

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «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

Форма навчання:
(денна, дистанційна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Менторство та наставництво при адаптації працівника»
здобувача

Давидюк Ірини Віталіївни

Науковий керівник:

к.е.н., доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом Скібська К.О.

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації
здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри:

доктор економічних

наук, професор

Лопушняк Г.С.

(підпис)

Київ 2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»
Факультет управління персоналом, соціології та психології
Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
адміністрування

Менеджмент персоналу
073 – Менеджмент
07 - Управління та

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми
_____ О.І. Кравчук
_____ 20 ____ р

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
_____ Г.С. Лопушняк
_____ 20 ____ р

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти
форми навчання

Давидюк Ірині Віталіївні
денної

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи *на тему*
«Менторство та наставництво при адаптації працівника»

Тему затверджено наказом ректора Університету від « ____ »
_____ 20 ____ р. № _____

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1. Теоретичні та методичні аспекти формування менторства та наставництва працівника.

Розділ 2. Аналіз та оцінка ефективності наставництва та менторства при адаптації працівників в організації ТОВ «Украгроком».

Розділ 3. Рекомендації щодо покращення процесу наставництва та менторства працівника в ТОВ «Украгроком».

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

Предмет дослідження: Теоретико-методичні та прикладні засади формування системи наставництва та менторства при адаптації персоналу на підприємстві ТОВ «Украгроком».

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи: теоретичне обґрунтування, розробка науково-практичних положень та рекомендацій щодо формування системи наставництва та менторства при адаптації персоналу на підприємстві.

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

У розділі 1: розкрити поняття наставництва та менторства, їх функції та роль у процесі адаптації працівника в компанії, обґрунтувати методику оцінки ефективності менторства та наставництва при адаптації працівника в компанії.

У розділі 2: здійснити організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Украгроком», провести аналіз системи управління при адаптації працівника в компанії ТОВ «Украгроком», проаналізувати ефективність менторства та наставництва при адаптації працівника в компанії ТОВ «Украгроком».

У розділі 3: навести пропозиції, спрямовані на вдосконалення існуючої системи менторства та наставництва працівників на підприємстві ТОВ «Украгроком», визначити економічну та соціальну ефективність запропонованих заходів менторства та наставництва при адаптації працівника в компанії ТОВ «Украгроком» .

Завдання підготував науковий керівник:

(дата)

Скібська К.О.
(підпис/ПІБ)

Завдання одержав здобувач:

(дата)

Давидюк І.В.
(підпис/ПІБ)

Реферат

Менторство та наставництво при адаптації працівника

Кваліфікаційна бакалаврська робота складається з 3 розділів, перший та третій мають 2 підпункти, а третій 3. Перший розділ висвітлює теоретичні аспекти формування менторства та наставництва працівника, другий розділ є аналітичним, третій – рекомендаційним. Обсяг дипломної роботи - 60 аркушів, включаючи список використаних джерел та додаток. У дипломній роботі є 2 діаграми, 14 таблиць, 1 рисунок та 2 формули. Під час написання використано 39 джерел. Робота містить 8 додатків.

Об'єктом дослідження є процес наставництва та менторства при адаптації персоналу на підприємстві.

Предметом дослідження теоретико-методичні та прикладні засади формування системи наставництва та менторства при адаптації персоналу на підприємстві.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є теоретичне обґрунтування, розробка науково-практичних положень та рекомендацій щодо формування системи наставництва та менторства при адаптації персоналу на підприємстві.

Завдання дипломної роботи:

1. розкрити поняття наставництва та менторства, їх функції та роль у процесі адаптації працівника в компанії;
2. обґрунтувати методику оцінки ефективності менторства та наставництва при адаптації працівника в компанії;
3. здійснити організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Украгроком»;
4. провести аналіз системи управління при адаптації працівника в компанії ТОВ «Украгроком»;
5. проаналізувати ефективність менторства та наставництва при адаптації працівника в компанії ТОВ «Украгроком»;

6. навести пропозиції, спрямовані на вдосконалення існуючої системи менторства та наставництва працівників на підприємстві ТОВ «Украгроком»;

7. визначити економічну та соціальну ефективність запропонованих заходів менторства та наставництва при адаптації працівника в компанії ТОВ «Украгроком» .

Вищезазначені завдання вирішуються за допомогою наступних **методів дослідження:** методи формалізації та абстрагування, логіко-семантичний, взаємозв'язку конкретного та абстрактного, класифікації (при визначенні теоретичних основ формування системи менторства та наставництва при адаптації персоналу на підприємстві, сутності менторства та наставництва при адаптації персоналу як економічної категорії, а також при розробці пропозицій щодо запровадження сучасних інструментів адаптації персоналу на підприємстві), аналізу і синтезу, структурно-функціональний аналіз та системний підхід (при дослідженні системи менторства та наставництва при адаптації персоналу на підприємстві, її елементів, співвідношень, взаємозв'язків і можливих змін, при побудові моделі формування системи адаптації персоналу на підприємстві, при розробці алгоритму впровадження програми наставництва), історичний, статистичний та порівняльний методи, аналіз та узагальнення емпіричних даних (при дослідженні практики функціонування систем менторства та наставництва при адаптації персоналу в сучасних умовах).

Наукова новизна отриманих результатів полягає у розробці теоретичних і практичних положень та прикладних рекомендацій щодо формування системи наставництва та менторства з метою підвищення ефективності використання персоналу підприємства, зокрема:

– обґрунтовано ефективність менторства та наставництва при адаптації працівника в компанії ТОВ «Украгроком»;

– сформовано основні пропозиції, спрямовані на вдосконалення існуючої системи менторства та наставництва працівників на підприємстві ТОВ «Украгроком».

Практичне значення дослідження полягає у тому, що викладені у роботі положення, висновки та рекомендації можуть бути використані в процесі формування або оптимізації системи менторства та наставництва при адаптації персоналу на ТОВ «Украгроком», оскільки передбачають облік можливих галузевих та функціональних особливостей, а також зберігають комплексний характер.

Роботу завершено та захищено у 2022 році.

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

Відгук

про кваліфікаційну бакалаврську роботу

здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»

Давидюк І.В.

на тему «Менторство та наставництво при адаптації працівника»

Сучасна система менторства та наставництва при адаптації працівників на сьогоднішній день впливає на ефективність використання людських ресурсів в організації і визначає її економічні показники та конкурентоздатність. Швидке та якісне засвоєння новим працівником стандартів та правил роботи організації знижує рівень плинності новачків та зменшує ризик незадоволеністю роботою. Менторство і наставництво є методами навчання при адаптації працівників, які допомагають організації мінімізувати витрати та прискорити процеси адаптації. З огляду на це, робота характеризується актуальністю та своєчасністю.

Давидюк І.В. було проведено аналіз та порівняння систем менторства та наставництва в процесі адаптації працівників в ТОВ «Украгроком». Проведений аналіз структури, складу і руху кадрів, дозволив оцінити кадровий потенціал і визначити основні проблеми кадрової політики та шляхи їх рішення в ТОВ «Украгроком». Що дало змогу запропонувати власну авторську програму менторства та наставництва для компанії ТОВ «Украгроком». Ця самостійна розробка та пропозиції автора заслуговують на увагу та можуть бути використані в практичній діяльності організації в ТОВ «Украгроком».

До недоліків роботи можна віднести слабо проведений аналіз наведеної інформації з визначенням позитивних та негативних моментів, наявність та вираження власної думки, не у всіх місцях робота має логічний зв'язок.

Робота акуратно оформлена, написана грамотною мовою, добре читається і сприймається.

В цілому робота відповідає всім вимогам, що пред'являються до дипломних робіт по юридичних спеціальностях і заслуговує на гарну оцінку.

Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: 62 бали.

Науковий керівник: к.е.н., доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом Скібська Катерина Олександрівна

(дата)

_____ / Скібська К.О.

(підпис/ПІБ)

Рецензія

на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача вищої освіти

Давидюк І.В.

на тему «Менторство та наставництво при адаптації працівника»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення

Якість проведеного дослідження _____

Позитивні риси кваліфікаційної роботи _____

Зауваження _____

Практична значущість висновків і рекомендацій _____

Місце роботи та посада рецензента _____

Науковий ступінь, учене звання _____

(підпис, ПІБ)

Підпис засвідчую: _____

(посада, підпис)

Місце печатки організації, де працює рецензент

Зміст

ВСТУП.....	1
РОЗДІЛ 1	5
ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МЕНТОРСТВА ТА НАСТАВНИЦТВА ПРАЦІВНИКА	5
1.1. Поняття наставництва та менторства, їх функції та роль у процесі адаптації працівника в компанії	5
1.2. Методика оцінювання ефективності менторства та наставництва при адаптації працівника в компанії	18
РОЗДІЛ 2	22
АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ НАСТАВНИЦТВА ТА МЕНТОРСТВА ПРИ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ ТОВ «Украгроком»	22
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Украгроком»	22
2.2 Аналіз системи управління при адаптації працівника в компанії ТОВ «Украгроком»	29
2.3. Аналіз ефективності менторства та наставництва при адаптації працівника в компанії ТОВ «Украгроком»	36
РОЗДІЛ 3	40
РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ ПРОЦЕСУ НАСТАВНИЦТВА ТА МЕНТОРСТВА ПРАЦІВНИКА В ТОВ «Украгроком»	40
3.1 Пропозиції, спрямовані на вдосконалення існуючої системи менторства та наставництва працівників на підприємстві ТОВ «Украгроком»	40
3.2. Економічна та соціальна ефективність запропонованих заходів менторства та наставництва при адаптації працівника в компанії ТОВ «Украгроком»	46
ВИСНОВКИ.....	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:.....	54
ДОДАТКИ.....	1

ВСТУП

Актуальність теми.

Питання того, як кваліфіковані працівники взаємодіють з молодими фахівцями з погляду досвіду, набутих умінь та передачі навиків, є одним із головних чинників продуктивності персоналу. Однак, в умовах жорсткої конкуренції на ринку праці вагомість аспектів управління персоналом, таких як розвиток людських ресурсів, часто нехтує керівництво.

Як зазначив Фредерік Тейлор у своїй праці «Принципи наукового менеджменту» «на ринку праці попит на добре підготовлених працівників значно перевищує обмежену пропозицію. Тому, на думку Ф. Тейлора, замість того, щоб шукати працівника, якого вивчив хтось інший, роботодавці мають бути зацікавлені у створенні системи співпраці в колективі, щоб самостійно вивчати працівника в процесі роботи та спільно виходити на високий рівень» [2].

У теперішній час кращим способом вирішити цю проблему є налаштування системи наставництва та менторства як складової частини управління персоналом.

Згідно з дослідженнями К. Крем «наставник - людина з передовим досвідом і знаннями, обов'язком якої є забезпечення вертикальної мобільності та підтримки в процесі побудови кар'єри їх підопічними» [22, с.27].

Дослідники Д. Олієн, К. Джанантоніо та С. Керролл «виділяють клас інструментальних функцій і клас внутрішніх функцій, що перегукуються з функціями кар'єрного росту та психологічними функціями за К. Крем» [2].

Достатньо уваги приділяється й питанню наставництва у дослідженнях вчених зарубіжжя, зокрема: К. Крема, Д. Олієна, С. Керролла, Є. Г. Горшкової, А. В. Бухаркової, К. Джанантоніо, «уточнюють поняття наставництва, описують розвиток наставництва, дають класифікацію функцій наставника» [1, с. 3].

Схожі питання висвітлювали та деталізували у своїх наукових доробках такі вітчизняні вчені, як: А. В. Крушельницька, В. Лисак, В. А. Савченко, Д. П. Мельничук та ін. Однак доцільно зауважити, що механізм формування та

впровадження системи наставництва та менторства при адаптації персоналу підприємства залишається недостатньо висвітленим.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування, розробка науково-практичних положень та рекомендацій щодо формування системи наставництва та менторства при адаптації персоналу на підприємстві.

Завдання дослідження:

1. розкрити поняття наставництва та менторства, їх функції та роль у процесі адаптації працівника в компанії;
2. обґрунтувати методику оцінки ефективності менторства та наставництва при адаптації працівника в компанії;
3. здійснити організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Украгроком»;
4. провести аналіз системи управління при адаптації працівника в компанії ТОВ «Украгроком»;
5. проаналізувати ефективність менторства та наставництва при адаптації працівника в компанії ТОВ «Украгроком»;
6. навести пропозиції, спрямовані на вдосконалення існуючої системи менторства та наставництва працівників на підприємстві ТОВ «Украгроком»;
7. визначити економічну та соціальну ефективність запропонованих заходів менторства та наставництва при адаптації працівника в компанії ТОВ «Украгроком» .

Об'єктом дослідження є процес наставництва та менторства при адаптації персоналу на підприємстві.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та прикладні засади формування системи наставництва та менторства при адаптації персоналу на підприємстві.

Методи дослідження. Для досягнення мети й розв'язання поставлених завдань у роботі використано такі методи: методи формалізації та абстрагування, логіко-семантичний, взаємозв'язку конкретного та абстрактного, класифікації (при визначенні теоретичних основ формування системи менторства та

наставництва при адаптації персоналу на підприємстві, сутності менторства та наставництва при адаптації персоналу як економічної категорії, а також при розробці пропозицій щодо запровадження сучасних інструментів адаптації персоналу на підприємстві), аналізу і синтезу, структурно-функціональний аналіз та системний підхід (при дослідженні системи менторства та наставництва при адаптації персоналу на підприємстві, її елементів, співвідношень, взаємозв'язків і можливих змін, при побудові моделі формування системи адаптації персоналу на підприємстві, при розробці алгоритму впровадження програми наставництва), історичний, статистичний та порівняльний методи, аналіз та узагальнення емпіричних даних (при дослідженні практики функціонування систем менторства та наставництва при адаптації персоналу в сучасних умовах).

Наукова новизна, теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів полягає у розробці теоретичних і практичних положень та прикладних рекомендацій щодо формування системи наставництва та менторства з метою підвищення ефективності використання персоналу підприємства, зокрема:

- обґрунтовано ефективність менторства та наставництва при адаптації працівника в компанії ТОВ «Украгроком»;
- сформовано основні пропозиції, спрямовані на вдосконалення існуючої системи менторства та наставництва працівників на підприємстві ТОВ «Украгроком».

Практичне значення отриманих результатів полягає у тому, що викладені у роботі положення, висновки та рекомендації можуть бути використані в процесі формування або оптимізації системи менторства та наставництва при адаптації персоналу на ТОВ «Украгроком», оскільки передбачають облік можливі галузеві та функціональні особливості, а також зберігають комплексний характер.

Характер виконання кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота виконана за власною ініціативою автора КБР. За

результатами впровадження практичних розробок, а саме аналізу та дослідженню результатів, отримано довідку від організації замовника.

Наукова апробація отриманих результатів.

Результати дослідження опубліковано в:

Давидюк І.В. Скібська К.О. Автоматизація процесу адаптації працівників. «Актуальні тенденції наукових досліджень у сфері розробки і використання моделей економічної поведінки суб'єктів господарювання». Матеріали студентської конференції 06-07 грудня. м. Дніпро.2021. С.18

Інформаційну базу дослідження становлять основні положення та теоретичні розробки, опубліковані в наукових публікаціях вітчизняних та зарубіжних вчених з питань формування системи наставництва та менторства з метою підвищення ефективності використання персоналу підприємства, законодавчих і нормативних актах, що регулюють діяльність підприємства, галузевих аналітичних матеріалах, Інтернет-ресурсах, внутрішня документація ТОВ «Украгроком».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МЕНТОРСТВА ТА НАСТАВНИЦТВА ПРАЦІВНИКА

1.1. Поняття наставництва та менторства, їх функції та роль у процесі адаптації працівника в компанії

«Адаптація персоналу – взаємне пристосування працівника й організації, входження працівника в трудову діяльність і колектив, зміна його поведінки згідно з чинними організаційними правилами, нормами і регламентами» [5, с. 310].

Адаптація, як зауважив О.В. Іванісов, це «процес, який, поперше, скерований на підтримання стабільності і рівноваги потреб персоналу і можливостей їх реалізації; по-друге, складається із включення працівників в нове для них професійне середовище і соціальну спільноту, засвоєнні ними професійних умов і норм трудової діяльності і впливу на оточуюче середовище; по-третє, передбачає подолання можливих негативних моментів, ініційованих як організацією, так і самим працівником» [8].

На етапі активного розвитку та становлення підприємства виникає потреба у вдосконаленні процесу управління адаптацією. У міру зростання підприємства збільшується загальна кількість відділів та працівників, а також загальна кількість нових співробітників. У певний момент у керівників не вистачає часу та можливості індивідуально працювати з кожним новим співробітником. Така тенденція є поширеною у багатьох фірмах.

Відтоді в організації виникає потреба уніфікувати процедури співпраці з молодими фахівцями. Це означає, що під час розробки програми адаптації чи безпосереднього вдосконалення процесу управління адаптацією необхідно створити ефективний стандартизований інструмент.

Нині існуюча практика наставництва або менторства науковцями у цій галузі тлумачиться як адаптована соціальна система.

«Слово наставник – це переклад з англійського слова «mentor», яке, у свою чергу, має грецьке походження й трактується як «керівник, вихователь»»[3].

Програма менторства може бути абсолютно різною: це може бути і одна зустріч (наприклад, з акціонером компанії) та цикл зустрічей за моделлю «Tell-Show-Do» («Розкажи-Покажи-Зроби»), на яких розбираються та аналізуються кейси з практики співробітника та з досвіду ментора. Важливо пам'ятати (як ментору, так і його підопічному), що менторство – це рівноцінний взаємообмін між двома рівними людьми, партнерська та вигідна співпраця для обох. Крім того, невід'ємним аспектом є регулярний розвиваючий зворотний зв'язок співробітнику. Не слід забувати, що система людських потреб і мотивів схильна до змін, суб'єктивна значущість мотиваторів змінюється з часом та набуттям того чи іншого життєвого та професійного досвіду. У рамках менторських активностей та за підсумками зворотного зв'язку необхідно приділяти час періодичної актуалізації мотивів.

Основна мета присутності ментора у процесі життєдіяльності та розвитку компанії – це передача професійного досвіду, формування навичок у вирішенні бізнес-завдань. Не варто забувати про зростання таких показників як задоволеність та лояльність до компанії, підвищення продуктивності праці, а також вирощування нових результативних управлінців для більш ефективного досягнення цілей бізнесу.

Та все-таки, варто розрізнити поняття наставництво та менторство. Ці терміни доповнюють одне одного та схожі за значенням, проте:

Як зазначає І.В. Поліщук «Менторство – це взаємовідносини між індивідом, який шукає допомогу в орієнтуванні, з досвідченою в певній сфері людиною» [10, с. 17].

За дослідженнями М.К. Подгайко «Менторство – це управлінська технологія надання постійної підтримки, персональної опіки, а ментор – це авторитетний радник» [12, с. 130-131].

Менторство поєднує у собі ознаки коучингу та викладацької діяльності. Спершу ментор розповідає теоретичний матеріал, далі він особисто показує, як застосувати здобуті знання на практиці, і вже потім новий співробітник самостійно виконує завдання і отримує зворотній зв'язок.

Проаналізувавши дослідження К.О. Дорошкевич та М.М. Воронської, можна виділити такі завдання менторингу: «оцінювання первинного потенціалу менті, навчання теоретичному матеріалу, практичні заняття, цілепокладання, психологічна допомога менті, стимулювання, допомога у встановленні контактів чи комунікаційній діяльності, оцінювання результатів практичної роботи, надання рекомендацій із її покращення тощо» [18, с. 48].

У своїй статті «Наставництво як процес формування особистості молодого спеціаліста» М.Е. Морозова зазначає, що «наставництво робить акцент на практичній частині. Більш досвідчений співробітник передає свої знання та навички менш досвідченому. В ідеалі наставництво може відбуватися безперервно» [1, с. 1].

Тепер перейдемо до детального розгляду суті «наставництва».

Тлумачний словник української мови поняття «наставник» трактує, як «той, хто дає поради, навчає; порадник, учитель; наглядач», а «наставляти» — «даючи поради, навчати чогось; наводити, направляти, націлювати і т. ін. у потрібному напрямку, скеровувати, спрямовувати» [6].

Таблиця 1.1 – Порівняння термінів «наставництво»

Автор	Визначення терміну
Audrey Collin	«Наставництво – довірчі взаємини, з яких проходить навчання, розвиваються навички. Результати таких взаємовідносин можуть бути виміряні у термінах підвищення компетентності» [20].
Suzanne Faure	«Наставництво – тривалі взаємини, які допомагають розвинути потенціал не лише «протеже-учня», а й потенціал самого наставника, й організації, де вони працюють» [20].
Thomas Addington&Stephen Graves	«Наставництво – взаємини за певною програмою, розробленою для передачі певних компетенцій разом із мудрістю життя від одного індивіда до іншого» [20].

Продовження таблиці 1.1

Anne Stockdale	«Наставництво – інтенсивні робочі відносини між старшими за посадою чи віком працівниками та молодшими» [21].
----------------	---

Джерело: розроблено автором на основі [20],[21]

Як ми вже зазначили вище, вчений К. Крем вважав, що «наставник – це особа з передовим досвідом та знаннями, обов’язком якої є забезпечення вертикальної мобільності та підтримки підопічних у процесі побудови кар’єри. Він виокремив наступні чотири фази наставництва:

- 1) знайомство молодого спеціаліста з досвідченим наставником, оцінка потенціалу та обмін досвідом;
- 2) надання кваліфікованої допомоги;
- 3) кар’єрне зростання та можливість для студента стати на одну ієрархічну посаду з наставником;
- 4) встановлення стосунків між студентом і наставником на рівних, паритетних засадах» [3].

У більш широкому значенні наставництво – це підхід до розвитку робочої сили, заснований на відносинах, у якому більш досвідчений працівник допомагає менш досвідченому працівнику засвоїти певні компетенції. Поняття наставництва ширше за просту інформаційну допомогу в роботі, оскільки включає як розвиваючі стосунки, так і постійний діалог, і роботу із завданнями, які студенти не змогли б вирішити самостійно.

Наставництво, як визначає О.В. Чорнобиль, це «як практика введення нового співробітника в компанію і навчання на робочому місці силами співробітників різних підрозділів компанії, спеціально підготовлених для виконання цього завдання» [11, с.130]. Наставництво включає неформальне спілкування, як правило, між двома людьми, протягом тривалого періоду, між працівником, який має великий обсяг відповідних знань, мудрості чи досвіду, і працівником з меншою мірою.

Особистість наставника відіграє ключову роль в успішному чи, навпаки, руйнівному впливі цього методу розвитку персоналу. Як зазначив В.В. Радченко «наставник повинен не тільки мати відповідні навички, знання або досвід, а й вміти правильно і своєчасно донести їх до підопічного» [9].

До того ж, окрім відмінних професійних навичок, наставники повинні володіти рядом особистих якостей, серед яких відповідальність, цілеспрямованість, чуйність, терпіння, винахідливість, володіння комунікативними навичками та високим ступенем самоорганізації. Для наставника важливо вміти залучати свого підопічного і заінтригувати його. Це значно підвищує мотивацію та ефективність процесу навчання співробітника.

У той же час, у разі успішного проходження стажування та навчання, наставник все одно має спостерігати за новим співробітником та бути готовим виручити у складний час. У нинішній термінології прийнято розрізняти наставництво, коли наставник має вищий офіційний статус, ніж студент і фактично є його керівником, і наставництво, коли стажеру співробітника допомагають рівноправні колеги.

На відміну від першого, другий випадок несе за собою менш офіційний характер, і між наставником та стажером встановлюються більш дружні та довірчі стосунки. Проте такий вид наставництва має певний недолік – пошук відповідного працівника, який готовий стати наставником. До прикладу В.В. Радченко зауважив, що «для такого формату навчання прийнято застосовувати термін баддинг, а самого наставника прийнято називати «бадді» (від англ. Buddy – друг, дружище)»[9].

Також М.Е. Морозова відмітила, що «важливим аспектом наставництва як методу розвитку персоналу є те, що воно не вимагає відриву від робочого процесу»[1, с.11]. Тобто протягом усього періоду стажування наставники не тільки допомагають стажерам здобути певні знання та навички, а також продовжують виконувати свої функціональні обов'язки. Причому, що процес навчання під час наставництва відбувається за допомогою вирішення типових

робочих завдань, що, в свою чергу, дає змогу відразу виявити невідповідність теоретичної підготовки і практичної діяльності.

Насправді розрізняють формальне, неформальне та ситуаційне наставництво. Неформальне наставництво, як зазначив В.В. Радченко це «відносини, які виникають між партнерами самостійно» [9]. Формальне ж наставництво «полягає в поясненні цілей роботи і навчанні на спеціально організованих тренінгах» [1, с. 9]. А ситуаційне наставництво – це підтримка та надання новачку допомоги під час вирішення складних завдань.

Зазвичай, молоді фахівці на початку своєї трудової діяльності стикаються з деякими труднощами. Насамперед це пов'язано з виконанням функціональних обов'язків та налагодженням стосунків з колегами. Зважаючи на це, можна зробити висновок, що система наставництва є важливим елементом при адаптації нових працівників, оскільки це дасть змогу усунути більшість проблем, які виникають на початку роботи.

Метою наставництва є різностороння адаптація новачків, розкриття їх здібностей у визначеному напрямленні та психологічна підтримка. Також наставництво допомагає розвинути управлінські та комунікативні навички наставника. Визначимо основні функції наставництва:

Таблиця 1.2 – Основні функції наставництва

Функція	Опис
Розвиваюча	«Наставництво забезпечує розвиток трудового потенціалу та компетенції працівників, забезпечує кар'єрний розвиток» [7, с.234].
Креативна	«Наставництво дає змогу працівникам максимально проявити ініціативи, генерувати нові ідеї, приймати креативні рішення» [7, с.234].
Комплексне консультування	«Наставництво може використовуватися в усіх сферах та усіма підрозділами, на будь-якій стадії» [7, с.234].
Мотивуюча	«Наставництво дає змогу працівникам забезпечувати досягнення цілей як особистих, так і підприємства в цілому» [7, с.234].
Адаптаційна	«Наставництво дає змогу працівникам швидко пристосуватися до мінливих умов навколишнього середовища» [7, с.234].

Джерело: розроблено автором на основі [7, с. 234]

Головне завдання наставника – підтримка та допомога недосвідченому працівнику. Наставник має на особистому прикладі показати, як потрібно виконувати завдання, та пояснити свої дії. Стажер в цей спостерігає та опановує новий матеріал, а також за необхідністю обговорює з наставником незрозумілі питання.

Головне завдання наставника – бути провідником для некомпетентного молодого працівника. Ментор має власноруч показати, як виконувати поставлені завдання та розказати про всі процеси трудової діяльності. Тим часом, стажер має спостерігати та відмічати для себе не зрозумілі моменти, які потім зможе прояснити.

Одним з показників оцінки ефективності наставника є виконання покладених на нього функціональних обов'язків персоналу (початківця) в період адаптації.

У нашому розумінні «наставництво» – це своєрідна система гармонічних та дружніх взаємин між практикованими та молодими спеціалістами під час передачі знань, «умінь і трудових навиків, що розкривається у формі індивідуального чи колективного, формального чи неформального шефства, що має тісний зв'язок із професійною підготовкою, адаптацією молодих працівників і розвитком їх трудового потенціалу» [2].

Відмітимо, що саме тоді, коли працівник займає вакантну посаду, має бути активована система наставництва. Це здійснюється для того, щоб «пришвидшити процеси соціалізації співробітника у колективі та інтеграції у виробничу діяльність підприємства, полегшити перехід нових працівників на необхідний рівень робочих результатів» [2].

Завдяки цьому формуються ефективні зв'язки внутрішньо-фірмової комунікації, що, в свою чергу, позитивно впливає на психологічний клімат працівників та командну роботу. Водночас дуже важливо, щоб система наставництва не була відокремлена від інших систем управління персоналом.

До прикладу В.І. Притула відобразив «взаємозв'язок наставництва та інших систем управління персоналом у процесі генерації та розвитку молодого покоління працівників» [2]. Схема висвітлена на рис.1.1.

Доцільно зауважити, що в компанії введення системи наставництва є раціональним в силу наступних умов:

1. По-перше, на підприємстві недостатньо персоналу середнього віку: в майбутньому ця проблема буде все більш актуальною через старіння української нації;

2. По-друге, професійна підготовка випускників відрізняється від вимог, який пропонує ринок праці сьогодні. Більшість випускників підвищують свою кваліфікацію завдяки навчанню на робочому місці, саме процес наставництва допомагає їм в цьому.

3. По-третє, процес наставництва поєднує в собі функціонування декількох підсистем управління персоналом, а саме: навчання, оцінювання та адаптація працівників;

4. По-четверте, компанія запланувала розширення штату, наставники допоможуть швидко та якісно ввести новачків у робочий процес.

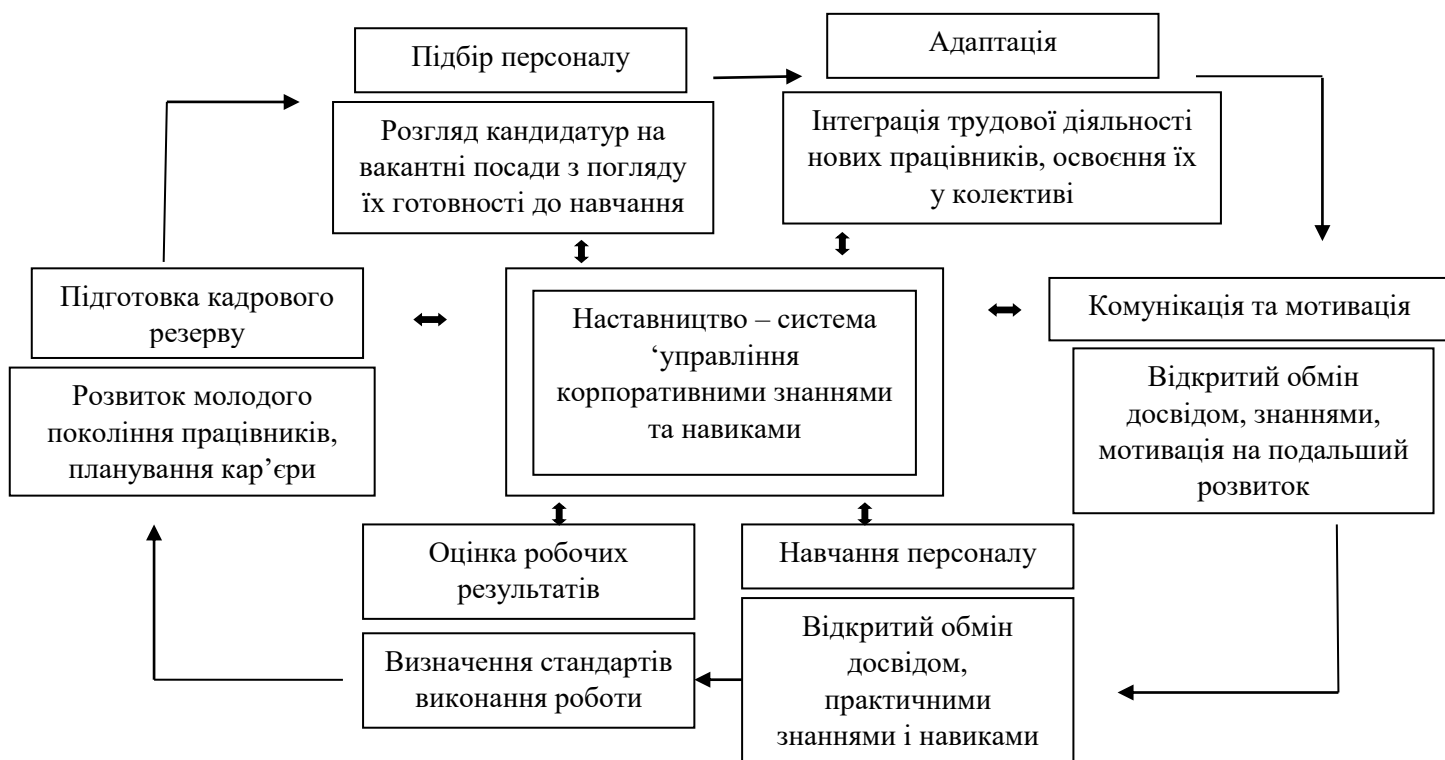


Рисунок 1.1. – Наставництво в процесі професійного становлення та розвитку молодого покоління працівників на підприємстві [2].

При побудові системи наставництва важливий вибір системи заохочення: якщо для молодих недосвідчених працівників співпраця з наставником є консолідація, то над зацікавленістю менторів потрібно попрацювати.

З одного боку, наставництво – «наставництво — це робота, що вимагає від наставника значних витрат часу та сил» [2]. У той же час у наставника менше навантаження через орієнтацію на підопічних. З огляду на це, особливо у випадку підрядної форми оплати праці, потреба в системі додаткової оплати видається обґрунтованою.

З іншого боку, В.І. Притула стверджував, «якщо наставництво відбувається лише через можливість додаткового заробітку, то такі працівники формальним підходом дискредитують всю систему» [2]. Рішення цієї проблеми – баланс між грошовою винагородою та створенні культури, в якій наставництво розглядається як призначення, що виділяє наставника від інших співробітників в колективі – саме з такою метою має бути застосована нематеріальна мотивація наставників і менторів.

Робота наставника багато в чому залежить від стажера, тому часто важко встановити показники ефективності наставництва. Деякі новачки досягнуть успіху без наставника, а деякі з досвідченими наставниками нічого не зроблять, тому підвищення по підопічним не може бути єдиним критерієм оцінки ефективності наставника. Тому зусилля наставника слід цінувати так само, як і результати.

Метою системи наставництва є надання новим співробітникам певних знань та навиків, формування позитивної соціально-психологічної атмосфери, оптимізації витрат на навчання нових співробітників.

Завдання системи наставництва виділимо наступні:

- ефективність адаптації новачків до корпоративної діяльності;
- підвищення якості навчання відповідно до потреб і вимог компанії;

- підвищення кваліфікації кадрів;
- зниження плинності кадрів;
- сприяння поглинанню корпоративної культури новими співробітниками наставництво.

Виділимо основні етапи розробки та впровадження системи наставництва.

Перш ніж приступити до реалізації системи наставництва, необхідно зрозуміти етапи його розвитку. Компанія, взаємодіючи з корпоративними клієнтами дотримується наступного плану:

1. Аналіз поточного стану справ у компанії;
2. Вивчення очікувань всіх зацікавлених сторін;
3. Встановлення цілей та завдань системи наставництва;
4. Вибір наставників і менторів та порядок формування їх стану;
5. Розвиток мотивації системи наставників і менторів;
6. Заходи щодо запровадження та підтримки наставництва;
7. Розробка критеріїв оцінки ефективності підопічних;
8. Розробка критеріїв оцінки ефективності наставників і менторів та наставництва в цілому;
9. Моніторинг та корекція системи наставництва.

Тепер давайте зупинимося на кожному етапі розробки та реалізації системи наставництва.

Аналіз сучасного стану справ у компанії. Перше, що потрібно зробити, це вивчити ситуацію в компанії та намагатися зрозуміти, чи така форма підготовки персоналу як згадування вирішити проблему, і який результат буде на виході. Щоб визначити проблему та діагностувати ситуацію, рекомендуємо провести експрес-аналіз з використанням кількох з наступних методів:

1. Аналіз звітів та статистичних даних про відбір та звільнення персоналу;
2. Аналіз необхідності навчання та оцінки результатів останнього навчання;
3. Оцінка персоналу для розвитку професійної та значущої компетенції;

4. Функціональний аналіз діяльності окремих категорій працівників;
5. Моніторинг ринку праці;
6. Маркетинговий аналіз компаній-конкурентів;
7. Інтерв'ю з керівниками та персоналом структурних підрозділів.

Все це дозволяє вам отримати необхідну інформацію про ситуацію в компанії в цілому, а також її позицію стосовно конкурентів, посад на ринку праці, прийняті системою мотивації та заробітної плати, існуючі вимоги до компетенцій працівників та керівників та наявність перспектив розвитку працівників у компанії.

Для того, щоб наставництво могло працювати на користь компанії, воно має задовольнити наступні умови:

1. Дотримання стратегічних та тактичних завдань підприємства та задоволення потреб бізнесу;
2. Орієнтація на професійні потреби та мотиви всіх суб'єктів, включених до наставництва;
3. Підтримка з управління компанією та чіткою, розбірливою й зрозумілою системою відносин для всіх категорій співробітників.

Наставництво, а також будь-який процес, повинен мати специфічні, досяжні та вимірювані цілі, інакше він буде нести руйнівну функцію і призведе до швидкого емоційного «вигорання» багатьох учасників.

Наприклад, цілі для системи наставництва, що впливають з стратегії розвитку компанії, можуть бути сформульовані таким чином:

1. Зменшення процесу адаптації нових працівників до трьох місяців;
2. Зменшення кількості помилок нових працівників у процесі адаптації на 30%;
3. Збільшення кількості працівників, які успішно пройшли адаптацію та виконуючи сертифікаційні завдання з оцінкою, не нижче, ніж «добре» до 80% тощо.

І завдання, які компанія планує вирішити, впроваджуючи наставництво, може звучати так:

1. Контроль та оцінка поточних результатів працівників;
2. Підвищення рівня лояльності працівників до підприємства;
3. Зміцнення мотивації до роботи цілого персоналу компанії та інших.

В силу вищенаведеного, підхід до встановлення цілей та завдань повинен бути вичерпним. Ось чому необхідна попередня діагностика ситуації. Необхідно проаналізувати всі блоки системи роботи з персоналом, інакше можна вибрати інструмент, який не зможе вирішувати бізнес-завдання.

Отже, відповідно до розробленого плану, впровадження системи наставництва в організації містить наступні етапи:

- розробка цілей і задач системи наставництва;
- оцінка залученості нового співробітника;
- розробка показників результативної співпраці менторів та працівників, які адаптуються;
- розробка системи мотивації;
- розробка Положення про менторство та наставництво;
- відбір наставників і менторів із числа компетентного та висококваліфікованого персоналу компанії;
- навчання наставників і менторів;
- розробка плану запровадження системи наставництва;
- запуск пробної версії системи наставництва;
- оцінка комунікації наставників та стажерів;
- розгляд підсумків пілотної системи наставництва: якщо результати загалом позитивні – при необхідності коригувати та впровадити програму, якщо результати негативні – компанія повністю переглядає концепцію програми наставництва .

Коли система наставництва не має нічого спільного з ефективністю та іншими програмами навчання та оцінки, компанія не отримує очікуваних від керівництва результатів і реалізує ідею системи наставництва. За дослідженнями В.І. Притули, «системний підхід до організації наставництва може забезпечити

цілу сукупність переваг для новачків, наставників та діяльності підприємства в цілому» [2]. Прогнозований позитивний ефект наведений нами у табл.1.3.

Таблиця 1.3 – Сукупність очікуваних позитивних ефектів від впровадження системи наставництва на підприємстві.

новачок	Переваги	
	наставник	підприємство
<ul style="list-style-type: none"> — допомога та підтримка наставника у процесі навчання на підприємстві; — комплексне знайомство з організацією; — розвиток особистих якостей під час підвищення свого професійного рівня; — засвоєння досвіду; — менша вірогідність конфліктів з колегами через недостатній рівень знань і практичної підготовленості 	<ul style="list-style-type: none"> — активна участь у розвитку своєї команди; — підвищення авторитету і статусу в колективі; — реалізація власного потенціалу завдяки успішному виконанню нових функцій; — особистий розвиток, що стимулюється потребою оновлювати свої знання, необхідністю слідкувати за професійними новаціями 	<ul style="list-style-type: none"> — зменшення часу, необхідного для адаптації нового працівника; — добре навчений та підготовлений персонал до роботи в умовах цього підприємства; — ефективніша підготовка керівних кадрів; — підвищення культурного рівня персоналу; — орієнтація на роботу в команді

Джерело розроблено автором на основі [2]

Як підсумок, добре продумана та якісно підготовлена програма наставництва «допомагає розвивати людські ресурси, налагоджує механізми корпоративного навчання та інтегрується з іншими системами управління персоналом на підприємстві» [2].

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що компанії, які прагнуть залишатися успішними на ринку завдяки висококваліфікованим працівникам, мають дотримуватися принципів удосконалення системи наставництва, оскільки вона є найпродуктивнішим методом адаптації нових працівників.

Втім, є й компанії, для яких менторство стає важливим пунктом структурування власного досвіду та знань. Адже воно також дає можливість вчитися у практика, вчитися на практиці, переймаючи найкращий досвід і методи. Це індивідуальна робота, коли новачок може поставити запитання, дізнатися саме те, що його хвилює, зрозуміти професійно-психологічний профіль сфери, яку він

розвиває, або сфери, яка його цікавить. Ментор – інсайдер. Він знає та пройшов той шлях, на який встає підопічний, і може підказати, де найбільші перешкоди, як до них підготуватися та пройти цей шлях найефективніше.

1.2. Методика оцінювання ефективності менторства та наставництва при адаптації працівника в компанії

У наш час для більшості організацій адаптація пов'язана з наміром знизити витрати на підбір персоналу. Великий вплив на адаптацію має правильність процесу найму. Відповідність найманого працівника вимогам посади дозволяє зменшити витрати часу на введення в посаду та уникнути помилок, пов'язаних з прийомом кандидата, нездатного виконувати свої обов'язки. У протилежному випадку виникають непрямі витрати, викликані відмовою в прийомі на роботу більш кваліфікованого працівника.

Тому при прийомі на роботу нового співробітника, компанії часто застосовують «партнерський» підхід. Саме за допомогою цього підходу менеджер з персоналу швидше усвідомлює, чи відповідає кандидат вимогам посади. І відповідно, використовуючи такий підхід, знижуються витрати на найм персоналу і його адаптацію, оскільки досвідчений роботодавець знає, що ідеальних працівників не буває.

Як зазначає Ю.Ю. Омельченко «основними показниками, які в комплексі дозволяють оцінювати ефективність наймання персоналу, є:

1) швидкість наймання (середня тривалість пошуку та закриття вакантної посади в організації);

2) вартість наймання (загальний рівень витрат на заповнення вакантної посади; ступінь відхилення фактичних витрат на підбір персоналу від запланованих; середній розмір витрат на залучення одного потенційного кандидата);

3) якість наймання (питома вага працівників, які не пройшли випробувального терміну; тривалість навчання нових працівників; плинність нових працівників; результати праці нових працівників; рівень порушення трудової дисципліни і корпоративних правил поведінки новими працівниками; відгуки клієнтів, постачальників, колег, керівників, підлеглих)» [4].

Розрахунок часу, витраченого на закриття однієї вакансії, допомагає визначити швидкість, з якою працює менеджер з підбору персоналу. Обчислити термін закриття вакансії можна за наступною формулою:

$$V_{зв} = K_d : K_{зв} \quad (1.1),$$

де: K_d – кількість днів роботи над заповненням всіх існуючих вакансій за звітний період; $K_{зв}$ – загальна кількість закритих вакансій за звітний період.

Щодо вартості наймання, сума, яку підприємство витрачає на підбір залежить від багатьох факторів, а саме: рівня посади, професії, каналів пошуку, методів відбору тощо. Зазвичай вартість закриття вакансії обчислюється шляхом додавання прямих і непрямих витрат.

Сьогодні став дуже поширений метод наставництва при адаптації працівників. Завдяки підтримці наставників, нові працівники швидше адаптуються на робочому місці, засвоюють певні знання й навички та скоріше вливаються в колектив. Це, в свою чергу, знижує плинність кадрів та фінансові й часові витрати на повторний підбір.

Критерії ефективності системи менторства та наставництва при адаптації працівника у компанії вбачаємо наступні:

1. Досягнення цілей системи наставництва.
2. Думка всіх учасників системи.
3. Досягнення співробітниками необхідної результативності.
4. Відповідність профілю посади та поведінкові зміни.
5. Економічна ефективність.

Давайте розглянемо кожен із показників докладніше.

1. Досягнення цілей системи наставництва. Передбачає співвіднесення та порівняння стратегічних цілей компанії з метою впровадження системи наставництва та отриманими результатами.

2. Думка всіх учасників системи. Анкетування – кращий метод опитування всіх членів системи, за допомогою якого можна отримати інформацію про відношення співробітників до програми наставництва. Потім отримані дані порівнюють з очікуваними результатами.

3. Досягнення співробітниками необхідної результативності. Для оцінки цього параметра необхідна статистика за середніми термінами досягнення співробітниками необхідних результатів до впровадження системи наставництва та отриманими підопічними показниками після застосування програми.

4. Відповідність профілю посади та поведінкові зміни оцінюються в ході атестації персоналу, за допомогою спостереження або тестування із застосуванням оціночних бланків. Отримані результати порівнюються з існуючими профілями посад та бажаними стандартами поведінки. Причому, слід оцінювати зміни у поведінці як підопічних, так й їхніх наставників і менторів. Оскільки вони проходили спеціальну програму навчання, потрібно оцінити і рівень її ефективності, оскільки вона є частиною системи наставництва.

5. Економічна ефективність. Передбачає визначення тієї реальної вигоди, яку отримує компанія внаслідок застосування системи наставництва. Щоб підрахувати економічну ефективність, необхідно повернутися до поставлених перед використанням цілей. Наприклад, метою впровадження системи наставництва було зменшення плинності персоналу.

Тому, необхідно враховувати затрати на підбір працівника на додатково введenu посаду менеджера з адаптації та навчання. У разі, якщо витрати на підбір працівника нижчі за витрати на програму наставництва, то висновок очевидний. На цьому етапі розвитку компанії використання системи наставництва економічно не вигідно. Це може бути пов'язано з недосконалою організацією самого процесу наставництва. Проте все ж таки, слід розглянути чи є доцільним впровадження системи наставництва. Можливо, це пов'язано з іншими

організаційними елементами або поганою організацією самого процесу. У будь-якому випадку є привід задуматися про доцільність програми у тому вигляді, в який вона має в теперішній час.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ НАСТАВНИЦТВА ТА МЕНТОРСТВА ПРИ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ ТОВ «Укragenроком»

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Укragenроком»

Одна із найпотужніших аграрних компаній в Україні «Укragenроком» – була відкрита у 1999 році. Пройшовши довгий та нелегкий шлях до успіху, на сьогоднішній день вона стала досить конкурентоспроможною організацією, яка має 6 представництв в різних містах нашої країни, 14 регіональних складів та найголовніше – 22-річний досвід плідної співпраці з українським аграрним сектором.

«Центральні цілі ТОВ «Укragenроком» – професіоналізм, дотримання високих стандартів обслуговування клієнтів, повага до своєї справи та досягнення поставлених цілей. Адже успіх можна отримати лише тоді, коли кожен працівник вважає себе частиною одного цілого, зацікавлений в досягненні спільної мети та в саморозвитку. А нагородою такої діяльності, в свою чергу, стають повага партнерів і клієнтів, визнання конкурентами, збільшення бази клієнтів, чиста репутація та перспективне майбутнє» [15].

«Місія компанії «Укragenроком» – задоволення потреб партнерів у високоякісній продукції і високопрофесійних консультаційних послугах» [15].

«Лозунг компанії – «Подбаймо про врожай разом», це не просто гучне гасло, красиві слова чи рекламний хід для команди компанії, а це роки активного розвитку та успішної роботи в українському аграрному секторі» [15].

«При побудові стратегії компанії «Укragenроком», керівництво керувалося такими принципами, як:

- відповідність перед клієнтами;

- чесність в партнерських відносинах;
- розуміння та взаємодопомога;
- надання висококваліфікованої допомоги;
- безумовне досягнення цілей співробітництва;
- відданість справі» [15].

Тому стратегічно компанія будує свою роботу так, щоб клієнт був забезпечений найякіснішою продукцією у найкоротші терміни за привабливими цінами. Для цього підприємство понад 20 років створювало механізми, що допомагають супроводжувати клієнта від зародження урожаю до отримання прибутку.

Досліджувана компанія на сьогоднішній день опанувала такі напрямки діяльності, як:

- 1) Продаж мінеральних, водорозчинних та мікродобрив;
- 2) Реалізація високоякісних засобів захисту рослин і насіння польових культур;
- 3) Професійний агрономічний консалтинг та комплексний підхід до кожного клієнта;
- 4) Фінансові програми та сервіси для постійних клієнтів.

Аналіз діяльності ТОВ «Укראгроком» також слід здійснити у вигляді SWOT-аналізу, в якому будуть відображені сильні, слабкі сторони розвитку і можливості, і загрози для компанії наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Укראгроком»

Сильні сторони розвитку галузі	Слабкі сторони розвитку галузі
1. Стійке зростання обсягів виробництва продукції сільськогосподарського виробництва	1. Відсутність науково-обґрунтованої системи сівозміни
2. Зростання врожайності зернових культур	2. Слабке формування спеціалізації сільськогосподарського виробництва на різних рівнях, отримання максимальної кількості необхідної суспільству продукції при мінімумі матеріально-грошових витрат
3. Застосування нових сортів зернових культур	3. Низький рівень виробництва конкурентоспроможної продукції

Продовження таблиці 2.1

4. Впровадження нової більш перспективної технології на вирощуванні овочів закритого ґрунту-малооб'ємна культура на крапельному поливі	4. Висока витратність застосовуваних в даний час систем землеробства, що базуються на оранці або глибокому безвідвальному розпушуванні
5. Застосування хімічних засобів захисту рослин на основі науково-обґрунтованого плану інтегрованого захисту рослин, який передбачає застосування і біологічних засобів захисту	5. Зниження обсягів виробництва картоплі, овочів і плодів
Можливості	Загрози
1. Зростання обсягів виробництва продукції;	1. Відсутність твердих закупівельні цін на зернові культури;
2. Підвищення товарності продукції;	2. Закупівля зернових через посередників;
3. Підвищення ефективності виробництва на основі новітніх досягнень аграрної науки, застосування сучасних форм і методів управління;	3. Недостатня державна підтримка програм і заходів з розвитку рослинництва – на підтримку елітного насінництва;
4. Посилення контролю за використанням земельних паїв;	4. Диспаратет цін на сільгосппродукцію та енергоносії;
5. Підвищення рівня зарплати сільських трудівників;	5. Відсутність можливості отримання довгострокових позикових коштів;

Джерело розроблено автором на основі [15]

Як зазначено в SWOT-аналізі, спостерігається тенденція подальшого вдосконалення, як виробництва, так і обладнання, технологічного оснащення. На даний момент часу компанія ТОВ «Украгроком» має значні плюси в рослинництві.

Провідний ресурс компанії – це її персонал (Додаток А Положення про пошук, підбір та адаптацію персоналу).

На підприємстві працює понад 100 висококваліфікованих співробітників. «Колектив «Украгроком» – це команда професіоналів, об'єднана спільними корпоративними цілями, які поділяють ключові цінності компанії, а саме: командний дух, єдність та згуртованість» [15].

В таблиці 2.2 відображена детальна інформація відносно організаційної структури ТОВ «Украгроком».

Таблиця 2.2 – Організаційна структура компанії

№	Департамент	Підрозділи
1	фінансовий департамент	відділ казначейства
		планово-економічний відділ
		відділ управління бухгалтерського обліку
		відділ з фінансової роботи
2	департамент безпеки	відділ забезпечення економічної та фінансової безпеки
		відділ забезпечення внутрішньої та власної безпеки
		відділ забезпечення технічної та ІТ безпеки
		відділ по роботі з проблемною дебіторською заборгованістю
3	комерційний блок	департамент продажу
		відділ агроконсалтингу
		відділ закупівель,
		відділ підтримки продажів
		відділ с/г продукції
		відділ с/г продукції
		департамент мікро добрив
		департамент логістики
4	департамент МТТ та АЗ	адміністративний відділ
		транспортний відділ
		диспетчерський відділ
5	юридичний відділ	
6	відділ управління персоналом	
7	відділ інформаційних технологій	
8	керівництво підприємства	генеральний директор, заступники

Джерело: розроблено автором на основі [15]

«Керівництво підприємства – генеральний директор, його заступники та директора прагнуть до ділової досконалості свого підприємства і розуміють, що для забезпечення ефективної діяльності в умовах ринкової економіки, підвищення конкурентоздатності продукції і розширення ринків збуту необхідна чітка система управління підприємством. Відмітимо, що організаційна структура ТОВ «Украгроком» є досить розгалуженою та багаторівневою. Також наявні відділи, які безпосередньо на пряму підпорядковуються генеральному директору» [15].

Організаційна структура ТОВ «Украгроком» є лінійно-функціональною, оскільки саме така структура найбільш поширена на сьогоднішній день. Використовуючи цю організаційну структуру, можна з легкістю поєднати «лінійні підрозділи, що здійснюють весь обсяг робіт економічної діяльності, з відділами та

департаментами, що реалізують конкретні функції управління в розмірі всієї організації (виробництво, фінанси, маркетинг, кадри тощо)» [15].

Також застосування лінійно-функціональної організаційної структури управління дозволяє керівництву компанії фокусувати свою увагу на вирішення першочергових проблем для покращення рівня розвитку підприємства, налагоджувати зв'язки з зовнішнім середовищем для прискорення взаємодії в співпраці та оперативно приймати рішення шляхом передавання поточного управління керівникам лінійних підрозділів і функціонального розподілу управлінської діяльності компанії в цілому.

В таблиці 2.3 відображені показники руху персоналу в ТОВ «Укragроком» за 2019-2021 роки.

Таблиця 2.3 - Показники руху персоналу організації за 2019–2021 роки

Найменування показників	Значення показників за роками			Зміна показників, + / –			
				2020р. до 2019р.		2021р. до 2020р.	
	2019	2020	2021	абс.	відн., %	абс.	відн., %
А	1	2	3	4	5	6	7
1. Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	225	191	133	-34	-15,11	-58	-0,304
2. Прийнято працівників, осіб	35	45	27	10	28,6	-18	-40
3. Вибуло працівників, усього осіб	63	79	85	16	25,4	6	7,6
з них:							
– з причин скорочення штатів	45	62	76	17	37,8	14	22,6
– за власним бажанням	6	5	3	-1	-16,7	-2	-40
звільнено за прогули та інші порушення трудової дисципліни	2	3	1	1	50	-2	-66,7
– невідповідність займаній посаді	3	5	2	2	66,7	-3	-60
– призов до армії, вибуття на навчання, вихід на пенсію та з інших причин, передбачених законом	7	4	3	-3	-42,9	-1	-25
4. Загальний коефіцієнт обороту	0,44	0,65	0,82	0,21	X	0,17	X

Продовження таблиці 2.3

5. Коефіцієнт обороту по прийому	0,16	0,24	0,20	0,08	X	-0,04	X
6. Коефіцієнт обороту по звільненню	0,28	0,41	0,64	0,13	X	0,23	X
7. Коефіцієнт плинності персоналу, %	0,036	0,042	0,03	0,006	X	-0,012	X
8. Коефіцієнт сталості	0,012	0,037	0,023	0,025	X	-0,014	X
9. Коефіцієнт змінюваності	0,156	0,24	0,20	0,084	X	-0,04	X
10. Коефіцієнт заміщення	0,56	0,57	0,32	0,01	X	-0,25	X

Джерело розроблено автором на основі [15]

Коефіцієнт плинності у компанії «Украгроком» у 2019 році = 3,6%, у 2020 році = 4,2%, у 2021 році = 3%. Порівнюючи такий рівень плинності на підприємстві із рівнем природної плинності, який коливається у межах 5-7% облікової чисельності працівників, то можна зробити висновок, що такі показники у компанії є в межах норми, відбувається своєчасне оновлення колективу. Проте також спостерігається негативний процес старіння персоналу, що спиняє можливість відновлення якісного кадрового складу завдяки відсутності тенденцій до оновлення професійно-кваліфікаційного рівня персоналу. На нашу думку, такий рівень плинності не вимагає до вживання особливих заходів з боку керівництва та кадрової служби.

Показник заміщення у 2019 році = 0,56, у 2020 році = 0,57, у 2021 році = 0,32. Отже, як ми бачимо, ці показники < 1. Це говорить нам про скорочення кількості робочих місць на підприємстві.

Менеджер з персоналу – працівник, який постійно контактує з персоналом компанії та кандидатами, представляючи її інтереси.

Менеджер з персоналу компанії ТОВ «Украгроком» перш за все слідкує за розвитком кадрової стратегії, яка складається з таких напрямів:

- Рекрутинг – планування та підбір персоналу відповідно до вимог підприємства;

- Адаптація персоналу – розробка й удосконалення програми адаптації та наставництва для новачків;
- Навчання та розвиток – розробка програми навчання для молодих спеціалістів та підвищення кваліфікації для працюючих працівників;
- Оцінка персоналу – створення персональних критеріїв для оцінювання працівників відповідно до вимог компанії;
- Створення кадрового резерву;
- Мотивація персоналу – матеріальне та нематеріальне заохочення працівників;
- Розвиток внутрішнього PR компанії, створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі;
- Розвиток зовнішнього PR, підтримка позитивного бренду роботодавця.

HR – менеджер компанії ТОВ «Укragроком», в період адаптації нових працівників, знайомить їх з компанією, колективом та безпосередньо з їх наставником, а також проводить екскурсію по офісному приміщенню.

Також менеджер з персоналу особисто відбирає наставників за такими критеріями: володіння необхідними знаннями, наявність певної професійної кваліфікації, стаж роботи не менше 2-х років на даній посаді. Проте варто зауважити, що не кожен досвідчений фахівець може бути наставником. Навіть якщо він є професіоналом своєї справи та досконало виконує завдання, наставник може не мати таких особистісних якостей, як вміння навчати інших, комунікативні навички, вміння працювати в команді тощо. Саме через неправильний підбір наставника, новачки досить часто звільняються у зв'язку з нестачею до них уваги.

Також в компанії не має прописаного документу, який би регламентував систему наставництва.

А загалом можна сказати, що організаційна структура ТОВ «Укragроком» є передумовою результативної праці всіх підсистем підприємства, а також основою для досягнення поставлених стратегічних цілей.

2.2 Аналіз системи управління при адаптації працівника в компанії ТОВ «Украгроком»

Під час здійснення управління персоналом своєрідну увагу компанія «Украгроком» звертає на процес найму та адаптації працівників. Оскільки саме в процесі найму та адаптації працівників, як зазначає Г.В. Назарова, відбувається «вивчення психологічних і професійних якостей працівника з метою встановлення його відповідності до вимог робочого місця і підбору з наявних претендентів того, хто найбільше підходить на це робоче місце, з врахуванням його кваліфікації, спеціальності, особистих якостей, здібностей, характеру та інтересів організації» [14, с. 162].

Відповідно до пункту 11 «Адаптація співробітника» положення «Про пошук, підбір та адаптацію персоналу» компанії «Украгроком» процес адаптації виглядає так:

1. Менеджер з підбору та адаптації персоналу заздалегідь, за 2-3 дні, інформує через електронну пошту відповідних співробітників про проведення ввідного тренінгу по напрямку та формує через календар зустріч керівника підрозділу та нового співробітника. Менеджер з підбору та адаптації бронює кімнату для переговорів.

2. Менеджер з підбору та адаптації персоналу інформує співробітників компанії про вихід нового співробітника через електронну пошту розсилкою на All_company (Додаток Б)

3. Безпосередній керівник в перший робочий день ставить новому співробітнику цілі та завдання на випробувальний термін, 2-3 місяці, та визначає критерії його проходження. Співробітник ознайомлюється з цілями та завданнями на випробувальний термін під особистий підпис

4. В перший робочий день менеджер з підбору та адаптації знайомить колектив з новим співробітником, роблячи акцент на особах, що будуть пов'язані з ним для виконання завдань по напрямку.

5. Менеджер з підбору та адаптації персоналу направляє на електронну пошту новому співробітнику листа «Welcome» (Додаток В) і телефонний довідник працівників, та інформує про час проведення ввідного тренінгу «Ласкаво просимо до Укragenроком».

6. Менеджер з підбору та адаптації проводить ввідний тренінг «Ласкаво просимо до Укragenроком» для нового співробітника та контролює його зустрічі з керівниками структурних підрозділів.

Після початку процесу адаптації триває випробувальний термін. Він може тривати від 1-го до 3-х місяців, а може бути продовженим до 6-ти місяців, в залежності від посади. Протягом випробувального терміну перевіряється відповідність співробітника посаді. Якщо стажер припустився помилок при виконанні завдань, то наставник вказує на них та повторно показує характерні нюанси трудової діяльності. Потім безпосередній керівник заповнює висновок за результатами терміну випробування зі своїми коментарями (Додаток Г). Та цей документ передається менеджеру з підбору та адаптації персоналу та залучається до особової справи співробітника.

Відповідно до пункту 14 «Періодичний контроль та завершення адаптації» положення «Про пошук, підбір та адаптацію персоналу» компанії «Укragenроком»:

1. Наприкінці першого місяця роботи менеджер з підбору та адаптації персоналу проводить з новим співробітником бесіду для оцінки успішності проходження випробувального терміну та адаптації.

2. Для оцінки якості адаптаційних заходів новий співробітник по закінченню першого місяця заповнює оціночний лист (Додаток Г).

3. «Адаптація нового співробітника вважається успішною, якщо він засвоїв організаційну структуру, принципи та систему управління в компанії, дотримується правил внутрішнього трудового розпорядку компанії та норм дисципліни праці» [15].

4. «Процес адаптації нового співробітника не обмежується випробувальним терміном та, при необхідності, пролонгується за умов дотримання вимог чинного трудового законодавства України» [15].

5. На всіх етапах адаптаційного процесу менеджер з підбору та адаптації персоналу підтримує зворотній зв'язок з новим співробітником, що дозволяє визначити якість адаптаційних заходів та роботи в підрозділах компанії в цілому.

6. По завершенню адаптаційних заходів новий співробітник заповнює анкету зворотного зв'язку за підсумками адаптації (Додаток Д), а керівник підрозділу (наставник) заповнює таблиць досягнень нового працівника. Після менеджер з персоналу збирає звіти та аналізує якість адаптації [4].

Відповідно до положення «Про адаптацію персоналу» ТОВ «Укragроком» найголовніші цілі, які компанія очікує отримати від процесу адаптації – це:

- мінімізувати плинність кадрів на етапі добору;
- скоротити час закриття вакансій;
- поліпшити вишкіл персоналу;
- мінімізувати кількість помилок у нових працівників на етапі опанування бізнес-процесів;
- скоротити час введення у посаду нових працівників;
- згуртувати колектив;
- сформувати в новачків лояльне ставлення до підприємства та задоволеність роботою;
- ствердити позитивний імідж підприємства на ринку праці [4].

В силу цього, фундаментальними завданнями адаптації у досліджуваній компанії є:

1) ознайомити нових працівників з умовами праці, обов'язками, правами, правилами внутрішнього трудового розпорядку, колективним договором, кодексом корпоративної етики та корпоративними стандартами роботи;

- сформувати:
 - у нового працівника – правильне розуміння посадових обов'язків, професійні навички та знання, потрібні для виконання посадових обов'язків в умовах підприємства;

➤ у керівника структурного підрозділу – об’єктивне уявлення про професійну придатність, особистісні риси, морально-психічні якості нового працівника;

2) знизити в нових працівників рівень невизначеності та тривожності, допомогти їм налагодити стосунки з колективом;

3) розвинути систему наставництва;

4) створити базу для кадрових рішень.

Разом із тим, основною проблемою та недоліком підприємства є те, що процеси адаптації проходять хаотично, не систематизовано та не структуровано. Наявні основні положення, але фактично план адаптації та наставництва не розроблений.

Тоді для пришвидшення адаптації нових працівників керівництво ТОВ «Украгроком» прийняло рішення впровадити систему наставництва як інструмент навчання молодих фахівців. Чільним аргументом стало те, що наставництво дасть змогу висококваліфікованим працівникам передати свої знання, навички та особливості трудової діяльності недосвідченим новачкам.

До прикладу, О.В. Курдес відмітив «позитивний ефект від «впровадження системи наставництва»» [13, с. 247].

Таблиця 2.4 – Позитивний вплив системи наставництва для наставників і менторів та компанії

Для наставників і менторів	Для компанії
<ul style="list-style-type: none"> • «Активна участь у розвитку своєї команди» [13, с. 247]; 	<ul style="list-style-type: none"> • «Зменшення часу, необхідного для адаптації нового працівника» [13, с. 247];
<ul style="list-style-type: none"> • «Підвищення авторитету і статусу в колективі» [13, с. 247]; 	<ul style="list-style-type: none"> • «Добре навчений та підготовлений персонал до роботи в умовах цієї організації» [13, с. 247];
<ul style="list-style-type: none"> • «Реалізація власного потенціалу завдяки успішному виконанню нових функцій» [13, с. 247]; 	<ul style="list-style-type: none"> • «Ефективніша підготовка керівних кадрів» [13, с. 247];
<ul style="list-style-type: none"> • «Особистий розвиток, що стимулюється потребою оновлювати свої знання, необхідністю слідкувати за професійними новаціями» [13, с. 247]; 	<ul style="list-style-type: none"> • «Підвищення культурного рівня персоналу» [13, с. 247];

Продовження таблиці 2.4

	<ul style="list-style-type: none"> • «Орієнтація на роботу в команді» [13, с. 247];
--	--

Джерело розроблено автором на основі [13, с. 247]

Спершу менеджер з персоналу розширила критерії для відбору наставників (Додаток Є). Наставник зобов'язаний:

- ознайомити нового працівника з життєдіяльністю компанії (організаційною структурою, корпоративною культурою, правилами поведінки, познайомити з колективом);
- проінформувати про правила внутрішнього трудового розпорядку;
- знати каталог продукції ТОВ «Украгроком» та ознайомити з ним новачка;
- показати новому працівнику робоче місце та приладдя для праці;
- проінформувати новачка про його функціональні обов'язки.

Як зазначає О.В. Чорнобиль, «за такого підходу можливо повністю покласти відповідальність за адаптацію персоналу на наставників» [11, с. 117].

Доцільно зауважити, що перед тим як призначати новому працівнику наставника, спочатку необхідно визначити, яких саме знань йому бракує. Наприклад, молодий спеціаліст вже працював за фахом, але він не знайомий з продукцією компанії «Украгроком». В такому разі йому краще підібрати наставника, який добре володіє інформацією про асортимент продукції та має досвід зі збуту.

Наступним кроком було вирішення питання заохочення наставників. Керівництво ТОВ «Украгроком» разом з HR-менеджером були впевнені, що грошова винагорода є кращим способом зацікавити кваліфікованих працівників у навчанні новачків.

Аналізуючи систему наставництва на підприємстві «Украгроком», можна зробити висновок, що увагу було акцентовано на матеріальній мотивації наставників та менторів.

Впровадження системи наставництва в ТОВ «Украгроком» пройшло в декілька етапів. Розглянемо їх детальніше.

На першому етапі було прийнято рішення менторам встановити доплату за наставництво у розмірі 10 % від суми щомісячної заробітної плати, а новому працівнику виплачувати мінімальну заробітну плату. Такий підхід було обгрунтовано тим, що наставник разом зі стажером зможуть виконати більший обсяг роботи, ніж наставник раніше виконував самостійно. І в кінці місяця, ментор мав отримувати бонус за виконання більшого обсягу роботи і ще додатково 10% за наставництво. Проте такий підхід показав негативний результат. Оскільки новий працівник не може виконувати роботу самостійно, то ментору постійно доводилося контролювати його дії. Як результат, продуктивність праці наставника знизилася, і відповідно очікуваного заробітку він не отримав. Отже, за такого підходу мотивація наставників знизилася.

Враховуючи збої першої версії системи заохочення наставників і менторів, на другому етапі до неї було внесені деякі зміни. Було прийнято рішення переглянути систему оплати за наставництво. Тепер наставники отримували свою фіксовану заробітну плату за встановлений їм обсяг завдань і 10% доплати за навчання новачків, як і минуло разу. Стажерам залишили виплату мінімальної заробітної плати. Проте певна упередженість такої системи наставницької мотивації до інтересів наставника виявилася досить швидко. Термін навчання було визначено від 6 до 9 місяців. Але через певні причини, такі як: обставина, через яку наставник не міг приділяти стажеру достатню кількість часу або відсутність роботи певного ступеня складності протягом тривалого проміжку часу, навчання можна було продовжити. Як підсумок, метою наставника стало не навчання стажера, а продовження періоду стажування, щоб заробити більше коштів. Такий варіант став неприпустимим для компанії «Украгроком». Тому керівництво разом з HR-менеджером знову вирішили переглянути систему заохочення наставників.

На третьому етапі менеджер з персоналу висунула пропозицію – пришвидшеного навчання нових працівників. За таким підходом наставники

отримуватимуть доплату обернено пропорційно терміну стажування. Тобто, чим менше часу молодий фахівець знаходить у статусі стажер, тим більшу доплату отримує наставник.

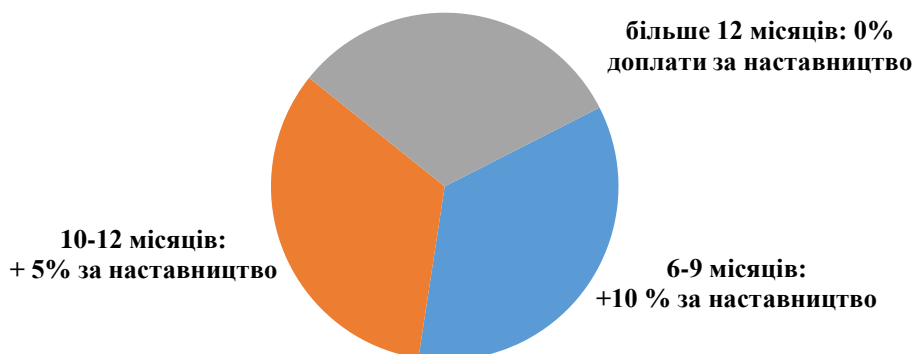


Рисунок 2.2. – Доплати за наставництво за різні періоди навчання

Джерело: розроблено автором на основі [15]

Застосування саме такого підходу щодо матеріального заохочення наставників в компанії «Уккрагроком» виявилось дієвим.

Втім, керівництво компанії не задоволено було тим, що якість навчання молодих фахівців залежатиме від оплати праці наставників.

Тож менеджер з персоналу запропонувала застосувати методи нематеріальної зацікавленості менторів.

Серед запропонованих методів можна виокремити такі:

- Серед працівників, що проходять адаптацію, влаштувати конкурс «Краще підготовлений фахівець». Наставник, підопічний якого здобув перемогу у заході, отримує відзнаку від керівництва та два додаткові дні до основної відпустки. Але як виявилось, така мотивація не є стимулом для наставників.
- Спроба переконати наставників, що їх робота є підтвердженням високого рівня професіоналізму. Проте такий метод теж не виявив зацікавленості менторів у наставництві.

Отже, запропоновані методи нематеріальної мотивації зазнали невдачі. Тому що, працівники, які мають великий досвід і усвідомлюють високий попит на

висококваліфікованих працівників, і так відчують визнання від ставлення керівництва та колег.

Тоді компанія відмовилася від проведення конкурсу та програми нематеріальної мотивації для наставників і менторів загалом.

2.3. Аналіз ефективності менторства та наставництва при адаптації працівника в компанії ТОВ «Украгроком»

Проаналізувавши процеси підбору та адаптації працівників в компанії ТОВ «Украгроком», слід визначити ефективність їх функціонування.

Підбір персоналу є одним з першорядних задач відділу управління персоналом в компанії «Украгроком», оскільки від якості та швидкості підбраного персоналу залежить продуктивність роботи організації.

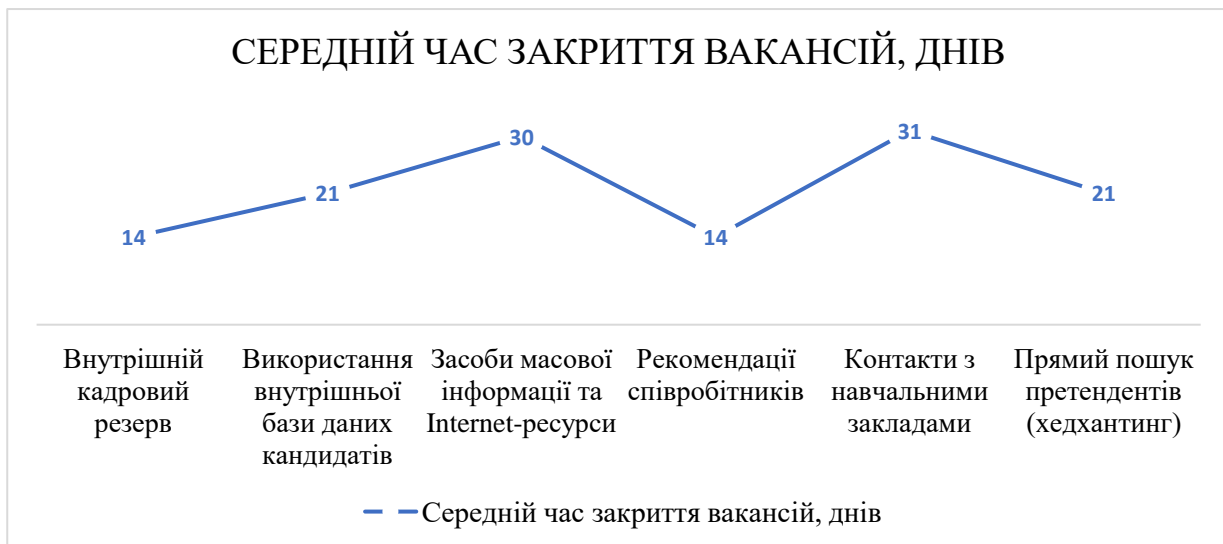


Рисунок 2.1 - Середній час закриття вакансій в ТОВ «Украгроком»

Джерело: розроблено автором на основі [15]

Аналізуючи дані показники, можна зазначити, що у компанії «Украгроком» наявна гнучка стратегія пошуку кандидатів через різні канали пошуку. Завдяки успішно підібраним інструментам пошуку, HR – менеджер

досить швидко закриває вакансії. Отже, можна свідчити про високу ефективність закриття вакансій.

Адаптація персоналу є одним з найважливіших процесів управління персоналом. Як зазначають А.В. Василик та К.В. Мурза, «добра організація та ефективність процесу адаптації мають забезпечити високі кількісні та якісні показники результатів праці, високу дисципліну й задоволеність працею, іншими елементами трудової діяльності в компанії, формування соціального статусу працівника в колективі» [16, с.143].

Тому варто зазначити, що ключовими показниками ефективності процесу адаптації молодих фахівців є тривалість навчання новачків, низький рівень плинності серед нових працівників та їх результати праці.

Таблиця 2.5 – Показники якості наймання та адаптації персоналу в компанії «Укראгроком» за 2019-2021 роки [15]

Найменування показників	Значення показників за роками			Абсолютне відхилення (+/-)		Відносне відхилення, %	
	2019	2020	2021	від 2019 року	від 2020 року	від 2019 року	від 2020 року
A	1	2	3	4	5	6	7
Питома вага працівників, які не пройшли випробувального терміну, від загальної кількості прийнятих на роботу, % (за рік)	8,1	10	6,9	1,9	-3,1	0,23	-0,31
Тривалість навчання нових працівників, днів (за рік)	60	90	40	30	-50	50	-55,5
Результати праці нових працівників, тис. грн. (за рік)	150	85	120	-65	35	-43,3	41,2
Плинність серед нових працівників, % (за рік)	5,7	6,6	3,7	0,9	-2,9	0,158	-0,44
Кількість скарг з боку споживачів, постачальників з вини нових працівників (за рік)	2	3	1	1	-2	50	-66,7

Проаналізувавши показники якості добору та адаптації персоналу в компанії «Украгроком», можна зробити висновок, що більшість нових працівників успішно проходять випробувальний термін та стажування й залишаються працювати в компанії. У 2021 році коефіцієнт плинності серед нових працівників становить 3,7%, що на 2% менше порівняно з 2019 роком та на 2,9% менше, ніж у 2020 році. Отже, можна зробити висновок, що запроваджена система наставництва на підприємстві є дієвою, але потребує удосконалення.

Щоб оцінити отриманий економічний ефект наставництва при адаптації працівника в компанії, потрібно розрахувати витрати на підбір персоналу за певний період та витрати на реалізацію програми наставництва. При цьому повинні бути враховані і тимчасові витрати керівників, наставників і менторів і пов'язані з ними витрати.

Використаємо наступну формулу:

$$\text{Економічна ефективність} = \Pi \times N \times V \times K - N \times Z \quad (2.1),$$

де Π – тривалість програми; N – кількість працівників, які пройшли програму; V – вартісна оцінка відмінностей у результативності праці кваліфікованих і не кваліфікованих співробітників; K – коефіцієнт приросту результативності в результаті навчання; Z – витрати на навчання одного працівника.

Таблиця 2.6 – Розрахунок вартості наставництва на підприємстві ТОВ «Украгроком» за різні періоди навчання у 2021 році

П	N	V	K	Z	Розрахунок економічної ефективності
6	9	10 000	0,50	2500	$E_1 = 6 \cdot 9 \cdot 10\,000 \cdot 0,50 - 9 \cdot 2500 = 272\,500$ грн
10	12	10 000	0,50	1250	$E_2 = 10 \cdot 12 \cdot 10\,000 \cdot 0,50 - 12 \cdot 1250 = 585\,000$ грн
12	6	10 000	0,50	0	$E_3 = 12 \cdot 6 \cdot 10\,000 \cdot 0,50 - 6 \cdot 0 = 360\,000$ грн

Джерело розроблено автором на основі [15]

Опрацювавши фінансово-економічні показники діяльності підприємства, ми встановили, що чистий прибуток підприємства у 2021 році становив 11 930 000 грн. Порівнюючи цей показник з витратами на адаптацію новачків, можна сказати, що для ТОВ «Украгроком» підхід пришвидшеного навчання є досить дорогим.

Отже, існуюча система наставництва в компанії має певні недоліки:

- відсутність документа, який би регламентував систему наставництва;
- відбір наставників здійснюється без оцінювання їх компетентностей;
- швидке та якісне навчання нових працівників залежить від

винагороди наставників, що є економічно не вигідно для підприємства.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ ПРОЦЕСУ НАСТАВНИЦТВА ТА МЕНТОРСТВА ПРАЦІВНИКА В ТОВ «Укragроком»

3.1 Пропозиції, спрямовані на вдосконалення існуючої системи менторства та наставництва працівників на підприємстві ТОВ «Укragроком»

Серед пропозицій, спрямованих на вдосконалення існуючої системи менторства та наставництва працівників в компанії ТОВ «Укragроком», були відзначені:

- розробка програми адаптації співробітників для категорії «молоді фахівці»;
- удосконалення системи наставництва та менторства.

Впровадження програми адаптації «молоді фахівці» допоможе новим працівникам подолати зайві переживання та покращити своє почуття в перші дні знайомства з компанією та колективом.

Спочатку сформулюємо цілі, завдання та терміни програми адаптації «молоді фахівці» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Основні положення програми адаптації співробітників категорій «молоді фахівці»

Ціль	Прискорення процесу входження нового співробітника на посаду
Задачі	<ul style="list-style-type: none"> – адаптація до вимог посади та компанії; – розвиток у професійній діяльності; – оцінка потенціалу з метою побудови кар'єри.
Адаптаційний термін	Перші три місяці роботи
Відповідальна особа	Менеджер з персоналу, безпосередній керівник - наставник

Джерело розроблено автором на основі [15]

О.О. Гетьман та В.А. Редько вважають, що «успішна програма адаптації персоналу сприяє створенню високомотивованого трудового колективу до виконання завдань, що стоять перед підприємством» [17, с. 973].

Програма адаптації включає в себе сукупність заходів, спрямованих на швидке залучення молодих спеціалістів в роботу компанії.

На нашу думку, в запропоновану програму адаптації «молоді фахівці» слід віднести такі заходи:

1) «Програма першого дня нового співробітника»

«Перший робочий день є вступним етапом діяльності співробітника в новій компанії. Основне знайомство з колективом і функціональними обов'язками відбувається в наступні дні. В цілому, програма першого дня нового співробітника категорій «молоді фахівці» і «робітники» не має істотних відмінностей. Основні документи та друковані матеріали, необхідні для реалізації програми першого дня: буклети, трудовий договір, Положення про підрозділ, посадова інструкція співробітника, журнал вступного інструктажу з техніки безпеки та охорони праці» [4].

Можна відзначити, що знайомство молодих фахівців з колективом є більш формальним і відбувається за допомогою наставника. Робочий персонал, як правило, об'єднується в бригади, що характеризуються самоорганізацією трудового колективу, неформальною взаємодією і, як наслідок, швидкою адаптацією нових співробітників.

2) Робота з наставником та ментором є наступним заходом в рамках програми адаптації молодих фахівців. Система наставництва є ефективним інструментом у програмі адаптації співробітників. Впровадження системи наставництва в компанії дозволить знизити плинність кадрів, кількість помилок і збоїв в роботі.

Успішний зарубіжний досвід наставництва та менторства можна спостерігати у США. За дослідженнями В.І. Притули, спершу система наставництва була націлена на «стрімке кар'єрне зростання молодих професіоналів у бізнесових організаціях і зосереджувалася на ролі наставника як

спонсора та захисника кар'єрного зростання молодої особи, котру наставник брав «під своє крило»[2]. Через 10 років ця ідея поширилася в Європі, де її стрімко модифікували та ввели в паралельну практику, якою не було передбачено, щоб наставники та ментори передавали свої знання та навички. Новачки повинні були самостійно навчатися на власних помилках. На думку І.М. Терюханової, М.І. Дрозача та Н.К. Стульпінаса, «на сьогоднішній день найрозповсюдженішим у світі підходом до наставницьких практик є європейська концепція розвиваючого наставництва» [19].

Нині існує переконання серед нових працівників, що теперішня система наставництва є неефективною, діючі фахівці мають низький рівень викладання, аби бути наставником.

Тоді ми вирішили провести соціологічне опитування серед працівників ТОВ «Украгроком» щодо їх бажання та спроможності навчати молодих співробітників. Результати анкетування колективу компанії показали, що 80% досвідчених та висококваліфікованих працівників готові стати наставниками для новачків.

Таким чином, для вдосконалення процесу наставництва при адаптації персоналу автором було запропоновано розробити Положення про наставництво та менторство, основні розділи якого представлені нижче:

Загальні положення.

1. Це положення встановлює вимоги до проведення наставництва в (ТОВ «Украгроком»).

2. Це Положення поширюється на фахівців, які здійснюють діяльність під керівництвом наставника.

3. Метою наставництва є надання допомоги молодим фахівцям (ТОВ «Украгроком») в їх професійному становленні. Наставництво передбачає швидке входження в спеціальність, пристосування нових співробітників до соціальних норм поведінки, що діють в трудовому колективі.

4. «Основними завданнями наставництва є:

- адаптація до роботи та закріплення молодих фахівців у відповідних підрозділах;
- прискорення процесу професійного становлення працівників;
- активізація у молодих фахівців інтересу професійному зростанню;
- формування основ корпоративної культури»[11].

Організація наставництва.

5. Наставництво встановлюється тривалістю до одного місяців.

6. Стаж роботи наставника, який призначається з письмової згоди, повинен становити не менше двох років.

7. За одним наставником закріплюється не більше двох стажерів.

8. Відповідальність за наставника несе керівник підрозділу, який зобов'язаний сприяти ефективному здійсненню наставництва.

9. Координацію роботи з наставництва здійснює начальник відділу кадрів, який:

- контролює діяльність наставників і менторів;
- готує наказ Про закріплення за стажистом наставника і представляє стажера працівникам відповідного підрозділу;
- формує склад наставників і менторів з числа працівників компанії, проводить інструктаж.

Система мотивації наставника.

10. Залежно від успішності проходження співробітником атестації за результатами стажування наставнику встановлюється доплата за наставництво у вигляді одноразової виплати в розмірі не більше 20% від окладу згідно займаної посади.

11. Якщо працівник не пройшов атестацію через неякісну роботу наставника, тоді наставник отримує одноразову виплату в розмірі, не більше 10% від окладу згідно займаної посади.

12. При незадовільній роботі наставника-оголошується зауваження.

Права та обов'язки наставника.

13. Наставник має право:

- вимагати від нового співробітника виконання завдань і вказівок;

14. Наставник зобов'язаний:

ознайомити нового співробітника з виробничими умовами підрозділу, основами корпоративної культури ТОВ «Укragроком»;

- надавати співробітнику індивідуальну допомогу у виконанні доручених завдань і функціональних обов'язків;

- особистим прикладом розвивати позитивні якості нового співробітника, коригувати його поведінку на роботі, залучати до участі в суспільному житті колективу.

Права та обов'язки стажиста

15. Стажист має право брати участь у формуванні індивідуального плану стажування та вносити пропозиції про його зміну, брати участь в обговоренні результатів стажування.

16. Стажер зобов'язаний:

– виконувати покладені на нього трудовим договором та правилами внутрішнього трудового розпорядку обов'язки;

– виконувати обов'язки, визначені інструкціями та положеннями для відповідних працівників.

Потім слід сформувавши список співробітників, які бажають стати наставниками. Список наставників і менторів формується, виходячи з запропонованих нами критеріїв (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Пропозиції щодо переліку навичок і якостей наставників та менторів, якими повинні володіти працівники компанії ТОВ «Укragроком»

Ключові навички	Необхідні якості
Планування і управління часом	Підтримка, емпатія
Аналітичне мислення	Терпіння
Ведення переговорів	Позитивне налаштування
Побудова міжособистісного спілкування	Відповідальність
Надання зворотного зв'язку	Відкритість, привернення довіри
Активне слухання	Об'єктивність
Спостереження і отримання інформації	Рефлексивність
Встановлення стандартів	Уважність

Продовження таблиці 3.2

Допомога в навчанні	Чесність
Оцінка результатів роботи і навичок	

Джерело розроблено автором на основі [15]

Основними методами програми наставництва є виробничий інструктаж (безпосередня передача знань) і професійне навчання (ознайомлення зі стандартами, нормативно - правовими актами). Документи та друковані матеріали, необхідні для реалізації програми наставництва:

- Положення про наставництво та менторство;
- список телефонних номерів в компанії;
- правила внутрішнього трудового розпорядку;
- нормативно-правові акти, необхідні для здійснення функціональних обов'язків.

3) Гра-тренінг «корпоративна культура», яка спрямована на вироблення і закріплення певних навичок, умінь попереджати конфліктні ситуації. Організація ділової гри покладена на наставника і не вимагає особливих навичок і знань для проведення. Члени відділу є учасниками гри, так само як і новий співробітник. Завдання гри заздалегідь видає фахівець відділу кадрів. Тривалість: 30 хвилин.

«Суть гри-тренінгу полягає в наступному: співробітники відділу розбиваються на дві групи. Перша група протягом 15 хвилин готує презентацію традицій компанії, перед цим кожен з учасників команди розповідає про себе. Учасники другої групи також готують самопрезентацію, а потім розповідають про цінності компанії. Завдання нового співробітника спостерігати за обговоренням двох команд, а потім брати участь і задавати питання в ході презентації. Новий співробітник також розповідає про себе колективу відділу» [23, с. 47].

4) Особиста бесіда нового співробітника з керівником, мета якої інформування та отримання відповідей, на питання, пов'язані з організаційними моментами.

Неформальний характер бесіди дозволить показати інтерес з боку роботодавця до нового фахівця.

5) Розсилка інформації про прийом нового співробітника колективу компанії. Кожен працівник отримає сповіщення електронною поштою в наступному форматі: «Шановні колеги! Раді повідомити, що наш колектив поповнився новим співробітником: фотографія; ПБ; відділ і посада; телефон і e-mail» [15].

Така форма подання нового співробітника призначена для колективу компанії, а не відділу. З колективом відділу новий співробітник знайомиться при особистій зустрічі.

Перед впровадженням запропонованих заходів, спрямованих на вдосконалення системи адаптації персоналу в компанії ТОВ «Украгроком», необхідно оцінити витрати, виявити ефективність запропонованих заходів.

Таким чином, кожна організація являє собою певний культурний простір, де люди у своїй діяльності керуються якимись конкретними цінностями, здійснюють певні обряди, ознаки яких відіграють важливу роль у формуванні нового співробітника як члена колективу. Дуже важливо з самого початку дати зрозуміти співробітнику, що йому раді на новому місці, його визнають в колективі і його чекає успішна діяльність.

3.2. Економічна та соціальна ефективність запропонованих заходів менторства та наставництва при адаптації працівника в компанії ТОВ «Украгроком»

В процесі удосконалення системи наставництва в компанії «Украгроком» нами було розроблено Положення про менторство та наставництво (Додаток Е).

В положенні було зазначено мету наставництва, завдання, тривалість, стаж роботи наставника, координація роботи, мотивація наставників, їх права та обов'язки, також права та обов'язки стажера.

Також нами було складено набір компетентностей наставників і менторів компанії «Украгроком» (табл. 3.3), на підставі яких проводилося оцінювання досвідчених фахівців. За результатами оцінки проводився відбір кращих наставників.

Таблиця 3.3 – Етапи адаптації нового співробітника на підприємстві ТОВ «Украгроком»

Етап	Плановані дії
Первинне знайомство з компанією	<ul style="list-style-type: none"> - проходження вступного (орієнтаційного) тренінгу; - знайомство з «Посібником новачка»; - екскурсійний огляд організації; - знайомство з традиціями і правилами поведінки в підрозділі.
Знайомство з колективом	<ul style="list-style-type: none"> - знайомство з колективом підрозділу; - знайомство з колективом компанії; - організація взаємодії з іншими підрозділами компанії.
Знайомство з продуктом підрозділу/послугою	<ul style="list-style-type: none"> - вивчення товарного асортименту; - вивчення технічних характеристик товару; - вивчення споживчих характеристик товару (вигода для клієнта); - робота з каталогами; - вивчення пропозицій конкурентів.
Технологія продажів	<ul style="list-style-type: none"> - встановлення контакту з клієнтом, виявлення його потреби; - презентація товару; - робота з сумнівами клієнта; - завершення угоди; - обслуговування клієнта після продажу.
Робота з програмним забезпеченням	<ul style="list-style-type: none"> - робота із залишками товару; - виписка товару; - оформлення повернень.
Вивчення документообігу	<ul style="list-style-type: none"> - оформлення накладних (види, відмінності); - оформлення документів на повернення товару; - оформлення рахунків до оплати; - надання клієнту інформації про одержання товару; - оформлення документів на доставку товару.

Джерело розроблено автором на основі [15]

Потім наставники повинні пройти навчання, яке безпосередньо стосується етапів адаптації нового працівника (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Етапи адаптації нового співробітника на підприємстві ТОВ «Украгроком»

Етап	Плановані дії
Первинне знайомство з компанією	<ul style="list-style-type: none"> - проходження вступного (орієнтаційного) тренінгу; - знайомство з «Посібником новачка»; - екскурсійний огляд організації; - знайомство з традиціями і правилами поведінки в підрозділі.
Знайомство з колективом	<ul style="list-style-type: none"> - знайомство з колективом підрозділу; - знайомство з колективом компанії; - організація взаємодії з іншими підрозділами компанії.
Знайомство з продуктом підрозділу/послугою	<ul style="list-style-type: none"> - вивчення товарного асортименту; - вивчення технічних характеристик товару; - вивчення споживчих характеристик товару (вигода для клієнта); - робота з каталогами; - вивчення пропозицій конкурентів.
Технологія продажів	<ul style="list-style-type: none"> - встановлення контакту з клієнтом, виявлення його потреби; - презентація товару; - робота з сумнівами клієнта; - завершення угоди; - обслуговування клієнта після продажу.
Робота з програмним забезпеченням	<ul style="list-style-type: none"> - робота із залишками товару; - виписка товару; - оформлення повернень.
Вивчення документообігу	<ul style="list-style-type: none"> - оформлення накладних (види, відмінності); - оформлення документів на повернення товару; - оформлення рахунків до оплати; - надання клієнту інформації про одержання товару; - оформлення документів на доставку товару.

Джерело розроблено автором на основі [15]

Важливо зазначити, що у, розробленому автором, Положенні про наставництво та менторство вказаний термін стажування – три місяці. Тобто HR-менеджер повинна розробити індивідуальний план розвитку новачка окремо на кожний місяць навчання.

Згідно з розробленим планом під час першого місяця стажування новому працівнику необхідно буде ознайомитися з каталогом продукції ТОВ «Украгроком», її ціною та навчитися виконувати прості операції в базі даних.

Після першого місяця навчання нового працівника наставник заповнює оціночний табель, в якому оцінює продуктивність роботи стажера, його особисті якості, здібності, поведінку, комунікабельність і відповідність займаній посаді. Потім керівник відділу разом з менеджером з персоналу в процесі бесіди зі стажером визначають рівень винагороди наставника.

Якщо новачок отримує позитивну оцінку, то він допускається на другий місяць випробувального терміну - пряме влаштування на робоче місце. У цей період наставником призначається інший працівник підрозділу.

Під час другого місяця стажування новий працівник має ознайомитися з корпоративною культурою компанії, ключовими етапами трудової діяльності та іншими структурними підрозділами компанії.

По завершенню другого випробувального місяця керівник відділу та HR-менеджер оцінюють адаптивність нового працівника до нових умов праці.

Під час третього місяця стажування роботою молодого фахівця керує вже сам керівник відділу, який приймає рішення про продовження трудових відносин з молодим співробітником.

Слід визначити цілі та завдання наставників в процесі впровадження удосконаленої системи наставництва в компанії «Украгроком». Головною ціллю наставника є співпраця з молодим фахівцем, націлена на підвищення його професійного рівня.

До основних завдань наставника слід віднести:

- визначити потребу нового працівника у розвитку;
- пояснити новому співробітнику процес наставництва;
- полегшити процес соціально-психологічної і психофізіологічної адаптації на підприємстві;
- допомогти оволодіти технологіями роботи;
- допомогти у визначенні навчальних цілей і плануванні дій;
- запропонувати молодому спеціалісту різноманітні способи підвищення їх продуктивності праці;

- надання зворотного зв'язку;
- допомогти визначити проблеми та разом знайти шляхи їх вирішення;
- допомогти новому співробітнику з мотивацією на досягнення поставлених цілей.

Крім того, наставник повинен мати достатні професійні знання. Як показує практика, наставник не обов'язково повинен бути найкращим працівником, але він повинен мати стабільний результат роботи. Важливо зазначити, що наставнику слід орієнтуватися у специфіці наставницького процесу.

Наступним вагомим кроком у реалізації удосконаленої системи наставництва є моніторинг задоволеності нових працівників роботою наставників. Таке впровадження дасть можливість менеджеру з персоналу оцінювати роботу наставників та усувати недоліки системи наставництва, вносячи до неї корективи.

О.В. Чорнобиль зауважив, що «одним з головних недоліків наставництва є складність поєднання наставником навчальних функцій з повсякденними обов'язками, служба управління персоналом організації повинна підтримувати зворотній зв'язок із безпосередніми керівниками наставників» [11, с. 184].

Проте визначити причини виникнення можливих проблем, таких як: неправильно складена програма адаптації, завищені наміри нового працівника, недбалість з боку наставника тощо, та усунути їх можливо при постійній роботі відділу управління персоналом.

Ефект впливу програми адаптації працівників на підвищення продуктивності праці і поліпшення якості товарів на ТОВ «Украгроком» визначаємо за формулою 2.1: економічна ефективність = $\Pi \times N \times V \times K - N \times Z$.

Спрогнозуємо ефективність підвищення кваліфікації працівників удосконаленою системою наставництва.

Таблиця 3.5 – Розрахунок прогнозованої вартості програми наставництва на підприємстві ТОВ «Украгроком» після її удосконалення

Π	N	V	K	Z	Розрахунок економічної ефективності
3	10	5000	0,50	1500	$E = 3 \cdot 10 \cdot 5000 \cdot 0,50 - 10 \cdot 1500 = 60\ 000$ грн

Джерело розроблено автором на основі [15]

Із проведених розрахунків робимо висновок про те, що прогнозований економічний ефект підвищення кваліфікації працівників компанії ТОВ «Украгроком» за програмою менторства та наставництва при адаптації працівників становить 60 000 грн.

Порівнюючи витрати підприємства за підходом пришвидшеного навчання нових працівників із прогнозованими витратами та чистим прибутком підприємства за 2021 рік, можна зробити висновок, запропонована модернізована програма наставництва є економічно вигідною для підприємства, ніж ті підходи, які впроваджував відділ управління персоналом компанії.

ВИСНОВКИ

Адаптація персоналу дає можливість вирішити низку важливих завдань, які відрізняються від задач інших процесів управління персоналом (підбір, розвиток, навчання, оцінювання, мотивація, переміщення персоналу), однак вони тісно пов'язані та взаємозалежні.

Отримані узагальнені результати дають підставу для формулювання відповідних висновків і рекомендацій з теоретичним і практичним змістом:

У першому розділі роботи проводилися дослідження теоретичних і методологічних основ менторства та наставництва працівників на підприємстві.

Наставництво – це, в першу чергу, підтримка та заохочення людей керувати власним навчанням, щоб вони могли максимально розкрити свій потенціал, розвинути свої навички, покращити свою продуктивність і стати тими, ким хочуть бути.

Менторство – це розкриття потенціалу людини, щоб максимізувати її продуктивність.

Сьогодні наставництво набуває все більшого поширення у нових сферах діяльності. Наставники розраховують насамперед на вдосканення здобутих знань на навиків. Інакше кажучи, вони намагаються розказати та показати все, чим володіють самі. Наставництво необхідне не тільки для передачі знань, а й для підтримки, мотивації й розкриття здібностей нових працівників. Головною перевагою наставництва є можливість вчитися безпосередньо на робочому місці.

У другому розділі автор проаналізував менторство та наставництво при системі адаптації працівника в ТОВ «Украгроком». Був проведений аналіз організаційної структури, складу і руху кадрів, що дозволив нам оцінити кадровий потенціал і визначити основні проблеми кадрової політики та шляхи їх рішення в ТОВ «Украгроком».

Дослідження показали, що наставництво та менторство як інструмент адаптації співробітників можуть відігравати ключову роль у корпоративних

системах адаптації працівників, але в сучасних економічних умовах необхідні спеціальні підходи для мотивації наставників і менторів, особливо в агробізнесі.

У третьому розділі роботи були визначені переваги та недоліки менторства та наставництва при системі адаптації працівника, виходячи з яких, ми запропонували заходи, які в подальшому змогли б поліпшити процеси адаптації персоналу в ТОВ «Украгроком». Для вдосконалення системи адаптації були розроблені заходи спрямовані на покращення загального процесу адаптації в компанії, а саме:

- допомога новому працівникові зрозуміти і прийняти свою позицію в організації (усвідомлюючи свою позицію та становище в колективі);
- освоїти кодекс поведінки, прийнятий організацією;
- ознайомлення з цінностями компанії нової компанії;
- допомога у встановленні та підтримці позитивних стосунків з новою командою;
- допомога працівникам розвивати необхідні професійні навички для виконання своїх обов'язків.

Досліджено, що економічний ефект підвищення кваліфікації працівників компанії ТОВ «Украгроком» за удосконаленою програмою менторства та наставництва при адаптації працівників становить 60 000 грн, що у 5 разів дешевше та економічно вигідніше для підприємства, ніж витрати на адаптацію нових працівників за підходом пришвидшеного навчання.

Узагальнюючи вищевикладене можна стверджувати, що процес управління менторством та наставництвом при системі адаптації працівника служить важливим елементом для успішної діяльності організації. Важливо розвивати даний елемент і вдосконалювати його, тоді організація зможе успішно функціонувати і розвиватися.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

- 1) Морозова М.Е. Наставництво як процес формування особистості молодого спеціаліста. Економіка та управління. Серія: *Історія, реалії та перспективи*. 2016. №1. С.1-12.
- 2) Притула В. І. Системне наставництво: управління корпоративними знаннями та навиками. URL: <https://visnyk.vntu.edu.ua/index.php/visnyk/article/download/1094/1093>. (дата звернення: 22.12.2021).
- 3) Безсонова О.К. Особистісно – професійний портрет наставника молодих педагогів в ДНЗ. URL: <https://www.academia.edu/37862646>. (дата звернення 24.12.2021).
- 4) Омельченко Ю.Ю. Оцінювання ефективності інструментів та власне професійного добору персоналу. URL: file:///D:/%D0%97%D0%B0%D0%B3%D1%80%D1%83%D0%B7%D0%BA%D0%B8/stvttp_2014_2_63.pdf (дата звернення 26.12.2021).
- 5) Управління персоналом: підручник / [В.М. Данюк. А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.]; Київ: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666с.
- 6) Новий тлумачний словник української мови / за ред. В. Яременко. К.: Аконіт. 1999. 912 с.
- 7) Іванісов О. В. Впровадження наставництва як інструмента трудової адаптації та формування стандарту підприємства щодо адаптації молодих спеціалістів. Науково-технічний збірник. 2013. №111. С. 232-238.
- 8) Іванісов О.В. Формування системи трудової адаптації молоді на вітчизняних підприємствах. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/25499/1/%D0%86%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D1%96%D1%81%D0%BE%D0%B2%D1%82%D0%B5%D0%B7%D0%B8%20%282021%29.pdf> (дата звернення 22.12.2021).
- 9) Радченко В.В. Менторство в системі післядипломної освіти лікаря. URL: <https://repo.dma.dp.ua/4274/1/document.pdf> (дата завернення 22.12.2021).
- 10) Поліщук І. Менторство як ефективний механізм розвитку

професійного потенціалу державних службовців України. Держава і регіони. Серія: *Державне управління*. 2017. № 1(57). С. 16–20.

11) Чорнобиль О.В. Формування системи адаптації персоналу на підприємстві. *Дис.* 2016. С. 110 – 189.

12) Подгайко М. К. Менторство як елемент реалізації концепції дуальної форми здобуття освіти в Україні та протидії проблемі безробіття молоді. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Філософія, культурологія, соціологія*. 2020. Вип. 19. С. 129-133.

13) Курдес О.В. Наставництво як метод адаптації, підготовки та підвищення кваліфікації судових експертів. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2021. № 1. С. 244-253.

14) Назарова Г.В. Технології підбору персоналу на базі сучасних програмних продуктів. *Вісник Донбаської державної машинобудівної академії*. 2012. №1. С. 162-165.

15) Головна сторінка офіційного сайту компанії «Укragenком». URL: <http://uak.com.ua/>. (дата звернення: 12.01.2022).

16) Василик А.В., Мурза К.В. Сучасні підходи до адаптації та організаційної соціалізації персоналу. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 3. С. 137-145.

17) Гетьман О.О., Редько В.А. Особливості розроблення програм адаптації персоналу на підприємствах харчової промисловості. *Економіка і суспільство*. 2017. №13. С. 969-975.

18) Дорошкевич К. О., Вороновська М. М., Салата І. З.. Підходи до забезпечення менторингової діяльності на підприємствах. *Науковий вісник НЛТУ України*, 2019. № 29(4). С. 47-49.

19) Терюханова І.М., Дрозач М.І., Ступільнас Н.К. Проблеми та перспективи розвитку наставництва в Україні. *Збірник наукових праць з соціології та соціальної роботи*. 2017. №6.

20) Andrew Gibbons. The coaching & mentoring network. URL: <http://www.coachingnetwork.org.uk/informationportal/Articles/ViewArticle.as?artId=5>

4 (дата звернення 28.12.2021).

21) Sam Magill. Distinguishing Mentor Coaching and Coaching Supervision. URL: <http://www.csa-archive.co.uk/dist-mentor-and-coach-sup/> (дата звернення 28.12.2021).

22) Kram Kathy. Phases of Mentor Relationship. *Academy of Management journal*. 2010. №4. P. 27-29.

23) Assaf B. Actual problems of the organization of personnel adaptation in business. *International Scientific Review*. 2017. №1 (32). P. 46-47.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

ЗАТВЕРДЖЕНО:

Генеральний директор ТОВ «Укragenком»

Плічко В.М. _____

від « _____ » _____ 20__ року

Положення

про пошук, підбір та адаптацію персоналу

1. Загальні положення

- 1.1. Це Положення є внутрішнім документом ТОВ «Укragenком» і визначає порядок пошуку, підбір та адаптацію персоналу в Компанію.
- 1.2. Основною метою підбору персоналу є своєчасна комплектація Компанії ефективно працюючим персоналом в потрібній кількості для досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства.
- 1.3. Підбір персоналу знаходиться в компетенції Департаменту управління персоналом, представники якої в своїй практичній діяльності взаємодіють зі структурними підрозділами Компанії.
- 1.4. Інформація про претендентів носить конфіденційний характер і повинна зберігатися відповідним чином.
- 1.5. Організація підбору персоналу в Компанії здійснюється відповідно до чинного законодавства, а також на підставі цього Положення.
- 1.6. Положення також описує всі етапи процесу адаптації персоналу, починаючи з моменту прийняття кандидатом на посаду пропозиції роботи до моменту оцінки результатів, яких працівник досяг після завершення адаптації та випробувального терміну.

2. Ініціювання пошуку нового співробітника та формування Заявки на підбір

- 2.1. Ініціювання пошуку нового працівника може бути обумовлено звільненням, переміщенням, переходом на іншу посаду, виходом у декретну відпустку, збільшенням чисельності персоналу, змінами технологічних і виробничих процесів, у тому числі проектуванням і освоєнням випуску нової продукції, здійсненням тимчасової діяльності, виходом на пенсію, тимчасовою відсутністю співробітника тощо.
- 2.2. Формування Заявки на підбір здійснюється ініціатором та погоджується керівником структурного підрозділу (Додаток № 1).
- 2.3. В Заявці вказується перелік необхідних вимог, які стосуються рівня освіти, досвіду роботи за фахом, кваліфікації, спеціального навчання та інше.
- 2.4. Заявка на підбір передається в Департамент управління персоналом. Менеджер з підбору та адаптації персоналу на підставі Заявки розпочинає пошук персоналу.

3. Методи пошуку персоналу

- 3.1. Департамент управління персоналом організовує пошук, використовуючи різні методи, які залежать від рівня вимог, що пред'являються до вакантної посади.
- 3.2. До методів пошуку та підбору претендентів відносяться наступні:
 - переміщення (внутрішній кадровий резерв)
 - використання внутрішньої бази даних кандидатів
 - використання спеціалізованих сайтів мережі Інтернет
 - рекомендації співробітників
 - використання послуг від державних центрів зайнятості
 - використання друкованих видань
 - контакти з навчальними закладами
 - прямий пошук претендентів (хедхантинг)
- 3.3. Внутрішнє переміщення передбачає аналіз внутрішніх ресурсів серед співробітників з метою реалізації програми професійного розвитку співробітників.
- 3.4. Пошук за допомогою внутрішньої бази даних передбачає виявлення претендентів на заміщення вакантної посади з числа вже наявних кандидатів в базі.
- 3.5. Підбір кандидатів з використанням мережі Інтернет та ЗМІ передбачає розміщення оголошень про наявну вакансію на спеціалізованих сайтах.
- 3.6. Менеджер з підбору та адаптації надсилає через електронну пошту повідомлення про наявну вакансію на All_company (Додаток № 2).
- 3.7. Пошук за допомогою рекомендацій співробітників є методом отримання від колег контактів та рекомендацій.
- 3.8. У разі підбору кандидата по рекомендації співробітника компанії, при прийнятті позитивного рішення про прийом на роботу (оформленні) та проходженні випробувального терміну, менеджер з підбору та адаптації персоналу надсилає листа на електронну пошту менеджера по персоналу про включення до зарплати працівника, який рекомендував кандидата, винагороди у розмірі 1000 (одна тисяча) грн.
- 3.9. У разі підбору претендентів з використанням послуг державних центрів зайнятості, робота ведеться згідно з договором про надання послуг.
- 3.10. Прямий пошук кандидатів здійснюється за допомогою пошуку інформації про компанії та потенційних кандидатів, збору рекомендацій та встановлення контакту з важливими кандидатами.

4. Відбір резюме

- 4.1. Попередній відбір резюме здійснюється за допомогою аналізу резюме та вибору кандидатів, що найбільш відповідають вимогам до посади, зазначеним у Заявці на підбір персоналу.
- 4.2. Первинний відбір відбувається після телефонного інтерв'ю з відібраними кандидатами, які проводить менеджер з підбору та адаптації персоналу.

5. Телефонне інтерв'ю

- 5.1. Метою проведення телефонного інтерв'ю є уточнення інформації, вказаної претендентами в резюме, а також, надання кандидатам інформації про функціональні обов'язки по вакансії.
- 5.2. Кандидати, що пройшли первинний відбір, запрошуються на співбесіду в офіс.
- 5.3. Дані про кандидатів вносяться до Реєстру кандидатів (внутрішня база даних).

6. Співбесіда: перший тур

- 6.1. Первинна співбесіда в офісі проводиться менеджером з підбору та адаптації персоналу. Її мета: більш детально ознайомитися з претендентом для визначення його придатності до виконання майбутньої роботи, та відбір претендентів для рекомендацій Керівнику підрозділу, що є ініціатором Заявки.

- 6.2. У процесі співбесіди претендент, також, повинен отримати більш розширену інформацію про компанію та свою майбутню діяльність.
- 6.3. З метою отримання більш розгорнутої інформації та виявлення рівня знань кандидата менеджер з підбору та адаптації надає тести (Додаток № 3) кандидатам по наступним вакансіям: менеджер із збуту та менеджер з організації консультативних послуг.
- 6.4. Менеджер з підбору та адаптації оцінює потенціал кандидатів по компетенціям (для ТОП-позицій) та звертає увагу на наступне:
 - **Автобіографічні дані, загальноосвітній рівень:**
Місце народження, проживання, освіта, проходження курсів, відомості про родину; особливу увагу необхідно приділити «білим плямам» – періодам часу, коли кандидат з певних причин не навчався або не працював, порівнюючи викладене у резюме із записами у трудовій книжці і документами про освіту.
 - **Практичний досвід:**
Місце і посада кандидата в структурі підприємства, функції і обов'язки, рівні відповідальності, можливість виконання інших видів робіт, загальні та спеціальні навички, досвід організаторської роботи на управлінських посадах. З'ясувати можливість одержання рекомендацій, отримати прізвища, посади, номери телефонів осіб, які можуть охарактеризувати кандидата.
 - **Характеристики з останніх місць роботи:**
Підприємство, у якому працює або працював кандидат, умови організації трудової діяльності, рівень устаткування робочих місць. Причини пошуку нової роботи, позитивні і негативні сторони попередньої діяльності кандидата. Встановити можливий час початку роботи в Компанії.
 - **Індивідуальні характеристики:**
Сімейний стан, цивільний статус, захоплення. Звернути увагу на поведінкові реакції кандидата під час інтерв'ю, прояснити звичайну поведінку кандидата в робочій обстановці, інтелектуальні здібності, особистісні якості і властивості характеру, моральні характеристики. З'ясувати, як кандидат планує увійти у діючий колектив, рівень його конфліктності, працездатності.
- 6.5. При позитивному результаті проведеної співбесіди, менеджер з підбору та адаптації персоналу організовує співбесіду з керівником структурного підрозділу та директором Департаменту управління персоналом.

7. Співбесіда: другий тур

- 7.1. Співбесіда другого туру проводиться з керівником структурного підрозділу та директором Департаменту управління персоналом.
- 7.2. Керівник структурного підрозділу визначає професійну відповідність кандидата. Директор Департаменту управління персоналом визначає професійну відповідність кандидата, психологічну сумісність потенційного співробітника з колективом, рівень їх ефективної взаємодії.
- 7.3. Рішення про успішне проходження кандидатом другого туру співбесіди приймається колегіально всіма інтерв'юерами.
- 7.4. Після успішного проходження співбесіди другого туру кандидат заповнює анкету СБ (Додаток №4).

8. Перевірка кандидата

- 8.1. Даний етап передбачає перевірку СБ анкетних даних шляхом наведення довідок про кандидата, отримання рекомендацій від керівного складу з колишніх місць роботи та служб безпеки.
- 8.2. У випадку позитивного результату перевірки даних в анкеті СБ, кандидат бере участь у наступному турі співбесіди.

9. Співбесіда: третій тур

- 9.1. Третій етап співбесіди та прийняття рішення про прийом на роботу здійснюється Генеральним директором Компанії або заступником Генерального директора з питань безпеки. Після

успішного проходження третього туру співбесіди кандидату робиться пропозиція про працевлаштування.

- 9.2. Менеджер з підбору та адаптації персоналу спільно з кандидатом визначає дату його виходу на роботу та надає під підпис на ознайомлення кандидату **Job offer** (для ТОП-позицій) (Додаток №5).
- 9.3. Менеджер з підбору та адаптації надсилає на e-mail повідомлення про вихід нового співробітника на роботу відповідальним особам (директору Департаменту інформаційних технологій та директору Департаменту матеріально-технічного та транспортного забезпечення). Лист надсилається не пізніше, ніж за 3-4 дні до виходу співробітника на роботу, для забезпечення нового співробітника усім необхідним, а саме: обліковий запис, телефон, SIM-карта, обладнане робоче місце, авто, паливна картка (в залежності від посади співробітника).

10. Порядок прийняття на роботу

- 10.1. Підставою для здійснення процедури оформлення нового співробітника є прийняття керівництвом позитивного рішення про прийом кандидата на роботу у Компанію, та запрошення кандидата у письмовій формі для оформлення трудових відносин.
- 10.2. Прийом кандидата на роботу відбувається згідно трудового законодавства України, проводиться менеджером по персоналу та оформлюється Наказом.
- 10.3. Після підписання Наказу про прийняття на роботу, співробітник проходить інструктаж з охорони праці, ознайомлюється з посадовою інструкцією, правилами внутрішнього трудового розпорядку, режимом роботи, політикою Компанії, підтверджуючи згоду особистим підписом.
- 10.4. Співробітник отримує обліковий запис в комп'ютерній системі, перепустку, телефон, канцтовари, автомобіль, паливну картку (в залежності від посади).

11. Адаптація співробітника

- 11.1. Менеджер з підбору та адаптації персоналу заздалегідь (за 2-3 дні) інформує через електронну пошту відповідних співробітників про проведення ввідного тренінгу по напрямку та формує через календар зустріч керівника підрозділу та нового співробітника. Менеджер з підбору та адаптації бронює кімнату для переговорів.
- 11.2. Менеджер з підбору та адаптації персоналу інформує співробітників Компанії про вихід нового співробітника через електронну пошту розсилкою на All_company (Додаток № 6).
- 11.3. Безпосередній керівник в перший робочий день ставить новому співробітнику цілі та завдання на випробувальний термін (2-3 місяці) та визначає критерії його проходження. Співробітник ознайомлюється з цілями та завданнями на випробувальний термін під особистий підпис (Додаток № 7).
- 11.4. В перший робочий день менеджер з підбору та адаптації знайомить колектив з новим співробітником, роблячи акцент на особах, що будуть пов'язані з ним для виконання завдань по напрямку.
- 11.5. Менеджер з підбору та адаптації персоналу направляє на електронну пошту новому співробітнику листа «Welc@me» (Додаток № 8) і телефонний довідник працівників, та інформує про час проведення ввідного тренінгу «Ласкаво просимо до Укragроком».
- 11.6. Менеджер з підбору та адаптації проводить ввідний тренінг «Ласкаво просимо до Укragроком» для нового співробітника та контролює його зустрічі з керівниками структурних підрозділів.

12. Завершення випробувального терміну

- 12.1. Випробувальний термін може тривати від 1-го до 3-х місяців (може бути продовженим до 6-ти місяців, в залежності від посади).
- 12.2. Рішення про завершення випробувального терміну приймається керівником підрозділу. У разі необхідності безпосередній керівник додатково складає план навчання для працівника.

- 12.3. Менеджер з підбору та адаптації персоналу під підпис ознайомлює працівника з планом навчання (Додаток № 9).
- 12.4. Безпосередній керівник підрозділу листом доводить до відома менеджера з підбору та адаптації про результати роботи працівника під час випробувального терміну.
- 12.5. При своєчасному та якісному виконанні завдань співробітником, менеджер з підбору та адаптації персоналу через електронну пошту повідомляє працівника про завершення випробувального терміну та висловлює вітання листом (Додаток № 10).
- 12.6. Безпосередній керівник заповнює Висновок за результатами терміну випробування зі своїми коментарями (Додаток № 11). Документ передається менеджеру з підбору та адаптації персоналу та залучається до особової справи співробітника.

13. Невідповідність посаді (підготовка до звільнення співробітника)

- 13.1. Протягом випробувального терміну перевіряється відповідність співробітника посаді. При неналежній якості виконання завдань керівник проводить роз'яснювальну роботу, пояснює специфічні нюанси професійної діяльності.
- 13.2. Підставою для відкриття процедури звільнення є виявлення невідповідності робітника компанії займаній посаді чи роботі, що виконується, внаслідок недостатньої кваліфікації, що заважає продовженню даної роботи.
- 13.3. Керівник підрозділу повідомляє через електронну пошту працівника, менеджера з підбору та адаптації персоналу та менеджера з персоналу про не проходження випробувального терміну.
- 13.4. Менеджер з персоналу протягом 3-5 робочих днів готує документи на звільнення.

14. Періодичний контроль та завершення адаптації

- 14.1. Наприкінці першого (в середині другого) місяця роботи менеджер з підбору та адаптації персоналу проводить з новим співробітником бесіду для оцінки успішності проходження випробувального терміну та адаптації.
- 14.2. Для оцінки якості адаптаційних заходів новий співробітник по закінченню першого місяця заповнює Оціночний Лист (Додаток № 12).
- 14.3. Адаптація нового співробітника вважається успішною, якщо він засвоїв організаційну структуру, принципи та систему управління в Компанії, дотримується правил внутрішнього трудового розпорядку компанії та норм дисципліни праці.
- 14.4. Процес адаптації нового співробітника не обмежується випробувальним терміном та, при необхідності, пролонгується за умов дотримання вимог чинного трудового законодавства України.
- 14.5. На всіх етапах адаптаційного процесу менеджер з підбору та адаптації персоналу підтримує зворотній зв'язок з новим співробітником, що дозволяє визначити якість адаптаційних заходів та роботи в підрозділах Компанії в цілому.
- 14.6. По завершенню адаптаційних заходів новий співробітник заповнює Анкету зворотного зв'язку за підсумками адаптації (Додаток № 13).

15. Перелік додатків:

- Додаток № 1 – Заявка на підбір персоналу.
- Додаток № 2 – Поштова розсилка про нову вакансію на All_Company.
- Додаток № 3 – Тестування кандидатів (для посад: менеджер із збуту та менеджер з організації консультативних послуг).
- Додаток № 4 – Анкета СБ.
- Додаток № 5 – Job offer.
- Додаток № 6 – Поштова розсилка про нового співробітника на All_Company.
- Додаток № 7 – Цілі та завдання на випробувальний термін.
- Додаток № 8 – Лист Welc@me.
- Додаток № 9 – План навчання.
- Додаток № 10 – Лист-вітання з завершенням випробувального терміну.
- Додаток № 11 – Висновок за результатами випробувального терміну.

- Додаток № 12 – Оціночний лист (заповнюється співробітником після першого місяця роботи в компанії).
- Додаток № 13 – Анкета зворотного зв'язку за підсумками адаптації.

Розроблено:

Старший менеджер з підбору та адаптації персоналу _____ Н.В. Єршова

Погоджено:

В.о. директора департаменту управління персоналом _____ Т.А. Мудрик

ДОДАТОК Б

Поштова розсилка про нового співробітника на All_Company

Вітаємо в команді!



Пономаренко Руслан Валерійович

Посада: Менеджер з закупівлі сільськогосподарської продукції

Підрозділ: Відділ сільськогосподарської продукції

Безпосередній керівник Коркач Андрій Володимирович – Начальник відділу

сільськогосподарської продукції

Територіальне розміщення: м. Київ, вул. Голосіївська, 7, офіс 5/2

Контакти: моб. 050-324-57-18

E-mail: r.ponomarenko@uak.com.ua

Попередній досвід роботи:

ДОДАТОК В

Шановний _____ !

Ласкаво просимо в команду!

Ми раді, що Ви приєдналися до нас в компанію «Украгроком» на посаду _____.

З перших днів Вас чекає багато нового та цікавого.

В нашій компанії існує програма під назвою «Ласкаво просимо до «Украгроком».

Ми розуміємо, що бути новачком завжди непросто, тому перший та другий день ми відводимо на те, щоб Ви могли дізнатися більше про компанію та її відділи, познайомитися зі своїми колегами, та почувати себе своїм у великій родині «Украгроком».

Перший робочий день виглядає так:

Перший робочий день виглядає так:

1 Ваше робоче місце
Вітаємо!



2 Налаштування комп'ютера
1-С та @ пошти



3 Знайомство з
відділами та
індивідуальні
зустрічі



4 Вступний тренінг:
«Знайомство з компанією Украгроком»



В перші дні у компанії Вашим координатором буду я – Єршова Наталія Володимирівна, менеджер з підбору та адаптації персоналу.

Корисна інформація:

Офіс менеджер допоможе Вам:



- Відправити та отримати пошту
- Кур'єрська доставка
- Бронювання квитків та готелів
- Оформлення відряджень

Звертайтесь до Павлюк Руслани

r.pavluk@uak.com.ua

Не працює комп'ютер?



Служба підтримки завжди з Вами

support@uak.com.ua

Бухгалтер допоможе Вам:



- Довідка про доходи
- Зарплатна картка

Звертайтесь до Белоконь Людмили

luda.belokon@uak.com.ua

050-419-87-17

Потрібне авто, паливна картка?

050-40-58-983



Звертайтесь до Давидюка Віталія Федоровича

v.davyduk@uak.com.ua 050-358-81-63

Welc me to «Украгроком»

ДОДАТОК Г

« _____ » _____ 20__ р.

(прізвище, ім'я, по батькові працівника)

(відділ, посада)

Дата прийому на роботу _____

Дата закінчення терміну випробування _____

Оцінка рівня відповідності професійних знань вимогам займаної посади

(відмітити потрібну позицію)

- рівень професійних знань перевищує вимоги до посади
- рівень професійних знань відповідає вимогам до посади
- рівень професійних знань переважно відповідає вимогам до посади
- рівень професійних знань недостатній для посади
- рівень професійних знань не відповідає вимогам до посади

Оцінка результатів роботи

(відмітити потрібну позицію)

- роботу виконує на високому професійному рівні і в обсязі, що перевищує його посадові обов'язки
- роботу виконує кваліфіковано в повному обсязі
- роботу, що входить до його посадових обов'язків, переважно виконує
- з роботою не справляється

Рішення за результатами випробування:

(відмітити потрібну позицію)

- потребує додаткового навчання
- випробування витримав/ла
- випробування переважно витримав/ла, надано рекомендації з удосконалення професійних навичок
- випробування не витримав/ла

Безпосередній керівник

(ПІБ, підпис)

Керівник структурного підрозділу

(ПІБ, підпис)

Менеджер з підбору та адаптації персоналу

(ПІБ, підпис)

ДОДАТОК Г

ОЦІНОЧНИЙ ЛИСТ

(заповнюється співробітником після першого місяця роботи в Компанії)

Посада _____

Підрозділ _____

Дата виходу на роботу _____ Дата оцінки _____

Безпосередній керівник (ПІБ) _____

Керівник структурного підрозділу (ПІБ) _____

Питання	Відповідь	Коментарі
Я знаю напрямки діяльності компанії, структуру, бізнес-процеси компанії		
Я знаю, як користуватися порталом «Украгроком»		
Я вмю працювати в ІС 8.3		
Моє робоче місце підготовлено належним чином		
Я знаю, до кого можна звернутися у випадку виникнення труднощів в роботі		
Мені чітко поставили мої основні задачі на випробувальний термін		
Я знаю свої посадові обов'язки та виконую їх на постійній основі		
Я знаю, яких результатів від мене очікують на випробувальний термін та після		
Я знаю свої права та обов'язки		
Я знаю свій робочий графік		
Я активно взаємодію з колегами свого відділу		
Я активно взаємодію з іншими підрозділами		

Коментарі співробітника за період роботи:

Дата «__» _____ 20__ р.
(ПІБ, підпис)

ДОДАТОК Д

АНКЕТА зворотного зв'язку за підсумками адаптації

Шановний співробітник!

Пропонуємо Вам взяти участь у дослідженні процесу адаптації працівників у ТОВ «Укразроком». Ми сподіваємося, що, відповідаючи на питання цієї анкети, та виявляючи моменти, на які керівництву та співробітникам Департаменту управління персоналом слід звернути увагу, Ви допоможете швидше освоїтися в компанії не тільки собі, а й майбутнім новачкам.

1. Як довго триває Ваше освоєння в умовах нового місця роботи?

(обрати варіант)

- до 1 міс;
- до 2 міс;
- до 3 міс;
- ще триває;
- Інше _____

2. Що Вам здалося найбільш складним протягом адаптаційного періоду?

(обрати варіант)

- професійні обов'язки;
- входження в колектив;
- умови праці;
- Інше _____

3. Як довго Вам потрібна була в роботі допомога колег?

(обрати варіант)

- до 1 міс;
- до 2 міс;
- до 3 міс;
- ще потрібна;
- Інше _____

4. Хто надавав (надає) Вам найбільш відчутну підтримку в процесі адаптації?

(обрати варіант)

- безпосередній керівник;
- працівник відділу;
- Департамент управління персоналом;
- ніхто не допомагав;
- Інше _____

5. Чи було Вам достатньо теоретичної та практичної інформації (навчальних матеріалів)?

(обрати варіант)

- так, цілком;
- всі матеріали містили тільки офіційну інформацію, не вистачало корисної практичної інформації;
- взагалі не видавали матеріалів;
- Інше _____

6. Яку користь принесло Вам відвідування ввідних тренінгів, що організовуються та проводяться Департаментом управління персоналом?

(обрати варіант)

- отримання нового досвіду та знань;
- інформація вся мені знайома, але корисно ще раз послухати;
- навчання в цілому не цікаве і не потрібне;
- Інше _____

7. Оцініть, будь ласка, Ваш інтерес до подальшого просування всередині компанії, професійного росту.

(обрати варіант)

- дуже цікаво;
- поки важко оцінити;
- не дуже цікаво;
- Інше _____

Додаткові коментарі та побажання:

Дата: _____

ПІБ/Підпис: _____ / _____ /

Дякуємо за співпрацю!

З повагою, Департамент управління персоналом

ДОДАТОК Е

Положення про менторство та наставництво, типова структура для ТОВ «Украгроком»

Назва розділу	Коротка характеристика розділу
1. Загальні положення	Перелік процедур, які регулює положення, визначення основних термінів (наставництво, наставник, стажування, стажер, оцінка);
2. Мета і завдання наставництва	Визначаються мета і завдання наставництва на підприємстві
3. Категорії наставників і менторів	Визначення можливих категорій наставників і менторів (технічні, адміністративні)
4. Призначення наставників і менторів	Опис процедури відбору і призначення наставників і менторів; обов'язки наставників і менторів, підстави для позбавлення статусу наставника; показники ефективності роботи наставника; оцінка роботи наставника.
5. Функції наставників і менторів	Опис загальних методів роботи наставника
6. Координація наставників і менторів	Опис процедури координації роботи наставників і менторів
7. Оцінювання стажерів	Опис процедури оцінювання стажерів. Проведення підсумкового іспиту.
8. Права і відповідальність наставників і менторів	
9. Права і відповідальність стажерів	

ДОДАТОК Є

Критерії вибору наставників і менторів

Група	Критерій	Примітка
Результати роботи	<ul style="list-style-type: none"> - виконання планових завдань; - висока продуктивність праці; - дотримання вимог до якості продукції. 	Наставник сам повинен демонструвати стабільно високі результати роботи. Це особливо важливо на ділянках з високою вірогідністю браку та там, де усунення браку вимагає великих витрат
Кваліфікація	<ul style="list-style-type: none"> - досвід роботи за спеціальністю – не менше 7 років; - не нижче 5-го розряду зі спеціальності; - вік – не менше 30 років. 	Без досвіду і необхідної кваліфікації неможливо навчити когось правильно працювати
Організація праці	<ul style="list-style-type: none"> - вміння організувати своє робоче місце і утримувати його в належному порядку; - дисциплінованість, акуратність. 	Учень ніколи не навчиться зберігати своє робоче місце в чистоті і приходити на роботу вчасно, якщо його наставник сам не дотримується цих правил
Особисті якості і статус в колективі	<ul style="list-style-type: none"> - повага з боку членів колективу; - порядність, добросовісність; - вміння налагоджувати стосунки з незнайомими людьми. 	Наставник своїм прикладом має демонструвати, що хороший співробітник вибудовує нормальні робочі стосунки не тільки з безпосередніми колегами, а й з представниками інших підрозділів; допомагає іншим у вирішенні поточних питань.
Мотивація	<ul style="list-style-type: none"> - бажання допомагати іншим у професійному розвитку; - потреба у набутті нового досвіду; - прагнення до просування кар'єрною драбиною; - зацікавленість у отриманні додаткової винагороди. 	Наставник має бути орієнтованим на свій професійний і особистісний розвиток, а також розвиток оточуючих; бути зацікавленим в навчанні інших; вміти передавати накопичені знання і досвід; надавати учню моральну підтримку.
Організаційні та педагогічні навички	<ul style="list-style-type: none"> - вміння налаштувати учня на необхідний результат; - вміння навчати, говорити й слухати. 	Для наставника важливо ясно викладати свої думки (простими і доступними словами) і вміти відстоювати свої переконання в конфліктних ситуаціях
Стаж роботи в компанії, знання продукції	<ul style="list-style-type: none"> - досвід роботи в компанії – не менше 3 років; - знання технічної документації, номенклатури виробів. 	Наставник має знати продукцію підприємства, особливості протікання всіх процесів, принципи взаємодії підрозділів тощо



метадані

Заголовок

Менторство та наставництво при адаптації працівника

Автор

Науковий керівник

Давидюк**Скібська**

підрозділ

кафедра соціоекономіки та управління персоналом

Перелік можливих спроб маніпуляцій з текстом

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		3
Інтервали		0
Мікропробіли		17
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)	a	165

Обсяг знайдених подібностей

Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



КП 2

11170

Кількість слів



КЦ

87845

Кількість символів

Подібності за списком джерел

Прокручіть список та аналізуйте, особливо, фрагменти, які перевищують КП 2 (позначено жирним шрифтом). Скористайтеся посиланням "Позначити фрагмент" та перегляньте, чи є вони короткими фразами, розкиданими в документі (випадкові схожості), численними короткими фразами поруч з іншими (мозаїчний плагіат) або великими фрагментами без зазначення джерела (прямий плагіат).

10 найдовших фраз

Колір тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	Колір тексту
1	https://pdatu.edu.ua/images/naukova-miznarodna-diyalnist/svr/d-20160405.pdf	134	1.20 %
2	https://pdatu.edu.ua/images/naukova-miznarodna-diyalnist/svr/d-20160405.pdf	134	1.20 %
3	https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/6707/1093.pdf?sequence=3&isAllowed=y	116	1.04 %
4	http://4ua.co.ua/marketing/ya3bc68a4d43b89521306d26_1.html	108	0.97 %
5	http://4ua.co.ua/marketing/ya3bc68a4d43b89521306d26_1.html	78	0.70 %
6	https://nvdu.undic.org.ua/index.php/nvdu/article/download/115/108/270	65	0.58 %