

ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА»
Факультет автоматизації виробництва та цифрових технологій
Кафедра цифрових технологій та проєктно-аналітичних рішень

АВТОРЕФЕРАТ
кваліфікаційної роботи

на здобуття освітнього ступеня магістра

за підсумками виконання
освітньо-професійної програми
«Бізнес-процеси та операційна ефективність»
за спеціальністю 051 Економіка

**на тему «Дослідження процесу менторства з метою підвищення
операційної ефективності»**

Здобувач



Олексій ЛОМОНОСОВ

Запоріжжя 2025

Кваліфікаційною магістерською роботою є рукопис.

Робота виконана у Технічному університеті «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА» на кафедрі цифрових технологій та проектно-аналітичних рішень.

Керівник:



Смирнова Ірина Іванівна, к.е.н,
доцент, завідувачка кафедри
цифрових технологій та проектно-
аналітичних рішень

Захист відбудеться 19 лютого 2025 р. о 18:00 год на засіданні
екзаменаційної комісії (<http://surl.li/pplyy>).

Електронна версія автореферату розміщена в Інституційному
репозитарії ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ
ПОЛІТЕХНІКА»

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Актуальність теми. У сучасних умовах ефективного управління персоналом є ключовим фактором успішного функціонування будь-якої організації, зокрема державних установ, які працюють у сфері забезпечення правопорядку та соціальної реабілітації. Одним із найважливіших елементів кадрової політики є процес менторства, який сприяє передачі професійного досвіду та формуванню високопрофесійного кадрового резерву.

Для органів пробації, які виконують важливу соціальну функцію з нагляду, контролю та ресоціалізації правопорушників, питання підготовки кваліфікованих кадрів є особливо актуальним. Високий рівень професійної компетентності співробітників напряду впливає на якість виконання їхніх обов'язків, ефективність роботи з підобліковими особами та загальний рівень суспільної безпеки.

Постановка проблеми.

Ефективне управління персоналом є ключовим чинником стабільної роботи органів пробації, а менторство відіграє важливу роль у швидкій адаптації нових працівників. Однак в існуючому процесі менторства спостерігається ряд проблем, серед яких несистемний характер програми менторства, високий рівень звільнень після випробувального терміну, тривалий період адаптації нових працівників та відсутність належного методичного супроводу менторів, недостатній рівень мотивації менторів все це призводять до втрат у продуктивності та підвищення витрат на навчання персоналу.

Недостатня цифровізація менторської програми ускладнює моніторинг ефективності, а відсутність зворотного зв'язку від підопічних не дозволяє своєчасно коригувати даний процес. Оптимізація системи менторства шляхом запровадження комплексного підходу, мотиваційних заходів та цифрових технологій сприятиме зниженню витрат, підвищенню продуктивності персоналу та покращенню ефективності органів пробації в цілому.

Дослідженню питань менторства та управління персоналом значну увагу приділяли як вітчизняні, так і зарубіжні науковці, чий праці сформували методологічний фундамент у цій сфері. Зокрема, суттєвий внесок у розвиток теорії менторства, адаптації персоналу та ефективного управління зробили такі дослідники, як Ліпич Л., Кушнір М., Дорошкевич К.О.Кравчук О., Остащук І., Клаттербак Д., Кульбач Л., Швидун Л., Бережна Ю., Юрченко Г., Коробкіна Є. та інші.

Однак, попри значний внесок у розвиток наукових підходів до управління персоналом, питання ефективної організації менторства в державному секторі, зокрема в органах пробації, розкрито недостатньо. Відсутність єдиних стандартів, системи мотивації наставників та цифрових інструментів управління процесом

менторства вимагає подальшого дослідження. Тому вдосконалення механізмів менторства як інструмента підвищення операційної ефективності працівників пробації є актуальним завданням, що потребує комплексного аналізу та впровадження сучасних підходів.

Метою дослідження є аналіз та вдосконалення процесу менторства в філії Державної установи «Центр пробації» у м. Києві та Київській області (далі – філія Державної установи «Центр пробації») з метою підвищення операційної ефективності.

Для формулювання завдання дослідження деталізуємо її мету до рівня конкретних задач.

Завдання дослідження: :

розкрити сутність, функції, моделі та роль процесу менторства, визначивши його ключові особливості та значення у професійному розвитку працівників.

обґрунтувати актуальність впровадження процесу менторства в сучасних умовах, враховуючи вплив змін у кадровій політиці та необхідність підвищення ефективності управління персоналом філія Державної установи «Центр пробації».

провести аналіз особливостей діяльності філії Державної установи «Центр пробації» для виявлення чинників, що впливають на ефективність роботи установи та адаптацію нових співробітників.

дослідити кількісні та якісні характеристики персоналу філії Державної установи «Центр пробації», оцінити рівень плинності кадрів, структуру персоналу та основні виклики у сфері управління людськими ресурсами.

проаналізувати процес менторства у філії Державної установи «Центр пробації», визначивши його сильні та слабкі сторони, а також чинники, що впливають на ефективність.

запропонувати напрями удосконалення процесу менторства з метою підвищення ефективності, зокрема через розробку механізмів стимулювання менторів, впровадження сучасних технологій та стандартизацію процесу.

оцінити економічну та соціальну ефективність запропонованих заходів менторства у філії Державної установи «Центр пробації», визначивши очікуваний вплив на зниження плинності кадрів, скорочення витрат на адаптацію нових працівників та підвищення загальної продуктивності персоналу.

Об'єкт дослідження – процес менторства в контексті підвищення операційної ефективності філії Державної установи «Центр пробації».

Предмет дослідження – теоретичні основи та методичні підходи до удосконалення процесу менторства як інструменту підвищення оперативної ефективності філії Державної установи «Центр пробації».

Методи дослідження. Для вирішення поставлених у роботі завдань використовувалися загальнонаукові та спеціальні методи, а саме: методи наукового аналізу та синтезу даних, індукції та дедукції, діалектичний метод, метод порівняльного аналізу, візуалізація, ретроспективний аналіз, узагальнення, економічний аналіз та статистичні методи.

Інформаційну базу роботи становили законодавчі та нормативні акти України, навчальні посібники, монографії, наукові праці та статті вітчизняних та зарубіжних вчених у сфері управління розвитком персоналу, дані статистичної звітності, результати власних досліджень автора.

Результати та обґрунтування їх новизни / інноваційності.

В роботі запропоновано комплекс заходів для вдосконалення менторської програми. Новизна дослідження полягає у комплексному підході до реформування менторства, який інтегрує сучасні технології, методи оцінювання ефективності та мотиваційні інструменти для наставників, зокрема:

удосконалено:

теоретико-методичний підхід щодо стандартизації процесу менторства в умовах філії Державної установи «Центр пробації» на підставі розробки нормативних документів, які регламентують формування єдиної бази менторів, ключових їх компетенцій та критеріїв оцінки її ефективності;

дістало подальшого розвитку:

практичний інструментарій удосконалення процесу менторства з метою підвищення ефективності, зокрема через покращення методу підбору підопічних, систему стимулювання наставників, а також цифровізацію менторського процесу.

Практичне значення одержаних результатів полягає у впровадженні розроблених рекомендацій у діяльність філії Державної установи «Центр пробації» з метою підвищення ефективності менторства.

Апробація результатів дослідження. Основні положення кваліфікаційної роботи доповідалися та були схвалені на міжнародній науково-практичній конференції «MININGMETALTECH 2024 – The mining and metals sector: integration of business, technology and education” :conference proceedings (November 28–29, 2024. Riga, the Republic of Latvia).

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, п'яти додатків. Загальний обсяг роботи становить 123 сторінок, робота містить 26 рисунків, 16 таблиць. Список використаних джерел складається з 34 джерел.

ОСНОВНА ЧАСТИНА КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

У кваліфікаційній роботі, на основі теоретико-методичних засад організації менторства, розроблено комплексний підхід до його вдосконалення та запропоновано впровадження системного підходу.

У роботі систематизовано теоретико-методичні підходи до впровадження менторської програми. Сучасний розвиток менторства підтвердив його значення як ефективного механізму розвитку персоналу. Визначено, що формалізація менторських програм у корпоративному та державному секторах сприяє зменшенню професійної нерівності, підвищенню кваліфікації працівників та оптимізації їхньої адаптації в організації.

Досліджено підходи до визначення менторства, що засвідчило наявність значної кількості трактувань цього поняття, однак спільною рисою є підтримка особистісного і професійного розвитку підопічних через взаємодію з досвідченим наставником. Ідентифіковано ключові функції менторства, зокрема психосоціальну підтримку та кар'єрне менторство, що формують основу успішної взаємодії між ментором і підопічним.

Визначено, що сучасна концепція менторства орієнтована на двосторонню взаємодію, що виходить за межі традиційного передавання знань і включає обговорення, рефлексію та розвиток професійних навичок. Виявлено, що менторство може реалізовуватися у різних формах – від персональних і групових форматів до цифрового та зворотного менторства, кожен із яких має свої особливості та ефективність у різних професійних контекстах.

Розглянуто основні моделі менторства, які можуть бути використані в організаціях для досягнення різних стратегічних цілей. Встановлено, що успішне менторство залежить не лише від компетенцій ментора, а й від рівня залученості підопічного, формату взаємодії та корпоративної культури компанії.

Представлено комплексну оцінку функціонування філії Державної установи «Центр пробації». Проаналізовано ключові аспекти реалізації державної політики у сфері виконання кримінальних покарань, не пов'язаних із позбавленням волі, а також забезпечення нагляду за засудженими та сприяння їх соціальній реінтеграції.

Проведено аналіз, який показав тенденцію до збільшення кількості судових рішень, що надійшли на виконання до органів пробації у 2024 році на 25,6% порівняно з 2023 роком. Це свідчить про розширення практики застосування альтернативних заходів покарання, що відповідає сучасним тенденціям розвитку кримінальної юстиції.

Досліджено кадрову ситуацію у філії Державної установи «Центр пробації», яка залишається проблемною: 30% штатних посад є вакантними, що створює значне навантаження на працівників. Встановлено зменшення чисельності персоналу середнього віку (30–60 років) та скорочення частки досвідчених кадрів зі стажем понад 10 років, що підкреслює необхідність удосконалення політики утримання кадрів та розвитку менторської системи.

Оцінено ефективність запровадження програми менторства, яка суттєво вплинула на адаптацію нових співробітників. Виявлено, що після впровадження програми зменшилася кількість порушень кримінально-виконавчого законодавства, що підтверджує її результативність. Аналіз показав, що менторство сприяло підвищенню рівня професійної підготовки, зниженню кількості помилок і посиленню командної взаємодії.

Проведено SWOT-аналіз, що дозволив ідентифікувати сильні та слабкі сторони менторської програми. Серед переваг програми відзначено зниження плинності кадрів, створення кадрового резерву та покращення адаптації співробітників. Водночас серед викликів – обмежена кількість досвідчених менторів, нерівномірний розподіл навантаження між наставниками та відсутність системи мотивації. Додатковими загрозами є фінансові обмеження, опір змінам та високий рівень плинності кадрів.

Представлений аналіз підтверджує ефективність програми менторства як ключового інструменту професійного розвитку персоналу та загального покращення роботи філії Державної установи «Центр пробації». Подальший розвиток цієї програми сприятиме зміцненню кадрового потенціалу, підвищенню якості роботи та ефективному виконанню стратегічних завдань.

У ході дослідження проаналізовано сучасний стан та ефективність системи менторства в філії Державної установи «Центр пробації», а також визначено ключові проблеми, які перешкоджають її ефективному функціонуванню. Зокрема, виявлено такі основні недоліки: відсутність матеріального та нематеріального стимулювання наставників, надмірне навантаження на них, нестандартизованість наставницьких процесів, обмежена система оцінки ефективності менторства та відсутність цифрових інструментів для оптимізації навчання та контролю за адаптацією нових співробітників.

Запропоновано системний підхід, який включає: застосування методу «9-боксів» при визначенні працівників, які потребують менторської підтримки; матеріальне та нематеріальне заохочення менторів; створення структурованої системи навчання менторів; організація системного обміну досвідом між менторами дозволяє аналізувати реальні кейси, обговорювати ефективні методики роботи

створення структурованого аналізу ефективності менторів; складення індивідуального плану розвитку менторів; запровадження системного зворотного зв'язку від співробітників; запровадження технологій штучного інтелекту.

Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів показала, що їхнє впровадження сприятиме значному зниженню плинності кадрів (на 20-30%), що дозволить зекономити за рахунок скорочення витрат на підбір, навчання та адаптацію нових співробітників. Крім того, запропонована система менторства дозволить скоротити адаптаційний період з 6-12 місяців до 3-6 місяців, що прискорить досягнення новими працівниками повної продуктивності та зменшить навантаження на керівників підрозділів.

Соціальна ефективність заходів проявляється у зменшенні рівня стресу серед нових працівників, підвищенні їхньої мотивації до роботи, зміцненні корпоративної культури та покращенні командної взаємодії. Працівники, які отримують належну підтримку на початкових етапах, демонструють вищу лояльність до організації, що знижує ризик їхнього звільнення та сприяє формуванню стабільного кадрового складу.

Таким чином, запровадження комплексної програми менторства дозволить не лише підвищити якість підготовки нових співробітників, а й оптимізувати кадрові процеси, знизити рівень плинності кадрів, підвищити продуктивність праці та зміцнити корпоративну культуру в філії Державної установи «Центр пробації».

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо вдосконалення процесу менторства як інструменту підвищення операційної ефективності філії Державної установи «Центр пробації». Проведене дослідження дозволило зробити такі висновки.

Встановлено, що менторство є важливим елементом кадрової політики, оскільки сприяє передачі професійного досвіду, розвитку компетенцій працівників та формуванню сильного кадрового резерву. Його ефективна реалізація має безпосередній вплив на рівень адаптації нових співробітників, продуктивність діючих як працівників так і самих менторів та мотивацію до професійного розвитку.

Досліджено ключові аспекти процесу менторства, його функції, моделі та роль у професійній діяльності працівників органів пробації. Визначено, що для забезпечення якісного менторства необхідна стандартизація процесів, створення єдиної системи підтримки

менторів та підопічних, а також застосування цифрових технологій для оптимізації цього процесу.

Проведений аналіз діяльності філії Державної установи «Центр пробації» дозволив визначити основні проблеми в системі менторства: несистемний характер програми, відсутність чіткої мотивації менторів, недостатній рівень методичного супроводу, а також низький рівень цифровізації процесу. Виявлено, що ці чинники значною мірою впливають на ефективність співробітників, підвищують плинність кадрів та збільшують витрати на навчання персоналу.

Запропоновано комплекс заходів для удосконалення менторської програми, який включає розробку нормативного забезпечення процесу менторства, формування єдиної бази менторів, впровадження системи мотивації для менторів, стандартизацію навчальних програм та оцінку ефективності менторства. Важливим напрямом розвитку також є цифровізація процесу менторства через впровадження онлайн-платформи, використання штучного інтелекту для аналізу прогресу підопічних та автоматизацію комунікації між учасниками програми.

Окремо розглянуто питання вдосконалення підбору працівників, які потребують менторської підтримки. Визначено, що ефективний процес менторства повинен ґрунтуватися на ретельному аналізі компетенцій персоналу, їхнього професійного потенціалу та потреб у розвитку. Для цього запропоновано застосування методу «9-боксів», який дозволяє розподіляти працівників за рівнем продуктивності та потенціалу, визначаючи тих, хто потребує менторства для підвищення кваліфікації або швидшої адаптації. Такий підхід сприятиме оптимальному розподілу менторських ресурсів, забезпечить індивідуалізований підхід до навчання та підвищить загальну ефективність кадрової політики.

Важливим аспектом удосконалення програми менторства є формування ефективної системи мотивації та заохочення менторів. Виявлено, що відсутність матеріальних і нематеріальних стимулів значно знижує зацікавленість працівників надавати допомогу іншим, що призводить до формального виконання менторських функцій або взагалі до відмови від цієї ролі.

Запропоновано комплексну систему заохочення менторів, що включає фінансові та нефінансові стимули. До матеріальних стимулів належать додаткові надбавки до заробітної плати, преміювання за успішне наставництво та скорочення основного робочого навантаження для менторів. Серед нематеріальних заохочень виділено кар'єрні перспективи, включення менторів до кадрового резерву, а також офіційне визнання їхньої діяльності через нагородження та корпоративні відзнаки.

Окрім стимулювання менторів, особливу увагу приділено розробці індивідуальних планів розвитку менторів, які дозволять систематизувати їхній професійний розвиток. Запропонована система включає аналіз поточних компетенцій ментора, визначення цілей та необхідних напрямів навчання, проходження спеціалізованих тренінгів, регулярне оцінювання ефективності менторства та коригування плану розвитку на основі зворотного зв'язку від підопічних. Впровадження такої методики забезпечить безперервне вдосконалення менторських навичок, підвищить якість менторства та сприятиме розвитку сильної професійної спільноти менторів у системі пробації.

Обґрунтовано економічну та соціальну ефективність удосконалення процесу менторства, що дозволить знизити плинність кадрів, скоротити витрати на адаптацію працівників, підвищити загальну продуктивність персоналу та забезпечити ефективну передачу знань і досвіду.

Практичне значення дослідження полягає у можливості впровадження запропонованих заходів у діяльність філії Державної установи «Центр пробації», що сприятиме оптимізації кадрових процесів, покращенню рівня професійної підготовки співробітників та підвищенню загальної ефективності роботи установи.

ПЕРЕЛІК ПУБЛІКАЦІЙ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Ломоносов О.С., Смирнова І.І. Розумне менторство: інтеграція штучного інтелекту в менторську діяльність для підвищення ефективності управління персоналом. *International scientific conference "MININGMETALTECH 2024 – The mining and metals sector: integration of business, technology and education" : conference proceedings (November 28–29, 2024. Riga, the Republic of Latvia). Riga, Latvia: "Baltija Publishing", 2024. Vol. 1. С. 310-313. DOI <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-506-8-216>*

АНОТАЦІЯ

Ломоносов Олексій Сергійович. Дослідження процесу менторства з метою підвищення операційної ефективності. - Кваліфікаційна праця на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 051 Економіка. ОПП «Бізнес-процеси та операційна ефективність» – ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА», Запоріжжя, 2025.

Розглянуто теоретичні основи процесу менторства. Вивчено актуальність впровадження процесу менторства в сучасних умовах та досліджено теоретико-методичне підґрунтя впровадження менторської програми. Проведено аналіз поточного стану менторства в філії Державної установи «Центр пробації». Надано загальну характеристику ресурсів, необхідних для реалізації даного процесу. Проаналізовано основні проблеми в управлінні кадровим потенціалом філії Державної установи «Центр пробації». Визначено основні прогалини в організації менторської програми. Надано характеристику та побудовано модель бізнес-процесу менторства філії Державної установи «Центр пробації». Запропоновано основні напрями удосконалення менторства з метою підвищення операційної ефективності філії Державної установи «Центр пробації». Розроблено теоретико-методичний підхід щодо удосконалення менторства у філії Державної установи «Центр пробації». Оцінено економічну та соціальну ефективність запропонованих заходів менторства в філії Державної установи «Центр пробації».

Ключові слова: МЕНТОРСТВО, ПРОБАЦІЯ, КАДРОВА ПОЛІТИКА, ПРОФЕСІЙНА АДАПТАЦІЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ, ПРОЦЕС

ABSTRACT

Oleksii Lomonosov. Research on the Mentorship Process to Improve Operational Efficiency. – Qualification paper in the form of a manuscript.

A qualification thesis for obtaining the Master's degree in specialty 051 Economics, Educational and Professional Program "Business Processes and Operational Efficiency" – LLC "TECHNICAL UNIVERSITY 'METINVEST POLYTECHNICS", Zaporizhzhia, 2025.

The study explores the theoretical foundations of the mentorship process, examines the relevance of implementing mentorship in modern conditions, and analyzes the theoretical and methodological basis for introducing a mentorship program. An analysis of the current state of mentorship in the branch of the State Institution "Probation Center" was conducted. A general description of the resources required for the implementation of this process is provided. The research identifies the main challenges in managing the human resource potential of the branch and key gaps in the organization of the mentorship program. Additionally, a business process model of mentorship for the branch of the State Institution "Probation Center" has been developed.

The study proposes key directions for improving mentorship to enhance the operational efficiency of the branch. A theoretical and methodological approach to improving mentorship has been developed, and the economic and social effectiveness of the proposed mentorship measures has been evaluated.

Keywords: MENTORSHIP, PROBATION, HUMAN RESOURCE POLICY, PROFESSIONAL ADAPTATION, MANAGEMENT EFFICIENCY, PROCESS.