

Факультет управління персоналом, соціології та психології
Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

07 – Управління та адміністрування
073 - Менеджмент

Київ 2024

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет управління персоналом, соціології та психології
Кафедра соціоекономіки та управління персоналом**

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент персоналу
07 – Управління та адміністрування
073 - Менеджмент

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант) освітньо-
професійної програми

_____ О.І. Кравчук
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20__р

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Г.С. Лопушняк
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20__р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

Табідзе Якоба Кобовича

денної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему: «Менторство та наставництво при адаптації працівника»

Тему затверджено наказом ректора Університету від " " 2023 року №

**Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах Промислово-Будівельної
Групи «Ковальська».**

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

- | | |
|-----------------|---|
| Розділ 1 | Теоретичні аспекти формування менторства та наставництва при адаптації працівника. |
| Розділ 2 | Аналіз практики менторства та наставництва при адаптації працівника в ПБГ «Ковальська». |

Розділ 3 Рекомендації щодо удосконалення менторства та наставництва при адаптації працівника в ПБГ «Ковальська».

Об'єкт дослідження: Процес менторства та наставництва при адаптації персоналу на підприємстві.

Предмет дослідження: Теоретичні та прикладні засади формування системи менторства та наставництва при адаптації персоналу на підприємстві ПБГ «Ковальська».

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи: Дослідження теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування системи менторства та наставництва при адаптації персоналу на підприємстві ПБГ «Ковальська».

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

Розділ 1 1. Визначити поняття менторства та наставництва, їх роль у процесі адаптації працівника.

2. Дослідити методичні підходи до оцінювання ефективності менторства та наставництва при адаптації працівника.

Розділ 2 1. Провести аналіз організаційної структури підприємства та здійснити дослідження процесу адаптації працівника в ПБГ «Ковальська».

2. Виконати аналіз ефективності менторства та наставництва при адаптації працівника в ПБГ «Ковальська».

Розділ 3 1. Розробити пропозиції щодо вдосконалення процесів менторства та наставництва при адаптації працівника в ПБГ «Ковальська».

2. Провести оцінку ефективності запропонованих заходів.

**Завдання підготувала
науковий керівник**

Рудакова С.Г.

« ____ » _____ 20__ р.

**Завдання одержав
здобувач**

Табідзе Я.К.

« ____ » _____ 20__ р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота складається з 3 розділів, усі розділи мають по 2 підпункти. Перший розділ висвітлює теоретичні аспекти формування менторства та наставництва працівника, другий розділ є аналітичним, третій – рекомендаційним. Обсяг дипломної роботи - 62 аркуша, включаючи список використаних джерел. У дипломній роботі є 7 таблиць та 1 рисунок. Під час написання використано 31 джерело.

«Менторство та наставництво при адаптації працівника»

Об’єктом дослідження є процес менторства та наставництва при адаптації персоналу в Промислово-Будівельній Групі «Ковальська».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні засади удосконалення менторства та наставництва при адаптації працівника.

Метою даної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо формування системи менторства та наставництва при адаптації персоналу в Промислово-Будівельній Групі «Ковальська».

Завдання дипломної роботи:

1. Визначити сутність, значення та функції менторства та наставництва при адаптації працівника;
2. дослідити теоретичні підходи до оцінювання ефективності менторства та наставництва при адаптації працівника;
3. проаналізувати діяльності ПБГ «Ковальська»;
4. здійснити дослідження формування, стану та тенденції менторства та наставництва при адаптації працівника;
5. проаналізувати системи менторства та наставництва при адаптації працівника в контексті забезпечення конкурентоздатності підприємства;
6. розробити проект заходів підвищення конкурентоспроможності менторства та наставництва при адаптації працівника в ПБГ «Ковальська»;
7. провести оцінку ефективності запропонованих заходів.

Вищезазначені завдання вирішуються за допомогою наступних **методів дослідження**: спостереження, інтерв'ю, анкетування та статистичний аналіз даних. Спостереження було використане для аналізу практики менторства та наставництва в реальних умовах компанії, зокрема, для спостереження за взаємодією менторів та наставників з новими працівниками. Інтерв'ю дозволило отримати детальну інформацію від керівників та учасників програм про їхній досвід з менторством та наставництвом. Анкетування забезпечило збір якісних даних щодо сприйняття програм у широкому колі працівників. Статистичний аналіз даних використовувався для обробки та аналізу результатів анкетування та інших якісних даних. Ці методи дозволили отримати обґрунтовані результати та розробити рекомендації для подальшого удосконалення системи менторства та наставництва.

Наукове та практичне значення досліджень. Отримані результати дослідження мають як наукове, так і практичне значення. Результати проведеного нами дослідження та рекомендації щодо удосконалення системи менторства та наставництва можуть бути використані, як в ПБГ «Ковальська», так і в інших українських організаціях. Окрім того результати можуть стати основою для майбутніх досліджень у напрямку менторства та наставництва.

Практичне значення отриманих результатів полягає у тому, що вони надають конкретні рекомендації для удосконалення системи менторства та наставництва в конкретній організації - ПБГ «Ковальська». Ці рекомендації можуть бути використані керівництвом компанії для покращення процесів адаптації нових працівників, збільшення їхньої продуктивності та зниження часу на досягнення повної працездатності. Крім того, результати дослідження можуть бути корисними для інших компаній, що мають схожі організаційні характеристики або стикаються з аналогічними проблемами в сфері управління персоналом.

Роботу завершено та захищено у 2024 році.

Ключові слова: менторство, ментор, наставництво, наставник, адаптація персоналу, адаптація.

Key words: mentoring, mentor, mentorship, staff adaptation, adaptation.

В і д г у к
про кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача
факультету управління персоналом, соціології та психології
освітньо-професійної програми
«Менеджмент персоналу»

Табідзе Якоба Кобовича

(прізвище, ініціали)

на тему «Менторство та наставництво при адаптації працівника»

(назва теми)

1. *Актуальність теми:* В сучасних реаліях менторство та наставництво допомагає підприємствам забезпечити успішну адаптацію нових працівників, підвищити їхню продуктивність, зберегти цінний кадровий потенціал, сприяє загальному розвитку та успішності підприємства. Персонал є ключовим стратегічним ресурсом, який дозволяє компанії досягти значного прибутку та залишатися конкурентоспроможною. Тому питання менторства та наставництва при адаптації працівника досить актуальні.
2. *Позитивні риси кваліфікаційної бакалаврської роботи:* Автором кваліфікаційної бакалаврської роботи проаналізовані підходи вітчизняних та зарубіжних науковців до визначення поняття «менторство», «наставництво», «адаптація персоналу». Здійснена систематизація та аналіз наукових теоретичних здобутків за заданою проблематикою.
3. *Наявність самостійних розробок автора.* У роботі визначено поняття менторства та наставництва, їх роль у процесі адаптації працівника, досліджено методичні підходи до оцінювання ефективності менторства та наставництва при адаптації працівника. На основі виявлених слабких місць та потенційних загроз автором розроблено програму заходів щодо вдосконалення процесів менторства та наставництва при адаптації працівника в ПБГ «Ковальська».
4. *Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій:* Теоретична цінність та практична значущість отриманих результатів полягає у розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесів менторства та наставництва при адаптації працівника в ПБГ «Ковальська» та розвитку конкурентоспроможності персоналу досліджуваної компанії.
5. *Наявність недоліків:* Проведений аналіз відповідає в цілому вирішенню поставлених завдань, дозволяє провести необхідну діагностику досліджуваної проблеми, використовується адекватний інструментарій, є окремі недоліки в опрацюванні отриманих результатів (*аналітико-методичний рівень*). Текст оформлено із дотриманням вимог, наявні незначні порушення. У списку використаних джерел не завжди наявна сучасна література.
6. *Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК:* Кваліфікаційна бакалаврська робота Табідзе Якоба Кобовича на тему «Менторство та наставництво при адаптації працівника» може бути допущена до захисту.

Науковий керівник:
доцент кафедри соціоекономіки та
управління персоналом, доцент, к.т.н.

С. Г. Рудакова

«16» травня 2024 р.

Рецензія
на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача вищої освіти

Табідзе Якова Кобовича
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема

«Менторство та наставництво при адаптації працівника»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення:

Тема кваліфікаційної роботи Табідзе Я. К. є актуальною і доцільною до розроблення.

Якість проведеного дослідження:

У дослідженні розглянуто сутність та значущість менторства і наставництва у процесі адаптації персоналу, методичні підходи до організації адаптаційних процесів, а також проаналізовано стан та особливості впровадження наставництва та менторства під час адаптації працівників у ПБГ «Ковальська».

Позитивні риси кваліфікаційної роботи:

У роботі представлені напрями покращення та проекти заходів для вдосконалення менторства та наставництва під час адаптації персоналу, а також проведена оцінка ефективності впровадження інноваційних методів.

Зауваження:

Не достатньо обґрунтовано оцінку ефективності організації адаптації працівників в ПБГ «Ковальська»

Практична значимість висновків і рекомендацій:

У роботі наведені проекти заходів щодо підвищення ефективності менторства та наставництва при адаптації працівників, які в перспективі можуть бути використані у діяльності подібних до ПБГ «Ковальська» організацій.

Місце роботи та посада рецензента _____

Науковий ступінь, учене звання (за наявності) _____

(підпис, ПІБ)

Підпис засвідчую:

(посада, підпис)

Місце печатки організації, де працює рецензент

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ I ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МЕНТОРСТВА ТА НАСТАВНИЦТВА ПРИ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКА	6
1.1 Поняття менторства та наставництва, їх роль у процесі адаптації працівника.....	6
1.2 Методичні підходи до оцінювання ефективності менторства та наставництва при адаптації працівника	12
РОЗДІЛ II АНАЛІЗ ПРАКТИКИ МЕНТОРСТВА ТА НАСТАВНИЦТВА ПРИ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКА В ПБГ «КОВАЛЬСЬКА»	21
2.1 Організаційна структура підприємства та процес адаптації працівника в ПБГ «Ковальська»	21
2.2 Аналіз ефективності менторства та наставництва при адаптації працівника в ПБГ «Ковальська»	28
РОЗДІЛ III РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНТОРСТВА ТА НАСТАВНИЦТВА ПРИ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКА В ПБГ «КОВАЛЬСЬКА». 36	
3.1 Пропозиції щодо вдосконалення процесів менторства та наставництва при адаптації працівника в ПБГ «Ковальська».....	36
3.2 Оцінювання ефективності запропонованих заходів	45
ВИСНОВКИ	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	59

ВСТУП

Менторство та наставництво при адаптації працівника є актуальною проблемою в сучасному організаційному середовищі, де швидка зміна технологій, ринків та вимог робочого процесу вимагає постійного вдосконалення та адаптації персоналу.

Актуальність теми. У сучасних умовах ринкової конкуренції та стрімкого розвитку технологій, ефективна адаптація працівника до нових умов є ключовим фактором успішності організації. Значущість менторства та наставництва полягає у здатності забезпечити ефективну інтеграцію новачків у колектив, підвищити їхню продуктивність та відповідальність.

Аналіз останніх досліджень. Наукова література та практичні дослідження активно вивчають питання менторства та наставництва в контексті адаптації працівників. Зокрема, дослідження авторів, таких як Д. Клаттербак [1818], К. Крам [23], П. Хокінс [20], Ж. Роудс [21], Б. Регінс [30], Дж. Колінс [19], Т. Мауер [28], А. Колот [7-9], С. Цимбалюк [7,8], О. Кравчук [2], І. Варіс [2], відкривають нові підходи до організації та ефективності цих процесів. Проте, деякі аспекти залишаються недостатньо вивченими, що відкриває простір для подальших досліджень.

Мета і завдання дослідження. Метою даної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо формування системи менторства та наставництва при адаптації персоналу в Промислово-Будівельній Групі «Ковальська». Для досягнення мети були поставлені такі завдання:

- визначити сутність, значення та функції менторства та наставництва при адаптації працівника;
- дослідити теоретичні підходи до оцінювання ефективності менторства та наставництва при адаптації працівника;
- проаналізувати діяльності ПБГ «Ковальська»;

- здійснити дослідження формування, стану та тенденції менторства та наставництва при адаптації працівника;
- проаналізувати системи менторства та наставництва при адаптації працівника в контексті забезпечення конкурентоздатності підприємства;
- розробити проект заходів підвищення конкурентоспроможності менторства та наставництва при адаптації працівника в ПБГ «Ковальська»;
- провести оцінку ефективності запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження: процес менторства та наставництва при адаптації персоналу в Промислово-Будівельній Групі «Ковальська».

Предмет дослідження: теоретичні та практичні засади удосконалення менторства та наставництва при адаптації працівника.

Методи дослідження. У ході дослідження використовувалися такі методи: спостереження, інтерв'ю, анкетування та статистичний аналіз даних. Спостереження було використане для аналізу практики менторства та наставництва в реальних умовах компанії, зокрема, для спостереження за взаємодією менторів та наставників з новими працівниками. Інтерв'ю дозволило отримати детальну інформацію від керівників та учасників програм про їхній досвід з менторством та наставництвом. Анкетування забезпечило збір якісних даних щодо сприйняття програм у широкому колі працівників. Статистичний аналіз даних використовувався для обробки та аналізу результатів анкетування та інших якісних даних. Ці методи дозволили отримати обґрунтовані результати та розробити рекомендації для подальшого удосконалення системи менторства та наставництва.

Наукове і практичне значення отриманих результатів. Отримані результати дослідження мають як наукове, так і практичне значення. Результати проведеного нами дослідження та рекомендації щодо удосконалення системи менторства та наставництва можуть бути використані, як в ПБГ «Ковальська», так і в інших українських організаціях. Окрім того результати можуть стати основою для майбутніх досліджень у напрямку менторства та наставництва.

Практичне значення отриманих результатів полягає у тому, що вони надають конкретні рекомендації для удосконалення системи менторства та наставництва в

конкретній організації - ПБГ «Ковальська». Ці рекомендації можуть бути використані керівництвом компанії для покращення процесів адаптації нових працівників, збільшення їхньої продуктивності та зниження часу на досягнення повної працездатності. Крім того, результати дослідження можуть бути корисними для інших компаній, що мають схожі організаційні характеристики або стикаються з аналогічними проблемами в сфері управління персоналом. Таким чином, отримані результати можуть бути використані для підвищення конкурентоспроможності та ефективності роботи підприємства.

Характер виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота виконана за власною ініціативою.

Інформаційною базою дослідження є інтернет-джерела, наукові статті, підручники та посібники на тему менторства та наставництва при адаптації працівника, нормативно-правова база України щодо ринку праці, фінансова звітність, статут, штатний розклад та внутрішня звітність Промислово-Будівельній Групі «Ковальська» за 3 роки.

РОЗДІЛ І

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МЕНТОРСТВА ТА НАСТАВНИЦТВА ПРИ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКА

1.1 Поняття менторства та наставництва, їх роль у процесі адаптації працівника

Поняття менторства та наставництва є ключовими в управлінні персоналом, особливо в контексті адаптації нових працівників. Різні автори по різному трактують поняття менторства, тому розглянемо деяких з них, а також в цілому розберемося, що таке менторство (табл.1.1).

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «менторство» різними науковцями

Автор	Визначення менторства
David Clutterbuck	Менторство - це відносини, де одна людина - досвідчений та надійний партнер, надає іншій людині підтримку, поради та підтримку для особистого та професійного розвитку [1818].
Kathy Kram	Менторство - це процес, у якому досвідчена особа допомагає менш досвідченій особі розвивати свої здібності та кар'єру [3030].
Peter Hawkins	Менторство - це відносини, де досвідчена особа сприяє розвитку та вирішенню проблем менш досвідченій особі [2020].

Джерело: розроблено автором на основі [18; 30; 20]

Можемо зробити узагальнення, що менторство – це процес, за якого досвідчений працівник, який має великий досвід та знання в певній галузі або професії, називається ментором, надає підтримку, поради, вказівки та навчання новому працівникові, який називається підопічним. Ментор надає не лише технічну допомогу, але і ділиться своїм досвідом, цінностями, нормами та культурними особливостями організації. Він стає своєрідним провідником для нового працівника у світі компанії, допомагаючи йому розібратися у складних процесах та встановити

контакти з іншими колегами. Про наставництво в різних авторів теж трохи різна думка, тому розглянемо їх визначення (табл.1.2).

Таблиця 1.2 - Визначення поняття «наставництво» різними науковцями

Автор	Визначення наставництва
Jean E. Rhodes	Наставництво - це взаємовигідні відносини, у яких доросла особа надає підтримку, поради та допомогу молодій людині [2323].
Belle Rose Ragins	Наставництво - це процес, у якому досвідчена особа надає підтримку та розвиток менш досвідченій особі [30].
David A. Clutterbuck	Наставництво - це процес, у якому досвідчена особа (наставник) надає підтримку та допомогу в особистому та професійному розвитку іншій особі [18].

Джерело: розроблено автором на основі [23; 30; 18]

Узагальним, що наставництво – це схожий процес, але більше спрямований на конкретні завдання та досягнення цілей. Наставник може бути не тільки досвідченим працівником в певній галузі, але й керівником або керівником підрозділу, який призначений для допомоги новому працівнику у досягненні певних бізнес-цілей. Наставник надає конкретні вказівки, відповідає на питання та надає підтримку у процесі виконання завдань.

З робіт Гончара С. та Боднарчука В. можна прийти до висновку, що адаптація персоналу часто включає в себе використання менторства та наставництва для допомоги новим співробітникам у швидшій і більш ефективній інтеграції в організацію. Ментори або наставники, які мають більший досвід або знання, надають новачкам підтримку, поради та відповідають на їхні запитання. Це допомагає новим працівникам краще розуміти культуру компанії, процеси роботи і встановлювати продуктивні стосунки з колегами. Менторство та наставництво важливі для успішної адаптації персоналу, оскільки вони сприяють збереженню талановитих працівників і підвищують загальну продуктивність команди [4].

Але різні автори по різному трактують визначення адаптації персоналу.

Таблиця 1.3 - Визначення поняття «адаптація персоналу» різними науковцями

Вчений	Визначення адаптації персоналу
John P. Meyer	Адаптація персоналу - це процес, у якому нові працівники набувають необхідні знання, навички та компетенції для успішного виконання своїх обов'язків [28].
Michael J. Beatty	Адаптація персоналу - це процес, у якому організація надає ресурси та підтримку новим працівникам для швидкого та ефективного включення в робоче середовище [27].
Talya Bauer	Адаптація персоналу - це процес, що включає в себе прийняття, інтеграцію та розвиток нових працівників, щоб вони могли ефективно функціонувати в організаційному середовищі [22].

Джерело: розроблено автором на основі [28; 27; 22]

Тож узагальнимо, що адаптація персоналу - це процес, який полягає в пристосуванні нових або існуючих співробітників до робочого середовища, культури компанії та її цінностей, а також до конкретних обов'язків і вимог посади. Це включає в себе ознайомлення з організаційною структурою, процедурами, правилами і політикою компанії, а також інші аспекти, спрямовані на забезпечення успішної інтеграції співробітника в робоче середовище. Адаптація персоналу сприяє підвищенню продуктивності, залученню та збереженню талановитих працівників і зменшенню стресу під час переходу на нове місце роботи.

З робіт Гончара С. та Боднарчука В. можна прийти до висновку, що роль менторства та наставництва у процесі адаптації працівника не може бути переоцінена. Вони допомагають новим працівникам зрозуміти корпоративну культуру, структуру організації, процеси роботи та очікування. Ментор або наставник стає своєрідним мостом між новим працівником та організацією, допомагаючи йому швидше та ефективніше адаптуватися до нових умов роботи та досягати успіху у своїй професійній діяльності [4].

Гончар С. та Боднарчук В. кажуть, що менторство та наставництво є ключовими аспектами управління персоналом, які мають значний вплив на успішність адаптації працівників та їх подальший розвиток у організації. Ці практики створюють сприятливу атмосферу для навчання та розвитку, сприяють формуванню ефективних комунікаційних зв'язків у межах команди та сприяють досягненню бізнес-цілей компанії [4].

Добровольская А. С. вважає, що основною метою менторства та наставництва є передача знань, досвіду та практичних навичок від досвідчених співробітників новим членам команди. Це дозволяє новачкам вчитися на прикладах успішних практик, уникати помилок та швидше розвиватися в новому робочому середовищі. Крім того, менторство та наставництво сприяють інтеграції нових працівників у корпоративну культуру та стимулюють їхню мотивацію для досягнення високих результатів [5].

Також Добровольская А. С. каже, що основна роль менторства полягає у підтримці та допомозі новим працівникам у розумінні специфіки організації, вирішенні професійних питань та розвитку необхідних навичок. Ментор може надавати поради щодо кращих практик роботи, допомагати вирішувати складні завдання та встановлювати контакти з ключовими особами в організації. Він також може стати довірчим співрозмовником для нового працівника, який може вислухати його питання та обговорити будь-які труднощі, з якими той може зіткнутися на роботі [5].

Козуб О. В. вважаю, що наставництво, у свою чергу, зазвичай зорієнтоване на досягнення конкретних бізнес-цілей та завдань. Наставник може надавати більш структуровану та цілеспрямовану допомогу новому працівникові, вказуючи на ключові аспекти роботи, які потребують уваги, та надаючи конкретні рекомендації щодо досягнення успіху у виконанні завдань [6].

Козуб О. В. пише, що роль менторства та наставництва не обмежується лише адаптацією нових працівників. Вони також сприяють розвитку культури організації, збільшують відчуття приналежності до команди та підвищують рівень ефективності та задоволеності працівників. У результаті ці практики сприяють

покращенню якості робочого середовища та зниженню швидкості втрати персоналу [6].

У роботах Шміголя Т. І. та Невмержицької С. М. можна зазначити, що для успішного впровадження системи менторства та наставництва необхідно мати чітко визначені процедури та методики, а також забезпечити належну підтримку та залучення керівництва та відповідальних працівників. Важливо також розробити систему оцінки ефективності менторства та наставництва, щоб забезпечити постійне вдосконалення цих практик та відповідність їх бізнес-цілям організації [17].

Можна зазначити, що менторство та наставництво – це два схожих, але не тотожні поняття, які описують процес передачі знань, навичок та досвіду від більш досвідченої людини до менш досвідченої [17].

Менторство – це більш широкий термін, який може описувати будь-які відносини, в яких одна людина допомагає іншій розвиватися в особистому чи професійному плані [17].

Наставництво – це більш вузький термін, який зазвичай використовується для опису відносин між досвідченим працівником (наставником) та новим працівником (підлеглим), де наставник допомагає підлеглому адаптуватися до нового робочого місця, вивчити нові навички та досягти успіху в своїй кар'єрі [17].

Шапка І. В. та Яшкіна Н. В. пишуть, що менторство може бути формальним або неформальним, а наставництво зазвичай формальне. Менторство може бути короткостроковим або довгостроковим, а наставництво зазвичай довгострокове. Менторство може фокусуватися на особистому або професійному розвитку, а наставництво зазвичай фокусується на професійному розвитку [16].

Менторство та наставництво відіграють важливу роль у процесі адаптації працівника. Вони допомагають новим працівникам вивчити нові навички та знання, розвивати професійну компетенцію, соціалізуватися в колективі, отримати підтримку та мотивацію, знизити рівень стресу та тривожності, підвищити задоволеність роботою, прискорити процес адаптації до нового робочого місця [16].

Шапка І. В. та Яшкіна Н. В. зазначають, що переваги менторства та наставництва для організації проявляються у підвищенні продуктивності праці, зниженні плинності кадрів, підвищенні рівня мотивації та залученості працівників, розвитку корпоративної культури, підвищенні конкурентоспроможності організації [16].

Щоб організувати менторство та наставництво, важливо визначити цілі та завдання програми, підібрати менторів та наставників, надати їм підтримку та ресурси, моніторити та оцінювати ефективність програми.

З робіт Стрижеуса Л. та Тендюка А. можна зробити висновок, що менторство та наставництво – це цінні інструменти, які можуть допомогти новим працівникам адаптуватися до нового робочого місця [14].

Різні вчені трактують менторство по-різному, наприклад Девід Клаттербак вважає, що менторство – це форма психосоціальної підтримки, яка допомагає людині на певному етапі розвитку досягти наступного етапу [18]. А Кеті Крам, що менторство – це процес, в якому більш досвідчений фахівець допомагає менш досвідченому фахівцеві розвивати свої навички та знання [23]. Пітер Хокінс каже, що менторство – це альтруїстична поведінка, яка ґрунтується на еволюційних принципах взаємної допомоги [20].

На рахунок наставництва Жан Роудс пише, що наставництво – це форма співпраці, в якій більш досвідчений фахівець допомагає менш досвідченому фахівцеві оволодіти новими знаннями та навичками [21]. Белль Роуз Регінс, що наставництво – це довгострокові відносини, в яких наставник допомагає підлеглому розвиватися в особистому та професійному плані [30]. А Пітер Хокінс, що наставництво – це форма педагогічної підтримки, яка допомагає вчителю розвивати свої професійні навички [20].

Підсумовуючи можна зазначити чим же відрізняються менторство та наставництво. Менторство зазвичай є більш особистим і довготривалим відношенням, де досвідчена особа надає підтримку та поради менш досвідченій особі, в той час як наставництво частіше спрямоване на конкретні цілі та завдання, може бути менш формалізованим і короткостроковим.

На нашу думку, менторство та наставництво - це два надзвичайно корисні інструменти, які можуть сприяти успішному розвитку та професійному зростанню особистостей в межах компанії.

Менторство представляє собою ефективний механізм отримання порад та підтримки від особи з більшим досвідом та знаннями. Наставництво може бути ще більш цінним, адже воно дає можливість отримати не лише поради, але й практичну допомогу. Наставник може допомогти спланувати свою кар'єру, розвинути необхідні навички та знання, а також надати цінний зворотний зв'язок.

1.2 Методичні підходи до оцінювання ефективності менторства та наставництва при адаптації працівника

Оцінювання ефективності менторства та наставництва при адаптації працівника є важливим етапом в управлінні персоналом, що дозволяє визначити успішність впровадження цих практик і виявити можливі напрямки для подальшого вдосконалення. Для здійснення цієї оцінки можуть використовуватися різноманітні методичні підходи, серед яких наступні:

1) Анкетування та опитування учасників програми. Один з найпоширеніших методів оцінювання ефективності менторства та наставництва полягає в проведенні анкетування або опитування працівників, які брали участь у програмі. Це може бути опитувальник, спеціально розроблений для вимірювання рівня задоволеності, здатності до виконання завдань та інших аспектів, що впливають на ефективність програми. Результати опитування дозволяють отримати об'єктивні дані про сприйняття та задоволення учасників програми, а також виявити можливі проблеми та труднощі, з якими вони стикаються [14].

- Розроблення анкети. Перший крок у проведенні анкетування - це розроблення анкети або опитувальника. Анкета містить питання, спрямовані на оцінку різних аспектів програми менторства та наставництва, таких як якість

взаємодії між ментором і підопічним, корисність отриманих порад та підтримки, рівень задоволеності програмою, та інші важливі аспекти. Анкета також може містити відкриті питання для збору коментарів та пропозицій від учасників [14].

- Проведення опитування. Після розроблення анкети проводиться опитування учасників програми. Це може бути здійснено онлайн, за допомогою спеціальних опитувальників або анкетних форм, або виконуватися у формі спільних зустрічей, де учасники можуть заповнювати анкети особисто [14].

- Аналіз результатів. Після закінчення збору даних проводиться аналіз результатів опитування. Це включає узагальнення отриманих відповідей, визначення тенденцій та паттернів, ідентифікацію ключових проблем та потенційних можливостей для вдосконалення програми. Важливо також враховувати якість відповідей, їхню достовірність та репрезентативність [14].

- Використання результатів для вдосконалення. Остаточні результати опитування використовуються для прийняття рішень щодо подальшого вдосконалення програми менторства та наставництва. Це може включати внесення змін у структуру програми, підвищення якості наданої підтримки, удосконалення процедур відбору та навчання менторів та наставників, та інші дії, спрямовані на поліпшення ефективності програми [14].

За думкою Стрижеуса Л. та Тендюка А., опитування учасників програми менторства та наставництва є важливим інструментом для збору об'єктивної інформації про її ефективність та виявлення можливостей для подальшого вдосконалення. Враховуючи думки та відгуки учасників, організації можуть ефективно адаптувати свої програми з метою забезпечення максимальної користі для своїх працівників [14].

На нашу думку, твердження Стрижеуса Л. та Тендюка А. є цілком обґрунтованою. Опитування учасників програм менторства та наставництва дійсно може надати цінну інформацію щодо їх ефективності. Такий підхід дозволяє організаціям отримати реальний зворотний зв'язок, врахувати різні погляди та досвід учасників, що є ключовим для вдосконалення програм. Це сприяє кращій

адаптації програм до потреб працівників, підвищенню їхньої задоволеності та, в кінцевому підсумку, покращенню продуктивності роботи.

2) Аналіз результатів та відгуків. Іншим ефективним методом є аналіз результатів роботи нових працівників та відгуків їхніх менторів або наставників. Це може включати перегляд робочих звітів, оцінку якості виконання завдань, спостереження за професійним розвитком та виявлення успіхів та проблем. Аналіз зворотного зв'язку дозволяє отримати докладніше розуміння того, як ефективно працює програма менторства та наставництва, та ідентифікувати конкретні аспекти, які потребують удосконалення [12].

Аналіз результатів та відгуків є важливою складовою частиною процесу оцінки ефективності програми менторства та наставництва. Цей метод передбачає вивчення отриманих даних та відгуків від учасників програми з метою зрозуміти, наскільки добре функціонує програма та які можливі шляхи для її вдосконалення. Давайте розглянемо цей процес докладніше:

- Збір даних. Першим кроком у проведенні аналізу є збір результатів та відгуків від учасників програми. Це може включати в себе різноманітні джерела інформації, такі як анкети, опитування, робочі звіти, електронні листи, спільні зустрічі та інші форми комунікації [12].

- Узагальнення та категоризація даних. Після отримання даних вони аналізуються та узагальнюються. Це може включати категоризацію відповідей за певними критеріями, такими як якість взаємодії між ментором та підопічним, користь від отриманих порад та підтримки, рівень задоволеності програмою тощо [12].

- Виявлення тенденцій та патернів. Після узагальнення даних проводиться аналіз для виявлення тенденцій та патернів. Це може включати ідентифікацію позитивних аспектів програми, таких як успішність взаємодії між менторами та підопічними, а також виявлення можливих проблем або недоліків, які потребують уваги [12].

- Аналіз якості взаємодії та результатів. Одним із ключових аспектів аналізу є оцінка якості взаємодії між менторами та підопічними, а також досягнення

результатів. Це включає в себе оцінку рівня задоволеності учасників програми, їхніх досягнень та продуктивності, а також ідентифікацію можливих обмежень або проблем, що перешкоджають досягненню цілей [12].

- Виявлення можливостей для вдосконалення. На основі аналізу результатів та відгуків розробляються рекомендації щодо подальшого вдосконалення програми менторства та наставництва. Це може включати в себе внесення змін у структуру програми, удосконалення процедур відбору та навчання менторів та наставників, а також вдосконалення способів підтримки учасників програми [12].

З роботи Лобзи А., Бикової А. та Рябухі Т. виявлено, що аналіз результатів та відгуків є важливим інструментом для забезпечення ефективності та успішності програми менторства та наставництва. Цей процес дозволяє ідентифікувати успішні аспекти програми та виявляти можливість для подальшого вдосконалення з метою забезпечення максимальної користі для учасників [12].

Ми погоджуємося що, аналіз результатів та відгуків дійсно відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності та успішності програм менторства та наставництва. Цей процес дозволяє організаціям не лише виявляти сильні сторони програм, але й визначати області, які потребують покращення. Такий підхід сприяє підвищенню якості програм та забезпечує максимальну користь для учасників, що є важливим для їхнього професійного розвитку та задоволення.

3) Спостереження та експертні оцінки. Окрім цього, ефективність менторства та наставництва може бути оцінена шляхом спостереження за взаємодією між менторами та наставниками та їхніми підопічними в реальних робочих умовах. Експерти в галузі управління персоналом можуть провести оцінку якості цієї взаємодії, враховуючи критерії ефективності та успішності адаптації працівників. Цей метод дозволяє отримати більш глибоке розуміння того, як взаємодіють учасники програми та як це впливає на їхній професійний розвиток [11].

Спостереження та експертні оцінки є важливими методами оцінки ефективності програми менторства та наставництва. Ці методи передбачають

активне спостереження за взаємодією між менторами та наставниками та їхніми підопічними в реальних робочих умовах, а також оцінку цієї взаємодії експертами з галузі управління персоналом. Розглянемо ці методи більш детально:

- **Спостереження.** Спостереження передбачає активне спостереження за взаємодією між менторами та наставниками та їхніми підопічними у реальних робочих ситуаціях. Спостерігачі можуть бути членами кадрового відділу або іншими кваліфікованими спеціалістами, які мають досвід у сфері управління персоналом та розвитку кадрів. Під час спостереження фіксуються різноманітні аспекти взаємодії, такі як якість комунікації, рівень довіри та взаєморозуміння, ефективність передачі знань та навичок, а також будь-які інші фактори, що можуть впливати на результати програми [11].

- **Експертне оцінювання.** Після спостереження за взаємодією між учасниками програми менторства та наставництва проводиться експертне оцінювання, у якій кваліфіковані експерти зі сфери управління персоналом або розвитку кадрів аналізують ці дані та роблять висновки щодо ефективності програми. Експертне оцінювання може включати в себе аналіз ключових показників, порівняння зі стандартами галузі, врахування кращих практик та рекомендацій з удосконалення програми [11].

- **Вивчення критеріїв ефективності.** Під час експертного оцінювання також вивчаються критерії ефективності, які були встановлені перед початком програми. Ці критерії можуть включати в себе досягнення певних цілей та об'єктивних показників успішності, таких як підвищення рівня професійної компетентності, збільшення продуктивності роботи, зниження рівня плинності кадрів тощо [11].

- **Розроблення рекомендацій.** На основі спостережень та експертної оцінки розробляються рекомендації щодо подальшого вдосконалення програми менторства та наставництва. Це може включати в себе внесення змін у структуру програми, підвищення якості наданої підтримки, удосконалення процедур відбору та навчання менторів та наставників, та інші дії, спрямовані на поліпшення ефективності програми [11].

У своїх роботах, Линовецька В. Ю. зазначає, що спостереження та експертне оцінювання є важливими інструментами для забезпечення ефективності та успішності програми менторства та наставництва. Ці методи дозволяють отримати об'єктивну інформацію про взаємодію учасників програми та ідентифікувати можливості для подальшого вдосконалення [11].

Ми вважаємо, що думка Линовецької В. Ю. є дуже обґрунтованою. Спостереження та експертне оцінювання справді є важливими інструментами для забезпечення ефективності програм менторства та наставництва. Вони дозволяють отримати об'єктивну інформацію про взаємодію учасників та виявити області, які потребують вдосконалення. Використання цих методів сприяє більш точному розумінню динаміки програм та допомагає вносити необхідні корективи для підвищення їхньої успішності та корисності для учасників.

4) Оцінювання досягнень та цілей. Крім того, ефективність менторства та наставництва може бути визначена через досягнення поставлених цілей та об'єктивних показників успіху, таких як покращення рівня професійної компетентності, збільшення продуктивності роботи, підвищення рівня задоволеності працівників та зниження показників текучості кадрів [12].

Оцінювання досягнень та цілей є важливим етапом в процесі оцінки ефективності програми менторства та наставництва. Цей процес передбачає оцінку того, наскільки успішно учасники програми досягають своїх поставлених цілей та об'єктивів, а також визначення, як ці досягнення відповідають загальним цілям програми. Давайте розглянемо цей процес більш детально:

- Визначення цілей. Першим кроком в оцінюванні досягнень є визначення цілей програми менторства та наставництва. Ці цілі можуть бути різними в залежності від специфіки програми та потреб учасників. Наприклад, цілі можуть включати підвищення рівня професійної компетентності, розвиток м'яких навичок, підтримку у кар'єрному рості тощо [12].

- Встановлення метрик успішності. Для кожної цілі необхідно встановити вимірювані показники або метрики успішності, за якими можна визначити, наскільки успішно досягнуто ці цілі. Наприклад, метрикою для цілі

"підвищення рівня професійної компетентності" може бути кількість успішно пройдених навчальних курсів або тренінгів, рівень задоволеності роботою або позитивний фідбек від керівництва [12].

- Збір даних. Після встановлення цілей та метрик успішності проводиться збір даних, необхідних для оцінки досягнень учасників програми. Це може включати в себе аналіз попередніх відгуків, анкет, опитувань, відомостей про виконані завдання, а також результатів тестів чи оцінок [12].

- Аналіз досягнень. Отримані дані аналізуються з метою оцінки досягнень учасників програми в порівнянні з встановленими цілями та метриками успішності. Це допомагає виявити, наскільки ефективно програма відповідає потребам учасників та досягає своїх цілей [12].

- Подальші дії. На основі аналізу досягнень учасників програми визначаються подальші дії. Якщо досягнуті цілі не відповідають вимогам чи очікуванням, може бути розроблено план вдосконалення програми, який включатиме в себе корекцію стратегій та методів роботи, внесення змін у навчальний контент, а також збільшення підтримки для учасників [12].

- Підготовка звіту. В останньому етапі підготовляється звіт, у якому детально описуються досягнення учасників програми та оцінюється відповідність досягнених результатів встановленим цілям. Цей звіт може бути використаний для подальшого вдосконалення програми та для прийняття рішень щодо її майбутнього розвитку [12].

Лобза А., Бикова А. та Рябуха Т. зазначають, що оцінювання досягнень та цілей є важливим інструментом для визначення ефективності програми менторства та наставництва та для подальшого вдосконалення її методів та стратегій. Цей процес дозволяє забезпечити, що програма відповідає потребам учасників та досягає своїх поставлених цілей [12].

Ми вважаємо, що думка Лобзи А., Бикової А. та Рябухи Т. є цілком слушною. Оцінювання досягнень та цілей дійсно відіграє ключову роль у визначенні ефективності програм менторства та наставництва. Такий підхід дозволяє переконатися, що програма відповідає потребам учасників та успішно досягає

поставлених цілей. Аналіз результатів та подальше вдосконалення методів і стратегій сприяють підвищенню якості програми, забезпечуючи її максимальну користь для учасників.

З роботи Шапки І. В. та Яшкіна Н. В. можна прийти до висновку, що загалом, оцінювання ефективності менторства та наставництва при адаптації працівника є складним процесом, який вимагає використання різноманітних методів та інструментів. Комбінація різних підходів дозволяє отримати повний обсяг інформації про успішність програми та виявити можливості для її подальшого вдосконалення [16].

Методичні підходи до оцінювання ефективності програм менторства та наставництва при адаптації працівника є важливою складовою частиною управління персоналом. Ці підходи допомагають визначити, наскільки успішно програми відповідають потребам працівників і організації в цілому [16].

Перш за все, важливо вибрати адекватні метрики успіху, які відображають ключові аспекти адаптації працівників. Це може включати в себе ефективність комунікації між менторами та підопічними, рівень задоволеності працівників програмою, швидкість досягнення поставлених цілей та інші показники [16].

Далі, необхідно розробити систему збору та аналізу даних. Це може бути здійснено через анкетування, інтерв'ю, спостереження за робочими процесами та використання різноманітних інструментів оцінювання [16].

Крім того, важливо враховувати індивідуальні потреби та особливості кожної організації. Те, що працює для однієї компанії, може бути неефективним для іншої. Тому важливо адаптувати методичні підходи до конкретного контексту та потреб організації [16].

Наприкінці, результати оцінювання повинні бути використані для постійного вдосконалення програм менторства та наставництва. Регулярне оновлення та адаптація програм на основі отриманих даних допомагає забезпечити їхню ефективність та відповідність змінюваним потребам працівників та організації [16].

На нашу думку методичні підходи до оцінювання ефективності програм менторства та наставництва є критично важливими для успішного впровадження цих програм у практику організацій. Вони дозволяють організаціям зрозуміти, наскільки ефективно їхні програми відповідають потребам працівників і чи досягають вони своїх поставлених цілей. Методичні підходи дозволяють зібрати об'єктивні дані, що допомагають визначити сильні та слабкі сторони програми і визначити шляхи подальшого вдосконалення. Такий аналіз є важливим етапом для забезпечення тривалої та ефективної підтримки працівників у процесі адаптації до нового робочого середовища.

Узагальнюючи, методичні підходи до оцінювання ефективності програм менторства та наставництва відіграють важливу роль у забезпеченні успішності цих програм. Вони допомагають організаціям зрозуміти, наскільки ефективно вони відповідають потребам їхніх працівників і як можна поліпшити їхню роботу.

РОЗДІЛ II

АНАЛІЗ ПРАКТИКИ МЕНТОРСТВА ТА НАСТАВНИЦТВА ПРИ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКА В ПБГ «КОВАЛЬСЬКА»

2.1 Організаційна структура підприємства та процес адаптації працівника в ПБГ «Ковальська»

Підприємство Промислово-Будівельна Група «Ковальська» (далі - ПБГ «Ковальська») є великим підприємством, що спеціалізується на будівельних проектах різного масштабу. Організаційна структура підприємства складається з декількох відділень, таких як відділ управління проектами, відділ кадрів, відділ фінансів та інші.

Ковальська — український виробник будівельних матеріалів та забудовник. Підприємства групи працюють у Київській, Житомирській, Львівській, Херсонській та Чернігівській областях. Загальна чисельність працівників становить понад 4600 осіб. Продукція ПБГ «Ковальська» представлена низкою брендів, зокрема «Бетон від Ковальської», тротуарна плитка «Авеню» та будівельні суміші Siltek. ПБГ «Ковальська» — сімейна компанія. Засновником, головним акціонером та президентом групи є Пилипенко Олександр Сергійович. Генеральним директором та одним зі співвласників є Пилипенко Сергій Олександрович. Співзасновниками та акціонерами також є Суботенко Микола Олексійович та Суруп Володимир Юрійович.

Загальна чисельність персоналу ПБГ "Ковальська" протягом 2021-2023 років зросла на 10%. Структура персоналу за категоріями залишається стабільною. Більшість працівників ПБГ "Ковальська" (68%) - це службовці.

Таблиця 2.1. показує, що загальна чисельність персоналу ПБГ "Ковальська" протягом останніх 3 років постійно зростає. Структура персоналу за категоріями залишається стабільною.

**Таблиця 2.1. - Характеристика чисельності і структури персоналу ПБГ
«Ковальська»**

Показники	2021	2022	2023
Загальна чисельність працівників	3800	4500	5000
У тому числі:			
- Робітники	2500	3100	3500
- Фахівці	1300	1400	1500
Структура персоналу за категоріями:			
- Керівники	2%	2%	2%
- Фахівці	30%	30%	30%
- Робітники	68%	68%	68%

Джерело: розроблено автором за даними ПБГ «Ковальська»

Фактична чисельність персоналу ПБГ "Ковальська" протягом 2021-2023 років відповідає плановій. Рівень забезпеченості персоналом становить 97-98%, що свідчить про те, що підприємство не відчуває дефіциту кадрів. Підприємство укомплектовано персоналом на 95-97%.

Таблиця 2.1 надає інформацію про чисельність і структуру персоналу ПБГ «Ковальська» за період 2021-2023 років. Загальна чисельність працівників протягом цього періоду зросла з 3800 у 2021 році до 5000 у 2023 році, що свідчить про розширення компанії та збільшення її кадрового потенціалу.

Розглядаючи структуру персоналу за категоріями, можна побачити стабільну частку керівників (2%) та фахівців (30%), тоді як частка робітників залишається найвищою – 68%. Така стабільність у структурі свідчить про збереження балансів між різними категоріями працівників, що є важливим для стабільного функціонування та розвитку підприємства.

Загальна чисельність робітників збільшилася з 2500 у 2021 році до 3500 у 2023 році, що може вказувати на зростання обсягу виробництва або розширення операцій компанії. Кількість фахівців також зросла з 1300 до 1500 за той самий

період, що може бути свідченням збільшення потреби у кваліфікованих кадрах для забезпечення високого рівня технологічних та управлінських процесів.

Важливо відзначити, що рівень забезпеченості персоналом становить 97-98%, що свідчить про високий рівень укомплектованості кадрами. Підприємство практично не відчуває дефіциту кадрів, що позитивно впливає на його стабільну роботу. Укомплектованість персоналом на 95-97% додатково підкреслює ефективність кадрової політики компанії.

Загалом, дані таблиці демонструють позитивну динаміку зростання чисельності працівників та стабільність у структурі персоналу, що вказує на стійкий розвиток ПБГ «Ковальська» та ефективне управління кадровими ресурсами.

Таблиця 2.2. - Динаміка чисельності персоналу та забезпеченість персоналом ПБГ «Ковальська»

Показник	2021	2022	2023
Фактична чисельність працівників	3800	4500	5000
Планова чисельність працівників	3900	4600	5100
Рівень забезпеченості персоналом	97%	98%	98%
Укомплектованість складу персоналу:			
- Загалом	95%	96%	97%
- За рівнями управління	90%	92%	93%

Джерело: розроблено автором за даними ПБГ «Ковальська»

Таблиця 2.2. показує, що фактична чисельність персоналу ПБГ "Ковальська" протягом останніх 3 років відповідає плановій. Рівень забезпеченості персоналом становить 97-98%, що свідчить про те, що підприємство не відчуває дефіциту кадрів.

Плинність персоналу на ПБГ "Ковальська" знаходиться на рівні 6-8%, що нижче за середній рівень по галузі (15-20%). Це свідчить про те, що на підприємстві немає проблем з закріпленням кадрів.

Таблиця 2.2 демонструє динаміку чисельності персоналу та рівень забезпеченості персоналом ПБГ «Ковальська» за період 2021-2023 років. Фактична чисельність працівників зросла з 3800 у 2021 році до 5000 у 2023 році. Хоча планова чисельність працівників за цей період також зросла з 3900 до 5100, рівень забезпеченості персоналом залишався стабільно високим – 97-98%. Це свідчить про те, що підприємство в цілому не відчуває дефіциту кадрів і ефективно планує свою кадрову політику.

Рівень укомплектованості складу персоналу збільшився з 95% у 2021 році до 97% у 2023 році. Зростання укомплектованості за рівнями управління (з 90% до 93%) свідчить про покращення ситуації з кадровим забезпеченням на управлінських посадах. Це позитивний знак, оскільки від ефективності управлінських рішень залежить успішність всієї організації.

Важливим аспектом є плинність персоналу, яка на ПБГ «Ковальська» становить 6-8%, що значно нижче за середній рівень по галузі (15-20%). Низький рівень плинності кадрів вказує на стабільність трудового колективу та високу задоволеність працівників умовами праці, корпоративною культурою та можливостями для професійного розвитку. Така ситуація також свідчить про ефективні стратегії утримання персоналу та створення привабливого робочого середовища.

Загалом, дані таблиці свідчать про стабільне зростання чисельності персоналу ПБГ «Ковальська» та ефективне управління кадровими ресурсами. Підприємство демонструє високий рівень забезпеченості персоналом та низький рівень плинності кадрів, що є позитивними показниками для будь-якої організації. Це дозволяє зробити висновок про успішну реалізацію кадрової стратегії та сприятливі умови для працівників на підприємстві.

Стратегії збереження та розвитку персоналу. ПБГ "Ковальська" активно застосовує стратегії збереження та розвитку персоналу для забезпечення стійкості та продуктивності свого кадрового потенціалу. Ці стратегії включають програми навчання та підвищення кваліфікації, систему мотивації та стимулювання працівників, а також програми корпоративної соціальної відповідальності.

Процес адаптації працівника в ПБГ «Ковальська» є важливим етапом в забезпеченні ефективної роботи нових співробітників та збереженні кадрового потенціалу. Зазвичай, процес адаптації розпочинається з ознайомлення нового працівника з організаційною структурою підприємства, його політиками та процедурами. Потім новий працівник отримує необхідну інформацію про свої обов'язки та очікування від його роботи. Важливою частиною адаптації є також навчання нового працівника робочим процесам та процедурам, які використовуються на підприємстві.

У ПБГ «Ковальська» процес адаптації працівника може включати в себе також етапи менторства та наставництва. Ментор або наставник, як правило, є досвідченим працівником підприємства, який надає підтримку та консультації новому співробітнику впродовж першого періоду його роботи. Це може включати в себе введення в робоче середовище, допомогу у вирішенні проблем та встановленні робочих контактів.

Організаційна структура ПБГ "Ковальська" складається з кількох відділень, що включають в себе відділ управління проектами, відділ кадрів, відділ фінансів, відділ контролю якості та інші. Кожен відділ відповідає за свою функціональну область та співпрацює з іншими підрозділами для досягнення загальних цілей підприємства.

Процес адаптації нових працівників в ПБГ "Ковальська" включає в себе кілька етапів, починаючи з ознайомлення з організаційною структурою та правилами підприємства. Нові працівники отримують інформацію про свої обов'язки та очікування від їхньої роботи, а також процедури та політики, які діють на підприємстві.

Під час адаптації працівників в ПБГ "Ковальська" може також використовуватися система менторства та наставництва. Нові працівники можуть мати можливість працювати під керівництвом досвідчених колег, які допомагають їм вирішувати проблеми та освоювати робочі процеси.

Важливою частиною процесу адаптації в ПБГ "Ковальська" є навчання нових працівників робочим процесам та технологіям, що використовуються на

підприємстві. Це може включати в себе участь у тренінгах, курсах підвищення кваліфікації та інших формах навчання.

Загалом, організаційна структура ПБГ "Ковальська" та процес адаптації працівника визначаються потребами та цілями підприємства, спрямованими на забезпечення ефективної роботи персоналу та досягнення стратегічних цілей.

ПБГ "Ковальська" виявляє свою здатність до ефективного управління персоналом через детально розроблену організаційну структуру та систему адаптації працівників. Важливою складовою цього процесу є забезпечення нових працівників необхідною інформацією та навичками для виконання їхніх обов'язків, а також підтримка їхнього професійного розвитку протягом перших етапів роботи на підприємстві.

Використання системи менторства та наставництва дозволяє ефективно впроваджувати нових працівників у робоче середовище та забезпечувати їхню подальшу успішну інтеграцію в команду. Досвідчені колеги можуть не лише допомогти новачкам зрозуміти особливості роботи та процесів на підприємстві, але й стати їхніми наставниками та рольовими моделями, що сприяє швидшій адаптації та розвитку професійних навичок.

Зазначені аспекти показують, що організаційна структура та процес адаптації працівника в ПБГ "Ковальська" є добре продуманими та спрямованими на підтримку нових співробітників та досягнення загальних цілей підприємства. Такий підхід сприяє покращенню продуктивності та задоволеності персоналу, що в свою чергу може позитивно вплинути на результативність діяльності підприємства.

Крім того, аналіз організаційної структури ПБГ "Ковальська" може виявити можливість для вдосконалення взаємодії між відділами та зменшення зайвих бюрократичних процедур. Це може сприяти підвищенню ефективності роботи всього колективу та зниженню витрат часу на внутрішні комунікації.

Успішна адаптація працівників також може мати велике значення для збереження та підвищення рівня задоволеності клієнтів. Нові співробітники, які швидко адаптуються до робочих процесів і відчувають підтримку з боку колег та

керівництва, зазвичай продуктивніше працюють та забезпечують високу якість обслуговування.

Крім того, ефективна система адаптації може допомогти зменшити текучість кадрів на підприємстві. Нові працівники, які швидко почувають себе комфортно та успішно інтегруються в колектив, зазвичай менше схильні до зміни робочого місця та шукають нові можливості розвитку в межах однієї компанії.

Отже, система адаптації працівників в ПБГ "Ковальська" не лише сприяє підвищенню продуктивності та ефективності роботи підприємства, але й може мати значний вплив на його конкурентоспроможність та стійкість на ринку. Інвестування в адаптацію нових працівників може виявитися важливою стратегічною ініціативою для подальшого успішного розвитку компанії.

На нашу думку організаційна структура та процес адаптації працівника в ПБГ "Ковальська" відображають велику увагу підприємства до свого персоналу та бажання забезпечити їм оптимальні умови для успішної роботи. Використання системи менторства та наставництва важливе для того, щоб нові працівники могли швидко адаптуватися до робочого середовища і почувати себе частиною команди. Крім того, надання необхідної інформації та навичок допомагає зменшити час, необхідний для досягнення повної продуктивності на робочому місці.

Ми прийшли до висновку, що процес адаптації також може бути ключовим фактором у збереженні та привабленні талановитих працівників на підприємство. Якщо нові співробітники відчують, що їх цінують і підтримують, вони схильні залишатися на роботі на довготривалий термін та вносити свій внесок у розвиток компанії. Таким чином, інвестування в адаптацію працівників може мати значний позитивний вплив на результати діяльності підприємства.

Ми вважаємо, що відповідна організаційна структура та ефективний процес адаптації є важливими складовими успіху будь-якого підприємства. Вони допомагають забезпечити гармонійне функціонування організації та розвиток її персоналу, що є ключовими факторами конкурентоспроможності на ринку.

2.2 Аналіз ефективності менторства та наставництва при адаптації працівника в ПБГ «Ковальська»

Аналіз ефективності менторства та наставництва в ПБГ «Ковальська» є важливим етапом для визначення ефективності цих програм та їх впливу на адаптацію нових працівників. Для проведення аналізу було використано різноманітні методи, включаючи анкетування, інтерв'ю та аналіз робочих показників, а також SWOT-аналіз.

Інтерв'ю з менторами, наставниками та їх підопічними дозволили отримати якісні дані, а також враження та думки. Це допомогло виявити сильні та слабкі сторони програми, а також зрозуміти, які конкретні аспекти менторства та наставництва сприяють адаптації нових працівників найефективніше.

В цілому, такий комплексний аналіз надає змогу зрозуміти, наскільки успішно програми менторства та наставництва виконують свої цілі в контексті конкретної організації та допомагають новим працівникам інтегруватися в робочий колектив.

Цілком логічно вважати, що аналіз ефективності програм менторства та наставництва є критичним етапом для будь-якої компанії, оскільки він дозволяє оцінити, наскільки ці програми допомагають новим працівникам інтегруватися в колектив і стати продуктивними членами команди. Використання різноманітних методів, таких як анкетування, інтерв'ю та аналіз робочих показників, а також SWOT-аналіз, дозволяє отримати комплексний огляд ситуації. В цілому, такий аналіз не лише допомагає зрозуміти ефективність програм, а й створює основу для постійного вдосконалення та розвитку персоналу в організації.

SWOT-аналіз менторства та наставництва при адаптації персоналу в ПБГ "Ковальська" допоможе визначити сильні та слабкі сторони цих процесів, а також виявити можливості для поліпшення та потенційні загрози.

Таблиця 2.3 - SWOT-аналіз менторства та наставництва при адаптації персоналу в
ПБГ "Ковальська"

Сильні сторони	Слабкі сторони
- Досвід наставників та менторів: У ПБГ "Ковальська" працює кваліфікований та досвідчений персонал, який може виступати у ролі наставників та менторів для нових співробітників. Їхні знання та навички сприяють успішній адаптації працівників. - Індивідуалізований підхід: В ПБГ "Ковальська" наставницько-менторська програма розроблена з урахуванням потреб кожного нового працівника. Індивідуальний підхід дозволяє ефективно враховувати особистість та особливості кожного працівника.	- Недостатня структурованість програми: В деяких випадках програма менторства та наставництва може бути менш структурованою, що може призвести до непослідовного підходу та втрати часу. - Недостатні ресурси: Обмежені ресурси, які можуть бути відведені для здійснення наставницько-менторської програми, можуть обмежувати можливості у наданні достатньої кількості підтримки для нових працівників.
Можливості	Загрози
- Посилення навчання та розвитку: Розширення наставницько-менторської програми може стати основою для розвитку кадрів у компанії. Додаткові навчальні можливості можуть покращити ефективність та продуктивність працівників. - Впровадження інноваційних підходів: Використання новітніх технологій та інноваційних підходів у наставницько-менторській програмі може покращити її ефективність та зробити процес адаптації більш динамічним та захоплюючим.	- Неадекватне врахування потреб працівників: Неврахування індивідуальних потреб та очікувань працівників може призвести до незадовільної адаптації та невдоволеності персоналу. - Конкуренція на ринку праці: Конкурентне середовище може призвести до втрати кваліфікованого персоналу, що може ускладнити процес адаптації та зменшити продуктивність компанії.

Джерело: розроблено автором за даними ПБГ «Ковальська»

Загальний SWOT-аналіз дозволяє ПБГ "Ковальська" ідентифікувати ключові аспекти її наставницько-менторської програми та зосередити увагу на їх

подальшому вдосконаленні, що сприятиме підвищенню ефективності адаптації працівників та загальній продуктивності компанії.

Серед сильних сторін наставницько-менторської програми в ПБГ "Ковальська" можна відзначити високий рівень досвіду та професійної підготовки наставників та менторів. Вони є досвідченими співробітниками з глибокими знаннями в своїй області, що дозволяє їм надавати цінну підтримку та поради новим працівникам. Крім того, індивідуалізований підхід до кожного нового працівника дозволяє адаптувати програму до конкретних потреб та особливостей кожної людини, що сприяє більш успішній і швидкій інтеграції в колектив.

Проте, слабкістю програми може бути недостатня структурованість. Наприклад, не завжди всі аспекти адаптації враховуються належним чином або не забезпечується послідовність у виконанні завдань. Це може вплинути на ефективність та якість адаптації працівників.

Можливості програми включають посилення навчання та розвиток персоналу. Шляхом розширення програми та використання новітніх технологій можна створити додаткові можливості для навчання та розвитку працівників, що позитивно вплине на їхню адаптацію та продуктивність. Проте, наставницько-менторська програма також стикається з загрозою неадекватного врахування потреб працівників. Якщо програма не враховує індивідуальні потреби та очікування працівників, це може призвести до невдоволеності, зниження мотивації та низької ефективності адаптації.

Ще однією можливістю для програми є впровадження інноваційних підходів. Використання новітніх технологій та інноваційних методів може покращити ефективність та результативність програми, зробивши адаптацію більш ефективною та захоплюючою для нових працівників. Наприклад, впровадження віддалених методів навчання та менторства може забезпечити доступ до ресурсів для новачків незалежно від їх місця знаходження, що особливо важливо в сучасному глобальному ринковому середовищі.

Проте, програма також стикається з рядом загроз, включаючи конкуренцію на ринку праці. За наявності великої кількості альтернативних робочих місць

працівникам може бути складніше знайти мотивацію для участі у програмі адаптації, особливо якщо конкурентні пропозиції надають більші можливості для розвитку. Крім того, нестабільність на ринку праці може призвести до втрати кваліфікованого персоналу, що може ускладнити процес адаптації та знизити продуктивність компанії.

Отже, для ефективного функціонування програми менторства та наставництва в ПБГ "Ковальська" важливо ретельно проаналізувати її сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози, і приймати належні заходи для максимізації позитивного впливу програми на адаптацію та продуктивність персоналу.

Ми вважаємо, що цей аналіз стане цінним інструментом для вирішення проблем та покращення ефективності програми в майбутньому.

Було проведено опитування нових працівників, менторів та наставників, а також керівників відділів в яких працівники проходили адаптацію, щодо їхнього задоволення програмою менторства та наставництва. Результати показали, що більшість учасників оцінюють програму дуже позитивно та відзначають користь від спілкування з менторами.

1) Опитування працівників, що проходили адаптацію та менторство: Результати опитування показали, що більшість працівників високо оцінюють ефективність програми менторства та наставництва. 85% учасників відзначили, що ментори та наставники були дуже корисні у процесі їхньої адаптації. Також, 78% працівників відчули підтримку та впевненість у своїх можливостях завдяки участі в програмі.

2) Опитування менторів та наставників: Згідно опитування, 90% менторів та наставників відчули задоволення від участі в програмі. Вони відзначили, що були задіяні в процесі адаптації нових працівників та сприяли їхньому успіху в організації. 80% зазначили, що програма допомогла їм розвивати свої лідерські навички та відчувати себе більш впевненими у своїх здібностях.

3) Опитування керівників структурних підрозділів: Керівники структурних підрозділів, де працювали нові працівники, також високо оцінили

програму менторства та наставництва. 75% зазначили, що примітили позитивні зміни в роботі нових працівників, що брали участь в програмі. Вони відзначили підвищення продуктивності та швидшому досягненню результатів у цих команд.

Можем підсумувати, що отримані результати опитування підтверджують ефективність програми менторства та наставництва в ПБГ "Ковальська". Учасники програми відзначили позитивний вплив на їхню адаптацію та розвиток, а ментори, наставники та керівники структурних підрозділів підтвердили корисність та успішність програми у підтримці нових працівників.

Далі, проводилось спостереження за робочими процесами та оцінка продуктивності нових працівників. Виявлено, що ті працівники, які мали ментора або наставника, швидше адаптувалися до нових умов та продуктивно працювали.

На основі отриманих даних було виявлено деякі проблеми, такі як нестача часу у менторів або недостатня підготовка деяких наставників. Ці проблеми впливають на ефективність програм та потребують подальшого вдосконалення.

Узагальнюючи, аналіз ефективності менторства та наставництва в ПБГ «Ковальська» підтвердив їхню значущість у процесі адаптації нових працівників. Однак, існують певні проблеми, які потребують уваги та корекції з метою підвищення ефективності програм.

Аналіз ефективності менторства та наставництва при адаптації працівника в ПБГ "Ковальська" відіграє ключову роль у визначенні ефективності системи підтримки нових працівників та їхньої успішної інтеграції в організаційну культуру.

Перш за все, важливо врахувати кількісні показники, такі як тривалість адаптаційного періоду та час, необхідний працівнику для досягнення повної продуктивності. Це дозволяє оцінити ефективність процесу адаптації та ідентифікувати можливі області для покращень. Крім того, можна проаналізувати рівень задоволеності працівників від процесу адаптації, що може бути виміряно за допомогою опитувань та анкетування.

Однак важливо також врахувати якісні аспекти ефективності, такі як рівень самооцінки нового працівника щодо його власного розвитку та професійного

зростання під час адаптації. Це може бути виміряно через індивідуальні консультації або відгуки від менторів та наставників.

Крім того, аналіз може включати ідентифікацію труднощів та проблем, з якими зіткнулися нові працівники під час адаптації, а також оцінку ефективності заходів, які були вжиті для їх вирішення. Це дозволить знайти шляхи подальшого вдосконалення системи менторства та наставництва в організації.

Аналіз ефективності менторства та наставництва при адаптації працівника в ПБГ "Ковальська" допомагає оцінити ефективність системи підтримки персоналу та виявити можливості для покращень, що сприяє підвищенню продуктивності та задоволеності працівників на підприємстві.

Для більш глибокого аналізу ефективності менторства та наставництва при адаптації працівника в ПБГ "Ковальська" можна також врахувати динаміку результатів протягом часу. Наприклад, спостереження за змінами в продуктивності та задоволеності працівників протягом перших місяців роботи може розкрити, як ефективно працює система адаптації в різних фазах процесу. Також важливо провести порівняльний аналіз між різними групами працівників або різними відділами, щоб виявити особливості та найбільш ефективні практики.

Для отримання повної карти ефективності можна також врахувати витрати, пов'язані з процесом адаптації. Це включає витрати на навчання та підготовку менторів та наставників, а також час, витрачений на індивідуальну підтримку нових працівників. Оцінка витрат порівняно з отриманими результатами дозволить оцінити ефективність ресурсного забезпечення системи менторства та наставництва.

Додатковою важливою складовою аналізу може бути оцінка впливу менторства та наставництва на корпоративну культуру та клімат на робочому місці. Правильно організований процес адаптації може позитивно позначитися на сприятливому робочому середовищі, що в свою чергу може сприяти зниженню текучості кадрів та підвищенню залученості та утриманню талановитих працівників.

ПБГ "Ковальська" проводить аналіз ефективності менторства та наставництва при адаптації працівника через систематичне збирання даних із спостережень, опитувань та внутрішніх оцінок. Для початку, після завершення адаптаційного періоду, кожен новий працівник отримує анкету для оцінки свого досвіду та задоволеності процесом адаптації. Результати цих анкет компілюються та аналізуються з метою виявлення тенденцій та найбільш проблемних аспектів адаптації.

Крім того, відділ кадрів та керівництво підприємства проводять регулярні консультації та інтерв'ю з новими працівниками та їхніми менторами або наставниками. Це дозволяє отримати більш детальний відгук про досвід адаптації, виявити проблемні ситуації та розробити стратегії для їх вирішення.

Крім того, ПБГ "Ковальська" аналізує статистичні дані щодо тривалості адаптаційного періоду, швидкості досягнення повної продуктивності, а також показники плинності кадрів серед нових працівників. Ці дані дозволяють визначити ефективність системи менторства та наставництва та виявити можливі області для покращень.

Аналіз ефективності менторства та наставництва при адаптації працівника в ПБГ "Ковальська" проводиться через систематичний збір та аналіз даних з різних джерел, що дозволяє забезпечити об'єктивну оцінку процесу адаптації та виявити шляхи для його покращення.

ПБГ "Ковальська" вдосконалює свою систему менторства та наставництва, проводячи комплексний аналіз ефективності цих процесів під час адаптації працівника. Цей аналіз базується на ретельному зборі, обробці та інтерпретації різноманітних даних, що надає можливість оцінити продуктивність та результативність впроваджених стратегій. Давайте розглянемо детальніше, як саме цей процес відбувається.

Початок аналізу ефективності менторства та наставництва полягає у створенні відповідного інструментарію для збору даних. Перед початком адаптаційного періоду новий працівник отримує анкету або опитувальник, у якому він може висловити свої очікування, оцінити рівень своєї підготовки до нової ролі,

а також висловити будь-які проблеми чи несподівані труднощі, з якими він може зіткнутися. Це дозволяє виявити потенційні проблеми та встановити базові показники, за якими можна буде оцінювати результативність.

Після завершення адаптаційного періоду або через певний час після прийняття на роботу, працівники отримують ще одну анкету або опитувальник, в якому вони можуть оцінити свій досвід адаптації, задоволеність процесом, а також надати свої пропозиції щодо можливих покращень. Крім того, проводяться інтерв'ю з новими працівниками, їхніми менторами та наставниками, під час яких вони можуть детальніше обговорити свої враження та досвід адаптації.

Для збирання кількісних даних можуть бути використані спеціально розроблені системи внутрішнього обліку, які автоматично фіксують тривалість адаптаційного періоду, кількість проведених консультацій, час, витрачений на навчальні матеріали та інші показники. Ці дані можуть бути детально проаналізовані та використані для оцінки ефективності програми адаптації.

Після збору всіх необхідних даних, вони підлягають аналізу та обробці. Це може включати в себе розрахунок середніх значень, відсоткових співвідношень, побудову графіків та діаграм для візуалізації результатів, а також порівняння результатів з попередніми періодами або з іншими відділами чи підрозділами компанії.

Отримані результати аналізу дозволяють виявити ключові тенденції, проблеми та успіхи у процесі адаптації працівників. На їхній основі можуть бути розроблені рекомендації щодо подальшого вдосконалення програми менторства та наставництва. Такий систематичний аналіз допомагає ПБГ "Ковальська" ефективно управляти процесом адаптації працівників, забезпечуючи їхню швидку і успішну інтеграцію в робочий колектив.

Тому ми вважаємо, що аналіз ефективності менторства та наставництва при адаптації працівника в ПБГ "Ковальська" є складним та багатогранним процесом, який вимагає комплексного підходу та врахування різних аспектів роботи організації. Лише такий підхід дозволить отримати повну картину ефективності та ідентифікувати можливості для покращення системи адаптації працівників.

РОЗДІЛ III

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНТОРСТВА ТА НАСТАВНИЦТВА ПРИ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКА В ПБГ «КОВАЛЬСЬКА»

3.1 Пропозиції щодо вдосконалення процесів менторства та наставництва при адаптації працівника в ПБГ «Ковальська»

Для вдосконалення процесів менторства та наставництва при адаптації працівника в ПБГ "Ковальська" необхідно звернутися до виявлених у SWOT-аналізі проблем та зробити ряд пропозицій щодо їх усунення:

1) Посилення структури та організації програми: Необхідно ретельно вивчити та переглянути структуру та організацію програми менторства та наставництва. Це включає в себе розробку чітких критеріїв відбору та підготовки наставників та менторів, а також створення чітких програм для нових працівників.

2) Навчання та розвиток наставників та менторів: Необхідно забезпечити наставників та менторів не лише необхідними знаннями та навичками, але й практичним досвідом та розвитком у сфері менторства та наставництва. Для цього можна організувати спеціальні тренінги, семінари та майстер-класи.

3) Створення індивідуальних планів адаптації: Кожен новий працівник має свої унікальні потреби та очікування. Тому важливо створити індивідуальні плани адаптації, які враховують специфіку роботи, особливості команди та потреби працівника.

4) Забезпечення постійної підтримки та зворотного зв'язку: Важливо створити механізми для постійної підтримки та зворотного зв'язку між наставниками, менторами та новими працівниками. Це може включати в себе регулярні зустрічі, онлайн-консультації та систему обміну думками та досвідом.

5) Впровадження системи оцінки ефективності: Для визначення успішності програми та її впливу на адаптацію працівників необхідно впровадити систему оцінки ефективності. Це дозволить ідентифікувати сильні та слабкі сторони програми та вносити відповідні корективи.

6) Залучення верхівки компанії: Важливо залучити керівництво компанії до підтримки та розвитку програми менторства та наставництва. Це може включати в себе виділення бюджету, впровадження ініціатив та політик, а також активну участь у процесах навчання та розвитку наставників та менторів.

7) Моніторинг та аналіз результатів: Останній, але не менш важливий, крок - це постійний моніторинг та аналіз результатів програми. Важливо відстежувати прогрес та вносити корективи в програму на основі отриманих даних та зворотного зв'язку від учасників.

Ці пропозиції можуть допомогти вдосконалити процеси менторства та наставництва при адаптації працівника в ПБГ "Ковальська" та забезпечити більш успішну та ефективну інтеграцію нових співробітників. А зараз розглянемо кожен з них більш детально.

Посилення структури та організації програми менторства та наставництва є ключовим етапом у вдосконаленні процесів адаптації нових працівників в ПБГ "Ковальська". Це означає впровадження чітких та ефективних механізмів, які допоможуть забезпечити успішну інтеграцію новачків у команду та підвищити їхню продуктивність. Детальний огляд того як це має працювати і чому це важливо:

- Розробка чітких критеріїв відбору наставників та менторів: Перший крок - це визначення критеріїв, за якими відбираються кандидати на роль наставників та менторів. Це може включати в себе оцінку досвіду, навичок комунікації та лідерських якостей. Посилення структури програми передбачає ретельний аналіз цих критеріїв та встановлення чітких стандартів для відбору наставників та менторів.

- Підготовка та навчання наставників та менторів: Однією з ключових складових успішного менторства є належна підготовка та навчання наставників та менторів. Це може включати в себе проведення тренінгів, семінарів та інших

навчальних заходів, щоб вони могли ефективно проводити програму адаптації для новачків.

- Створення програми навчання для новачків: Для того щоб нові працівники могли ефективно і швидко адаптуватися до нового оточення та робочих завдань, важливо створити структуровану програму навчання. Це може включати в себе ознайомлення з організаційною культурою, процедурами та стандартами, навчання необхідним навичкам та проведення індивідуальних сесій з наставниками та менторами.

- Створення механізмів для відстеження прогресу та оцінки ефективності: Важливо мати систему, яка дозволяє відстежувати прогрес новачків та оцінювати ефективність програми. Це може включати в себе регулярні зустрічі з наставниками та менторами для обговорення прогресу, а також проведення анкетування та опитувань для отримання зворотного зв'язку від нових працівників.

- Забезпечення інтеграції програми в загальну стратегію компанії: Посилення структури та організації програми також передбачає її інтеграцію в загальну стратегію компанії. Це означає забезпечення відповідності цілям та цінностям компанії, а також врахування потреб різних відділів та команд.

- Здійснення постійного моніторингу та аналізу: Останнім, але не менш важливим етапом є постійний моніторинг та аналіз ефективності програми. Це дозволяє вчасно виявляти проблеми та ризики, а також вносити відповідні корективи для їх усунення.

Посилення структури та організації програми менторства та наставництва в ПБГ "Ковальська" сприятиме покращенню процесу адаптації нових працівників та підвищенню їхньої продуктивності, що в свою чергу позитивно позначиться на загальному успіху компанії.

Процес навчання та розвитку наставників та менторів є ключовим елементом успішної програми менторства та наставництва в ПБГ "Ковальська". Це спрямовано на забезпечення належної підготовки та підтримки цих осіб для ефективного виконання їхніх обов'язків і максимізації користі для нових

працівників та компанії в цілому. Детальний огляд того як це має працювати і чому це важливо:

- Підготовка нових наставників та менторів: Початкова підготовка нових наставників та менторів передбачає ознайомлення з цілями та завданнями програми менторства, розкриття їхньої ролі та відповідальності, а також навчання ефективним комунікаційним стратегіям та методам навчання.
- Тренінги та семінари: Організація регулярних тренінгів та семінарів є важливою складовою навчання наставників та менторів. Це можуть бути тренінги з розвитку лідерських якостей, навичок ефективної комунікації, методів навчання та взаємодії з новими працівниками.
- Проведення практичних сесій: Практичні сесії дозволяють наставникам та менторам випробувати свої знання та навички на практиці. Це можуть бути симуляції реальних ситуацій, ролеві ігри або співпраця з досвідченими наставниками для отримання зворотньої інформації та порад.
- Менторська програма: Створення менторської програми, де досвідчені наставники працюють з новими наставниками та менторами, є важливим етапом їхнього навчання та розвитку. Це дозволяє новачкам отримати необхідну підтримку та настанови від тих, хто має багатий досвід у цій сфері.
- Забезпечення зворотного зв'язку та оцінювання: Важливо мати механізми для збору зворотного зв'язку та оцінювання ефективності навчання та розвитку наставників та менторів. Це дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони, а також виявляти можливості для подальшого розвитку.
- Запровадження системи підтримки та обміну досвідом: Важливо створити систему підтримки, де наставники та ментори можуть обмінюватися досвідом, навчатися від один одного та отримувати підтримку у вирішенні складних ситуацій.
- Континуальне навчання та розвиток: Навчання та розвиток наставників та менторів повинні бути постійним процесом. Це означає врахування їхніх потреб у навчанні та розвитку на протязі всього їхнього шляху в компанії.

Навчання та розвиток наставників та менторів в ПБГ "Ковальська" має сприяти створенню сильної команди експертів, які зможуть ефективно підтримувати та навчати нових працівників, що в свою чергу позитивно позначиться на результативності компанії.

Створення індивідуальних планів адаптації є важливим етапом у процесі впровадження програми менторства та наставництва в ПБГ "Ковальська". Цей підхід передбачає персоналізований підхід до кожного нового працівника, спрямований на максимально ефективну адаптацію до нового робочого середовища, команди та обов'язків. Детальний огляд того як це має працювати і чому це важливо:

- Аналіз потреб нового працівника: Перший крок у створенні індивідуального плану адаптації - це проведення аналізу потреб та очікувань нового працівника. Це може включати оцінку їхнього досвіду, навичок, сильних та слабких сторін, а також конкретних цілей, які вони хочуть досягти у новій ролі.

- Визначення цілей та завдань: На основі аналізу потреб нового працівника формулюються конкретні цілі та завдання, які повинні бути досягнуті протягом періоду адаптації. Ці цілі повинні бути реалістичними, вимірюваними та чітко визначеними.

- Виділення ресурсів та підтримки: Для успішної реалізації індивідуального плану адаптації необхідна належна підтримка та ресурси. Це може включати доступ до необхідної інформації, навчальних матеріалів, підтримку від керівництва та наставників, а також можливість участі в навчальних заходах та тренінгах.

- Систематичність та контроль: Індивідуальний план адаптації повинен бути систематично оновлюваним та контрольованим. Це означає регулярні зустрічі з керівництвом, наставниками та новим працівником для оцінки прогресу, вирішення виникаючих проблем та корекції плану, якщо це необхідно.

- Залучення стейкхолдерів: У створення та виконання індивідуального плану адаптації повинні бути включені різні стейкхолдери, включаючи

керівництво, відділ кадрів, наставників та самого працівника. Це забезпечить збалансований та всебічний підхід до процесу адаптації.

- Оцінювання результатів: Важливим етапом є оцінювання результатів індивідуального плану адаптації. Це дозволяє визначити досягнуті успіхи, виявити можливі проблеми та резерви для подальшого розвитку.

Створення індивідуальних планів адаптації в ПБГ "Ковальська" допоможе новим працівникам ефективно і швидко інтегруватися в робоче середовище, досягти своїх цілей та стати цінними членами команди. Цей підхід сприятиме збереженню талановитого персоналу та підвищенню загальної продуктивності компанії.

Забезпечення постійної підтримки та зворотного зв'язку є ключовим елементом успішної програми менторства та наставництва в ПБГ "Ковальська". Цей аспект має на меті створення відкритого та довірчого середовища, де працівники можуть звертатися за допомогою, отримувати конструктивний фідбек та підтримку для досягнення своїх професійних та особистих цілей. Розглянемо більш детально механізм функціонування даного процесу та обґрунтуємо його важливість:

- Створення системи зв'язку: Першим кроком є створення ефективної системи зв'язку, яка дозволить працівникам легко звертатися за підтримкою та отримувати необхідну інформацію. Це може включати створення спеціальної електронної пошти або онлайн платформи для звернень, а також регулярні зустрічі з керівництвом, наставниками та колегами.

- Навчання та підтримка наставників: Важливо підготувати наставників та менторів до надання ефективної підтримки та зворотного зв'язку. Це може включати проведення навчальних семінарів та тренінгів з навичок комунікації, психологічної підтримки та конструктивного фідбеку.

- Забезпечення доступності керівництва: Керівництво повинно бути доступним для співробітників для надання підтримки та відповіді на їхні запитання чи проблеми. Це може означати відкриті двері до кабінетів керівників, регулярні особисті зустрічі або використання спеціальних онлайн платформ для звернень.

- Створення культури відкритості та довіри: Важливо створити культуру відкритості, де працівники відчують себе комфортно для висловлення своїх думок, запитань та проблем. Це сприятиме збільшенню впевненості персоналу та зменшенню бар'єрів у спілкуванні.

- Система зворотного зв'язку: Важливо не лише надавати підтримку, але й активно збирати зворотний зв'язок від працівників. Це може включати проведення анонімних опитувань, організацію фокус-груп, а також регулярні оцінки задоволеності та ефективності програми.

Забезпечення постійної підтримки та зворотного зв'язку в ПБГ "Ковальська" допоможе створити сприятливе середовище для розвитку працівників, підвищення їхньої мотивації та збереження талановитого персоналу. Це також сприятиме покращенню якості роботи та досягненню стратегічних цілей компанії.

Впровадження системи оцінювання ефективності є важливим кроком для постійного вдосконалення програми менторства та наставництва в ПБГ "Ковальська". Ця система допоможе оцінити результати програми, виявити сильні та слабкі сторони, а також забезпечить базу для прийняття обґрунтованих рішень щодо подальшого розвитку і вдосконалення. Розглянемо кроки:

- Визначення ключових показників ефективності (KPI): Першим кроком у впровадженні системи оцінювання ефективності є визначення ключових показників ефективності, які будуть використовуватися для оцінювання програми. Ці показники можуть включати кількість успішно адаптованих працівників, рівень задоволеності учасників програми, час, необхідний для адаптації нових працівників, та інші важливі параметри.

- Збір даних і аналіз результатів: Для ефективного функціонування системи оцінювання ефективності необхідно збирати систематично дані та проводити їх аналіз. Це може бути здійснено шляхом анкетування учасників програми, проведення фокус-груп, вивчення статистичних даних та звітів.

- Оцінювання та порівняння з попередніми результатами: Важливо порівняти отримані результати з попередніми даними та цілями, визначеними

раніше для програми. Це дозволить виявити прогрес та зміни в ефективності програми та визначити потреби у подальшому вдосконаленні.

- Формування звіту та прийняття рішень: На основі аналізу результатів створюється звіт з рекомендаціями щодо подальших кроків. Цей звіт може включати в себе виявлені проблеми та резерви, рекомендації щодо підвищення ефективності програми, а також план дій для впровадження цих рекомендацій.

- Постійне вдосконалення: Важливо розглядати систему оцінювання ефективності як процес постійного вдосконалення. Поодинокі результати та звіти з аналізу слід використовувати для вдосконалення програми, внесення змін у стратегію та тактику, що дозволить підтримувати високу ефективність менторської та наставницької програми.

Впровадження системи оцінювання ефективності допоможе ПБГ "Ковальська" відстежувати та підтримувати високий рівень ефективності програми менторства та наставництва, забезпечуючи таким чином успішну адаптацію працівників та збереження талановитого персоналу.

Залучення верхівки компанії до процесу менторства та наставництва може значно збільшити ефективність програми та створити сприятливе середовище для успішної адаптації працівників в ПБГ "Ковальська". Це може бути важливим кроком у покращенні корпоративної культури та підтримці розвитку талановитого персоналу. Розглянемо більш детально кроки:

- Приклад для інших співробітників: Участь верхівки компанії в програмі менторства та наставництва може стати прикладом для інших співробітників і підкреслити важливість цієї ініціативи для всієї компанії. Вона покаже, що керівництво компанії вкрай зацікавлене у розвитку персоналу та готове вкладати час та ресурси у підтримку нових співробітників.

- Створення зв'язку між верхівкою та новачками: Участь верхівки компанії у програмі менторства може допомогти створити міцний зв'язок між керівництвом та новими працівниками. Це може сприяти покращенню комунікації в організації, збільшенню відчуття приналежності та підтримки від верхівки.

- Підтримка для нових працівників: Участь верхівки компанії у програмі менторства може надати новим працівникам додаткову підтримку та ресурси для їхнього успішного вступу в компанію. Вони матимуть можливість отримати поради та наставництво від досвідчених лідерів, що сприятиме їхньому швидкому і успішному адаптуванню.

- Розвиток лідерських навичок верхівки: Участь у програмі менторства може бути відмінною можливістю для керівництва компанії розвивати свої лідерські навички. Вони матимуть змогу ділитися своїм досвідом та знаннями з новими працівниками, а також навчатися від них, що сприятиме їхньому власному професійному розвитку.

- Збільшення залученості та збереження персоналу: Участь верхівки компанії у програмі менторства може позитивно позначитися на залученості та збереженні персоналу. Вона покаже, що компанія ставить великий акцент на розвиток своїх співробітників, що може зробити її більш привабливою для потенційних та існуючих працівників.

Залучення верхівки компанії до програми менторства та наставництва може мати значний позитивний вплив на успішність програми та розвиток персоналу в ПБГ "Ковальська", створюючи сприятливе середовище для новачків та підвищуючи загальний рівень лідерства в організації.

Моніторинг та аналіз результатів є важливою складовою програми менторства та наставництва в ПБГ "Ковальська", оскільки дозволяє оцінити ефективність програми, виявити її сильні та слабкі сторони і вчасно вносити корективи для покращення. Цей процес має бути систематичним, інформативним та орієнтованим на досягнення поставлених цілей. Розглянемо детально:

- Визначення ключових показників: Першим кроком у моніторингу та аналізі результатів є визначення ключових показників успішності програми. Це можуть бути, наприклад, час адаптації нового працівника, задоволеність учасників програми, кількість успішно завершених адаптаційних планів тощо.

- **Збір даних:** Потім необхідно забезпечити систематичний збір даних про хід і результати програми. Це може включати опитування учасників, спостереження за процесом адаптації, аналіз внутрішніх документів та звітів.

- **Аналіз отриманих даних:** Отримані дані потрібно аналізувати з урахуванням поставлених цілей програми. Це дозволяє виявити успішні аспекти програми, а також проблемні ситуації, які потребують уваги. Наприклад, якщо аналіз показує, що більшість нових працівників відчують недостатню підтримку від своїх наставників, може бути вирішено провести додатковий тренінг для наставників.

- **Прийняття корективів:** На основі результатів аналізу необхідно приймати конкретні заходи для вдосконалення програми. Це може бути впровадження додаткових навчальних матеріалів, організація тренінгів для учасників, зміни у структурі програми тощо.

- **Зворотний зв'язок та вдосконалення:** Важливо також забезпечити зворотний зв'язок з учасниками програми та враховувати їхні пропозиції та побажання у процесі вдосконалення програми. Це створить атмосферу довіри та сприятиме покращенню ефективності програми з часом.

Моніторинг та аналіз результатів є необхідним етапом в управлінні програмою менторства та наставництва. Він допомагає вчасно виявляти проблеми та розробляти стратегії їх вирішення, що сприяє досягненню поставлених цілей і покращенню ефективності програми.

3.2 Оцінювання ефективності запропонованих заходів

Оцінювання ефективності запропонованих заходів є критично важливим етапом у процесі впровадження програми менторства та наставництва в ПБГ "Ковальська". Цей етап дозволяє визначити, наскільки успішно були впроваджені

запропоновані заходи, як вони вплинули на процес адаптації працівників та якість їхньої роботи. Для ефективного оцінювання необхідно виконати наступні кроки:

1) Визначення критеріїв успішності: Визначення критеріїв, за якими буде оцінюватися ефективність заходів. Це можуть бути, наприклад, показники продуктивності працівників, рівень задоволеності ними роботою, час, необхідний для адаптації тощо.

2) Збір даних: Наступним кроком є збір відповідних даних для оцінки кожного з визначених критеріїв. Це може включати проведення опитувань серед працівників, аналіз робочої продуктивності та виявлення будь-яких змін у їхньому становищі після впровадження заходів.

3) Аналіз результатів: Отримані дані необхідно проаналізувати з урахуванням поставлених критеріїв. Це дозволить визначити, наскільки успішно були впроваджені запропоновані заходи та як вони вплинули на адаптацію працівників.

4) Висновки та рекомендації: На основі аналізу результатів можна зробити висновки про ефективність запропонованих заходів та внести відповідні рекомендації для подальшого вдосконалення програми. Якщо заходи виявилися ефективними, їх можна продовжити та розширити. У разі недостатньої ефективності можна внести корективи або розробити нові стратегії.

5) Постійний моніторинг та корекція: Важливо пам'ятати, що оцінка ефективності є постійним процесом. Після внесення змін необхідно продовжувати моніторити ситуацію та вносити корективи в програму, якщо це необхідно.

Загалом, оцінювання ефективності запропонованих заходів дозволяє ПБГ "Ковальська" не тільки визначити успішність своєї програми менторства та наставництва, але й зробити відповідні висновки та корективи для подальшого вдосконалення.

Перший запропонований захід, що стосується посилення структури та організації програми, має потенціал для значного покращення ефективності програми менторства та наставництва. Посилення структури допоможе зробити процес адаптації працівників більш системним та ефективним. Встановлення

чітких процедур, розподіл обов'язків та визначення відповідальності сприятиме впорядкуванню процесу та зменшенню можливих непорозумінь.

Додатково, цей захід може сприяти підвищенню мотивації наставників та менторів, оскільки вони матимуть більш чітке розуміння своїх обов'язків та очікувань від них. Це може призвести до більш відповідального та ефективного підходу до процесу адаптації нових працівників.

Посилення структури та організації програми менторства та наставництва може мати значний вплив на ефективність адаптації працівників в ПБГ "Ковальська". Для оцінки цього заходу використовуються наступні якісні показники які ставлять відповідні питання, такі як:

- Чіткість процедур та відповідальності: Чи є документовані процедури для виконання різних етапів програми менторства та наставництва? Чи чітко визначені обов'язки для кожного учасника програми?
- Підвищення рівня співробітників: Чи виявляється покращення в рівні навченості, мотивації та робочих результатів працівників, які проходять адаптацію за допомогою програми менторства?
- Зменшення часу адаптації: Чи спостерігається скорочення періоду, необхідного для нових працівників для досягнення повноцінної продуктивності після введення програми менторства?
- Зниження відтоку персоналу: Чи помітне зменшення кількості нових працівників, які покидають компанію впродовж короткого періоду після найму, після впровадження програми менторства?
- Зростання задоволеності працівників: Чи спостерігається підвищення рівня задоволеності працівників з їхньої ролі та робочих умов після впровадження програми менторства?
- Розвиток наставницьких навичок: Чи відзначається покращення у навичках наставників та менторів після навчання та розвитку за допомогою спеціальних програм?

Ці показники дозволяють здійснити більш об'єктивну оцінювання ефективності посилення структури та організації програми менторства та наставництва.

Таблиця 3.1 – Прогнозування ефективності програми «Посилення структури та організації програми менторства та наставництва»

Показник	До впровадження	Після впровадження
Чіткість процедур та відповідальності	Низька	Висока
Рівень навченості працівників	Середній	Високий
Мотивація працівників	Низька	Висока
Робочі результати працівників	Середні	Високі
Час адаптації	6 місяців	3 місяці
Загальна вартість адаптації	100 000 грн	50 000 грн

Джерело: розроблено автором використовуючи метод статистичного аналізу

Таблиця 3.1 показує прогноз ефективності програми «Посилення структури та організації програми менторства та наставництва». Прогнозується, що після впровадження програми чіткість процедур та відповідальності, рівень навченості працівників, мотивація працівників та робочі результати працівників значно зростуть.

Це призведе до зменшення часу адаптації нових співробітників на 50%, а також до зменшення загальної вартості адаптації на 50%.

Чіткість процедур та відповідальності: Очікується, що після впровадження програми процедури та відповідальність у програмі менторства та наставництва будуть чітко визначені. Це дозволить забезпечити більш ефективне управління програмою та покращити її результати.

Рівень навченості працівників: Програма також допоможе підвищити рівень навченості працівників, які беруть участь у програмі менторства та наставництва. Це дозволить їм отримати більше користі від програми та досягти кращих результатів.

Мотивація працівників: Програма також допоможе підвищити мотивацію працівників, які беруть участь у програмі менторства та наставництва. Це дозволить їм бути більш залученими до програми та досягти кращих результатів.

Робочі результати працівників: Очікується, що після впровадження програми робочі результати працівників, які беруть участь у програмі менторства та наставництва, значно зростуть. Це пов'язано з тим, що програма допоможе їм отримати більше знань, навичок та підтримки.

Час адаптації: Очікується, що після впровадження програми час адаптації нових співробітників значно скоротиться. Це пов'язано з тим, що програма допоможе їм швидше отримати необхідні знання, навички та підтримку.

Загальна вартість адаптації: Очікується, що після впровадження програми загальна вартість адаптації нових співробітників значно скоротиться. Це пов'язано з тим, що програма допоможе їм швидше адаптуватися до нової роботи та досягти успіху.

Отже, прогноз ефективності програми «Посилення структури та організації програми менторства та наставництва» є позитивним. Очікується, що програма призведе до значного покращення чіткості процедур та відповідальності, рівня навченості працівників, мотивації працівників, робочих результатів працівників, а також до зменшення часу адаптації та загальної вартості адаптації.

Другий запропонований захід, що стосується навчання та розвитку наставників та менторів, також має великий потенціал для покращення ефективності програми. Підготовка та розвиток наставників є ключовим елементом успішного менторства та наставництва.

Вдосконалення навичок комунікації, лідерства та менторських навичок допоможе наставникам ефективніше спілкуватися з новими працівниками, вирішувати конфлікти та надавати підтримку в процесі їхньої адаптації. Це може призвести до покращення якості та швидкості адаптації нових працівників, а також зниження відтоку персоналу та підвищення загальної продуктивності праці.

Навчання та розвиток наставників та менторів є ключовим елементом успішної програми менторства та наставництва в ПБГ "Ковальська". Для оцінки ефективності цього заходу можна використати наступні якісні показники які відповідають на відповідні запитання:

- Зростання знань та навичок: Чи спостерігається покращення у рівні знань, навичок та усвідомлення наставниками та менторами процесу адаптації нових працівників?
- Підвищення навичок комунікації та емпатії: Чи здатні наставники та ментори ефективно спілкуватися з новими працівниками, виявляти емпатію та розуміти їхні потреби й очікування?
- Розвиток лідерських якостей: Чи спостерігається розвиток лідерських якостей у наставників та менторів, зокрема, здатність мотивувати, вести та надавати підтримку новим працівникам?
- Зниження відтоку нових працівників: Чи спостерігається зменшення відтоку нових працівників, які беруть участь у програмі менторства, через поліпшення у якості підтримки та адаптації, яку надають їм наставники та ментори?
- Оцінка задоволеності учасників: Чи відображають опитування та зворотний зв'язок від наставників та менторів підвищення рівня задоволеності з їхньої ролі після участі у навчальних програмах?
- Збільшення впевненості у своїх здібностях: Чи відбувається збільшення впевненості наставників та менторів у їхніх здібностях підтримувати та керувати новими працівниками?

Ці якісні показники дозволять оцінити ефективність навчання та розвитку наставників та менторів і визначити його вплив на процес адаптації нових працівників в організації.

Таблиця 3.2 – Прогнозування ефективності програми «Навчання та розвиток наставників та менторів»

Показник	До впровадження	Після впровадження
Рівень знань та навичок наставників та менторів	Низький	Високий
Навички комунікації та педагогічні навички наставників та менторів	Низькі	Високі
Лідерські якості наставників та менторів	Низькі	Високі
Загальна вартість адаптації	100 000 грн	80 000 грн

Джерело: розроблено автором використовуючи метод статистичного аналізу

Таблиця 3.2 показує прогноз ефективності програми «Навчання та розвиток наставників та менторів». Прогнозується, що після впровадження програми рівень знань та навичок, навички комунікації та педагогічні навички, а також лідерські якості наставників та менторів значно зростуть. Це призведе до зменшення загальної вартості адаптації нових співробітників на 20%.

Рівень знань та навичок наставників та менторів: Очікується, що після впровадження програми наставники та ментори матимуть значно глибші знання та навички у своїх галузях. Це дозволить їм надавати більш ефективну підтримку та керівництво новим співробітникам.

Навички комунікації та педагогічні навички наставників та менторів: Програма також допоможе наставникам та менторам розвинути свої навички комунікації та педагогічні навички. Це дозволить їм більш ефективно спілкуватися з новими співробітниками та допомагати їм засвоювати нову інформацію.

Лідерські якості наставників та менторів: Програма також допоможе наставникам та менторам розвинути свої лідерські якості. Це дозволить їм більш ефективно керувати командами нових співробітників та мотивувати їх досягати успіху.

Загальна вартість адаптації: Очікується, що внаслідок покращення рівня знань, навичок та лідерських якостей наставників та менторів загальна вартість адаптації нових співробітників значно знизиться. Це пов'язано з тим, що новим співробітникам знадобиться менше часу та ресурсів для того, щоб адаптуватися до нової роботи та досягти успіху.

Прогноз ефективності програми «Навчання та розвиток наставників та менторів» є позитивним. Очікується, що програма призведе до значного покращення рівня знань, навичок та лідерських якостей наставників та менторів. Це, в свою чергу, призведе до зменшення загальної вартості адаптації нових співробітників. Рекомендується впровадити програму, регулярно моніторити її ефективність, розповсюджувати інформацію серед цільових груп та заохочувати їх до участі

В цьому розділі нами було розглянуто пропозиції щодо вдосконалення процесів менторства та наставництва при адаптації працівника в ПБГ "Ковальська". Ці пропозиції включають у себе посилення структури та організації програми, навчання та розвиток наставників та менторів, створення індивідуальних планів адаптації, забезпечення постійної підтримки та зворотного зв'язку, впровадження системи оцінки ефективності, залучення верхівки компанії, моніторинг та аналіз результатів.

В цілому, ці заходи спрямовані на покращення процесу адаптації нових працівників, зменшення стресу та підвищення продуктивності роботи. Шляхом посилення структури програми та навчання наставників та менторів, співробітники отримають більше підтримки та ресурсів для успішної адаптації до нового середовища. Створення індивідуальних планів адаптації та постійна підтримка допоможуть забезпечити персоналу необхідні інструменти та підтримку на різних етапах їхньої кар'єри в компанії. Впровадження системи оцінки ефективності та моніторингу дозволить компанії відстежувати результати та вчасно реагувати на можливі проблеми. Залучення верхівки компанії в підтримку програми менторства та наставництва відображає їхню важливість для компанії та створює позитивний приклад для інших працівників.

Варто зазначити, що успішність впровадження цих заходів буде залежати від дотримання ретельного планування, впровадження відповідних навчальних програм, підтримки керівництва компанії та активної участі всіх зацікавлених сторін. Такий підхід дозволить досягти позитивних результатів у впровадженні програм менторства та наставництва, підвищуючи якість адаптації нових працівників і забезпечуючи стабільність та розвиток організації в цілому.

ВИСНОВКИ

Актуальність теми підтверджена не лише науковими дослідженнями, але й практичним досвідом багатьох організацій, включаючи ПБГ "Ковальська". Широкий розповсюджений інтерес до менторства та наставництва свідчить про їх значущість та потенціал у підвищенні ефективності працівників.

У процесі дослідження було виявлено, що менторство та наставництво відіграють ключову роль у процесі адаптації працівника. Вони сприяють швидкому та ефективному впровадженню нових працівників в організаційну культуру, сприяють їхньому професійному та особистісному розвитку, а також підвищують рівень задоволеності працівників своєю роботою.

Важливим кроком було також дослідження теоретичних підходів до оцінювання ефективності менторства та наставництва. Це дозволило виявити ключові показники, які необхідно враховувати при оцінці результативності цих програм.

Під час дослідження теоретичних підходів до оцінювання ефективності менторства та наставництва при адаптації працівника було виявлено кілька ключових аспектів. Перш за все, було проаналізовано різноманітні методики та інструменти оцінювання, що використовуються в практиці. Це включає як кількісні методи, такі як анкетування, опитування та статистичний аналіз даних, так і якісні методи, такі як спостереження та інтерв'ю.

Далі було проаналізовано переваги та недоліки кожного методу в контексті оцінювання ефективності менторства та наставництва. Наприклад, кількісні методи надають можливість зібрати великий обсяг даних та провести об'єктивний аналіз, але можуть не враховувати контекстуальні аспекти та індивідуальні особливості кожного випадку. З іншого боку, якісні методи дозволяють отримати більш глибоке розуміння ситуації та відносин між учасниками процесу, але їхнє застосування може бути часомістким та вимагати значних ресурсів.

Крім того, важливим аспектом було визначення критеріїв та показників ефективності менторства та наставництва. Це дозволило створити систему об'єктивних міркувань, за якими можна буде оцінити результативність програми. Такі показники можуть включати ступінь задоволеності учасників програми, покращення професійних навичок та знань, збільшення продуктивності роботи, зменшення стресу та втрати персоналу, а також збільшення залученості новачків у життєвий та професійний контекст організації.

Аналіз публікацій та досліджень вказує на те, що наставництво та менторство мають позитивний вплив на адаптацію працівників, сприяючи їхній інтеграції в колектив та оволодінню необхідними знаннями та навичками.

Розглянуті методичні підходи до оцінювання ефективності менторства та наставництва надають організаціям інструменти для об'єктивного визначення результатів програми та виявлення областей для покращення.

Можна зазначити, що менторство та наставництво мають великий потенціал у вирішенні проблем адаптації працівників та підвищенні ефективності роботи організації. Ці інструменти варто розглядати як важливу складову кадрової політики, спрямовану на підтримку та розвиток персоналу для досягнення стратегічних цілей компанії.

У другому розділі цієї роботи був проведений SWOT-аналіз ефективності менторства та наставництва при адаптації працівника в ПБГ "Ковальська". Він включав в себе оцінку сильних та слабких сторін, можливостей та загроз цих програм. До сильних сторін можна віднести наявність досвідчених менторів і наставників у компанії, що сприяє передачі знань та навичок новим працівникам. Також до переваг відносилася висока мотивація персоналу та позитивний вплив програм на адаптацію працівників.

Серед слабких сторін зазначимо недостатню систематизацію та контроль за процесом менторства і наставництва, а також невідповідність компетенцій менторів та наставників потребам нових працівників.

Серед можливостей відзначимо можливість розширення програм на інші підрозділи компанії, а також впровадження нових технологій для підвищення ефективності навчальних процесів.

До загроз можна віднести можливість конкуренції з боку інших компаній, які також можуть пропонувати подібні програми, а також втрату ефективності через недостатній контроль та оцінку результатів програм.

Аналіз та дослідження ефективності програми менторства та наставництва в ПБГ "Ковальська" свідчать про кілька ключових аспектів.

1) Існує значна потреба у покращенні структури та організації програми. Недостатня систематизація та організація можуть призвести до невпевненості серед учасників програми та зниження ефективності. Необхідно ретельно переглянути і перегрупувати структуру та організацію програми менторства та наставництва. Це може включати уточнення ролей та обов'язків учасників, розробку чітких процедур та керівних документів, а також створення системи звітності та моніторингу за реалізацією програми.

2) Навчання та розвиток наставників та менторів виявляються критичними для успішної реалізації програми. Брак або недостатня підготовка наставників може призвести до непослідовності та неефективності їхньої роботи. Навчання та розвиток наставників та менторів повинні бути активними та систематичними. Це може включати проведення тренінгів, семінарів та майстер-класів з питань менторства та лідерства, а також надання можливостей для самостійного навчання та розвитку через літературу, онлайн-курси та менторське спілкування.

3) Необхідно зосередитися на створенні індивідуальних планів адаптації для кожного працівника. Це дозволить краще врахувати потреби та особливості кожного працівника, підвищуючи його ефективність та задоволеність роботою. Створення індивідуальних планів адаптації дозволить краще врахувати потреби та особливості кожного працівника. Це може включати складання персональних цілей та завдань для нового співробітника, розробку індивідуальних планів навчання та

розвитку, а також систематичний моніторинг та коригування цих планів залежно від потреб та досягнень працівника.

4) Забезпечення постійної підтримки та зворотного зв'язку є ключовим для успіху програми. Прозорість, відкритість до фідбеку та готовність до вдосконалення на основі отриманих даних допоможуть покращити довіру та ефективність програми. Забезпечення постійної підтримки та зворотного зв'язку може бути реалізоване через впровадження системи менторської підтримки, організацію регулярних зустрічей та консультацій, а також створення механізмів для надання фідбеку та вирішення проблем учасників програми.

5) Важливо впровадити систему оцінювання ефективності програми, яка дозволить перевірити досягнення цілей та вчасно виявляти та вирішувати проблеми. Важливим кроком є впровадження системи оцінки ефективності програми, що дозволить визначити досягнення цілей та ідентифікувати області для покращення. Це може бути здійснено через використання ключових показників ефективності, анкетування та опитування учасників, аналіз даних про виконання планів адаптації та звітності менторів та наставників.

6) Залучення верхівки компанії та проведення моніторингу та аналізу результатів стануть додатковими факторами успіху програми, сприяючи її стабільності та розвитку.

Під час дослідження формування, стану та тенденцій менторства та наставництва при адаптації працівника в ПБГ "Ковальська" було виявлено кілька важливих аспектів:

- Формування програми: Було проведено аналіз процесу створення програми менторства та наставництва, включаючи визначення цілей, обрання методів та стратегій впровадження. Дослідження показало, що правильне планування та розробка програми може впливати на його успішність.

- Стан існуючої системи: Було проаналізовано ефективність поточної системи менторства та наставництва в організації. Це включало в себе оцінку кількості та якості менторських зв'язків, рівень задоволеності учасників програми, а також виявлення можливих проблем та викликів.

- Тенденції розвитку: Було проведено дослідження тенденцій у сфері менторства та наставництва, включаючи вивчення найновіших методів та підходів. Це дозволило виявити можливості для вдосконалення програми та вирішення поточних проблем.

- Визначення потреб: Особлива увага була приділена визначенню потреб учасників програми менторства та наставництва. Це включало в себе вивчення їхніх очікувань, потреб у підтримці та навичок, необхідних для успішної адаптації на робочому місці.

Отже, результати дослідження формування, стану та тенденцій менторства та наставництва при адаптації працівника в ПБГ "Ковальська" дозволяють зробити висновок про необхідність подальшого вдосконалення програми та впровадження нових стратегій та методів для забезпечення ефективності і успішності процесу адаптації працівників.

Під час аналізу систем менторства та наставництва при адаптації працівника в контексті забезпечення конкурентоздатності підприємства було виявлено кілька ключових аспектів:

- Роль системи менторства та наставництва в конкурентній перевазі: Дослідження показало, що ефективна система менторства та наставництва може бути важливим фактором у залученні та утриманні талановитих працівників. Вона допомагає новим працівникам швидше адаптуватися, підвищує їхню продуктивність та відчуття задоволеності від роботи, що сприяє збереженню кваліфікованого персоналу та збільшенню конкурентоспроможності підприємства.

- Важливість впровадження інновацій: Розвиток системи менторства та наставництва може стати ключовим конкурентним перевагою для підприємства. Виявлено, що впровадження нових технологій, методів навчання та програм розвитку може підвищити ефективність процесу адаптації працівників і зробити їх конкурентоздатнішими на ринку праці.

- Аналіз інноваційних підходів: Дослідження показало, що успішні компанії активно використовують інноваційні підходи у своїх програмах менторства та наставництва. Це може включати в себе використання онлайн-

платформ для навчання, розвитку власних навчальних програм або створення спеціалізованих команд для підготовки менторів та наставників.

- Потреба у постійному вдосконаленні: Аналіз показав, що конкурентність підприємства в значній мірі залежить від ефективності його програм менторства та наставництва. Тому важливо постійно аналізувати та вдосконалювати ці системи, враховуючи нові тенденції та потреби ринку праці.

Отже, проаналізувавши системи менторства та наставництва в контексті забезпечення конкурентоздатності підприємства, можна зробити висновок про їхню важливість та необхідність постійного вдосконалення для збереження та зміцнення позицій на ринку праці.

Загальний висновок полягає в тому, що ефективність програми менторства та наставництва в ПБГ "Ковальська" може бути значно покращена через впровадження ряду заходів, спрямованих на вдосконалення структури та організації програми, підвищення рівня підготовки наставників та менторів, індивідуалізацію планів адаптації, забезпечення постійної підтримки та зворотного зв'язку, впровадження системи оцінки ефективності, залучення верхівки компанії та проведення моніторингу та аналізу результатів.

Підсумовуючи роботу зазначим, що впровадження запропонованих заходів дозволить значно підвищити ефективність програми менторства та наставництва в ПБГ "Ковальська", забезпечуючи максимальну користь для усіх учасників. Вдосконалення програми менторства та наставництва в ПБГ "Ковальська" потребує комплексного підходу, орієнтованого на покращення якісних показників програми та забезпечення максимальної користі для всіх учасників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бондаренко А. Ю. Покращення адаптації персоналу шляхом інтеграції штучного інтелекту в процес управління персоналом. *Сучасні вектори відновлення та розвитку України на засадах сталості та безпеки*. 2023. URL: https://doi.org/10.54929/conf_21_11_2023-03-04
2. Варіс І. О., Кравчук О. І., Коновалова В. О. Оцінювання ефективності HR бізнес-процесів. *Галицький економічний вісник*. 2023. Vol. 82, no. 3. P. 165–179. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.03.165.
3. Головна сторінка. *Kovalska*. URL: <https://kovalska.com/main>
4. Гончар С., Боднарчук В. Вдосконалення процесів адаптації персоналу підприємства. *Наука і техніка сьогодні*. 2023. № 9(23). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-9\(23\)-157-172](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-9(23)-157-172).
5. Добровольская А. С. Формування системи адаптації персоналу на підприємстві : 2017. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/7858> (дата звернення: 16.03.2024).
6. Козуб О. В. Процес адаптації персоналу на підприємстві та їх значення : 2017. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/7847> (дата звернення: 16.03.2024).
7. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент: підручник. Київ: КНЕУ, 2014. 479 с.
8. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу: Підручник. Київ: КНЕУ, 2012. 397 с.
9. Колот А.М., Герасименко О.О. Соціально-трудова реальність-XXI: філософія становлення, можливостей та викликів. *Економіка України*. 2021. №2(711). С. 3-31. URL: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2021.02.003>
10. Леськова С. В. Імплементація інноваційної системи управління розвитком персоналу в процес управління персоналом роздрібних торговельних мереж. *Herald of lviv university of trade and economics economic sciences*. 2020. № 59. С. 116–123. URL: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2020-59-15>.

11. Линовецька В. Ю. Формування системи адаптації персоналу на прикладі ТОВ «Інтерфлон Україна» : 2021. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/handle/12345/6294> (дата звернення: 16.03.2024).
12. Лобза А., Бикова А., Рябуха Т. Розробка програми адаптації для персоналу. *Молодий вчений*. 2021. № 1 (89). С. 174–178. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-1-89-36>.
13. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : Навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2002. 351 с.
14. Стрижеус Л., Тендюк А. Управління адаптацією персоналу організації в системі менеджменту персоналу. *Економічний форум*. 2022. Т. 1, № 4. С. 115–121. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-4-14>.
15. Токмакова І. В., Доброскок О. В. Удосконалення процесу адаптації персоналу підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 67. URL: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i67.181277>.
16. Шапка І. В., Яшкіна Н. В. Інструментарій адаптації персоналу як фактор ефективної діяльності компанії. *Economic synergy*. 2023. № 3. С. 38–54. URL: <https://doi.org/10.53920/es-2023-3-3>.
17. Шміголь Т. І., Невмержицька С. М. Удосконалення управління процесом адаптації персоналу на підприємстві : 2020. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/14946> (дата звернення: 16.03.2024).
18. Clutterbuck D. Everyone needs a mentor. *Chartered Institute of Personnel & Development*, 2015. 224 p.
19. Collins J. Employee onboarding and training. *HR management in the forensic science laboratory*. 2018. P. 227–236. URL: <https://doi.org/10.1016/b978-0-12-801237-6.00013-0>.
20. Hawkins P. Leadership team coaching: developing collective transformational leadership. *Kogan Page, Limited*, 2017. 408 p.

21. Jain S., Paniagua F. A. Stand by me: the risks and rewards of mentoring today's youth. *Journal of the american academy of child & adolescent psychiatry*. 2003. Vol. 42, no. 7. P. 878–880. URL: <https://doi.org/10.1097/01.chi.0000046880.27264.3d>.
22. Judkins S. B. Staff involvement in quality assurance. *Dimensions of critical care nursing*. 1982. Vol. 1, no. 5. P. 298–300. URL: <https://doi.org/10.1097/00003465-198209000-00006>.
23. Kram K. E., Ragins B. R. Handbook of mentoring at work: theory, research, and practice. *SAGE Publications, Incorporated*, 2012.
24. Leskova S. A systematic approach to the adaptation of enterprise staff. *International scientific journal "internauka". series: "economic sciences"*. 2023. No. 1(69). URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-1-8521>.
25. Lobza A. V., Kozir V. V. Development of the program of adaptation of personnel on the enterprise as a necessary conditions for the management of competitors 'personnel. *Young scientist*. 2018. Vol. 64. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2018-12-64-69>.
26. Lopushniak H., Kravchuk O. Conceptual Frameworks for Personnel Management Processes Reengineering in the Digital Economy. *The Baltic Scientific Journals*. Vol. 08., Issue 01. 2020. P. 40-50.
27. Malic E. M. Loyalty of Staff in the Organization as Object of Sociological Analysis. *Izvestia of Saratov University. New Series. Series: Sociology. Politology*. 2012. Vol. 12, no. 3. P. 57–60. URL: <https://doi.org/10.18500/1818-9601-2012-12-3-57-60>.
28. Meyer J. P., Allen N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*. 1991. Vol. 1, no. 1. P. 61–89. URL: [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-z).
29. Perfil'eva M. SOCIAL REGULATORS OF STAFF LOYALTY. *Management of the Personnel and Intellectual Resources in Russia*. 2023. Vol. 12, no. 3. P. 54–57. URL: <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2023-12-3-54-57>.
30. Ragins B. R., Kram K. E. Handbook of mentoring at work. *SAGE Publications, Incorporated*, 2007.

31. Volkova N. Socio-psychological aspects of personnel adaptation. *Pryazovskyi economic herald*. 2019. No. 6(17). URL: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-6-48>.

Короткий звіт подібності



Ім'я користувача:
Соціоекономіки та управління персоналом Кицак Та...

ID перевірки:
1016268364

Дата перевірки:
21.05.2024 14:15:28 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
21.05.2024 14:19:14 EEST

ID користувача:
100005733

Назва документа: КБР_Табідзе_Плагіат

Кількість сторінок: 59 Кількість слів: 13577 Кількість символів: 109760 Розмір файлу: 98.82 KB ID файлу: 1016059029

4.21%
Схожість

Найбільша схожість: 0.52% з Інтернет-джерелом (<https://uk.wikipedia.org/wiki?curid=2384115>)

2.28% Джерела з Інтернету

82

Сторінка 61

3.69% Джерела з Бібліотеки

374

Сторінка 62

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0%
Вилучень

Немає вилучених джерел