

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 «Підвищення індивідуальної результативності
працівника з використанням механізму наставництва»**

Здобувачка



Дарина ЗАЙЦЕВА

Запоріжжя 2024

Кваліфікаційною магістерською роботою є рукопис.

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

Керівник:



Смирнова Ірина Іванівна,
кандидат економічних наук,
доцент, завідувачка кафедри
цифрових технологій та проектно-
аналітичних рішень.

Захист відбудеться 22 січня 2024 р. о 09:00 год на засіданні
екзаменаційної комісії (<http://surl.li/pnmar>).

Електронна версія автореферату розміщена в Інституційному
репозитарії ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ
ПОЛІТЕХНІКА» 18 січня 2024 р.

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Актуальність теми роботи. На сьогодні проблема ефективного процесу наставництва на підприємстві є важливим напрямком вивчення. Це пояснюється тим, що успішне функціонування будь-якої компанії та її конкурентоспроможність прямо залежать від наявності компетентних та висококваліфікованих працівників. Забезпечення підготовки компетентного персоналу, здатного працювати продуктивно в умовах ринку, а також зміна корпоративної культури в управлінні підприємством, залежать від ефективності управління персоналом. Зокрема, у воєнних умовах, великою вагомістю наділяється можливість переосмислення та коригування функцій будь-якого співробітника відповідно до актуальних бізнес-завдань. Крім того, важливо налаштовувати результативний процес наставництва відповідно до змін у зовнішньому середовищі.

Окрім цього, у контексті швидкого та постійного розвитку технологій та ринків, наставництво є ефективним способом передачі не лише конкретних навичок, але і стратегічного розуміння бізнесу та промисловості. Таким чином, тема наставництва залишається актуальною для підтримки індивідуального та організаційного розвитку персоналу.

Постановка проблеми. Незважаючи на значну кількість наукових праць та досягнень в теорії та практиці управління персоналом, значна частина питань потребує подальшого вирішення. Сьогодні потрібні нові підходи до організації роботи з персоналом підприємства, використання яких допомогло б оперативно реагувати на зміну внутрішнього та зовнішнього середовищ.

Мета дослідження. Метою роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад і розробка рекомендацій щодо підвищення індивідуальної результативності працівника з використанням механізму наставництва в умовах ПРАТ «ІНГЗК».

Задачі дослідження:

- дослідити теоретико-методичне підґрунтя сутності поняття наставництва;
- ознайомитись з сучасними механізмами наставництва та методиками підвищення результативності працівників;
- провести комплексний аналіз персоналу в умовах ПРАТ «ІНГЗК»;
- надати оцінку діючому механізму наставництва в умовах ПРАТ «ІНГЗК»;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення механізму наставництва;

- визначити напрями вдосконалення проведення індивідуальної оцінки результативності працівника після проходження наставництва.

Об'єкт дослідження – процес наставництва в умовах ПРАТ «ІНГЗК».

Предмет дослідження – теоретичні основи та методичні підходи щодо вдосконалення процесу наставництва на підприємстві з метою підвищення індивідуальної результативності працівника.

Результати та обґрунтування їх новизни / інноваційності. Новизна полягає у подальшому розвитку теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесу наставництва в умовах ПРАТ «ІНГЗК».

Основні напрями, які відображають новизну дослідження, полягають у наступному:

удосконалено:

теоретико-методичний підхід щодо відбору та залучення працівників підприємства у якості викладачів та інструкторів виробничого навчання в умовах ПРАТ «ІНГЗК».

дістало подальшого розвитку:

підхід до розуміння особливостей механізму наставництва та його вплив на конкурентоспроможність підприємства;

оцінка індивідуальної результативності працівника підприємства після проходження наставництва.

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, 2х додатків. Загальний обсяг роботи становить 89 сторінок, робота містить 16 рисунків, 11 таблиць, 45 літературних джерел.

ОСНОВНА ЧАСТИНА КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Вивчення наукових підходів до розгляду теми вказало на те, що еволюція кадрового потенціалу є постійним процесом удосконалення якісних характеристик працівників з метою досягнення гармонійного розвитку та підвищення ефективності їхньої діяльності. Основною стратегічною метою в цьому контексті є використання механізму наставництва.

Доведено, що наставництво представляє собою комплексний процес удосконалення знань, вмінь і навичок працівників підприємства. Цей процес реалізується за допомогою ряду організаційно-економічних заходів, які включають адаптацію, професійне навчання, оцінювання та планування трудової кар'єри персоналу. Проте, наставництво передбачає навчання безпосередньо на робочому місці шляхом передання досвідченими

працівниками набутого досвіду і знань особі, що потребує професійного навчання та формування необхідних навичок. При використанні системи наставництва для молодих спеціалістів швидше формуються навички та вміння. Крім того, ця система видається конкурентноспроможною завдяки низьким витратам та зменшенню текучості кадрів відносно короткого періоду часу.

Було проведено комплексний аналіз середньооблікової чисельності персоналу ПРАТ «ІНГЗК». В ході аналізу було виявлено незначне зменшення персоналу працівників за аналізований період. В структурі персоналу найбільшу частку складають робітники ($\approx 75\%$). Високий відсоток робітників може свідчити про те, що підприємство має промисловий характер, де потрібна значна кількість фізичної праці. За гендерною ознакою найбільшу частку персоналу складають чоловіки ($\approx 67\%$), що це вказує на особливості виробничого процесу підприємства. Значну частку в структурі персоналу за віком складають працівників віком від 35 до 50 років ($\approx 47\%$). Переважна більшість працівників у цьому віковому діапазоні має значний досвід роботи. Це може вказувати на великий потенціал знань і навичок серед цієї групи працівників. Оскільки цей віковий діапазон припускається, що працівники вже утвердилися в своїх професійних ролях, то можна очікувати стабільність робочої сили, що може бути важливим для підприємства. Важливо враховувати, що незважаючи на великий досвід, ці працівники можуть бути зацікавлені у можливостях навчання та професійного розвитку.

Проведено аналіз професійного навчання. В ході якого було встановлено зменшення кількості навчань на 61%. Це вимагає уваги та вивчення причин для того, щоб вирішити проблеми та впевнитися, що персонал залишається компетентним та адаптованим до змін в бізнес-середовищі. Проаналізувавши дані з професійного навчання в ПРАТ «ІНГЗК» бачимо зменшення кількості навчання за програмами навчання нової підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації. Проте у наступному році відбувається збільшення навчання за програмами нової підготовки (на 3%), це пов'язано зі збільшення найму працівників без наявної робочої кваліфікації. Проте навчання за програмами перепідготовки та підвищення кваліфікації зменшується (на 29% та 64% відповідно). Це може свідчити про проблеми з викладацьким складом, відсутністю необхідної кількості кваліфікованих інструкторів виробничого навчання та небажанням працівників навчатись.

Також слід зазначити, що в ПРАТ «ІНГЗК» механізм наставництва регламентовано частково. «Положенням про відбір, підготовку, оцінку і матеріальну винагороду викладачів, інструкторів, тренерів і цехових організаторів навчання і розвитку персоналу, незвільнених від основної діяльності» і Стандартом підприємств

«Навчання персоналу» прописані критерії відбору та параметри оцінювання викладачів теоретичного навчання та інструкторів виробничого навчання. Також регламентовано процес стимулювання викладачів та інструкторів. Але, на жаль, сам механізм залучення наставників, підвищення рейтингу наставника, його вмотивованість не регламентовано.

Створення ефективного механізму наставництва є безперечно успішним фактором, який впливає на розвиток персоналу, підвищення його індивідуальної ефективності та успішної діяльності підприємства. Якщо система наставництва не взаємодіє з ініціативами щодо підвищення ефективності, і різні програми навчання та оцінки персоналу діють без взаємозв'язку, то підприємство не досягне очікуваних результатів, які сподівається отримати керівництво, реалізуючи концепцію наставництва. Тому важливо розуміти, що підвищити індивідуальну результативність працівника можливо за рахунок удосконалення механізму наставництва.

Для функціонування ефективного механізму наставництва важливо, щоб у наставника був час на навчання, достатні навички наставництва, вмотивованість та розуміння значущості ролі. В той же час оцінити рівень ефективності працівника після використання механізму наставництва можливо з використанням анкети «Оцінки 360 градусів». Анкета за оцінкою 360 градусів є інструментом оцінювання, який збирає зворотний звіт про професійну діяльність конкретної особи від різних груп людей, таких як керівництво, колеги, підлегли та інші зацікавлені сторони. Такий підхід дозволяє отримати об'єктивну картину професійних навичок, здібностей та поведінки особи.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі опрацьовано науково-практичне завдання щодо підвищення індивідуальної результативності працівників з використанням механізму наставництва.

В ході дослідження встановлено, що механізм наставництва є складним процесом, який включає в себе комплекс етапів, ключовими із яких виступає підбір, мотивація та заохочення наставника, адже від ефективності його реалізації залежить рівень підвищення результативності працівника.

З'ясовано, що підприємство, яке прагне забезпечити своє успішне становище на ринку завдяки висококваліфікованому персоналу, повинно керуватися принципами навчання та встановлювати системи передачі накопиченого досвіду. Враховуючи

усі аспекти, визначено, що наставництво є ефективним інструментом для підвищення індивідуальної результативності працівника.

Встановлено, що ефективна взаємодія наставників із підопічними сприятиме підвищенню професійної мотивації та забезпечить утримання її на високому рівні. Для досягнення цього, слід використовувати процес наставництва у роботі з молодими фахівцями, активно впроваджуючи відомі практики та розробляючи нові ефективні методи для залучення та заохочення досвідчених працівників компанії до ролі наставника.

Було проведено комплексний аналіз чисельності персоналу ПРАТ «ІНГЗК» та його структури.

Проведено оцінку діючого механізму наставництва в умовах ПРАТ «ІНГЗК», що дозволило дослідити реальний стан системи розвитку персоналу. Також встановлено, що за аналізований період кількість працівників, які пройшли навчання, знизилась на 61%. Найбільше знизилась кількість працівників, які підвищували кваліфікацію. За результатами проведеного аналізу визначено про необхідність вдосконалення процесу наставництва.

Запропоновано вдосконалення механізму наставництва в умовах ПРАТ «ІНГЗК» за допомогою поліпшення процесу підбору наставників.

Визначено напрями вдосконалення підходів до проведення індивідуальної оцінки працівника щодо отриманих знань та навичок після проходження наставництва.

Обґрунтовано, що підвищення індивідуальної результативності працівника залежить від якості професійного навчання та ефективності застосування механізму наставництва.

ПЕРЕЛІК ПУБЛІКАЦІЙ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Зайцева Д. М. Особливості організації процесу наставництва персоналу. *International scientific conference "MININGMETALTECH 2023 – The mining and metals sector: integration of business, technology and education": conference proceedings* (November 29–30, 2023. Riga, the Republic of Latvia). Riga, Latvia: "Baltija Publishing", 2023. Vol. 2. P. 271-274. DOI <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-361-3-168>

АНОТАЦІЯ

Зайцева Д.М. Підвищення індивідуальної результативності працівника з використанням механізму наставництва. Кваліфікаційною магістерською роботою є рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеню вищої освіти – магістр за спеціальністю 051 Економіка, ОПП Бізнес-процеси та операційна ефективність – ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА», Запоріжжя, 2024.

Об'єктом дослідження є процес наставництва в умовах ПРАТ «ІНГЗК».

Предметом дослідження є теоретичні основи та методичні підходи до вдосконалення процесу наставництва на підприємстві.

У першому розділі роботи досліджено теоретичні основи процесу наставництва. Розглянута сутність наставництва як інструмента підвищення результативності працівника. Визначено сучасні підходи до організації процесу наставництва та узагальнені завдання, принципи, види та методика оцінки ефективності наставництва.

У другому розділі проведено комплексний аналіз персоналу ПРАТ «ІНГЗК», продуктивності праці. Дана оцінка діючому механізму наставництва. Проведено аналіз професійного навчання персоналу ПРАТ «ІНГЗК». Визначено ключові проблеми у процесі наставництва на підприємстві та необхідність змін у механізмі наставництва персоналу з метою підвищення індивідуальної результативності працівника.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи запропоновано вдосконалення процесу наставництва в умовах ПРАТ «ІНГЗК». Обґрунтовано, що підвищення індивідуальної результативності працівника залежить від застосування механізмів наставництва та якості навчання. Удосконалено методику оцінки отриманих знань та навичок підопічними після проходження наставництва.

Ключові слова: ПЕРСОНАЛ, НАСТАВНИЦТВО, РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ, НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ, ПРОФЕСІЙНЕ НАВЧАННЯ, ПРОЦЕС, РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ

ABSTRACT

Zaitseva D. Improving individual employee performance using the mentoring mechanism.

Qualification work for a Master's degree in Economics, specialty 051 Economics, Educational Programme "Business Processes and Operational Efficiency". TECHNICAL UNIVERSITY "METINVEST POLYTECHNICS", LLC, Zaporizhzhia, 2024.

The research object is the mentoring process in the conditions of the Private Joint-Stock Company "INGZK."

The research subject includes theoretical foundations and methodological approaches to improving the mentoring process in the enterprise.

The first chapter of the thesis explores the theoretical foundations of the mentoring process. The essence of mentoring as a tool for improving employee performance is examined. Modern approaches to organizing the mentoring process are identified, and tasks, principles, types, and methods for evaluating the effectiveness of mentoring are summarized.

In the second chapter, a comprehensive analysis of the personnel of Private Joint-Stock Company "INGZK" and labor productivity is conducted. This assessment includes an analysis of the existing mentoring mechanism and an examination of the professional training of the personnel of Private Joint-Stock Company "INGZK." Key problems in the mentoring process within the enterprise are identified, highlighting the need for changes in the mentoring mechanism to enhance individual employee performance.

The third chapter of the qualification work proposes improvements to the mentoring process in the conditions of Private Joint-Stock Company "INGZK." It is argued that the enhancement of individual employee performance depends on the application of mentoring mechanisms and the quality of training. A methodology for evaluating the knowledge and skills acquired by mentees after undergoing mentoring is proposed.

Keywords: STAFF, MENTORING, STAFF DEVELOPMENT, EMPLOYEE TRAINING, PROFESSIONAL TRAINING, PROCESS, PERFORMANCE