

# Посібник з питань безпечності харчових продуктів

Глава 5  
«Навчання з питань безпечності  
харчових продуктів»

Міжнародна фінансова  
корпорація (IFC)



WORLD BANK GROUP

THE WORLD BANK  
IBRD • IDA

IFC

International  
Finance Corporation

2020 Група Світового банку  
1818 H Street NW, Washington, DC 20433  
Телефон: 202-473-1000; Інтернет: www.worldbank.org

Деякі права захищені

1 2 3 4 23 22 21 20

Цей посібник підготовлений співробітниками Групи Світового банку за участі зовнішніх фахівців. Група Світового банку - це організації-члени Групи Світового банку, які є окремими та самосійними юридичними особами і включають: Світовий банк (Міжнародний банк реконструкції та розвитку); Міжнародну фінансову корпорацію (МФК); та Багатостороннє агентство з гарантування інвестицій (MIGA), кожна з цих організацій заснована відповідно до її Статей Угоди.

Відомості, тлумачення та висновки, викладені в цьому посібнику, не обов'язково відображають погляди директорів або виконавчих директорів відповідних установ Групи Світового банку чи урядів, які вони представляють. Група Світового банку не гарантує точності даних, які увійшли до цієї роботи. Позначення кордонів, кольори, назви та інша інформація, показані на картах у цій роботі, не означають судження Групи Світового банку щодо правового статусу будь-яких територій або схвалення чи прийняття таких кордонів.

Зміст цього Посібнику надається виключно в загальних інформаційних цілях і не є юридичною консультацією, порадою щодо цінних паперів або інвестицій, висновком щодо доцільності будь-якої інвестиції або пропозицією будь-якого типу. Установи Групи Світового банку або їх афілійовані особи могли інвестувати, надавати інші консультації або послуги, або мати інший майновий інтерес у певних компаніях і сторонах (включно із зазначеними в посібнику).

Ніщо в цьому документі не є і не повинно вважатися обмеженням або відмовою від привілеїв та імунітетів будь-якої з установ Групи Світового банку, всі з яких цим пунктом спеціально обумовлюються.

#### Права та дозволи



Цей Посібник пропонується до використання на підставі ліцензії Creative Commons «Із зазначенням авторства» 3.0 IGO (CC BY 3.0 IGO) <http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/igo>. Згідно з умовами ліцензії Creative Commons «Із зазначенням авторства» ви маєте право копіювати, поширювати, передавати та адаптувати цю роботу, в тому числі для комерційних цілей, за умови дотримання наступних умов:

**Посилання на джерело** — при посиланні на Посібник просимо використовувати наступне її найменування: Міжнародна фінансова корпорація. 2020. Посібник з безпечності харчових продуктів: *Методичні рекомендації зі створення надійної системи управління безпечністю харчових продуктів*. Вашингтон, США: Світовий банк. doi:10.1596/978-1-4648-1548-5. Ліцензія: Creative Commons «Із зазначенням авторства» CC BY 3.0 IGO

**Переклади** — якщо ви створюєте переклад цієї роботи, разом із зазначеним вище посиланням просимо додавати наступну Заяву про відмову від відповідальності: *Цей переклад не було виконано Групою Світового банку і не повинен вважатися офіційним перекладом авторства Групи Світового банку. Група Світового банку не несе відповідальності за зміст або помилки цього перекладу.*

**Адаптації** — Якщо ви готуєте адаптацію цієї роботи, разом із зазначеним вище посиланням просимо додавати наступну Заяву про відмову від відповідальності: *Ця публікація є адаптацією оригінальної праці Групи Світового банку. Погляди та думки, викладені в цій адаптації, є виключною відповідальністю автора або авторів адаптації, і виходять не під редакцією Групи Світового банку.*

**Зміст матеріалів від третіх сторін** — Не всі складові частини матеріалів, вміщених у цій роботі, належать Групі Світового банку на праві власності. Отже, Група Світового банку не гарантує, що використання окремих елементів, що належать третім сторонам, або частини цієї роботи не вважатимуться порушенням авторських прав таких третіх сторін. Ризик виникнення претензій третіх сторін у результаті такого порушення покладається виключно на вас. Якщо ви бажаєте повторно використати якийсь елемент цієї роботи, ви повинні самостійно визначити, чи потрібен дозвіл на таке повторне використання, і отримати його від власника авторських прав.

Приклади таких елементів включають — без обмежень — таблиці, графіки або зображення.

З усіма питаннями щодо прав і ліцензій просимо звертатися до відділу публікацій Світового банку, World Bank Group, 1818 H Street NW, Washington, DC 20433 USA;

e-mail: [pubrights@worldbank.org](mailto:pubrights@worldbank.org).

ISBN (паперова версія): 978-1-4648-1548-5

ISBN (електронна версія): 978-1-4648-1549-2

DOI: 10.1596/978-1-4648-1548-5

**Cover photo:** A group of women work in a selection line of an olive factory in Lima, Peru. © Christian Vincés / Shutterstock.com. Used with the permission of Christian Vincés / Shutterstock.com. Further permission required for reuse.

**Фото на титульній сторінці:** Для повторного використання потрібен додаткових дозвіл.

**Дизайн обкладинки та внутрішньої частини публікації:** Кірстен Деннісон

# Зміст

Вступ . . . . .	6
Коли необхідне навчання? . . . . .	6
На що слід звернути увагу при виборі надавача послуг з навчання . . . . .	12
Де керівництво оператора ринку може знайти фахівців з навчання або навчальні курси? . . . . .	14
Розробка навчальної програми. . . . .	15
На що звертає увагу аудитор під час проведення оцінки навчання з безпечності харчових продуктів? . . . . .	26
Матриця закріплення відповідальності та аналіз потреб у навчанні. . . . .	27
Список використаних джерел . . . . .	36



**ГЛАВА 5**

**Навчання з питань  
безпеки  
харчових  
продуктів**

## Вступ

Відповідно до законодавства оператори ринку харчових продуктів та фізичні особи, які працюють у харчовій промисловості, зобов'язані проходити навчання з питань безпеки харчових продуктів та мають проходити відповідний інструктаж, беручи до уваги їхні обов'язки та рівень діяльності. Це означає, що, наприклад, менеджери з питань харчових продуктів та офіціанти проходять різні види навчання. Особи, які відповідають за розробку та підтримку системи управління безпекою харчових продуктів (FSMS), повинні пройти навчання щодо застосування принципів системи аналізу небезпечних факторів та контролю у критичних точках (НАССР) в рамках FSMS.

Стандартне законодавство не визначає, як часто слід проводити навчання. Рішення щодо проведення нового навчання/тренінгів або навчання/тренінгів, спрямованих на те, щоб оновити навички працівників, приймають безпосередньо оператори ринку.

У цій главі ми не будемо рекомендувати конкретний тип навчання або конкретних надавачів послуг з проведення навчання/тренінгів, яких може обрати оператор ринку. Натомість ми пропонуємо рекомендації та поради, які допоможуть операторам ринку отримати максимальну користь від навчання/тренінгів з питань безпеки харчових продуктів. Наша мета надати достатньо інформації про міркування, які слід враховувати при організації навчання, та в ході прийняття обґрунтованих рішень щодо навчання, виходячи з індивідуальних потреб самого оператора.

Коли оператори ринку починають планувати проведення навчання/тренінгів, вони часто проводять консультації з фахівцями з питань навчання у власних відділах з проведення навчання/ тренінгів або ж за межами своєї організації. Фахівець з питань навчання — це особа, яка надає послуги з навчання клієнтам. Фахівці з питань навчання можуть працювати інструкторами, тренерами, коучами, розробниками навчальних програм, які проектують і розробляють навчальні курси та програми, і також можуть бути консультантами з питань ефективності певної діяльності.

Практична ефективність системи НАССР та FSMS залежить від навичок людей, які розробили систему та використовують її, а також від програм-передумов (ПП), які підтримують систему. Для того, щоб система була успішною сам оператор ринку повинен бути впевненим у перевагах належним чином впровадженого підходу НАССР або FSMS. Такі фактори, як наявність різноманітних освітніх програм та навчання/тренінгів можуть безпосередньо впливати на здатність команд НАССР або команд з безпеки харчових продуктів проводити та підтримувати належний аналіз небезпечних факторів, а також розвиток самого оператора ринку. Потенційна можливість появи проблем може підвищуватися за умов загального слабкого розуміння взаємозв'язку між програмами-передумовами (ПП) та системами НАССР або FSMS, особливо під час їх запровадження та підтримання.

## Коли необхідне навчання?

Оператор ринку не буде купувати нове обладнання, не перевіривши перед купівлею, чи має таке обладнання належні технічні характеристики для задоволення його потреб, а також, чи переваги від використання такого обладнання переважатимуть витрати, пов'язані з його купівлею. Навчання можна розглядати як інвестицію, яка гарантує, що технічні характеристики обладнання відповідають потребам, і, що віддача від його придбання ймовірно буде задовільною. Чимало організацій вважають, що навчання це лише обов'язкова стаття витрат, і тому замість того, щоб визнати навчання невід'ємною частиною загальної бізнес-стратегії, шукають шляхи мінімізації витрат.

## Узгодження потреб

Кожне підприємство стикається з наявністю різниці між бажаними та поточними результатами діяльності. Можна сказати, що саме ця різниця відображає потреби організації. Для того, щоб навчальні заходи були ефективними, вони повинні стратегічно узгоджуватися з категоріями потреб оператора ринку, зокрема з такими як:

*Бізнес-потреби* — це потреби найвищого порядку, з яких впливають усі інші потреби. Незадоволення цих потреб може поставити під загрозу саме існування оператора ринку. Типові потреби бізнесу включають: збільшення доходів, зменшення витрат, підвищення ефективності, забезпечення відповідності законодавству та міжнародним стандартам безпеки харчових продуктів, покращення обслуговування клієнтів, а також залучення та утримання кваліфікованого персоналу. Бізнес-потреби також називають бізнес-цілями або цілями роботи організації, бізнес-завданнями або операційними потребами.

*Потреби продуктивності* — це необхідність забезпечити робочі досягнення та відповідну поведінку працівників оператора ринку, які виконують конкретні функції, що сприяють досягненню цілей організації. Вони відображають те, що ці працівники повинні робити для досягнення цілей оператора ринку. Їх часто описують, беручи до уваги використання параметрів якості, своєчасності, надійності, гнучкості та вартості. Потреби продуктивності можуть також називати цілями продуктивності, поведінковими вимогами або досягненнями і поведінкою.

*Потреби у навчанні* — це недоліки у спроможностях, які працівники повинні компенсувати, для того, щоб працювати на достатньому рівні, щоб заповнити прогалини у знаннях, навичках чи ставленні, відсутність яких негативно позначається на продуктивності роботи оператора ринку.

*Навчальні потреби окремих працівників (потреби слухачів)* — це особливі характеристики знань співробітників, які можуть впливати на здатність співробітників виконувати свої обов'язки, в тому числі навчальні уподобання, вік, мови, якими володіє працівник та грамотність.

У різних операторів ринку ці категорії потреб виражаються по-різному, і вони часто асоціюються з ключовими показниками продуктивності, які є видимими, вимірюваними величинами, що оцінюють ефективність організації в досягненні ключових бізнес-цілей. Показники — це міра розриву між результатами діяльності та поставленими цілями. Високорівневі показники продуктивності зосереджені на загальній продуктивності роботи оператора ринку, тоді як низькорівневі показники зосереджені на внутрішніх процесах. Застосовувані показники можуть включати (1) фінансові показники, такі як прибуток, витрати і продажі за регіонами; (2) показники клієнтів, такі як задоволеність клієнтів і утримання клієнтів; (3) показники процесів, такі як кількість дефектів продукції або частота випадків невідповідності; і (4) показники персоналу, такі як плинність кадрів або задоволеність працівників своєю роботою.

Ключові показники продуктивності визначають цілі оператора ринку (конкретні результати діяльності, наприклад, навчання/тренінги, які мають бути проведені за допомогою наявних ресурсів та у визначені терміни) та бажані результати (очікувані вигоди від досягнення бізнес-цілі) (вставка 5.1; рисунок 5.1).

Продовжуючи аналогію з вибором обладнання, можна сказати про те, що так само, як неправильно підібране обладнання погано функціонує, неправильно підібране навчання не допоможе досягти бажаних результатів. Оператори ринку з вищою ймовірністю отримають більшу віддачу від інвестицій у навчання, якщо впроваджатимуть стратегічний підхід до навчання, визначатимуть конкретні групи своїх потреб і забезпечать націленість навчання на ці потреби.

### **Вставка 5.1 Приклади задоволення потреб за допомогою використання навчання/тренінгів**

Для того, щоб забезпечити виконання нормативних вимог та задля досягнення максимальної продуктивності, оператор ринку може прийняти рішення забезпечити регулярне оновлення своїх політик і процедур з безпеки харчових продуктів. Це приклад бізнес-потреби.

Для того, щоб задовольнити бізнес-потреби, оператор ринку може вимагати від інспекторів (supervisors) належного збереження документації, пов'язаної з політикою та процедурами безпеки харчових продуктів, тобто в такий спосіб, щоб цю документацію можна було легко знайти. Це приклад того, як потреба продуктивності узгоджується з бізнес-потребою.

Для того, щоб задовольнити потребу в підвищенні продуктивності, оператор ринку може вирішити навчити своїх інспекторів правильно завантажувати останню інформацію про політику та процедури безпеки харчових продуктів та коригувати контрольні номери версій документів і дати випуску. Це приклад узгодження навчальної потреби з потребою в забезпеченні продуктивності.

Для того, щоб задовольнити навчальну потребу та досягти мети навчання, оператору ринку слід взяти до уваги конкретні характеристики інспекторів, які проходять навчання. Наприклад, інспектори можуть не володіти мовою, якою ведеться документація, а деякі з них можуть бути не дуже обізнані в комп'ютерних технологіях. Це приклад потреб слухачів, які необхідно враховувати при узгодженні плану навчання з навчальними потребами.

Навчанням, придатним для задоволення зазначених вище потреб, може бути короткий курс з оцифрування документів та збору необхідних метаданих щодо версій документів та дат їх видання. Тренінг може включати вивчення добре підібраних прикладів, а також того, що можна і чого не можна робити. Тренінг можна доповнити електронною підтримкою, наприклад, коучингом після тренінгу або створенням інтерактивної комп'ютерної форми, яка надає інспекторам підказки, коли вони продивляються порожні форми, які необхідно заповнити.

Для забезпечення належного проведення навчальних заходів, слід звернути належну увагу на заходи та міркування, які не є частиною навчальної програми як такої, але можуть суттєво вплинути на результати навчання (ненавчальні заходи), наприклад, забезпечення зручного доступу до комп'ютерів для інспекторів з метою оновлення та зберігання документів.

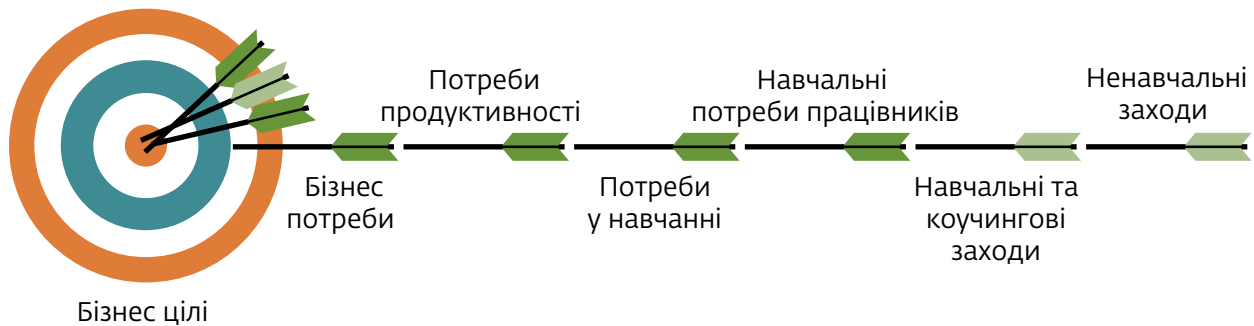
З найбільшою вірогідністю буде ефективним і досягне бажаних результатів те навчання, яке відповідає потребам оператора ринку. Для наочної ілюстрації зазначеного, уявіть, наскільки неефективним було б навчання у згаданому вище сценарії, якби організація навчання відбувалася наступним чином:

- Потреба в навчанні була визначена занадто загально, наприклад, як потреба в широких знаннях про сім ключових чинників системи управління документацією: створення документів; збереження і знищення; зберігання і обслуговування; доступ і пошук; належне використання технологій; просування і підтримка (архівні документи); інтеграція управлінських програм (Horris, 2002 р.).
- Потреби слухачів не були конкретно визначені, а цільова група слухачів охоплювала весь персонал оператора ринку — від водіїв транспорту до працівників харчоблоку та керуючих директорів.
- Пропонований тренінг просто складався б з переробленої слайд-презентації про переваги та недоліки трьох видів систем документообігу — паперового, електронного та гібридного — з подальшою перевіркою на знання правильних відповідей, що проводиться у формі простого тестування.
- Запропонованим ненавчальним заходом був би виданий керівництвом меморандум про важливість належного зберігання документів.

Зазначені у цьому ілюстрованому прикладі навчальні потреби та рішення не дуже добре узгоджуються з потребами продуктивності та бізнес-потребами; запропоновані навчальні та ненавчальні заходи також не відповідають цим потребам.



**Рисунок 5.1 Ефективне навчання: узгодження бізнес-потреб, потреб продуктивності, потреб у навчанні та навчальних потреб окремих працівників**



## Коли потрібно навчання/тренінги?

Недостатньо продуктивна робота персоналу оператора ринку часто є першим симптомом необхідності провести певні навчальні заходи. Навчання дійсно може допомогти вирішити багато проблем з продуктивністю та результативністю, однак проведення навчальних заходів доречне не в усіх випадках. Багато залежить від джерела проблеми з продуктивністю. Отже, слід з'ясувати чи проблема з продуктивністю виникла через одну з наступних причин:

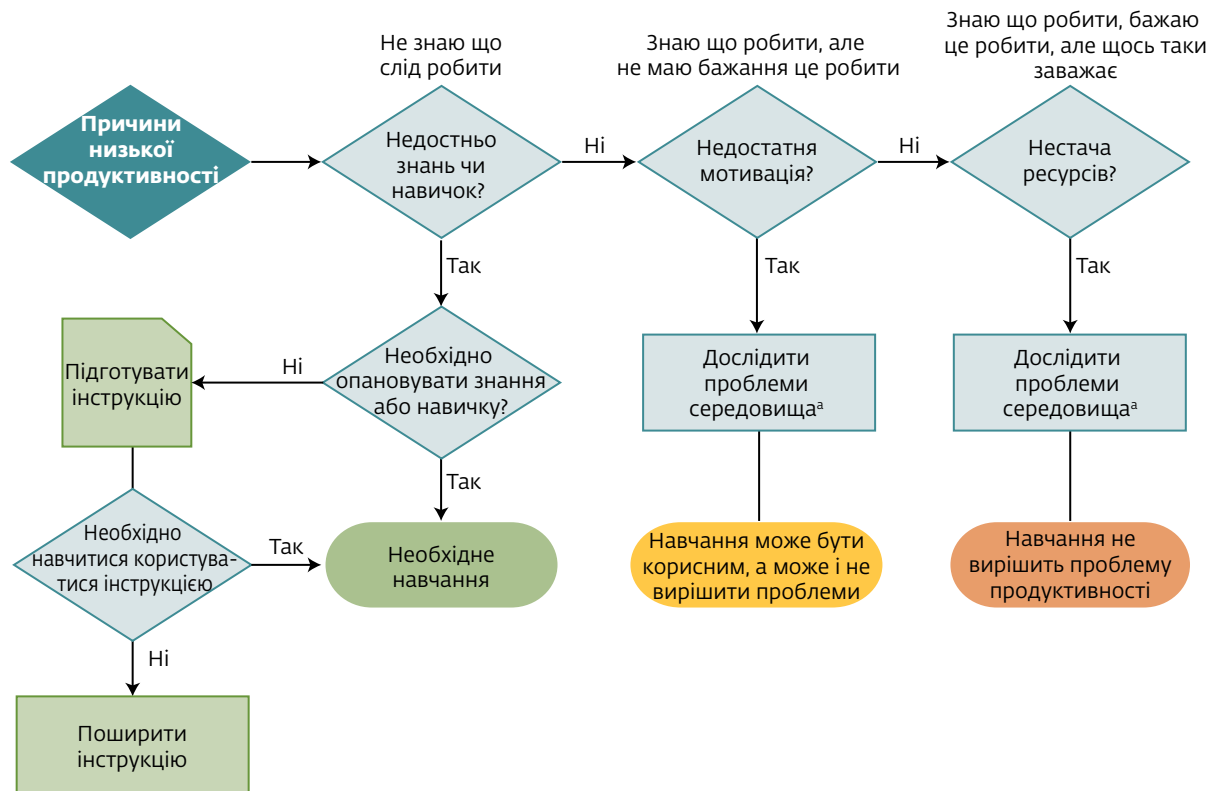
*Виконавці не знають, що і як саме слід робити.* Працівникам бракує знань або навичок для виконання певних завдань. Це можна вирішити за допомогою навчання. У тих випадках якщо працівники в минулому знали, як виконувати завдання, їм може знадобитися лише нагадування (наприклад, надання інструкції з виконання операції) або закріплення навички (наприклад, більше практики); в інших випадках може знадобитися організоване навчання. Інструкція може бути достатньою у випадках, коли завдання є епізодичним і виконавцям не потрібно засвоювати процедуру; скоріше, вони можуть просто виконувати відповідні кроки, коли це необхідно. Якщо інструкція зрозуміла, навчання не потрібне.

*Виконавці знають, що робити, але не хочуть цього робити.* Працівники погано ставляться до роботи або не мають мотивації працювати належним чином. Працівники повинні розуміти, чому належне виконання обов'язків має значення. У цьому може допомогти навчання, наприклад, реалістичні симуляції робочих процесів, або ж працівники можуть потребувати заохочення.

*Виконавці хочуть зробити те, що потрібно, і знають, як це зробити, але брак ресурсів або якась інша перешкода заважає успішному виконанню роботи.* За допомогою навчання цю проблему вирішити неможливо. Зокрема, перешкоди на шляху до продуктивності можуть виникати через низку наступних проблем у робочому середовищі: (1) недостатні фізичні ресурси, приміром, брак офісних приміщень, інструментів, часу або бюджету; (2) невідповідна структура або процес, а саме, нечіткі процеси або політики, поганий робочий процес, структурні або технологічні недоліки; (3) брак адекватної інформації, відсутність своєчасного або точного зворотного зв'язку; (4) проблеми здоров'я, наприклад, погане фізичне здоров'я, емоційна нестабільність або токсична корпоративна культура (рисунок 5.2).

В ідеальному світі проблеми з продуктивністю рівномірно розподілилися б між цими ймовірними причинами. У реальному світі навчання не може бути єдиною відповіддю на проблему продуктивності, а для того, щоб навчання було ефективним, його слід пропонувати у поєднанні із ненавчальними заходами (вставка 5.2). Ненавчальні заходи можуть включати коригування ресурсів, структур і процесів, інформування та зворотний зв'язок, а також вирішення питання належної уваги до питань благополуччя працівників. Фахівець з навчання може надати рекомендації щодо найкращого способу вирішення проблеми з продуктивністю.

**Рисунок 5.2** Які проблеми можна вирішити за допомогою навчання?



а. Приклади проблем певного середовища: брак фізичних ресурсів; нечітка політика та процедури; брак інформації; питання пов'язані з благополуччям.

### Вставка 5.2 Узгодження навчання з потребами: практичний приклад

Фердинанд - менеджер з безпеки харчових продуктів середньої м'ясопереробної компанії. Компанія займається приготуванням та пакуванням улюблених місцевими жителями м'ясних страв для приготування на грилі. На ділянках приготування та пакування м'яса за останні кілька місяців було виявлено два випадки зараження бактеріями *Listeria monocytogenes*. Місцевий регуляторний орган провів розслідування та надав важливі рекомендації щодо стратегії компанії з боротьби з лістеріями, включно з практиками, що пов'язані з переробкою продукції, інтенсивним очищенням, дезінфекцією, а також додатковим проведенням аналізу стану навколишнього середовища та лабораторних досліджень кінцевого продукту. Фердинанд чітко розуміє заявлену бізнес-мету своєї компанії - стати надійним постачальником для всіх продуктових магазинів у регіоні. Інциденти із забрудненням негативно вплинули на ключові бізнес-результати компанії, зокрема, на ключові показники продуктивності, пов'язані з безпекою, якістю та маркетингом. Фердинанд усвідомлює, що йому потрібно ефективніше навчати персонал, який працює з харчовими продуктами, і для того, щоб вирішити проблему звертається до Марі, фахівця з навчання.

У цьому випадку будь-які запропоновані навчальні заходи повинні відповідати наступним потребам:

- Бізнес-потреба — відновити довіру до бренду компанії завдяки впровадженню конкретних заходів з безпеки харчових продуктів, забезпечення якості та маркетингу.
- Потреба продуктивності полягає в тому, щоб персонал застосовував ретельні санітарні процедури під час переробки продукції з метою уникнення зараження лістеріями. Також необхідно оновити план контролю небезпек, переглянути заходи контролю і всю систему в цілому.
- Потреба у навчанні може включати забезпечення розуміння працівниками питань, що стосуються мікробіологічного забруднення, особистої гігієни та правильного використання мийного обладнання та матеріалів. Навчальна потреба також може включати певний мотиваційний аспект, наприклад, забезпечення розуміння наслідків неналежної санітарії та серйозних інфекцій або навіть смерті, які можуть статися у результаті вживання друзями та членами сім'ї продуктів, які заражені бактеріями *Listeria monocytogenes*.
- Навчальні потреби окремих працівників можуть також включати використання місцевої мови у ході проведення навчання.

Запропоновані навчальні заходи можуть відображати різні стратегії, наприклад, формальний покроковий інструктаж, що супроводжується інструкцією, яку можна розмістити на робочому місці. Ймовірно також, що Марі, включить до тренінгу інформацію про серйозні наслідки мікробіологічного забруднення та поганої санітарії. Для вирішення проблеми також можуть знадобитися деякі ненавчальні заходи, наприклад, забезпечення матеріальними ресурсами, такими як обладнання для прибирання та витратні матеріали, а також зручний доступ працівників харчоблоку до цих ресурсів.

## На що слід звернути увагу при виборі надавача послуг з навчання

Для того, щоб знайти відповідного надавача послуг з навчання, тобто, такого, який відповідає вимогам оператора ринку, бажано ознайомитися з роботою кількох таких надавачів. Нижче за текстом наведені приклади характеристик, які можуть бути бажаними для фахівців, що проводять навчання.

*Чи має надавач послуг з навчання відповідну кваліфікацію у сфері безпечності харчових продуктів?* Фахівець, який навчає, повинен мати освіту в галузі безпечності харчових продуктів і відповідний досвід роботи в харчовій промисловості.

*Чи має фахівець, якого пропонують для проведення навчання відповідну підготовку та освітню кваліфікацію?* Фахівець, який проводить навчання, повинен бути обізнаним про те, як люди навчаються та набувають навчальних навичок. Підтвердженням цього може бути наступне:

- Сертифікати від акредитованих міжнародних професійних навчальних організацій, таких як Асоціація розвитку талантів (Association for Talent Development (<https://www.td.org/>), Інститут продуктивності та навчання (Institute for Performance and Learning (<https://performanceandlearning.ca>), Міжнародне товариство з удосконалення продуктивності (the International Society for Performance Improvement (<https://ispi.org/>), та Інститут навчання та продуктивності (Learning and Performance Institute (<https://www.thelpi.org/>), або відповідні кваліфікаційні сертифікати, наприклад, у сфері тренінгів та фасилітації, розробки навчальних програм, навчання дорослих або коучингу.
- Офіційні освітні ступені або дипломи в галузі освіти дорослих; освітніх технологій; проєктування, підготовки та розвитку навчальних програм; або підвищення продуктивності праці.

*Чи використовує надавач послуг з навчання системний підхід?* Під час реалізації навчального проєкту більшість фахівців у галузі навчання дотримуються чітко визначеного підходу, орієнтованого на виконання поставленого завдання, наприклад, підходу життєвого циклу навчання. Цей підхід часто складається з процесу розробки, надання та управління навчальним продуктом чи послугою.

*Чи застосовує надавач послуг з навчання підхід, що орієнтований на співпрацю зі слухачами?* Чи вітається участь керівництва у навчальних заходах? Залучення керівництва має вирішальне значення для успіху навчання, особливо на до- та після — тренінгових етапах. Для того, щоб навчальний курс або програма змогли охопити усі питання безпечності харчових продуктів на підприємстві, фахівець, який надаватиме навчальні послуги та керівництво підприємства повинні працювати разом. Досвідчений фахівець з навчання має співпрацювати з оператором ринку для того, щоб з'ясувати потреби та очікування щодо продуктивності роботи оператора ринку, а також параметрів навчального проєкту. Така співпраця — це також можливість розширити мислення та спільно розглянути можливі інноваційні рішення.

*Чи зацікавлений надавач послуг з навчання у визначенні конкретних потреб та відповідних рішень?* Чи фахівець з питань навчання приділяє час для вивчення контексту потреб оператора ринку, що замовляє навчання? Чи готовий такий фахівець витратити час на те, щоб вислуховувати керівництво оператора ринку, та пояснювати найкращий метод виконання вимог? Чи здатен фахівець з питань навчання визначити проблеми та ймовірні причини цих проблем, запропонувати відповідні рішення та надати рекомендації щодо вимірювання успіху?

*Чи готовий фахівець з питань навчання продемонструвати навчальні матеріали або попередню роботу? Чи пропонує такий фахівець економічно ефективні, навчально ефективні та орієнтовані на слухачів рішення? Відповіді на ці запитання дадуть уявлення про якість навчання, на яку можна розраховувати, а також про те, чи є навчання типовим, та чи можна його адаптувати до потреб конкретного оператора ринку. Керівництву слід проаналізувати відповідність змісту запропонованого навчання потребам опера ринку. З'ясувати, чи є зміст навчання економічно ефективним? Чи можна цей зміст відтворити або адаптувати до потенційних майбутніх потреб у навчанні? Чи навчальний процес структурований належним чином та ефективно? Чи сприяє навчальний процес активній участі слухачів, чи враховує індивідуальні вподобання слухачів, чи забезпечує достатню практику та зворотній зв'язок, щоб слухачі могли набути бажаних навичок та знань?*

*Чи надає фахівець з питань навчання подальший супровід? Чи розглядає такий фахівець практичне застосування матеріалів навчання на робочому місці? Післятренінговий супровід має важливе значення для застосування теорії тренінгу на практиці на робочому місці, та може допомогти з'ясувати питання, які можуть виникнути в учасників після завершення тренінгу. Керівництву слід розглянути можливі питання післятренінгового супроводу, такі як: відповідність запропонованих подальших заходів робочому середовищу, можливості для відновлення та відпрацювання навичок і знань, отриманих під час навчання, надання періодичних нагадувань і забезпечення практичного застосування ключових елементів навчання, а також питання щодо механізмів для моніторингу ефективності після проведеного навчання.*

*Що говорять про фахівця з питань навчання клієнти, кому цей фахівець уже надавав свої навчальні послуги? Чи може надавач послуг з навчання продемонструвати результати попередніх навчальних заходів? Розмови з іншими клієнтами фахівця з питань навчання допоможуть керівництву визначити якість роботи цього фахівця. Клієнти, з якими уже працював фахівець, можуть відповісти на такі запитання: чи допомогло навчальне рішення вирішити проблеми з продуктивністю праці персоналу? Чи досягнуті результати стали можливими виключно завдяки проведенню тренінгу, чи цьому сприяли (або перешкоджали) також інші фактори? Як фахівець оцінив результативність тренінгу? Які зміни могли б підвищити ефективність навчання? Чи були попередні клієнти задоволені перевагами навчання з огляду на його вартість?*

Інші бажані якості, які варто враховувати при виборі фахівця з питань навчання включають (1) відмінні комунікативні навички, в тому числі навички письмової та усної презентації; (2) сильні навички міжособистісної та командної роботи; (3) здатність ефективно працювати за межами організації; і (4) почуття гумору.

Щоб дізнатися більше про те, на що слід звертати увагу при виборі фахівців з навчання, дивіться GLC (Grow Learn Connect), International Finance Corporation, Washington, DC, <https://www.growlearnconnect.org/>.

## Де керівництво оператора ринку може знайти фахівців з навчання або навчальні курси?

Окрім глобальних каталогів, з якими можна ознайомитися в рамках інформації, яку надають міжнародні акредитаційні органи у регіоні, де працює оператор ринку, може не існувати жодного централізованого переліку спеціалістів, які спеціалізуються на питаннях навчання/тренінгів або навчальних курсів. Тому слід звернутися до місцевих навчальних закладів або пошукати в Інтернеті курси чи спеціалістів з навчання, які працюють поблизу оператора ринку.

Міжнародна фінансова корпорація (IFC) розробила кілька відповідних навчальних курсів з питань FSMS, в тому числі:

- *Базовий курс IFC з безпеки харчових продуктів (IFC Food Safety Foundation Course)*. Це курс початкового рівня, орієнтований на переробні підприємства, заклади громадського харчування та роздрібну торгівлю. Курс рекомендується як передумова для участі в навчанні щодо використання посібника IFC з безпеки харчових продуктів. Курс охоплює основи управління безпекою харчових продуктів і зосереджується на передумовах створення FSMS на основі HACCP. Курс також може бути адаптований до конкретної галузі.
- *Навчальний курс IFC «Посібник з безпеки харчових продуктів» («Food Safety Handbook Training Course»)*. Це курс середнього рівня, який має на меті надати оператору ринку відповідні знання та навички. Курс включає компоненти доступу до найкращих практичних інструментів і методів HACCP, а також корисні посилання, які допоможуть оператору ринку встановити та розробити FSMS на основі вимог HACCP у більшості схем, визнаних Глобальною ініціативою з безпеки харчових продуктів (Global Food Safety Initiative (GFSI)).
- *Навчальний курс IFC «Курс внутрішнього аудиту безпеки харчових продуктів» (IFC Food Safety Internal Audit Course)*. Це дводенний курс поглибленого рівня, спрямований на надання операторам ринку знань та практичних навичок для проведення внутрішніх аудитів з безпеки харчових продуктів. Курс охоплює планування, підготовку до внутрішнього аудиту, проведення внутрішнього аудиту, інформування про результати аудиту та завершення процесу аудиту, в тому числі перелік коригувальних дій та аналіз першопричин отриманих результатів. Курс також включає в себе вправу на симуляцію відкликання (mock recall exercise), щоб учасники могли застосувати свої знання на практиці. Такі навчальні курси уже були проведені у М'янмі та В'єтнамі.

Для отримання додаткової інформації про перші два курси перейдіть за посиланням «Навчальні курси з безпеки харчових продуктів», Міжнародна фінансова корпорація, Вашингтон, округ Колумбія ("Food Safety Training Courses," International Finance Corporation, Washington, DC) [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/industry\\_ext\\_content/ifc\\_external\\_corporate\\_site/agribusiness/resources/food+safety+training+courses](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/industry_ext_content/ifc_external_corporate_site/agribusiness/resources/food+safety+training+courses).

## Розробка навчальної програми

Під час реалізації навчального проекту більшість фахівців у галузі навчання дотримуються чітко визначеного підходу, орієнтованого на виконання поставленого завдання, наприклад, підходу життєвого циклу навчання, який зазвичай складається з шести етапів, а саме:

- Вивчення потреб у підвищенні продуктивності та визначення відповідних рішень для покращення продуктивності
- Розробка навчальних планів для реалізації комплексної стратегії навчання, особливо, коли йдеться про великі програми
- Розробка та упорядкування інформації про досвід практичного навчання, тобто навчальних курсів, особливо в рамках невеликих програм або в рамках більшої навчальної схеми
- Фасилітація навчання, тобто проведення тренінгу
- Підтримка передачі знань, тобто забезпечення того, щоб знання та навички, отримані під час навчання, застосовувалися на робочому місці
- Оцінювання знань з тим, щоб переконатися, що тренінг успішно сприяє опануванню знань

Деякі фахівці додають сьомий крок: перегляд програми навчання/тренінгу. Цей крок свідчить про те, що будь-який тренінг являє собою безперервний цикл вдосконалення, в якому результати оцінювання сприяють покращенню майбутніх навчальних заходів. Є фахівці, які також включають швидкий прототип/приклад навчальних рішень у вищезгаданий процес для того, щоб допомогти клієнтам більш конкретно уявити кінцеву схему навчання.

Далі за текстом наведено опис кожного етапу, в тому числі: визначення мети, опис процесу, результатів, приблизну кількість часу необхідного для їх досягнення, а також того, в який спосіб керівництво може сприяти успішності навчальної програми.

## Оцінка потреб щодо підвищення продуктивності

### МЕТА

Фахівець з навчання, як правило, співпрацює з оператором ринку задля досягнення таких цілей: (1) вивчити потреби щодо підвищення продуктивності та потреби у навчанні; (2) забезпечити усунення саме тих проблем та причин, що впливають на продуктивність роботи; (3) визначити, чи можна вирішити проблеми за допомогою навчання, і якщо так, то чи потрібно розглянути можливості впровадження додаткових ненавчальних заходів, які спрямовані на мотивацію, забезпечення достатності матеріальних ресурсів, коригування організаційної структури або процесів, чітке інформування та зворотний зв'язок щодо результатів діяльності або культурного клімату на підприємстві; та (4) визначити найкраще навчальне рішення, яке відповідатиме бізнес-потребам та потребам продуктивності організації для досягнення максимального ефекту.



## ЧОГО ОЧІКУВАТИ

При проведенні оцінки потреб оператора ринку стосовно підвищення продуктивності, фахівець з навчання може витратити лише кілька годин на з'ясування того, якими вміннями повинні оволодіти учасники після завершення запропонованого навчального курсу, або ж фахівець може витратити кілька тижнів на аналіз складних питань продуктивності, які охоплюють багато робочих процесів, функцій і ролей. Це може зрештою означати оцінку потреб у підвищенні продуктивності роботи персоналу, процесів і всієї організації в цілому.

Керівництво оператора ринку має бути готовим відповідати на широке коло запитань від фахівця, з питань навчання, який намагатиметься отримати повну картину проблем діяльності організації, а тому може ставити запитання, пов'язані з наступними аспектами: (1) тенденції, що впливають на регіон, галузь та оператора ринку; (2) бізнес-цілі оператора ринку, зокрема сильні сторони та можливості, на які керівництво хоче спиратися, а також слабкі сторони та загрози, які можуть перешкоджати прогресу; (3) проблеми з продуктивністю на індивідуальному, процесному чи організаційному рівнях, а також сприйняття розриву між поточною та бажаною продуктивністю; (4) навчальні потреби, тобто знання, навички та ставлення працівників, які, якщо їх покращити, можуть допомогти подолати розрив у продуктивності; і (5) специфічні навчальні потреби окремих працівників, які обов'язково визначатимуть будь-яке запропоноване навчальне втручання, наприклад, грамотність, рівень володіння комп'ютером (якщо розглядається електронне навчання) та питання планування (наприклад, робочі зміни та обов'язки з догляду за дитиною поза роботою).

Відповіді та інша інформація може бути зібрана кількома способами, в тому числі з використанням:

- Індивідуальних інтерв'ю або обговорень у фокус-групах з ключовим управлінським персоналом, представниками цільових груп слухачів, іншими заінтересованими сторонами, можливо, навіть клієнтами, залежно від характеру виявлених проблем з продуктивністю оператора ринку
- Дослідження кадрової документації та результатів минулих тренінгів і навчань
- Відвідування ділянок, виконання роботи та спостереження за роботою працівників, на яких буде спрямовано проведення тренінгів

## ОСНОВНІ РЕЗУЛЬТАТИ

Цей процес, спрямований на отримання двох основних результатів. По-перше, це запитання та відповіді під час інтерв'ю та фокус-групових дискусій, а також дослідження під час оцінки потреб продуктивності або оцінки потреб у навчанні. Другий — звіт про оцінку потреб у підвищенні продуктивності. Звіт містить стислий виклад висновків та рекомендації щодо шляхів подолання розриву в продуктивності. Звіт також може містити пропозицію навчальної програми, яка має не лише описувати запропоновані навчальні заходи (наприклад, навчання в аудиторії, онлайн навчання, наставництво, коучинг, навчання на робочому місці та інструкції щодо виконання конкретного процесу), але й містити коментарі щодо заходів, не пов'язаних з навчанням, які можуть знадобитися для досягнення максимального ефекту від тренінгу. Наприклад, якщо працівники пройшли відмінну підготовку з питань забезпечення належної гігієни харчових продуктів, але мають труднощі з доступом до та використанням необхідного обладнання або захисного одягу для виконання цих кроків, результати будуть незадовільними. Рекомендації звіту повинні також включати обговорення того, як навчання буде перенесено на робоче місце, щоб забезпечити сталу та якісну роботу, а також як будуть вимірюватися та оцінюватися результати навчання. Звіт про оцінку потреб стосовно підвищення продуктивності допоможе керівництву організації приймати обґрунтовані рішення та визначати пріоритети серед запропонованих навчальних заходів, зокрема, чи обрати стандартний курс або програму та адаптувати їх до потреб організації, чи обрати індивідуальний курс або програму (вставка 5.3).



## ОРІЄНТОВНА ТРИВАЛІСТЬ

На цей крок варто витратити достатньо часу, адже від нього залежать усі інші кроки. На виконання цього кроку фахівцю з питань навчання залежно від обсягу та складності навчальної програми слід виділити щонайменше три тижні або навіть більше.

### Вставка 5.3 Приклад процесу оцінювання потреб у підвищенні продуктивності

Марі проводить оцінку потреб підприємства Фердинанда у підвищенні продуктивності, і за допомогою фокус-групових інтерв'ю з інспекторами та працівниками вона виявляє основні причини проблем з продуктивністю, з якими стикається Фердинанд. Хоча кожен працівник при прийнятті на роботу проходить ретельний вступний інструктаж з основ безпеки харчових продуктів, в тому числі з правил гігієни та санітарії/дезінфекції, навчання відбувається лише першого числа кожного місяця. Новим працівникам, які пропустили орієнтаційний цикл, іноді доводиться чекати цілий місяць, щоб пройти навчання. Марі також виявила, що обладнання та засоби для прибирання розташовані далеко від м'ясопереробного цеху, а інколи їх не вистачає. Крім того, оскільки дезінфекційні процедури зазвичай проводяться наприкінці зміни, працівники часто виконують їх поспіхом, адже прагнуть якомога швидше піти додому. Насамкінець, вона зазначає, що чверть працівників оператора ринку мають низький рівень грамотності.

Марі пропонує наступне рішення для навчання:

- Використання короткого навчального відео, де колега по роботі, який користується авторитетом серед працівників крок за кроком демонструє процедуру санітарної обробки/дезінфекції. Відео буде надано місцевою мовою з субтитрами. Відео буде власністю оператора ринку, його можна відтворювати за запитом на різних пристроях і використовувати працівниками, які бажають отримати повторну інформацію про процедуру, а також інспекторами або призначеними наставниками (mentors), які бажають продемонструвати його у зв'язку з коучингом нових працівників або працівників, які неналежно виконують свої обов'язки.
- Відео супроводжується ілюстрованою інструкцією, яка висвітлює важливі аспекти кожного етапу і буде розміщена в основних місцях по всій території м'ясопереробного підприємства.

Марі також пропонує деякі додаткові заходи, не пов'язані з навчанням, зокрема:

- Переміщення обладнання для прибирання та інвентарю в більш зручне для працівників місце
- Коригування документообігу в FSMS, зокрема, процедури поповнення запасів обладнання для прибирання та витратних матеріалів для уникнення дефіциту.
- Забезпечення достатнього часу для завершення санітарних процедур/дезінфекції до кінця зміни
- Вибіркові перевірки менеджерами забезпечення дотримання процедур
- Лабораторна валідація діяльності з очищення/прибирання
- Заохочення для команд співробітників, які досягли 100-відсоткового дотримання стандартів і правил протягом року

## ЯК МОЖЕ ДОПОМОГТИ КЕРІВНИЦТВО ОПЕРАТОРА РИНКУ

Цей крок можна прискорити, якщо керівництво з готовністю надасть фахівцю з питань навчання належний доступ до інформації, зокрема:

- Опис діяльності оператора ринку та чому було прийнято рішення провести навчання
- Орієнтовний бюджет тренінгу та будь-якої навчальної інфраструктури
- Тренінги, які раніше проводилися на підприємстві
- Технічна документація, в тому числі покрокові процеси та процедури
- Інформація про аудиторію та цільових слухачів
- Технічне середовище, в якому працюють цільові слухачі, і де буде проходити навчання
- Організація інтерв'ю та обговорень у фокус групах

## Розробка навчальних планів (стратегія навчання), а також розробка та поглиблення змісту навчальних курсів

### МЕТА

Під час цих кроків фахівець з навчання будує план і розробляє навчальні рішення для задоволення потреб, визначених на першому етапі.

Для комплексної навчальної програми цей крок передбачає підготовку звіту про стратегію навчання, який, по суті, є планом, що описує взаємопов'язані курси та матеріали, які протягом тривалого періоду будуть використовуватися для підвищення компетентності персоналу. Розробка навчальних програм передбачає визначення змісту, який слід включати до цих програм, а також визначення стратегії навчальних програм для процесу навчання та супроводу слухачів.

Для невеликих навчальних програм або для окремого курсу в рамках комплексної навчальної програми цей крок вимагає детального планування навчального курсу, в тому числі змісту, структури, способу викладання та методів оцінювання проведеного навчання.

Після узгодження планів фахівець з навчання переходить до розробки самого навчання (1) створює навчальні матеріали для кожного курсу як для тренера, так і для учасників; (2) може допомогти у відборі тренерів та організувати навчання тренерів, якщо це необхідно, щоб зорієнтувати їх щодо курсів, які вони викладатимуть; та (3) готує логістику, пов'язану з плануванням курсів, реєстрацією учасників та проведенням курсів навчання (вставка 5.4).

#### **Вставка 5.4 Зразок розробки курсу навчання з санітарної обробки/дезінфекції м'ясопереробного обладнання**

У своїй навчальній програмі для працівників харчової промисловості Марі зосереджується на розробці навчального курсу (або тренінгу) з санітарної обробки/дезінфекції м'ясопереробного обладнання. Такий курс також може бути частиною набагато ширшої навчальної програми (або навчальної стратегії), розробленої для підтримки управління безпекою харчових продуктів у багатьох функціях компанії Фердинанда. Навчальний план може включати багато інших курсів, таких як основи безпеки харчових продуктів, особиста гігієна, боротьба зі шкідниками та відходами, зберігання харчових продуктів, вступний та поглиблений курс HACCP, політики та процедури FSMS, контроль документів та записів, внутрішній аудит, деякі або всі з яких можуть бути обов'язковими, залежно від посади працівника. Навчальна програма також визначатиме рівень необхідного наповнення навчання, від базового до інтенсивного, найкращу послідовність проходження курсів, а також персонал, для якого в ідеалі призначений кожен курс.

## ЧОГО ОЧІКУВАТИ

Під час планування як масштабної, так і незначної за обсягами навчальної програми фахівець з питань навчання хоче отримати від керівництва чітке розуміння наступних питань:

- Профіль цільових слухачів: знання та вміння, якими вони вже володіють, їх походження та рівень освіти, а також їхні мотивації, прагнення та проблеми; що змушує їх рухатися вперед?
- Визначення чітких навчальних цілей, які є — конкретними, вимірюваними, досяжними, реалістичними та визначеними в часі, а також безпосередньо пов'язаними з результатами діяльності та бізнес-цілями оператора ринку.
- Вибір та послідовність змісту/наповнення навчання
- Визначення найкращого формату для проведення тренінгу/навчання, тобто заняття в аудиторії, онлайн або самостійне електронне навчання
- Визначення практичних вправ для закріплення навичок і понять
- Визначення формату посттренінгового супроводу слухачів

На етапі розробки, у ході підготовки змісту/наповнення навчання для того, щоб забезпечити точність змісту фахівець з питань навчання може потребувати додаткового вкладу експертів з контенту та рецензій консультантів з контенту та інших зацікавлених сторін, яких може призначити керівництво оператора ринку. На цьому етапі керівництво може також отримати прототипи для ознайомлення, наприклад, зразки посібників для фасилітатора/тренера та учасників у випадку навчання офлайн або зразки модулів для онлайн навчання.

## КЛЮЧОВІ ПРОДУКТИ

### Етап планування

Перший — це плани навчальних курсів для простіших програм, що включають профілі цільових слухачів, опис навчальних цілей і способів оцінювання досягнень, стислий опис змісту навчання та рішення щодо формату викладання. Другий — звіт про стратегію навчання для більш складних програм, включно з профілями цільових слухачів і дорожньою картою навчальної програми, тобто взаємозв'язок курсів, їхньої послідовності і формату викладання. На цьому етапі керівництво може також очікувати на прототипи, шаблони та рекомендації.

### Етап розробки

Перший продукт — це навчальні матеріали, такі як посібники для фасилітаторів/тренерів для навчання в аудиторії або онлайн, робочі зошити та роздаткові матеріали для учасників, слайди презентацій, довідкові матеріали, робочі завдання, плакати, а також електронні або паперові матеріали для самонавчання. Другий — організація веб-хостингу платформи для онлайн навчання. Третій — створення бази даних реєстрації учасників тренінгів. Четвертий — створення розкладу тренінгів. П'ятий — підготовка тренерів, якщо це необхідно. Шостий — організація оголошень про майбутні тренінги.

## ОРІЄНТОВНА ТРИВАЛІСТЬ

Керівництву слід виділити 2–12 тижнів на етап планування, залежно від кількості курсів, наявності та якості вихідних документів, а також наявності експертів з питань контенту/наповнення навчання, які можуть допомогти розробнику навчальних матеріалів у підготовці плану.

Кількість часу, необхідного для розробки навчальних матеріалів, значно варіюватиметься залежно від тривалості курсу та формату його проведення. У таблиці 5.1 наведено загальні рекомендації, отримані з опитування, проведеного у 2017 році Асоціацією розвитку талантів, які можуть допомогти керівництву оцінити, скільки часу знадобиться на розробку курсу. У таблиці йдеться про розробку індивідуального курсу, а не адаптацію вже готового.

**Таблиця 5.1 Час, необхідний для підготовки однієї години навчання**

Формат проведення навчання	Кількість годин
Навчання в аудиторії під керівництвом інструктора	40
Онлайн-тренінг наживо в Інтернеті	30
Електронне навчання з обмеженою взаємодією зі слухачами	70
Електронне навчання з комплексною взаємодією зі слухачами	130
Електронне навчання з симуляціями в реальному часі	140

Джерело : Defelice 2018.

## ЯК МОЖЕ ДОПОМОГТИ КЕРІВНИЦТВО

Керівництво може прискорити ці етапи, якщо: (1) надасть фахівцям з питань навчання можливість попрацювати з фахівцями, які знаються саме на змісті матеріалу, та доступ до технічної документації; (2) забезпечить своєчасний перегляд та надання зворотного зв'язку щодо планів; (3) проведе підготовку персоналу оператора ринку шляхом інформування про причини та важливість майбутнього навчання; дослідження показали, що менеджери, які до проведення навчання створюють серед персоналу контекст та очікування, пов'язані з навчанням, до проведення навчання мають найбільший та успішний вплив на результати навчання, що має навіть більше значення для успіху, ніж вплив тренерів або самого сприйняття матеріалу цільовими слухачами; та (4) забезпечить ресурси, необхідні для проведення навчання, такі як веб-платформи або навчальні аудиторії.

## Фасилітація (проведення) навчання

### МЕТА

На цьому етапі основна увага приділяється ефективності та результативності навчання для того, щоб учасники змогли досягти очікуваних результатів упродовж якомога коротшого часу. На цьому етапі тренер/інструктор прагне створити позитивне навчальне середовище для учасників під час курсу та сприяти навчанню, заохочуючи активне залучення слухачів. Тренер/інструктор використовує вправи для моніторингу та оцінки прогресу учасників у досягненні навчальних цілей.

### ЧОГО ОЧІКУВАТИ

На цьому етапі керівництво може очікувати наступне. По-перше, проводиться тестовий курс з представниками цільової аудиторії, контент-експертами та представниками керівництва оператора ринку. Тестування дозволяє керівництву і фахівцям, які проводять навчання, визначити чи зможе курс досягти того, що було запропоновано, і чи потрібні якісь модифікації перед тим, як більш широко впроваджувати курс серед персоналу. По-друге, це початок впровадження навчального курсу або програми. По-третє, впроваджуються засоби підтримки навчання, такі як нагадування електронною поштою, допоміжні матеріали, коучинг з боку керівників або тренера, подальший контроль на місці, а також визнання та заохочення учасників, які досягли високих результатів у навчанні.

### ОСНОВНІ ПРОДУКТИ

Основні продукти включають (1) курс і (2) оцінку задоволеності учасників курсом і досягнення навчальних цілей курсу, можливо, за допомогою тесту, демонстраційного заходу або нового проекту.

### ОРІЄНТОВНА ТРИВАЛІСТЬ

Час, необхідний для цього етапу, залежить від тривалості курсу.

## ЯК МОЖЕ ДОПОМОГТИ КЕРІВНИЦТВО

Керівництво може підтримати цей етап під час навчання, заохочуючи учасників серйозно ставитися до тренінгу та надаючи їм достатньо часу для набуття нових навичок і знань та отримання зворотного зв'язку щодо їхньої продуктивності.

## Підтримка передачі знань

### МЕТА

Закінчення проведення навчального курсу не означає, що закінчилася передача знань. Підтримка передачі знань допомагає учасникам застосувати на робочому місці те, чому вони навчилися під час навчального курсу. На цьому етапі фахівець, який проводить навчання, прагне переконатися, що учасники можуть використовувати те, чому вони навчилися під час курсу, і шукає способи закріпити знання, отримані під час курсу. Хоча підтримка передачі знань вважається окремим етапом, саме це завдання перебуває в центрі уваги фахівця з питань навчання протягом усього життєвого циклу навчання.

### ЧОГО ОЧІКУВАТИ

На цьому етапі керівництву слід очікувати закріплення слухачами отриманих знань після тренінгу, коли вони повернуться до роботи.

### ОСНОВНІ ПРОДУКТИ

Основні продукти включають таке: (1) впровадження різноманітних заходів для закріплення отриманих знань після тренінгу, в тому числі коучинг з боку керівників, колег або тренера, а також інструменти підтримки ефективності, наприклад, нагадування електронною поштою, контрольні тести, допоміжні засоби для виконання завдань, подальше спостереження за учасниками навчання на місці їхньої роботи, а також визнання та заохочення для тих, хто добре справляється з роботою, і (2) збір даних про оцінку застосування учасниками отриманих у ході навчання знань.

### ОРІЄНТОВНА ТРИВАЛІСТЬ

Час, необхідний для цього етапу, залежить від тривалості впровадження подальших заходів.

### ЯК МОЖЕ ДОПОМОГТИ КЕРІВНИЦТВО

Керівництво може підтримати цей етап, якщо надасть учасникам достатньо часу для практичного застосування нових навичок і знань на робочому місці та шляхом організації отримання зворотного зв'язку про результати продуктивності учасників після навчання. Для керівництва вкрай важливо посилити передачу знань на робочому місці. Згідно з дослідженнями, успішна передача навичок і знань через навчання тісно пов'язана з безпосереднім залученням керівництва після навчання, що так само важливо як і залучення керівництвом на етапі підготовки до навчання.

Керівництво також може підтримати передачу знань, якщо пояснить, що працівники самі відповідальні за впровадження вивченого, тобто, керівництво організує оцінку прогресу працівників у використанні отриманих знань, та забезпечить наставництво і керівництво для тих, кому це складно і відзначатиме працівників, які робитимуть це найкраще.

## Оцінювання навчання

### МЕТА

На цьому етапі фахівець з навчання шляхом моніторингу результатів, що ґрунтуються на фактичних даних, допомагає керівництву оцінити ефективність і вплив навчальних заходів.

### ЧОГО ОЧІКУВАТИ

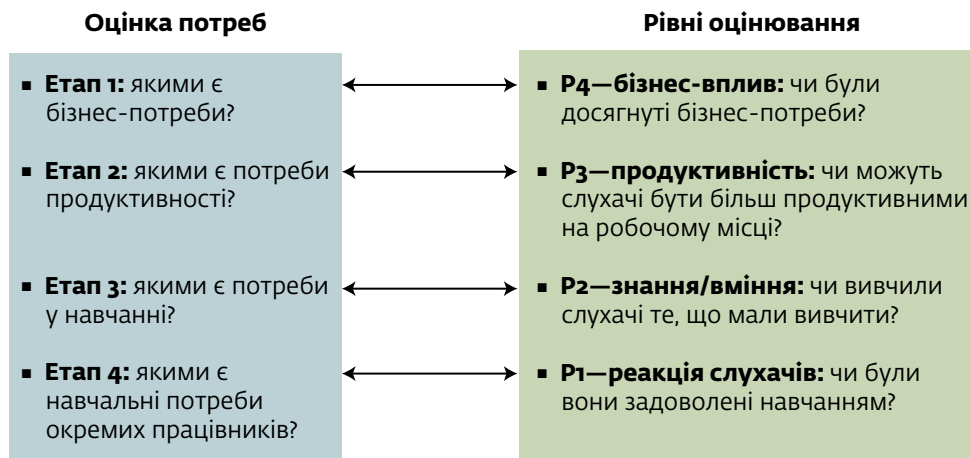
Оцінювання навчання — це збір та аналіз даних та інформації для визначення того, наскільки ефективно навчальний захід задовольнив бізнес-потреби, потреби продуктивності, потреби у навчанні та навчальні потреби окремих працівників.

Що означає ефективність тренінгу? Як дізнатися, що тренінг пройшов успішно? Кіркпатрік (1959, 1994) дав найбільш вичерпну відповідь на це питання. Він сказав, що ефективність тренінгу зводиться до чотирьох запитань:

- Чи сподобався тренінг його учасникам?
- Чи засвоїли вони матеріал?
- Чи учасники використовували засвоєний матеріал?
- Чи вплинуло навчання на ситуацію на підприємстві?

Ці чотири запитання безпосередньо відповідають чотирьом категоріям потреб оператора ринку (рис. 5.3).

**Рис. 5.3 Зв'язок між оцінкою потреб та оцінкою навчання**



Оцінка кожного з питань Кіркпатріка поступово стає більш комплексною (таблиця 5.2).

## ОСНОВНІ ПРОДУКТИ

Першим основним продуктом є звіт про оцінку тренінгу, що охоплює чотири рівні оцінювання по Кіркпатріку (див. таблицю 5.2):

- Реакція учасників на тренінгові заходи
- Розуміння та запам'ятовування учасниками матеріалів навчання
- Здатність учасників застосувати отримані знання на практиці
- Вплив тренінгу на досягнення цілей організації, що може включати розрахунок рентабельності інвестицій, особливо у випадку більш складних тренінгових проєктів

**Таблиця 5.2 Чотири рівні оцінювання**

Рівень оцінки	Питання	Для чого оцінювати цей рівень?	Коли оцінюється цей рівень?	Типові методи оцінки, що використовуються
1. Реакція	Наскільки учасникам сподобалося навчання?	Перевірити чи були враховані індивідуальні потреби слухачів (наприклад, правильний рівень змісту, відповідний зміст, бажана тривалість курсу)	На завершення тренінгу	Письмова або усна оцінка навчання учасниками, яка зазвичай відбувається в кінці курсу
2. Розуміння	Наскільки учасники зрозуміли та запам'ятали зміст навчального курсу?	Перевірити, чи змогли учасники досягти очікуваних результатів навчання	Під час навчання	Навчальні види діяльності та обговорення під час курсу Іспити, вікторини, пре- та пост-тести для оцінювання знань Підсумкові вправи для оцінювання навичок і ставлення, такі як демонстрації результатів виконання індивідуальних завдань чи проєктів
3. Використання знань на практиці	Наскільки добре учасники застосовують те, чому вони навчилися?	Визначити чи досягли учасники бажаних результатів і чи можуть вони послідовно використовувати свої нові навички та знання на робочому місці	Від трьох до шести місяців після навчання	Інтерв'ю з учасниками Фокус-групи Самозвітування Спостереження на робочому місці
4. Вплив <sup>а</sup>	Наскільки досвід навчання вплинув на загальні результати бізнесу?	Визначити, чи були досягнуті бізнес-результати і яка частина впливу може бути віднесена на рахунок тренінгу, а яка — на рахунок інших факторів навколишнього середовища	Від шести місяців до одного року після навчання	Звіт про вплив навчальних заходів на узгоджені ключових показники продуктивності

а. Філіпс (1997) пропонує п'ятий рівень на додаток до впливу: повернення інвестицій — зазвичай у більш масштабних навчальних проєктах. Рентабельність інвестицій вимірює розмір прибутку відносно інвестицій і вказує на те, наскільки ефективно організація використовує свої ресурси. Зазвичай вона виражається у відсотках і визначається як чисті вигоди від проєкту, поділені на витрати на проєкт. Наприклад, рентабельність у 79 відсотків означає, що на кожен долар інвестицій у навчальний проєкт повертається 79 центів після відшкодування всіх інвестиційних витрат, таких як витрати на розробку навчальної програми, заробітна плата та витрати на проїзд учасників.



Зокрема, керівництву слід проаналізувати, чи оцінювання навчання враховує кожну з потреб у підвищенні продуктивності та навчальні потреби, які зазначені в оцінці потреб продуктивності (вставка 5.5). Другим ключовим результатом є рекомендації щодо регулярного вдосконалення навчання.

### **Вставка 5.5 Ілюстративний приклад чотирьох рівнів оцінювання тренінгу**

У навчальному проекті для підприємства Фердинанда Марі розглянула чотири рівні оцінювання наступним чином. По-перше, вона вивчила реакцію учасників на тренінг, опитавши учасників про їхню реакцію на відео-тренінг, в тому числі стосовно актуальності і точності змісту, простоту використання відео та закликала висловити будь-які пропозиції щодо майбутніх модифікацій навчання.

По-друге, Марі оцінювала розуміння учасників. Вона виміряла поступ учасників у досягненні результатів навчання двома способами. Після відео сесії учасники пройшли короткий тест для самоперевірки розуміння ключових кроків. Їм було дозволено відтворювати відео стільки разів, скільки потрібно, щоб набрати 90 відсотків або вище. Щоб отримати сертифікат про завершення тренінгу, учасники повинні були продемонструвати своєму керівнику процедуру санітарної обробки/дезінфекції, викладену в інструкції.

По-третє, Марі оцінювала практичне використання учасниками тих знань, які вони отримали під час навчання. Інспектори повинні були проводити раптові перевірки та спостерігати за працівниками під час дезінфекції обладнання. Інспектори також проводили тестування кінцевого продукту та регулярно доповідали керівництву про результати дотримання працівниками правил і та результати тестів.

По-четверте, Марі проаналізувала вплив навчання на оператора ринку. Завдяки новому методу стратегічного навчання компанія Фердинанда усунула забруднення бактеріями *Listeria monocytogenes* та, виходячи з обраних ключових показників продуктивності, повернула собі частку ринку як один з найбільш надійних постачальників у регіоні.

## **ОРІЄНТОВНА ТРИВАЛІСТЬ**

Тривалість цього етапу залежить від обсягу та стратегії оцінювання (див. таблицю 5.2).

## **ЯК МОЖЕ ДОПОМОГТИ КЕРІВНИЦТВО**

Для того, щоб покращити майбутні навчальні пропозиції керівництву, слід заохочувати працівників надавати чесні відгуки про навчальний курс, навчальний процес та зміст навчання. Керівництву слід ретельно розглянути будь-які рекомендації, що містяться у звітах про використання знань, які були отримані під час навчання (рівень оцінки 3) та вплив навчання на продуктивність роботи персоналу і, зрештою, на бізнес-результати (рівень оцінки 4).

Для отримання додаткової інформації відвідайте веб-сайт GLC (Grow, Learn, Connect) за адресою <https://www.growlearnconnect.org/>.

## На що звертає увагу аудитор під час проведення оцінки навчання з безпечності харчових продуктів?

Внутрішній або зовнішній аудитор не обов'язково захоче побачити сертифікат про проходження певного навчального курсу, але може запросити докази проведення тренінгу та вивчених тем. Зокрема, аудитор буде спостерігати за дотриманням правил гігієни та перевіряти знання і навички персоналу щодо безпечності харчових продуктів. Аудитор може попросити показати записи, що підтверджують безпечність харчових продуктів або задати питання по суті проведених тренінгів з безпечності харчових продуктів (вставка 5.6) По суті, просто пройти навчальну програму для того, щоб поставити галочку, недостатньо. Вкрай важливо, щоб керівництво продемонструвало, що знання та навички, отримані під час навчання, впроваджувалися та підкріпилися відповідними записами. Цьому сприятиме зразок задокументованої стандартної операційної процедури (СОП-014) з навчання та підвищення кваліфікації, наведений у Главі 4, крім того така задокументована операційна процедура буде корисною в розробці та впровадженні навчальної програми.

### Вставка 5.6 Декілька слів про бюджетування навчання

Вартість навчального проекту пропорційна складності проекту. На вартість впливає багато змінних. Найкращою практикою є оплата навчальних проектів у три етапи:

- *Оцінка потреб продуктивності, звіт про результати оцінки та стратегія навчання:* ці витрати пов'язані з проведенням оцінки потреб продуктивності та підготовкою звіту про оцінку потреб продуктивності або звіту про стратегію навчання. Вартість базується на використаних матеріалах та часі, витраченому фахівцем з навчання.
- *Розробка навчального продукту:* коли стратегія навчання уже зрозуміла, керівництво може отримати від фахівця з навчання більш точну оцінку витрат на розробку навчального продукту. Бюджет на розробку, як правило, є частиною стратегії навчання. Керівництво може бачити вартість контракту з бюджету, який буде представлено в остаточній стратегії навчання. Однак, коли керівництво буде краще розуміти наслідки вартості навчання для бюджету оператора ринку, то воно може скоригувати підхід до реалізації навчання.
- *Проведення тренінгу:* сплачуйте за проведення тренінгів або навчальної програми окремо від їх розробки, оскільки вартість першого значною мірою залежить від методів проведення навчання, розміру цільової аудиторії, кількості необхідних тренерів, витрат на відрядження та часу, необхідного для проведення тренінгу.

На вартість навчального проекту впливатимуть такі фактори:

- Кількість і тривалість курсів, які будуть розроблені
- Наявність навчальних матеріалів по заданій темі для адаптації або ж коригуванню у відповідності до потреб конкретного клієнта
- Доступність та якість вихідного матеріалу
- Типи навчальних матеріалів, які необхідно розробити, наприклад, для офлайн занять, електронного навчання та надання інструкції, якою користуватимуться на робочому місці
- Технології, необхідної для запропонованого методу навчання, наприклад, веб-тренінги та відеоматеріали
- Кількість пілотних програм, які слід провести для успішного запуску навчальної програми
- Необхідність перекладу кількома мовами та адаптація навчальних матеріалів до місцевого контексту

## Матриця закріплення відповідальності та аналіз потреб у навчанні

Керівництво повинно вжити наступних заходів в рамках процесу розробки плану навчання та самої навчальної програми: (1) визначити обов'язки осіб, які беруть участь у виконанні програм-передумов (ПП) та FSMS; (2) визначити обов'язки осіб, які виконують завдання, що потенційно можуть мати значний вплив на безпеку харчових продуктів; (3) визначити належні компетенції, що вимагаються від осіб, які мають обов'язки у цих сферах; (4) оцінити навчання, необхідне для того, щоб пов'язати ці обов'язки з цими компетенціями; і (5) розробити необхідну навчальну програму. У таблицях 5.3 і 5.4 наведені рекомендації щодо виконання зазначених вище за текстом пунктів. Таблиця 5.5 ілюструє частково завершену програму навчання.

Таблиця 5.3 Матриця відповідальності та аналіз потреб у навчанні

Роль, посада, звання.	Ім'я	Обов'язки	Кваліфікація та компетенції	
Генеральний директор	Майк Мерфі	<ul style="list-style-type: none"> <li>Участь у перевірці керівництвом FSMS</li> <li>Визначення політики</li> <li>Перегляд ілей та завдань</li> <li>Розподіл ресурсів</li> </ul>	Керівник підприємства	
Менеджер з безпечності харчових продуктів (представник керівництва)	Джо Блогс	<ul style="list-style-type: none"> <li>Створення, розробка, впровадження, підтримка та вдосконалення FSMS, в тому числі усіх заходів захисту безпечності харчових продуктів</li> <li>Навчання членів команди FSMS</li> <li>Впровадження програм для досягнення поставлених цілей і завдань</li> <li>Моніторинг та вимірювання ефективності FSMS, включно зі звітуванням вищому керівництву</li> <li>Підтримка обізнаності щодо дотримання вимог FSMS в межах ОПП</li> <li>Зв'язок із зовнішніми аудиторськими та інспекційними організаціями</li> </ul>	Сертифікат бакалавра харчових наук зі спеціалізацією в FSMS FSSC 22000	
Внутрішній аудитор	Мері Кейхілл	<ul style="list-style-type: none"> <li>Розробка програми внутрішнього аудиту у співпраці з менеджером з безпечності харчових продуктів</li> <li>Проведення внутрішніх аудитів згідно з графіком</li> <li>Навчання інших внутрішніх аудиторів</li> </ul>	Сертифікований внутрішній аудитор FSSC 22000	
Члени команди FSMS	А Салліван Джей Райт М Браун К Уіглі	<ul style="list-style-type: none"> <li>Підтримка обізнаності щодо політики та FSMS</li> <li>Впровадження програми для досягнення поставлених цілей і завдань</li> <li>Впровадження плану ПП та HACCP, а також впровадження, перевірка та затвердження операційних програм – передумов (ОПП)</li> <li>Допомога в моніторингу та вимірюванні/оцінювання</li> <li>Навчання відповідного персоналу впровадженню політик та процедур FSMS</li> <li>Нагляд за контекстом організаційного планування, лідерства, оцінки ефективності, вдосконалення FSMS</li> </ul>	FSMS, включно з принципами та практиками HACCP Планування, операції, управління	
Керівники відділів	Усі			
Лаборант	Р. Харлі	<ul style="list-style-type: none"> <li>Проведення хіміко-аналітичних тестів, технічне обслуговування та калібрування лабораторного обладнання, р-тест, навчання лаборантів</li> </ul>	Управління лабораторіями (хімія/біологія)	

Навчальні потреби	Заплановані дати	Деталі тренінгу	Коментарі
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ознайомлення працівників з FSMS (власними силами, тобто за допомогою працівників оператора)</li> <li>Обов'язкове навчання з питань використання FSMS (власними силами)</li> <li>Готовність до надзвичайних ситуацій та реагування на них/кризовий менеджмент (запрошені фахівці)</li> </ul>	<p>24 квітня 2018</p> <p>Березень – жовтень 2019</p> <p>Червень 2019</p>	<p>FSMS -1</p> <p>FSMS -4</p>	<p>Тренінг завершено 24 квітня 2018 року</p> <p>Тренінг буде завершено до жовтня 2019 року</p> <p>Тренінг буде завершено до червня 2019 року</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ознайомлення працівників з FSMS (власними силами, тобто працівники оператора ринку)</li> <li>Навчання провідного аудитора FSSC 22000 (запрошені фахівці)</li> <li>Обов'язкове навчання з питань використання FSMS, посилання на навчальну матрицю (власними силами)</li> <li>Готовність до надзвичайних ситуацій та реагування на них/кризовий менеджмент (запрошені фахівці)</li> </ul>	<p>24 квітня 2018 року</p> <p>Березень-квітень 2019</p> <p>Березень-жовтень 2019</p> <p>Червень 2019</p>	<p>FSMS -1</p> <p>FSMS -5</p> <p>Різні</p> <p>FSMS</p>	<p>Тренінг завершено 24 квітня 2018 року</p> <p>Тренінг підтверджено</p> <p>Тренінг буде завершено до жовтня 2019 року</p> <p>Тренінг буде завершено до червня 2019 року</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ознайомлення працівників з FSMS (власними силами, тобто працівники оператора ринку)</li> <li>Курс внутрішнього аудиту</li> </ul>	<p>24 квітня 2018 року</p> <p>Березень-квітень</p>	<p>FSMS-1</p> <p>FSMS-6</p>	<p>Тренінг завершено 24 квітня 2018 року</p> <p>Тренінг підтверджено</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ознайомлення працівників з FSMS (власними силами, тобто працівники оператора ринку)</li> <li>Обов'язкове навчання з питань використання FSMS, посилання на навчальну матрицю (власними силами)</li> <li>Готовність до надзвичайних ситуацій та реагування на них/кризовий менеджмент (запрошені фахівці)</li> </ul>	<p>19 січня 2016 року</p> <p>Березень-жовтень 2019</p> <p>Червень 2019</p>	<p>FSMS-1</p> <p>Різні</p> <p>FSMS-4</p>	<p>Тренінг завершено 24 квітня 2016 року</p> <p>Тренінг має бути завершений до жовтня 2019 року</p> <p>Тренінг буде завершено до червня 2019 року</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ознайомлення працівників з FSMS (власними силами, тобто працівники оператора ринку)</li> <li>Готовність до надзвичайних ситуацій та реагування на них/кризовий менеджмент (запрошені фахівці)</li> </ul>	<p>24 квітня 2016</p>	<p>FSMS-1</p> <p>FSMS-5</p>	<p>Тренінг завершено 24 квітня 2016 року</p> <p>Тренінг буде завершено до червня 2019 року</p>

продовження

Таблиця 5.3 Матриця відповідальності та аналіз потреб у навчанні (продовження)

Роль, посада, звання.	Ім'я	Обов'язки	Кваліфікація та компетенції	
Асистенти	Усі	<ul style="list-style-type: none"> <li>Підтримка обізнаності щодо політики та FSMS</li> </ul>	Н/З	
Водій транспорту	Усі	<ul style="list-style-type: none"> <li>Підтримка обізнаності щодо політики та FSMS</li> </ul>	Водійське посвідчення	

Примітка: FSMS = система управління безпекою харчових продуктів; FSSC = сертифікація системи безпеки харчових продуктів; НААСР = система аналізу небезпечних факторів та контролю у критичних точках; ЛАБ = лабораторія; Н/З = не застосовується; ОПП = операційна програма-передумова; ПП = програма-передумова.

	Навчальні потреби	Заплановані дати	Деталі тренінгу	Коментарі
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ознайомлення працівників з FSMS (власними силами, тобто працівники оператора ринку)</li> <li>Аналітичні політики та процедури</li> <li>Обов'язкове навчання з питань використання FSMS, посилення на навчальну матрицю (власними силами)</li> </ul>	<p>24 квітня 2016 року</p> <p>30 вересня 2016 року</p> <p>Березень-жовтень 2019</p>	<p>FSMS-1</p> <p>LAB-1</p> <p>Різні</p>	<p>Тренінг завершився 24 квітня 2016 року</p> <p>Тренінг завершено 30 вересня 2016 року</p> <p>Тренінг буде завершено до жовтня 2019 року</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ознайомлення працівників з FSMS (власними силами, тобто працівники оператора ринку)</li> <li>Обов'язкове навчання з питань використання FSMS, посилення на навчальну матрицю (власними силами)</li> <li>Ознайомлення працівників з FSMS (власними силами, тобто працівники оператора ринку)</li> <li>Очищення/санітарна обробка резервуарів</li> <li>Обробка/випробування сирого молока на молочній ферм</li> <li>Обов'язкове навчання з питань використання FSMS, посилення на навчальну матрицю (власними силами)</li> </ul>	<p>24 січня 2016 року</p> <p>Березень-жовтень 2019</p> <p>24 квітня 2016 року</p> <p>24 травня 2016 року</p> <p>24 травня 2016</p> <p>Березень-жовтень 2019</p>	<p>FSMS-1</p> <p>Різні</p> <p>FSMS-1</p> <p>FSMS-10</p> <p>FSMS -11</p> <p>Різні</p>	<p>Тренінг завершено 24 січня 2016 року</p> <p>Тренінг буде завершено до жовтня 2019 року</p> <p>Тренінг завершено 24 квітня 2016 року</p> <p>Тренінг завершено 24 квітня 2016 року</p> <p>Тренінг завершено 24 квітня 2016 року</p> <p>Тренінг буде завершено до жовтня 2019 року</p>

Таблиця 5.4 Матриця навчання з безпеки харчових продуктів

Посада	Ознайомлення з основами безпеки харчових продуктів	Особиста гігієна	Контроль шкідників та відходів	Очищення/дезінфекція, прибирання	Управління алергенами	Доставка харчових продуктів	Переробка харчових продуктів	Зберігання харчових продуктів	НАССР	Простежуваність, відкликання та вилучення
Генеральний директор	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Менеджер з безпеки харчових продуктів (представник керівництва)	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Спеціаліст з питань гігієни/мікробіолог	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Менеджер з переробки молока	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Керівник лабораторії	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Завідувач складу	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Головний інженер	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Менеджер з обслуговування	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Менеджер з логістики	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Лаборант	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Робітники харчового підприємства	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Водій транспортних засобів	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

Примітка: ○ — обов'язково; Ф — факультативно; Н/З — не застосовується



	Технічне обслуговування	Калібрування/пovірка	Політика та процедури FSMS	Аналітичні політики та процедури	Верифікація та валідація HACCP	Контроль документації	Контроль записів	Готовність до надзвичайних ситуацій та управління кризовими ситуаціями	Захист харчових продуктів та шахрайство з харчовими продуктами	Робота зі скаргами споживачів	Комунікації	Внутрішній аудит	Огляд управління FSMS
	H/3	H/3	○	○	○	○	○	○	○	○	○	H/3	○
	H/3	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	H/3	H/3	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	H/3	H/3	○	○	○	○	○	○	○	○	○	H/3	○
	○	○	○	H/3	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	H/3	○	○	H/3	○	○	○	○	○	Φ	○	Φ	○
	Φ	○	○	H/3	○	○	○	○	○	Φ	○	H/3	○
	○	○	○	H/3	Φ	○	○	○	○	Φ	○	H/3	○
	○	Φ	○	H/3	Φ	○	○	○	○	○	○	Φ	○
	○	○	○	○	Φ	○	○	○	Φ	Φ	Φ	Φ	H/3
	○	H/3	○	H/3	H/3	○	○	○	○	○	○	○	H/3
	○	Φ	○	H/3	H/3	○	○	○	○	Φ	Φ	Φ	H/3

Таблиця 5.5 Матриця для підготовки навчання з питань безпеки харчових продуктів

Посада	Ознайомлення з основами безпеки харчових продуктів	Особиста гігієна	Контроль шкідників та відходів	Очищення/дезінфекція, прибирання	Управління алергенами	Доставка харчових продуктів	Переробка харчових продуктів	Зберігання харчових продуктів	НАССР	Простежуваність та вилучення
Генеральний директор										Н/З
Менеджер з безпеки харчових продуктів (представник керівництва)										
Спеціаліст з питань гігієни/мікробіолог										
Менеджер з переробки молока										
Керівник лабораторії										
Завідувач складу										Н/З
Головний інженер										
Менеджер з обслуговування										
Менеджер з логістики										Н/З
Лаборант										
Робітник харчового підприємства										Н/З
Водій транспортних засобів										Н/З

Примітка: ■ = завершено; ■ = заплановано; ■ = прострочено; Н/З = не застосовується.



## Список використаних джерел

- Defelice, Robyn A. 2018. “How Long to Develop One Hour of Training? Updated for 2017.” *Insights* (blog), January 9. <https://www.td.org/insights/how-long-does-it-take-to-develop-one-hour-of-training-updated-for-2017>.
- Kirkpatrick, Donald L. 1959. “Techniques for Evaluating Training Programs.” *Journal of American Society of Training Directors* 13 (3): 21–26.
- . 1994. *Evaluating Training Programs*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Norris, Thomas D. 2002. “The Seven Attributes of an Effective Records Management Program.” Publication 61, Government Records Services, New York State Archives, State Education Department, University of the State of New York, Albany, NY.
- Phillips, Jack J. 1997. *Return on Investment in Training and Performance Improvement Programs*. Houston: Gulf Professional Publishing.