). Це передбачає аналіз повного спектру обов'язків при роботі на посаді або групі посад. Такий підхід використовується щодо потреб певної групи (*сім'ї*) посад, при новоствореній посаді, зміні функцій на посаді; для планування наступності, підготовки групи нових працівників.

#### ***Першими кроками тут є:***

- ***аналіз опису посади***, визначення мети посади та переліку основних обов'язків, при цьому також аналізуються умови праці, використання устаткування, ключові фактори успіху (*це відбувається завдяки аналізу опису посади/ [інтерв'ю](#) з фахівцями з класифікації посад, працівниками, які найкраще працюють на таких посадах*)

- ***по кожному обов'язку*** визначається перелік завдань (за допомогою [фокус-груп](#) та обговорення результатів з безпосередніми керівниками):

- Які завдання (обов'язки/ види робіт) виконуються?
- Як часто вони виконуються?
- Наскільки складним є кожен вид робіт/ кожне завдання?

- Наскільки важливим є кожен вид робіт/ кожне завдання?
- **по кожному завданню** визначаються необхідні знання та навички, а також їх рівень
- Які знання потрібні для виконання цих видів робіт?
- **визначення пріоритетів** щодо завдань і відповідно знань та навичок (*наприклад, необхідні, бажані тощо*)
- **аналіз того, які є можливості** підтримки розвитку знань та навичок.

Вивчення потреб може здійснюватися на основі *аналізу компетенцій (опису дієвої/ результативної поведінки)*. Цей підхід передбачає комплексний аналіз компетенцій – зосередження уваги на тому, «як» працівник має діяти та діє (*тобто, включає аналіз ставлення, підходів, поведінки на робочому місці*), враховуючи довгострокову (*стратегічну*) перспективу.

Такий підхід використовується, наприклад, при визначенні стандартів для групи працівників, як-от керівників, при новостворених посадах, коли передбачається застосування особливих підходів або їх зміна тощо. Як правило, аналізуються загальні компетенції для групи посад для визначення системного навчання. Водночас, аналіз спеціальних компетенцій для певної посади може дати важливе розуміння щодо потреб навчання.

Для **визначення компетенцій** проводиться відповідне дослідження та аналітична робота, зокрема:

- *визначається перелік необхідних знань, навичок, підходів та поведінки шляхом аналізу практики, проведення фокус-груп /опитування/ інтерв'ю*
- *отримані дані групуються під обраними назвами компетенцій*
- *здійснюється опис кожної групи компетенцій (формулюється визначення)*
- *для кожної компетенції визначається очікувана поведінка та її рівні.*

Часто для кожної поведінки визначається низка варіантів «реакції» або ранжувальна шкала (шкала оцінювання) – ці «реакції» або ранжувальна шкала

мають бути протестовані для гарантування точності та однозначності (однакового сприйняття).

Описані компетенції, фактично, слугують тим очікуваним бажаним станом, якого в роботі повинні прагнути працівники, і розвиток яких має підтримувати роботодавець.

Для цього, так само:

- визначається «прогалина» між існуючим станом (*поточною поведінкою, тобто виявом компетенції*) та бажаним станом (*очікуваним стандартом поведінки*) – завдяки спостереженню, опитуванням (*інтерв'ю, фокус-групи, самооцінка, 360° градусів*);

- визначаються аспекти, які потребують розвитку завдяки навчанню (*а не пов'язані з іншими аспектами праці, що не залежать від працівника, як-от неправильний розподіл роботи або стиль управління в організації*);

- розробляється відповідне навчання для розвитку відповідних компетенцій.

### **3.2 Джерела даних та визначення цільової аудиторії**

Потреба у навчанні та розвитку визначається для відповідної чітко окресленої аудиторії. Стратегії навчання та розвитку залежать від потреб конкретної аудиторії.

Правильно визначені джерела інформації допомагають визначити підхід до аналізу та розробки. Від чіткості визначення цільової аудиторії залежить як вибір інструментів вивчення потреб, так і успішність виявлення потреби, і, зрештою, сфокусованість наступних дій з розробки та проведення програм навчання та розвитку.

І хоча в організації може бути ситуація, коли різні групи професійних спільнот мають спільні потреби у навчанні, але при цьому, як правило, кожна група має свої специфічні потреби у навчанні.

З числа цільової аудиторії, потреби якої планується вивчати і для якої в подальшому розроблятимуться відповідні програми навчання та розвитку,

визначається аудиторія(ї), яка(і) братиме(муть) участь в дослідженні – у процесі вивчення потреб.

**При визначенні цільової аудиторії, що братиме участь у вивченні потреб:**

- мають бути чітко визначені характеристики, які дозволяють об'єднати осіб у відповідну групу (*ідентифікація*)
- група має бути однорідною – не ідентичною, але подібною, однаковою з точки зору характеристики/ фактору чи факторів, за яким поділені групи
- кожна цільова група має відрізнятися від іншої (*специфіка чи унікальність*)
- слід враховувати доступність групи (*має бути спосіб спілкуватися з ними, а також для них – можливості навчання*)
- група має бути «достатньою» – розмір групи має бути таким, що виправдовує витрачання зусиль та ресурсів при фокусуванні уваги на роботі з ними.

**При визначенні цільових груп та підгруп (а також при подальшому аналізі) враховуються:**

- функції та обов'язки працівників
- регіональні та/або культурні особливості
- демографічні характеристики (стать, вік), а також освіта, термін перебування на посаді, досвід тощо
- психологічні та поведінкові характеристики: позиції, ставлення, цінності, інтереси та амбіції, прихильності, лояльність, готовність до сприйняття, очікування переваг, частота певних дій тощо.

**Респонденти** – люди (з числа цільових груп), які беруть участь в опитуванні.

**Інтерв'юєр** – фахівець, який проводить інтерв'ю.

**Модератор фокус-групи** – фахівець, який керує груповим обговоренням під час фокус-групи.

## Джерела даних для вивчення потреб

При вивченні потреб важливо не обмежуватися опитуванням лише цільової аудиторії для якої планується розробка програм навчання та розвитку.

Часто доцільно залучати до обговорення потреб конкретних працівників чи їх груп інших осіб – наприклад, зовнішніх експертів, керівників (*як мінімум, безпосередніх керівників, а також керівників вищої ланки*), підлеглих (*працівників, що знаходяться у безпосередньому підпорядкуванні*), колег, клієнтів (*внутрішніх та зовнішніх*); тих, хто найкраще працює на таких посадах, та “ветеранів” (*ті, хто давно і добре працює в організації*) тощо. В інших країнах при вивченні потреб, залежно від методики, можуть залучати також і фахівців з питань класифікації посад та фахівців структурних підрозділів відповідних організацій з управління людьми.

Також важливим джерелом даних є різні документи: звіти, матеріали попередніх досліджень, дані аналізів ситуацій (*в т.ч. **SWOT**\*\* та **PESTLE**\*\*\**), опис робіт/ посадові інструкції, опис компетенцій, концепції та стратегії розвитку, результати щорічного оцінювання результатів роботи працівників, дані консультацій із зацікавленими сторонами/ опитувань клієнтів тощо.

\*\* **SWOT** – це метод аналізу, який передбачає аналіз сильних (S) та слабких (W) сторін всередині організації/команди тощо та зовнішніх можливостей (O) та загроз (T).

\*\*\* Метод **PESTLE** передбачає аналіз комплексу факторів та впливів, зокрема:

P – політичних,

E – економічних,

S – соціокультурних,

T – технологічних,

L – правових та

E – вплив на навколишнє середовища.

## Метод 360°

**Метод 360°** – це метод розгляду, вивчення питання з різних точок зору із залученням представників усього спектру зацікавлених сторін, які обізнані із питанням тією чи іншою мірою, можуть надати зворотній зв'язок щодо стану справ або очікуваних результатів.

- передбачає залучення до оцінювання, в тому числі потреб у навчанні та розвитку, різних зацікавлених сторін, які знають про ситуацію, роботу на відповідній посаді, її вплив та очікування щодо результатів (*тобто залучення до вивчення потреб колег, підлеглих, керівників та власне ключової цільової аудиторії*)

- дозволяє подивитися на питання з різних точок зору, з різних боків
  - дозволяє побачити реальні проблемні моменти
  - неспівпадіння точок зору може показати недооцінку/ переоцінку власних компетенцій
  - зумовлює (відносно) об'єктивність вивчення потреб

### Вибірка

**Генеральна сукупність** – сукупність усіх елементів об'єкта дослідження (іншим словами – загальна кількість осіб у цільовій аудиторії).

**Вибірка або вибіркова сукупність** – частина генеральної сукупності, яка відбирається для безпосереднього вивчення/залучення до дослідження.

**Обсяг вибірки** – кількість випадків, включених у вибірку сукупність; сукупність елементів, обраних безпосередньо для дослідженні. Іншими словами, це кількість осіб – представників досліджуваної цільової аудиторії, котрі безпосередньо братимуть участь у опитуванні.

Під час проведення досліджень необхідно визначитися щодо кількісного охоплення цільової аудиторії (розміру/обсягу вибірки) та методів вибору людей для опитування. Може бути суцільне обстеження, коли розмір (кількість осіб) цільової аудиторії є порівняно невеликим, тобто залучаються до опитування усі представники відповідної спільноти або вибіркоче (тобто в опитуванні бере лише частина представників відповідної групи).

При цьому, вибіркове опитування може бути:

- **репрезентативним** (від англ. *represent* – представляти) – здатність вибіркової сукупності відтворювати основні характеристики генеральної сукупності – тобто коли результати дослідження (як якісні, так і кількісні) можна поширити на всю/більшу сукупність (цільову аудиторію); в контексті вивчення потреб це означає, що по отриманим від респондентів даних щодо потреб можна робити висновки про потреби усієї відповідної спільноти;
- **нерепрезентативним** – коли по отримані дані не можна поширювати на всю сукупність, тобто не можна робити висновки по всій групі, і отримані кількісні дані характерні лише для тих, хто брав участь в опитуванні.

Чим важливіше питання, тим більше інформації потрібно для обґрунтування рішення і тим точніше повинна бути вибірка.

Для забезпечення репрезентативності дослідження необхідно враховувати як кількісні характеристики (*обсяг вибірки*), так і якісні характеристики – кого саме ми вибираємо і які способи побудови вибірки ми для цього використовуємо (*спосіб відбору/залучення респондентів з урахуванням наявності підгруп через вплив певних факторів, наприклад, особливості місцевості, належність до професійних підгруп чи вразливих груп.*) Тож, не достатньо опитати, наприклад, 10 людей для того, щоб судити про сотню. Водночас, сама по собі велика кількість опитаних, без врахування специфіки ситуації, приналежності до відповідної групи/аудиторії, а також дотримання відповідних методик, як і лише велика кількість опитаних не дає гарантій того, що отримані достовірні дані по всій групі.

Так, наприклад, якщо на меті є вивчення потреб у навчанні потреб, скажімо, інтеграторів (інтегратори це люди, організації або системи, які об'єднують різні елементи в єдине ціле, щоб вони працювали узгоджено та ефективно), необхідно залучити до опитування не лише тих, кого керівництво вважає найуспішнішими, але й тих, де робота йде з більшими складнощами, а

також з центрів, що розташовані у більших населених пунктах та менших; серед учасників опитування мають бути працівники різних вікових груп та статей тощо.

Якщо фактори впливу (*поділу підгруп*) є суттєвими, то на їх основі можуть формуватися підгрупи, результати опитування по яким узагальнюються окремо та пізніше порівнюються. Це особливо важливо при проведенні фокус-груп, адже учасники кожної фокус-групи мають бути максимально однорідними (*наприклад, в одній фокус-групі беруть участь лише керівники, а в іншій – лише працівники, що працюють на посадах спеціалістів*).

Слід зважати на соціально-демографічні ознаки цільової групи, як правило, доцільно дотримуватися пропорцій ознак загальної групи. Вибірка не може абсолютно точно відтворювати генеральну сукупність, тому вона завжди матиме певні відхилення від неї, певну похибку. Помилка репрезентативності — відхилення вибіркової сукупності за певними характеристиками від генеральної сукупності. Наприклад, якщо більшість працівників є жінками, було би помилкою залучати до опитування більшість чоловіків. Крім того, у вибірці доцільно мати представників різних вікових груп, які повинні потрапляти за квотою, що відповідає справжній кількості вікових груп. Якщо у генеральній сукупності (*у цільовій групі*) молодь до 30 років становить 50%, то приблизно такий самий відсоток молоді повинен зберегтися й у вибірці.

Чим більше у вибірці критеріїв, наприклад, якщо цікавить розподіл за віком, статтю, освітою, професійною належністю і т.д. одночасно, тим більшою вона має бути.

Розмір вибірки також визначається з урахуванням наявних ресурсів, в тому числі людських (*чисельність кваліфікованого персоналу для збору та аналізу даних*), фінансових та часу, який виділяється для дослідження.

### **3.3 Вибір методів вивчення потреб. Види методів та критерії вибору методу.**

**Метод вивчення потреб** – це шлях дослідження, спосіб отримання даних для досягнення поставленої мети, кожен з яких має свої особливості та порядок, як-от: аналіз документів (*кабінетні дослідження*), спостереження, інтерв'ю, фокус-групи, анкетування.

**Інструмент (інструментарій)** – конкретні опитувальники, анкети чи «гайди» (*інструкції та настанови, своєрідний план*) для інтерв'юера або модератора групових обговорень, який показує, як мінімум, перелік питань, які порушуються під час дослідження.

Критерії, які необхідно враховувати під час **вибору методів та інструментів вивчення потреб:**

- **дієвість** – вимірює саме те, що треба виміряти; дозволяє з достатньою мірою впевненості отримати необхідні дані;
- **надійність** – має стандартні/перевірені критерії оцінювання та узагальнення;
- **доступність/ прийнятність для цільової аудиторії** (*аудиторія сприйматиме метод як доречний, ефективний та справедливий*)
  - з групами необхідно працювати у спосіб, найбільш прийнятний для них (*вибір інструменту дослідження*);
- **досвід та знання**, необхідні для розробки, використання та аналізу; наявні людські ресурси;
- **час**, необхідний для розробки, використання та аналізу;
- **вартість** розробки й використання інструментів та аналізу результатів
  - *необхідно досягати балансу між витратами на дослідження та потребами;*
  - *необхідно враховувати на який період планується навчання для цільової аудиторії: воно буде постійним чи разовим – від цього залежить обтрунтування витрат на вивчення потреб та розробку курсів навчання.*

**Під час вивчення потреб можуть використовувати наступні методи:**

- **Аналіз документів** (*аналіз вторинних даних*) – наприклад, звітів та матеріалів попередніх чи дотичних досліджень, посадових інструкцій, описів компетенцій, стратегічних планів тощо, що дозволяє отримати інформацію в динаміці/ перспективі (протягом декількох років). (При використанні цього методу ми не контролюємо збір даних, можуть бути ризики обмеженого доступу до документів та помилкової інтерпретації. Необхідно з масиву виділяти потрібну інформацію).

- **Опитування:**

- Інтерв'ю – цілеспрямована (сфокусована) бесіда респондента та інтерв'юера, під час якої респондент надає відповіді на запропоновані йому запитання

- Анкетування – збір даних за допомогою анкети, що складається з продуманої низки запитань на визначену тему у формі письмових відповідей респондентів

- Фокус-групи – формат модерованої групової дискусії — обговорення певної теми з невеличкою однорідною групою представників цільової аудиторії під керівництвом модератора

- **Спостереження**

- **Робочі симуляції/ виконання практичних завдань відповідно до роботи** (Job Simulations).

Спостереження та стимуляції можуть дати дуже важливу інформацію, але потребують багато часу, кваліфікованих спостерігачів та чіткої методології.

Анкетування є, напевно, одним з найбільш поширених методів. Анкетування може бути прикладом кількісних досліджень. Має високий рівень доступності для цільової аудиторії та дозволяє отримати статистично вірні дані. Відносно простий і може бути не дорогим методом. Водночас, результати анкетування часто потребують уточнення та прояснення інформації, яка може виглядати і суперечливо. Їх використання може також спричинити ефект

«втоми від опитувань», що зумовлює відповідні ризики отримання достовірної та повної інформації.

Інтерв'ю та фокус групи дозволяють зібрати багато якісної інформації. Ці методи дозволяють уточнювати відповіді респондентів. Оскільки, як правило, охоплення аудиторії є меншим, тому при використанні цих методів вкрай важливою є коректна вибірка респондентів.

Розрізняють кількісні та якісні методи досліджень (*які дають кількісні та якісні дані*) (Таб. 3.2.1). Анкетування можуть бути прикладом кількісних досліджень; фокус-групи, інтерв'ю, спостереження та симуляції – якісними.

При плануванні дослідження слід враховувати, що для вивчення потреб можуть використовуватися кілька різних методів, і не лише різні при визначенні поточного або бажаного стану, а також в разі необхідності – кілька методів на кожному етапі. Як правило, комбінуються саме кількісні та якісні дослідження.

Слід обирати саме ті методи, які найвірогідніше дозволяють отримати дані/ інформацію про ту чи іншу компетенцію, або знання чи навички. Це не означає, що на кожную компетенцію буде використовуватися окремий метод, чи один інструмент – одна компетенція. Все залежить від ситуації. Один метод (*один інструмент*) повинен розроблятися таким чином, аби по-можливості давати інформацію по усім знанням, навичкам та компетенціям, які вивчаються. Водночас, може бути ситуація, в якій оцінювання тої чи іншої компетенції, навичок чи знань може потребувати окремого методу чи інструменту.

Таблиця 3.2.1

## Кількісні та якісні методи досліджень

<i>Кількісні методи досліджень</i>	<i>Якісні методи досліджень</i>
спрямовані на отримання кількісної інформації ( <i>числових значень</i> ) про велике число об'єктів шляхом охоплення багатьох респондентів	відслідковують не кількісні закономірності, а орієнтуються на пізнання якості явищ
призначені для вивчення об'єктивних, кількісно вимірюваних характеристик поведінки людей	увага до деталей, причинно-наслідкових зв'язків, значень та контексту
в основі методик – строгі статистичні моделі, жорсткі вимоги	можливість уточнення даних, одержання глибинних відповідей
одна з можливостей гарантувати анонімність	носять нестандартизований характер, гнучкі підходи
-	відносно невелика вибірка
-	одна з переваг – надання можливості респондентам вільно висловлюватися, стимулює їх креативний потенціал

## План збору даних (приклад)

Що оцінюється:	Цільова аудиторія 1 ....		Цільова аудиторія 2 ....	Цільова аудиторія 3 ....	Цільова аудиторія 4 ...
	Поточний стан	Бажаний стан			
Компетенція 1 ...	Фокус-групи з...	Інтерв'ю з .....			
Компетенція 2 ...	Анкетування... Інтерв'ю з....	Фокус-групи з... Інтерв'ю з....			
або					
Навичка «Х»	Інтерв'ю Спостереження	Аналіз документів Інтерв'ю			
Знання «У»	Аналіз документів Інтерв'ю	Аналіз документів			

Рис. 3.2.1. Приклад «Плану збору даних»

Див. Таблицю 3.2.2 з аналізом переваг та недоліків можливих джерел даних та Таблицю 3.2.3 з прикладами факторів та запитань для вибору методу збору даних та вивчення потреб.

**Таблиця 3.2.2**

**Переваги та недоліки можливих джерел даних для вивчення потреб у навчанні та розвитку. Кого варто залучити і що враховувати.**

<i>Джерело даних</i>	<i>Тип потреб, які розкривають дані</i>	<i>Переваги даного джерела даних</i>	<i>Недоліки даного джерела даних</i>
Існуючі (внутрішні та зовнішні) дані та документи: <i>річні звіти, «бенчмаркінг» (еталонні порівняння), основні показники діяльності, обсяги охоплення клієнтів, скарги, якість, рівень задоволення клієнтів та працівників, дані щодо людських ресурсів тощо.</i>	Інформація щодо потреб організації (1)	Дані вже було зібрано і вони можуть бути легкодоступними	Дані збиралися з іншою метою, тому до них треба ставитися вибірково та шукати зв'язки
Існуючі дані: посадові інструкції, зведені дані з оцінювання результатів діяльності групи працівників, зведені дані 360° оцінювання	Поточний рівень (результатів) діяльності (2)	Дані вже було зібрано і вони є легкодоступними; можливо, клієнту необхідно буде надати вам доступ до джерела даних	Дані не були зібрані для вашої мети; необхідно екстраполювати дані з метою пошуку показників необхідної вам інформації

Вище керівництво та клієнти	Інформація щодо потреб організації (1)	Відмінне джерело стосовно пріоритетів діяльності організації і дійсно важливої інформації	Доступ до інформації може бути обмеженим, ускладненим або навіть неможливим
Безпосередні керівники учасників потенційної програми навчання	Очікуваний та поточний рівень результативної діяльності (2)	Можуть бути чіткі дані щодо результатів, яких працівники мають досягнути, та очікуваної поведінки під час виконання роботи	Не обов'язково обізнані з питаннями, не пов'язаними з навчанням, властивими умовам роботи; можуть намагатися диктувати як має виглядати навчання
Найкращі працівники (працівники з найвищим рівнем результатів діяльності)	Очікуваний рівень результативної діяльності (2)	Є найкращим джерелом інформації щодо найвищого рівня (результатів) діяльності, оскільки вони є щоденним прикладом такої поведінки	Їхні досягнення можуть бути їх «другою натурою» і вони не можуть визначити складові
Експерти з даного питання/у конкретній сфері (як внутрішні, так і зовнішні)	Очікуваний рівень результативної діяльності (2) Очікувані знання та навички, компетенції (3)	Надає чітку картину поточного рівня (результатів) діяльності та перелік знань і навичок,	Не завжди можуть говорити про потреби у навчанні (на відміну від фахівців з

		компетенцій, необхідних для досягнення відповідного рівня результативної діяльності	<i>проведення тренінгів/навчання)</i>
Клієнти	Очікуваний та поточний рівень результативної діяльності (2)	Дає чітку картину бажань та очікувань клієнтів ( <i>що є ключовим рушійним фактором</i> ); дає чітку картину результатів ( <i>того, що вони отримують</i> ) та рівень задоволення отриманими послугами	Зворотній зв'язок, наданий клієнтом, може бути не пов'язаним з робочим контекстом, вимогами щодо роботи, логістикою, процедурами та реалістичністю того, чого їм хотілося б
Працівники з числа цільової аудиторії ( <i>учасники очікуваної програми навчання</i> )	Очікуваний рівень результативної діяльності (2) Потреби у навчанні (3) Потреби учасника навчальної програми (4)	Надають великий обсяг інформації різних рівнів: що роблять зараз, чому потрібно навчитися, як має відбуватися навчальний процес	Іноді під час надання інформації учасники почуваються некомфортно і можуть надавати викривлені дані
Інші експерти з навчання, тренери	Потреби у навчанні (3) Потреби учасника	Інші тренери, які проводили тренінги з цільової групою, можуть надати	Важко оцінити, якою мірою їхній зворотній зв'язок /коментарі

	програми навчання (4)	інформацію про рівень навичок/кваліфікації працівників та які знання, навички та компетенції їм необхідно розвинути, а також інформацію щодо методів і підходів, які працюють/підходять або не працюють/підходять	залежить від їхніх власних методів проведення тренінгів або інших упереджень
Матеріали оцінювання попереднього навчання/ тренінгу	Потреби у навчанні (3) Потреби учасника навчальної програми (4)	Надає інформацію з точки зору учасників програми навчання щодо їхніх потреб у навчанні і які методи/способи підходять для них у навчальному середовищі	Глибина інформації залежить від обставин, в яких учасники програми навчання заповнювали форми з оцінювання тренінгу/ навчання; якщо це відбувалося в останні п'ять хвилин попереднього тренінгу, то такі дані не матимуть великого значення

## Вибір методу вивчення потреб

*Приклад факторів, які варто враховувати під час вибору методів збору даних*

Фактор	Міркування
<i>Потрібний час</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Якими є часові рамки процесу збору даних? Як швидко необхідно розробити та впровадити програму навчання/ тренінг?</li> <li>• Скільки часу доступно для проведення збору даних, враховуючи й інші зобов'язання?</li> <li>• Скільки часу потребує використання кожного методу збору даних?</li> </ul>
<i>Інші необхідні ресурси</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Скільки часу інших працівників буде необхідно для допомоги у зборі фактичних/поточних даних по кожному методу?</li> <li>• Скільки часу інших співробітників, від яких потрібна інформація, буде необхідно (<i>тобто, учасників інтерв'ю, анкетування, групових обговорень тощо</i>)?</li> <li>• Якими є потреби в інших організаційних ресурсах (<i>наприклад, документи/ матеріали, обладнання, інструменти, зміни в робочому процесі/ розкладі тощо</i>) є необхідними для кожного методу? Чи будуть вони доступними?</li> </ul>
<i>Інші витрати</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Якою буде вартість обладнання, програмного забезпечення, інструментів оцінювання тощо для реалізації/впровадження конкретного методу збору даних?</li> <li>• Якою буде вартість зовнішніх послуг з проведення інтерв'ю, введення даних, розшифровки записів інтерв'ю або фокус-груп, проведення статистичного аналізу, або інших видів діяльності?</li> <li>• Чи існують транспортні витрати, витрати на проживання, обумовлені реалізацією/впровадженням обраного методу збору даних?</li> </ul>

<p><i>Специфічні суттєві аспекти</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Чи є певний метод збору даних одним з кількох методів (або, можливо, єдиним методом), за допомогою якого можна отримати необхідні дані та інформацію?</li> <li>• Чи можна отримати схожі дані за допомогою інших методів збору даних?</li> </ul>
<p><i>Доступність даних та їх джерел</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• До яких джерел даних, для кожного методу збору даних, Ви матимете легкий доступ (існуючі дані, люди)? Доступ до яких джерел потребуватиме часу та ресурсів? Чи існують відповідні важелі сприяння доступу до інформації? Чи може щось полегшити доступ?</li> <li>• Чи є внутрішні фактори, які впливатимуть на застосування того, чи іншого методу та доступу до даних?</li> <li>• Чи відбуватиметься збір даних в особливий («гарячий») для організації період (відпустки, свята, відрядження, бюджетне планування тощо), що може впливати на збір даних в рамках кожного з методів?</li> <li>• Наскільки керівництво сприятиме реалізації того чи іншого методу збору даних?</li> </ul>
<p><i>Логістика</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Чи перебувають джерела даних у різних місцях? Чи необхідно буде Вам подорожувати з метою збору даних?</li> <li>• Наскільки важливими є методи збору даних, які вимагають подорожей? Чи достатньо було би використати інший метод? (Наприклад, чи могли б Ви провести телефонні чи скайп інтерв'ю з особами, які знаходяться в інших населених пунктах, а не проводити їх за особистої зустрічі?)</li> <li>• Чи існують в організації необхідні технологічні ресурси (електронна пошта, можливість проведення відеоконференцій) для надання допомоги з питань логістики? Якщо так, чи буде Вам необхідна допомога в користуванні даними технологіями?</li> <li>• Чи існує в організації відповідний простір для проведення кожного методу збору даних (наприклад,</li> </ul>

	<i>окрема кімната для інтерв'ю, місце для спостереження за виконанням роботи без додаткового втручання)?</i>
<i>Досвід експерта з вивчення потреб</i>	• Чи існують методи щодо яких ви більш обізнані/ маєте більше досвіду? Чи є методи, з якими ви почуваетесь не впевнено та потребуватимете допомоги інших експертів, колег?

### **3.4 Інтерв'ю та фокус-групи**

#### **Загальні підходи до проведення інтерв'ю та фокус-груп**

Розглянемо спочатку загальні важливі моменти, характерні як для інтерв'ювання, так і фокус груп – як якісних методів дослідження (опитування), які передбачають безпосередню взаємодію того, хто проводить опитування, і хто бере в ньому участь.

Мова, передусім, про певну подібну послідовність дій (*основні етапи підготовки, проведення, обробки даних та підведення підсумків*), а також спільні підходи в роботі інтерв'юера та модератора фокус-групи. Відмінності методів ми розглянемо у наступному підрозділі.

**Опитування** — це метод збору соціологічної інформації про досліджуваний об'єкт під час безпосереднього (усне опитування, інтерв'ю, фокус-групи) або опосередкованого (письмове опитування, анкетування) спілкування інтерв'юера (того хто опитує) з респондентом.

#### **Основні етапи проведення інтерв'ю та фокус-груп:**

##### *I. Підготовка до інтерв'ю та фокус-групи:*

- Відбір [респондентів](#) – тих, кого будуть опитувати
- Складання опитувальника (*визначення запитань*)
- Визначення часу (*до 2 годин*) та місця проведення
- Визначення способу запису
- Пілот опитувальника /гайду для фокус-групи

##### *II. Проведення інтерв'ю та фокус-групи:*

- Початок – встановлення контакту
- Основна частина

◦ Завершення

*III. Обробка даних (зведення, узагальнення)*

*IV. Підведення підсумків, звіт за результатами*

**Інтерв'ю та фокус-група** – це взаємодія людей, пов'язаних особливими нормами поведінки

**Загальні правила проведення інтерв'ю та фокус-груп:**

- Важливо знати мету дослідження й на початку чітко пояснити її.
- Пояснити, що результати використовуватимуться в узагальненому вигляді на принципах конфіденційності.
- Починати з простіших запитань; складні й чутливі – залишати під кінець.
- Наприкінці дати можливість надати додаткові коментарі (за бажанням респондентів).
- Починати і завершувати подякою за участь у дослідженні.

**Інтерв'юер** не повинен висловлювати ніяких суджень з приводу відповідей і зобов'язаний забезпечувати їх конфіденційність. У свою чергу, очікується, що респонденти відповідатимуть на запитання правдиво і вдумливо.

**Інтерв'юер та модератор фокус-групи повинні:**

- підтримувати сфокусованість на темі дослідження (*управляти розмовою*); дотримуватися наданих їм інструкцій;
- чітко зорієнтувати респондентів щодо дослідження (*мета, порядок, наступні кроки*);
- контролювати час;
- підтримувати позитивну атмосферу, бути ввічливими, демонструвати повагу та зацікавленість почути різні точки зору; уважно слухати, заохочувати відверті відповіді та висловлення усіх учасників;
- бути і демонструвати неупередженість; не висловлювати свої власні позиції; не виказувати своє ставлення до почутих відповідей; не підказувати відповідей;

- підводити підсумки після кожної теми, перефразувати та уточнювати запитання, застосовувати інші прийоми активного слухання. Активне слухання – процес фокусування уваги на співрозмовнику та заохочення його до розповіді/відповіді на запитання завдяки справжній зацікавленості почути відповідь, вербальним та невербальним прийомам;
  - приділяти увагу не лише словам респондента, але й невербальним сигналам – поведінковій реакції, мові тіла, включаючи виразу обличчя тощо;
  - вчасно та чітко задавати запитання, в тому числі уточнюючі;
  - стиль (*темп і гучність*) мовлення має бути комфортним для респондентів, важливо чітко вимовляти (*артикулювати*) запитання.
- Якщо ви плануєте використовувати пристрої аудіо запису – про це слід попередити респондента, а також гарантувати, що зроблені записи використовуватимуться виключно вами/командою, що проводить дослідження, для розшифрування даних, і що за жодних умов ви не передаватиме їх іншій стороні/ особі. Також слід наголосити, що ви проводите опитування на умовах анонімності. Якщо респондент не погоджується давати інтерв'ю чи брати участь у фокус-групі при використанні запису, ви маєте виключити пристрої запису.

### **Види інтерв'ю**

**Інтерв'ю** – це цілеспрямована (сфокусована) бесіда між респондентом і інтерв'юером, у ході якої збирається інформація шляхом отримання відповідей на поставлені запитання. Такий метод дозволяє глибше зрозуміти думки, мотиви, досвід, потреби чи ставлення людини до певних питань.

#### **Інтерв'ю бувають трьох видів:**

- *структуровані інтерв'ю* передбачають підготовку та використання однакових запитань, що задаються респондентам в однаковому порядку.

- *напівструктуровані інтерв'ю* дозволяють при дотриманні в цілому загального порядку та формулювань запитань додавати запитання у відповідь на слова респондентів, передбачають більше гнучкості.

- *неструктуровані інтерв'ю* – вільне обговорення заздалегідь визначеної теми, питання можуть формулюватися по-різному і ставитися у різній послідовності.

**Структуровані інтерв'ю дозволяють:**

- *отримувати первинні дані (багато якісних даних);*
- *уточнювати деталі;*
- *порівнювати дані в рамках великих груп або між різними групами; доповнити кількісні дані.*

Певна річ, підготовка до проведення напівструктурованого та структурованого інтерв'ю потребує більше часу та зусиль, часто, кількох фахівців. Водночас, такі інтерв'ю дозволяють досягнути кращих результатів. Їх використання найбільш важливе, коли інтерв'ю проводиться не з одним, а з багатьма учасниками, коли важливо бачити цілісну картину та тенденції, порівнювати різні точки зору тощо.

**Під час інтерв'ю важливо:**

- *чітко фіксувати відповіді респондента (бажано, записувати цитрати, аби уникнути ризику додавання інтерпретацій інтерв'юера)*
- *підтримувати баланс між контактом очима і записуванням даних (це може потребувати додаткових зусиль, адже не завжди прийнятно використовувати диктофон).*

Незалежно від типу інтерв'ю, до них необхідно належним чином готуватися. Інтерв'ю використовуються як при якісних, так і кількісних дослідженнях.

**Фокус-групи: переваги та правила проведення**

**Фокус-групи** – формат модерованої групової дискусії — це вид якісного дослідження (збір якісних даних, вербальної та невербальної інформації), обговорення певної теми з невеличкою однорідною групою представників цільової аудиторії під керівництвом модератора.

**Тривалість** – до 2 годин.

**Кількість учасників** – 6-9 осіб (рідше – до 12 осіб). Може бути глибинна фокус-група з меншою кількістю учасників.

Як правило, проводиться мінімум 2 фокус-групи з представниками однієї цільової групи.

**Фокус-група дозволяє:**

- оперативно отримати глибинну інформацію
- виявити відмінності у розумінні або сприйнятті певної проблеми, події чи явища, мотивації.

Фокус-групи найчастіше використовуються для генерування ідей, перевірки гіпотез, уточнення даних, інтерпретації результатів; вивчення особливостей певної ситуації.

Ведучий – **модератор** – веде сфокусоване обговорення в однорідній групі\*, заохочує учасників до дискусії, до висловлювання своїх думок, враховує групову динаміку.

\* Як правило, групи учасників формуються на основі принципу однорідності. Водночас, існує практика, коли визначальним є інший принцип – протилежності точок зору. Це відбувається при проведенні, так званих, конфліктних груп, коли до участі в обговоренні запрошують учасників з протилежними думками, наприклад, коли одним учасникам щось подобається, а іншим – ні; під час дискусії учасники намагаються переконати іншу сторону, наводячи свої аргументи.

Під час фокус-групи кожен її учасник висловлюється щодо поставлених модератором запитань – це дозволяє почути різні точки зору. Це є обов'язком модератора забезпечувати такий процес, створювати можливість та заохочувати висловлюватися кожного учасника.

Важливим є залучення фахового/ досвідченого модератора, здатного не тиснути, але водночас «розговорити» учасників та враховувати ризики домінування «говорунів»/впливу на інших дуже самовпевнених учасників.

Модерація обговорення та ведення записів може бути складним завданням для однієї людини, тому часто для проведення фокус-групи

готується відповідна команда фахівців, між якими розподілені ці функції (*потреба додаткових ресурсів*).

Важливими є належні умови для проведення фокус-групи – окреме тихе приміщення з гарною акустикою та просторе для того, щоб учасники сиділи за круглим столом чи у колі, комфортно для учасників.

Фокус-групи не є дешевим механізмом, адже можуть потребувати витрат на спеціальні приміщення та оплату праці модераторів.

### **Правила проведення фокус-групи**

Слід враховувати, що при проведенні фокус-груп, як і інших способів групового обговорення, важливо забезпечити, аби учасники почували себе комфортно, в тому числі, психологічно, для того, аби вони були готові ділитися своїми думками. На це впливають кілька факторів: приміщення, модератор, інші учасники, запитання тощо.

#### **Тому, слід дотримуватися наступних правил:**

- При формуванні груп (*які, як зазначалося, як правило, мають бути однорідними*) важливо враховувати, чи почуватимуться. Наприклад, не варто зводити в одну групу керівників та підлеглих, тих працівників, між якими є конфлікт тощо.
  - Спеціальне /Зручне приміщення
  - Відсутність зайвих / не потрібних предметів/ матеріалів, які не є фокусом обговорення, аби учасники на них не відволікалися
  - Чітке дотримання регламенту/ правил проведення груп – повідомити їх учасникам та слідкувати за дотриманням.
  - Основні правила - взаємоповага, толерантність, уважність, відкритість, щирість, активність. (*Приклад показує модератор і заохочує до цього учасників*)
- Усі точки зору мають бути вислухані та повинні бути розглянуті у подальшій роботі. Кожен має мати можливість висловити свою точку зору. Необхідно висловлюватися по черзі, не перебиваючи один одного. Учасники не критикують позиції інших, натомість висловлюють своє бачення

- Результати обговорення на фокус-групі є анонімними, використовуються лише в узагальненому вигляді
- Мобільні телефони мають бути відключені

Отримані дані по одній фокус-групі порівнюються з даними інших аналогічних фокус-груп (з такою ж аудиторією), після чого визначається потреба у проведенні додаткових фокус-груп та робляться висновки.

### **3.5 Анкетування. Структура анкети, типи та види запитань**

**Анкетування** – збір даних у вигляді письмових відповідей респондентів на запитання анкети (опитувальника), які стосуються визначеної теми, сформульовані відповідно до мети дослідження та розміщені у продуманій послідовності.

#### **Переваги анкетування:**

- можливість отримання як кількісних, так і якісних даних
- відносно легко організувати
- простіше зводити результати
- респондентам легко брати участь.

Як правило, використовується саме як кількісний метод дослідження.

Існують ризики помилкової інтерпретації запитань та відповідей, оскільки при використанні анкетування **не можливо**:

- уточнити відповідь під час використання інструменту
- проконтролювати «серйозність» відповідей респондентів, повноту відповідей
- проконтролювати хто заповнюватиме анкету та кількість повернутих заповнених анкет.

#### **Розробка анкети**

Можна використовувати готові інструменти опитувань (*наприклад он-лайн опитування як-от [Survey Monkey](#), [Google Survey](#)*)

Звертайте увагу на час, необхідний для заповнення анкет. Чим довшою є анкета, тим меншою є ймовірність її заповнення.

Після пілотування анкети рекомендується на її початку зазначити, скільки часу, орієнтовно, потребуватиме заповнення анкети.

### **Структура анкети:**

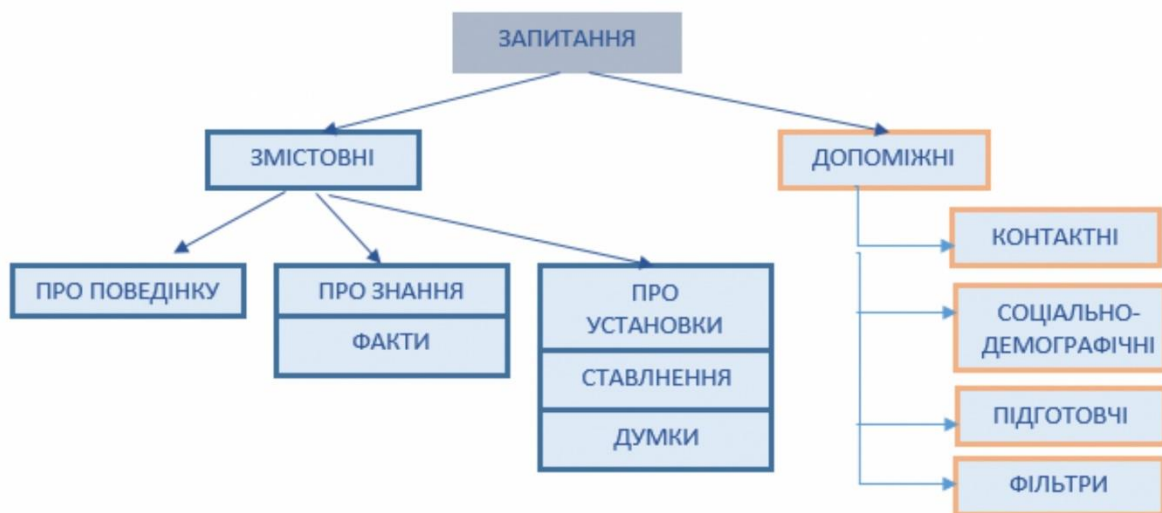
- назва преамбула або вступна частина (*хто і для чого проводить опитування; орієнтація, як заповнювати анкету; гарантії анонімності; орієнтовна тривалість, подяка за участь*)
- основна змістовна частина
- соціально-демографічний блок (*паспорт*).

### **Типи та види запитань**

Під час складання опитувальників важливо правильно добирати типи запитань, адже від цього залежить якість і достовірність отриманих результатів. Розрізняють такі основні типи запитань:

- **прямі або непрямі/опосередковані**
  - *Прямі запитання* спрямовані безпосередньо на отримання потрібної інформації (наприклад: «Чи задоволені ви умовами праці?»).
  - *Непрямі запитання* формулюються так, щоб знизити ймовірність упереджених або соціально бажаних відповідей, наприклад: «Як, на вашу думку, більшість працівників ставиться до умов праці у вашій організації?»
- **відкриті, закриті та напівзакриті:**
  - закриті (*так – ні – не знаю*)
  - закриті з варіантами відповідей
  - з оціночною шкалою
- **запитання-меню** (*один і більше варіантів відповіді*) або альтернативні (*лише один варіант відповіді*).

Крім того, розрізняють допоміжні та основні / змістовні запитання (Рис. 3.5.1). Допоміжні запитання надають важливу для дослідження інформацію, яка пов'язане не зі змістом дослідження, а, наприклад, з характеристиками цільової аудиторії, або слугують підводками до основних запитань.



**Рис. 3.5.1 Види запитань, що слід враховувати при складанні опитувальників.**

Слід враховувати різні види запитань з точки зору змісту та чітко розуміти, чого стосуються наші запитання: поведінки, знань чи ставлення. Це важливо для того, аби краще формулювати запитання.

### **Формулювання запитань**

При виборі та формулюванні запитань важливо враховувати наступні вимоги:

- кількість запитань має бути достатньою, для того, щоб отримати потрібну інформацію, не замалою, але і не зовеликою, аби не відвернути респондента від заповнювання;
- ставити/задавати тільки ті запитання, відповідь на які насправді потрібна (такі, що відповідають цілям та завданням дослідження); лише на тему, на яку респонденти можуть відповісти;
- не об'єднувати в одному запитанні кілька запитань (наприклад, не коректно запитувати – «Наскільки цікавим та корисним для вас був цей захід?», оскільки захід може бути цікавим, а не корисним, і ви не знатимете

з відповіді респондента, на яке саме запитання він давав відповідь/ що саме оцінював);

- формулювати просто, чітко, лаконічно, зрозуміло (*не вживати вузької професійної термінології*); по-можливості, уникати довгих формулювань запитання; усі респонденти повинні розуміти запитання однаково;

- формулювати нейтрально, аби запитання не містили “підказку” щодо очікуваних відповідей або не нав’язували певний варіант відповіді (*див. далі детальніше*);

- комбінувати відкриті та закриті запитання; (*як правило, при самостійному заповненні анкет не всі учасники відповідають на відкриті запитання достатньо детально і повно; чим більше відкритих запитань – тим менша вірогідність отримання відповідей; до того ж дані по відкритим запитанням складніше зводити*); під час фокус-груп, навпаки, більшість запитань є відкритими;

- приділяти увагу логіці / порядку запитань (*від загальних до специфічних, починати з простіших*);

- краще формулювати запитання у ствердній, а не заперечній формі;

- слід дбати про граматичну правильність (*помилки відволікають і можуть дратувати респондентів і тлумачитися як несерйозне ставлення організаторів анкетування*).

### **Порядок запитань. Запитання про минулі та чутливі події**

#### ***Додаткові рекомендації щодо порядку запитань***

- Складні й чутливі запитання не ставити на початку, краще – під кінець.
- Основні та контрольні питання не слід розташовувати одне за одним.

- *Якщо респондент зрозуміє, що йому не довіряють, і його перевіряють, то це може відобразитись на достовірності подальшої інформації.*

- Не варто допускати скупчення однотипних питань (*ряд альтернативних, закритих, відкритих питань чи питання табличної форми тощо*).

- *Це призводить до втомлюваності респондента, викликаючи відчуття монотонності. У цьому випадку слід ширше використовувати все різноманіття можливих питань.*

### ***Рекомендації щодо запитань про минулі події***

Під час формулювання запитань про події, віддалені у часі, слід враховувати обмеження та вибірковість пам'яті – інформація про давні або неважливі події втрачається.

Так, якщо існує часовий зсув – респондент може підтвердити, що певна подія відбулась, навіть якщо це не так.

Тому в анкеті можна:

- використовувати нагадування – включати підказки, наприклад, перелік видів діяльності, назв тренінгів тощо (*перелік має бути вичерпним*),
- максимально конкретизувати запитання,
- вказувати точну дату в періоді:
  - *1 рік для незвичайних подій*
  - *2 тижні або місяць – для звичайних, повсякденних подій.*

### ***Рекомендації щодо нейтральності запитань та постановки чутливих запитань***

Важливо формулювати запитання нейтрально та обережно ставити чутливі запитання.

***Чутливі запитання*** – ті, які викликають побоювання у респондента, що його/її відповідь може йому/їй зашкодити або “показати у невігідному світлі”.

Для отримання відповіді на чутливі запитання може бути вкрай доцільним використовувати ***анонімні опитування*** (*конверти, скриньки*). Також, слід розглядати питання про отримання чутливої інформації від інших осіб.

Під час формулювання запитань для опитувальників/ анкет (як при анкетуванні, так й інтерв'ю) про знання, навички, ставлення чи поведінку слід враховувати:

- Вплив соціальних стереотипів, уявлень про належну поведінку; як правило люди не хочуть виглядати погано/ непоінформованими, і тому схильні давати соціально прийнятні відповіді.

- Якщо питання пов'язане з оцінкою не схвалюваної у суспільстві поведінки або діяльності, слід дати зрозуміти респонденту, що відповідь не викличе осуду. Наприклад, почати так: *„існує думка, що.., а інші вважають... А як ви вважаєте?“*

- Слід підбирати доречний контекст та використовувати прийнятні часові рамки:

- для соціально схвальної поведінки – питати про недавнє минуле;
- для соціально несхвальних дій – спочатку говорити про віддалене минуле, дізнатися у респондента, чи доводилося йому здійснювати такі дії, а тільки потім обговорювати з ним події теперішнього часу.

- Питання не повинні “загрожувати” самолюбству, гідності респондента, його переконанням. „Чому вам не подобається робота... Краще попросити оцінити роботу декількох організацій, яких він знає, наприклад, за 5-бальною шкалою.

- Питання не повинні містити установок, як, наприклад, у цьому випадку: *„Чим вам не подобається одноманітна робота, мабуть, тим, що не заставляє думати.“*

- Не слід допускати, щоб конструкція питання спрямовувала до відповіді. *„Ви ж не думаєте?“* – *„Ні, не думаю...“*, *„Чи не бажаєте?..“* – *„Так, бажаю“*.

- Для мінімізації побоювань використовуються вступні слова *«Чи не знаєте Ви випадково»* або *«Чи не могли б Ви пригадати»*

- Задавати додаткові уточнюючі запитання для уникнення переоцінки знань чи стійкості переконань.

- Враховувати, що при виборі з довгого списку невідомих понять чи імен у респондента виникає бажання дати надлишкову кількість позитивних відповідей.

- Застосовувати відкриті запитання.

### **Анонімність та конфіденційність в опитуванні**

Як вже було зазначено, респондентам легше відповідати на чутливі запитання, якщо анкети є анонімними. Як правило, респонденти почуваються вільніше у наданні своїх відповідей при анонімному анкетуванні.

Відповідно до результатів досліджень:

- Найкращий спосіб отримати різні оцінки/відповіді – використовувати принцип анонімності під час опитування підлеглих та колег, в той час як відповіді керівників мають бути відкритими.

- Під час заповнення не анонімних анкет, респонденти з числа підлеглих намагаються бути поблажливими до своїх керівників. Результати анонімних опитувань є більш правдивими та об'єктивними, та включають в себе різні оцінки як найнижчі, так і найвищі.

- Керівники, які беруть участь в анонімних опитуваннях, зазвичай більш критичні щодо своїх підлеглих. В умовах не анонімних опитувань, керівники більш схильні до того, щоб давати різні оцінки своїм підлеглим, як найнижчі, так і найвищі.

Важливим є питання збереження конфіденційності тоді, коли опитування не є анонімними, особливо, коли відбувається самооцінювання та оцінювання за принципом 360°.

Доступ до таких результатів повинні мати лише ті, хто проводять опитування, часто це працівники управлінсь з питань людських ресурсів, людина, щодо якої проводиться оцінювання/вивчення потреб, її безпосередній керівник та вище керівництво.

### **Форматування анкети**

Форматування анкети має важливе значення. Воно має бути таким, що сприяє наочності запитань та відповідей, аби респонденту було зручно нею

користуватися. Також, форматування може бути зумовлене потребою подальшого сканування заповнених анкет.

Кожне питання повинно мати унікальний порядковий номер (наскрізна нумерація, у тому числі у підпунктах таблиць).

Шрифт має бути крупним та чітким; допускається підкреслення особливо важливих моментів, використання курсиву; можна виділяти тексти запитань жирним шрифтом, а тексти варіантів відповідей подавати звичайним шрифтом.

Після запитань, там де потрібно, мають бути інструкції щодо того, як відповідати на запитання (стисло, в дужках або курсивом).

Інтервали/ відступи між запитаннями та варіантами відповідей сприяють легшому сприйняттю анкети.

Питання та відповідь мають бути розміщені на одній сторінці (не допускати розривання запитання з відповідями на різних сторінках).

Має бути відведено достатньо місця для відкритих питань.

Можна використовувати готові он-лайн інструменти опитувань, наприклад Google Survey, Survey Monkey. При використанні таких інструментів базові вимоги до формулювання та форматування запитань та відповідей є тими самими.

### **3.6 Пілотування опитувальника**

Після розроблення анкети для інтерв'ю чи інструкції/ «гайду» для фокус-групи обов'язково необхідно здійснити пілотування – апробацію – цього інструменту.

Для пілотування слід запросити достатню кількість осіб, як з числа потенційної цільової аудиторії, так і колег. Вони повинні бути поінформовані про те, що їх запрошують з метою оцінювання дієвості інструменту. Водночас, сама процедура опитування має бути саме такою, як і планується для опитування. Це включає – жодних додаткових коментарів чи пояснень по ходу опитування.

#### **Етапи пілотування:**

1. Відбір та запрошення учасників
2. Проведення пілотного опитування
  - Вступ (*про мету та порядок проведення пілоту*)
  - Опитування
  - Зворотній зв'язок щодо інструменту після завершення
3. Доопрацювання інструменту з врахуванням отриманих уроків.

***Під час зворотнього зв'язку після пілотного використання опитувальника важливо приділити увагу, наприклад, таким аспектам:***

- Чи всі формулювання були зрозумілі для учасників, якщо ні – то що саме викликало труднощі і чому?
- Чи є запитання, які варто було би додати?
- Що пропонували би змінити?
- Яке загальне враження від анкети/запитань – які відчуття щодо мети опитування, чи прийнятним є тон запитань? та ін.

А також для пілотування анкет:

- Чи всі варіанти пропонованих відповідей були зрозумілими, виглядали логічно і пропонували опції, які відповідали би можливому вибору респондентів?
- Чи зручно заповнювати анкету?
- Чи достатньо часу для заповнення анкети (*відповідає часу, зазначеному в орієнтації*)?

Може бути корисним також зробити аналіз заповнених анкет, аби переконатися, що він дає очікуваний результат щодо збору даних.

Результати пілотування слугують основою для доопрацювання інструментів опитування (анкет).

### **3.7 Проведення опитування. Надійність та порівнювальність даних**

Під час проведення опитування важливо чітко пам'ятати про визначені цілі дослідження, дотримуватися етапів і часових рамок та інших інструкцій, зокрема, належним чином використовувати розроблені інструменти –

однакові інструменти застосовувати однаково усіма інтерв'юерами по відношенню до відповідної групи респондентів.

Це означає, що при проведенні опитування однієї цільової аудиторії по Україні різними інтерв'юерами важливим є використання однакових методів та інструментів опитування та належне зведення даних для того, аби дані могли би бути порівнюваними і їх можна було узагальнювати для всієї спільноти цільової аудиторії. Це дозволить побачити як загальні спільні питання, так і специфіку по регіонам.

Використання тих самих інструментів, або частини запитань з розроблених анкет чи гайдів для інтерв'ю, дозволяє отримувати дані, які при належному зборі дозволяють порівнювати дані у часі, іншими словами – відслідковувати динаміку.

Будь-які зміни у процесі дослідження повинні обговорюватися зацікавленими сторонами, що проводять опитування, та відобразитися у звіті для врахування у майбутньому.

### **3.8 Аналіз даних**

Проведене опитування («польовий етап») дає масив даних, які необхідно відповідним чином звести, узагальнити, проаналізувати, представити у графічному вигляді та зробити висновки на основі отриманої інформації, в тому числі рекомендації.

Дані опитування також можуть виноситися на обговорення з експертами та іншими зацікавленими сторонами, що може дати додаткову цінність для інтерпретації даних та планування подальших дій.

Етапи зведення та аналізу даних є такими ж важливими, як і їх збір (*власне опитування – «робота в полі»*), оскільки неправильно проінтерпретовані дані призводять в подальшому до некоректних висновків та помилкових дій.

**Зведення даних** це комплекс дій по роботі з масивом усіх отриманих даних, підрахунок та узагальнення даних, їх групування. Зведення буває просте і складне. Просте зведення – підрахунок підсумків первинного

статистичного матеріалу. Складне зведення – вибір групувальних ознак, на основі яких відбувається групування, встановлення меж групування, підрахунок групових і загальних підсумків, а також викладення результатів зведення у вигляді статистичних таблиць чи графіків. Зведення може відбуватися як вручну, так і «машинне» (що передбачає переведення даних у відповідні обчислювальні програми). Іншими словами, відповіді окремих респондентів зводяться (збираються) і розглядаються разом по кожному питанню та їх блокам. Зведення даних здійснюється з метою отримання інформації, характерної для сукупності цільової аудиторії, а не просто по її окремим представникам, для визначення характерних (типових) рис, істотних відмінностей, загального (спільного) та закономірного, визначення основних тенденцій. (Це не означає автоматичне відкидання індивідуальних особливостей, натомість вони визначаються та описуються саме як індивідуальні характеристики (потреби), які можуть потребувати інших підходів для вирішення та мати іншу пріоритетність).

**Аналіз зведених даних** може дати важливі як кількісні, так і якісні дані.

При аналізі **кількісних даних** необхідно звертати увага на наступне:

- **частота відповіді**
  - Наприклад, відсоток (та кількість) людей на кожному рівні, які сказали, що потребують навчання з управління стресом
- **крайні та середні показники по шкалі оцінювання**
  - Наприклад, оцінка респондентами своєї спроможності управляти емоціями по шкалі від 1 до 7, де 7 – добре, 1 – погано)
- **варіативність відповідей**
  - Наприклад, більшість респондентів вказали, що їх навички управління емоціями на рівні 2
    - 1/3 респондентів оцінили свої навички на рівні 1-3, 1/3 респондентів оцінили на рівні 4 та 1/3 респондентів оцінили на рівні 5-7

Кількісні дані дозволяють говорити про тенденції, поширеність явища тощо. При аналізі кількісних даних для вивчення потреб не можна фокусувати

увагу виключно на «більшості» відповідей, особливо якщо вона не є переважною більшістю, і якщо опитування не є репрезентативним.

Наприклад, якщо 60% працівників вказали, що добре вміють управляти своїми емоціями, а 30% – «ні», то це не означає, що немає потреби в навчанні управлінню емоціями; відмінним може бути, наприклад, охоплення аудиторії навчанням, пріоритетність розробки програми навчання, або пропозиція шляхів навчання (*на базі організації чи направлення на заходи інших організацій*).

Інтерв'ю та фокус-групи також можуть дати не лише якісні, але й певні кількісні дані (*в т.ч. щодо «більшості» чи «меншості»*), інформацію щодо тенденцій. Для цього усі записи відповідей підсумовуються, розбиваються по групам. У них визначаються спільні моменти. Кожному типу відповідей присвоюється певний «код» і підраховується їх частота. (*У разі потреби та залежно від надійності джерела, досвіду, ключової ролі аспекту, кожному варіанту відповіді може приписуватися певна вага*).

Аналіз **якісних даних** надає більш детальну інформацію, що може слугувати поясненням питання, його причин, історії, кількісних даних.

Під час аналізу та узагальнень важливо уникати стереотипів та упереджень, не відсікати дані, які, із суб'єктивної точки зору, є неважливими.

Також уникати хибних узагальнень, в тому числі не дозволяти поширення узагальнень інформації про одні явища на не пов'язані інші (*наприклад, якщо респонденти висловили незацікавленість у навчанні щодо управління персоналом, це не означає, що потреби в такому навчанні не існують, для таких висновків потрібним є аналіз й інших даних*).

### **3.9 Підготовка звіту**

За результатами аналізу даних готується звіт про вивчення потреб у навчанні та розвитку.

**Звіт повинен містити:**

- інформацію про проведене опитування: період, хто проводив, які методи використовувалися, хто був залучений та інші організаційні аспекти, в тому числі кількісні характеристики
- портрет респондентів (*інформація по основним демографічним характеристикам та ключовим показникам*)
- опис основних отриманих результатів (*даних опитування*)
- висновки та рекомендації
- додатки (*в т.ч. інструментарій дослідження, тобто опитувальники*).

**При описі основних отриманих результатів, як правило:**

- кількісні дані представляються у графіках, що супроводжуються відповідним описом (*поясненнями*)
- (*анонімні*) цитати респондентів використовують для опису/пояснення, ілюстрації кількісної інформації
- інформація подається по кожній цільовій аудиторії (*якщо відбувається вивчення потреб у навчанні та розвитку кількох аудиторій*), із зазначенням як спільних аспектів, так і особливостей

Висновки та рекомендації повинні чітко демонструвати наявні потреби у навчанні та розвитку працівників по кожній цільовій аудиторії. Важливо не лише дати назву потреби, але й, по-можливості, описати, що мається на увазі – які аспекти питання є найважливішими, наскільки вони є поширеними, яким формам чи частоті навчання працівники надають переваги тощо.

Рекомендації можуть містити інформацію щодо пріоритетних дій, варіативності, основних блоків майбутніх навчальних програм тощо.

### 3.10 Після звіту

Після виявлення потреб у навчанні та розвитку та написання звіту як такого важливо також:

- приготувати «самері» звіту зі стислим описом основних даних та результатів вивчення потреб. (мова про те, що крім повної версії звіту, в якому міститься опис усіх важливих деталей дослідження, готується варіант стислого викладу основної інформації звіту на кілька сторінок – т.зв. «самері» звіту).
- забезпечити його доступність для ключових зацікавлених сторін
- провести презентацію та обговорення звіту із залученням керівництва та зацікавлених сторін
- використовувати матеріали вивчення потреб під час реалізації функції навчання та розвитку персоналу, в тому числі розробки, передбачених нею, програм навчання та розвитку
- використовувати як основу для порівняння з наступними результатами вивчення потреб та під час аналізу успішності майбутнього навчання.

**Під час аналізу результативності наступного навчання** варто враховувати рівні впливу навчання, і, відповідно, різні рівні оцінювання, що враховують як зміну рівня поінформованості (знань), так і зміну ставлення чи/та поведінки:

- реакція учасників на навчальний захід (*враження, емоції, чи сподобався, нові ідеї чи плани*)
- навчання (*отримання нових знань, розвиток нових навичок*)
- поведінка (*використання нових знань та підходів на практиці*)
- вплив на діяльність організації в цілому. Див. модель Дональда Кіркпатрика, розроблену в його дисертації у 1955 р. <https://learning.linkedin.com/blog/learning-thought-leadership/the-best-way-to-use-the-kirkpatrick-model--the-most-common-way-t;>

<http://trenerskaya.ru/article/view/model-ocenki-effektivnosti-obucheniya-donalda-kirkpatrika>; <https://www.science-education.ru/ru/article/view?id=16909>

**Аналіз цих трьох рівнів дозволяє дати відповіді на такі важливі запитання, як-от:**

- Чи варто продовжувати таку програму?
- Як можна покращити програму навчання та розвитку?
- Як можна покращити ефективність навчання?
- Як забезпечити постійну узгодженість?
- Як переконатися, що навчання відповідає стратегічним цілям?
- В чому цінність програми навчання?

Фахівці наголошують на тому, що використання моделі «у зворотньому напрямі» (*від усвідомлення бажаного впливу на діяльність організації – визначення бажаної поведінки працівників – до визначення тих нових знань і навичок, а також умов навчання*) і є найкращим способом ефективного планування навчання та розвитку відповідно до потреб.

#### **Питання для контролю знань:**

1. Що таке потреба у навчанні та розвитку персоналу?
2. У чому полягає сутність процесу вивчення потреб у навчанні та розвитку?
3. Які основні етапи включає процес вивчення потреб у навчанні?
4. Які рівні вивчення потреб розрізняють (організаційний, груповий, індивідуальний)?
5. Які існують типи потреб у навчанні та розвитку персоналу?
6. У чому полягає різниця між вивченням потреб на основі аналізу роботи на посаді та аналізу компетенцій?
7. Які джерела даних можна використовувати для вивчення потреб у навчанні та розвитку?
8. У чому полягає сутність методу «360°» у вивченні потреб персоналу?
9. Що означає поняття «вибірка» у процесі збору даних для аналізу потреб?

10. Які методи найчастіше застосовуються для вивчення потреб у навчанні?

11. Що таке інтерв'ю як метод збору інформації під час вивчення потреб?

12. Які види інтерв'ю використовуються у процесі вивчення потреб?

13. У чому полягає метод фокус-груп під час визначення потреб у навчанні?

14. Як проводиться анкетування у процесі вивчення потреб і які його переваги?

15. Чому важливо поєднувати кілька методів під час вивчення потреб у навчанні та розвитку?

### Ситуаційні тестові завдання:

1. Що є основною метою вивчення потреб у навчанні та розвитку персоналу?

A. Визначити кількість працівників в організації

B. Зібрати інформацію про рівень заробітної плати

**C. Визначити, яке навчання допоможе досягати цілей організації**

D. З'ясувати особисті інтереси працівників

E. Оцінити ефективність роботи керівництва

2. Що означає «потреба у навчанні»?

A. Бажання працівника відвідати тренінг

**B. Незадоволена необхідність або прогалина між поточним і бажаним станом**

C. Намір керівництва скоротити витрати

D. Розподіл працівників за посадами

E. Випадковий інтерес до нових тем

3. На якому етапі людина усвідомлює, що має прогалини у знаннях і потребує розвитку?

A. Несвідома некомпетентність

**B. Свідома некомпетентність**

C. Свідома компетентність

D. Несвідома компетентність

- Е. Професійна зрілість
4. Що є поширеною помилкою при визначенні потреб у навчанні?
- А. Проведення аналізу ситуації
- В. Залучення працівників до обговорення
- С. Ігнорування контексту та покладання лише на думку керівництва**
- Д. Використання різних методів збору інформації
- Е. Аналіз очікувань та викликів
5. Що відображає зв'язок між вивченням потреб у навчанні та ефективністю організації?
- А. Навчання проводиться лише для підвищення мотивації
- В. Вивчення потреб допомагає визначити, яке навчання реально вплине на результати роботи**
- С. Потреби у навчанні не мають відношення до ефективності
- Д. Розвиток персоналу не потребує аналізу
- Е. Вивчення потреб потрібне лише для звітності
6. Що є спільним для інтерв'ю та фокус-груп як методів дослідження?

- А. Вони не передбачають безпосереднього спілкування з респондентом
- В. Вони є якісними методами дослідження, що ґрунтуються на взаємодії з людьми**
- С. Їх результати завжди кількісно вимірюються
- Д. Вони проводяться виключно в письмовій формі
- Е. Їх мета — перевірити знання респондентів
7. Що входить до етапу підготовки до інтерв'ю та фокус-групи?
- А. Аналіз отриманих результатів
- В. Підготовка звіту
- С. Відбір респондентів, складання запитань, визначення часу і способу запису**
- Д. Підбиття підсумків
- Е. Обробка даних
8. Яке правило слід дотримувати під час проведення інтерв'ю та фокус-групи?
- А. Починати з найскладніших і чутливих запитань
- В. Не пояснювати мету дослідження, щоб уникнути упередженості

**С. Гарантувати конфіденційність і починати з простих запитань**

D. Давати власні оцінки відповідям респондентів

E. Уникати подяки, щоб не впливати на результати

9. Які якості повинен демонструвати інтерв'юер або модератор фокус-групи?

A. Активно висловлювати власну позицію

B. Спрямовувати респондентів до «правильних» відповідей

**С. Бути неупередженим, уважним і заохочувати різні точки зору**

D. Уникати невербальних сигналів

E. Прискорювати темп обговорення для економії часу

10. Що таке «активне слухання» у процесі проведення інтерв'ю або фокус-групи?

A. Постійне перебування для уточнення

**B. Фокусування уваги на співрозмовнику та заохочення його до відповіді**

C. Запис відповідей без емоційної реакції

D. Ігнорування невербальної поведінки

E. Читання запитань без контакту з респондентом

## 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](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. 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.

7. Вивчення потреб у навчанні на розвитку. Посібник. /Автор-упорядник Ібрагімова І.М, заг. ред – Гриб О.К.– К.: Проект «Доступна та якісна правова допомога в Україні», 2019. – 50 с. Режим доступу: <https://qala-project-1.gitbook.io/vivchennya-potreb-u-navchann-ta-profes-jnomu-rozvi>

## 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>