

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

«Допущено до захисту»
Гарант ОПП

Дмитро ЖЕРЛІЦИН

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

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

**на тему: Дослідження процесу менторства з метою підвищення
операційної ефективності**

Керівник роботи
Консультант від
бази практики

Ірина СМІРНОВА

Лілія СИДОРЕНКО

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

Здобувач

Олексій ЛОМОНОСОВ

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

Голова ЕК

Юлія РЯХОВСЬКА

Запоріжжя 2025

ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА»

Факультет	автоматизації виробництва та цифрових технологій
Кафедра	цифрових технологій та проєктно-аналітичних рішень
Ступінь вищої освіти	магістр
Спеціальність	051 Економіка
ОПП	Бізнес-процеси та операційна ефективність

ЗАТВЕРДЖУЮ

Гарант ОПП

Дмитро ЖЕРЛІЦІН

«14» жовтня 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**Ломоносова Олексія Сергійовича

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема роботи «Дослідження процесу менторства з метою підвищення операційної ефективності»

Керівник роботи Смирнова Ірина Іванівна к.е.н., доцент, затверджена наказом ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА» від 14.10.2024 р. №238/14.10.2024

2. Термін подання роботи 10.02.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: основні показники роботи філії Державної установи «Центр пробації», звітність філії Державної установи «Центр пробації», наукова і навчально-методична література, нормативно-законодавча база.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань) Анотація. Зміст. Вступ. 1. Теоретико-методичні аспекти формування процесу менторства. 2. Дослідження особливостей процесу менторства в умовах філії Державної установи «Центр пробації». 3. Удосконалення процесу менторства в сучасних умовах. Висновки. Перелік використаних джерел. Додатки.

5. Перелік графічного (демонстраційного) матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): Основні показники діяльності філії Державної установи «Центр пробації»; Показники кількості працівників філії Державної установи «Центр пробації»; Алгоритм впровадження процесу менторства в філії Державної установи «Центр пробації»; SWOT-аналіз впливу менторства на працівників, менторів та філію Державної установи «Центр пробації»; Сітка 9-grid box; Система структурованого навчання менторів; Система обміну досвідом між менторами; Структура запропонованого індивідуального плану; Аналіз ефективності менторської програми; Модель удосконалення процесу менторства в філії Державної установи «Центр пробації»;

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

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта
1.	
2.	
3.	

7. Дата видачі завдання 14.10.2024

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи
1	Вступ, зміст, Розділ 1. Теоретико-методичні аспекти формування процесу	02.12.2024 – 09.12.2024
2	Розділ 2. Дослідження особливостей процесу менторства в умовах філії Державної установи «Центр пробації»	02.12.2024 – 17.12.2024
3	Розділ 3. Удосконалення процесу менторства в сучасних умовах	09.12.2024 – 22.12.2024
4	Висновки, перелік посилань	16.12.2024 – 04.02.2025
5	Подання завершеної роботи	04.02.2025 – 05.02.2025
6	Остаточне оформлення роботи, презентаційного матеріалу, автореферату	06.02.2025 – 10.02.2025
7	Рецензування завершеної роботи. Захист	11.02.2025 – 17.02.2025

Здобувач

Олексій ЛОМОНОСОВ

Керівник роботи

Ірина СМІРНОВА

АНОТАЦІЯ

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

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

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

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

У першому розділі розглянуто теоретичні основи процесу менторства. Вивчено актуальність впровадження процесу менторства в сучасних умовах та досліджено теоретико-методичне підґрунтя впровадження менторської програми.

У другому розділі проведено аналіз поточного стану менторства в філії Державної установи «Центр пробації». Надано загальну характеристику ресурсів, необхідних для реалізації даного процесу. Проаналізовано основні проблеми в управлінні кадровим потенціалом філії Державної установи «Центр пробації». Визначено основні прогалини в організації менторської програми. Надано характеристику та побудовано модель процесу менторства філії Державної установи «Центр пробації».

У третьому розділі кваліфікаційної роботи запропоновано основні напрями удосконалення менторства з метою підвищення операційної ефективності філії Державної установи «Центр пробації». Розроблено теоретико-методичний підхід щодо удосконалення менторства у філії Державної установи «Центр пробації». Оцінено економічну та соціальну ефективність запропонованих заходів менторства в філії Державної установи «Центр пробації».

МЕНТОРСТВО, ПРОБАЦІЯ, КАДРОВА ПОЛІТИКА, ПРОФЕСІЙНА АДАПТАЦІЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ, ПРОЦЕС

Список публікацій здобувача

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

ЗМІСТ

ВСТУП	7
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ПРОЦЕСУ МЕНТОРСТВА	12
1.1 Поняття менторства, сутність, функції, моделі та роль процесу менторства	12
1.2 Актуальність впровадження процесу менторства в сучасних умовах	21
Висновки до розділу 1	24
2 ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ПРОЦЕСУ МЕНТОРСТВА В УМОВАХ ФІЛІЇ ДЕРЖАВНОЇ УСТАНОВИ «ЦЕНТР ПРОБАЦІЇ»	26
2.1 Аналіз особливостей діяльності філії Державної установи «Центр пробації»	26
2.2 Аналіз кількісних і якісних характеристик персоналу філії Державної установи «Центр пробації»	32
2.3 Аналіз процесу менторства філії Державної установи «Центр пробації»	46
Висновки до розділу 2	64
3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ МЕНТОРСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ	66
3.1 Напрями удосконалення процесу менторства з метою підвищення ефективності та якості діяльності філії Державної установи «Центр пробації»	66
3.2 Економічна та соціальна ефективність запропонованих заходів менторства в філії Державної установи «Центр пробації»	90
Висновки до розділу 3	95
ВИСНОВКИ	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	100
ДОДАТКИ	105

ВСТУП

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

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

Постановка проблеми.

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

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

витрат, підвищенню продуктивності персоналу та покращенню ефективності органів пробації в цілому.

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

Однак, попри значний внесок у розвиток наукових підходів до управління персоналом, питання ефективної організації менторства в державному секторі, зокрема в органах пробації, розкрито недостатньо. Відсутність єдиних стандартів, системи мотивації наставників та цифрових інструментів управління процесом менторства вимагає подальшого дослідження. Тому вдосконалення механізмів менторства як інструмента підвищення операційної ефективності працівників пробації є актуальним завданням, що потребує комплексного аналізу та впровадження сучасних підходів.

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

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

Завдання дослідження: :

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

обґрунтувати актуальність впровадження процесу менторства в сучасних умовах, враховуючи вплив змін у кадровій політиці та

необхідність підвищення ефективності управління персоналом філія Державної установи «Центр пробації».

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

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

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

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

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

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

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

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

ретроспективний аналіз, узагальнення, економічний аналіз та статистичні методи.

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

Результати та обґрунтування їх новизни / інноваційності.

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

удосконалено:

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

дістало подальшого розвитку:

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

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

Апробація результатів дослідження. Основні положення кваліфікаційної роботи доповідалися та були схвалені на міжнародній науково-практичній конференції «MININGMETALTECH 2024 – The mining

and metals sector: integration of business, technology and education” :conference proceedings (November 28–29, 2024. Riga, the Republic of Latvia).

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

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ПРОЦЕСУ МЕНТОРСТВА

1.1 Поняття менторства, сутність, функції, моделі та роль процесу менторства

Термін «менторство» має давнє коріння і походить із грецької міфології. Його перше використання зафіксоване в епосі Гомера «Одіссея», де Ментор був вірним другом Одіссея. Під час Троянської війни він опікувався його дружиною Пенелопею та сином Телемахом. Також богиня Афіна, підтримуючи Телемаха в його пошуках батька, часто втілювалася в образ цього мудрого радника, виконуючи роль наставника та порадника [1, с. 55].

Як і будь-які людські стосунки, менторство має як позитивні, так і негативні аспекти, а його ефективність може варіюватися – від високої продуктивності до невідповідності очікуванням [2, с. 128-132]. Сам процес передбачає як переваги, так і певні виклики для всіх учасників.

Зростання популярності менторства в останні десятиліття стало можливим завдяки його формалізації. Замість того, щоб цей процес відбувався хаотично, американські компанії впровадили структурований підхід, створюючи спеціальні програми підтримки. Це дозволило талановитим співробітникам отримувати необхідну допомогу та менторство, що, у свою чергу, сприяло зменшенню нерівності у професійних можливостях. Згодом такі практики поширилися не лише в корпоративному секторі, а й у сферах державного управління та громадської діяльності [3, с. 158].

Сьогодні менторство є невід'ємною частиною багатьох професійних програм і використовується для:

- забезпечення рівних професійних можливостей для груп, які раніше зазнавали дискримінації за віком, статтю чи соціальним статусом;
- підготовки топ-менеджерів та майбутніх керівників компаній;
- підтримки жінок, які повертаються на роботу після декретної відпустки;
- психологічної адаптації людей, що виходять на пенсію;
- виявлення та розвитку талантів серед працівників;
- менторства для підприємців-початківців, які планують заснувати власний бізнес;
- реінтеграції військовослужбовців у мирне життя після повернення зі служби [4, с. 137-141].

Існує багато різних підходів до визначення поняття «менторство». У 1991 році при аналізі літератури, присвяченої менторству, було зафіксовано 15 варіантів тлумачення цього терміна. Водночас усі вони мали три спільні риси [5, с. 525–545]:

- менторські відносини спрямовані на підтримку особистості у розвитку та досягненні професійних цілей;
- досвідчений ментор виконує роль наставника та зразка для наслідування, а також забезпечує психосоціальну підтримку;
- менторство є персоналізованим процесом, що передбачає тісну взаємодію наставника й підопічного. Розвиток онлайн- менторства відкрив додаткові можливості для віртуальних менторських відносин.

У 2007 році в новому аналізі літератури було виявлено вже понад 50 варіантів визначення менторства і їхня кількість продовжує зростати.

Хоча трактування менторства можуть відрізнятися, більшість дослідників погоджуються, що менторство виконує ключові функції. Кеті Е. Крам визначає дві основні ролі менторства:

- 1) психосоціальна підтримка, що включає формування рольової моделі для підопічного;

2) професійне менторство, яке передбачає допомогу в розвитку кар'єрних навичок та виконанні професійних завдань [6, с. 225].

За останні 20 років відбулася зміна підходів до менторства, що призвело до його переосмислення. Сучасний підхід до менторства орієнтований на передачу практичних навичок, які можна навчитися застосовувати, відпрацьовувати та вдосконалювати. Це дає можливість як ментору, так і підопічному отримати реальні вимірні переваги від такої співпраці.

Сьогодні менторство розглядається як взаємодія між наставником і підопічним, що включає спільне планування, виконання завдань, аналіз результатів, рефлексію та вирішення проблем [6].

З розвитком досліджень і практичного застосування менторства акцент змістився від односпрямованого передавання знань до двосторонньої співпраці, що ґрунтується на різних підходах, структурах і професійних контекстах.

Менторство може бути як індивідуальним, коли наставник працює безпосередньо з одним підопічним, так і груповим – із залученням кількох учасників. Таким чином, менторство – це довготривалий професійний альянс, у межах якого наставник та менті співпрацюють для розвитку кар'єри, удосконалення професійних навичок та надання підтримки [7].

У Тлумачному словнику української мови поняття «наставник» визначається як особа, яка навчає, дає поради, є консультантом або радником. Водночас дієслово «наставляти» означає навчати, скеровувати або допомагати в досягненні певних цілей [8, с. 1728].

Менторство – це процес, який створює сприятливі умови для професійного зростання, особистісного розвитку та ефективного управління робочими взаєминами. Воно допомагає підопічним орієнтуватися в кар'єрі, ухвалювати рішення та адаптуватися до викликів.

На основі наукових досліджень можна виділити ключові характеристики менторства:

- метод підтримки та розвитку, що спрямований на розкриття потенціалу підопічного, підготовку його до майбутніх викликів і розширення самосвідомості завдяки обміну досвідом із наставником.

- взаємодія між наставником і підопічним ґрунтується на довірі, повазі та взаємному розумінні, що є запорукою успішного партнерства.

- ментор – це людина, яка має глибокі знання та професійний досвід, готова ділитися своїми компетенціями без побоювання втрати унікальних навичок чи конкурентних переваг.

- часто наставник старший за підопічного, але бувають винятки, коли застосовується зворотне менторство, за якого молодші співробітники навчають старших, наприклад, у питаннях цифрових технологій [9].

- сам лише вік або професійні досягнення не роблять людину ефективним наставником – для цього необхідна спеціальна підготовка, відповідні особисті якості та здатність передавати знання.

- процес менторства ґрунтується на добровільній основі, що робить його більш природним і результативним.

- програми менторства можуть бути структурованими (формальними), коли відносини між ментором і підопічним чітко визначені, мають конкретні цілі та контроль з боку компанії, або ж неструктурованими (неформальними), коли взаємодія виникає органічно, без стороннього втручання [10].

- тривалість менторських програм зазвичай варіюється від кількох місяців до кількох років, залежно від специфіки та завдань взаємодії [11, с. 80-88] головна мета менторства – сприяти позитивним змінам у професійному та особистому розвитку підопічного.

- окрім особистісного розвитку, менторство є ефективним інструментом корпоративного управління, допомагаючи узгоджувати

поведінкові моделі працівників із цінностями компанії та її стратегічними цілями.

- кожен менторський процес має унікальні особливості, що залежать від мети, контексту, стилю комунікації та використовуваних методик.

- досвід показує, що менторство найбільш ефективне, коли ментор займає позицію на два рівні вище за підопічного в організаційній ієрархії, але не є його безпосереднім керівником. Це дозволяє уникнути можливих конфліктів інтересів [12].

- менторство виконує ключову роль у збереженні та передачі знань між поколіннями працівників, допомагаючи підприємствам мінімізувати втрати цінних компетенцій при зміні кадрів.

- воно також є інструментом управління кар'єрою, сприяючи розвитку кадрового резерву, підготовці майбутніх керівників та підтримці співробітників у їхньому професійному зростанні [13].

- програми менторства часто застосовуються у системах розвитку талантів, допомагаючи організаціям розкривати потенціал співробітників і залучати їх до стратегічних ініціатив [14].

- менторство приносить вигоду всім учасникам – як наставникам, так і підопічним, а також компаніям, які запроваджують ці програми.

Ефективність менторства значно зростає, коли наставники та підопічні будують відносини, засновані на довірі, відкрито діляться своїми досягненнями, помилками та щиро взаємодіють між собою [15]. Деякі дослідники визначають цей аспект як міжособистісний комфорт, що означає можливість вільно висловлювати думки та ідеї без страху негативних наслідків.

Міжособистісний комфорт є важливою умовою ефективної взаємодії, оскільки сприяє психосоціальній підтримці, кар'єрному зростанню та розширенню професійних зв'язків [16, с. 113-123].

Крім того, ключовими показниками успішності менторської програми є стабільність працевлаштування підопічного, його впевненість у власних силах та чітке розуміння подальших кар'єрних перспектив.

Попри різноманіття підходів до менторських відносин, існують загальні моделі взаємодії наставників і підопічних, які забезпечують ефективність процесу незалежно від того, чи є менторство формальним чи неформальним. Важливими складовими успішного менторства є чітке визначення очікувань, взаєморозуміння, відкритість у комунікації та готовність підопічного приймати настанови наставника.

Залежно від мети, контексту та учасників взаємодії, можна виокремити основні моделі менторства:

Персональне менторство (один на один) де наставник працює безпосередньо з одним підопічним, надаючи персоналізовані рекомендації та підтримку. Він має можливість глибокого аналізу ситуацій та тісної взаємодії, але має і обмежене коло підопічних, сильну залежність від якості міжособистісних відносин [11].

Групове (колективне) менторство полягає в тому, що один наставник працює одночасно з кількома підопічними. Це, в свою чергу, сприяє обміну знаннями між учасниками та знижує навантаження на ментора. Однак, такий вид менторства має менш персоналізований підхід, складність у підтримці балансу між усіма учасниками групи [7].

Колективне менторство надається групі нових співробітників. Досвідчені працівники або керівники проводять тренінги та семінари, на яких пояснюють основні принципи роботи на підприємстві та допомагають новим працівникам краще розуміти їхню роль в компанії

Парне менторство – це взаємодія між людьми з подібним рівнем досвіду, які навчають один одного. Тобто, це двосторонній розвиток, підтримка між колегами, можливість навчання у форматі рівноправного діалогу. Але можливий дефіцит експертних знань у обох сторін.

Цифрове (онлайн) менторство полягає у взаємодії між наставником і підопічним через онлайн-платформи, відеоконференції, електронну пошту тощо. Така доступність незалежно від географічного розташування та гнучкий формат комунікації покращує процес менторства, однак, як наслідок, відсутність безпосереднього контакту, залежність від технічних засобів.

При зворотньому менторстві (реверсне) молодші або менш досвідчені працівники допомагають у навчанні старших колег, наприклад, у сфері сучасних технологій [9]. Тим самим, забезпечується ефективний обмін знаннями між поколіннями, залучення молодших співробітників до інноваційних процесів. Проте можливий скептицизм чи опір з боку старших працівників.

Компетентнісне менторство у свою чергу, зосереджене на розвитку конкретних професійних навичок або компетенцій. Такі чітко визначені цілі та сфокусований розвиток у ключових напрямках можуть призвести до обмеженості у загальному розвитку підопічного [13].

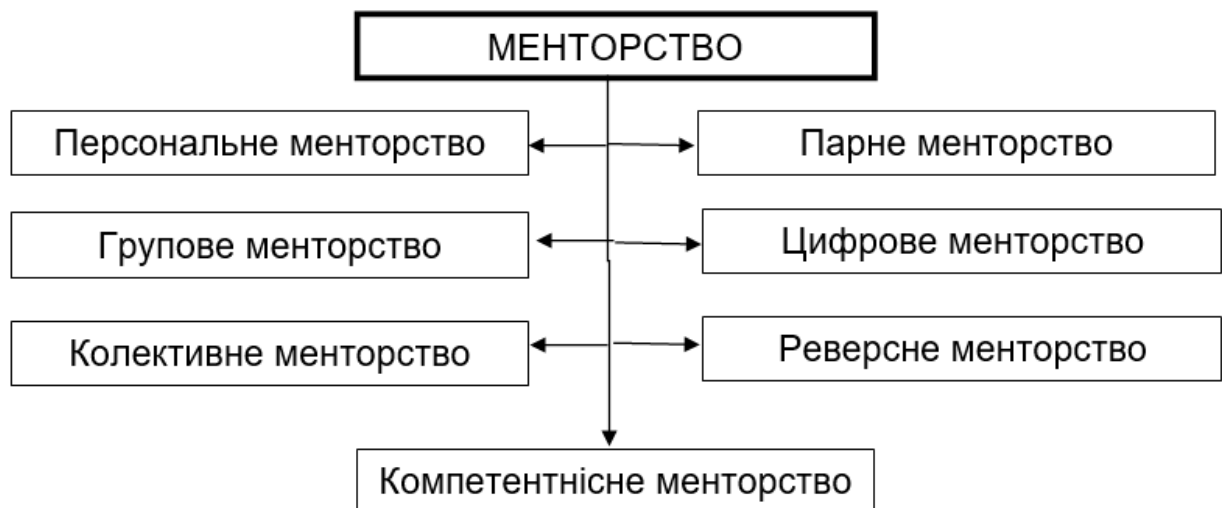


Рисунок 1.1 – Моделі менторства

Джерело: побудовано автором на підставі опрацювання матеріалів [7], [9], [11], [13].

З огляду на це, у сучасних організаціях активно впроваджуються комбіновані моделі менторства, які дозволяють збалансувати компетентнісний підхід із більш гнучкими формами підтримки. Вибір конкретної моделі залежить від організаційних потреб, доступних ресурсів та цілей розвитку персоналу.

У цьому контексті особливу увагу привертає Пілотна програма менторства, затверджена наказом Державної установи «Центр пробації» від 12.04.2024 №1769/45/Ян-24 (далі – Програма менторства) [17].

Вона розроблена як ефективний інструмент для адаптації та професійного становлення новоприйнятих працівників у сфері пробації.

Датою створення Програми менторства є 21 грудня 2023 року. Центром пробації організовано зустріч робочої групи щодо реалізації пілотної програми менторства Центру пробації з використання інструментів пробації у роботі із суб'єктами пробації. Захід відбувся під головуванням заступників директора Державної установи Центру пробації та керівників провідних напрямів, які будуть безпосередньо залучені до реалізації проекту [18].

Необхідність впровадження програми менторства виникла внаслідок процесу розатестації співробітників пробації, повномасштабного військового вторгнення росії в Україну, а також вимушеної евакуації підрозділів разом із їхнім персоналом. Значна кількість фахівців пробації, які мали понад 3-5 років досвіду, була змушена залишити службу. Це спричинило значний відтік кваліфікованих та досвідчених кадрів, що негативно позначилося на ефективності роботи уповноважених органів пробації.

Мета програми менторства — створення і забезпечення ефективної системи підтримки професійного розвитку персоналу і збереження експертних знань щодо коректного і ефективного використання інструментів пробації.

Програма запроваджується на період 2024-2026 роки. У довгостроковій перспективі реалізація проекту сприятиме збереженню, накопиченню та ефективній передачі експертних знань у сфері пробації, що, своєю чергою, покращить виконання її завдань і функцій. Це також сприятиме зміцненню статусу працівників пробації як на регіональному, так і на національному рівнях.

Окрім того, програма має потенціал уповільнити відтік кваліфікованого персоналу, сприяти його професійному розвитку та підвищити ефективність виконання ключових завдань пробації. Її впровадження є стратегічним кроком у напрямку підвищення ефективності роботи Центру пробації та забезпечення стабільності кадрового складу [19] (додаток 1).

Однак, варто зазначити, що до запровадження даної програми у пробації діє програма адаптації новоприйнятих працівників, функції якої є схожими та дотичними з програмою менторства.

Відповідно до програми менторства, менторство – це інструмент професійного розвитку.

Менторство в Центрі пробації – організований процес надання індивідуальної/групової підтримки щодо підвищення мотивації до провадження професійної діяльності, індивідуального зростання та ефективного використання інструментів пробації для працівників філій і органів пробації. Менторство, на відміну від менторства та адаптації новопризначених працівників, здійснюється відносно працівників, які мають досвід професійної діяльності в пробації.

Ментор – працівник/працівниця філії (органу пробації) Центру пробації, який/яка працює в органі пробації або філії Центру пробації не менше як три роки, володіє інструментами пробації на високому професійному рівні, вмотивований/вмотивована передавати свої професійні знання і навички, здатний/здатна допомогти в розробленні шляхів виходу із кризових професійних ситуацій.

1.2 Актуальність впровадження процесу менторства в сучасних умовах

У сучасних організаціях процес адаптації нових співробітників є не лише засобом зниження витрат на підбір персоналу, а й важливим інструментом розвитку фахівців. Ефективність адаптації значною мірою залежить від правильності процесу найму, адже відповідність кандидата вимогам посади дозволяє мінімізувати час на введення в посаду та уникнути ризиків, пов'язаних із невідповідністю очікувань та реальних навичок працівника.

Ефективність найму персоналу можна оцінювати за трьома основними критеріями: швидкість, вартість та якість. Під швидкістю найму розуміється середня тривалість пошуку та закриття вакансії. Вартість наймання включає прямі та непрямі витрати, пов'язані з підбором працівників, а якість найму визначається такими показниками, як відсоток працівників, які не пройшли випробувального терміну, тривалість їхнього навчання, рівень плинності кадрів та продуктивність роботи нових співробітників [20, с. 114].

Вартість найму залежить від багатьох чинників, зокрема від рівня посади, професійних вимог, методів пошуку та відбору кандидатів. Оптимізація цього процесу є важливим завданням для компанії, оскільки надмірні витрати на підбір персоналу можуть негативно впливати на загальну ефективність бізнесу.

Одним із найбільш дієвих способів підвищення ефективності адаптації нових працівників є впровадження менторських програм. Менторство дозволяє прискорити процес ознайомлення співробітника з робочими обов'язками, корпоративною культурою та внутрішніми стандартами компанії. Завдяки підтримці досвідченого наставника новий працівник легше адаптується до вимог посади, швидше досягає необхідного рівня продуктивності та краще інтегрується в колектив.

Основними причинами запровадження менторства у філії Державної установи «Центр пробації» є складність адаптації нових працівників до робочого середовища, брак чітких інструкцій. Без належного менторства працівники можуть відчувати невпевненість у своїх діях, що призводить до помилок, зниження продуктивності та, у багатьох випадках, до звільнення. Додатковою проблемою є тривалий період входження у продуктивну діяльність, адже без менторської підтримки новачкам може знадобитися від шести до дванадцяти місяців, щоб повністю освоїти свої функції та досягти стабільної ефективності. У цей час їхня робота нерідко потребує постійного контролю та коригування з боку керівництва, що збільшує навантаження на досвідчених співробітників і може сповільнювати загальні робочі процеси.

Ще однією вагомою причиною впровадження менторства є відсутність системної передачі знань. Наявність досвідченого наставника, який спрямовує, надає практичні поради та знайомить із внутрішніми процедурами, значно підвищує ефективність навчання та мінімізує ризики професійних помилок.

Окрему увагу варто приділити збереженню перспективних кадрів. Молоді спеціалісти, які не отримують достатньої підтримки та можливостей для розвитку, часто залишають організацію, шукаючи кращі умови для професійного зростання. Відсутність кар'єрних перспектив, складний процес адаптації та недостатня комунікація з керівництвом є одними з основних факторів, що впливають на рівень звільнень. Впровадження менторської програми дозволяє не лише полегшити входження в посаду, а й сприяє розвитку компетенцій співробітників, їх професійному зростанню та поступовому підготовленню до більш відповідальних ролей у структурі організації.

Впровадження такої системи у філії Державної установи «Центр пробації» дозволить оптимізувати процес адаптації, підвищити якість

роботи досвідченого персоналу, зменшити навантаження на керівництво та зробити робочий процес більш ефективним, продуктивним і комфортним для всіх співробітників.

Впровадження програми у Центрі пробації здійснюється відповідно до структурованої та формалізованої процедури, яка базується на принципах менторства, індивідуальної підтримки та обміну досвідом між більш досвідченими співробітниками та новими кадрами (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Піраміда менторства

Джерело: побудовано автором на підставі опрацювання матеріалів [19].

Поміж цього, якщо витрати на реалізацію менторської програми перевищують отримані вигоди, це може свідчити про необхідність перегляду її організації. Програма менторства має бути гнучкою та адаптивною до потреб компанії, щоб забезпечити максимальну ефективність.

Оцінка ефективності менторської програми може здійснюватися за такими критеріями:

1. Досягнення поставлених цілей – аналіз відповідності отриманих результатів очікуваним.

2. Задоволеність учасників – вивчення відгуків наставників і підопічних за допомогою анкетування.
3. Рівень продуктивності – порівняння середніх показників результативності працівників до та після запровадження менторської програми.
4. Поведінкові зміни – оцінка відповідності поведінки працівників стандартам компанії на основі тестування та атестацій.
5. Фінансова ефективність – аналіз витрат на менторську програму та порівняння з економічною вигодою від її впровадження [21].

Висновок до розділу 1

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

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

Сучасна концепція менторства орієнтована на двосторонню взаємодію, що виходить за межі традиційного передавання знань і включає обговорення, рефлексію та розвиток професійних навичок.

Виявлено, що менторство може реалізовуватися у різних формах – від персональних і групових форматів до цифрового та зворотного менторства, кожен із яких має свої особливості та ефективність у різних професійних контекстах.

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

2 ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ПРОЦЕСУ МЕНТОРСТВА В УМОВАХ ФІЛІЇ ДЕРЖАВНОЇ УСТАНОВИ «ЦЕНТР ПРОБАЦІЇ»

2.1 Аналіз особливостей діяльності філії Державної установи «Центр пробації»

Центр пробації створено відповідно до розпорядження Кабінету Міністрів України від 13.09.2017 № 655-р «Про утворення Державної установи «Центр пробації» та пп. 13.1 п. 12 Положення про Міністерство юстиції України, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 02.07.2014 № 228. Установа діє на підставі Положення про Державну установу «Центр пробації», затвердженого наказом Міністерства юстиції України від 29.03.2024 № 896/5 «Про затвердження Положення про Державну установу «Центр пробації» [22].

Згідно з цим положенням, філія Державної установи «Центр пробації» є неприбутковою організацією, створеною для виконання завдань ДКВС в галузі пробації. Вона безпосередньо координує та спрямовує діяльність уповноважених органів з питань пробації, які перебувають під управлінням Міністерства юстиції України.

Діяльність філія Державної установи «Центр пробації» регулюється та координується заступником Міністра юстиції України відповідно до розподілу обов'язків.

Варто зазначити, що пробація є альтернативою позбавленню волі, яка дозволяє засудженим відбувати покарання в межах громади без ізоляції від суспільства. Пробація України є однією з найбільших у Європі, з приблизно 63 тисячами правопорушників, які перебувають на обліку органів пробації, та ще 5,3 тисячами осіб, на яких накладено адміністративні стягнення. Загалом, протягом року через пробацію проходять понад 100 тисяч осіб. Працівники органів пробації

здійснюють контроль за поведінкою та виконанням умов покарання засудженими, а в разі їх невиконання, ці особи можуть бути ув'язнені.

Відповідно до Закону України «Про пробацію» метою пробації є забезпечення безпеки суспільства, шляхом виправлення засуджених, а також запобігання вчинення ними повторних кримінальних правопорушень. Для запобігання вчиненню нових правопорушень для кожного клієнта пробації, залежно від його індивідуальних особливостей та життєвих обставин, розробляється індивідуальний комплекс заходів впливу на весь період наглядової пробації. Особливу роль в забезпеченні безпеки суспільства, відіграє робота соціальних працівників органу пробації, волонтерів пробації, представників громадських та/або благодійних організацій [23].

Клієнтами пробації можуть бути особи, які обвинувачуються у вчиненні правопорушення та стосовно яких отримано ухвалу суду щодо складення досудової доповіді, а також особи, які засуджені вироком суду за вчинення кримінального правопорушення, та яким призначено покарання, не пов'язане із позбавленням волі, особи, звільнені від призначеного судом покарання з випробуванням, засуджені, які готуються до звільнення з місць позбавлення волі, з метою вирішення питання щодо їх проживання, працевлаштування, отримання іншої допомоги після звільнення з місць позбавлення волі, а також правопорушники, на яких судом покладено адміністративне стягнення.

Філія є підрозділом, що забезпечує реалізацію державної політики у сфері виконання певних видів адміністративних стягнень та кримінальних покарань, не пов'язаних з позбавленням волі, та пробації у межах адміністративно-територіальної одиниці.

Філія є відокремленим структурним підрозділом без права юридичної особи та безпосередньо підпорядковується Державній установі «Центр пробації».

Філія здійснює частину делегованих функцій Центру пробації відповідно до мети (цілей), завдань та функцій.

Філія є розпорядником коштів нижчого рівня та утримується за рахунок коштів бюджету України.

Філія має окремий баланс, що входить до зведеного балансу Центру пробації з правом відкриття рахунків в органах Державної казначейської служби України, печатку із зображенням Державного Герба України та своїм найменуванням, власні бланки і реквізити.

Філія у своїй діяльності керується Конституцією та законами України, указами Президента України і постановами Верховної Ради України, прийнятими відповідно до Конституції та законів України, актами Кабінету Міністрів України, іншими актами законодавства, наказами Міністерства юстиції України цим Положенням, наказами і вказівками Центру пробації, а також іншими нормативно-правовими актами.

Повне найменування: Філія Державної установи «Центр пробації» у м. Києві та Київській області.

Скорочене найменування: Філія Центру пробації у м. Києві та Київській області.

Місцезнаходження філії: вул. Соборна, 2-Є, м. Ірпінь, Бучанський район, Київська область, 08205.

Положення про філію Державної установи «Центр пробації» затверджується наказом Державної установи «Центр пробації».

Організація роботи філії регламентується Положенням про Державну установу «Центр пробації» відповідно до наказу Державної установи «Центр пробації» «Про затвердження Положення про Державну установу «Центр пробації», цим Положенням, Правилами внутрішнього трудового розпорядку Центру пробації, а також відповідними посадовими інструкціями.

Посадові обов'язки працівників філії та уповноважених органів з питань пробації визначаються посадовими інструкціями, які затверджуються начальником філії.

У складі філії функціонують уповноважені органи з питань пробації (відділи та сектори), у межах міста Києва та Київської області, що безпосередньо забезпечують виконання у межах адміністративно-територіальної одиниці певних видів кримінальних покарань, не пов'язаних з позбавленням волі, а також певних видів адміністративних стягнень.

За кількістю посад, згідно з штатним розписом, філія є найбільшою серед філії інших регіонів України.

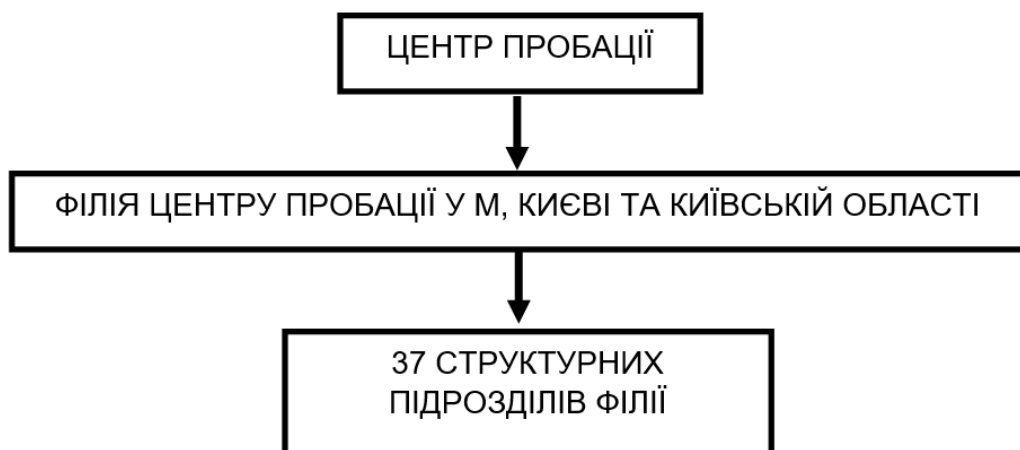


Рисунок 2.1 – Структура пробації

Джерело: побудовано автором на підставі опрацювання матеріалів [22].

До складу філії входять працівники, які працюють за трудовим договором. Кількість посад, згідно з штатним розписом, затвердженим директором Центру пробації, становить 362 штатні одиниці.

Основні показники діяльності уповноважених органів з питань пробації філії Державної установи «Центр пробації» представлені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Аналіз показників діяльності філії Державної установи «Центр пробації»

№	Вид покарання/ стягнення	2023	2024	Відхилення 2023/2024	
				абс., +/-	віднос., %
1	Громадські роботи	709	913	204	22,3%
2	Виправні роботи	49	63	14	22,2%
3	Позбавлення права обіймати певні посади або займатися певною діяльністю	806	1103	297	26,9%
4	Штраф	3978	5271	1293	24,5%
5	Звільнення від відбування покарання з випробуванням	10968	13527	2559	18,9%
6	Пробаційний нагляд	0	1321	1321	100%
7	Обмеження волі	304	561	257	45,8%
8	Адміністративне стягнення у виді громадських робіт	496	535	39	7,2%
9	Адміністративне стягнення у виді виправних робіт	5	7	2	28,6%
10	Адміністративне стягнення у виді суспільно корисних робіт	451	537	86	16%
	Разом	17057	22925	5868	25,6%

Джерело: побудовано автором на підставі опрацювання звітностей філії 2023-2024 рр.

Аналіз, представлений у табл. 2.1, показав, що у 2024 році з 2023 роком кілька показників судових рішень, які надійшли на виконання до органу перевірки, мають тенденцію до зростання, а саме:

- кількість судових рішень щодо засуджених до громадських робіт зросла на 22,3%; кількість судових рішень щодо засуджених до виправних робіт зросла на 22,2%; кількість судових рішень щодо засуджених до позбавлення права обіймати певні посади або займатися певною діяльністю зросла на 26,9%; кількість судових рішень щодо засуджених до штрафу зросла на 24,5%; кількість судових рішень щодо засуджених, звільнених від відбування покарання, зросла на 18,9%; кількість судових рішень щодо засуджених до пробаційного нагляду зросла на 100%; кількість судових рішень щодо засуджених до обмеження волі зросла на 45,8%; кількість судових рішень щодо накладання адміністративного стягнення у вигляді громадських робіт зросла на 7,2%; кількість судових рішень щодо накладання адміністративного стягнення у вигляді виправних робіт зросла на 28,6%; кількість судових рішень щодо накладання адміністративного стягнення у формі суспільно-корисних робіт зросла на 16%.

Таким чином, прослідковується суттєве зростання кількох показників у порівнянні з 2023 роком. Найбільше відхилення демонструють показники щодо пробаційного нагляду, що зумовлено його запровадженням на законодавчому рівні у 2024 році, а також обмеження волі та виправних робіт. Це вказує на розширення практики застосування альтернативних заходів волі щодо покарання, що відповідає сучасним тенденціям розвитку кримінальної юстиції.

2.2 Аналіз кількісних і якісних характеристик персоналу філії Державної установи «Центр пробації»

Працівники, які перебувають на посадах органів пробації, відповідають встановленим вимогам та умовам роботи, затвердженим до Закону України «Про державну кримінально-виконавчу службу України» від 23.06.2005 № 2713-IV [24].

Вимоги до освіти: право, правоохоронна діяльність, соціологія (соціальний працівник), педагогіка та психологія.

Освітній рівень: магістр/спеціаліст, бакалавр.

Посада, категорія та тарифний розряд кандидата на посаду призначається з урахуванням рівня освіти та досвіду роботи за напрямком діяльності.

Штатна чисельність посад структурних підрозділів філії станом на 01.01.2024 року становить 352 одиниці, з яких фактично зайнято лише 248 посад. Некомплект посад становить 104 одиниць, із яких 82 — це вакантні посади. Дані кількісні показники представлені на таблиці 2.2 додатку 2.

Станом на 01.01.2025 року штатна чисельність посад структурних підрозділів філії становить 362 одиниці, з яких фактично зайнято лише 253 посад. Некомплект посад становить 109 одиниць, із яких 93 — це вакантні посади. Дані кількісні показники представлені на табл. 2.3. додатку 3.

Близько 30% штату філії є неуккомплектованим. Обставинами, які на це впливають: відсутність кандидатів, які відповідають встановленим вимогам, новоприйняті працівники не проходять іспитовий термін, передбачений статтею 27 Кодексу законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII [25], кадровий голод у зв'язку із введенням воєнного стану на території України.

Так, у період з 01 січня по 31 грудня 2024 року на посади уповноважених органів з питань пробації було призначено 78 кандидатів. Водночас за цей же період звільнено 45 працівники, що становить 57,7% від загальної кількості призначених.

Штатні посади класифікуються на категорії: керівники; професіонали та фахівці.

Для загальної характеристики персоналу проведемо аналіз даних середньооблікової чисельності працівників уповноважених органів з питань пробації за категоріями за 2023-2024 рр. (табл. 2.2 та рис. 2.2).

Таблиця 2.2 – Аналіз чисельності персоналу філії Державної установи «Центр пробації» у 2023-2024 рр.

Показники	2023	2024		Відхилення			
				факт 2024 до плану		факт 2024 до звіту 2023	
		план	факт	+/-	%	+/-	%
Середньооблікова чисельність працівників у тому числі:	248	362	253	-9	31	5	2
Керівники	59	60	57	-3	1	-2	3,4
Професіонали	111	150	119	-31	9	8	7
Фахівці	78	152	77	-75	21	-1	1,3

Джерело: побудовано автором на підставі опрацювання звітностей філії 2023-2024 рр.

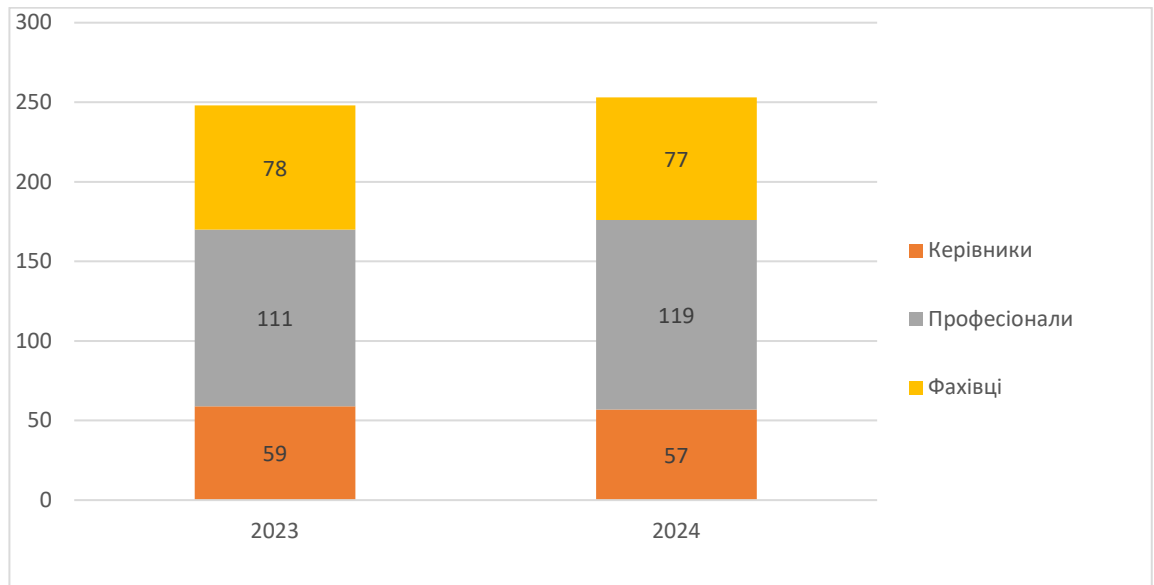


Рисунок 2.2 – Структура чисельності персоналу філії Державної установи «Центр пробації» у 2023-2024 рр.

Джерело: побудовано автором на підставі опрацювання звітностей філії 2023-2024 рр.

Аналіз даних про кількість фактично зайнятих посад демонструє, що у 2024 році порівняно з 2023 роком середньооблікова чисельність працівників залишилася практично незмінною, проте фактичні показники значно відхилилися від планових значень. Так, загальна чисельність працівників зменшилася на 5 осіб або 2% порівняно з 2023 роком.

За категоріями працівників спостерігаються такі тенденції:

- Керівники – фактична чисельність менша від штату на 2 особи або 3,4% як абсолютному плану, так і відповідно до 2023 року.
- Професіонали – фактична чисельність менша від штату на 8 осіб або 7% у порівнянні з 2023 роком та на 31 особу або 9% завдяки запланованій чисельності 2024 року.
- Фахівці – фактична чисельність менша від штату на 1 особу або 1,3% у порівнянні з 2023 роком та на 75 осіб або 21% відповідно до запланованого показника у 2024 році.

Отримані результати свідчать про значний некомплект посад штатного розпису, що суттєво впливає на ефективність роботи органів пробації. Особливо критичним є скорочення спеціалістів, що може відзначитися на якості виконання професійних обов'язків та навантаженні на інших працівників.

Для подальшого аналізу доцільно порівняти зміну чисельності працівників із навантаженням на кожного співробітника, обсягом виконаних робіт та ефективністю організаційної структури. Це дозволяє прийняти кадрові мотиви відхилень та розробити заходи щодо оптимізації політики.

Таблиця 2.3 – Вихідні дані для розрахунку абсолютного і відносного надлишку (нестачі) працівників філії Державної установи «Центр пробації» за 2023-2024 рр.

Показники	Період	
	2023	2024
1. Кількість судових рішень	17057	22925
2. Чисельність працівників, осіб	248	253

Джерело: побудовано автором на підставі опрацювання звітів філії 2023-2024 рр.

У 2023 році чисельність працівників зросла в порівнянні з 2024 роком. Розрахуємо абсолютний надлишок працівників [26]:

$$\Delta\text{Чабс.} = \text{Ч}_{2023} - \text{Ч}_{2024};$$

$$\Delta\text{Чабс.} = 253 - 248 = 5 \text{ осіб.}$$

Розрахунок абсолютного надлишку працівників не враховує зміну об'ємного показника, в даному випадку кількості судових рішень. Необхідно перерахувати фактичну чисельність працівників 2023 року на

нову кількості судових рішень 2024 року, щоб визначити скориговану (Чскор.) Чисельність працівників на нову кількості судових рішень за формулою:

$$\text{Чскор} = \text{Ч}_{2023} \times \text{Кр};$$

де Кр – коефіцієнт зростання кількості судових рішень в 2023 році в порівнянні з 2024 роком.

Коефіцієнт зростання кількості судових рішень в 2023 році дорівнює:

$$\text{Кр} = \frac{22925}{17057} = 1,344$$

Розрахуємо необхідну кількість працівників на нову кількість судових рішень:

$$\text{Чскор.} = 248 \times 1,344 = 333 \text{ осіб}$$

Визначимо відносну нестачу працівників структурних підрозділів в 2024 році щодо 2023 року:

$$\Delta\text{Чвідн.} = \text{Чф}_{2024} - \text{Чскор.} = 253 - 333 = - 80 \text{ осіб}$$

При абсолютному надлишку в 2024 році з 5 осіб, має місце в органах пробації відносна нестача працівників в 80 осіб, при зростанні кількості судових рішень на 25,6%.

Разом з цим, з метою визначення ступеня професіоналізму і кваліфікації працівників проведемо аналіз питомої ваги чисельності працівників за рівнем освіти. У табл. 2.4 і на рис. 2.3 представлені результати аналізу персоналу органів пробації філії за рівнем освіти за 2023-2024 рр.

Таблиця 2.4 – Аналіз чисельності персоналу філії Державної установи «Центр пробації» за рівнем освіти

Рівень освіти	2023		2024		Відхилення 2023/2024	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	абс., +/-	віднос., %
Вища освіта (другий рівень)	197	79,4	200	79,1	3	1,5
Вища освіта (перший та початковий рівень)	51	20,6	53	21	2	3,9
Усього	248	100	253	100	5	2

Джерело: побудовано автором на підставі опрацювання звітностей філії 2023-2024 рр.

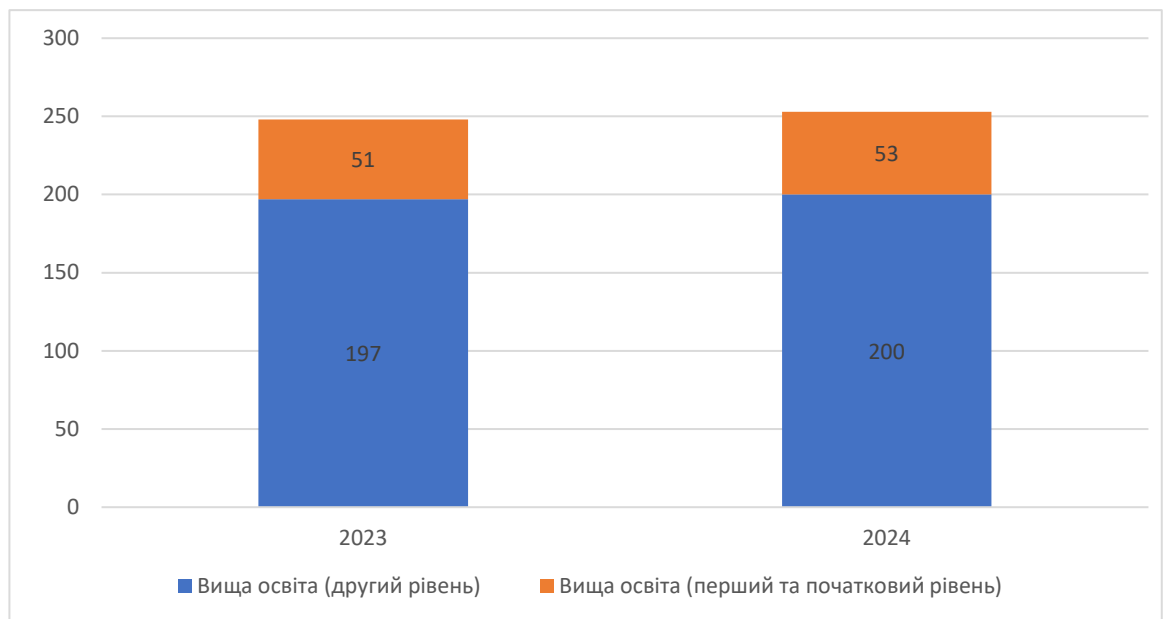


Рисунок 2.3 – Структура чисельності персоналу філії Державної установи «Центр пробації» за рівнем освіти

Джерело: побудовано автором на підставі опрацювання звітностей філії 2023-2024 рр.

На сучасному етапі розвитку системи пробації підвищуються вимоги до рівня кваліфікації та освіти персоналу. Освітній рівень працівників є важливим чинником ефективного виконання службових обов'язків, що безпосередньо впливає на якість реалізації державної політики у сфері виконання покарань, не пов'язаних із позбавленням волі, та заходів нагляду за засудженими.

Аналіз даних таблиці свідчить, що структура чисельності персоналу за рівнем освіти у 2024 році суттєво не змінилася порівняно з 2023 роком. Найбільшу частку становлять працівники з вищою освітою другого рівня – 79,1% у 2024 році проти 79,4% у 2023 році, що свідчить про стабільність цієї категорії, хоча їх чисельність збільшилася на 3 особи - 1,5%.

Чисельність працівників із вищою освітою першого та початкового рівня також зросла: їх кількість збільшилася на 2 особи - 3,9%, що є позитивною тенденцією, оскільки вказує на покращення освітнього рівня персоналу.

Загалом, у 2024 році порівняно з 2023 роком загальна чисельність працівників збільшилася на 5 осіб (2%). Зростання частки працівників із вищою освітою є позитивним показником, оскільки відображає тенденцію до покращення кваліфікаційного рівня персоналу. Для подальшого розвитку доцільно аналізувати зв'язок між рівнем освіти співробітників та якістю виконання ними професійних обов'язків, а також удосконалювати систему професійного навчання.

Аналіз чисельності працівників за віковими категоріями показав, що у 2024 році порівняно з 2023 роком структура персоналу за віком зазнала певних змін – табл. 2.5 та рис. 2.4.

Таблиця 2.5 – Аналіз чисельності персоналу органів пробації філії Державної установи «Центр пробації» за віком

Вік працівників	2023		2024		Відхилення 2023/2024	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	абс., +/-	відн., %
Від до 30 років	99	40	120	47,4	21	21,2
Від 30 до 45 років	106	42,7	93	36,8	-11	10,4
Від 45 до 60 років	31	12,5	28	11,1	-3	9,7
Понад 60 років	12	4,8	12	4,7	0	0
Усього	248	100	253	100	5	2

Джерело: побудовано автором на підставі опрацювання звітностей філії 2023-2024 рр.

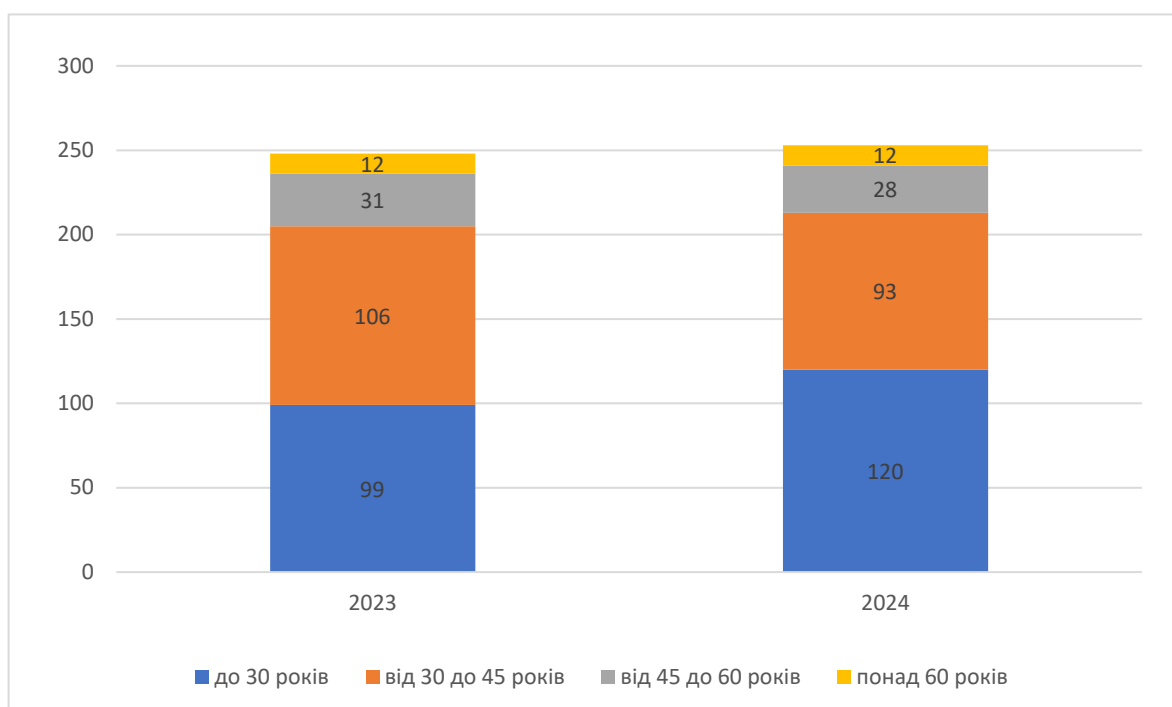


Рисунок 2.4 – Структура чисельності персоналу органів пробації філії Державної установи «Центр пробації» за віком

Джерело: побудовано автором на підставі опрацювання звітностей філії 2023-2024 рр.

Найбільша питома вага у 2024 році припадає на працівників віком до 30 років – 47,4%, що на 21,2% більше порівняно з 2023 роком. Їх чисельність зросла на 21 особу, що свідчить про активне залучення молодих кадрів.

Чисельність працівників віком від 30 до 45 років зменшилася на 11 осіб (10,4%), що може свідчити про ротацію або зміну професійної орієнтації цієї категорії.

Працівники віком від 45 до 60 років також зменшили свою частку – їх кількість скоротилася на 3 особи (9,7%).

Чисельність працівників віком понад 60 років залишилася незмінною і складає 4,7% у 2024 році.

Загалом, у 2024 році чисельність працівників зросла на 5 осіб (2%), а основні зміни відбулися за рахунок збільшення частки молодих спеціалістів. Така тенденція може позитивно вплинути на динамічність та адаптивність персоналу, але водночас вимагає відповідних заходів щодо їх професійного розвитку та набуття досвіду.

Аналіз вікової структури персоналу свідчить про певний дисбаланс, пов'язаний зі зменшенням кількості працівників середнього віку (30–60 років), які зазвичай мають найбільший досвід та продуктивність. Тому доцільно запроваджувати програми менторства, професійної адаптації молодих спеціалістів та мотиваційні заходи для утримання працівників із досвідом.

Аналіз структури персоналу за статтю за 2023-2024 рр. представлено в табл. 2.6 і на рис. 2.5.

Аналіз чисельності працівників за статевою ознакою у 2024 році порівняно з 2023 роком показав, що співвідношення чоловіків та жінок у структурі персоналу зазнало незначних змін.

Таблиця 2.6 – Аналіз чисельності персоналу філії Державної установи «Центр пробації» за статтю

Стать працівників	2023		2024		Відхилення 2023/2024	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	абс., +/-	віднос., %
Чоловіки	68	27,4	71	28,1	3	4,4
Жінки	180	72,6	182	71,9	2	1,1
Усього	248	100,0	253	100,0	5	2

Джерело: побудовано автором на підставі опрацювання звітностей філії 2023-2024 рр.

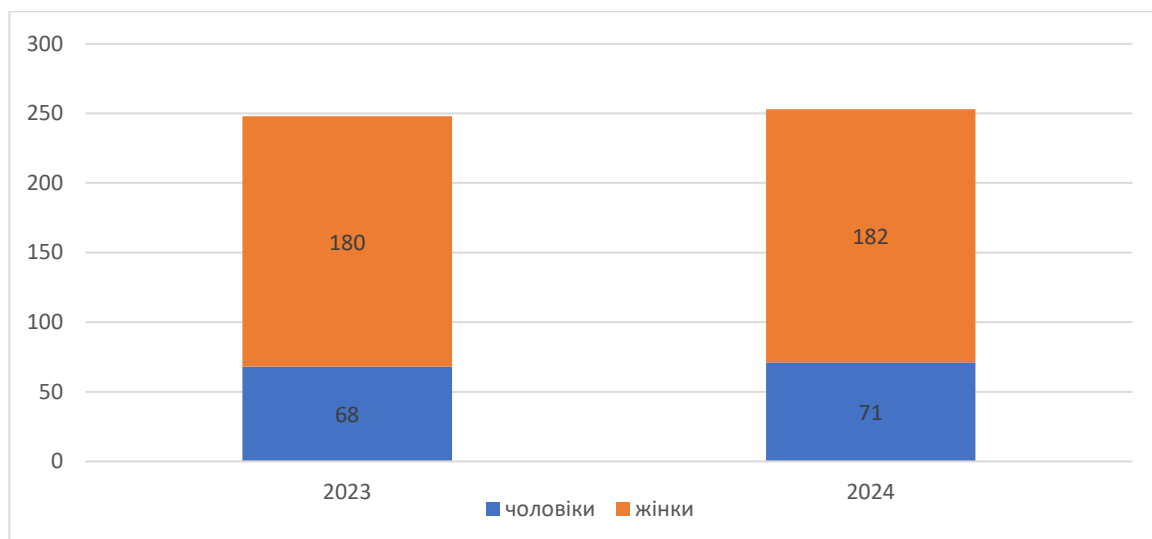


Рисунок 2.5 – Структура чисельності персоналу філії Державної установи «Центр пробації» за статтю

Джерело: побудовано автором на підставі опрацювання звітностей філії 2023-2024 рр.

Чисельність чоловіків зросла на 3 особи – 4,4%, а їхня питома вага збільшилася з 27,4% до 28,1%.

Чисельність жінок також зросла на 2 особи - 1,1%, проте їх частка серед загальної кількості працівників знизилася з 72,6% до 71,9%.

Загальна чисельність персоналу збільшилася на 5 осіб - 2%.

Такі зміни свідчать про збереження тенденції переважної зайнятості жінок у структурі персоналу. Хоча частка чоловіків дещо зросла, жінки, як і раніше, складають понад 70% загального штату. А структура персоналу за статевою ознакою залишається стабільною, що свідчить про відсутність суттєвих змін у кадровій політиці.

Стаж роботи працівника у філії Державної установи «Центр пробації» має важливе значення, оскільки відображає стабільність кадрового складу та рівень професійного досвіду. Структуру персоналу за стажем можна аналізувати двома способами: за загальним трудовим стажем та за стажем роботи безпосередньо у філії. Проведемо аналіз чисельності працівників за стажем роботи у філії за 2023–2024 рр. У табл. 2.7 наведено результати цього аналізу, а на рис. 2.6 подано його графічне відображення.

Таблиця 2.7 – Аналіз чисельності персоналу філії Державної установи «Центр пробації» за стажем роботи

Стаж працівників	2023		2024		Відхилення 2023/2024	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	абс., +/-	віднос., %
До 1 року	59	23,8	81	32	22	37,3
Від 1 до 3 років	73	29,4	64	25,3	-9	12,3
Від 3 до 5 років	27	10,9	29	11,5	2	7,4
Від 5 до 10 років	22	8,9	21	8,3	-1	4,5
Понад 10 років	67	27	58	22,9	-9	13,4
Усього	248	100	253	100	5	2

Джерело: побудовано автором на підставі опрацювання звітностей філії 2023-2024 рр.

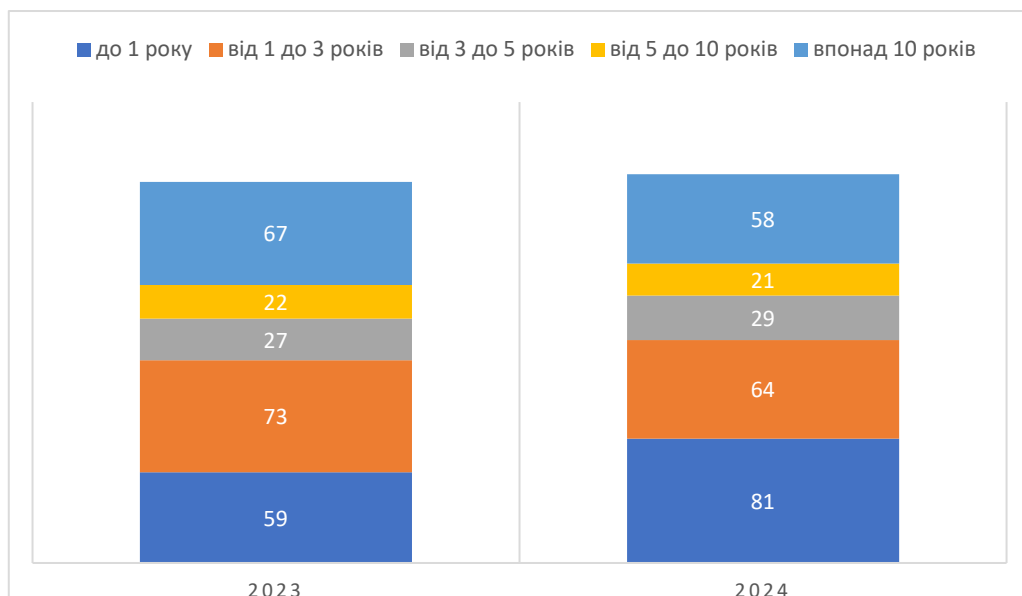


Рисунок 2.6 – Структура персоналу філії Державної установи «Центр пробації» за стажем роботи

Джерело: побудовано автором на підставі опрацювання звітностей філії 2023-2024 рр.

Як видно з розрахунків, що проведено в таблиці, у 2024 році в порівнянні з 2023 роком відбулися зміни в чисельності працівників за стажем роботи:

Зі стажем до 1 року чисельність працівників зросла на 22 особи, або на 37,3%. При цьому їх питома вага збільшилася з 23,8% до 32%, що може свідчити про активний прийом нових співробітників.

Зі стажем від 1 до 3 років чисельність зменшилася на 9 осіб, або на 12,3%, що може бути наслідком як звільнень, так і переходу працівників до наступної категорії стажу.

Зі стажем від 3 до 5 років чисельність збільшилася на 2 особи, або на 7,4%, що вказує на утримання працівників у цьому проміжку стажу.

Зі стажем від 5 до 10 років спостерігається незначне зменшення на 1 особу -4,5%, що є незначною зміною.

Працівники зі стажем понад 10 років зменшилися на 9 осіб, або на 13,4%, що може вказувати на вихід на пенсію або зміну місця роботи найдосвідченіших кадрів.

Загалом чисельність працівників збільшилася на 5 осіб (2%), що вказує на стабільний розвиток установи. Збільшення частки працівників зі стажем до 1 року може свідчити про розширення штату, але водночас зменшення частки досвідчених кадрів (від 1 до 3 років та понад 10 років) може вимагати додаткових заходів щодо їх утримання та підвищення рівня лояльності.

Також варто звернути увагу на потребу підвищення кваліфікації працівників органів пробації філії Державної установи «Центр пробації». У табл. 2.8 наведено результати цього аналізу, а на рис. 2.7 подано його графічне відображення.

Таблиця 2.8 – Аналіз чисельності персоналу філії Державної установи «Центр пробації», які пройшли курси підвищення кваліфікації

Курси підвищення кваліфікації	2023		2024		Відхилення 2023/2024	
	осіб	питома вага %	осіб	питома вага, %	абс., +/-	віднос., %
Курс підвищення кваліфікації	209	84,3	183	72,3	-26	12,4
Онлайн-курс «Розвиток у працівників навичок реалізації пробаційних програм»	63	25,4	75	29,6	12	19
Онлайн-курс «Складання оцінки ризиків»	18	7,3	32	12,6	15	83,3
Усього	248	100	253	100	5	2

Джерело: побудовано автором на підставі опрацювання звітностей філії 2023-2024 рр.

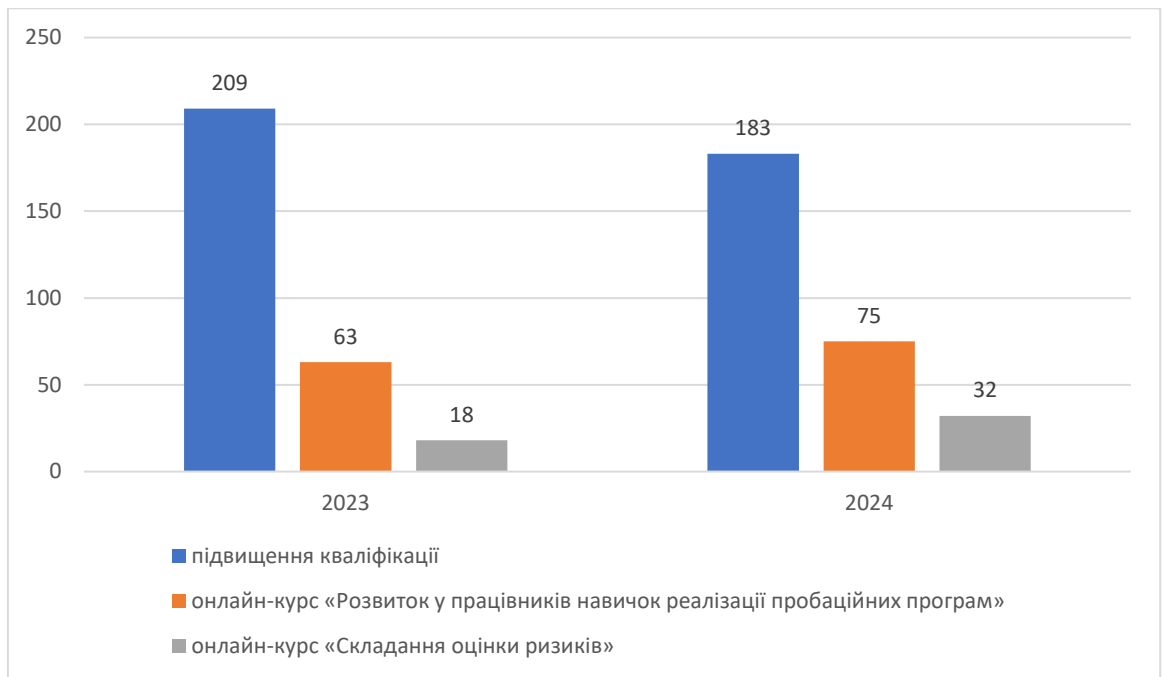


Рисунок 2.7 – Структура персоналу філії Державної установи «Центр пробації», які пройшли курси підвищення кваліфікації

Джерело: побудовано автором на підставі опрацювання звітностей філії 2023-2024 рр.

Як видно з даних таблиці, у 2024 році в порівнянні з 2023 роком відбулося зменшення загальної кількості працівників, які пройшли курси підвищення кваліфікації, на 26 осіб (12,4%). Це може свідчити про зниження активності у професійному розвитку персоналу або зміну підходів до навчання.

Водночас, спостерігається позитивна динаміка щодо окремих онлайн-курсів. Зокрема, кількість слухачів онлайн-курсу "Розвиток у працівників навичок реалізації пробаційних програм" зросла на 12 осіб (19%), що свідчить про підвищену увагу до цієї тематики. Значний приріст продемонстрував онлайн-курс "Складання оцінки", де кількість слухачів збільшилася на 15 осіб (83,3%), що може бути обумовлено зростаючою потребою у вдосконаленні навичок оцінювання.

Враховуючи високий рівень неукомплектованості штатних посад у філії Державної установи «Центр пробації», менторство стає критично необхідним інструментом для адаптації та професійного розвитку нових

співробітників. Станом на 2025 рік понад 30% посад залишаються вакантними, що створює додаткове навантаження на діючих працівників та ускладнює виконання службових обов'язків. Високий рівень плинності кадрів, коли понад половина новопризначених співробітників не проходять випробувальний термін, вказує на необхідність ефективних механізмів підтримки та інтеграції новачків. Впровадження менторської програми дозволить не лише скоротити термін адаптації працівників, а й покращити їхню професійну підготовку, сприяючи зниженню рівня звільнень. Крім того, менторство сприятиме формуванню єдиної корпоративної культури, забезпеченню безперервного обміну досвідом та підвищенню загальної ефективності роботи органу пробації.

2.3 Аналіз процесу менторства філії Державної установи «Центр пробації»

Формалізована модель менторства передбачає ретельний відбір кваліфікованих фахівців, які мають високий рівень професійної підготовки, розвинені комунікативні навички та досвід ефективної взаємодії з персоналом. Відбір здійснюється поетапно та включає тестування з метою перевірки рівня знань законодавства про пробацію або розв'язування практичних задач, перевірку виконання посадових обов'язків, аналіз матеріалів щодо виконання судових рішень стосовно засуджених і порушників, які перебувають на обліку органу пробації, а також проходження співбесіди – особисто або онлайн.

Філія Державної установи «Центр пробації» обирає менторів серед найбільш досвідчених працівників. Після цього формується остаточний список менторів, який затверджується відповідним наказом Центру пробації. У наказі зазначаються контактні дані наставників, їхні електронні адреси та напрями діяльності, що дозволяє всім

працівникам знати, до кого можна звернутися за підтримкою та професійною допомогою.

Відповідний наказ надсилається до структурних підрозділів для подальшого використання у роботі, оперативної взаємодії між наставниками та підопічними, а також для поширення інформації про запровадження менторської програми в органах пробації. Такий підхід сприяє ефективній організації менторства, посиленню професійної підтримки та підвищенню якості роботи персоналу.

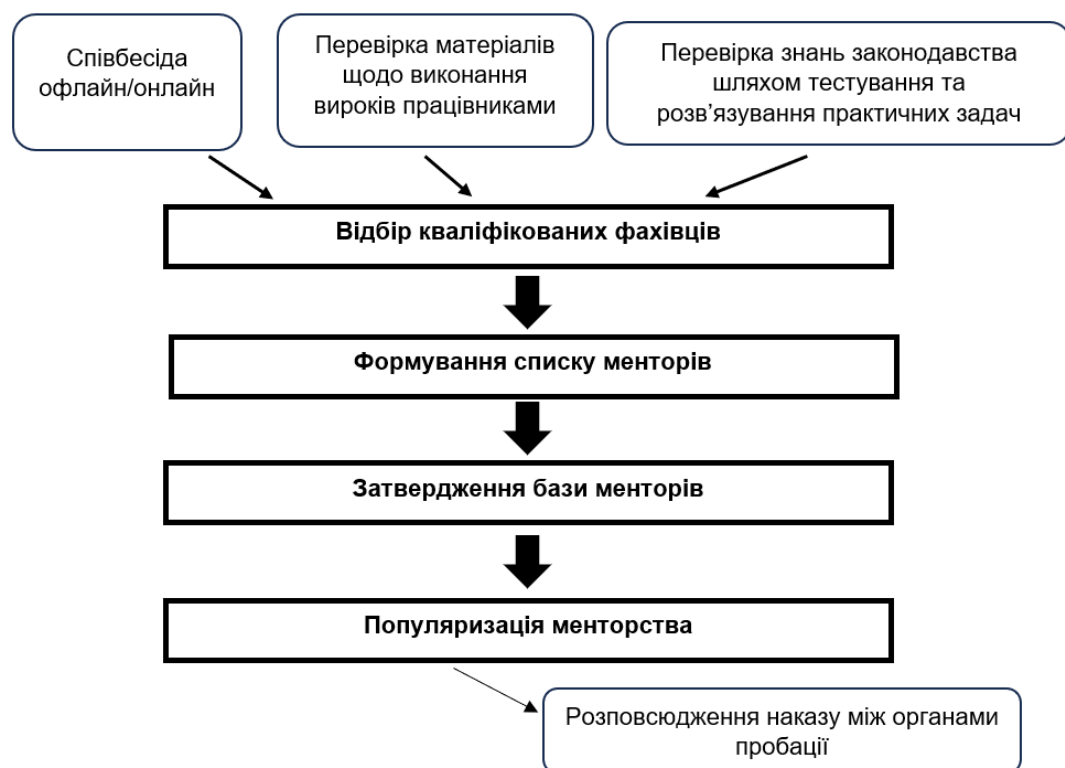


Рисунок 2.8 - Алгоритм впровадження процесу менторства в філії Державної установи «Центр пробації»

Джерело: угруповано автором

Ментори виступають у ролі консультантів, до яких працівники можуть звертатися з питань професійної діяльності та вирішення складних робочих ситуацій. Якщо запит вимагає детального аналізу, ментор може взяти додатковий час (1-2 дні) для обдумування відповіді,

після чого фіксує надану консультацію у спеціальному щоденнику менторства (рис. 2.9).

№ПП	Дата звернення	ПІБ/контактні ірацівника, який звернувся (за згодою працівника щодо фіксування його ПІ дані)	Запитання	Результати консультації
1	3/12/2024	Голосіївський РВ в м. Києві	Подання на скасування 75 ККУ	Надано допомогу
2	3/13/2024	Святошинський РВ	Виконання систематичних з'явлень, правопорушень під час іспитового строку	Надано допомогу
3	3/15/2024	Святошинський РВ	Внесення оцінки ризику в ЄРЗО	Надано допомогу
4	3/15/2024	Святошинський РВ	Пенітенціарна пробація	Надано допомогу
5	3/27/2024	Святошинський РВ	Передача особової справи за територіальністю	Надано допомогу
6	4/8/2024	Северінова О.О. Голосіївський РВ	ст. 80 ККУ громадські роботи	Надано допомогу
7	4/10/2024	Голосіївський РВ в м. Києві	зняття з обліку у випадку оголошення безвісно відсутнім	Надано допомогу
8	4/10/2024	Голосіївський РВ в м. Києві	реєстрація документа Megapolis	Надано допомогу
9	4/12/2024	Філія у м. Києві та Київській області	інформаційний обмін із судом в ЄРЗО	Надано допомогу
10	4/18/2024	Святошинський РВ	75 ККУ описка в результативній частині	Надано допомогу
11	4/18/2024	Святошинський РВ	Скасування 75 ККУ	Надано допомогу
12	4/18/2024	Філія у м. Києві та Київській області	інформаційний обмін із судом в ЄРЗО	Надано допомогу
13	4/23/2024	Бориспільський РВ № 2 Київ та обл	інформаційний обмін із судом в ЄРЗО	Надано допомогу
14	4/23/2024	Северінова О.О. Голосіївський РВ	ЄРЗО внесення даних до наглядової пробації	Надано допомогу
15	4/24/2024	Голосіївський РВ в м. Києві	ст. 75 ККУ військовослужбовці	Надано допомогу
16	5/7/2024	Голосіївський РВ в м. Києві	внесення пробаційного нагляду до ЄРЗО	Надано допомогу
17	5/30/2024	Святошинський РВ	строки давності	Надано допомогу
18	5/30/2024	Святошинський РВ	389 ККУ	Надано допомогу
19	6/12/2024	Голосіївський РВ в м. Києві	Скасування 75 ККУ	Надано допомогу
20	6/18/2024	Северінова О.О. Голосіївський РВ	389 ККУ по громадським роботам	Надано допомогу
21	6/18/2024	Голосіївський РВ в м. Києві	інформаційний обмін із судом в ЄРЗО	Надано допомогу
22	7/4/2024	Голосіївський РВ в м. Києві	ззд 389 ККУ	Надано допомогу
23	7/19/2024	Голосіївський РВ в м. Києві	80 ККУ громадські роботи	Надано допомогу
24	7/23/2024	Святошинський РВ	75 ККУ направлення на скасування	Надано допомогу

Рисунок 2.9 – Щоденник ментора

Джерело: угруповано автором на підставі опрацювання матеріалів [19].

Цей щоденник регулярно передається відповідальній особі, яка аналізує найбільш поширені питання та визначає ключові проблеми у професійній діяльності персоналу. На основі отриманих даних організовуються додаткові навчальні заходи, що проводяться в онлайн-форматі або у змішаній формі для підвищення рівня компетентності співробітників.

Менторська програма також включає міжвідділову взаємодію, що сприяє обміну досвідом між різними підрозділами через онлайн-платформи. Регулярно проводяться спільні навчальні заходи, які дозволяють створити єдину професійну культуру та підвищити ефективність управління персоналом у пробації.

Варто зазначити, що до впровадження Програми менторства у пробації паралельно діяла програма адаптації новоприйнятих працівників, функції якої є схожими та дотичними з даною програмою.

На зображенні представлено структуру менторства в системі пробації. Схема ілюструє основні напрями, за які відповідають ментори у цій сфері. Зокрема, виділено такі ключові напрями (рис. 2.10).

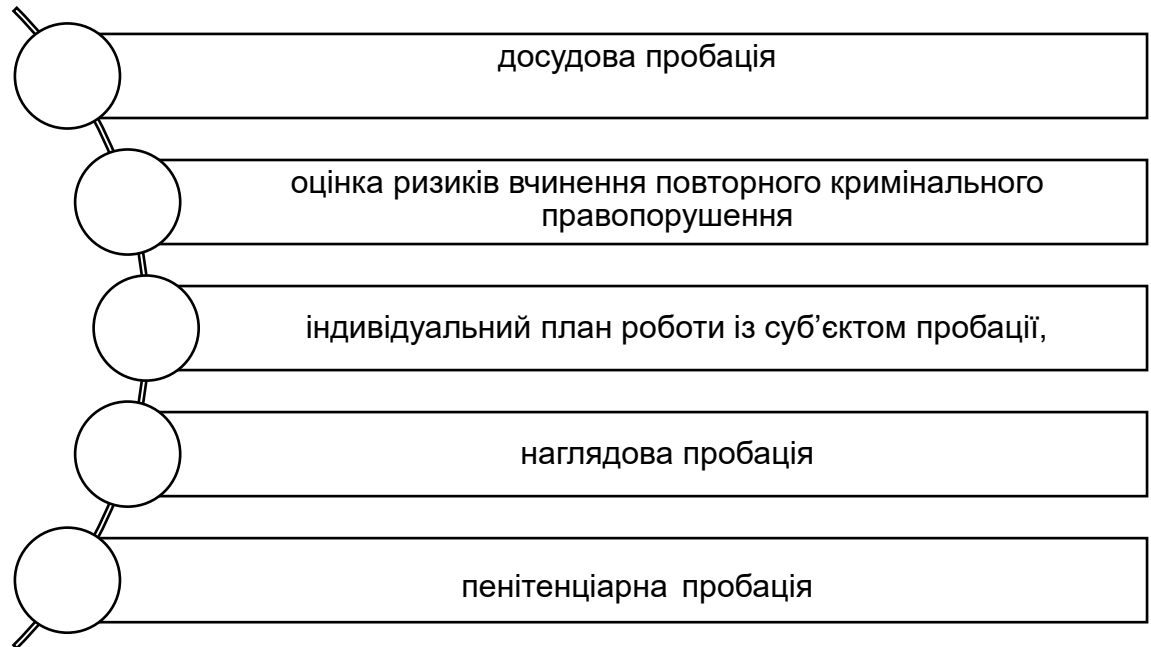


Рисунок 2.10 – Напрями діяльності, за якими відбувається менторство в філії Державної установи «Центр пробації»

Джерело: угруповано автором на підставі опрацювання матеріалів [19].

Разом з цим, слід враховувати, що у процесі управління персоналом філія приділяє особливу увагу процедурі найму та адаптації співробітників. Саме на цих етапах здійснюється «оцінка психологічних і професійних характеристик кандидата, що дозволяє визначити його відповідність вимогам посади та обрати з-поміж претендентів того, хто найкраще відповідає критеріям робочого місця, враховуючи його кваліфікацію, спеціальність, особистісні якості, здібності, характер і потреби організації» [27].

На всіх етапах процесу адаптації HR-менеджер із підбору та адаптації персоналу підтримує постійний зворотний зв'язок із новими

співробітниками та менторами, що дозволяє оцінити ефективність адаптаційних заходів та якість організації роботи у підрозділах компанії.

Згідно з Програмою менторства, ключові цілі процесу адаптації та менторства включають:

- зниження рівня плинності кадрів на етапі прийому;
- скорочення термінів закриття вакансій;
- покращення рівня підготовки персоналу;
- мінімізацію допущення порушень вимог законодавства за напрямком діяльності нових працівників;
- скорочення часу введення у посаду;
- зміцнення корпоративного духу;
- формування у нових працівників лояльності до компанії та задоволеності умовами праці;
- посилення позитивного іміджу компанії на ринку праці.

Основні завдання адаптаційного процесу новоприйнятих працівників в досліджуваний установі:

- 1) ознайомлення нових працівників з умовами праці, функціональними обов'язками, правами, правилами внутрішнього розпорядку, корпоративною етикою та стандартами роботи.
- 2) формування у співробітників чіткого розуміння посадових обов'язків, необхідних професійних навичок і знань;
- 3) зниження рівня невизначеності та тривожності у нових співробітників, сприяння їхній інтеграції у колектив.
- 4) розвиток системи менторства.
- 5) формування основи для подальших кадрових рішень.

З метою прискорення адаптації нових співробітників керівництво Центру пробації ухвалило рішення про впровадження системи менторства як ефективного інструменту навчання молодих фахівців. Основною мотивацією стала можливість передачі знань та досвіду від висококваліфікованих працівників до новачків.

Варто враховувати кількість новоприйнятих працівників філії Державної установи «Центр пробації» за результатами відбору та проходження адаптації (табл. 2.9 та рис. 2.11).

Таблиця 2.9 – Аналіз чисельності персоналу філії Державної установи «Центр пробації» за результатами відбору та проходження адаптації

Показники	2023	2024	Відхилення 2023/2024	
			абс., +/-	віднос., %
Кількість кандидатів, які проходили конкурс	135	110	-25	18,5
- невідповідність вимогам	35	27	-8	22,9
- не пройшли первинне інтерв'ювання	22	27	5	22,7
- призначено співбесіду із керівником філії	78	56	-22	28,2
Кількість кандидатів, яких призначено на посади	78	56	-22	28,2
Кількість працівників, які пройшли період адаптації	70	50	-20	28,6
Кількість працівників, які не пройшли період адаптації	8	6	-2	25
- звільнені за власним бажанням/за угодою сторін	8	5	-3	37,5
- звільнені як такі, що не пройшли випробувальний термін	0	1	1	100

Джерело: побудовано автором на підставі опрацювання звітностей філії 2023-2024 рр.

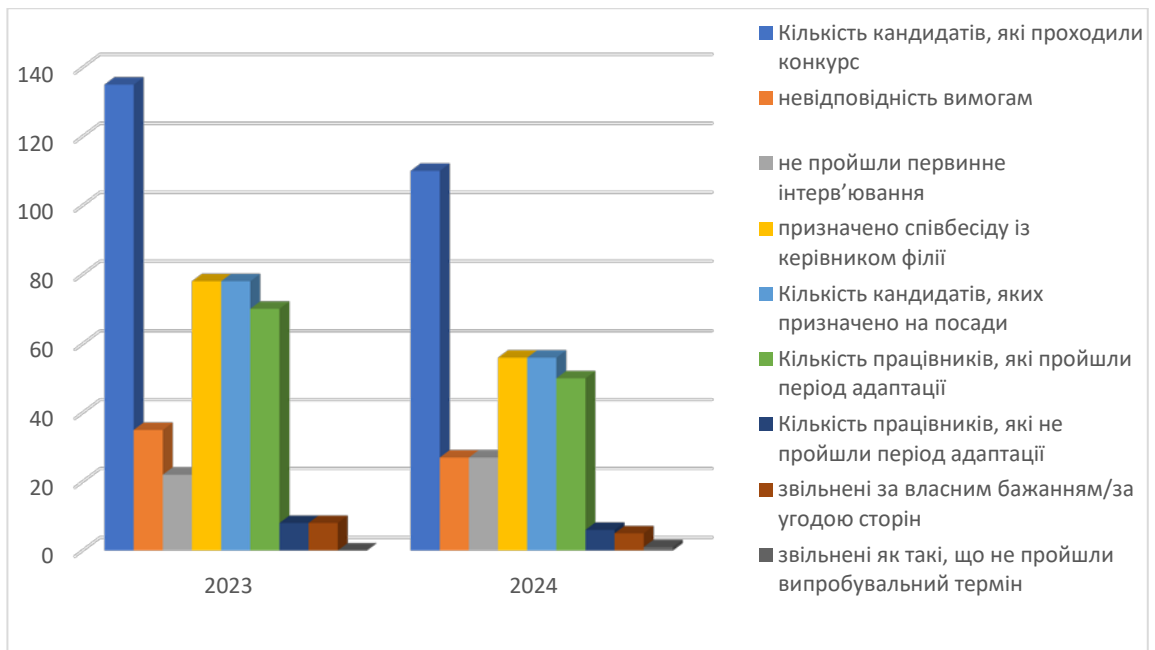


Рисунок 2.11 – Чисельність персоналу філії Державної установи «Центр пробації» за результатами відбору та проходження адаптації

Джерело: побудовано автором на підставі опрацювання звітностей філії 2023-2024 рр.

Аналіз кадрових показників за 2023–2024 роки демонструє зменшення кількості кандидатів, які проходили конкурс, на 25 осіб (18,5%), що свідчить про зниження попиту на вакансії через кадровий голод.

Водночас, кількість осіб, які не відповідали вимогам, зменшилася на 8 осіб (22,9%), а кількість тих, хто не пройшов первинне інтерв'ю, зросла на 5 осіб (22,7%).

Кількість кандидатів, які були призначені на співбесіду з керівником філії, а також тих, хто отримав призначення на посаду, знизилася на 22 особи (28,2%), що пов'язано як із зменшенням загальної кількості конкурсантів.

Щодо адаптаційного періоду нових співробітників, то кількість працівників, які його успішно пройшли, скоротилася на 28,6.

Кількість працівників, які не змогли пройти адаптаційний період, скоротилася на 2 особи (25%), що є позитивним сигналом, адже

свідчить про зменшення плинності кадрів. Водночас звільнення за власним бажанням або за угодою сторін зменшились на 3 особи (37,5%).

Окремо варто відзначити збільшення випадків звільнення через не проходження випробувального терміну – таких працівників стало більше на 1 особу (+100%). Це може свідчити про недостатню відповідність очікувань роботодавця та кандидатів або про суворішу оцінку під час випробувального терміну.

Розглянемо динаміку залучення працівників до процесу менторства у 2023-2024 роках (табл. 2.10 та рис. 2.12).

Варто наголосити, що процес менторства передбачає підтримку не лише новоприйнятих працівників, а тому, будь-хто із досвідчених працівників може звернутися за допомогою до ментора у вирішенні того чи іншого питання.

Таблиця 2.10 – Аналіз участі працівників у програмі менторства

Показники	2023	2024	Відхилення 2023/2024	
			абс., +/-	віднос., %
Загальна кількість менторів	0	10	10	100
Кількість працівників, які отримали наставництво	0	56	56	22
Загальна кількість працівників	248	253	5	2

Джерело: побудовано автором на підставі опрацювання звітностей філії 2023-2024 рр.

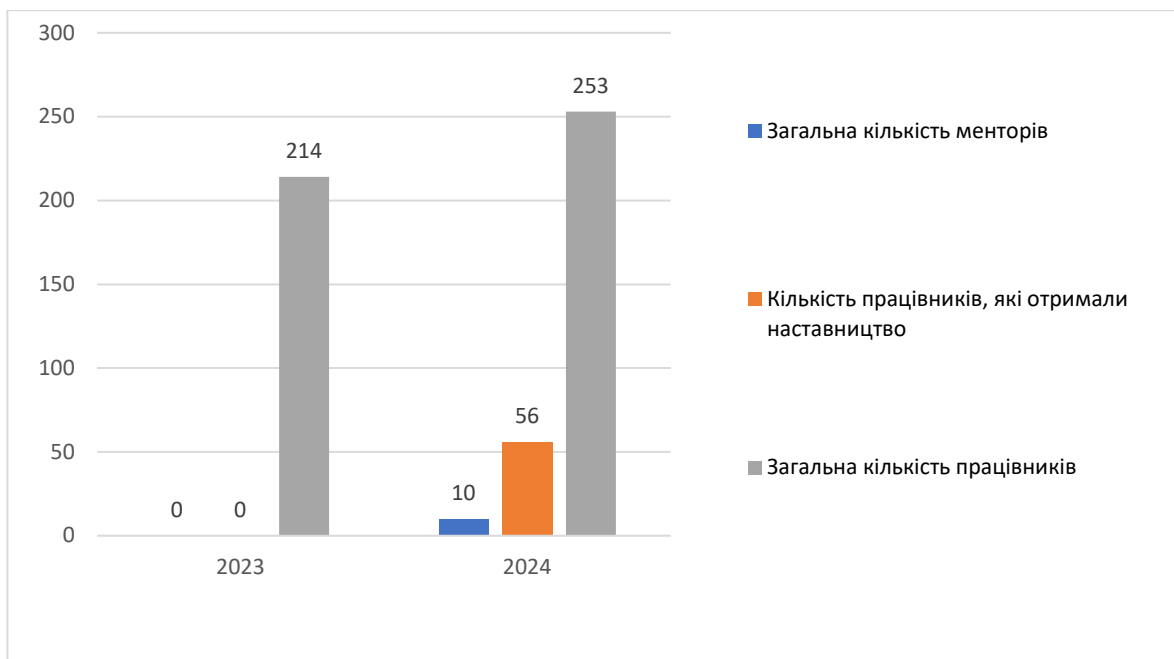


Рисунок 2.12 – Кількісні показники участі працівників у програмі менторства

Джерело: побудовано автором на підставі опрацювання звітностей філії 2023-2024 рр.

Для проведення аналізу якості та потреб у реалізації програми менторства для працівників розроблено опитування, у якому враховано ключові аспекти ефективності програми, рівень задоволеності працівників отриманою підтримкою, а також їхні пропозиції щодо покращення програми. Анкети опитування охоплюють такі аспекти, як доступність менторів, частота взаємодії, якість отриманої інформації, вплив менторства на адаптацію до роботи та кар'єрний розвиток. Крім того, досліджено основні труднощі, з якими стикаються працівники під час навчання, та їхнє бачення подальшого вдосконалення програми (Додаток 4). Опитування пройшло 50 працівників із різних структурних підрозділів філії. Результати даного аналізу можна побачити у табл. 2.11 та рис. 2.13.

Таблиця 2.11 – Результати анкетування працівників філії Державної установи «Центр пробації» щодо якості програми менторства

Показники	Висока / Так / Обов'язково	Задовільна / Частково / Можливо	Низька / Ні / Не потрібно	Усього	Висока / Так / Обов'язково (%)	Задовільна / Частково / Можливо (%)	Низька / Ні / Не потрібно (%)
Загальна якість менторської програми	38	8	4	50	76	16	8
Корисність програми менторства	31	19	0	50	62	38	0
Оцінка підтримки від ментора	29	17	4	50	58	34	8
Легкість отримання допомоги	24	21	5	50	48	42	10
Швидкість взаємодії з ментором	45	5	0	50	90	10	0
Час, приділений ментором	15	28	7	50	30	56	14
Частота зустрічей	15	15	20	50	30	30	40
Врахування індивідуальних потреб	20	27	3	50	40	54	6
Зрозумілість пояснень ментора	37	10	3	50	74	20	6
Отримання конкретних порад	27	20	3	50	54	40	6
Допомога у вирішенні складних питань	25	21	4	50	50	42	8
Покращення навичок завдяки менторству	12	30	8	50	24	60	16
Труднощі у спілкуванні з ментором	2	5	43	50	4	10	86
Допомога в адаптації	20	24	6	50	40	48	12
Мотивація до кар'єрного розвитку	17	24	9	50	34	48	18
Покращення впевненості у роботі	14	24	12	50	28	48	24
Інтеграція в колектив	13	27	10	50	26	54	20
Необхідність навчання для менторів	5	10	35	50	10	20	70
Впровадження онлайн-інструментів	37	11	2	50	74	22	4
Розширення програми для досвідчених	13	27	10	50	26	54	20
Обов'язковість менторства для новачків	48	2	0	50	96	4	0
Продовження програми	38	12	0	50	76	24	0
Рекомендація менторства новим працівникам	21	21	8	50	42	42	16

Джерело: побудовано автором на підставі опрацювання додатку 4.

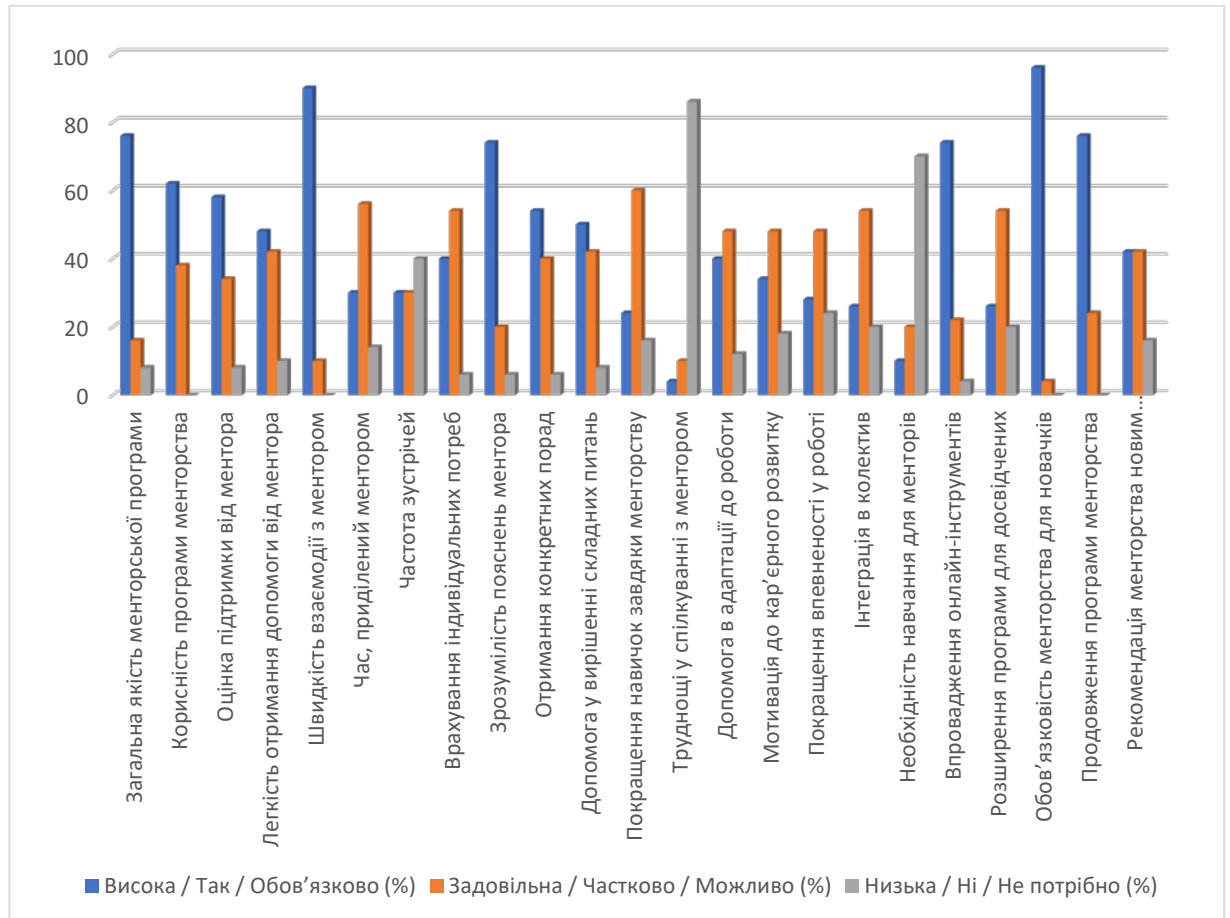


Рисунок 2.13 – Результати анкетування працівників філії Державної установи «Центр пробації» щодо якості програми менторства

Джерело: побудовано автором на підставі опрацювання додатку 4.

Результати опитування показують, що більшість респондентів позитивно оцінюють програму менторства, проте є певні аспекти, які потребують покращення.

Загальна якість менторської програми була оцінена як "висока" 76% респондентів, "задовільна" – 16%, а 8% вказали на низьку ефективність програми. Це свідчить про необхідність подальшого удосконалення підходів до менторства.

Корисність менторської програми підтвердили 62% опитаних, а 38% визнали, що вона не принесла їм користі. Такі показники вказують на необхідність персоналізації менторських підходів.

Оцінка підтримки ментора отримала високі позитивні результати: 58% респондентів задоволені рівнем допомоги, що говорить про ефективність більшості наставників.

Легкість отримання допомоги від ментора оцінена досить добре – 48% працівників вказали, що цей процес був простим, але 10% зазначили труднощі у пошуку наставника.

Швидкість взаємодії з ментором: 90% респондентів відзначили, що ментори швидко включилися в роботу, а 10% вказали на повільний початок взаємодії.

Загалом результати свідчать про те, що програма менторства є ефективною, однак потребує доопрацювання. Особливу увагу слід приділити забезпеченню доступності менторів, персоналізації навчальних процесів та покращенню комунікаційної складової програми.

Аналогічний аналіз проведено щодо якості та потреб у реалізації програми менторства і для менторів (додаток 5). Анкетування містить питання щодо їхнього досвіду в навчанні, рівня задоволеності програмою, завантаження та підтримки з боку керівництва. Особливу увагу приділено оцінці ефективності взаємодії з підопічними, труднощам, які покращуються в процесі менторства, а також потребі в додатковому навчанні та мотивації наставників. Дані аналізу зображені на табл. 2.12 та рис. 2.14.

Результати опитування менторів дозволяють оцінити ефективність програми менторства, її переваги та недоліки.

Загальна якість програми навчання отримала позитивну оцінку від 80% респондентів, тоді як 20% вважають її малоефективною.

Ефективність програми: 70% менторів підтвердили її користь, але 30% вказали, що вона неефективна.

Таблиця 2.12 – Результати анкетування менторів філії Державної установи «Центр пробації» щодо якості програми менторства

Показники	Висока / Так / Обов'язково	Задовільна / Частково / Можливо	Низька / Ні / Не потрібно	Усього	Висока / Так / Обов'язково (%)	Задовільна / Частково / Можливо (%)	Низька / Ні / Не потрібно (%)
Загальна якість програми навчання	8	2	0	10	80	20	0
Ефективність програми навчання	7	3	0	10	70	30	0
Оцінка підтримки керівництва	10	0	0	10	100	0	0
Легкість підтримки підопічного	1	3	6	10	10	30	60
Мотивація бути ментором	8	1	1	10	80	10	10
Труднощі у спілкуванні з підопічними	2	3	5	10	20	30	50
Зацікавленість підопічних	8	1	1	10	80	10	10
Підвищення компетентності підопічних	7	1	2	10	70	10	20
Додаткове навантаження через менторства	9	1	0	10	90	10	0
Вплив програми менторства на персонал	6	2	2	10	60	20	20
Бажання продовжувати бути ментором	10	0	0	10	100	0	0
Покращення програми менторства	8	2	0	10	80	20	0
Необхідність теоретичного навчання менторів	8	2	0	10	80	20	0
Фінансова мотивація для менторів	9	1	0	10	90	10	0
Впровадження онлайн-інструментів	7	2	1	10	70	20	10
Розширення програми для досвідчених співробітників	10	0	0	10	100	0	0
Обов'язковість менторства для новачків	10	0	0	10	100	0	0
Продовження програми менторства	10	0	0	10	100	0	0
Чи порадили б ви іншим колегам стати менторами	4	3	3	10	40	30	30

Джерело: побудовано автором на підставі опрацювання додатку 5.

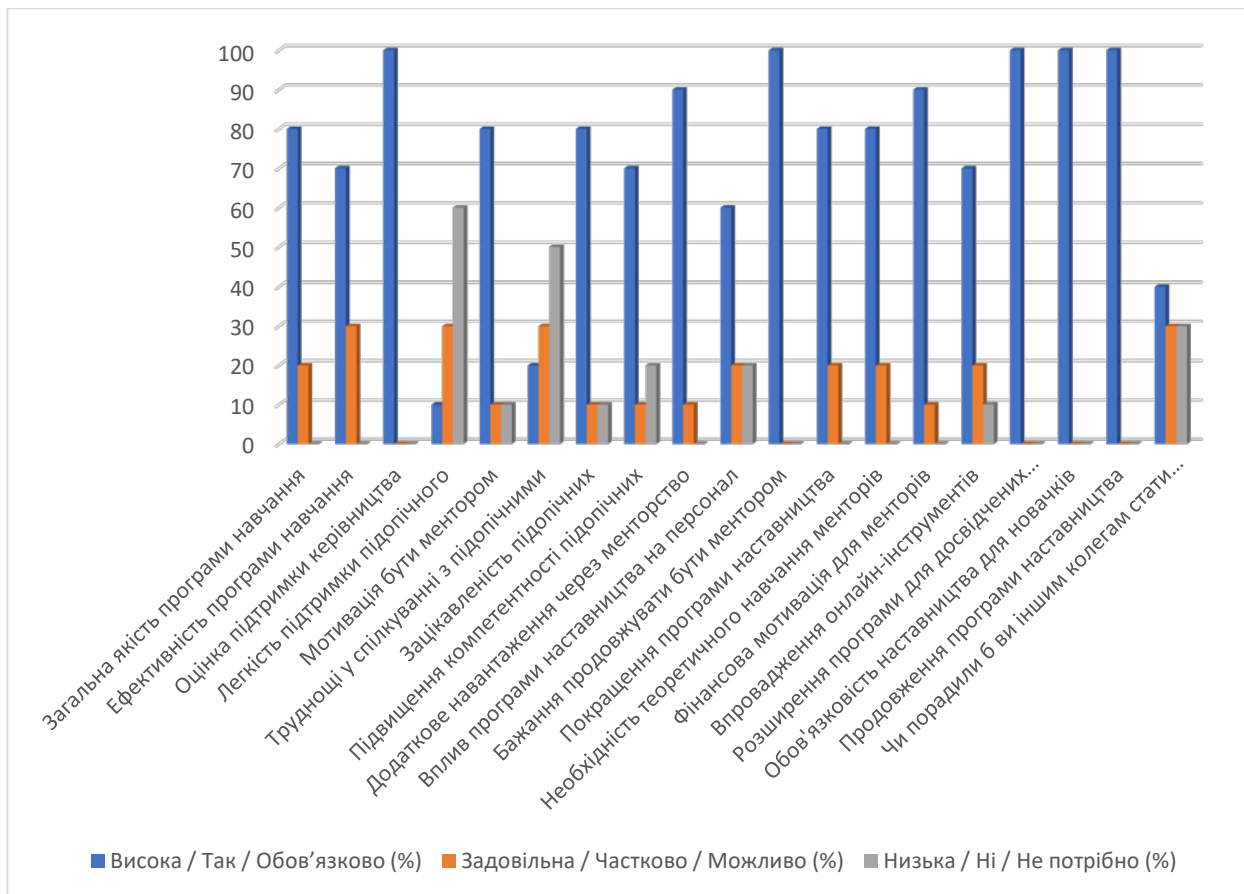


Рисунок 2.14 – Результати анкетування менторів філії Державної установи «Центр пробації» щодо якості програми менторства

Джерело: побудовано автором на підставі опрацювання додатку 5.

Оцінка підтримки керівництва: 100% менторів відзначили високу якість підтримки, що свідчить про активну роль управління у процесі менторства.

В цілому результати демонструють, що програма менторства має позитивний вплив, але потребує певних покращень, таких як підвищення мотивації менторів, оптимізація робочого навантаження та покращення методів комунікації.

Для глибшого розуміння ефективності менторських програм у структурних підрозділах органів пробації проведено аналіз кількості допущених порушень кримінально-виконавчого законодавства України під час службових перевірок та актів прокурорського реагування.

Для аналізу враховувались такі показники: 1) загальна кількість штатних посад; 2) фактична чисельність працівників; 3) кількість порушень до впровадження менторства у 2023 році; 4) кількість порушень після запровадження менторства у 2024 році; відсоток покращення якості роботи, представлені у табл. 2.13 та рис. 2.15.

Таблиця 2.13 – Аналіз кількості допущених порушень кримінально-виконавчого законодавства України під час службових перевірок та актів прокурорського реагування

Відділ	Чисельність (факт)	2023	2024	Відхилення 2023/2024	
				абс., +/-	віднос., %
Білоцерківський РВ №1	28 (25)	25	18	-7	28
Святошинський РВ	21 (10)	23	10	-13	55
Обухівський РВ №1	8 (8)	7	4	-3	43
Дніпровський РВ	27 (17)	25	12	-13	52

Джерело: побудовано автором на підставі опрацювання звітностей філії 2023-2024 рр.

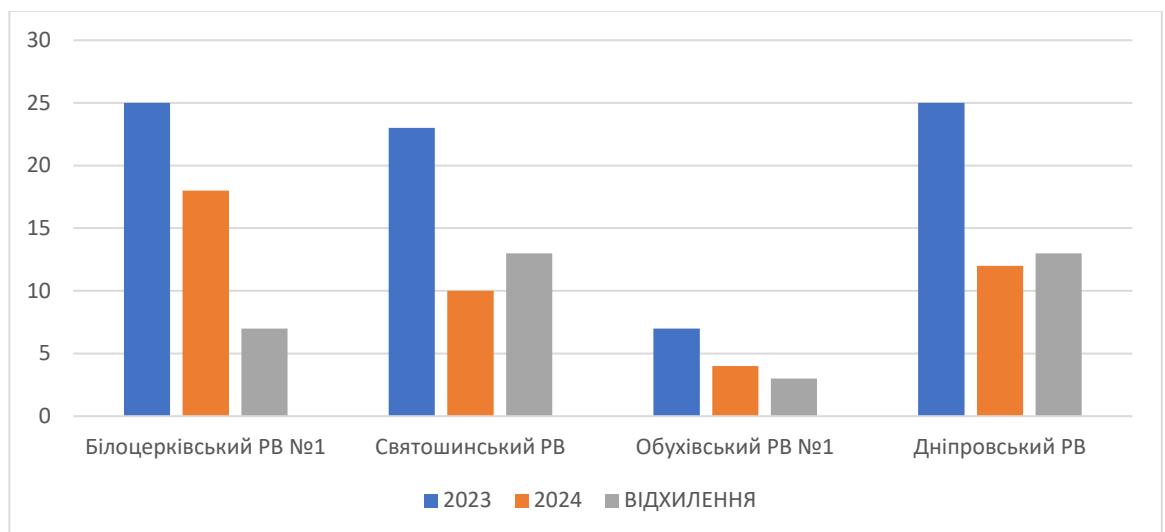


Рисунок 2.15 – Аналіз кількості допущених порушень кримінально-виконавчого законодавства України під час службових перевірок та актів прокурорського реагування

Джерело: побудовано автором на підставі опрацювання звітностей філії 2023-2024 рр.

Запровадження менторства дало позитивний ефект. У 2023 році, за 12 місяців, виявлено 25 порушень законодавства, допущених працівниками Білоцерківського районного відділу №1. За аналогічний період у 2024 році ці показники зменшилися до 18 порушень. Загальний рівень покращення склав 28%, що підтверджує ефективність наставницької підтримки.

Штатна чисельність Святошинського районного відділу становить 21 посаду, з яких укомплектовано 10. До впровадження менторства виявлено 23 порушення, після – знизилось до 10, що складає 55% покращення загальної якості роботи.

Штатна чисельність Обухівського районного відділу №1 складає 8 посад, з яких укомплектовано 8. До запровадження менторства виявлено 7 порушень, після – знизилось до 4, що призвело до 43% покращення роботи відділу.

Штатна чисельність Дніпровського районного відділу – 27 посад, проте фактично працюють лише 17 співробітників. До початку менторської програми виявлено 25 порушень, після – знизилось до 12, що забезпечило 52% покращення загальної ефективності роботи підрозділу.

Отримані результати підтверджують позитивний вплив менторської програми на зменшення порушень та підвищення ефективності роботи в органах пробації. Однак для подальшого вдосконалення необхідно звернути увагу на оптимізацію кадрового забезпечення, посилення мотивації менторів та удосконалення комунікаційних процесів.

Також проведено порівняльний аналіз впливу менторства на працівників, менторів та установу. Результати цього аналізу узагальнено у табл. 2.14, що дозволяє оцінити ключові переваги програми як для окремих фахівців, так і для всієї організації.

Таблиця 2.14 – Порівняльний аналіз впливу менторства на працівників, менторів та філію Державної установи «Центр пробації» щодо якості програми менторства

Для працівників і менторів	Для установи
Активна участь у розвитку команди, можливість впливати на її формування та покращувати загальну ефективність роботи.	Скорочення часу адаптації нових працівників – зменшення періоду освоєння посадових обов'язків та інтеграції в робочий процес.
Зростання авторитету та статусу в колективі.	Кваліфіковані та добре підготовлені співробітники.
Можливість реалізувати власний потенціал.	Ефективніше управління кадровим резервом.
Стимул до особистісного розвитку.	Розвиток командної роботи, взаємодопомоги та позитивного робочого клімату.
Формування навичок взаємодії та керівництва командою.	Покращення мотивації та продуктивності команди.

Джерело: побудовано автором

Для працівників участь у менторстві сприяє особистісному та професійному розвитку, підвищенню авторитету в колективі, формуванню навичок керівництва командою та стимулюванню до активного навчання. Ментори, в свою чергу, отримують можливість реалізувати власний потенціал, покращити комунікативні навички та сприяти розвитку команди.

Для установи впровадження програми забезпечує скорочення часу адаптації нових співробітників. Також це дозволяє підвищити рівень підготовки персоналу, розвивати культуру командної взаємодопомоги, знижувати плінність кадрів та ефективніше використовувати кадровий резерв. Наявність якісно організованого наставництва сприяє покращенню мотивації працівників та їхньої продуктивності, що напряду впливає на ефективність роботи органу пробації.

Для більш глибокого розуміння впливу менторської програми на працівників та установу було проведено SWOT-аналіз (таб. 2.15) [28,

с. 86], який виявив сильні та слабкі сторони, можливості та загрози впровадження наставництва.

Таблиця 2.15 – SWOT-аналіз впливу менторства на працівників, менторів та філію Державної установи «Центр пробації» щодо якості програми менторства

Сильні сторони (Strengths):	Слабкі сторони (Weaknesses):
<ol style="list-style-type: none"> 1. Покращення адаптації нових працівників. 2. Формування кадрового резерву. 3. Передача знань і досвіду. 4. Зміцнення корпоративної культури. 5. Зниження рівня плинності кадрів. 6. Зменшення кількості помилок у роботі. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недостатня кількість досвідчених менторів. 2. Нерівномірне навантаження на менторів. 3. Відсутність чіткої системи мотивації менторів. 4. Обмежені можливості дистанційного навчання. 5. Труднощі в комунікації між ментором і підопічним.
Можливості (Opportunities):	Загрози (Threats):
<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення програми менторства. 2. Впровадження цифрових платформ. 3. Розвиток системи мотивації менторів. 4. Співпраця з навчальними закладами. 5. Впровадження обов'язкової програми менторства для всіх нових працівників. 6. Розширення менторства на рівень керівників. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Високий рівень плинності кадрів. 2. Опір змінам серед працівників. 3. Фінансові обмеження. 4. Високе навантаження на досвідчених співробітників. 5. Відсутність єдиних стандартів менторства. 6. Зміни у законодавстві.

Джерело: побудовано автором

Таким чином, результати SWOT-аналізу стануть основою для формування висновків та розробки практичних рекомендацій щодо

покращення процесу менторства. Це сприятиме підвищенню професійного рівня персоналу, оптимізації адаптаційних процесів та загальному зміцненню кадрового потенціалу філії.

Висновок до розділу 2

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

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

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

Оцінено ефективність запровадження програми менторства, яка суттєво вплинула на адаптацію нових співробітників. Виявлено, що після впровадження програми зменшилася кількість порушень кримінально-виконавчого законодавства, що підтверджує її результативність. Аналіз показав, що менторство сприяло підвищенню

рівня професійної підготовки, зниженню кількості помилок і посиленню командної взаємодії.

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

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

3 УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ МЕНТОРСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

3.1 Напрями удосконалення процесу менторства з метою підвищення ефективності та якості діяльності філії Державної установи «Центр пробації»

Розвиток ефективної програми менторства є важливим елементом професійного зростання працівників органів пробації, оскільки менторство сприяє швидкій адаптації нових співробітників, передачі практичного досвіду та підвищенню рівня професійної компетентності. Для досягнення максимальної результативності програма менторства повинна ґрунтуватися на системному підході, що включає стандартизацію процесів, створення бази менторів, оцінку ефективності менторства, впровадження технологій та міжнародну співпрацю.

Удосконалення програми менторства передбачає реалізацію структурованих, довгострокових заходів, які сприятимуть підвищенню ефективності менторства, підготовці нових співробітників та зміцненню професійної спільноти менторів у сфері пробації.

Одним із ключових аспектів удосконалення менторської програми є розробка та впровадження уніфікованих стандартів менторства, що регламентуватимуть процес менторства та забезпечать єдиний підхід до навчання нових співробітників.

Систематизація процесу менторства включає:

- 1) розробку нормативних документів, що визначають ключові компетенції менторів, структуру менторської програми та критерії оцінки її ефективності;

2) впровадження типових навчальних планів для менторів і підопічних, що сприятиме формуванню чітких стандартів у підготовці нових співробітників;

3) забезпечення координації між регіональними відділеннями пробації, що дозволить підтримувати єдиний підхід до менторства в усій системі пробації.

Стандартизація процесу менторства сприятиме структурованому підходу до підготовки працівників, підвищенню рівня професіоналізму наставників і створенню ефективної системи підтримки нових співробітників.

З метою оптимізації менторської діяльності необхідно сформувати базу даних менторів, що міститиме актуальну інформацію про менторів-експертів та практиків у сфері пробації.

Формування такої системи дозволить:

1) оперативно залучати відповідних спеціалістів до наставницької діяльності залежно від потреб підопічних;

2) відстежувати досвід та компетенції наставників, що дасть змогу розподіляти підопічних відповідно до їхніх професійних запитів;

3) підтримувати актуальність інформації про менторів, виявляючи потребу у додатковому навчанні або розширенні їхніх компетенцій.

Впровадження бази менторів сприятиме ефективному адмініструванню процесу менторства, забезпеченню відповідності компетенцій менторів запитам підопічних та покращенню координації менторської програми в системі пробації.

Для визначення результативності програми менторства необхідно впровадити систему оцінювання ефективності менторства, яка дозволить аналізувати успішність навчального процесу, відстежувати прогрес підопічних і вдосконалювати методики менторства.

Основні компоненти оцінки ефективності менторської програми включають:

- 1) моніторинг професійного розвитку підопічних – аналіз кар'єрного зростання, швидкості адаптації та успішності виконання робочих завдань після завершення програми менторства;
- 2) опитування та анкетування учасників менторської програми – збір зворотного зв'язку від менторів і підопічних щодо якості менторської взаємодії та виявлення потенційних сфер для вдосконалення;
- 3) порівняльний аналіз результатів роботи підопічних до та після проходження менторства для оцінки його впливу на продуктивність і рівень професійної підготовки.



Рисунок 3.1 – Компоненти оцінки ефективності програми

Джерело: побудовано автором

Реалізація ефективної програми менторства вимагає використання сучасних методичних підходів, що враховують потреби як менторів, так і підопічних. Запропоновані вдосконалення спрямовані на покращення адаптації працівників, розвиток їхніх професійних компетенцій та підвищення рівня мотивації до навчання.

На основі поточної ситуації в філії Державної установи «Центр пробації» я пропоную наступні кроки щодо створення системи мотивації

та заохочення наставників для покращення процесу адаптації персоналу:

1) Аналіз теоретичних засад мотивації процесу менторства та методичної підтримки персоналу філії Державної установи «Центр пробації».

2) Оцінка поточного стану стимулювання наставників в органах пробації та виявлення ключових недоліків.

3) Розробка комплексної системи матеріальної та нематеріальної мотивації менторів для ефективної адаптації нових працівників та надання практичної та методичної допомоги іншим працівникам філії Державної установи «Центр пробації».

4) Організаційне та ресурсне забезпечення реалізації системи мотивації менторів пробації.

5) Оцінка соціально-економічної ефективності впровадження системи мотивації менторства в органах пробації.

Запропонований план дозволить науково обґрунтувати та розробити ефективну систему стимулювання менторів, що сприятиме вдосконаленню адаптації персоналу, підвищенню рівня професійної підготовки нових працівників, зменшенню плінності кадрів та загальному покращенню ефективності роботи філії Державної установи «Центр пробації». Впровадження цієї системи забезпечить мотивацію досвідчених співробітників до менторства, покращить передачу знань і професійного досвіду, а також сприятиме створенню сприятливого робочого середовища для розвитку кадрового потенціалу.

Наразі до основних недоліків поточної програми менторства в органах пробації можна віднести такі:

1. Відсутність фінансового стимулювання наставників – менторство не оплачується, що знижує мотивацію досвідчених працівників брати на себе додаткові обов'язки, пов'язані з навчанням і підтримкою новачків.

2. Надмірне навантаження на менторів – наставники змушені виконувати свої основні обов'язки без зменшення робочого навантаження, що може призводити до низької якості менторства або його формального виконання.

3. Відсутність системного підходу до відбору підопічних – пробація не визначає чітких критеріїв для того, хто потребує менторської підтримки, що ускладнює розподіл ресурсів та ефективність процесу адаптації.

4. Неструктуроване навчання менторів – наставники не проходять спеціалізованої підготовки, що може призводити до різних підходів у менторстві, недостатньої ефективності навчання новачків та нестачі єдиних стандартів роботи.

5. Рідкісні обговорення практичних питань між наставниками – відсутність регулярного обміну досвідом і групових рефлексій обмежує можливості вдосконалення менторських методик та ускладнює розв'язання спільних проблем.

6. Обмежений механізм оцінювання ефективності менторства – аналіз менторства здійснюється лише через кількість запитів у журналі, без врахування думки підопічних та реального впливу менторства на їхню продуктивність.

7. Відсутність системного зворотного зв'язку від підопічних – не передбачено оцінку програми менторства з боку нових працівників, що унеможлиблює аналіз її ефективності та внесення коригувань для покращення.

8. Відсутність цифрових інструментів для оптимізації менторства – процес менторства повністю здійснюється в ручному режимі, що ускладнює моніторинг прогресу нових працівників, контроль ефективності менторства та облік результатів взаємодії [29].

Ці недоліки суттєво впливають на якість адаптації нових працівників, загальну ефективність менторської програми та рівень

мотивації наставників, що потребує розробки системи вдосконалення та стимулювання менторства в органах пробації.

Таким чином, існує нагальна потреба у формуванні комплексного процесу менторства з метою підвищення її ефективності в філії Державної установи «Центр пробації».

Для цього необхідно розробити та запровадити такі заходи:

1. Застосування методу «9-боксів» при визначенні працівників, які потребують менторської підтримки, є одним із найефективніших інструментів оцінки співробітників, що використовується для визначення їхнього потенціалу та продуктивності, зображений на рисунку 1. Цей підхід широко застосовується у сфері управління персоналом, зокрема у корпоративному навчанні, кадровому резерві та розвитку лідерських якостей [30, с. 36–41].



Рисунок 3.2 – Сітка 9-grid box

Джерело: [30]

Методика передбачає використання матриці з дев'яти квадратів, що формується на основі двох ключових показників: продуктивність –

оцінка результативності співробітника, його поточного рівня виконання робочих завдань; потенціал – можливість працівника до подальшого розвитку, зростання та опанування нових компетенцій.

Обидва показники поділяються на три рівні: низький, середній та високий. Таким чином, формується дев'ять категорій працівників, що дозволяє більш точно визначити їхню відповідність вимогам менторської діяльності:

- Зірки (висока продуктивність, високий потенціал) – працівники не потребують менторства, які вже демонструють відмінні результати та мають значний потенціал до подальшого розвитку.

- Зірки, що сходять (висока продуктивність, середній потенціал) – досвідчені фахівці, які можуть ефективно навчати, але потребують додаткової підготовки для розвитку лідерських якостей та не потребують менторської підтримки.

- Неогранені діаманти (висока продуктивність, низький потенціал) – стабільні співробітники, які добре справляються зі своєю роботою, але мають обмежені можливості для подальшого розвитку, а тому також не потребують практичної та методичної допомоги.

- Високопродуктивні гравці (середня продуктивність, високий потенціал) – молоді працівники, які ще не досягли високих результатів, але мають значні можливості для зростання. Їм потрібен ментор для навчання, мотивації та підтримки.

- Ключові гравці (середня продуктивність, середній потенціал) – стабільні виконавці, які потребують мотивації для підвищення продуктивності. Вони потребують менторства для вдосконалення професійних і особистісних навичок. Менторська підтримка допоможе їм покращити мотивацію та продуктивність.

- Суперечливі гравці (середня продуктивність, низький потенціал) – співробітники, які можуть ефективно працювати, але не

демонструють бажання розвиватися. Вони особливо потребують менторства та навчання для професійного зростання.

- Майстри-професіонали (низька продуктивність, високий потенціал) – перспективні кадри, які потребують підтримки та додаткового навчання.

- Середньостатистичні гравці (низька продуктивність, середній потенціал) – співробітники, які мають базові навички, але потребують інтенсивного навчання та менторства для підвищення продуктивності.

- Гравці в зоні ризику (низька продуктивність, низький потенціал) – працівники, які можуть не відповідати вимогам компанії та потребують суттєвої підтримки або перегляду їхньої ролі у команді.

Проведення оцінки працівників за цією методикою дозволяє: визначити рівень підготовки та потенціал кожного співробітника, визначити потребу у менторстві та менторській підтримці, створити персоналізовані програми розвитку, а також ефективно розподіляти ресурси для підтримки менш досвідчених працівників.

На основі оцінки за системою «9-Box» можна сформувати групи співробітників за рівнем їхньої продуктивності та потенціалу. Це дозволяє забезпечити ефективне менторство, визначити оптимальні підходи до навчання та розробити індивідуальні плани розвитку для кожної категорії працівників.

Використання методики «9-Box» у програмах менторства сприяє створенню ефективного середовища для професійного зростання. Такий підхід дозволяє об'єктивно оцінювати потреби співробітників у навчанні, розвивати кадровий потенціал компанії та підвищувати загальну ефективність управління персоналом. Впровадження цієї методики у систему менторства значно покращує процес адаптації нових працівників, прискорює їхнє професійне становлення та підвищує загальну продуктивність організації.

2. Матеріальне та нематеріальне заохочення менторів. Працівники, які виконують функції наставників, не отримують жодних надбавок або додаткових стимулів за свою діяльність, а їхній основний обсяг роботи не зменшується. Навпаки, менторство додає нові обов'язки, такі як навчання, контроль та підтримка працівників, що збільшує навантаження на наставників і може негативно позначатися на їхній основній діяльності. Через це менторство часто сприймається як додатковий тягар, а не як важливий елемент професійного розвитку. Відсутність матеріального або організаційного стимулювання призводить до того, що наставники можуть приділяти менше уваги підопічним, що знижує ефективність програми адаптації та підвищує ризик плинності кадрів серед нових співробітників. Для підвищення якості менторства доцільно розглянути механізми мотивації наставників, зокрема надання додаткових компенсацій або зменшення їхнього основного навантаження.

Матеріальне стимулювання може включати надбавки до зарплати за виконання менторських обов'язків, оплату додаткових годин роботи та компенсацію витрат на професійне навчання. Також доцільно передбачити додаткові привілеї, такі як додаткові дні відпустки.

Нематеріальне заохочення передбачає зменшення навантаження наставників за рахунок перерозподілу їхніх обов'язків, надання можливості кар'єрного зростання, включення в кадровий резерв та врахування наставницької діяльності при розгляді на підвищення. Важливим елементом є офіційне визнання заслуг менторів через нагородження грамотами, подяками та присвоєння статусу «провідного наставника» з відповідним записом у характеристику працівника.

3. Успішна програма менторства базується не лише на ентузіазмі досвідчених працівників, але й на їхній готовності передавати знання у структурованій та ефективній формі. Для цього необхідно створити систему навчання менторів, яка дозволить не лише розвинути

їхні комунікаційні та управлінські навички, а й забезпечить стандартизацію наставницького процесу.

Одним із ключових аспектів формування якісного менторства є цілеспрямована підготовка менторів, що включає спеціалізовані навчальні програми. Така підготовка повинна охоплювати кілька важливих напрямків: розвиток комунікаційних навичок, методики передавання знань та супервізії менторства.

У рамках розвитку комунікаційних навичок слід розуміти, що ментори повинні навчитися ефективно взаємодіяти з підопічними, враховуючи їхній рівень підготовки, особистісні особливості та професійні потреби. Цьому можуть допомогти тренінги з активного слухання, конструктивного зворотного зв'язку та методів мотивації сприятимуть налагодженню продуктивної співпраці.

Важливим аспектом є навчання навичок конфліктного менеджменту, оскільки в процесі менторства можуть виникати ситуації непорозуміння чи опору змінам.

Говорячи про методики передавання знань, то програма має включати навчальні модулі з педагогічних та психологічних методик, що допоможуть ментору краще структурувати навчальний матеріал та адаптувати його до потреб підопічного. А використання методик інтерактивного навчання, моделювання ситуацій та коучингових підходів дозволить підвищити ефективність менторства.

Разом з цим, важливим аспектом є і розвиток навичок зворотного зв'язку, адже оцінка прогресу підопічного повинна бути конструктивною та мотивуючою.

Щоб забезпечити стандартизацію менторської діяльності, необхідно організувати систему супервізії – регулярний моніторинг та підтримку менторів. Це може бути реалізовано шляхом призначення більш досвідчених менторів-наставників, які допомагатимуть новим

наставникам удосконалювати свої навички та вирішувати складні ситуації.

Також важливо проводити періодичне оцінювання ефективності менторської діяльності, аналізуючи успішність підопічних та рівень задоволеності програмою (рис. 3.3).

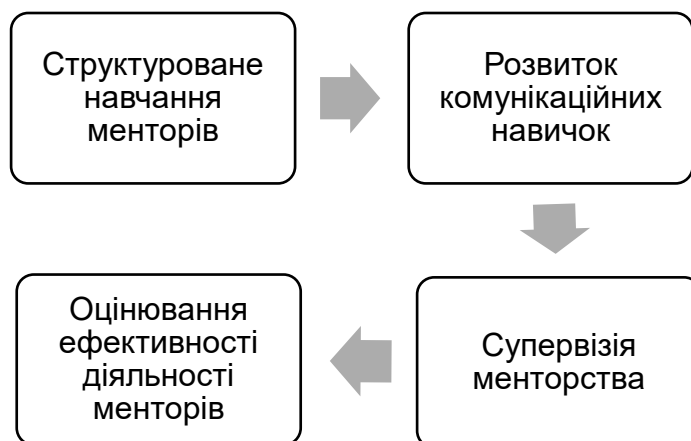


Рисунок 3.3 – Система структурованого навчання менторів

Джерело: побудовано автором

Запровадження структурованої програми навчання менторів забезпечить підвищення їхньої компетентності, стандартизацію процесу менторства та збільшення ефективності передачі знань.

4. Організація системного обміну досвідом між менторами дозволяє аналізувати реальні кейси, обговорювати ефективні методики роботи та розвивати навички комунікації та адаптації до різних професійних ситуацій.

Аналіз практичних ситуацій сприяє не лише вдосконаленню підходів до менторства, а й виробленню єдиних стандартів взаємодії між ментором та підопічним. У процесі менторства можуть виникати різні труднощі, зокрема низька мотивація підопічного, проблеми у взаємодії або труднощі з адаптацією до нових професійних викликів. У

таких випадках колективний аналіз подібних ситуацій дозволяє знайти ефективні шляхи вирішення проблем та запобігти їх повторенню в майбутньому.

Аналіз реальних кейсів у менторстві забезпечує не лише обговорення позитивного досвіду, а й розгляд помилок та труднощів, які можуть виникати у процесі менторства. Це сприяє зменшенню кількості невдалих ситуацій у майбутньому та підвищує загальну ефективність програми менторства. Дослідження таких кейсів відбувається у форматі колективних дискусій, під час яких ментори діляться власним досвідом, розглядають варіанти вирішення конкретних проблем та визначають найефективніші стратегії взаємодії з підопічними.

Групові рефлексії є важливою частиною обміну досвідом, оскільки дозволяють менторам аналізувати власні підходи, оцінювати свої сильні та слабкі сторони та отримувати конструктивний зворотний зв'язок від колег. Такий формат обговорень сприяє не лише професійному розвитку наставників, а й покращенню рівня їхньої психологічної готовності до роботи з підопічними. Обговорення складних ситуацій у колі професійних колег дозволяє зменшити ризик професійного вигорання серед менторів, адже вони отримують моральну підтримку та поради щодо того, як краще долати труднощі у менторстві.

Корисною практикою у процесі менторства є організація внутрішніх круглих столів, що передбачають обговорення стратегій менторства, розгляд реальних ситуацій, обмін досвідом між менторами та аналіз поточних викликів у програмі менторства. Такі зустрічі можуть проводитися регулярно та включати залучення зовнішніх експертів, які надаватимуть професійні рекомендації щодо вдосконалення підходів до менторства.

Під час таких обговорень ментори можуть обмінюватися не лише досвідом, а й корисними матеріалами, інструментами та методиками,

які допомагають покращити ефективність менторства. Запровадження такого формату спілкування дозволяє формувати стандартизовані підходи до менторства, підвищувати рівень компетентності менторів та сприяти впровадженню нових методик роботи з підопічними.

Внутрішні наставницькі круглі столи також є дієвим способом для розгляду актуальних питань, пов'язаних із навчанням нових менторів. Вони можуть включати аналіз ключових проблем у менторстві, обговорення методів залучення нових менторів, а також розгляд ефективних стратегій навчання та оцінки підопічних. Завдяки таким зустрічам формуються чіткі принципи взаємодії між ментором та підопічним, що сприяє уніфікації наставницьких процесів та підвищенню їх ефективності.

Обмін досвідом між менторами є важливим елементом розвитку програми менторства, оскільки дозволяє не лише підвищувати професійний рівень наставників, а й сприяти створенню єдиної корпоративної культури навчання та розвитку персоналу. Регулярні зустрічі, обговорення кейсів, групові рефлексії та наставницькі круглі столи сприяють підвищенню ефективності менторських програм та покращенню взаємодії між наставниками та підопічними (рис. 3.4).

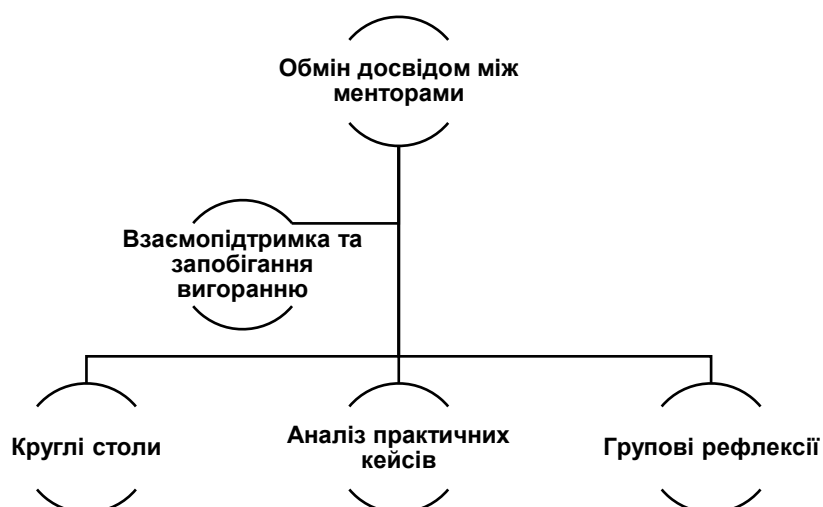


Рисунок 3.4 - Система обміну досвідом між менторами

Джерело: побудовано автором

5. Ефективність менторства значною мірою залежить від постійного професійного розвитку менторів, що вимагає систематичного підходу до їхнього навчання та вдосконалення. Для цього необхідно запровадити індивідуальні плани розвитку менторів, які дозволять структурувати процес їхнього професійного зростання, відстежувати прогрес та визначати напрями подальшого вдосконалення.

Індивідуальний план розвитку наставника є комплексним документом, який містить цілі, етапи навчання, ключові компетенції, які потрібно розвивати, а також методи оцінки прогресу. Основною метою такого підходу є забезпечення персоналізованого вдосконалення менторських навичок, що дозволяє зробити процес менторства більш ефективним та адаптованим до потреб організації.

Однією з ключових переваг впровадження індивідуальних планів розвитку є можливість систематичного аналізу компетенцій наставника та визначення тих аспектів його роботи, які потребують удосконалення. Це можуть бути навички комунікації, методи ефективної передачі знань, стратегічне планування навчального процесу чи гнучкість у підходах до різних категорій підопічних.

Запровадження персоналізованого планування дозволяє менторам самостійно визначати зони росту, формувати власні стратегії розвитку та відстежувати власний прогрес. Важливим компонентом таких планів є визначення ключових показників ефективності (KPI), які допомагають оцінити, наскільки успішно ментор справляється зі своїми обов'язками, як покращуються його професійні навички та наскільки ефективним є його внесок у розвиток підопічних.

Розробка індивідуального плану розвитку повинна включати такі ключові елементи:

1) аналіз поточного рівня компетенцій менторів – оцінка сильних і слабких сторін наставника, що дозволяє визначити, у яких аспектах йому необхідно вдосконалюватися.

2) визначення цілей менторства – коротко- та довгострокові цілі щодо вдосконалення навичок комунікації, навчання, управління підопічними тощо.

3) план навчання – визначення необхідних тренінгів, курсів, обговорень або професійних заходів, які сприятимуть розвитку менторських навичок.

4) механізм оцінки прогресу – критерії вимірювання результатів (наприклад, зростання успішності підопічних, покращення відгуків від підопічних, рівень залученості ментора у розвиток наставницької програми).

5) зворотний зв'язок від керівництва та підопічних – аналіз ефективності роботи ментора на основі відгуків працівників, які проходять менторства, та оцінка його внеску у процес навчання персоналу.

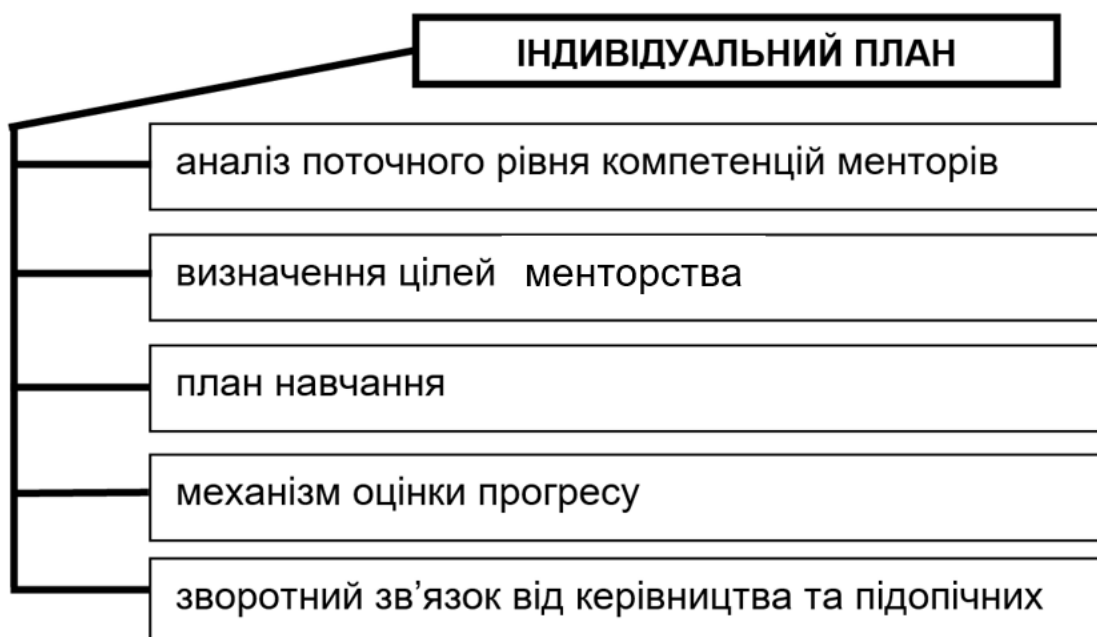


Рисунок 3.5 – Структура запропонованого індивідуального плану

Джерело: побудовано автором

Використання такого підходу сприяє кільком важливим аспектам покращення менторства. По-перше, підвищується якість взаємодії між ментором і підопічним, оскільки наставник отримує можливість системно аналізувати свої сильні та слабкі сторони та адаптувати свої методи навчання відповідно до потреб підопічного.

По-друге, відбувається покращення загальної ефективності програми менторства, адже персоналізований підхід до розвитку менторів дозволяє уникати одноманітних та шаблонних методів навчання, замінюючи їх більш адаптивними та результативними стратегіями менторства.

По-третє, індивідуальні плани розвитку сприяють формуванню сильної наставницької культури в організації. Вони створюють можливість для менторів не лише вдосконалювати власні навички, а й обмінюватися досвідом, сприяючи загальному підвищенню рівня корпоративного навчання.

Зрештою, персоналізоване планування розвитку наставників дозволяє краще інтегрувати систему менторства у загальну стратегію навчання персоналу, забезпечуючи її сталість, гнучкість та результативність. Завдяки чітко визначеним цілям, структурованому навчанню та постійному аналізу ефективності менторства організація може суттєво покращити процес передачі знань, підвищити рівень професійної підготовки персоналу та забезпечити стабільне зростання компетенцій наставників.

6. У філії Державної установи «Центр пробації» оцінювання менторства здійснюється переважно через спілкування з менторами, проте думка підопічних не враховується, що значно ускладнює об'єктивний аналіз ефективності програми. Відсутність системного зворотного зв'язку від нових співробітників не дозволяє визначити реальні проблеми адаптації, зрозуміти, які аспекти менторства потребують покращення, та внести необхідні коригування.

Ефективність менторства значною мірою залежить від наявності чітко структурованого механізму оцінки його результатів, що дозволяє своєчасно визначати сильні та слабкі сторони програми, аналізувати ефективність взаємодії між ментором і підопічним, а також виявляти напрями для вдосконалення процесу навчання. Оптимізація зворотного зв'язку передбачає комплексний підхід, що включає запровадження системи регулярного оцінювання результатів менторства, використання сучасних цифрових інструментів для моніторингу прогресу підопічних та надання рекомендацій щодо подальшого розвитку програми менторства.

Зворотний зв'язок є важливим інструментом управління наставницькими процесами, оскільки дозволяє отримати об'єктивну інформацію про ефективність програми з боку її безпосередніх учасників – як підопічних, так і менторів. Регулярний аналіз цієї інформації сприяє своєчасному внесенню змін до навчальних програм, покращенню взаємодії між наставниками та їхніми підопічними, а також підвищенню загальної результативності процесу менторства.

З метою об'єктивної оцінки ефективності менторства необхідно створити структуровану систему аналізу результатів наставницької діяльності, що базується на зборі та обробці даних від усіх учасників програми. Такий підхід дозволяє не лише оцінити якість роботи менторів, а й зрозуміти, наскільки менторство сприяє професійному розвитку підопічних.

Оцінювання ефективності менторства може здійснюватися за допомогою таких методів:

- опитування підопічних – аналіз їхньої задоволеності менторською програмою, оцінка рівня підтримки з боку наставника, визначення проблемних аспектів навчального процесу.

- вимірювання професійного розвитку підопічних – оцінка змін у їхніх компетенціях, продуктивності та рівні адаптації до робочого процесу.

- збір зворотного зв'язку від менторів – виявлення труднощів у роботі наставників, визначення ефективних методів взаємодії та необхідності додаткової підготовки для менторів.

- аналіз досягнень підопічних після завершення менторської програми – оцінка їхнього професійного зростання, успішності виконання робочих завдань та можливого кар'єрного розвитку.

Зворотний зв'язок від підопічних є одним із ключових інструментів оцінки менторської програми, оскільки саме вони можуть найбільш об'єктивно оцінити якість та ефективність роботи наставника, доступність навчальних матеріалів, рівень підтримки та сприяння професійному розвитку [31].

Опитування підопічних може містити запитання щодо:

- рівня задоволеності взаємодією з ментором;
- якості отриманих знань і навичок;
- ефективності форматів навчання (індивідуальні зустрічі, групові обговорення, онлайн-менторство);
- труднощів, які виникали під час процесу менторства;
- пропозицій щодо вдосконалення навчальної програми.

Не менш важливим є отримання зворотного зв'язку від менторів, що дозволяє оцінити їхню готовність до роботи з підопічними, визначити рівень навантаження, з яким вони стикаються, та виявити необхідність додаткового навчання або методичної підтримки. Аналіз проблем, з якими стикаються наставники, сприятиме удосконаленню програми підготовки менторів та розробці більш ефективних методик менторства.

Регулярний аналіз отриманих даних дозволяє своєчасно виявляти слабкі місця програми менторства, усувати недоліки та впроваджувати вдосконалення, що сприятимуть підвищенню її ефективності.



Рисунок 3.6 – Аналіз ефективності менторської програми

Джерело: побудовано автором

7. Із запровадженням додаткових інструментів, зокрема технологій штучного інтелекту, з'являється можливість більш глибокого та об'єктивного аналізу ефективності менторської програми. А тому використання технологій та штучного інтелекту у програмі менторства відкривають нові можливості для підвищення ефективності менторства, спрощення комунікації між менторами та підопічними, а також удосконалення процесу управління знаннями (рис. 3.7).

Поміж іншого, у діяльності філії як у будь-якого іншого підприємства є зони, які можна автоматизувати, таким чином полегшити роботу HR-спеціалістів. Оскільки в сучасних реаліях ефективне управління персоналом стає критично важливим для успішної роботи будь-якої компанії, особливо в контексті впровадження штучного інтелекту. Одним із ключових етапів цього процесу є пошук та відбір кваліфікованих спеціалістів, які мають необхідні знання і вміння, що відповідають потребам установи як кандидатів-менторів. Використання

технологій ШІ дозволяє значно підвищити точність і ефективність цього процесу, забезпечуючи більш відповідний відбір кадрів [32].

Однак, впровадження ШІ в процес добору персоналу в філії Державної установи «Центр пробації» передбачає вирішення кількох важливих аспектів. По-перше, необхідно забезпечити фінансування для створення нового сектора, включаючи витрати на програмне забезпечення, обладнання та навчання персоналу. По-друге, потрібно вирішити юридичні та регуляторні питання, що можуть включати внесення змін до законодавства та отримання спеціальних дозволів для доступу до закритих реєстрів і систем. Технічна інтеграція нової системи з існуючими інформаційними системами також є критично важливою, щоб уникнути дублювання зусиль і забезпечити ефективність роботи. Нарешті, необхідно організувати навчання для HR-фахівців та інших працівників, які будуть працювати з новою системою, щоб забезпечити її правильне використання і максимальну ефективність. Врахування всіх цих аспектів дозволить зменшити потенційні ризики і забезпечити успішну реалізацію проекту, що значно підвищить ефективність процесу відбору персоналу в філії Державної установи «Центр пробації».

Цифровізація менторства включає кілька ключових напрямів, серед яких створення електронної платформи менторства, використання автоматизованих систем підбору менторів, впровадження чат-ботів та аналітики на основі штучного інтелекту.

Одним із основних завдань цифровізації менторської програми є створення централізованого онлайн-ресурсу, який об'єднуватиме всіх учасників наставницького процесу – як менторів, так і підопічних.

Функціонал такої платформи може включати:

- 1) навчальні матеріали – інтерактивні курси, відеоуроки, вебінари та тестові завдання, що допоможуть підопічним швидше засвоювати необхідні знання.

2) базу запитань-відповідей – розділ з поширеними питаннями та відповідями, що дозволить зменшити навантаження на менторів та сприятиме самостійному навчанні підопічних.

3) форум для обговорень – платформа для комунікації, обміну досвідом та консультацій між менторами та підопічними.

4) систему аналітики та моніторингу результатів – автоматизовані інструменти для відстеження прогресу підопічних, аналізу їхньої активності та оцінки ефективності менторства.

Такі онлайн-платформи дозволяють оптимізувати наставницький процес, зробити його доступним у будь-який час і значно підвищити рівень самостійного навчання працівників

Традиційний процес підбору наставників для підопічних часто базується на ручному аналізі потреб працівника та доступності менторів, що може займати значний час і не завжди дає найкращий результат. Використання штучного інтелекту дозволяє автоматизувати цей процес, підбираючи найбільш відповідного ментора для кожного підопічного.

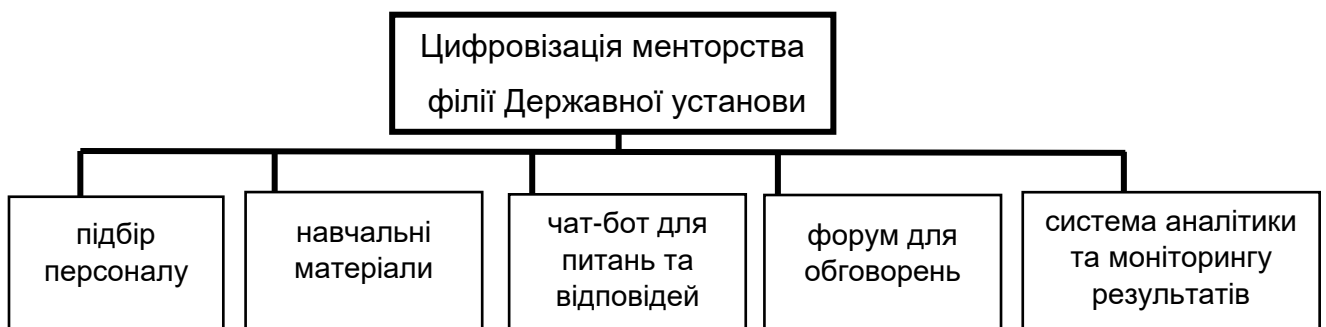


Рисунок 3.7 – Цифровізація менторства у філії Державної установи «Центр пробації»

Джерело: побудовано автором

Алгоритми штучного інтелекту можуть аналізувати:

- 1) рівень компетенцій підопічного – на основі тестувань та самооцінки визначати рівень знань і навичок.
- 2) досвід і компетенції менторів – враховуючи їхню спеціалізацію, професійні досягнення та методи менторства.
- 3) попередній досвід менторства – аналіз ефективності менторів у попередніх програмах.
- 4) персональні уподобання – врахування стилю навчання, інтересів та індивідуальних особливостей як ментора, так і підопічного.

Впровадження таких систем дозволяє мінімізувати суб'єктивний фактор у процесі підбору наставників, скоротити час на прийняття рішень та забезпечити якісний і персоналізований підхід до менторства.

Використання чат-ботів і віртуальних помічників у менторстві також є важливими інструментами автоматизації менторства, оскільки дозволяють надавати працівникам швидкі відповіді на запитання, допомагати у вирішенні стандартних ситуацій та підтримувати постійний зв'язок між ментором і підопічним.

Основні функції чат-ботів у менторстві можуть включати:

- 1) автоматичне надання відповідей на поширені запитання – наприклад, пояснення процедур, надання навчальних матеріалів, рекомендації щодо виконання завдань.
- 2) моніторинг прогресу підопічного – нагадування про зустрічі з ментором, перевірка виконання навчальних завдань.
- 3) організація опитувань та збору зворотного зв'язку – автоматичне проведення оцінювання ефективності менторства через короткі анкети та аналіз отриманих даних.
- 4) персоналізовані поради – на основі історії навчання працівника бот може рекомендувати йому додаткові навчальні ресурси або коригувати навчальний план.

Завдяки використанню чат-ботів наставницький процес стає більш динамічним, доступним та менш ресурсозатратним, дозволяючи менторам фокусуватися на більш складних аспектах менторства.

Штучний інтелект може використовуватися не лише для підбору менторів та автоматизації комунікації, але й для глибокого аналізу ефективності менторської програми. Оскільки завдяки їй можливо відстежувати прогрес працівників у реальному часі – аналіз виконаних завдань, рівень засвоєння матеріалу, активність у програмі менторства; прогнозувати потреби у навчанні – на основі отриманих даних система може прогнозувати, які навички потребують додаткової розробки та які навчальні курси можуть бути корисними для підопічних; аналізувати ефективність менторів – оцінювати, наскільки добре наставники виконують свої функції, які методи навчання дають найкращий результат; формувати персоналізовані рекомендації – штучний інтелект може автоматично генерувати навчальні плани для підопічних, пропонуючи їм найбільш відповідні матеріали та методи навчання [33, с. 317-320].

Впровадження аналітики на основі штучного інтелекту дозволяє зробити менторську програму більш ефективною, прогнозованою та адаптивною до змін у потребах працівників.

З урахуванням зазначеного, алгоритм удосконаленого процесу менторства в філії Державної установи «Центр пробації» як інструмент адаптації новоприйнятих працівників та підтримки досвідченого персоналу представлено у вигляді (рис. 3.8).

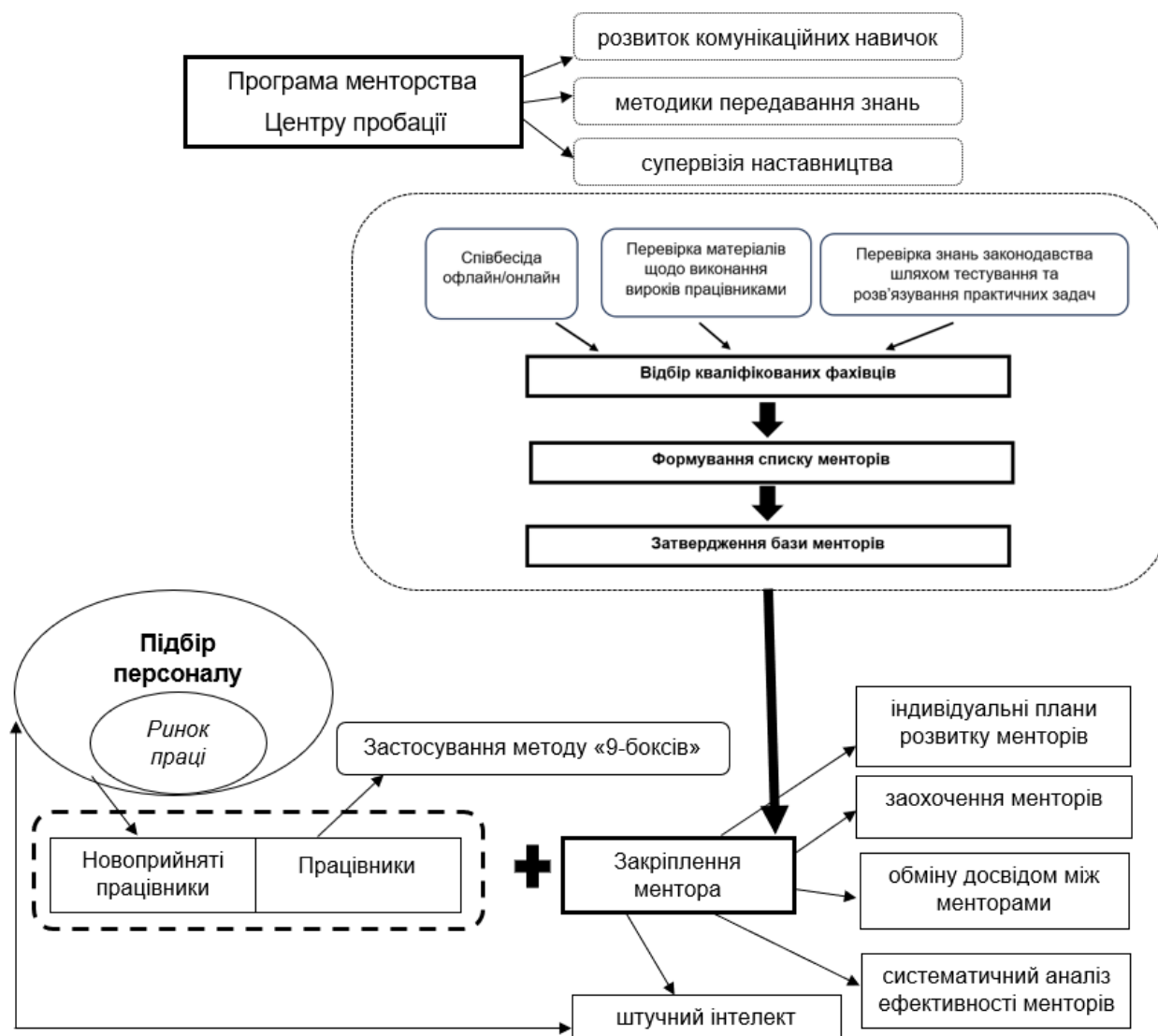


Рисунок 3.8 – Модель удосконалення процесу менторства в філії Державної установи «Центр пробації»

Джерело: побудовано автором

3.2 Економічна та соціальна ефективність запропонованих заходів менторства в філії Державної установи «Центр пробації»

Запровадження системи менторства в філії Державної установи «Центр пробації» має суттєвий вплив як на економічну ефективність організації, так і на соціальні аспекти її функціонування. Однією з основних проблем, яка існує в установі, є висока плинність кадрів, що

призводить до значних витрат на підбір, навчання та адаптацію нових працівників. Економічна ефективність менторської програми полягає у зменшенні цих витрат за рахунок покращення процесу адаптації, скорочення часу входження в посаду та підвищення рівня професійної компетентності співробітників. Проведення такого аналізу дозволить встановити точні суми витрат ,в той час, коли витрати, пов'язані із наданням менторами практичної та методичної допомоги працівникам, які пройшли адаптацію, встановити складно. Оскільки діяльність працівників органу пробації не можливо перевести лише в кількісні показники.

Відсутність матеріального стимулювання наставників, а також надмірне навантаження на них, знижує мотивацію до якісного менторства. Запровадження механізмів матеріального і нематеріального заохочення менторів дозволить підвищити ефективність навчального процесу, що, у свою чергу, зменшить кількість звільнень серед нових працівників. Наприклад, очікуване зниження плинності кадрів на 20-30% сприятиме скороченню витрат на рекрутинг та адаптацію персоналу. Враховуючи, що середня заробітна плата працівника становить 17 000 грн/місяць, а витрати на підбір та навчання одного нового працівника сягають значних сум у вигляді витраченого робочого часу та ресурсів, впровадження ефективної менторської програми дозволить значно оптимізувати бюджет організації [34, с.131].

Основні витрати на заміну одного працівника включають:

- зарплату за період адаптації (3 місяці);
- адміністративні витрати на навчання та підбір персоналу.

Формула розрахунку витрат на одного працівника:

$$B_1 = 3П \times M$$

де B_1 – витрати на адаптацію одного працівника, грн

$3П$ – середня заробітна плата, грн

M – кількість місяців адаптації (3 місяці)

Розрахунок для одного працівника:

$$B_1 = 17000 \times 3$$

Загальні втрати через звільнення працівників:

$$B_{\text{заг}} = B_1 \times N$$

Де $B_{\text{заг}}$ – загальні витрати на звільнених працівників

N – кількість працівників, які не пройшли адаптацію

Розрахунок для 2023 та 2024 років:

$$B_{2023} = 51000 \times 8 = 408000 \text{ грн}$$

$$B_{2024} = 51000 \times 6 = 306000 \text{ грн}$$

Отже, загальні витрати на звільнених працівників у 2023 році становили 408 000 грн, а у 2024 році 306 000 грн. Це дозволило зекономити 102000 грн (таб. 3.1).

Таблиця 3.1 – Витрати на плинність кадрів у 2023-2024 рр.

Рік	Кількість звільнень	Витрати на заміну одного працівника (грн)	Загальні витрати (грн)
2023 рік	8	51 000	408 000
2024 рік	6	51 000	306 000
Економія	-	-	102 000

Джерело: побудовано автором

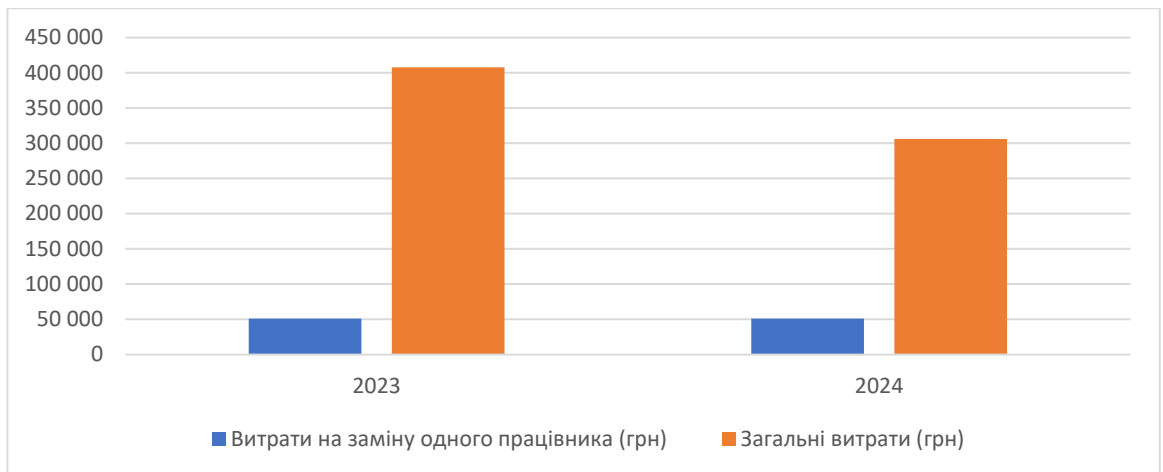


Рисунок 3.9 – Витрати на плинність кадрів у 2023-2024 рр.

Джерело: побудовано автором на підставі таблиці 3.1

Очікуване зниження плинності кадрів після впровадження ефективної системи менторства становить 20-30%. Визначимо можливу економію:

$$V_{\text{економія}} = V_{2024} \times \frac{P}{100}$$

де P – прогнозоване зниження плинності кадрів у %

$V_{\text{економія}}$ – очікувані зекономлені кошти

Для 20% зниження:

$$V_{\text{економія}_{20\%}} = 306000 \times \frac{20}{100} = 61200 \text{ грн}$$

Для 30% зниження:

$$V_{\text{економія}_{30\%}} = 306000 \times \frac{30}{100} = 91800 \text{ грн}$$

Отже, за рахунок ефективного менторства філія Державної установи «Центр пробації» може зменшити витрати на плинність кадрів на 61 200 – 91 800 грн щороку.

Загальний економічний ефект від зниження звільнень та оптимізації процесу адаптації визначається за формулою:

$$E_{\text{заг}} = \Delta B + B_{\text{економія}}$$

де $E_{\text{заг}}$ – загальна економія за рахунок покращення менторства

Розрахунок для 20% зниження плинності:

$$E_{\text{заг}_{20\%}} = 102000 + 61200 = 163200 \text{ грн}$$

для 30% зниження плинності:

$$E_{\text{заг}_{30\%}} = 102000 + 91800 = 193800 \text{ грн}$$

Таким чином, після впровадження ефективної системи менторства, загальна економія коштів може скласти 163 200 – 193 800 грн на рік.

Окрім економічного ефекту, удосконалення процесу менторства в філії Державної установи «Центр пробації» має значний соціальний вплив. Ефективна програма сприятиме формуванню стабільного кадрового складу, підвищенню рівня професійної компетентності працівників та покращенню загального психологічного клімату в колективі.

Однією з ключових соціальних проблем, які виникають через відсутність належної системи менторства, є високий рівень стресу серед нових працівників. Відсутність чітких механізмів адаптації та підтримки з боку досвідчених співробітників призводить до тривалого періоду входження в роботу, що негативно позначається на продуктивності персоналу. Внаслідок цього у перші місяці роботи працівники відчувають невпевненість у своїх діях, що може знижувати якість виконання службових обов'язків та створювати додаткове навантаження на керівників підрозділів.

Запровадження системного менторства дозволить значно скоротити адаптаційний період новоприйнятих співробітників. За умови впровадження комплексної програми підтримки, період повної

продуктивності нового працівника може скоротитися з 6-12 місяців до 3-6 місяців. Це означає, що замість року поступового освоєння посадових обов'язків працівник зможе повністю інтегруватися в колектив та ефективно виконувати свою роботу вже через кілька місяців після прийому на посаду.

Ще одним важливим соціальним аспектом менторства є підвищення рівня ефективності праці. Оскільки вони швидше опановують професійні навички та отримують необхідну підтримку в процесі роботи. Завдяки цьому керівники підрозділів можуть зменшити витрати часу на коригування помилок та підвищити загальний рівень ефективності всієї установи.

Крім того, програма менторства сприятиме зміцненню корпоративної культури та покращенню командної взаємодії. Формування довірчих відносин між наставниками та підопічними сприятиме налагодженню внутрішньої комунікації, що, у свою чергу, покращить робочий мікроклімат у філії Державної установи «Центр пробації». Працівники, які отримують належну підтримку на початкових етапах роботи, у подальшому демонструють більшу лояльність до організації, що позитивно позначається на стабільності кадрового складу та зниженні рівня плинності кадрів.

Таким чином, реалізація програми менторства в філії Державної установи «Центр пробації» матиме не лише фінансові вигоди, а й суттєві соціальні переваги.

Висновок до розділу 3

У ході дослідження проаналізовано сучасний стан та ефективність системи менторства в філії Державної установи «Центр пробації», а також визначено ключові проблеми, які перешкоджають її ефективному функціонуванню. Зокрема, виявлено такі основні недоліки: відсутність

матеріального та нематеріального стимулювання наставників, надмірне навантаження на них, нестандартизованість наставницьких процесів, обмежена система оцінки ефективності менторства та відсутність цифрових інструментів для оптимізації навчання та контролю за адаптацією нових співробітників.

З метою вдосконалення процесу менторства запропоновано системний підхід, який включає: застосування методу «9-боксів» при визначенні працівників, які потребують менторської підтримки; матеріальне та нематеріальне заохочення менторів; створення структурованої системи навчання менторів; організація системного обміну досвідом між менторами дозволяє аналізувати реальні кейси, обговорювати ефективні методики роботи створення структурованого аналізу ефективності менторів; складення індивідуального плану розвитку менторів; запровадження системного зворотного зв'язку від співробітників; запровадження технологій штучного інтелекту.

Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів показала, що їхнє впровадження сприятиме значному зниженню плінності кадрів (на 20-30%), що дозволить зекономити від 163 200 до 193 800 грн на рік за рахунок скорочення витрат на підбір, навчання та адаптацію нових співробітників. Крім того, запропонована система менторства дозволить скоротити адаптаційний період з 6-12 місяців до 3-6 місяців, що прискорить досягнення новими працівниками повної продуктивності та зменшить навантаження на керівників підрозділів.

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

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

ВИСНОВКИ

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

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

Досліджено ключові аспекти процесу менторства, його функції, моделі та роль у професійній діяльності працівників органів пробації. Визначено, що для забезпечення якісного менторства необхідна стандартизація процесів, створення єдиної системи підтримки менторів та підопічних, а також застосування цифрових технологій для оптимізації цього процесу.

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

Запропоновано комплекс заходів для удосконалення менторської програми, який включає розробку нормативного забезпечення процесу менторства, формування єдиної бази менторів, впровадження системи мотивації для менторів, стандартизацію навчальних програм та оцінку ефективності менторства. Важливим напрямом розвитку також є

цифровізація процесу менторства через впровадження онлайн-платформи, використання штучного інтелекту для аналізу прогресу підопічних та автоматизацію комунікації між учасниками програми.

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

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

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

Окрім стимулювання менторів, особливу увагу приділено розробці індивідуальних планів розвитку менторів, які дозволять

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

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

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

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кравчук О., Остащук І. Присяги Стародавньої Греції. Вісник Львівського університету. Серія філос.-політолог.студії. 2023. Випуск 51, с. 55–62.
2. Науковий часопис Українського державного університету імені Михайла Драгоманова. Серія 5. Педагогічні науки: реалії та перспективи. 2024. Вип. 98. С. 128-132. URI: <https://dspace.kmf.uz.ua/jspui/handle/123456789/4271> .
3. Клаттербак Д. Кожному потрібен ментор: розвиток талантів на робочому місці. 3-тє вид. Лондон: Chartered Institute of Personnel and Development, 2001. С.158.
4. Ліпич Л. Г., Кушнір М. А. Менторство як інструмент розвитку професійних можливостей працівників підприємства. Економічний простір, 2024, Вип. 191. С. 137-141.
5. Крісп Г., Крус І. Менторство студентів коледжу: критичний огляд літератури за період 1990–2007 років. Дослідження у вищій освіті, 2009, № 50(6). С. 525–545.
6. Мотуз Т. В., Уманець А. В. Організація професійного розвитку вчителів у процесі педагогічного наставництва. The 2nd International scientific and practical conference “Innovations in education: prospects and challenges of today”, 16-19 січня 2024 р., Софія, Болгарія. International Science Group, 2024. С. 225.
7. Кульбач Л., Швидун Л., Міхіна Н. Освітній коучинг як ефективна технологія навчання здобувачів освіти досягненню життєвого успіху. Вісник науки та освіти, 2023, Вип. 6(12).
8. Великий тлумачний словник сучасної української мови: 250000 / уклад. та голов. ред. В. Т. Бусел. Київ; Ірпінь: Перун, 2005. VIII, 1728 с. URI: <http://irbis-nbuv.gov.ua/ulib/item/UKR0000989> .

9. Дорошкевич К. О., Івасюк В. В., Іськів О. В. Стратегія і тактика інноваційного розвитку підприємств: сутність і взаємозв'язок понять. Бізнес Інформ. 2020. №2. С. 88–94. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-2-88-94> .

10. Дзюба Н. Програми наставництва в молодіжній роботі як ефективний метод розвитку молоді (досвід західних країн та США)/ Молодіжна політика та молодіжна робота: матеріали 5-ої всеукраїнської наук.-практ. конф., 18 грудня 2020 р., м. Дніпро – Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2021. – С. 20-23/ URI: https://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/164465/2020_11_material_conference_2020-12-18-20-23.pdf?sequence=1 .

11. Клягін Ю., Березяно Т. Формування успішної бізнес-моделі підприємства. Universum, 2024, № 14. С. 80-88. URI: <https://archive.liga.science/index.php/universum/article/view/1362/1372> .

12. Білецький Р. Р. Проектування кар'єрної стратегії персоналу підприємства на основі застосування Hard skills і Soft skills на прикладі ТОВ «Альпмонтаж», м. Хмельницький. 2023. URI: <https://elar.khmn.edu.ua/handle/123456789/15481> .

13. Ілюхіна Ю. А. Управління людськими ресурсами в органах публічної влади : дипломна бакалаврська робота за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування / Ю. А. Ілюхіна ; наук. кер. С. М. Невмержицька. – Київ : КНУТД, 2023. – 72 с. URI: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/24393> .

14. Жигайло Н. В. Управління професійним розвитком персоналу організації (Doctoral dissertation, Тернопіль, ЗУНУ). 2023. URI: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/50614/1/%D0%96%D0%B8%D0%B3%D0%B0%D0%B9%D0%BB%D0%BE_%20%D0%9C%D0%95%D0%9D%D0%A3%D0%9F%D0%BC-21%20.pdf .

[%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8-%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B0%D0%BF%D1%96%D1%97-%D0%B4%D0%BB%D1%8F-%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BE-2/](#)

(дата звернення: 12.01.2025).

20. Полиця З. А. Оцінювання ефективності професійного добору персоналу. Соціально-трудова сфера: досвід та інновації: зб. тез доповідей студентівучасників платформи кафедри соціоекономіки та управління персоналом у межах 88-ї загальноуніверситетської студентської наукової конференції «Інноваційні ідеї та креативні проекти в цифровій екосистемі»; 17-18 травня 2021 р. — К. : КНЕУ, 2021. — 152 с.

21. Муляр, В. О. Підвищення ефективності оцінювання якості персоналу підприємства: дип. роб. бак.: 051 Економіка / Муляр Вікторія Олександрівна. — Київ, 2023. — 96 с. URI: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/59694> .

22. Державна установа "Центр пробації". Про Державну устанovu "Центр пробації". URI: <https://www.probation.gov.ua/%D0%BF%D1%80%D0%BE-%D0%B4%D1%83-%D1%86%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%80-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97/> .

23. Закон України «Про пробацію»: Закон від 05.02.2015 № 160-VIII. База даних «Законодавство України». URI: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/160-19> (дата звернення: 02.01.2025).

24. Закон України «Про державну кримінально-виконавчу службу України»: Закон від 23.06.2005 № 2713-IV. База даних «Законодавство України». URI: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2713-15#Text> (дата звернення: 02.01.2025).

25. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971 № 322-VIII. База даних «Законодавство України». URI: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 02.01.2025).

26. Бережна Ю. І. Механізм мотивації персоналу : робота на здобуття кваліфікаційного ступеня бакалавра : спец. 051 - економіка / наук. кер. Ю. О. Мазін. Суми : Сумський державний університет, 2021. 50 с. URI: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85202> .

27. Друзюк П. І. Модернізація системи забезпечення персоналу в організації (Doctoral dissertation, Тернопіль, ЗУНУ). 2023. URI: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/50612/1/%D0%94%D1%80%D1%83%D0%B7%D1%8E%D0%BA.%20%D0%9C%D0%95%D0%9D%D0%A3%D0%9F%D0%BC%20doc.pdf> .

28. Скиба Ю. SWOT-аналіз як інструмент виявлення науково-педагогічного потенціалу українських університетів. Освітологічний дискурс, 2020, 3(30). С. 86. DOI: <https://doi.org/10.28925/2312-5829.2020.3.6> .

29. Шаповаленко Н.Ю. Обґрунтування бізнес-пропозиції щодо підвищення продуктивності праці персоналу підприємства : бакалавр. диплом. робота : 051, Економіка / Шаповаленко Наталія Юріївна ; наук. керівник Андрющенко К. А. ; КНЕУ ім. Вадима Гетьмана, Ф-т економіки та управління, Каф. бізнес-економіки та підприємництва. – Київ, 2023. – 69 с. URI: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/42780> .

30. Юрченко Г. М. Метод 9-grid box в управлінні персоналом на соціальних підприємствах. Наукові записки НаУОА. Серія «Економіка». 2023, № 29(57). С. 36–41.

31. Коробкіна Є. Д. Управління людськими ресурсами на підприємстві : кваліфікаційна робота бакалавра спеціальності 073 "Менеджмент" / наук. керівник В. Г. Воронкова. Запоріжжя: ЗНУ, 2024. 75 с. URI: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/handle/12345/19803> .

32. Залізнюк В.П., Сафонік Н.П., Кая А.С. Сучасні тенденції інноваційної діяльності підприємств України у міжнародному економічному просторі. Економічний вісник Дніпровської політехніки, 2021.

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

34. Прогнозування економічних і соціальних процесів: навч. посіб. / І.В. Буртняк, Г.П. Малицька. 2019. С. 131.