

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

«Допущено до захисту»  
Гарант ОПП

Ірина СМІРНОВА

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

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»**

Керівник роботи

Ірина СМІРНОВА

Консультант від  
бази практики

Світлана МОРІНОВА

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей,  
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело*

Здобувач

Дарина ЗАЙЦЕВА

Підсумкова оцінка за атестацію			
--------------------------------	--	--	--

Голова ЕК

Лариса ШАУЛЬСЬКА

Запоріжжя 2024

ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА»	
Факультет	автоматизації виробництва та цифрових технологій
Кафедра	цифрових технологій та проектно-аналітичних рішень
Ступінь вищої освіти	Магістр
Спеціальність	051 Економіка
ОПП	Бізнес-процеси та операційна ефективність

ЗАТВЕРДЖУЮ

Гарант ОПП

\_\_\_\_\_ Ірина СМІРНОВА

«24» листопада 2023 р.

## ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Зайцевій Дарині Миколаївні

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема роботи Підвищення індивідуальної результативності працівника з використанням механізму наставництва  
керівник роботи Смирнова Ірина Іванівна, доцент, канд. екон. наук,  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)  
затверджені наказом Університету від 29.08. 2023 р. №137.1/29.08.2023
2. Термін подання роботи 12.01.2024 р.
3. Вихідні дані до роботи Навчальна література, література з спеціальних дисциплін та дипломування, науково-дослідницькі роботи з тематики наставництва, літературні джерела, дані ПРАТ «Інгулецький гірничо – збагачувальний комбінат» м. Кривий Ріг, результати власних досліджень, тощо
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань) Анотація. Зміст. Вступ. 1. Теоретичні основи процесу наставництва. 2. Аналіз процесу наставництва в ПРАТ «ІНГЗК». 3. Розробка пропозицій щодо підвищення індивідуальної результативності працівника з використанням механізму наставництва. Висновки. Перелік використаних джерел.
5. Перелік графічного (демонстраційного) матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): Діаграми в програмному продукті RAMUS типу IDEF 0 з декомпозицією до другого рівня. Графіки аналізу кількісних та якісних показників персоналу ПРАТ «ІНГЗК». Таблиці основних показників виробничої діяльності ПРАТ «ІНГЗК» за 2019-2021рр. Таблиці основних фінансових показників виробничої діяльності ПРАТ «ІНГЗК» за 2019-2021рр. Таблиці показників чисельності персоналу.

6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів роботи, що стосуються їх.

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта

7. Дата видачі завдання 24.11.2023

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи
1	Розділ 1. Теоретичні основи процесу наставництва	25.12.2023 – 28.12.2023
2	Розділ 2. Аналіз процесу наставництва в умовах ПРАТ «ІНГЗК»	28.12.2023 – 02.01.2024
3	Розділ 3. Розробка пропозицій щодо підвищення індивідуальної результативності працівника з використанням механізму наставництва	03.01.2024 – 07.01.2024
4	Вступ, висновки, перелік посилань, зміст, реферат	07.01.2024 – 10.01.2024
5	Подання завершеної роботи. Перевірка на академічний плагіат	10.01.2024 – 12.01.2024
6	Остаточне оформлення роботи, презентаційного матеріалу, автореферату	12.01.2024 – 16.01.2024
7	Рецензування завершеної роботи. Захист	16.01.2024 – 24.01.2024

Здобувач вищої освіти

Дарина ЗАЙЦЕВА

Керівник роботи

Ірина СМІРНОВА

## 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. Запропоновано методику оцінки отриманих знань та навичок підопічними після проходження наставництва.

ПЕРСОНАЛ, НАСТАВНИЦТВО, РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ,  
НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ, ПРОФЕСІЙНЕ НАВЧАННЯ, ПРОЦЕС,  
РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	6
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ НАСТАВНИЦТВА .....	9
1.1. Сутність наставництва як інструмента підвищення результативності працівника .....	9
1.2. Сучасні підходи до організації процесу наставництва.....	13
1.3. Наставництво: принципи, види і методика оцінки ефективності...	18
2 АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ НАСТАВНИЦТВА В УМОВАХ ПРАТ «ІНГЗК» .....	31
2.1. Загальна характеристика ПРАТ «ІНГЗК» і аналіз основних показників його діяльності .....	31
2.2. Аналіз кількісних та якісних характеристик персоналу ПРАТ «ІНГЗК».....	39
2.3. Аналіз руху і плинності персоналу .....	47
2.4. Аналіз продуктивності праці.....	51
2.5. Аналіз діючого процесу наставництва на ПРАТ «ІНГЗК».....	54
3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ПРАЦІВНИКА З ВИКОРИСТАННЯМ МЕХАНІЗМУ НАСТАВНИЦТВА .....	64
3.1. Вдосконалення процесу відбору та мотивації наставників .....	64
3.2. Підвищення індивідуальної результативності працівника з використанням механізму наставництва .....	72
ВИСНОВКИ .....	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	81
ДОДАТОК А.....	86
ДОДАТОК Б.....	89

## ВСТУП

**Актуальність роботи.** На сьогодні проблема ефективного процесу наставництва на підприємстві є важливим напрямком вивчення. Це пояснюється тим, що успішне функціонування будь-якої організації 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 і є ключовим фактором успіху підприємства. 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.

Питання розвитку персоналу достатньо широко висвітлені у працях провідних вітчизняних та зарубіжних учених: Л. Балабанової [12], Д. Богині [14], О. Грішнєвої [13], В. Данюка [19], А. Колота [15], О. Крушельницької [16], В. Петюха [17], В. Савченко [18] та ін.

**Постановка проблеми.** Незважаючи на значну кількість наукових праць та досягнень в теорії та практиці управління персоналом, значна частина питань потребує 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 наставництво;
- 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 працівника після проходження наставництва.

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

**Предмет дослідження** - теоретичні основи та методичні підходи до 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.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ НАСТАВНИЦТВА

## 1.1. Сутність наставництва як інструмента підвищення результативності працівника

Наставництво персоналу – це процес, в якому досвідчений працівник, відомий як наставник, надає підтримку та допомогу новому чи менш досвідченому колезі в розвитку його професійних навичок та зростанні в кар'єрі.

Існування ринку праці, зростання трудової конкуренції, плинність персоналу, подолання пандемії ставлять перед підприємствами нові проблеми. Більшість підприємств втратили досвідчених працівників, які забезпечували їх функціонування та розвиток. В таких умовах необхідно швидко та якісно реагувати. Впровадження системи наставництва є одним із способів вирішення цих проблем.

Знайомство з сутністю наставництва необхідно розпочати зі знайомства з поняттями «наставник», «підопічний», «менторінг».

Наставник – особа, яка має значний досвід та знання у певній галузі і надає підтримку та керівництво іншій особі, яка є менш досвідченою або новачком у даній галузі. Наставник допомагає підопічному розвивати свої професійні навички та досягати кращих результатів.

Підопічний – особа, яка отримує підтримку та допомогу від наставника. Це може бути новачок, менш досвідчений працівник або той, хто розвивається в певній області та потребує керівництва для досягнення успіху в роботі чи кар'єрному зростанні.

Менторинг – процес надання наставницької підтримки та допомоги, де досвідчений фахівець (ментор) віддає частину свого досвіду та знань

своєму підопічному, сприяючи його особистісному і професійному розвитку.

Однією з переваг наставництва є можливість здобуття навичок безпосередньо на робочому місці. Порівняно з тренінгом, цей метод має більш індивідуальний підхід, хоча водночас може вимагати більше зусиль і часу.

Наставництво необхідне для того, щоб:

- мотивувати співробітника до навчання;
- передавати знання, накопичені на підприємстві;
- розвивати потенціал підопічного.

Наставництво має кілька важливих функцій та переваг, які спрямовані на розвиток підопічних та підтримку їхнього професійного та особистісного зростання:

– передача досвіду та знань. Наставництво дозволяє досвідченим працівникам передати свої знання та навички молодшому поколінню, це сприяє передачі "колеса досвіду" та забезпечує накопичення знань в організації.

– розвиток професійних навичок. Процес наставництва сприяє розвитку конкретних професійних навичок та експертизи у підопічного. Новачок отримує можливість вдосконалити свої навички в реальних умовах роботи під час взаємодії з досвідченим наставником.

– підтримка адаптації. Наставництво сприяє покращенню процесу адаптації нових працівників. Вони отримують допомогу та підтримку у вирішенні завдань, а також можливість легше впровадитися в корпоративну культуру та робоче середовище.

– менторська підтримка. Наставництво може включати менторський аспект, що дозволяє новачкам отримати поради та вказівки від більш досвідчених колег, що полегшує їхній розвиток.

- розвиток лідерських якостей. Досвідчені наставники можуть допомагати в розвитку лідерських якостей у своїх підопічних, сприяючи їхньому кар'єрному росту та високопродуктивній діяльності.

- підтримка кар'єрного розвитку. Наставництво може допомагати підопічним у плануванні свого кар'єрного розвитку, визначенні цілей та шляхів до їх досягнення.

- покращення комунікації та командної роботи. Взаємодія між наставником і підопічним сприяє покращенню комунікації та зміцненню командної співпраці в організації.

Усі ці функції наставництва взаємодіють для покращення якості робочого процесу та професійного розвитку персоналу, що в свою чергу сприяє успішності організації в цілому.

За формою організації виділяють індивідуальне, групове та колективне наставництво. При індивідуальному навчанні один наставник веде одного підопічного, цей вид є найбільш розповсюдженим. При груповому наставництві за одним наставником закріплюють декілька підопічних, яких наставник веде. Колективне наставництво відрізняється тим, що одного підопічного веде декілька (колектив) наставників.

Наставник може виконувати різні ролі:

- дбайливий помічник - звертає увагу та виявляє емпатію, надає підтримку і натхнення, питає, будує довірчі стосунки з підопічним.

- суворий наставник - зворотний зв'язок висловлює чесно та прямо, подає інформацію чітко і ставить вимогу щодо якісного виконання завдань. Хоча такий наставник може викликати початковий страх у підопічного, його наступна позиція дозволяє швидко зібратися і виконати необхідну роботу.

В залежності від того, наскільки регламентованою і підконтрольною є взаємодія наставника з підопічним, виділяють два види наставництва: формальне і неформальне.

Тема наставництва залишається дуже актуальною і важливою в різних сферах життя і діяльності. Ось кілька аспектів, які підтримують актуальність цієї теми:

- **Розвиток Кадрів:** Наставництво є ефективним інструментом для передачі знань та досвіду з досвідченого співробітника на новачка. Це сприяє розвитку кадрів та створенню внутрішнього резерву кваліфікованих працівників.

- **Підтримка Професійного Росту:** Наставництво сприяє професійному росту та розвитку у працівників. Новачки мають можливість отримати поради, вивчати кращі практики та отримувати конструктивний фідбек від свого наставника.

- **Збереження Талантів:** Забезпечення можливостей для наставництва може позитивно впливати на збереження талановитих працівників. Взаємодія з наставником може зробити робоче середовище більш задовільним та стимулюючим.

- **Сприяння Диверсифікації:** Програми наставництва можуть допомагати у сприянні різноманітності в організації, створюючи можливості для обміну досвідом та знанням між працівниками різних поколінь, культур та фахових груп.

- **Підготовка Нових Кадрів:** Наставництво є важливим елементом в підготовці нових кадрів для входження на ринок праці або переходу в новий розділ діяльності. Це сприяє зменшенню тривалості адаптації та підвищенню продуктивності новачків.

- **Забезпечення Культури Навчання:** Наставництво сприяє створенню культури навчання та обміну інформацією в організації, де працівники надають допомогу один одному у вирішенні проблем та досяганні спільних цілей.

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

## **1.2. Сучасні підходи до організації процесу наставництва**

Наставництво характеризується різноманітністю підходів та інновацій у взаємодії між наставниками та підопічними. Ключові елементи досвіду у цій сфері включають:

- визнання важливості наставництва. У багатьох країнах наставництво вважається ефективним інструментом для розвитку персоналу та підтримки професійного зростання.
- широке застосування технологій. Програми наставництва активно використовують технології, такі як віртуальні платформи та онлайн-засоби комунікації для підтримки віддаленої взаємодії.
- розвинені менторські програми. Багато країн володіють розвинутими системами менторства, які охоплюють не тільки професійний, а й особистісний розвиток.
- активна роль роботодавців. Компанії активно залучаються до наставництва, вбачаючи його як стратегічний інструмент для розвитку та утримання талановитого персоналу.
- фокус на різноманітності. У багатьох країнах акцентується важливість різноманітності у наставницьких програмах, що дозволяє ефективно враховувати потреби різних груп працівників.
- співпраця з освітніми установами. Деякі країни активно взаємодіють з вищими навчальними закладами для розвитку програм наставництва та забезпечення студентів необхідними знаннями і практичним досвідом.

Загальний тренд полягає в тому, що досвід у наставництві акцентує індивідуальний розвиток, використання сучасних технологій та партнерства між роботодавцями та освітніми установами.

Теоретичні та методологічні аспекти розвитку персоналу були розглянуті в роботах наступних авторів, зокрема: Л. Балабанової [12], О. Грішнєвої [13], Д. Богині [14], А. Колота [15], О. Крушельницької [16], В. Петюха [17], В. Савченко [18], В. Данюка [19] та ін.

Термін «наставництво» використовується у різних сферах науки. В галузі соціології та психології виділяють два основних аспекти наставництва - соціальну і виробничу. Хоча ці дві форми наставництва в певному відношенні взаємоперетинаються, кожна з них охоплює унікальні сфери застосування. Соціальне наставництво не обмежується лише виробничою сферою, в той час як виробниче наставництво включає технічні, біологічні та соціальні аспекти.

В наш час існує безліч новаторських підходів до розвитку професійних та особистісних якостей працівників. Проте, найефективнішими залишаються навчання на робочому місці, корпоративні програми розвитку та коучинг. Ці методи є також найбільш поширеними поряд із традиційним очним навчанням.

Частка очних тренінгів серед найбільш ефективних методів навчання збільшилася за останні 5 років. Натомість, відзначається зниження популярності таких методів, як коучинг від лінійних менеджерів, ротація посад.

Поширення електронного навчання серед найбільш ефективних методів зростає дуже повільно. Впровадження більш передових та ефективних підходів, які вже зарекомендували себе, не завжди відбувається в нашій країні. Часто така ситуація пояснюється обмеженими фінансовими ресурсами або відсутністю кваліфікованих фахівців з управління персоналом у цих питаннях. Звісно, на сьогоднішній день існує

різноманітні методи оцінки персоналу, які використовуються організаціями. Однак всі вони можуть бути віднесені до двох загальних категорій: традиційних і сучасних (рис. 1.1).

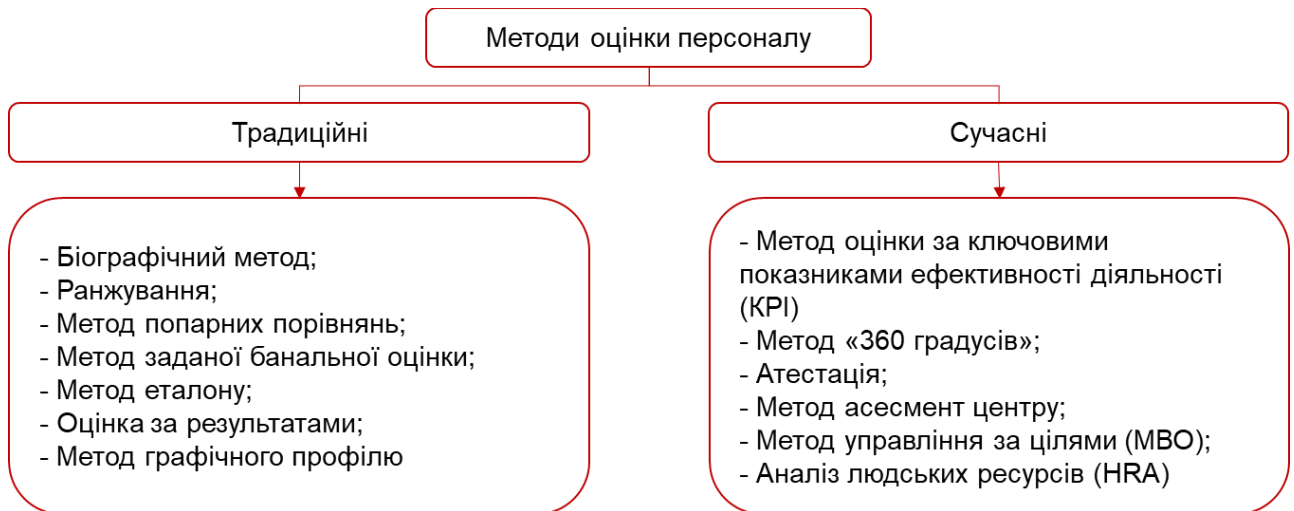


Рисунок 1.1 – Методи оцінки персоналу [21]

Традиційний підхід до оцінки персоналу визнається за його простоту, економічну вигідність для підприємства та широкий доступ. Проте, серйозним недоліком цих методів є вирівнювання індивідуальних характеристик працівника, що може призвести до погіршення результатів його роботи та обмеження творчого потенціалу.

Система розвитку персоналу охоплює організаційні структури, методи, процеси і ресурси, необхідні для успішної реалізації завдань у сфері розвитку персоналу, а також для забезпечення оптимального задоволення потреб працівників, пов'язаних з самореалізацією, професійною підготовкою і кар'єрним зростанням. Ця система повинна враховувати потреби працівників у здобутті та розвитку професійних навичок на всіх рівнях кваліфікації і рівнях відповідальності протягом їхньої кар'єри. Суб'єктом системи розвитку персоналу виступають працівники підприємства, а об'єктом є їхні професійно-кваліфікаційні,

особистісні та інші важливі характеристики. Ефективна система розвитку персоналу на підприємстві призводить до численних переваг:

- набуття працівниками знань та навичок, які потрібні для ефективної діяльності підприємства;
- розвиток потенціалу персоналу, ефективне використання їх можливостей, знань та навичок;
- поділ цілей компанії співробітниками;
- зниження ризиків впровадження змін на підприємстві.

Щодо управління розвитком персоналу, це охоплює розробку та впровадження заходів, спрямованих на покращення якісних характеристик працівників (навичок, знань, мотивації, компетенцій тощо), які є важливими в рамках загальної стратегії розвитку підприємства.

Розвиток персоналу має відбуватися в трьох основних напрямках:

1. Особистий розвиток. Включає в себе психологічний розвиток, фізіологічний розвиток та формування системи цінностей.
2. Соціальний розвиток. Складається з підвищення соціального статусу та підвищення за професією.
3. Професійний розвиток. Базується на набутті знань, умінь, навичок та підвищенні кваліфікації.

Важливо відзначити, що професійний розвиток персоналу може бути забезпечений різними спрямуваннями, і кожен з них є доцільним. Це може включати: участь в короткострокових курсах; вечірнє навчання; активну участь у громадських організаціях; відвідування аналогічних підприємств; читання фахової літератури; використання заочних курсів; участь у семінарах; обговорення на нарадах і диспутах; отримання фундаментальної професійної освіти як у власній області, так і в суміжних сферах.

Слід зазначити, що у зарубіжних компаніях найбільш поширені наступні методи розвитку персоналу:

- навчання на робочому місці (On-the-job training),
- внутрішньо корпоративні програми розвитку (In-house development programmes),
- коучинг лінійним менеджером та зовнішніми спеціалістами (Coaching by line managers and by external practitioner).

В той же час в Україні застосовують:

- наставництво;
- учнівство;
- інструктаж;
- ротація.

Несподівано, але в країнах Європи та Америки навчання на робочому місці є важливим методом розвитку персоналу і визначається відомими системами, такими як американська On-the-job training та німецька дуальна система розвитку персоналу. Ці підходи активно використовуються компаніями з Японії, США і Німеччини, які мають бізнес в Україні. Оскільки навчання на робочому місці визнано як ефективний метод, розглянемо його найпоширеніший спосіб.

«Наставництво (Mentoring / buddying)». Процес наставництва включає в себе взаємозв'язки та відносини між наставником і підопічним. Основною метою наставника є виступати в якості керівника для недосвідченого підопічного. Наставник виконує роль гіда, надаючи інформацію про функціонування підприємства, вказівки щодо роботи на новому робочому місці, ознайомлюючи з корпоративною культурою, тим самим полегшуючи адаптацію підопічного до нових умов.

Наставник передає свої знання підопічному, щоб допомогти йому у кар'єрному зростанні та покращенні робочої ефективності. В Україні практика наставництва широко використовується на всіх рівнях підприємств усіх галузей, оскільки цей метод розвитку персоналу має великий досвід та позначений тривалим випробуванням.

### **1.3. Наставництво: принципи, види і методика оцінки ефективності**

Сучасна система розвитку працівників потребує особливої уваги та інтенсивного розвитку. Наразі стан та можливості цієї системи не відповідають рівню системи розвитку кадрового потенціалу на підприємствах. Спостерігається необхідність орієнтації на більше широке використання технологій та методів управлінського середовища.

Щодня зростає необхідність навчання співробітників, що породжує потребу у виборі найбільш ефективних, сучасних та якісних форм і напрямів навчання. Одним із таких методів навчання є наставництво. Важливо відзначити, що сучасне наставництво відіграє ключову роль для підприємств та розглядається як ефективна кадрова технологія, яка дозволяє забезпечити організацію кваліфікованими фахівцями.

Але слід відзначити, що не в усіх організаціях наставництво, навіть за його безкоштовності, знаходить своє застосування. Зазвичай це поняття пов'язане з допомогою в адаптації нових працівників в колективі протягом перших трьох місяців роботи, поки вони проходять випробувальний термін. Однак цей інструмент не завжди активно використовується в подальшому розвитку працівника для максимального розкриття його потенціалу.

Практика наставництва або менторингу, що походить від латинського слова "mentor" - вихователь або керівник, сьогодні розглядається науковцями як соціальний інститут адаптації. Незважаючи на глибокі традиції наставництва, відсутнє єдине усталене визначення цього терміну. У сучасному управлінні часто використовуються такі терміни, як "супервізія", "менторство", "консультування", "коучинг" та інші.

У тлумачному словнику української мови термін "наставник" визначається 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".

Наставництво, або менторство, в класичному розумінні розглядається як метод передачі навичок і знань молодшому спеціалісту від більш досвідченого колеги в організації. Зазвичай це кваліфікований фахівець, який працює в організації тривалий час і може допомогти введенню нового співробітника у роботу.

Отже, наставницька діяльність може включати в себе:

- полегшення процесу адаптації в колективі;
- підтримку кар'єрного зростання та професійного розвитку;
- оцінку діяльності нових співробітників під час випробувального терміну.

Розглядаючи наставництво, ми розуміємо його як широко поширену і різноманітну практику, яка включає в себе різні види, форми та методи організації навчання, що відзначається високою ефективністю за результатами реалізації та сприяє професійному зростанню.

Наставницька діяльність є найбільш ефективним інструментом навчання персоналу, і в Україні цей метод використовується дуже давно.

Сьогодні ця тема все частіше обговорюється на професійних конференціях, тренінгах, семінарах та інших заходах. Щодо самої системи наставництва важливо формалізувати діяльність наставника (призначення наставника для молодого спеціаліста повинно бути оформлено наказом підприємства, при цьому наставництво має бути матеріально мотивованим). Однак, сама сутність цієї діяльності залишається неформальною, оскільки наставник визначає основні аспекти, такі як форма, періодичність, регламент і зміст.

Важливо відзначити, що проста наявність наставників у організації ще не свідчить про належну розвинену систему наставництва. Справжня

суть такої системи полягає в реалізації програм з відбору, навчання та стимулювання самих наставників.

Вважається, що система наставництва в організації має наступні ключові цілі:

- Сприяння швидшому набуттю новим співробітником необхідних навичок і знань для успішного виконання професійних обов'язків.
- Зниження обороту персоналу за рахунок скорочення кількості працівників, які покидають організацію під час або невдовзі після випробувального терміну.
- Оптимізація витрат часу керівників підрозділів на проведення навчання і оцінку нових співробітників.
- Забезпечення наставниками придбання досвіду управління та навчання співробітників для подальшого професійного і кар'єрного зростання.

Поглибивши аналіз, визначимо, кому на перший план важливе наставництво, розглянувши визначення термінів, таких як наставник, молодий спеціаліст і організація.

Наставник – це кваліфікований спеціаліст, який повинен мати достатній обсяг знань, навичок і умінь, як професійних, так і управлінських. Важливо, щоб він виявляв бажання працювати з молодими спеціалістами, проявляв чуйність, був дисциплінованим, виконавчим, а також мав комунікабельність та інші необхідні якості.

Наставник є особливо важливим для кількох категорій співробітників:

- Молоді спеціалісти, які вступають в дружню команду організації.
- Працівники із значним потенціалом для професійного зростання.
- Співробітники, які показують низьку продуктивність праці.

Згідно з оцінкою діяльності, функції наставника можуть бути виконані:

- Безпосереднім керівником.
- Колегою.
- Працівником служби персоналу.
- Найнятим експертом у відповідній галузі діяльності.

Враховуючи вищезазначене, можна припустити, що права та обов'язки наставника повинні включати в себе наступне:

1. Виявлення проблем у професійній підготовці молодого спеціаліста.
2. Участь у формуванні плану розвитку молодого спеціаліста, з наданням практичної та теоретичної підтримки протягом випробувального терміну та стажування.
3. Передача отриманого досвіду "наставника" колегам на підприємстві.
4. Залучення працівника до корпоративної культури організації, традицій та стандартів поведінки.
5. Надання характеристики після завершення навчання.

Молодий фахівець представляє собою працівника, якому забезпечується вчасна підтримка під час прийняття на підприємство, сприяння у професійному та кар'єрному розвитку, введення у специфіку професійних обов'язків, ознайомлення зі структурою організації та включення в корпоративну культуру.

Використання системи наставництва на підприємстві сприятиме стабілізації колективу, зменшенню текучості персоналу і формуванню висококваліфікованої команди працівників, які залишаться на тривалий термін.

Під час впровадження системи наставництва керівники підприємства ставлять перед собою конкретні завдання, такі як:

- ефективного включення нових працівників в діяльність підприємства;
- підвищення якості підготовки відповідно до актуальних професійних стандартів;
- розширення кваліфікаційного рівня персоналу;
- оптимізація часу, який керівники структурних підрозділів та відділів витрачають на навчання нових фахівців;
- зменшення текучості персоналу і, відповідно, економія фінансових ресурсів;
- швидке введення нових співробітників у корпоративну та організаційну культуру;
- формування позитивного іміджу підприємства як привабливого роботодавця.

Серед перерахованих аспектів, 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.

Важливо зауважити, що система наставництва повинна бути активована з моменту прийому працівника в штат підприємства з метою прискорення адаптації молодого фахівця в колективі та полегшення його переходу на необхідний рівень професійних результатів.

Важливо також зауважити, що наставництво і коучинг не взаємоконкурують між собою. Навпаки, використання цих інструментів в комбінації при адаптації може породжувати стійкий синергетичний ефект.

Одне з головних питань щодо застосування цих інструментів адаптації персоналу полягає в тому, який з них краще відповідає організаційній культурі підприємства. Хоча коучинг і наставництво можна

використовувати як самостійні інструменти, їх спільне застосування може призвести до значно більшого ефекту.

Важливість та роль адаптації персоналу на підприємстві враховуються з урахуванням різних факторів, таких як професіоналізація персоналу, зменшення витрат на заповнення вакантних посад, зниження рівня текучості персоналу, підвищення рівня ефективності діяльності підприємства та загальна стратегія управління персоналом, як це висвітлено в роботах Т. Вершініної, Н. Куроленкіної, В. Загорського, П. Стрельбіцького, А. Чикуркової, М. Подцероб.

Питання ефективності адаптації персоналу залишається недостатньо дослідженим. Для оцінки ефективності управління персоналом роботи Д. Кіркпатріка, Д. Філліпса, О. Захарової, В. Аллавердяна, В. Загорського, О. Паратновової, є важливими джерелами.

Однією з широко використовуваних моделей оцінки ефективності інвестування у людський капітал є модель, розроблена Дональдом Кіркпатріком наприкінці 50-х років ХХ століття. Ця модель оцінює ефективність навчання персоналу підприємства шляхом порівняння знань, навичок і поведінки працівників до навчання, негайно після його завершення та через певний період часу, необхідний для освоєння представленого матеріалу.

Проте визначення ефекту від навчання в грошовому вираженні є завданням складним і трудомістким, а отже, вимагає додаткових фінансових і часових ресурсів для проведення дослідження. З цією складністю Д. Кіркпатрік визначав, що остаточну економічну оцінку ефективності навчання не завжди є доцільно проводити.

Це особливо стосується великих підприємств, де інвестування в людський капітал охоплює більшість персоналу. Власне, В. Загорський вказує, що ця обставина суттєво обмежує застосування даної моделі та

знижує об'єктивність оцінки ефективності інвестування в людський капітал.

Крім того, модель Кіркпатріка не надає можливості порівняти обсяг інвестованих коштів із здобутим ефектом, який організація отримує внаслідок навчання персоналу. Такий набір обмежень створює перешкоди для використання даної моделі як універсального та повного методу оцінки ефективності адаптації персоналу на підприємстві.

У той самий час модель Кіркпатріка може служити методом оцінки для визначення психологічного рівня доцільності та результативності програми адаптації з погляду працівників, які пройшли адаптацію. Отримані результати дослідження варто враховувати при подальшому виборі інструментів адаптації персоналу, що дозволить підвищити, якщо не саму ефективність, то, принаймні, результативність адаптації персоналу.

Ще одна модель оцінки ефективності інвестування в навчання персоналу була представлена на початку 90-х років ХХ століття Д. Філліпсом. Модель також має чотири рівні оцінки, при цьому перші три рівні суттєво збігаються за сутністю та методологією оцінки з моделлю Кіркпатріка.

Отже, на першому етапі цієї моделі проводиться анкетування персоналу з метою визначення їхньої реакції на програму навчання.

У наступному етапі проводиться тестування персоналу для визначення змін у рівні знань працівників після проходження навчання. На цьому етапі основним оціночним показником є активність, ініціативність та готовність працівників застосовувати отримані знання і навички на практиці в організаційній діяльності.

Третій етап включає оцінку практичних досягнень працівників, які пройшли навчання, з боку їхніх безпосередніх керівників. Це здійснюється

шляхом порівняння трудової поведінки підлеглих до та після навчання за допомогою спеціально розроблених анкет.

Заключним і найважливішим етапом моделі Філліпса є оцінка економічного результату через розрахунок показника ROI (Return on Investment — «повернення на інвестиції») за допомогою формули (1.1):

$$ROI = \frac{(B-I)}{I} * 100\% \quad (1.1)$$

де B – збільшення економічної вигоди (прибутку, тощо) в результаті проведеного навчання працівників, грош. од.;

I – всі види витрат, які підприємство інвестувало в навчання персоналу, грош. од.

Навіть при тому, що соціальні процеси, зокрема адаптація персоналу, є складними для формалізації і вимірювання, та деякі фахівці вбачають обман і марну трату часу в застосуванні точних формул до невизначених явищ, пов'язаних з людськими ресурсами, у практиці управління підприємствами проведення досліджень ефективності передбачає використання процесу "оцінювання".

Оцінювання вважається систематичною оцінкою операцій або результатів програми чи політики, яка порівнюється з комплексом явних і неявних стандартів з метою вдосконалення програми чи політики. Оцінювання може бути спрямоване на процеси або результати.

Оцінка процесів означає вивчення того, що відбувається під час виконання програми, зосереджуючись на оцінці ефективності. Цей підхід застосовується на початкових етапах програми з метою її удосконалення.

Оцінка результатів стосується кінцевих досягнень програми навчання та їх значення, визначення того, наскільки досягнуті поставлені цілі (оцінка результативності). У разі оцінки процесів увага зосереджена

на залученні учасників, видів діяльності, заходах, практиках персоналу та діях клієнтів. З іншого боку, оцінювання результатів акцентує на тому, які зміни відбулися з клієнтами (учасниками) після завершення програми навчання.

Результатом застосування цих підходів є визначення успіху адаптації персоналу на підприємстві в сучасних умовах, який визначається, передусім, здатністю сформувати нові стереотипи трудової поведінки працівників, підтримати позитивну мотивацію та сприяти прагненню до стабільних результатів.

Однак проблема вибору критеріїв та індикаторів для вимірювання цих показників залишається важкою.

Ще одним аспектом, який визначає теоретичні засади формування системи адаптації персоналу на підприємстві, є питання щодо нормативно-правового забезпечення цього процесу. Україна вперше отримала нормативно-правові акти, елементи яких відносяться до процесу адаптації персоналу, в 70-тих роках ХХ століття.

Також варто розглядати різні види наставництва:

- наставництво – супервізія. Цей вид наставництва характеризується тим, що наставник ділиться інформацією про підприємство, перспективи його розвитку, навчає основним навичкам. Відбудова відносин призводиться за принципом контролю.

- формальне наставництво. Для цього виду наставництва характерне пояснення цілей роботи і навчання. Діють формальні процедури і правила.

- ситуаційне наставництво. Характеризується наданням необхідної допомоги в нестандартних, складних ситуаціях.

- неформальне наставництво. При даному виді наставництва наставник повністю бере на себе відповідальність за підопічного. Наставництво носить добровільний характер без фінансової мотивації.

Важливим аспектом є і те, що не кожен співробітник організації може виступати наставником.

Виділяють наступні якості, які повинні бути притаманними наставнику:

1. Засвоєння корпоративних цінностей. Особа, працюючи, дотримується стратегічних пріоритетів організації, враховуючи інтереси не лише свого структурного підрозділу, але й всього підприємства в цілому.

2. Компетентність в навчанні. Наставник систематизує власний досвід роботи та передає його молодшим спеціалістам, чітко та послідовно подаючи необхідну інформацію та зауваження з професійної діяльності.

3. Відданість і відповідальність. Наставник активно прагне до успіху свого підопічного, взявши на себе особисту відповідальність за вирішення можливих проблем у процесі навчання.

4. Здатність мотивувати. Має вміння стимулювати та підтримувати інших у їхніх зусиллях та досягненнях.

5. Впливовість. Підтримує довірливі стосунки з керівництвом, що полегшує комунікацію. Має необхідні особисті якості і навички для впливу на інших.

6. Лідерські якості. Володіє набором навичок та здібностей для ефективної співпраці з групою людей, спроможних забезпечити успішне виконання завдань і функцій.

Для оцінки ефективності системи наставництва та конкретних наставників можна застосовувати різновиди опитувань, такі як:

- Цілеспрямовані опитування, які спрямовані на визначення ступеня задоволеності системою наставництва, зокрема, роботою наставників.

- Загальні опитування з включеними питаннями про наставництво.

Також слід розуміти, що іноді об'єктивно оцінювати ефективність роботи наставника може бути складно. Цей процес підданий впливу якостей та мотивації самого молодого спеціаліста.

Окремою темою є питання мотивації наставників. Відомо, що найсильнішою мотивацією може бути можливість самореалізації як професіонала. Коли наставник володіє необхідними навичками та високим рівнем мотивації до роботи, ці можливості сприяють йому у повному розкритті свого потенціалу.

Мотивація наставника. Мінімальний рівень оплати праці повинен, принаймні, компенсувати матеріальні втрати наставника, пов'язані з відвідуванням своєю основною діяльністю, і включати в себе вимірювані показники, від яких залежить розмір зарплати. Вирішенням є знаходження балансу між матеріальним стимулюванням і створенням культури, де наставництво розглядається як почесне завдання, яке надає статус і особливе положення в колективі. Точно на ці цілі слід спрямовувати нематеріальну мотивацію наставників.

До поширених методів нематеріальної мотивації також входить визначення кращого наставника, вручення пам'ятних подарунків під час корпоративних свят і інше.

Зрозуміло, що в ідеальному випадку наставницька діяльність має розглядатися як почесна місія, яка підвищує статус наставників без потреби в додатковій мотивації. Однак керівництво підприємства повинно забезпечити такий процес наставництва, щоб навчання молодих спеціалістів позитивно відбивалося і на роботі самого наставника, інакше ефективність його основної діяльності значно зменшиться.

Враховуючи вищезазначене, слід розглядати наставництво як систему, яка координує та організовує взаємодію для успішної адаптації молодих спеціалістів.

Один із ключових аспектів наставництва як методу розвитку персоналу полягає в його можливості інтеграції без відокремлення від робочого процесу. Протягом всього періоду навчання співробітник залишається на робочому місці і продовжує виконувати свої професійні обов'язки. Більше того, сам процес наставництва базується на вирішенні типових робочих задач, що автоматично вирішує проблему невідповідності теоретичної підготовки та практичної діяльності.

Отже, для досягнення ефективності в роботі підприємства взагалі, запобігання текучості кадрів, зміцнення корпоративної культури та успішного впливу на молодих спеціалістів, необхідно відновити активну участь наставників та стимулювати їхню діяльність.

Ефективна робота наставників із молодими спеціалістами сприятиме формуванню та утриманню в останніх позитивної мотивації до професійної діяльності. З цією метою слід повністю використовувати систему наставництва для роботи з молодими спеціалістами, впроваджувати в практику відомі та розробляти нові ефективні методи привертання та заохочення досвідчених працівників організації до наставницької діяльності.

Подальшими напрямками дослідження слід вважати оптимізацію наставництва на підприємстві та впровадження програм для впровадження наставництва в діяльність підприємства.

## **Висновки до розділу 1**

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 низьких витрат та зменшенню текучості кадрів відносно короткого періоду часу.

Механізм наставництва можливо також використовувати у випадках, які вимагають негайного включення працівника у процес виробництва. Слід зазначити, що наставництво вимагає від наставника більш витрат часу та сил. При цьому наставник виконує менший обсяг робіт у зв'язку з тим, що приділяє увагу підопічному.

## 2 АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ НАСТАВНИЦТВА В УМОВАХ ПРАТ «ІНГЗК»

### 2.1. Загальна характеристика ПРАТ «ІНГЗК» і аналіз основних показників його діяльності

ПРАТ «Інгулецький гірничо-збагачувальний комбінат» входить у склад гірничовидобувного дивізіону групи «Метінвест» і на сьогоднішній день є одним із успішних підприємств гірничо-металургійного комплексу України

Підприємство спеціалізується на видобутку і переробці залізистих кварцитів Інгулецького родовища, розташованого в південній частині Криворізького залізорудного басейну. На підприємстві використовується циклічно-поточна технологія видобутку руди з використанням автомобільно-конвеєрного транспорту. Основні напрямки розвитку комбінату – покращення якості і підвищення обсягів концентрату, зниження його собівартості. Виробничі процеси оснащені сучасним технологічним, контрольно-вимірювальним і випробувальним обладнанням. Технічне оснащення виробництва, а також застосування унікальних методів контролю, включаючи статистичні методи, дозволяють підтримувати стабільність якості на всіх етапах виробничого циклу продукції.

В структурному плані комбінат представляє об'єднання гірничотранспортного і дробильно-збагачувального комплексів, блоку допоміжних цехів і управління.

У інфраструктуру комбінату входить 15 структурних підрозділів (на правах цехів), у тому числі 6 основних:

- Кар'єр, виробничою потужністю з гірничої маси 70 млн. т в рік. Здійснює розробку Інгулецького родовища залізистих кварцитів.
- Цех технологічного автотранспорту – потужністю по об'ємах перевезень понад 60 млн. т в рік. Здійснює перевезення гірничої маси.

- Залізничний цех, що здійснює відвантаження розкривних порід з горизонтів кар'єру, і товарної продукції. Здійснює залізничні перевезення усередині кар'єру, перевезення розкривних порід і вивезення товарної продукції.

- Дробильна фабрика виробничою потужністю з переробки більше 36 млн. т руди в рік. Здійснює дроблення, подрібнення руди до потрібної крупності.

- Дві збагачувальні фабрики річною виробничою потужністю понад 14,5 млн. т концентрату в рік з масовою долею заліза близько 63,7% і 67 %. Забезпечують виробництво і відвантаження товарного концентрату споживачеві. До складу РЗФ-2 входить Цех магнітно-флотаційного збагачення – виробництво концентрату з масовою долею заліза понад 67,0%. Здійснює збагачення залізородного концентрату [1].

У 1965 році випущено першу тону концентрату. Ця дата і стала вважатися днем заснування підприємства.

У 1978 році виготовлено максимальний обсяг виробництва за всю історію – 14 587 тис. т концентрату.

2001 рік - видобута мільярдна тонна руди, а також впроваджено на РЗФ-1 суху магнітну сепарацію.

У 2003 році продукція Інгuleцького ГЗК стає лауреатом загальнонаціонального конкурсу «Вища проба». У цьому ж році запускають в експлуатацію ділянки магніто-флотаційної доводки концентрату.

У 2004 році в Україні в ПРАТ «ІНГЗК» вперше введені в експлуатацію автосамоскиди БіЛАЗ-75131 вантажопідйомністю 130 т., а також комбінат визнано лауреатом Всеукраїнського конкурсу якості «100 кращих товарів України».

В 2006 році відбувся запуск дробильно-перевантажувального пункту «Західний-2». Запуск відбувся на горизонті - 240 м.

І вже у 2007 році ПРАТ «ІНГЗК» увійшов до складу вертикально-інтегрованої компанії ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ». Це стало стартом активного впровадження інвестиційних програм, направлених на поліпшення якості продукції, що випускається, і збільшення обсягів виробництва [1].

ПРАТ «ІНГЗК» дотримується цінностей МЕТІНВЕСТХОЛДІНГу, які базуються на компетенціях, а саме:

- Життя, здоров'я, екологія: знати, дотримуватися і підтримувати стандарти ОП, ПБ і ОНС.
- Клієнтоорієнтованість: бути орієтованим на потреби клієнта, а також забезпечувати якість.
- Професіоналізм: діяти ефективно та удосконалювати професійні знання.
- Лідерство: бути лідером та брати відповідальність.
- Командна робота: працювати на командний результат.

В компанії розроблено та діє Кодекс етики, який також дотримується ПРАТ «ІНГЗК». Компанія поважає права людини, не допускає їх порушень, виключає негативний вплив на права людини, застосовує належні заходи для попередження даного впливу, поважає права людей певних груп, спільнот, надає їм права працювати в Компанії. Також дотримуються правила щодо однакових можливостей співробітників, спираючись на їх професійні якості, незалежно від національності, віку, роду, релігії та віросповідання [24].

Розвиток ПРАТ «ІНГЗК» направлено на розширення кар'єру, його площі з метою збільшення сировинної бази та комплексного використання мінеральної сировини.

Забезпечується підтримка кар'єру з видобутку магнетитових кварцитів у майбутній діяльності підприємства.

Крім того, передбачені наступні стратегічні цілі:

- Збільшення обсягів виробництва концентрату;
- Розкриття нового горизонту кар'єру;
- Оновлення та виконання капітального ремонту обладнання, гірничо-транспортної техніки;
- Планування та виконання підготовчих робіт стосовно будівництва третьої черги хвостосховища та розширення діючих відвалів.

Аналіз основних показників роботи — це процес вивчення та оцінки ключових аспектів функціонування підприємства чи організації. Цей аналіз дозволяє отримати уявлення про ефективність управління, фінансовий стан, виробничий процес, маркетингові стратегії та інші аспекти діяльності підприємства.

Основні показники роботи можуть включати різноманітні економічні, фінансові, виробничі та соціальні показники. Деякі з них відображають фінансовий стан компанії (наприклад, прибуток, рентабельність, оборотність коштів), інші — виробничі показники (такі як обсяг виробництва, якість продукції), а ще інші можуть вказувати на ефективність управління персоналом чи рівень задоволеності клієнтів.

Основна мета аналізу основних показників роботи полягає в тому, щоб зрозуміти, як підприємство функціонує в різних аспектах та визначити можливості для покращення. Цей процес може включати порівняння з минулими періодами, аналіз відносно конкурентів, оцінку ринкових тенденцій і взаємодію зі стейкхолдерами. Аналіз основних показників роботи є важливим інструментом для прийняття управлінських рішень та стратегічного планування.

Для підготовки кваліфікаційної роботи візьмемо показники виробництва, чисельності персоналу та продуктивності праці.

Основні показники роботи ПРАТ «ІНГЗК» за 2019-2021рр. представлені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Основні показники виробничої діяльності ПРАТ «ІНГЗК» за 2019-2021рр.

Показник	Роки			Відхилення 2020/2019		Відхилення 2021/2020	
	2019	2020	2021	+/-	%	+/-	%
	1	2	3	4	5	6	7
Виробництво товарного концентрату, тис. т	11052,525	11676,385	11681,73	623,86	5,64%	5,345	0,05%
Обсяг товарної продукції, млн. грн.	20 465, 25	19 118, 2	41 368,1	-1 347,05	-6,58%	22 249,9	116,38%
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	5378	5384	5195	6	0,11%	-189	-3,51%
Середньомісячна продуктивність праці 1-го працівника, тис. т.	2,06	2,17	2,25	0,11	5,53%	0,08	3,69%
Середньомісячна продуктивність праці 1-го працівника, млн. грн.	3,80536	3,55093	7,96307	-0,25444	-6,69%	4,41214	124,25%

Джерело: угруповано та розраховано автором на підставі даних звітності підприємства.

Проаналізувавши показники представлені в таблиці 2.1 можна зробити висновки, що обсяг виробництва має позитивну динаміку, а саме, в 2020р. в порівнянні з 2019р. збільшився на 5,64%, а в 2021р. в порівнянні з 2020р. збільшився на 0,05%. Проте обсяг товарної продукції в 2020р. зменшився на 6,58% в порівнянні з 2019р., проте вже в наступному році зріс на 116,38% (в 2021р. в порівнянні з 2020р.).

Середньооблікова чисельність персоналу в 2020р. в порівнянні з 2019р. незначно збільшилась (на 0,11%), проте в 2021р. зменшилась на 189чол. (3,51%) в порівнянні з 2020р.

Середньомісячна продуктивність праці в тис.т. має тенденцію до збільшення, як у порівнянні 2020/2019рр. (на 5,53%) так і в 2021/2020рр. (3,69%). Але, в свою чергу середньомісячна продуктивність праці в тис.грн. в порівнянні 2020/2019рр. зменшилась на 6,69% (це пов'язано зі зменшенням товарної продукції в тис. грн. і ростом чисельності персоналу), проте вже в наступному аналізованому періоді 2021/2020рр. збільшилось на 124,25% (пов'язано зі зростом вартості реалізації продукції та зменшенням чисельності персоналу).

Також, для проведення дослідження розглянемо та проаналізуємо основні техніко-економічні показниками ПРАТ «ІНГЗК» (табл. 2.2.)

Таблиця 2.2 - Основні фінансові показники виробничої діяльності ПРАТ «ІНГЗК» за 2019-2021рр.

Показники	Роки			Відхилення 2020/2019		Відхилення 2021/2020	
	2019 рік	2020 рік	2021 рік	+/-	%	+/-	%
	1	2	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції	20 100 019	19 165 910	40 723 708	-934 109	-5%	21 557 798	112%
Собівартість реалізованої продукції	-11 593 413	-11 606 530	-12 495 436	-13 117	0%	-888 906	8%
Валовий прибуток	8 506 606	7 559 380	28 228 272	-947 226	-11%	20 668 892	273%
Інші операційні доходи (+) /витрати (-)	3 671 627	-79 030	-997 693	-3 750 657	-102%	-918 663	1162%
Адміністративні витрати	-181 693	-188 255	-204 498	-6 562	4%	-16 243	9%
Витрати на збут	-2 576 437	-2 301 969	-2 577 222	274 468	-11%	-275 253	12%
Інші операційні витрати	-4 221 453	0	0	4 221 453	-100%	0	0%
Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток)	5 198 650	4 990 126	24 448 859	-208 524	-4%	19 458 733	390%
Інші фінансові доходи	4 102 876	0	0	-4 102 876	-100%	0	0%
Інші доходи	69 194	-12 755	32 795	-81 949	-118%	45 550	-357%
Фінансові доходи (+)/витрати (-)	-1 985 187	-3 183 126	461 544	-1 197 939	60%	3 644 670	-114%
Інші витрати	-31 032	0	0	31 032	-100%	0	0%
Фінансовий результат до оподаткування (прибуток)	7 354 501	1 794 245	24 943 198	-5 560 256	-76%	23 148 953	1290%
Чистий фінансовий результат (прибуток)	6 077 221	1 500 053	20 446 101	-4 577 168	-75%	18 946 048	1263%

Джерело: угруповано та розраховано автором на підставі даних звітності підприємства.

Аналіз фінансових показників ПРАТ «ІНГЗК» за період з 2019 по 2021 рік вказує на наступні тенденції:

Чистий дохід від реалізації продукції: У 2020 році відбулося зменшення на 5% у порівнянні з 2019 роком. У 2021 році відбулося значне зростання на 112% порівняно з 2020 роком, що є позитивною тенденцією.

Собівартість реалізованої продукції: Збільшення собівартості на 8% у 2021 році порівняно з 2020 роком, але в цілому збереження стабільності.

Валовий прибуток: Загальне зменшення на 11% у 2020 році в порівнянні з 2019 роком. Далі відбулося значуще зростання на 273% у 2021 році порівняно з 2020 роком.

Інші операційні доходи (+) / витрати (-): Велике відхилення у 2020 році, де витрати збільшились на 102% порівняно з 2019 роком. У 2021 році спостерігається додаткове збільшення витрат на 1162%.

Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток): Загальне невелике зменшення у 2020 році на 4%, але в порівнянні з 2019 роком значуще зростання на 390% у 2021 році.

Інші фінансові доходи: Велике зменшення у 2020 році, становлячи 100% порівняно з 2019 роком.

Фінансовий результат до оподаткування (прибуток): Зменшення у 2020 році на 76%, але велике зростання на 1290% у 2021 році.

Чистий фінансовий результат (прибуток): Велике зменшення у 2020 році на 75%, але значуще зростання на 1263% у 2021 році порівняно з 2020 роком.

Загалом, ПРАТ «ІНГЗК» виявляє різкі коливання у фінансових показниках, проте останній рік характеризується суттєвим поліпшенням, який позитивно впливає на фінансовий стан компанії.

## **2.2. Аналіз кількісних та якісних характеристик персоналу ПРАТ «ІНГЗК»**

Оцінка трудових ресурсів представляє собою необхідний інструмент для аналізу якісного складу кадрового потенціалу організації, виявлення його сильних та слабких сторін, а також є основою для вдосконалення індивідуальних трудових здібностей працівника та підвищення його кваліфікації.

Проведемо дослідження трудових ресурсів ПРАТ «ІНГЗК» за 2019-2021рр.

Для аналізу трудових ресурсів ПРАТ «ІНГЗК» використаємо оперативну та статистичну звітність.

За основними характеристиками персоналу можна виділити:

- Склад персоналу;
- Категорія;
- Вік;
- Стать.

За категорією виділяють:

- Керівники;
- Професіонали;
- Фахівці;
- Робітники;
- Технічні службовці.

Стать персоналу:

- Жіночий;
- Чоловічий.

Вік та досвід персоналу – це є індивідуальні характеристики робітника.

Для загальної характеристики наведемо аналіз середньооблікової чисельності ПРАТ «ІНГЗК» за 2019-2021рр. в розрізі категорії персоналу (табл. 2.3, рис. 2.1 та рис. 2.2).

Таблиця 2.3 – Аналіз чисельності персоналу ПРАТ «ІНГЗК» в розрізі категорії персоналу

Показник	Роки			Відхилення 2020/2019		Відхилення 2021/2020	
	2019	2020	2021	+/-	%	+/-	%
	1	2	3	4	5	6	7
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	5378	5384	5195	6	0,11%	-189	-3,51%
- жінки	1676	1761	1698	85	5,07%	-63	-3,58%
- чоловіки	3702	3623	3497	-79	-2,13%	-126	-3,48%
Робітники, з них:	4145	3971	3906	-174	-4,20%	-65	-1,64%
- жінки	1226	1176	1199	-50	-4,08%	23	1,96%
- чоловіки	2919	2795	2707	-124	-4,25%	-88	-3,15%
Керівники	436	480	451	44	10,09%	-29	-6,04%
Фахівці	378	388	374	10	2,65%	-14	-3,61%
Професіонали	401	528	450	127	31,67%	-78	-14,77%
Технічні службовці	18	17	14	-1	-5,56%	-3	-17,65%

Джерело: угруповано та розраховано автором на підставі даних звітності підприємства.

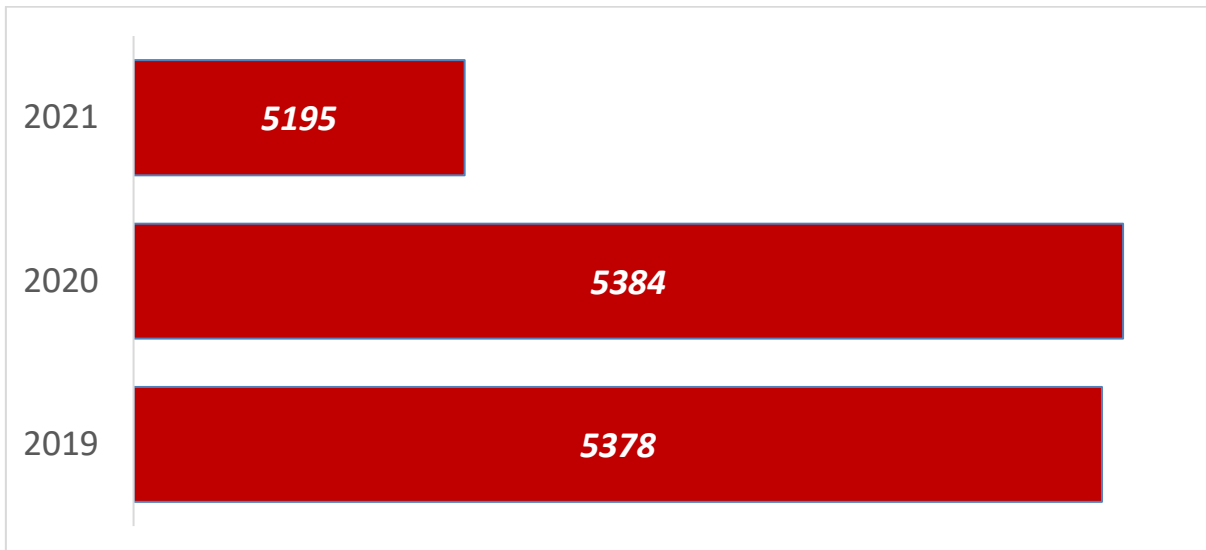


Рисунок 2.1 – Середньооблікова чисельності персоналу ПРАТ «ІНГЗК» за 2019-2020рр., осіб



Рисунок 2.2 – Чисельність персоналу ПРАТ «ІНГЗК» за категоріями, осіб

Як зазначено раніше, при аналізі техніко-економічних показників середньооблікова чисельність персоналу в 2020р. в порівнянні з 2019р. незначно збільшилась (на 0,11%), проте в 2021р. зменшилась на 189 ос. (3,51%) в порівнянні з 2020р.

Проаналізувавши наведені дані робимо висновок, що загальна середньооблікова чисельність працівників зросла незначно у 2020 році (0,11%), але відчутно зменшилася у 2021 році на 189 осіб (3,51%). Чисельність жінок зросла у 2020 році (5,07%), але зменшилася у 2021 році на 63 особи (-3,58%). Чисельність чоловіків зменшилася як у 2020 році (-2,13%), так і у 2021 році (-3,48%). Кількість керівників зросла значно у 2020 році (на 10,09%), але зменшилася у 2021 році (-6,04%). Кількість фахівців зросла у 2020 році (2,65%), але знову зменшилася у 2021 році (-3,61%). Кількість професіоналів значно зросла у 2020 році (31,67%), але дуже суттєво зменшилася у 2021 році (-14,77%). Кількість технічних службовців зменшилася як у 2020 (на -5,56%), так і у 2021 році (-17,65%).

Ці дані дають уявлення про динаміку змін у структурі та розподілі працівників за різними категоріями протягом років 2019-2021.

Для більш детального дослідження проаналізуємо чисельність персоналу ПРАТ «ІНГЗК» за категоріями (табл. 2.4 та рис. 2.3.).

Таблиця 2.4 – Структура чисельності персоналу ПРАТ «ІНГЗК» в розрізі категорій за 2019-2021рр.

Показник	Роки					
	2019		2020		2021	
	чол.	%	чол.	%	чол.	%
1	2	3	4	5	6	7
Робітники	4145	77%	3971	74%	3906	75%
Керівники	436	8%	480	9%	451	9%
Фахівці	378	7%	388	7%	374	7%
Професіонали	401	7%	528	10%	450	9%
Технічні службовці	18	0%	17	0%	14	0%
1	2	3	4	5	6	7
Усього	<b>5378</b>	<b>100%</b>	<b>5384</b>	<b>100%</b>	<b>5195</b>	<b>100%</b>

Джерело: угруповано та розраховано автором на підставі даних звітності підприємства.

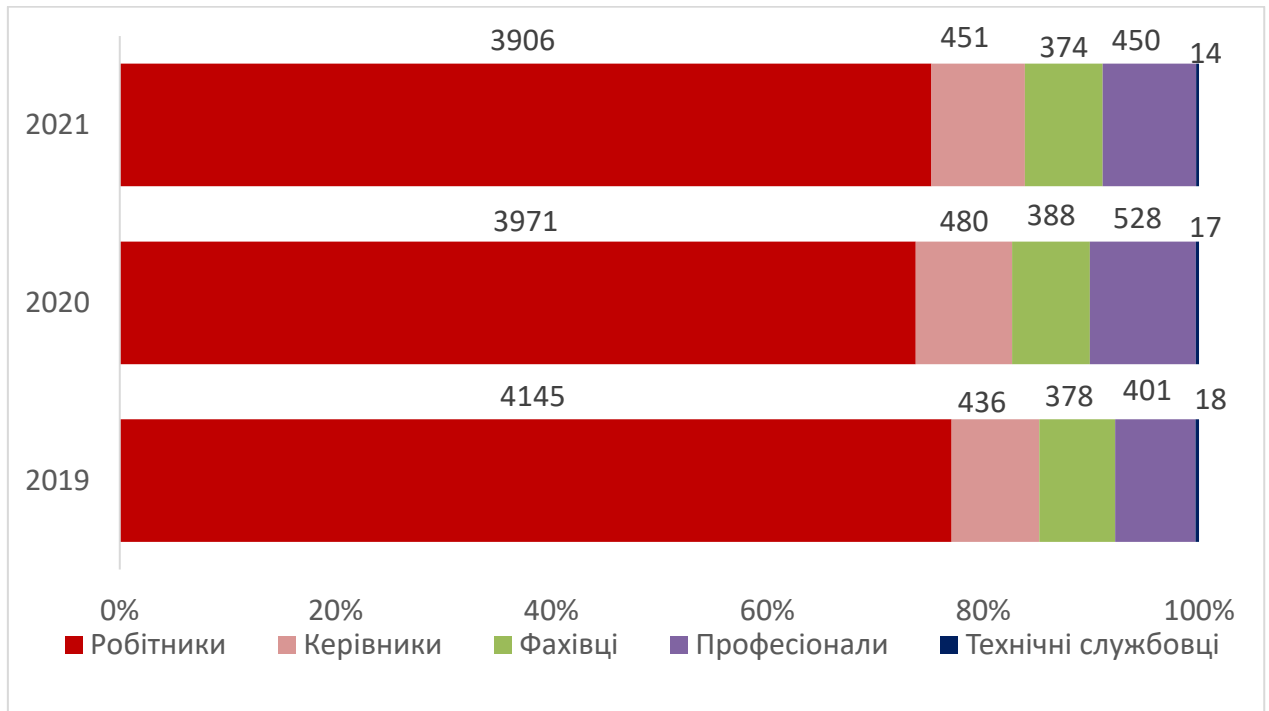


Рисунок 2.3. – Структура чисельності персоналу ПРАТ «ІНГЗК» за категоріями

З наведених вище даних видно, що найбільшу частку в структурі персоналу займають робітники. Зменшення чисельності робітників у 2020 році (74%) в порівнянні з 2019 роком (77%), але знову зріст у 2021 році (75%). Це може свідчити про тимчасові труднощі в 2020 році, які можуть бути пов'язані, наприклад, з пандемією COVID-19, або іншими чинниками.

Зростання чисельності керівників у 2020 році (9%) порівняно з 2019 роком (8%), але зменшення у 2021 році. Це пов'язано із змінами в організаційній структурі ПРАТ «ІНГЗК».

Також спостерігаємо збереження стабільної чисельності фахівців протягом усього періоду (7%). Це свідчить про потребу в конкретних спеціалізованих знаннях та навичках.

Значний зріст чисельності професіоналів у 2020 році (10%), але велике зменшення у 2021 році (9%). Це пов'язано з конкретними потребами в сучасних спеціальностях.

Бачимо стабільну чисельність технічних службовців протягом усього періоду. Їхній внесок у загальну структуру невеликий, але важливий для забезпечення роботи технічних аспектів діяльності.

Загальна чисельність працівників залишалася високою, але відбувалися зміни в структурі працівників, що може відобразити адаптацію компанії до змін у ринкових умовах втручанням у виробничий процес пандемії COVID-19, тощо.

Наступним пропоную зробити аналіз чисельності персоналу за віком. Ознайомитись з даними можна в табл. 2.5 та на рис. 2.4.

Таблиця 2.5 – Аналіз чисельності персоналу ПРАТ «ІНГЗК» за віком

Показник	Роки			Відхилення 2020/2019		Відхилення 2021/2020	
	2019	2020	2021	+/-	%	+/-	%
	1	2	3	4	5	6	7
до 34 років	1968	1858	1678	-110	-6%	-180	-10%
35-50 років	2458	2498	2484	40	2%	-14	-1%
51-60 років	869	928	939	59	7%	11	1%
понад 60 років	83	100	94	17	20%	-6	-6%
Усього	5378	5384	5195	6	23%	-189	-15%

Джерело: угруповано та розраховано автором на підставі даних звітності підприємства.

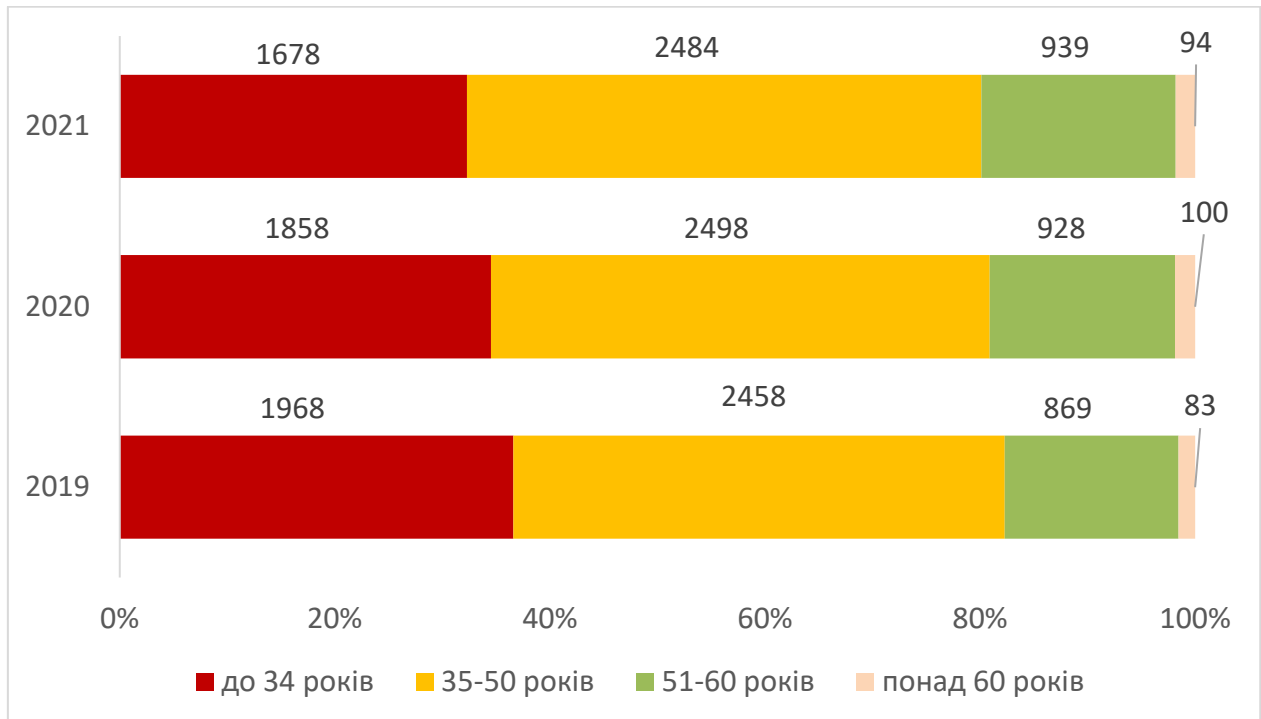


Рисунок 2.4 – Структура чисельності персоналу за віком

Аналіз проведений за даними табл. 2.4 показав, відчутне зменшення чисельності працівників до 34 років у 2020 та 2021 роках, з особливо значним спадом у 2021 році (-10%). Незначне збільшення чисельності працівників у віці 35-50 років у 2020 році, але невелике зменшення в 2021 році (-1%). Постійне збільшення чисельності працівників у віці 51-60 років протягом 2020 та 2021 років. Збільшення чисельності працівників понад 60 років у 2020 році, але зменшення в 2021 році (-6%).

Загальна чисельність працівників зросла трошки у 2020 році, але відчутно зменшилася у 2021 році (-3,51%). Переважає загальне зменшення чисельності, особливо серед молодшого персоналу.

В табл. 2.5. наведені дані стосовно персоналу ПРАТ «ІНГЗК» за гендерною ознакою. На рис. 2.5 відображено структуру чисельності підприємства за гендерною ознакою.

Таблиця 2.5 – Аналіз чисельності персоналу ПРАТ «ІНГЗК» за гендерною ознакою

Показник	Роки			Відхилення 2020/2019		Відхилення 2021/2020	
	2019	2020	2021	+/-	%	+/-	%
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	5378	5384	5195	6	0%	-189	-4%
- жінки	1676	1761	1698	85	5%	-63	-4%
- чоловіки	3702	3623	3497	-79	-2%	-126	-3%

Джерело: угруповано та розраховано автором на підставі даних звітності підприємства.

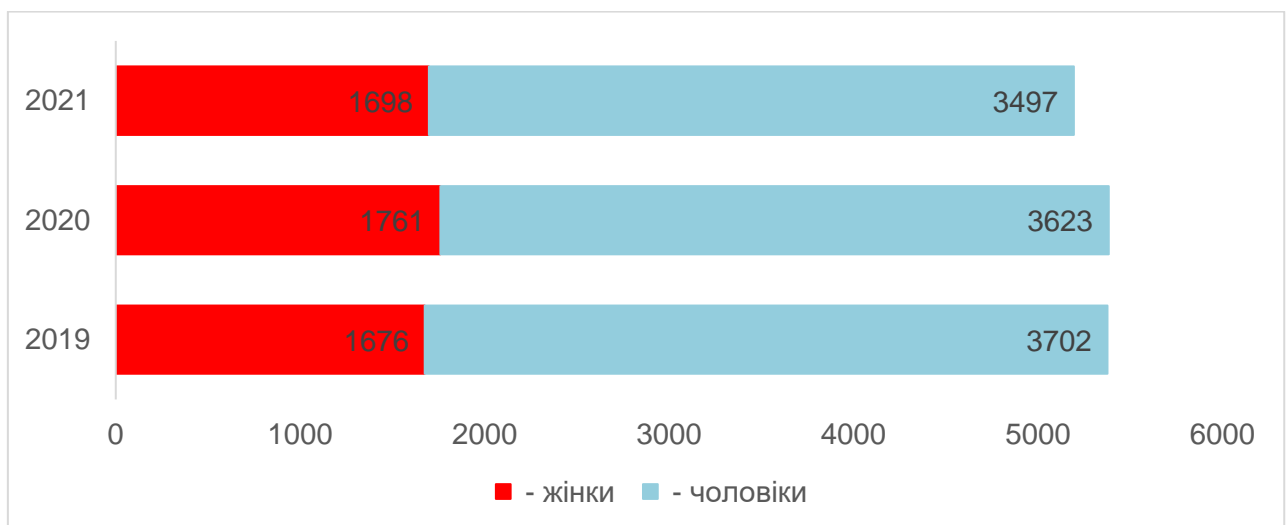


Рисунок 2.5 – Структура чисельності персоналу ПРАТ «ІНГЗК» за гендерною ознакою

Збільшення чисельності жінок у 2020 році (5%), але відчутне зменшення у 2021 році (-4%). Зменшення чисельності чоловіків у 2020 році (-2%) та ще більше у 2021 році (-3%).

Загальна тенденція показує невелике зростання чисельності працівників у 2020 році, але значне зменшення у 2021 році. Зменшення більше відбулося серед чоловіків. Зменшення чисельності жінок теж є

відчутним, але меншим за відсотковим співвідношенням. Важливо враховувати, що ці зміни можуть бути пов'язані з різними факторами, такими як економічні умови, пандемія чи стратегічні рішення компанії.

Таким чином, розглянувши всі ці показники бачимо, що за загальною динамікою видно, що 2020 рік був роком зі змінами в чисельності працівників, ймовірно, вплинутими пандемією COVID-19 та іншими чинниками. Проте, у 2021 році ці зміни виявилися тривалими, зазначаючи можливий перехід або реструктуризацію внутрішньої організаційної структури. Особливо варто відзначити велике зменшення чисельності серед професіоналів та технічних службовців у 2021 році. Менеджмент може бути зацікавлений у подальшому аналізі цих змін для прийняття відповідних стратегічних рішень.

### **2.3. Аналіз руху і плинності персоналу**

Аналіз руху і плинності кадрів (також відомий як аналіз текучості персоналу) - це процес вивчення того, як працівники входять та виходять з організації. Цей аналіз може надати важливу інформацію про стабільність кадрів, причини відходу працівників, а також можливі шляхи покращення управління персоналом.

Стабільність персоналу має вплив на продуктивність та ефективність діяльності цеху. Таким чином, аналіз руху персоналу, що включає у себе прийом та звільнення працівників з огляду на різноманітні об'єктивні та суб'єктивні фактори, представляє собою ключовий етап у виокремленні та оцінці даної динаміки. Під рухом кадрів розуміється вся сукупність випадків прийому нових працівників і вибуття існуючих працівників із підприємства.

Для аналізу руху робочих кадрів використовують розрахунок та аналіз динаміки коефіцієнтів обороту з прийому та звільнення, а також коефіцієнта плинності кадрів. Загальний коефіцієнт обороту визначається співвідношенням суми прийнятих і звільнених працівників до середньооблікової чисельності персоналу. Приватні коефіцієнти обороту вимірюються відповідно ставленням числа прийнятих (коефіцієнт обороту з прийому) або числа звільнених (коефіцієнт обороту зі звільнення) до середньооблікової чисельності працівників.

Особливу увагу слід приділяти аспектам плинності кадрів, оскільки цей показник впливає на продуктивність та призводить до збільшення витрат на підготовку та перепідготовку нових працівників. Рівень плинності кадрів є важливим критерієм кадрової політики, оскільки високий показник плинності свідчить про низьку стабільність персоналу і може призводити до економічних втрат для підприємства. Природний рівень плинності (5%-10%) сприяє оновленню виробничих колективів.

У таблиці 2.6 та на рисунку 2.6 представлені показники руху персоналу ПРАТ «ІНГЗК» за 2019-2021рр.

Таблиця 2.6 – Аналіз руху персоналу ПРАТ «ІНГЗК»

Показники	Роки			Відхилення 2020/2019	Відхилення 2021/2020
	2019	2020	2021		
1	2	3	4	5	6
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	5378	5384	5195	6	-189
Прийнято на підприємство, осіб	482	357	315	-125	-42
Вибуло з підприємства, осіб, з них з причини:	476	363	126	-113	-237
– виходу на пенсію, та інших причин, передбачених законодавством	92	92	85	0	-7

1	2	3	4	5	6
– за власним бажанням	355	267	35	-88	-232
– за порушення трудової дисципліни	29	4	6	-25	2
Коефіцієнти обороту:					
– з прийняття, %	8,96%	6,63%	6,06%	-2,33%	-0,57%
– з вибуття, %	8,85%	6,74%	2,43%	-2,11%	-4,32%
– загального обороту, %	17,81%	13,37%	8,49%	-4,44%	-4,88%
– коефіцієнт поповнення, %	101,3%	98,35%	250,00%	-2,91%	151,65%
Коефіцієнт плинності, %	7,14%	5,03%	0,79%	-2,11%	-4,24%

Джерело: угруповано та розраховано автором на підставі даних звітності підприємства.



Рисунок 2.6 – Динаміка показників руху персоналу ПРАТ «ІНГЗК»

Із наведених показників видно, що:

З 2019 по 2020 рік був невеликий зріст у середньообліковій чисельності працівників (+6 осіб). З 2020 по 2021 рік спостерігається зменшення у кількості працівників (-189 осіб).

З 2019 по 2020 рік відбулося значне зменшення у прийнятих на роботу працівників (-125 осіб). А з 2020 по 2021 рік кількість новоприйнятих працівників зменшилася на 42 особи.

Кількість вибулих з 2019 по 2020 рік зменшилась на 113 працівників, а з 2020 по 2021 рік кількість вибулих працівників зменшилася на 237 осіб.

Проаналізуємо розрахунки коефіцієнтів значень:

- Коефіцієнт обороту з прийняття, %. Зменшення цього коефіцієнта вказує на менший обсяг нових прийомів працівників в організацію, що може бути пов'язане з рядом причин, таких як економічна нестабільність, зміни в стратегії компанії чи інші фактори.

- Коефіцієнти обороту з вибуття, %. Це свідчить про те, що вибуття працівників зменшилося протягом років. Найбільш помітне зменшення в 2021 році, що може бути пов'язане зі стратегічними змінами, покращенням робочого середовища.

- Коефіцієнт загального обороту, %. Загальний коефіцієнт обороту також зменшується, вказуючи на меншу обіговість персоналу в компанії.

- Коефіцієнт поповнення, %. Коефіцієнт поповнення в 2021 році різко зріс, що може свідчити про інтенсивний набір нових працівників порівняно з кількістю вибуттів.

- Коефіцієнт плинності, %. Цей коефіцієнт показує відсоток працівників, які покинули компанію протягом року. Його значне зменшення в 2021 році може свідчити про стабільність та зменшення плинності персоналу.

Загалом, аналіз цих коефіцієнтів вказує на тенденцію до стабільності та зниження обороту працівників, але вимагає більш детального вивчення причин цих змін для повного розуміння динаміки компанії.

## **2.4. Аналіз продуктивності праці**

Аналіз продуктивності праці - це вимірювання та оцінка ефективності використання працівниками ресурсів у виробництві або наданні послуг. Цей вид аналізу спрямований на визначення того, наскільки добре працівники виконують свої обов'язки та в якому обсязі вони досягають поставлених цілей відносно витрат ресурсів.

Основною метою аналізу продуктивності праці є виявлення можливостей для збільшення виробництва продукції шляхом підвищення продуктивності праці. Ключовим показником продуктивності праці на рівні цеху є виробіток. Рівень продуктивності праці у цеху металоконструкцій визначається обсягом товарної продукції на одного працівника.

В таблиці 2.7 наведено аналіз використання робочого часу на ПРАТ «ІНГЗК».

Таблиця 2.7 – Аналіз використання робочого часу в ПРАТ «ІНГЗК»

Показники	Роки			Відхилення 2020/2019		Відхилення 2021/2020	
	2019	2020	2021	+/-	%	+/-	%
	1	2	3	4	5	6	7
1. Обсяг товарної продукції, тис.грн.	20 465 247	19 118 193	41 368 134	-1 347 054	-7%	22 249 941	116%
2. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	5378	5384	5195	6,00	0%	-189,00	-4%
3. Середньооблікова чисельність робітників, осіб (Чр)	4145	3971	3906	-174,00	-4%	-65,00	-2%
4. Питома вага робітників у загальній чисельності працівників, %, (ПВр)	77%	74%	75%	-0,03	-4%	0,01	2%
5. Відпрацьовано днів одним робітником за рік (Д)	250	251	250	1,00	0%	-1,00	0%
6. Відпрацьовано годин одним робітником, година (Г)	2 000	2 008	2 000	8,00	0%	-8,00	0%
7. Тривалість робочого дня, година (Т)	8	8	8	0,00	0%	0,00	0%
8. Середньорічна продуктивність праці одного працівника, тис.грн./ос. (ГВПП), (с.1/с.2)	3 805,36	3 550,93	7 963,07	-254,44	-7%	4 412,14	124%
9. Середньорічна продуктивність праці одного робітника, тис.грн./ос. (ГВр), (с.1/с.3)	4 937,33	4 814,45	10 590,92	-122,88	-2%	5 776,47	120%
10. Середньоденна продуктивність праці одного робітника, тис.грн./люд.-дн., (ДВр), (с.9/с.5)	19,75	19,18	42,36	-0,57	-3%	23,18	121%
11. Середньогодинна продуктивність праці одного робітника, тис. грн./люд.-год. (ГВ) (с.10/с.7)	2,47	2,40	5,30	-0,07	-3%	2,90	121%

Джерело: угруповано та розраховано автором на підставі даних звітності підприємства.

Для більшої наочності представимо продуктивність праці в ПРАТ «ІНГЗК» на рисунку 2.7.

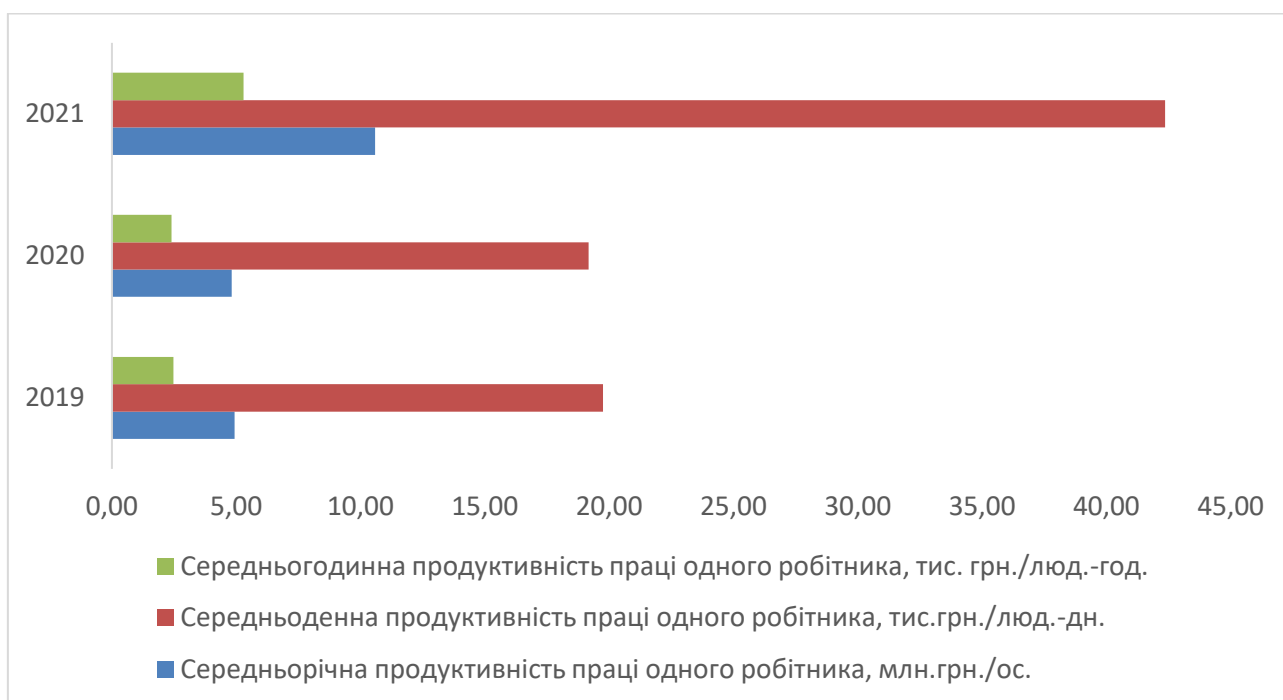


Рисунок 2.7 - Динаміка продуктивності праці одного робітника у вартісному вимірі

Згідно з наведеними даними бачимо, що:

– Середньорічна продуктивність праці одного робітника (млн. грн./ос.) значно зросла у 2021 році порівняно з попередніми роками, досягнувши значення 10,59 млн. грн./ос.

– Середньоденна продуктивність праці одного робітника (тис. грн./люд.-дн.) також значно зросла у 2021 році, досягнувши значення 42,36 тис. грн./люд.-дн. Це свідчить про ефективність використання робочого часу.

– Середньогодинна продуктивність праці одного робітника (тис. грн./люд.-год.). Також спостерігається значний ріст середньогодинної продуктивності праці на одного робітника у 2021 році, досягнувши значення 5,30 тис. грн./люд.-год.

Загалом, дані свідчать про вражаючий зріст продуктивності праці в 2021 році, що є результатом оптимізації та підвищенням ефективності виробничих процесів.

## **2.5. Аналіз діючого процесу наставництва на ПРАТ «ІНГЗК»**

В процесі наставництва на підприємстві приймають участь відділ найму та розвитку персоналу (далі ВНтаРП), структурний підрозділ, наставник, підопічний. Процес залучення мотивації регламентується «Положенням про відбір, підготовку, оцінку і матеріальну винагороду викладачів, інструкторів, тренерів і цехових організаторів навчання і розвитку персоналу, незвільнених від основної діяльності» а також Стандартом підприємств «Навчання персоналу».

Згідно з регламентуючими документами відбір незвільнених викладачів, інструкторів та тренерів проходить щорічно в кілька етапів:

- Підготовка ВНтаРП пропозицій щодо складу незвільнених викладачів, інструкторів та тренерів;
- Узгодження пропозицій з керівниками структурних підрозділів
- Затвердження складу викладачів, інструкторів та тренерів Директором з персоналу та соціальних питань в термін до кінця грудня поточного року.

Також регламентовані критерії відбору:

Формальні критерії, за якими проходить відбір викладачів і тренерів:

- вища освіта;
- стаж роботи на посаді не менше 3-х років;
- результат останньої щорічної оцінки співробітника не нижче «В».

Формальні критерії, за якими проходить відбір інструкторів:

- стаж роботи за професією не менше 3-х років;
- рівень кваліфікації (розряд, клас, категорію) не нижчому за перед-бачений навчальними планами і програмами з досліджуваної професії;
- результат останньої щорічної оцінки персоналу не нижче «В».

Для узгодження пропозицій щодо складу викладачів, інструкторів та тренерів, відділ підготовки кадрів направляє керівникам структурних підрозділів зведену форму по всіх кандидатах із зазначенням їх оцінки за формальними критеріями (освіта, стаж, щорічна оцінка) і їх оцінки за результатами анкетування учнів, які були ними навчені раніше.

Для кандидатів, які раніше не проходили оцінку учнями керівники структурних підрозділів дають свою оцінку їх здібностям до викладацької діяльності за такими параметрами:

- має достатній рівень професійної кваліфікації, щоб вчити інших;
- вміє викладати і структурувати думки;
- вміє терпляче пояснювати;
- проявляє бажання ділитися знаннями з іншими.

Оцінка виставляється за принципом: так / ні.

Також всі викладачі, інструктори і тренери проходять обов'язкове навчання за програмами підготовки «Модернізований педагогічний мінімум», «Тренінг для тренерів. Тренер-Практик» перед тим, як приступити до навчання персоналу.

Також, зазначу, що всі викладачі, інструктори та тренери про-ходять оцінку:

- Оцінка рівня отриманих знань після підготовки викладачів, інструкторів, тренерів за програмами «Модернізований педагогічний мінімум», «Тренінг для тренерів». За підсумками навчання приймається

рішення про допуск викладачів, інструкторів та тренерів до викладацької діяльності. Рішення приймається начальником ВНтаРП за погодженням з керівниками структурних підрозділів на підставі наступних параметрів:

- результати тестування викладачів, інструкторів та тренерів після їх навчання - не нижче 80%;
- результати оцінки пробного виступу тренерів - не нижче 3 балів за 4 бальною шкалою.
- Оцінка якості викладання викладачами та інструкторами після проведення навчання персоналу. Оцінка проводиться ВНтаРП шляхом анкетування учнів по закінченню навчання, до кваліфікацій-ного іспиту.

За проведення навчання незвільненим викладачам, інструкторам і тренерам належить додаткова матеріальна винагорода (доплата) в академічних годинах (1 академічна година дорівнює 45-ти хвилинах). Розмір доплат визначається видом і формою навчання.

Для більш наглядного прикладу побудуємо контекстну діаграму, яка опише поточний стан процесу «Наставництво» та надамо її декомпозицію. Виконувати побудову будемо в нотації IDF0 - Integration Definition for Function Modeling в програмі RAMUS, <http://ramussoft.co.cc>.

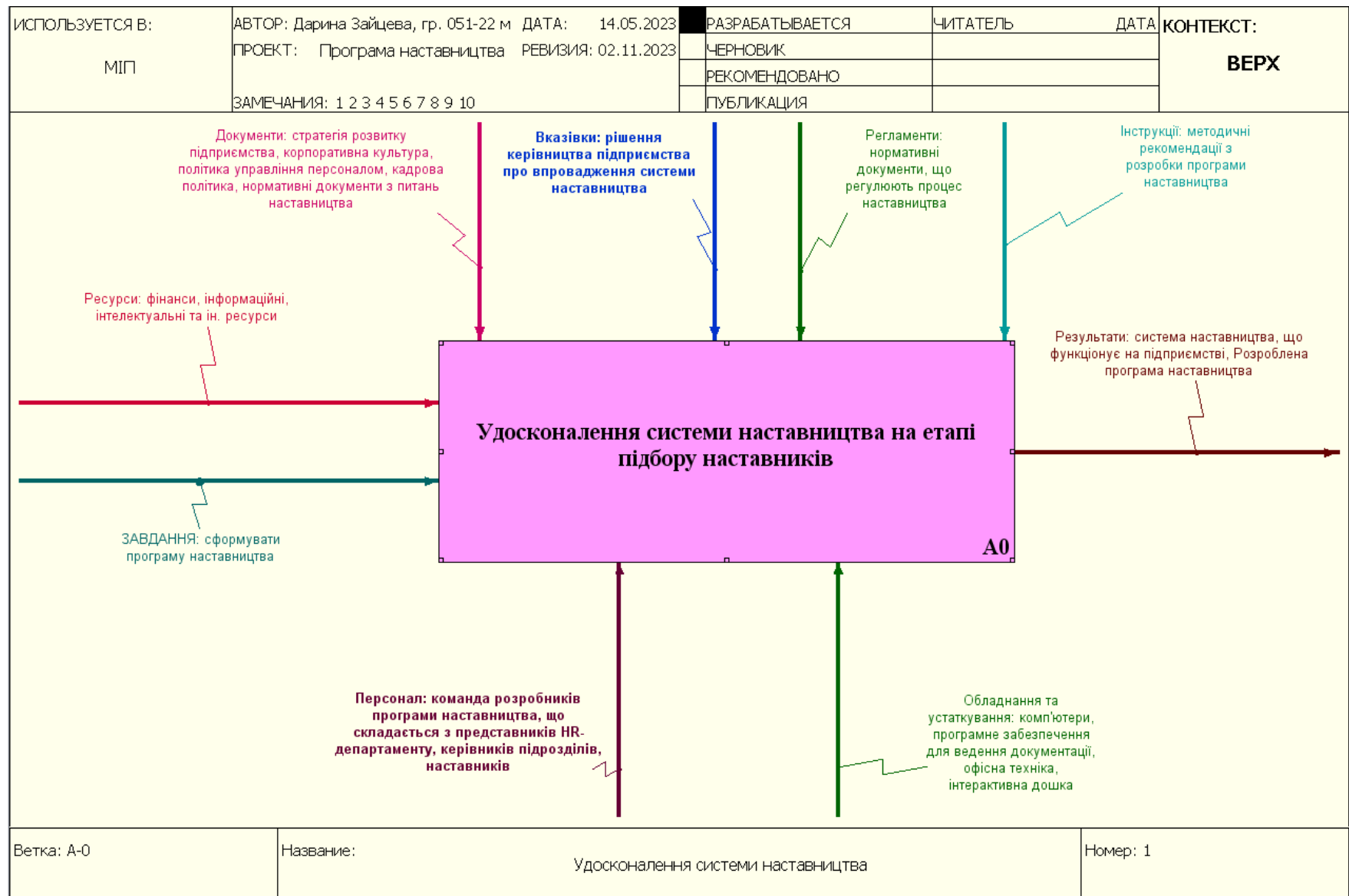


Рисунок 2.8 - Контекстна діаграма формалізації і опису поточного стану процесу «Наставництво», топ-рівень A-0

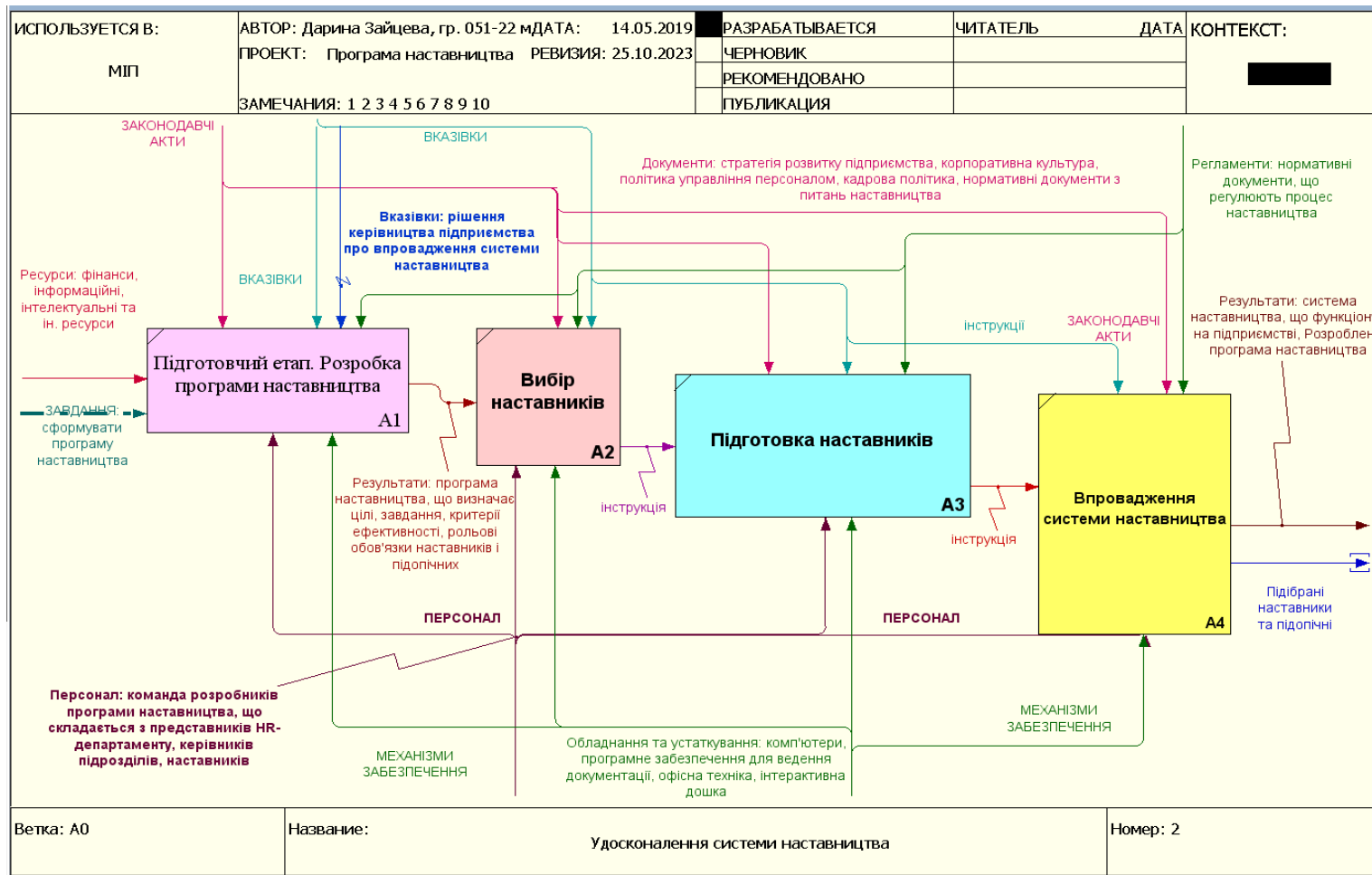


Рисунок 2.9 – Декомпозиція контекстної діаграми формалізації і опису поточного стану процесу «Наставництво», перший рівень A0

Представимо дані по професійному навчанню по ПРАТ «ІНГЗК» за 2019 – 2020рр. (табл. 2.8, рис. 2.10, 2.11, 2.12)

Таблиця 2.8 – Аналіз професійного навчання на ПРАТ «ІНГЗК» за 2019-2021рр в розрізі видів навчання

Показник	2019	2020	2021	Відхилення 2020/2019		Відхилення 2021/2020	
				+/-	%	+/-	%
Професійне навчання, з них:	1050	700	433	-350	-33%	-267	-38%
- нова підготовка	56	33	34	-23	-41%	1	3%
- перепідготовка	633	456	322	-177	-28%	-134	-29%
- підвищення кваліфікації	361	211	77	-150	-42%	-134	-64%

Джерело: угруповано та розраховано автором на підставі даних звітності підприємства.

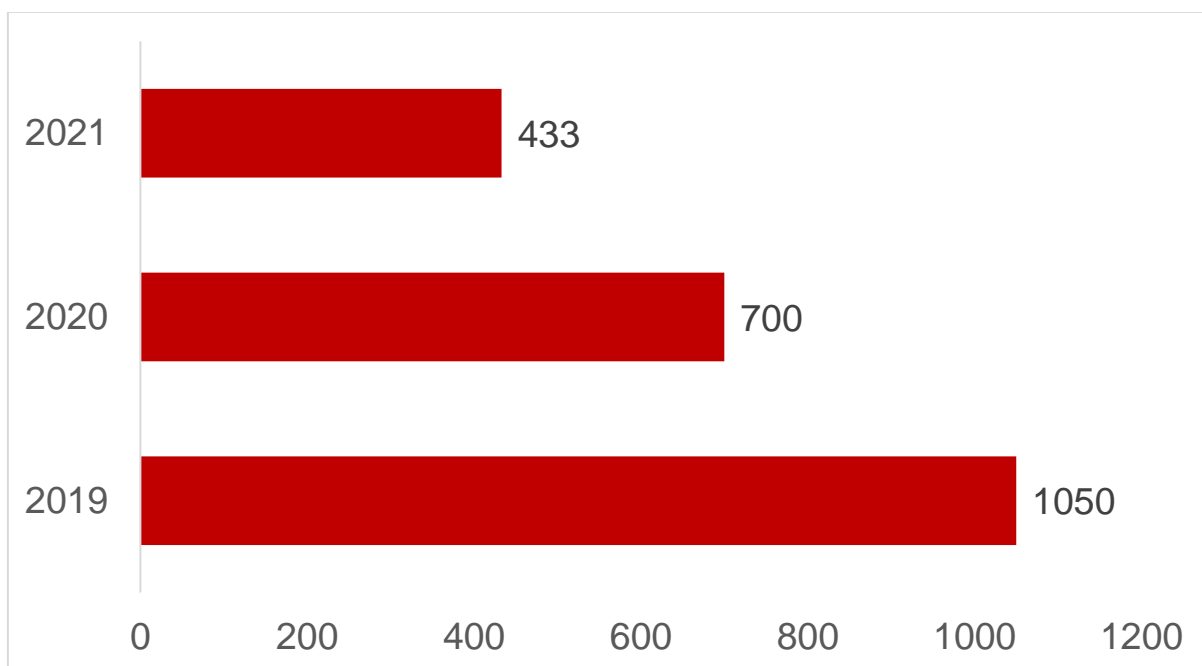


Рисунок 2.10 – Аналіз професійного навчання персоналу ПРАТ «ІНГЗК» за видами навчання за період 2019-2020рр.

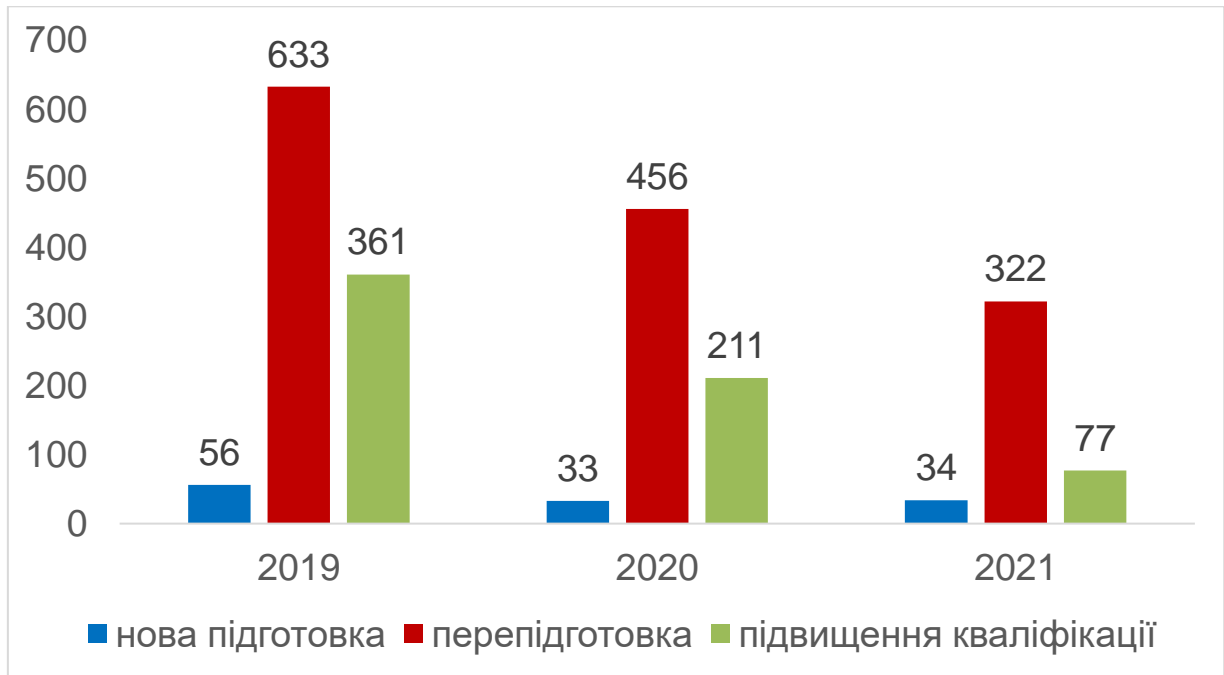


Рисунок 2.11 – Розподіл професійного навчання персоналу ПРАТ «ІНГЗК» за видами навчання за період 2019-2020рр.

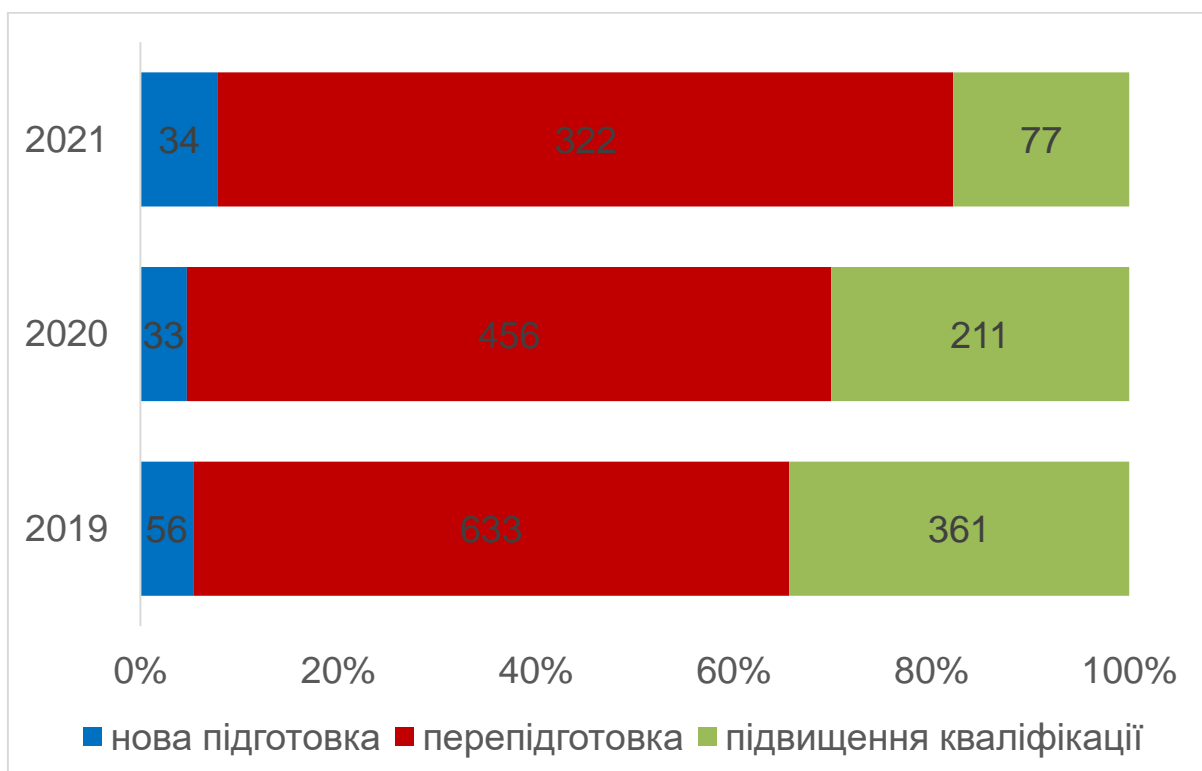


Рисунок 2.12 – Структура чисельності персоналу ПРАТ «ІНГЗК» за видами навчання за період 2019-2020рр.

Професійне навчання – це набуття та удосконалення професійних знань, умінь та навичок особою відповідно до її покликання і здібностей, що забезпечує відповідний рівень професійної кваліфікації для професійної діяльності та конкурентоспроможності на ринку праці.

Статистика професійного навчання персоналу ПРАТ «ІНГЗК» за 2019 – 2020рр. наступна.

Відхилення 2020/2019: Зменшення на 350 осіб (-33%).

Відхилення 2021/2020: Зменшення на 267 осіб (-38%).

Проаналізувавши дані бачимо різке зменшення кількості осіб, що отримують професійне навчання, зокрема у 2021 році. Це може свідчити про зміни в підходах до розвитку персоналу, а також втручання пандемії COVID-19 та відмова від курсового навчання.

Розглянемо статистику навчання за видами професійного навчання:

- Нова підготовка - це отримання професійно-технічної освіти особами, які раніше не мали робочої професії, або спеціальності іншого освітньо-кваліфікаційного рівня, що забезпечує відповідний рівень професійної кваліфікації, необхідний для продуктивної професійної діяльності:

Відхилення 2020/2019: Зменшення на 23 осіб (-41%)

Відхилення 2021/2020: Збільшення на 1 особу (3%)

Спочатку бачимо спад, але виправлення ситуації у 2021 році.

- Перепідготовка - професійно-технічне навчання, спрямоване на оволодіння іншою професією робітниками, що вже отримали первинну професійну підготовку:

Відхилення 2020/2019: Зменшення на 177 осіб (-28%)

Відхилення 2021/2020: Зменшення на 134 особи (-29%)

Поступове зменшення кількості осіб, які отримують, впливає на потреби компанії в нових спеціалістах.

Підвищення кваліфікації - професійно-технічне навчання працівників, що дозволяє розширити і поглибити раніше отримані знання, уміння і навички на рівні вимог виробництва або сфери послуг:

Відхилення 2020/2019: Зменшення на 150 осіб (-42%)

Відхилення 2021/2020: Зменшення на 134 осіб (-64%)

Різде зменшення кількості осіб, що підвищують кваліфікацію.

Виділення груп професійного навчання показують, що ПРАТ «ІНГЗК» потребує зміни у підходах до навчання персоналу. Загальне зменшення кількості осіб, що отримують професійне навчання, вказує на проблеми у розвитку персоналу ПРАТ «ІНГЗК».

По-перше, відсутність наставників необхідної кваліфікації, або недостатня їх кількість. Нажаль, для захисту нашої держави забирають професіоналів, які неодноразово залучались в якості наставників. Також звільнення професіоналів та виїзд за кордон.

По-друге, існуюча модель мотивації нажалі не завжди мотивує останніх. Велика кількість виробничої роботи не дозволяє працівникам брати додаткове навантаження у вигляді «Наставництва».

По-третє, не кожна людина в змозі навчати інших, навіть якщо пройшла мільйон навчань та курсів підвищення кваліфікації.

## **Висновки до розділу 2**

Аналіз основних техніко - економічних показників свідчить про те, що підприємство є прибутковим, також бачимо зростання обсягів виробництва концентрату за аналізуємий період. Це свідчить про сталі ринки збуту продукції та значне зростання вартості товарної продукції у 2021р.

Аналіз чисельності персоналу показує, у 2021 році сталось значне зменшення кількості робітників підприємства (на 3,5%). Це більшою мірою

стосується категорії персоналу «Професіонали» (на 14,77%) та «Технічних службовців» (17,65%).

Проаналізувавши дані з професійного навчання в ПРАТ «ІНГЗК» бачимо зменшення кількості навчання за програмами навчання нової підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації у 2020 році в порівнянні з 2019 роком. Проте у 2021 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 частково регламентовано процес мотивації викладачів та інструкторів. Але, на жаль, сам механізм залучення наставників, підвищення рейтингу наставника, його вмотивованість не регламентовано.

### **3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ПРАЦІВНИКА З ВИКОРИСТАННЯМ МЕХАНІЗМУ НАСТАВНИЦТВА**

#### **3.1. Вдосконалення процесу відбору та мотивації наставників**

Сучасна система розвитку людського потенціалу потребує особливої уваги та інтенсивного розширення. На даний момент стан та можливості цієї системи не відповідають високому стандарту розвитку кадрового потенціалу на підприємствах. Для досягнення цілей, необхідна орієнтація на більш широке використання технологій та методів управлінського середовища.

Співробітники є ключовим драйвером, який необхідно належним чином направляти та об'єднувати навколо стратегічних цілей компанії. Система оцінювання ефективності персоналу виступає інструментом, який сприяє об'єднанню співробітників і стратегічних цілей компанії. Крім того, оцінка роботи персоналу підвищує їхню мотивацію та заангажованість, оскільки вони відчують, що їхня праця отримує справедливую оцінку, коли роботодавець позитивно оцінює їх внесок.

У роботі з виробничою адаптацією новачків важливо включати керівників виробничих колективів та висококваліфікованих працівників. Значні успіхи у виробничій адаптації досягаються особливо в молодіжних колективах, які мають на чолі досвідчених керівників-наставників.

Наставники потрібні завжди. Тому перш ніж використовувати наставництво потрібно вирішити які цілі будуть досягнуті.

Допомогти підвищити індивідуальну ефективність роботи працівника допоможе:

Постановка та управління цілями. Встановлення особистих завдань для співробітників сприяє покращенню їхнього розуміння майбутніх дій і очікувань, що призводить до збільшення продуктивності. Окрім визначення цілей, важливо ефективно їми управляти. Управління цілями надає керівникам можливість відстежувати та розуміти стан виконання цілей своїми підлеглими, переглядати перелік цілей та вносити корективи, якщо необхідно. Цілі можна формулювати самостійно або обирати з бібліотеки готових завдань. Крім того, доступний SMART-конструктор, який сприяє створенню цілей, що є зрозумілими, досяжними, вимірюваними тощо. Цілі можуть бути індивідуальними чи груповими, а також переносяться на інші рівні підприємства. Керівник або наставник може миттєво переглядати та коригувати цілі підопічного, додавати коментарі або вносити зміни.

Оцінка результативності підлеглого. Після визначення цілей, важливо оцінити ступінь їх виконання. Процес оцінювання результативності повинен бути абсолютно прозорим, чітким та зрозумілим для всіх співробітників підприємства. Якісна оцінка надає керівництву чітке уявлення про продуктивність працівників. На сьогодні існує багато методів оцінювання роботи працівників, і одним з найпопулярніших є метод використання КРІ (ключові показники ефективності).

Отримання зворотного зв'язку. Отримання зворотного зв'язку від наставника є ключовим аспектом у роботі підопічного, оскільки воно надає чітке уявлення працівнику про якість виконання своїх обов'язків та дозволяє зробити висновки та вносити корективи в свою роботу. Отримати зворотний зв'язок можна негайно. Більше того, цей інструмент також допомагає фіксувати теми та питання для обговорення на індивідуальних зустрічах з керівниками. Таким чином, перед проведенням

оцінювання можна відкрити історію зустрічей з керівником та згадати, що обговорювалося та які питання виникали.

Механізм наставництва є організаційною структурою з покращення людського капіталу і складається з забезпечення її переваг перед конкурентами. Сьогодні наставництво сприймається як значущий елемент кадрової політики підприємства, яка допомагає вирішити ряд організаційних задач, серед яких адаптація та навчання нових працівників, зниження плинності кадрів, розвиток потенціалу працівників.

Наставником може бути назначено працівника, який володіє професійними якостями, має досвід роботи на підприємстві більше 3-х років, який може підготувати структуровану інструкцію по виконанню робіт, та який має стабільні показники в роботі, зможе ділитися досвідом своєї роботи, має комунікаційні навички та мотивований до навчання.

За основу постановки цілей підопічним буде вдало використовувати модель SMART. Саме слово перекладається як «розумний», а результат роботи повинен бути конкретним, вимірювальним, досягаємим, значимим, та вимірювальним у часі, терміні. Таким чином правильна постановка задачі означає, що вона також конкретна, вимірювальна, досягаєма, значима і повинна бути виконана до певного часу. При цьому наставник повинен контролювати підопічного та враховуючи зворотній зв'язок коригувати свою поведінку.

Розглянемо механізм підвищення індивідуальної результативності працівника з використанням ефективного наставництва та моделі SMART (рис. 3.1).

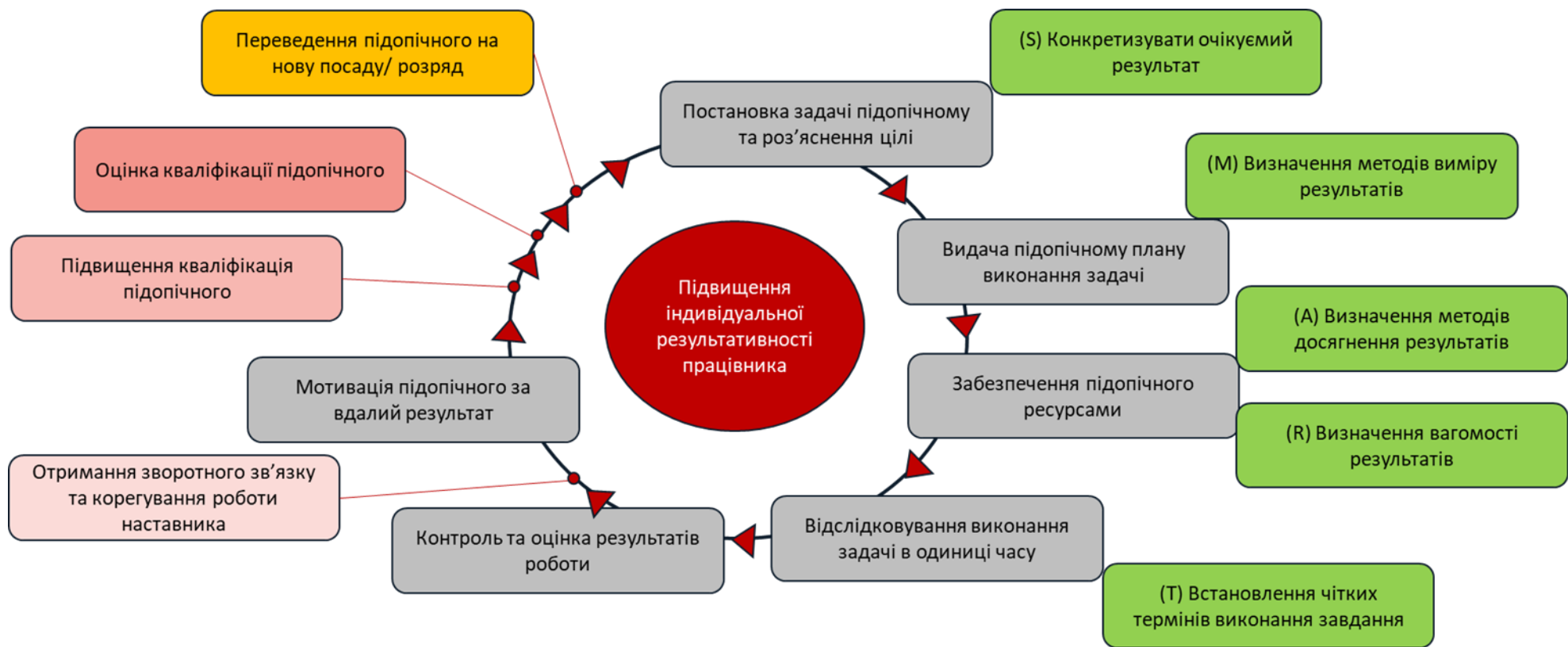


Рисунок 3.1 – Підвищення індивідуальної результативності працівника з використанням механізму наставництва та принципу SMART

Серед вад наставництва слід відокремлювати те, що працівники можуть не бажати взяти на себе роль наставника, і ось основні причини цьому:

Таблиця 3.1 – Вад наставництва

№	Причина	Пояснення
1	<i>Брак часу</i>	Багато працівників може бути завантаженим робочим графіком та високим обсягом завдань, що ускладнює їх можливість відвідувати регулярні наставницькі зустрічі або надавати достатньо часу для допомоги іншим працівникам
2	<i>Неочікувані відповідальності</i>	Деякі працівники можуть не бажати брати на себе додаткові відповідальності, пов'язані з роллю наставника, через їх вже велику робочу завантаженість та стрес
3	<i>Недостатні навички наставництва</i>	Працівники можуть вагатися бути наставниками через відсутність навичок у сфері наставництва. Не всі працівники мають необхідний досвід та вміння ефективно керувати та навчати інших
4	<i>Відсутність ефективної мотивації</i>	Якщо працівник не вбачає для себе жодних вигод або стимулів у ролі наставника, він може не бути зацікавлений у прийнятті такої відповідальності
5	<i>Обмежена можливість кар'єрного росту</i>	Якщо в організації відсутні чіткі перспективи кар'єрного зростання для наставників, працівники можуть вагатися приймати цю роль
6	<i>Страх перед відмовою чи конфліктами</i>	Деякі працівники можуть опиратися стати наставниками через можливий страх перед відмовою, конфліктами або невдачею в ролі наставника
7	<i>Низька оцінка значущості ролі</i>	Якщо працівники вважають, що роль наставника не є значущою або не має великого впливу на їхню кар'єру, вони можуть не бачити сенсу брати на себе цю роль

Для того щоб привернути більше працівників до ролі наставника, важливо створити позитивне середовище, надати підтримку та навички, а також надавати стимули та визнання за цю роль.

Під час впровадженні механізму наставництва важливо обрати систему мотивації. Натомість, якщо працівники обирають наставництво виключно з метою отримання додаткового прибутку, їх формальний підхід може призвести до дискредитації всієї системи.

Вирішенням є знаходження балансу між матеріальним стимулюванням і створенням культури, в якій наставництво б вважалось високошановною місією, що надає статус і особливе положення в колективі. Для досягнення цих цілей важливо активно працювати над нематеріальною мотивацією наставників.

Також, одним із недоліків наставництва є недостатня організація цього процесу на підприємстві. Навіть при тому, що регулювання виробничої адаптації для розвитку молодого працівника вимагає від наставника значних трудових та часових зусиль. Оскільки наставник не може звільнитися від своїх основних обов'язків, відводиться недостатньо часу для роботи з молодим працівником, і сам процес наставництва часто переривається через термінове виконання виробничих завдань. Крім того, більшість організацій не належним чином заохочують роботу наставників, надаючи недостатні матеріальні та моральні стимули.

Для взаємодії з молодими працівниками у якості наставників можуть бути залучені працівники, які вийшли на пенсію, які працювали за даною професією, але які ще мають сили та бажання ділитися досвідом з іншими працівниками. Ці особи підтримують постійні зв'язки з працівниками підприємства і структурних підрозділів, мають значний досвід роботи, високий рівень кваліфікації та бажання співпрацювати з молодими працівниками.

Людей похилого віку часто розглядаються як об'єкт соціального захисту, а не повноправних учасників економіки. Тож, формування мотиваційної поведінки наставників повинно виконуватися шляхом застосування сучасних методів стимулювання трудової діяльності з метою підвищення її результативності.

Аби відслідкувати ефективність наставництва пропонуємо відслідковувати скільки підопічних пройшло через кожного наставника за аналізованій період (місяць, квартал, рік), хто з них пройшов виправний термін, які в них результати. Це також дозволить узнати, хто краще з наставників справляється, хто заслуговує звання «кращий наставник».

Також важливо збирати зворотній зв'язок від наставників (1 раз в квартал/ півріччя), Наставник може розповісти де підопічний «буксує», як проходить навчання в цілому, що змінив би в програмі або методі навчання.

Наставництво – це не просто частина системи управління персоналом, а також є ключовим механізмом накопичення та зберігання знань. Ефективність наставництва роз'яснюється його індивідуальним характером. Ніяка інша форма навчання не може бути більш індивідуальною, адресною та наближеною до реальних умов.

Наставництво дозволяє підприємств заощаджувати кошти, які йдуть на навчання персоналу в навчальних закладах, на курсах підвищення кваліфікацій та іншому професійному навчанні. Оплата праці наставника – працівника підприємства є більш ефективним і менш витратним методом навчання.

Припустимо, що компанія має 100 працівників, яким потрібно отримати робочу професію «машиніст конвеєру» або підвищити кваліфікацію у звітньому кварталі. Вартість навчання одного

працівника у навчальному закладі становить 10 000 грн. Термін виробничого навчання становить 320 год.

Витрати на навчання в учбовому закладі становлять = 100 чол.  
\* 10 000 грн. = 1 000 000 грн.

Оплата праці інструктора виробничого навчання згідно з Положенням про мотивацію становить оклад інструктора/ 168 год \* кількість годин виробничого навчання.

Оплата праці електрослюсаря = 12000 грн.

Витрати на навчання інструктора становлять 100 чол. \*  
(12 000 грн/ 168год. \* 320) = 457 143 грн.

Заощадження від навчання становлять 1 000 000 – 457 143 =  
542 857 грн.

При розрахунку економічного ефекту від наставництва слід враховувати важливі фактори.

Вартість навчання у навчальному закладі. Чим вища вартість навчання в навчальному закладі, тим більший економічний ефект від наставництва.

Також відсоток заощаджень від наставництва може відрізнятись від конкретних умов: кількість підопічних, яким потрібно пройти навчання, оплати праці наставника

Аби відслідкувати ефективність наставництва пропоную відслідковувати скільки підопічних пройшло через кожного наставника за аналізуємий період (місяць, квартал, рік), хто з них пройшов виправний термін, які в них результати. Це також дозволить узнати, хто краще з наставників справляється, хто заслуговує звання «кращий наставник».

Також важливо збирати зворотній зв'язок від наставників (1 раз в квартал/ півріччя), Наставник може розповісти де підопічний

«буксує», як проходить навчання в цілому, що змінив би в програмі або методі навчання.

Наставництво – це не просто частина системи управління персоналом, а також є ключовим механізмом накопичення та зберігання знань. Ефективність наставництва роз'яснюється його індивідуальним характером. Ніяка інша форма навчання не може бути більш індивідуальною, адресною та наближеною до реальних умов.

### **3.2. Підвищення індивідуальної результативності працівника з використанням механізму наставництва**

Кадровий потенціал є найбільш складним та унікальним ресурсом, який підприємство використовує у своїй діяльності. Ефективність функціонування підприємства в значній мірі залежить від продуктивності його персоналу.

Підвищення індивідуальної результативності працівника напряму залежить від правильно використаного механізму наставництва.

Наставництво — потужний інструмент особистого та професійного розвитку як для наставника, так і для підопічного.

Кожен працівник потребує кваліфікованого, сильного наставника, щоб розкрити свій потенціал, отримати необхідні знання та компетенції, стати емоційно стійким та готовим до подолання життєвих труднощів і бар'єрів.

Досвід і знання, які є основою відносин наставництва, можуть стосуватися як професійних тем, так і особистого розвитку.

Розглянемо кілька причин щоб зрозуміти, що бути наставником — чудово (Таблиця 3.2.).

Таблиця 3.2 – Переваги наставництва

№	Причина	Пояснення
1	Досяжність успіхів у кар'єрі	Наставники - це вічні рушійні сили, які зроблять все можливе, щоб допомогти своїм підопічним швидше досягти успіху та позитивно вплинути на їхнє життя. Продуктивна взаємодія з підопічним відкриває для наставника можливості стрімкого кар'єрного зростання.
2	Розвиток емоційного інтелекту та професійних навиків	Коли ви навчаєте когось, ви по справжньому стаєте майстром у своєму напрямку. Це можливість не лише вдосконалювати лідерські якості, але й розвивати власне мислення, гнучкі навички, формувати нові підходи до тих, кого ви навчаєте. Відповідальність за успіхи підопічного та спільна праця допоможуть взаємно зростати як особистості, так і на професійному рівні.
3	Підвищення продуктивності праці	Наставництво на початковому етапі професійного шляху молодих підопічних позитивно впливає на швидкість набуття ними професійних навичок і підвищує виконавський відсоток завдань. Це означає, що навчаючись під керівництвом наставника, підопічний значно швидше може стати кваліфікованим фахівцем, що дозволить розподілити завдання, підвищить загальну продуктивність праці і допоможе швидше досягти загальної мети. Крім того, сам навчаючись з часом стане досвідченим наставником і передаватиме свій досвід іншим підопічним.
4	Наставник — приклад для наслідування	У вас є унікальна можливість особистим прикладом продемонструвати, як якості характеру та корисні звички впливають на будівництво професійного розвитку, особисті взаємини та загальний успіх. Коли наставник прагне змінити життя свого підопічного і ділиться своїм досвідом, це підвищує його професійний авторитет — він демонструє впевненість у власних здібностях, вказує на сильне лідерство, зміцнює довіру завдяки своїм інвестиціям в успіх інших співробітників.
5	Наставництво — шлях до самореалізації	За вмінням наставника стоїть успіх учня. Наставництво не лише приносить користь підопічним, але й допомагає керівникам бути більш ефективними у своїй роботі — чи то через розвиток емпатії, глибше розуміння повсякденного життя своїх підопічних, чи через вдосконалення критичних навичок, таких як коучинг і зворотний зв'язок. Для керівників і фахівців наставництво стає точкою опору у реалізації потенціалу. Крім цього, взаємини між наставником і підопічним можуть викликати саморефлексію з обох сторін, що в кінцевому підсумку призводить до поліпшення самосвідомості. Таке розуміння власних сильних і слабких сторін може допомогти наставнику визначити ключові області для самовдосконалення, розуміння своєї ролі в наставницькій парі, а також істинного призначення в житті.

Отже, вмотивованість наставників є, без перебільшення, одним з головних факторів ефективного наставництва і, як наслідок, підвищення результативності підопічного. Важливо аби наставнику не було «в тяжкість» займатись з підопічним.

Дуже важливо отримувати своєчасний конструктивний зворотній зв'язок, аби розуміти «вмілість» наставника, освоєння матеріалу підопічним та його робота в колективі.

Найбільш доречним буде застосування оцінки за методикою «360 градусів». Дана методика допоможе оцінити навички підопічного, до прикладу, наскільки вдало він ладнає з колективом, працює в команді, відповідає посаді.

Дане оцінювання можливо зробити як за допомогою он-лайн платформ так і в паперовому варіанту.

В таблиці 3.3 наведено приклад анкети оцінювання.

Слід зазначити, що для кращого результату дане анкетування потрібно пройти всім з ким працює підопічний (колеги, керівник, наставник).

Таблиця 3.3 – Оцінка за методикою «360 градусів»

<b>Як часто Ваш колега проявляє наступні якості</b>	<b>Рідко</b>	<b>Іноді</b>	<b>Часто</b>	<b>Завжди</b>	<b>Не знаю</b>
Точно виконує завдання					
Виконує завдання в термін					
Виконує роботу без помилок					
Здатен встановлювати пріоритети					
Надає ідеї для підвищення ефективності роботи та виконання завдання					

Дотримується стандартів/ регламентів					
Розвиває професійні навички та вміння					
Проявляє осердя в роботі					
Сприймає конструктивну критику					
Володіє навичками превентивних дій					

Запропонована анкета може бути доповнена іншими питаннями.

Після збору інформації потрібно опрацювати результати та створити карту компетенцій підопічного. Згідно з якою одразу буде видно, що важко виправити, які навички потрібно «прокачати», наскільки підопічному підходить робота. На рис. 3.2. наведено приклад карти компетенцій.

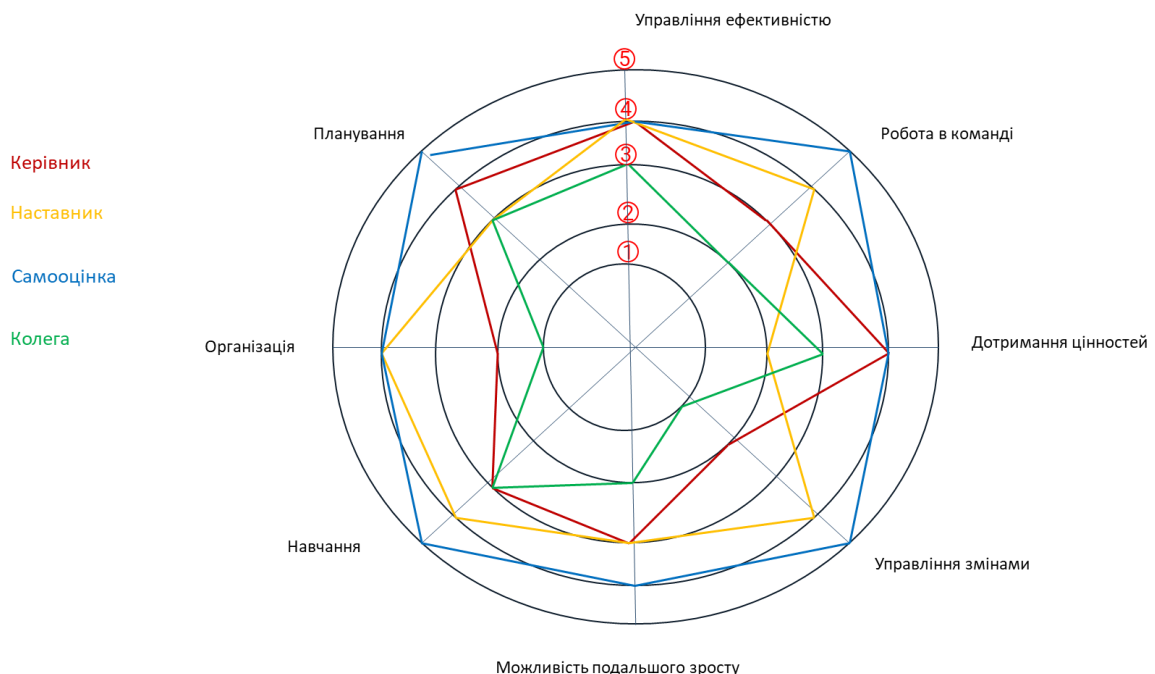


Рисунок 3.2 – Карта компетенцій підопічного

Карта компетенцій — це інструмент, який використовується для систематичного відображення та управління навичками, знаннями та властивостями, необхідними для ефективної роботи в конкретній області. Використання карти компетенцій дозволяє вирішити виявлені недоліки у кваліфікаційній характеристиці та спрощує планування професійного навчання працівників і їх професійно-кваліфікаційний розвиток, а також формування резерву керівництва.

Також, треба сказати, що наставник – це людина, яка не тільки передає досвід та майстерні секрети підопічним, але й яка створює нові елементи корпоративної культури (як технологічної, так і соціальної), яка транслює наступникам звої знання та навички. Сьогодні наставник не стільки вчить як краще виконати завдання (зробити зварний шов, закрутити деталі), скільки вчить думати як зробити роботу ефективніше. Сьогодні наставництва – це елемент

Сьогодні наставництво - елемент глобальної економіки знань. Але є вимоги для ефективного наставництва: наставник та підопічний повинні розділяти загальні цілі та діяти узгоджено. Звідси можна зробити висновки, що наставництво буде ефективним, коли один готовий навчати, а інший – навчатися.

Особистий наставник, особливо якщо його рівень вище рівня підопічного, може дати підопічному дуже багато.

На рис. 3.3 представлено схему розвитку підопічного за рахунок залучення до процесу навчання наставника, так і без його участі.

### **Висновки до розділу 3**

Створення ефективного механізму наставництва є безперечно успішним фактором, який впливає на розвиток персоналу, підвищення його індивідуальної ефективності та успішної діяльності підприємства.

Коли система наставництва не взаємодіє з ініціативами щодо підвищення ефективності, і різні програми навчання та оцінки персоналу діють без взаємозв'язку, то підприємство не досягає очікуваних результатів, які сподівається отримати керівництво, реалізуючи концепцію наставництва.

Тому важливо розуміти, що підвищити індивідуальну результативність працівника можливо за рахунок розвитку 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, підлеглі 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 персоналу ПРАТ «ІНГЗК» та встановлено, що чисельність персоналу за аналізований період зменшилась на 3,4%. Найбільшу частку в структурі персоналу займають працівники категорії «робітник» (75%). Також було встановлено, що за віком переважають працівники 35 - 50 років (47%), при цьому працівники віком старше 60 років мають найменший відсоток (2%).

Проведено оцінку діючого механізму наставництва в умовах ПРАТ «ІНГЗК», що дозволило дослідити реальний стан 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.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Офіційний сайт ПРАТ «ІНГЗК» URL: <https://ingok.metinvestholding.com/ua>
2. Лисак У. Наставництво та коучинг у системі управління персоналом. *Довідник кадровика*. 2010. № 5. С. 82 - 84.
3. Морозова М. Е. Управління персоналом як стратегічна функція конкурентноздатності вищого навчального закладу. *Проблеми освіти: наук-метод. зб. Інститут інноваційних технологій і змісту освіти МОН України*. К., 2015. Вип. 82. С. 52-57.
4. Юргіта Домейкієне, Крістіна Якубайте-Ревутієне. Курс на майбутнє: трансформаційна роль наставництва в державних установах України: за матеріалами електронного видання «New Voice» від 11 вересня 2023 р. URL: <https://nv.ua/ukr/ukraine/events/nastavnictvo-v-derzhavnih-ustanovah-shcho-ce-take-tak-hto-cim-zaumayetsya-v-ukrajini-50352061.html> (дата звернення: 20.09.2023р.).
5. Мері Джейн. Наставництво: значення, програми, цитати та переваги: за матеріалами електронного видання «Businessyield». URL: <https://businessyield.com/uk/careers/mentorship/> (дата звернення: 27.09.2023р.).
6. Наставництво як метод навчання персоналу 5 кроків по впровадженню менторинга в організації + 3 поради як організувати ефективну систему менторства (тьюторства) нових співробітників): за матеріалами електронного видання «Bigenergy». URL: <http://bigenergy.com.ua/fnansi/bznes-dlya-pdpri/969-nastavnictvo-yak-metod-navchannya-personalu--vvedennya-mentoringa.html> (дата звернення: 27.09.2023р.).
7. Програми і проєкти підвищення операційної ефективності: методичні рекомендації до виконання та оформлення

індивідуального завдання за освітньо-професійною програмою другого (магістерського) рівня «Бізнес-процеси та операційна ефективність» спеціальності 051 Економіка / Уклад. Латишева О.В., Чуприна Ю.В. Запоріжжя, ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА», 2023. 47 с.

8. Демиденко В. В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4517>.

9. Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами : навчальний посібник. Рівне: НУВГП. 2014. 158 с. URL: [https://dut.edu.ua/uploads/l\\_1493\\_24222592.pdf](https://dut.edu.ua/uploads/l_1493_24222592.pdf).

10. Латишева О.В., Підгора Є. О., Касьянюк С.В. , Неронова Л. О. Сучасний інструментарій моделювання, планування та регулювання заходів реалізації стратегії екологічно спрямованого інвестиційного розвитку підприємств країни. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. №1. № 1 (67). С. 76- 85. URL: <http://evd.luguniv.edu.ua/index.php/evd/article/view/331/331> (дата звернення 18.05.2023)

11. Шкрабак І.В., Латишева О.В., Шевченко Н.Ю. Управління матеріальними ресурсами в бізнес - процесах гірничо-металургійних компаній на засадах Performance Management. *Економічний вісник Донбасу*. Вип. 3 (69). 2022. С. 66-73

12. Балабанова Л. В., Сардак О.В. Управління персоналом. К.: ЦУЛ, 2011. 468 с.

13. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально–трудові відносини: підручник К.: Знання, 2016. 390 с.

14. Богиня Д. П. Соціальні пріоритети у подоланні фінансово-економічної кризи. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. Т. 2, № 6. С. 11–13.
15. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник / [А. М. Колот, О.А. Грішнова, О.О. Герасименко та ін.] ; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А.М. Колота. К.: КНЕУ, 2009. 711 с.
16. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посібник. К.: «Кондор», 2006. 308 с.
17. Петюх В.М. Базилюк Б.Г., Герасименко О.О. Управління персоналом. К.: КНЕУ, 2007. 320 с.
18. Савченко В.А. Розвиток персоналу: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2015. 505 с.
19. Управління персоналом: підручник / [В.М. Данюк. А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.]; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666с.
20. Оксана Гарматюк. Методи оцінки персоналу. URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39794/2/ICBuTS\\_2022\\_Garmatiuk\\_O-Methods\\_of\\_personnel\\_assessment\\_8-10.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39794/2/ICBuTS_2022_Garmatiuk_O-Methods_of_personnel_assessment_8-10.pdf)
21. Оцінка персоналу: методи, які повинен знати кожний HR – URL: <https://hurma.work/blog/oczinka-personalu-metodi-yaki-povinen-znatikozhnij-hr/>
22. Миронова Л.Г. Сучасні методи оцінювання персоналу підприємств URL: <http://dspace.nbuu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/65087/14-Mironov.pdf?sequence=1>
23. Оцінювання персоналу підприємств сфери послуг: теоретико-методичний підхід. URL: <https://www.hneu.edu.ua/wpcontent/uploads/2021/04/25.Otsinyuvannya-personalu.pdf>
24. Кодекс етики Групи Метінвест. URL: <https://my.metinvestholding.com/uk/pages/code-of-ethics>

25. Маркова С.В., Олійник О.М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. Запоріжжя: ЗНУ, 2013. 80с.
26. Мельник В.М. Основи економічного аналізу. К.: Кондор, 2009. 128 с.
27. Михайлова Л.І. Управління персоналом: навч. посібник для студ. вищих навч. закладів. К.: Центр учбової літератури, 2013. 248 с.
28. Плугіна Ю.А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 42. 2013. С. 323–327.
29. Рудьєв В. А., Гуткевич С.О., Мостянська Т.Л. Управління персоналом: навч. посібн. К. : Кондор, 2013. 310 с.
30. Савченко В.А. Розвиток персоналу: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2015. 505 с.
31. Саруханов К. Як готувати кадри для підприємств Проблеми теорії і практики управління. 2014. № 4. С. 71-76.
32. Семикіна М. В. Нова парадигма мотивації праці в системі розвитку соціально-трудова відносин. Национальная академия природоохранного и курортного строительства: научно-практ. журнал. Симферополь, 2011. №3. С. 111–117.
33. Синенко Н. Організація професійного навчання кадрів на виробництві Справочник кадровика. 2004. № 1. С. 47–50.
34. Сіменко І.В. Аналіз господарської діяльності. К.: ЦУЛ, 2016. 384 с.
35. Смирнова І.І., Сімаков К.І. Стратегія управління розвитком персоналу на промисловому підприємстві в сучасних умовах. *Часопис економічних реформ: науково-виробничий журнал*. Луғанськ: Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля, 2013. № 4(12). С.120-126.

36. Смирнова І.І., Шевяков Д.В., Курченко В.С. Основні аспекти управління персоналом в сучасних економічних умовах України. *Економіка та суспільство*. 2018. №19. [URL:http://economyandsociety.in.ua](http://economyandsociety.in.ua)
37. Технології управління персоналом.: монографія / О.А. Гавриш, Л.Є. Довгань, І.М. Крейдич, Н.В. Семенченко. Київ: НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського». 2017. 528 с.
38. Ткаченко А.М., Марченко К.А. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення. *Економічний вісник Донбасу*. 2014. № 1(35). С.194-197.
39. Управління персоналом: навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. [2-е видання]. К: Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
40. Управління персоналом фірми: навч. посіб. / під ред. В.І. Крамаренко, Б. І. Холода. К. : ЦУЛ, 2003. 272 с.
41. Управління персоналом / под ред. О. Д. Матросов та ін. 2-ге вид., допов. та перероб. Х.: НТУ «ХПІ», 2009. 248с.
42. Харчишина О.В. Управління розвитком персоналу: конспект лекцій. К.: НУХТ, 2013. 98 с.
43. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підруч. К.: Академвидав, 2006. 488 с.
44. Чорна М.В. Білоножко М.М. Підбір персоналу на підприємстві: системний та процесний підходи. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наук. пр. У 2-х ч. Ч.2*. Харків: ХДУХТ, 2013. Вип.1 (17). С.69-76.
45. Швець І.Б. Економічна безпека в управлінні персоналом. Наукові праці ДонНТУ. 2009. № 36-1. С. 179–184.

## ДОДАТОК А

### Анкета оцінки програм навчання і якості викладання

(Заповнюється учнем співробітником)

Учасник навчання (П.І.Б.), таб.№ \_\_\_\_\_

підрозділ \_\_\_\_\_

Посада / професія \_\_\_\_\_

Найменування навчання \_\_\_\_\_

Місце проведення навчання:

Навчальний центр (відділ)  На робочому місці

#### I. Оцініть зміст програми навчання

(За 10-бальною шкалою: 1 - незадовільна оцінка, 10 - відмінна оцінка)

№	критерій оцінки	шкала оцінки									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Застосовність отриманих знань і навичок для виконання виробничих завдань	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	Повнота отриманих знань і навичок для виконання виробничих завдань	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	Задоволеність наочними і роздатковими матеріалами (документацією)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

#### II. Оцініть якість викладання

*A. теоретичне навчання*

ПІБ викладача \_\_\_\_\_

№	дії викладача	не робить	робить рідко	робить регулярно
1	кожне заняття проводить "п'ятихвилинку безпеки"	1	2	3
2	озвучує тему і план заняття	1	2	3
3	роз'яснює нові терміни і поняття	1	2	3
4	повно і змістовно викладає матеріал заняття	1	2	3
5	наводить практичні приклади зі свого досвіду	1	2	3
6	на занятті використовує дошку, макети, плакати, схеми, електронні презентації	1	2	3
7	в ході заняття проводить контрольний опитування (тестування)	1	2	3
8	за результатами контролю знань, роз'яснює погано засвоєний матеріал	1	2	3

9	дає завдання для самопроработки	1	2	3
10	підводить підсумки кожного заняття, дає рекомендації щодо практичного застосування отриманих знань	1	2	3
11	розповідає про зв'язок навчання з перспективою професійного росту і впливом на результати роботи підрозділу, наводить приклади	1	2	3
12	спілкується з повагою	1	2	3

### *Б. Практичне навчання*

ПІБ інструктора \_\_\_\_\_

№	дії інструктора	не робить	робить рідко	робить регулярно
1	кожне заняття проводить "п'ятихвилинку безпеки"	1	2	3
2	перевіряє знання теорії по темі практичного заняття, в разі незадовільних знань, роз'яснює матеріал	1	2	3
3	повно і змістовно викладає матеріал практичного заняття	1	2	3
4	проводить огляд устаткування й інструментів перед практичною роботою, нагадує правила ВІД	1	2	3
5	озвучує завдання і мета практичної роботи, перевіряє розуміння завдання	1	2	3
6	розповідає порядок дій при практичній роботі, демонструє її виконання	1	2	3
7	спостерігає за ходом виконання практичної роботи, вказує що може бути покращено	1	2	3
8	в разі небезпечних / помилкових дій, зупиняє роботу, пояснює наслідки таких дій. Повторно показує правильне виконання	1	2	3
9	дає оцінку виконання завдання, звертає увагу на помилки	1	2	3
10	підводить підсумки кожного заняття, дає рекомендації щодо практичного застосування отриманих навичок	1	2	3
11	розповідає про зв'язок навчання з перспективою професійного росту і	1	2	3

	результатами роботи підрозділу, наводить приклади			
12	спілкується з повагою	1	2	3

Ваші побажання щодо вдосконалення процесу навчання

---

---

---

---

---

Дата заповнення \_\_\_\_\_ Підпис \_\_\_\_\_

## ДОДАТОК Б

### Анкета оцінки навчання

Ф: СТП 008-25

Керівник (П.І.Б.), таб.№ \_\_\_\_\_

підрозділ \_\_\_\_\_

Посада \_\_\_\_\_

Учасник навчання (П.І.Б.), таб.№ \_\_\_\_\_

Штатна посада / професія учасника \_\_\_\_\_

Назва курсу навчання \_\_\_\_\_

Місце проведення навчання:

Навчальний центр (відділ)  На робочому місці

#### 1. Оцініть результативність навчання

<i>Критерій оцінки</i>	<i>Шкала оцінки</i>									
Працівник після навчання володіє всіма необхідними знаннями та вміннями для виконання посадових обов'язків	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**Примітка.** За 10-бальною шкалою: 1 – незадовільна оцінка, 10 – відмінна оцінка.

#### 2. Оцініть додатково, якщо працівник проходив навчання з підвищення розряду

<i>Критерій оцінки</i>	<i>Шкала оцінки</i>		
Рівень знань і умінь працівника після навчання	не змінився	незначно підвищився	істотно підвищився

**Примітка.** В порівнянні з рівнем знань і умінь до навчання.

#### 3. Яких знань і умінь не вистачає працівникові для виконання посадових обов'язків?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

#### 4. Ваші побажання щодо вдосконалення процесу професійного навчання

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Дякуємо за співпрацю!

Дата заповнення \_\_\_\_\_

Підпис \_\_\_\_\_