

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Формування програми менторингу як інструменту HR-інжинірингу підприємства (на прикладі ХКП «Електротранс», м. Хмельницький»)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 Економіка

Освітня програма HR-інжиніринг у бізнес-економіці

КВБІНЕ. 023300.01.08.00

Виконала
студентка 2 курсу
група БІНЕМз–23–1



Аріна САВИЦЬКА

Керівник
канд. екон. наук, доцент



Оксана ЧЕРНУШКІНА

Нормоконтролер
канд. екон. наук



Олена МАНТУР-ЧУБАТА

До захисту допускаю:
Завідувач кафедри
HR-інжиніринг у бізнес-економіці
д-р екон. наук, професор



Михайло ВЕДЕРНІКОВ

17 12 2024 р.

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет _____ економіки і управління
Кафедра _____ HR-інжиніринг у бізнес-економіці
Рівень вищої освіти _____ другий (магістерський)
Галузь знань _____ 05 Соціальні та поведінкові науки
Спеціальність _____ 051 Економіка
Освітня програма _____ HR-інжиніринг у бізнес-економіці

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

HR-інжиніринг у бізнес-економіці

 Михайло ВЕДЕРНИКОВ

26 серпня 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Савицька Аріна Олександрівна

1. Тема роботи: «Формування програми менторингу як інструменту HR-інжинірингу підприємства (на прикладі ХКП «Електротранс», м. Хмельницький)».

Керівник роботи Чернушкіна О. О., канд. екон. наук, доцент

Затверджено наказом ректора університету від «26» серпня 2024 р. № 60.

2. Строк подання студентом роботи на кафедру: 06.12.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукові праці дослідників, а також інтернет-публікації, присвячені HR-інжинірингу та менторинговій діяльності, фінансова звітність ХКП «Електротранс».

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1. Теоретико-методичні засади менторингу як інструменту HR-інжинірингу підприємства. 2. Аналіз ефективності управління та особливостей менторингової діяльності на ХКП «Електротранс». 3. Напрями формування ефективної програми менторингу як інструменту HR-інжинірингу ХКП «Електротранс»

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень)

1. Порівняння понять «наставництво», «тьюторинг» та «коучинг» з поняттям «менторинг». 2. Методичний інструментарій менторингу. 3. Модель імплементації менторингу в HR-інжиніринг. 4. Етапи процесу менторингу на підприємстві. 5. Техніко-економічні показники діяльності ХКП «Електротранс» за 2021 - 2023 р. 6. Показники ефективності управління на ХКП «Електротранс» за 2021 – 2023 рр. 7. Показники адаптації респондентів із різним типом трудової мотивації. 8. Заходи з

адаптації в ХКП «Електротранс». 9. Процедура залучення персоналу на
«Електротранс». 10. Процес адаптації персоналу в ХКП «Електротранс».
Пропоновані інструменти адаптації персоналу на ХКП «Електротранс».
Характеристика моделей розвитку та реалізації менторингу в HR-інжинірингу
«Електротранс». 13. - Концепція інтеграції менторингу в HR-інжиніринг
«Електротранс». 14. Порядок процедур оцінювання менторингу на
«Електротранс».

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прий

7. Дата видачі завдання «26» серпня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва розділу кваліфікаційної роботи	Строк виконання	Примітк
Теоретичний розділ	21.10.2024 р. - 10.11.2024 р.	Виконав
Аналітично-дослідницький розділ	11.11.2024 р. - 20.11.2024 р.	Виконав
Проектно-рекомендаційний розділ	21.11.2024 р. - 30.11.2024 р.	Виконав
Рецензування роботи	01.12.2024 р. - 05.12.2024 р.	Виконав
Підготовка роботи до захисту (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль)	06.12.2024 р. - 10.12.2024 р.	Виконав
Захист кваліфікаційної роботи	11.12.2024 р. - 27.12.2024 р.	

Студент


 Підпис

Аріна САВИЦЬКА

Керівник кваліфікаційної
 роботи


 Підпис

Оксана ЧЕРНУШКА

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота «Формування програми менторингу як інструменту HR-інжинірингу підприємства (на прикладі ХКП «Електротранс», м. Хмельницький)».

Виконала студентка гр. БНЕМз-23-1 Савицька А. О., керівник Чернушкіна О. О., канд. екон. наук, доцент.

Обсяг – 61 с., 13 рис., 17 табл., 45 джерел.

Ключові слова: HR-інжиніринг, менторинг, програма менторингу, адаптація персоналу, розвиток персоналу.

Мета кваліфікаційної роботи – обґрунтування теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо формування ефективної програми менторингу як інструменту HR-інжинірингу підприємства.

Об'єктом дослідження є процес менторингу в HR-інжинірингу підприємства.

У першому розділі наведено теоретико-методичні засади менторингу як інструменту HR-інжинірингу підприємства.

У другому розділі здійснено аналіз ефективності управління та особливостей менторингової діяльності на ХКП «Електротранс».

Третій розділ присвячено напрямкам формування ефективної програми менторингу як інструменту HR-інжинірингу ХКП «Електротранс», а саме: запропоновано удосконалення процесу адаптації працівників підприємства; обґрунтовано концепцію інтеграції менторингу в HR-інжиніринг ХКП «Електротранс»; розроблено систему оцінювання і прогнозування результативності менторингу на ХКП «Електротранс».

17.12.2024 р.

Дата



Підпис

ЗМІСТ

	С.
Вступ	5
1 Теоретико-методичні засади менторингу як інструменту HR-інжинірингу підприємства	8
1.1 Менторинг: зміст, інструменти, техніки комунікації, основні сфери застосування	8
1.2 Процес менторингової діяльності підприємства	12
1.3 Використання менторингу для стимулювання працівників підприємства.....	17
Висновки до розділу 1	21
2 Аналіз ефективності управління та особливостей менторингової діяльності на ХКП «Електротранс».....	23
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства та аналіз основних техніко-економічних показників	23
2.2 Організація процесу адаптації персоналу ХКП «Електротранс»	28
2.3 Формування програми менторингу на робочому місці	33
Висновки до розділу 2	39
3 Напрями формування ефективної програми менторингу як інструменту HR-інжинірингу ХКП «Електротранс»	41
3.1 Удосконалення процесу адаптації працівників підприємства	41
3.2 Концепція інтеграції менторингу в HR-інжиніринг ХКП «Електротранс»	49
3.3 Оцінювання і прогнозування результативності менторингу на ХКП «Електротранс».....	53
Висновки до розділу 3	57
Висновки	59
Перелік джерел посилання	62
Додатки	67

ВСТУП

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються активним розвитком інноваційної діяльності та вдосконаленням управлінських процесів, виникають нові підходи до активізації працівників. Традиційні бізнес-процеси зазнали значних змін, що вимагає від адміністрації гнучкого й компетентного управління, а від персоналу – готовності адаптуватися до змін і нових реалій у виконанні професійних обов'язків. Особливий акцент робиться на розвиток лідерського потенціалу, персоналізоване навчання, генерування креативних ідей та їх реалізацію в діяльності підприємства. У цьому контексті зростає інтерес до активізації через професійний та особистісний розвиток працівників.

HR-інжиніринг постійно перебуває у фокусі наукових досліджень, оскільки результати діяльності економічних суб'єктів значною мірою залежать від якісної роботи персоналу та ефективності комунікацій. У цьому контексті така форма взаємодії, як менторинг, інтегрований в HR-інжиніринг, стає найбільш ефективним інструментом впливу на фізичний і інтелектуальний потенціал працівників.

Проблематика менторингу досліджувалась багатьма науковцями у різних галузях. Серед відомих дослідників, які зробили значний внесок у вивчення менторингу, можна виділити: Asukaa E., Halarib C., Halari M., Vozeman B., Feeney M., Бовш Л., Бойченко М., Босовська М., Брусенко Н., Веденіна Ю., Вороновська М., Дорошкевич К., Івасюк В., Кушнір М., Ліпич Л., Обруч Г., Радченко В., Сакун Л., Смірнов С. та інші. Проте, науковцями ще недостатньо з'ясовано особливе значення феномену менторингу та особливості його застосування у практичній діяльності підприємств та організацій.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо формування ефективної програми менторингу як інструменту HR-інжинірингу підприємства.

Досягнення мети кваліфікаційної роботи передбачає реалізацію конкретних

завдань:

- обґрунтувати теоретико-методичні засади менторингу як інструменту HR-інжинірингу підприємства;
- провести аналіз ефективності управління та особливостей менторингової діяльності на ХКП «Електротранс»;
- надати рекомендації щодо напрямів формування ефективної програми менторингу як інструменту HR-інжинірингу ХКП «Електротранс».

Об'єктом дослідження виступає процес менторингу в HR-інжинірингу підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних та прикладних засад формування ефективної програми менторингу як інструменту HR-інжинірингу ХКП «Електротранс».

Дослідження сутності менторингу та особливостей його впровадження здійснювалося із застосуванням загальнонаукових методів, таких як узагальнення, абстрагування та аналіз. Це дозволило визначити ключові аспекти дефініції, обґрунтувати теоретичну основу та розробити модель інтеграції менторингу в HR-інжиніринг. Інформаційною базою для аналізу слугували наукові праці дослідників, а також інтернет-публікації, присвячені HR-інжинірингу та менторинговій діяльності, фінансова звітність ХКП «Електротранс».

Практичне значення одержаних результатів розкриваються у формуванні методичного підґрунтя для розробки нових стратегій формування програми менторингу як інструменту HR-інжинірингу підприємства.

Робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків, переліку джерел посилання, додатків. Обсяг основного тексту становить 61 сторінку, включає 17 таблиць, 13 рисунків. Перелік джерел посилання складається з 45 найменувань.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МЕНТОРИНГУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ HR-ІНЖИНІРИНГУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Менторинг: зміст, інструменти, техніки комунікації, основні сфери застосування

Культура менторингу та її еволюція має філософську інтерпретацію, вперше проголошену в давньогрецькій культурі Гомером. Починаючи з 8 століття до н.е. природа, зміст та інструменти менторингу та взаємодії формувалися та вдосконалювалися під впливом соціокультурного, технологічного та економічного середовищ і розвитку інноваційних тенденцій. У наукових та економічних джерелах менторинг зазвичай визначається як метод навчання, заснований на взаємодії між досвідченими експертами, які володіють знаннями, навичками та досягненнями у певній сфері, і менш досвідченими фахівцями, новачками [1].

Менторинг також розглядається як процес впровадження концепції, що базується на обміні знаннями в професійному середовищі з метою адаптації до нових умов і сприяння кар'єрному розвитку. Він застосовується як на адміністративному рівні, де допомагає управляти бізнесом у ситуаціях підвищеного ризику, так і на рівні організаційного управління, спрямованого на підвищення ефективності використання людського потенціалу та продуктивності праці персоналу.

Відсутність чітких досліджень і дискусій щодо термінології (оскільки переклади з англійської часто ототожнюють менторинг із такими поняттями, як тьюторинг, коучинг тощо) спричиняє труднощі у впровадженні ефективних форм і методів менторингу в діяльність суб'єктів господарювання. Тому важливим завданням є уточнення змісту менторингу для розробки дієвого HR-інжинірингу (таблиця 1.1) [2].

Таблиця 1.1 – Порівняння понять «наставництво», «тьюторинг» та «коучинг» з поняттям «менторинг»

Зміст	Спільні характеристики з менторингом	Відмінні характеристики від менторингу
Наставництво		
Взаємодія, у якій досвідчений і компетентний фахівець сприяє освоєнню необхідних навичок та адаптації до професійного середовища	Надання консультацій та допомоги у розвитку конкретних компетенцій, що супроводжується психологічною підтримкою працівника і може поєднувати в собі елементи інших форм і процесів, таких як менторинг, тьюторинг або коучинг	Навчання безпосередньо на робочому місці під керівництвом фахівця, який володіє необхідними знаннями та демонструє правильні способи виконання завдань.
Тьюторинг		
Метод індивідуалізованого навчання, що базується на прямій особистій взаємодії	Розкриття потенційних можливостей і стимулювання мотивації співробітника	Індивідуальне навчання, спрямоване на поглиблення знань і розвиток навичок
Коучинг		
Розвиток і нове усвідомлення, виявлення та реалізація потенціалу особистості, особистісне вдосконалення та досягнення поставлених цілей	Розвиток та вдосконалення soft і hard skills, що базується на принципах синергії, взаємної відповідальності, професіоналізму та експертності	Робота з виявленими під час тренінгу потребами, яка не включає інші форми і процеси, але передуючи чи супроводжує менторинг та наставництво

Порівняння понять «наставництво», «тьюторинг» та «коучинг» з поняттям «менторинг» дозволило виявити їх спільні риси:

- це форма комунікації щодо розвитку людських ресурсів (окремих осіб і груп);
- клієнтами послуг є працівники або керівництво підприємства.

У наставництві, тьюторингу, менторингу та коучингу використовуються різноманітні інструменти та техніки комунікації між фахівцями (носіями компетенцій) та працівниками (реципієнтами компетенцій), серед яких ключовим є зворотний зв'язок. Методика менторингу, зокрема, базується на діагностичних аспектах, що дозволяють виявити слабкі місця в знаннях і навичках працівників.

Менторинг можна розглядати як форму диференційованої комунікації, що ґрунтується на діагностиці клієнта і включає процеси консультування, розвитку компетентностей та психологічної підтримки, спрямовані на мотивацію його до

розвитку, формуючи таким чином методологічний інструментарій для компетентнісного HR-інжинірингу (рисунок 1.1) [3].

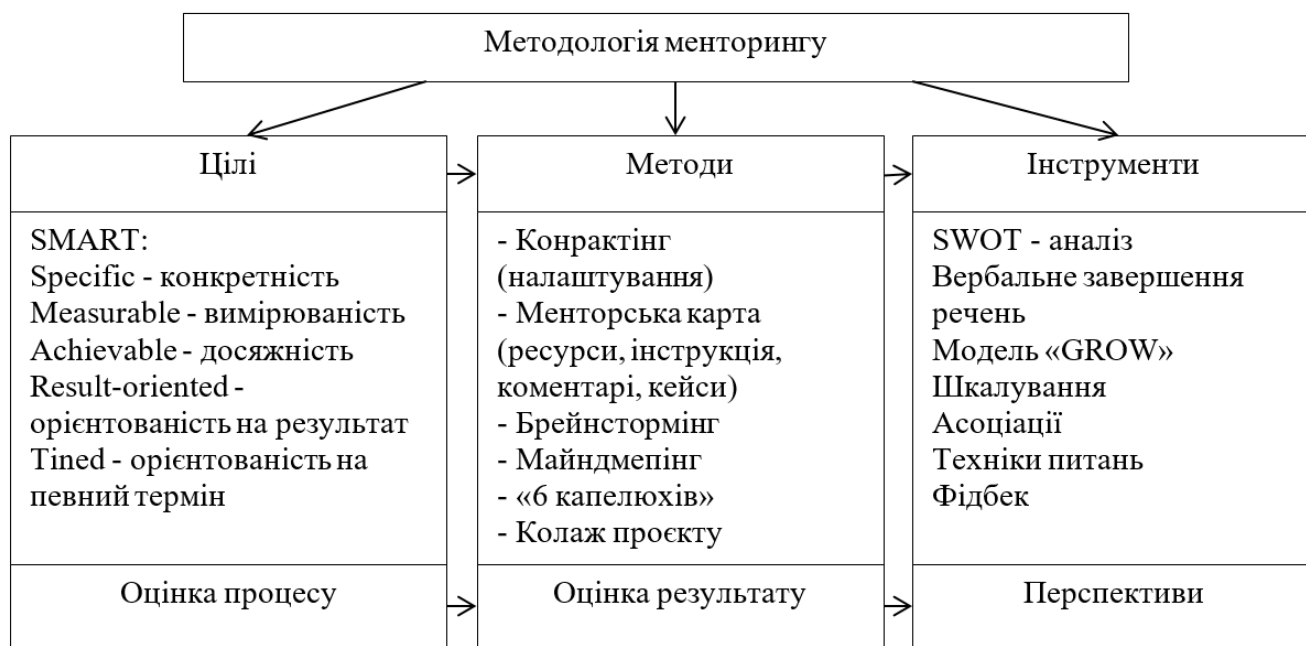


Рисунок 1.1 - Методичний інструментарій менторингу

Формування методичного інструментарію менторингу базується на цільовому підході до організації взаємодії між ментором і менті (працівником, групою), де напрямки співпраці визначаються конкретними методами. Особлива увага приділяється таким методам, як майндмепінг та метод «шести капелюхів», які допомагають розвивати здатність структурувати думки, бізнес-процеси, ідеї та проектні рішення.

Метод «шести капелюхів» передбачає шість різних способів мислення при розв'язанні проблеми: аналіз фактів, емоційне (інтуїтивне) мислення, критичне оцінювання, логічне і проактивне мислення, творче мислення, а також аналіз і контроль, що допомагає структурувати рішення та оцінити інноваційність підходів. Одним із інструментів менторингу є модель системного вирішення проблем GROW [4].

Описана методологія визначає концептуальні цілі та практичні перспективи інтеграції менторингу в стратегію HR-інжинірингу. Аналіз характеристик

менторингу, його методологічних інструментів та їх адаптація до цілей HR-інжинірингу дозволили створити модель впровадження менторингу, яка ілюструє його структуру та сфери застосування в контексті ключових аспектів ефективності бізнесу (рисунок 1.2) [5].



Рисунок 1.2 - Модель імплементації менторингу в HR-інжиніринг

Надаючи консультації, ментор формує фокус професійного розвитку, ідентифікує проблеми, оцінює їх складність та прописує інструменти для вирішення проблем. Коучинг допомагає співробітникам на різних рівнях HR-інжинірингу набути конкретних знань і навичок [6].

Менторинг може використовуватися для уточнення деталей складних тем або для вивчення нових програмних продуктів і технологій. Рекомендації зосереджені на сферах з конкретними засобами впровадження системи

менторингу: спонсорство (пошук правильної бажаної посади або кола спілкування для професійного зростання), цілепокладання (вибір сфер особистісного розвитку, які найкраще слугуватимуть їхній кар'єрі та формуванню правильної самооцінки) та управління часом, планування дій (стратегія і тактика дій, організація взаємовідносин).

Бадді – це тип менторингу, який в основному передбачає розвиток неформальних стосунків, які підтримують менті, особливо під час онбордингу (адаптації до нової посади). Внаслідок реалізації процесів менторингу в HR-інжинірингу очікуються такі позитивні результати [7]:

- розкриття прихованого потенціалу персоналу та генерація інноваційних рішень в розробці та впровадженні бізнес-процесів;
- підвищення лояльності персоналу до підприємства;
- підвищення впевненості та професійної компетентності персоналу;
- самореалізація та самоактуалізація ментора та менті;
- менті в майбутньому стають менторами.

Культура менторингу забезпечує передачу корпоративних стандартів якості та цінних компетенцій (м'яких і твердих навичок), підвищує мотивацію та відданість працівників, розвиває лідерські якості, підвищує продуктивність, психологічну адаптацію, що позитивно впливає на фінансові показники.

Отже, менторинг, який наразі знаходиться на початковому етапі розвитку, має позитивні перспективи для впровадження. Однак, його інтеграція ускладнюється через відсутність єдиної цифрової платформи (мобільного веб-сайту) для бізнес-менторів, що є стандартом міжнародної практики, а також через брак розвиненої практики менторингу.

Впровадження методологій та методик менторингу може значно підвищити ефективність роботи персоналу, зокрема шляхом розвитку комунікативних та професійних компетенцій, подолання психологічних бар'єрів і покращення інтелектуальної та фізичної підготовки. Це є важливим елементом для підприємств та організацій [8].

Порівняння змісту понять менторингу, тьюторингу та коучингу дозволило

визначити менторинг як форму диференційованої комунікації, що ґрунтується на діагностиці рівня компетентності суб'єкта (менті) та потреби в його розвитку і вдосконаленні; консультуванні та супроводі прийняття управлінських рішень реципієнтом (менті) з метою розвитку професійно-особистісного потенціалу та мотивації, компетентності, включаючи процес психологічного супроводу.

Менторинг потрібно впроваджувати з використанням портфеля методичних інструментів, які логічно випливають з цілей, завдань, результатів менторингу, потреб менті та культури взаємовідносин ментора і менті (працівника, команди, колективу підрозділу).

Дослідження особливостей менторингу, його методичного інструментарію та його проєкція на цілі HR-інжинірингу дозволило сформуванню модель впровадження менторингу, яка відображає структурну конфігурацію технік менторингу та сфер застосування, що забезпечують його ефективність.

Менторинг – це метод персоналізованого навчання, який передбачає формування унікальної системи взаємовідносин, в якій одна людина (ментор) надає підтримку для отримання нових знань, розвитку та прогресу іншої (менті). Для забезпечення комплексного підходу до реалізації менторингової діяльності та забезпечення її ефективності рекомендується використовувати системний та структурований підхід. В основі цього лежить концепція розгляду менторингу як процесу, що являє собою низку певних завершених етапів (інформаційне забезпечення, визначення ключових компетенцій, проведення менторингових сесій, використання системи мотиваційних інструментів, набуття бажаних компетенцій та оцінювання результатів менторингу).

1.2 Процес менторингової діяльності підприємства

Зростання інтересу та популярності менторингу в сучасному бізнес-середовищі можна пояснити наступними факторами [9]:

- ментальна нестабільність через корпоративну реструктуризацію та скорочення штатів, що призводить до зниження довіри працівників до керівництва підприємства;

- підвищена чутливість керівників до проблем у своїх командах;

- відсутність мотивації до організаційних змін на підприємстві, брак кваліфікованих працівників;

- інноваційні процеси на підприємствах як складова інноваційної діяльності;

- необхідність ефективного планування.

Для ефективного впровадження менторингу в діяльність підприємств процес менторингу необхідно представити як низку етапів, викладених у відповідній послідовності. В економічній літературі та практиці консалтингових фірм і коучингових організацій розроблено низку програм впровадження менторингу.

Менторинг на підприємстві має здійснюватись в такій послідовності: діагностика проблеми, формування плану роботи, спостереження за роботою менті, спільна робота, самостійна діяльність менті, професійне обговорення результатів і надання зворотного зв'язку [10]. Заслужують на увагу питання методичного та нормативно-правового забезпечення процесу менторингу. Ці аспекти узгоджуються в межах програми менторингу, управління якою також можна поділити на кілька етапів [11]:

- розробка програми (постановка цілей, визначення критеріїв відбору менторів та оцінки програми, створення системи мотиваційних інструментів, вибір формату проведення сесій менторингу);

- управління програмою (визначення відповідальних, розробка систем комунікації та управління, стратегій розвитку персоналу);

- реалізація програми (відбір менторів і менті, проведення сесій, моніторинг);

- оцінювання програми менторингу.

У цьому випадку доцільно розглядати управління програмами менторингу через функціональний підхід, оскільки пропонується перехід від створення

програм менторингу до їхнього управлінського супроводження. Як відомо, управління програмами менторингу є специфічною функцією менеджменту, що реалізується через основні його функції, що може призвести до дублювання етапів планування на різних стадіях. Крім того, процес економічного оцінювання є складовою частиною кожної з цих функцій і не є заключним етапом управлінського процесу. Відповідно до першої (рефлексивної) моделі, менторинг проводиться в чітко визначеному порядку (рисунок 1.3) [12].

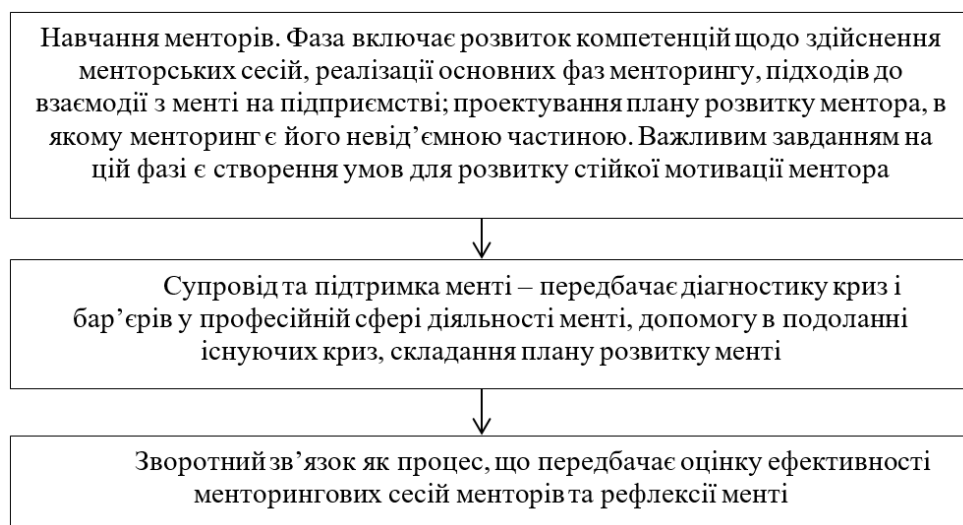


Рисунок 1.3 - Порядок здійснення менторингу

Міжнародна федерація коучингу (ICF) визначає різні етапи менторингової діяльності в залежності від типу менторингу, що застосовується на підприємстві, з урахуванням специфічних підходів та стратегій для розвитку співробітників (таблиця 1.2) [13].

У цьому контексті доцільно виділяти етапи менторингової діяльності залежно від її типу, оскільки кожен тип менторингу має свої особливості та вимоги до організації процесу. Коли на підприємстві застосовується кілька видів менторингу, таких як формальний, неформальний, прямий, зворотний, швидкий, тіньовий, каскадний тощо, процес їх впровадження ускладнюється. Це пов'язано з необхідністю розробки окремих процедур для кожного типу менторингу, що включає підбір менторів, створення програм навчання та організацію регулярних

зустрічей, що потребує додаткових ресурсів і зусиль для ефективного управління [14].

Таблиця 1.2 - Етапи реалізації менторингу відповідно до типу менторингу

Вид менторингу			
Індивідуальний менторинг	Етапи реалізації		Груповий менторинг
	<ul style="list-style-type: none"> - Домовленість між ментором та менті про графік занять; - Заняття в режимі онлайн; - Угода між ментором та менті, що підписується на початку зустрічі, в якій зазначаються питання, на які менті хотів би отримати відповіді, та 2-3 компетенції, якими повинен оволодіти менті; - Зворотній зв'язок від ментора щодо заявлених компетенцій; - Підбиття підсумків менторингової сесії 		

Аналіз останніх досліджень і публікацій, що охоплюють практики та проблеми впровадження менторингу, вказує на наявність певних недоліків у порядку реалізації етапів менторингової діяльності [15]:

1. Відсутність підготовчого етапу, який включає створення програми менторингу, відбір менторів та систему мотиваційних інструментів, унеможливує використання універсальних процедур реалізації, оскільки етапи менторингової діяльності залежать від виду та моделі менторингу.

2. Договірні обмеження: перед початком реалізації процесу менторингу необхідно здійснити передачу знань, що вимагає підготовки договору та відповідних методичних документів.

3. Фрагментарний зворотний зв'язок означає, що ментор може вносити зміни до процесу менторингу лише на фінальному етапі планування наступних сесій, що не дозволяє забезпечити комплексний підхід.

Порядок здійснення менторингової діяльності на підприємстві наведено на рисунку 1.4 [16].

Підготовчий етап охоплює всі необхідні кроки для забезпечення менторингової діяльності: визначаються цілі та завдання, створюється інформаційна підтримка, встановлюються критерії оцінки менторингу, а також розробляється програма та інші важливі елементи.

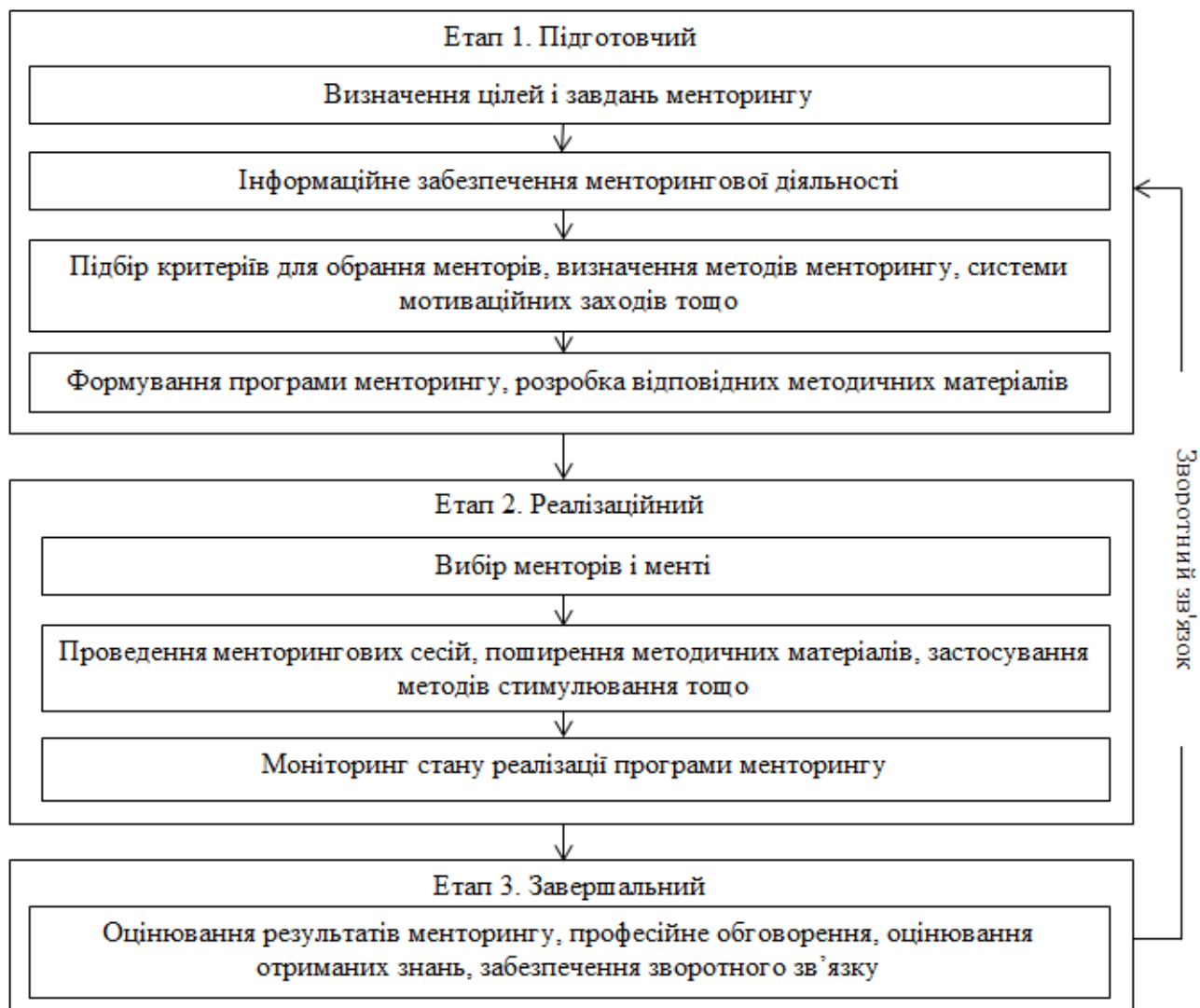


Рисунок 1.4 - Етапи процесу менторингу на підприємстві

Етап реалізації включає проведення сесій, застосування мотиваційних інструментів, розвиток необхідних компетенцій у менті і стимулювання менторів. Заключний етап передбачає оцінку результатів менторингу, впровадження отриманих знань на практиці та обговорення досягнутих результатів. Всі етапи процесу взаємопов'язані через зворотний зв'язок, який є системним,

структурованим і логічно завершеним, що дозволяє коригувати менторинг для підвищення його ефективності на кожному з етапів [17].

Менторингова діяльність є системою взаємодії, в якій ментор підтримує розвиток, набуття нових знань і прогрес менті. Цей метод широко використовується як інструмент персоналізованого навчання, він може бути ефективно застосований на підприємстві. Менторинг сприяє стимулюванню творчої активності новаторів, розвитку їх професійних навичок та здобуттю нових знань [18].

Для досягнення зазначених цілей необхідно дотримуватись визначених процедур менторингу, що включають програму діяльності, вибір методу менторингу та забезпечення підготовчої роботи й зворотного зв'язку. Отже, менторинг на підприємстві має проходити через три основні етапи: підготовчий, реалізаційний та завершальний.

Підготовчий етап включає забезпечення всіх необхідних умов для реалізації менторингу, в той час як реалізаційний етап передбачає проведення менторингових сесій, використання мотиваційних інструментів, розвиток бажаних компетенцій у менті та стимулювання ментора. Заключний етап фокусується на оцінці результатів менторингу, інтеграції отриманих знань та їх практичному застосуванні. Усі ці етапи взаємопов'язані завдяки системі зворотного зв'язку.

1.3 Використання менторингу для стимулювання працівників підприємства

Мотивація є ключовим елементом процесу корпоративного управління, оскільки вона визначає, що саме спонукає співробітників та менеджерів до досягнення як особистих, так і корпоративних цілей. Одним із основних завдань мотиваційного процесу є створення ефективною системи стимулювання для

покращення продуктивності праці. Сучасні підприємства постійно стикаються з необхідністю адаптації до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Менторинг є одним з ефективних інструментів для подолання таких проблем, як конфлікти, низька мотивація, зміни у корпоративних правилах і традиціях, невірна або застаріла інформація, недостатня кваліфікація працівників, зниження продуктивності та відсутність підтримки з боку керівництва [19].

Менторинг може бути ефективним інструментом нематеріальної мотивації працівників, допомагаючи їм адаптуватися до корпоративного середовища і розвивати необхідні компетенції [20]. Ментори можуть виконувати ролі організатора, ставлячи питання, що вимагають творчих і детальних відповідей, визначаючи цілі, обговорюючи плани дій, слухаючи та пропонуючи підтримку; учасника, підкреслюючи сильні та слабкі сторони, спілкуючись з менті, знаходячи кар'єрні шляхи та демонструючи свої навички; та консультанта, аналізуючи поведінку менті, заохочуючи нестандартні ідеї, допомагаючи в прийнятті рішень та спостерігаючи за процесом.

Програми менторингу розробляються індивідуально, з урахуванням цілей, кількості учасників та спеціалізації підприємства, проте мають певні спільні риси. Таким чином, процес включає кілька етапів, які наведені в таблиці 1.3 [21].

Таблиця 1.3 – Етапи формування програми менторингу

Назва етапу	Зміст етапу
Підготовчий	Прийняття рішення щодо участі у менторинговій програмі; визначення учасників
Вступний	Знайомство з ментором; формулювання плану наступних кроків, встановлення правил співпраці, з урахуванням позитивних та негативних аспектів участі в менторинговій програмі
Впровадження	Впровадження програми менторингу: проведення тренінгів, надання порад, розроблення планів, організація комунікацій та відповіді на запитання
Підсумковий	Оцінка виконаної роботи та індивідуальних результатів, обговорення, аналіз та порівняння запланованих і досягнутих цілей, формулювання висновки

Серед основних програм менторингу можна виділити такі:

- тренінги - для покращення навичок, закріплення отриманих знань та

максимального розкриття потенціалу учасників;

- ділові ігри - моделювання можливих реальних ситуацій та пошук шляхів їх вирішення;

- рольові ігри - розподіл вигаданих повноважень та відповідальності між посадовими особами, під час яких учасник навчається вирішувати різні проблеми;

- групові дискусії – обговорення проблемних питань та пропонування шляхів їх вирішення;

- історії – через розповіді про життя організації молоді працівники вивчають правила роботи на підприємстві, знайомляться з традиціями, культурою та правилами підприємства;

- мозковий штурм – допомагає знайти найкраще рішення шляхом обговорення різних думок та вибору найбільш сприятливого з них;

- Case studies – вид тренінгу, основна мета якого – навчитися аналізувати інформацію, розробляти плани дій та правильно розпізнавати [22].

Використання менторингу дає позитивні результати. Це один з найефективніших методів і засобів введення нових співробітників в посаду, ознайомлення їх з особливостями роботи та допомоги в адаптації в колективі.

Менторинг є символічною мотивацією, якої потребують менеджери. Це дає можливість розробляти програми менторингу таким чином, щоб ментори зосереджувалися, насамперед, на символічних схемах заохочення. У такому випадку ментори здобувають повагу та популярність, мають авторитет і стають запрошеними учасниками корпоративних заходів. Такі програми менторингу впроваджені, наприклад, у компанії Procter & Gamble [23].

Ментори також повинні бути досвідченими та гідними довіри, вміти просити про допомогу та передавати свої накопичені знання та досвід, бути неупередженими в оцінках та судженнях. Ментором не обов'язково має бути безпосередній керівник. Це може бути будь-який співробітник, який розуміє деталі існуючої на підприємстві корпоративної культури. У цьому випадку суть таких відносин полягає в тому, щоб допомогти співробітнику адаптуватися, освоїти культуру підприємства, зрозуміти її основні цінності, управляти

ситуацією і розвинути здатність самостійно вирішувати проблеми. Певною мірою такі системи менторингового навчання на підприємстві є ідеалізованими моделями взаємовідносин між ментором і менті.

Використовуючи владу як форму престижу, ментори можуть отримати доступ до символічного капіталу. Наявність символічного капіталу в професійній діяльності передбачає різноманітність, різні рівні владних відносин і ситуацію, коли кожен учасник взаємодії має символічну владу над іншими. Це стосується і менторів та їхніх менті. Взаємодія між ментором і менті підвищує соціальний статус обох учасників [24].

Як зазначено в [25] «менторинг – це спосіб використання потенціалу досвідчених працівників, які нагромадили капітал знань і досвіду, є носіями цінностей і бажаних установок, важливих для підприємства, тому вони можуть виступати в якості провідників для молодого покоління працівників».

Менторинг як інструмент HR-інжинірингу через навчання та розвиток компетенцій персоналу має як переваги, так і недоліки, знання яких є ключовим для підвищення ефективності менторингової діяльності на підприємстві.

Серед переваг менторингу можна виділити персоналізований підхід до навчання, підтримку розвитку індивідуальності працівників, сприяння кар'єрному зростанню, зниження плинності кадрів тощо. Однак, менторинг має і недоліки, серед яких значний суб'єктивізм, тривалий час впровадження та необхідність створення відповідних організаційних умов для його ефективного функціонування. Узагальнені переваги та недоліки менторингу наведено в таблиці 1.4 [26].

Формальний і неформальний, індивідуальний, груповий та колективний менторинг є ефективними інструментами для досягнення цілей підприємства. Використання цих підходів має як переваги, такі як адаптивне навчання, нематеріальне стимулювання та особистий розвиток співробітників, так і недоліки, зокрема суб'єктивність, тривалий характер впровадження та необхідність створення відповідних організаційних умов [27].

Таблиця 1.4 - Переваги та недоліки менторингу

Переваги	Недоліки
Забезпечує навчання на робочому місці	Цикл впровадження менторингу довгий і триває понад 1 рік
Не потребує найму на роботу, оскільки менті і ментор – працівники підприємства	Для менті менторингова діяльність – це нематеріальний стимул, який менш бажаний на підприємствах порівняно з матеріальним стимулом
Забезпечує персоналізований метод навчання працівників та інструмент їхнього особистісного розвитку	Складно підібрати менторів з числа співробітників підприємства, які повинні володіти спеціальними знаннями
Надає зворотній зв'язок і покращує мотиваційні процеси підприємства	Не існує чіткого порядку менторингу та єдиного переліку рекомендованих методик
У процесі менторингу соціалізуються групи працівників різного віку та рівня освіти	Для ефективної реалізації результатів менторингу необхідно забезпечити адекватне морально-психологічне середовище в колективі
Зменшення плинності працівників за рахунок менторингової діяльності	Суб'єктивність менторингової діяльності, що включає вибір менторів та менті, визначення методів їхньої співпраці, методів зворотного зв'язку тощо

Отже, менторинг спрямований на вирішення актуальних завдань підприємства через навчання одних працівників та нематеріальне стимулювання інших. За своєю суттю, це метод навчання і розвитку людських ресурсів, коли досвідчені працівники передають свої знання та досвід колегам упродовж визначеного періоду [28].

У менторинговій практиці часто важко визначити чіткі критерії ефективності, оскільки багато що залежить від самого менті. Деякі люди досягають значних успіхів без допомоги ментора, в той час як інші можуть не досягти бажаних результатів, навіть працюючи з досвідченим ментором. Тому важливо оцінювати зусилля ментора на рівні з кінцевими результатами.

Висновки до розділу 1

На основі аналізу наукових джерел було виявлено теоретичні та практичні проблеми становлення й розвитку менторингу. Зокрема, досліджено теоретичні

дилеми, спричинені суперечливими положеннями в понятійному апараті цієї галузі. Проведено термінологічний аналіз синонімічних понять, таких як менторинг, коучинг і тьюторинг, що дозволило створити комплексну таксономію характеристик менторингу.

Визначено основні форми комунікації, методи та інструменти менторингу, а також оцінено результати програм менторингу в контексті цілей HR-інжинірингу. На основі цього розроблено модель впровадження менторингу в HR-інжиніринг. Результати дослідження розкрили теоретичні основи й практичні можливості застосування менторингу та окреслили концептуальні управлінські рішення для професійного розвитку працівників.

Практичні бар'єри на шляху впровадження менторингу виявлено в контексті скорочення витрат економічних суб'єктів у кризовому середовищі, обмеженої пропозиції менторингових програм і відсутності інтегрованих бізнес-платформ для менторингу. Застосування аналітичного інструментарію й методологічних підходів до діагностики прикладних аспектів менторингу створило передумови для досягнення цілей дослідження: визначення сутності менторингу та оцінки його доцільності для практичного використання в HR-інжинірингу.

Розроблено методичні та практичні рекомендації для впровадження менторингу на підприємстві, спрямовані на формування ключових компетенцій персоналу та стимулювання професійного розвитку трудового потенціалу. Підкреслено важливість створення цифрової платформи, яка об'єднує пропозиції менторингу та забезпечує інтегровану взаємодію між ментором та менті, сприяючи ефективній реалізації менторингових програм.

Досліджено процес менторингової діяльності на підприємстві, уточнено визначення поняття «менторинг» як системи взаємовідносин, в якій одна особа (ментор) підтримує нові знання, розвиток і прогрес іншої особи (менті) та представлено цілі застосування менторингу.

Розглянуто існуючі етапи впровадження менторингової діяльності на підприємстві. У результаті виявлено такі недоліки, як відсутність підготовчого

етапу, залежність етапів менторингової діяльності від типу та моделі менторингу, контрактні обмеження та фрагментарний характер зворотного зв'язку. Для їх усунення рекомендують трьохетапну процедуру менторингової діяльності на підприємстві: підготовчий етап, реалізаційний етап, етап заохочення. Розглядається потенціал менторингу у стимулюванні персоналу підприємства в процесі мотивації, підтримуючи його прагнення досягати особистих та професійних цілей.

2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ МЕНТОРИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ХКП «ЕЛЕКТРОТРАНС»

2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства та аналіз основних техніко-економічних показників

Хмельницьке комунальне підприємство «Електротранс» (ХКП «Електротранс») було створено як комерційне підприємство Хмельницької міської ради на базі відокремленого майна комунальної власності Хмельницької області. Підприємство юридично перебрало на себе майнові, немайнові права та обов'язки Хмельницького комунального підприємства електротранспорту.

Тролейбусне депо обслуговує 26 троллейбусних маршрутів та 38 автобусних маршрутів.

Для оцінювання ефективності діяльності ХКП «Електротранс» було проаналізовано динаміку операційних витрат ХКП «Електротранс» (таблиця 2.1, рисунок 2.1). Інформацією, на якій базується аналіз, є фінансова та статистична звітність підприємства (додатки А).

Таблиця 2.1 – Операційні витрати ХКП «Електротранс» за 2021-2023 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/ 2021 рр.	2023/ 2022 рр.
Матеріальні затрати, тис. грн	35119	41089,2	52362,0	17,0	27,4
Витрати на оплату праці, тис. грн	81357	91119,8	90511,2	12,0	-0,7
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	17813	20306,8	19156,1	14,0	-5,7
Амортизація, тис. грн	14692	17562	21503,2	19,5	22,4
Інші операційні витрати, тис. грн	12562	13890,2	17451,2	10,6	25,6
Разом	161543	183968,0	200983,7	13,9	9,2

Матеріальні витрати у 2022 р. зросли на 17,0 % порівняно з 2021 р., а у 2023 р. - на 27,4 % порівняно з 2022 р. Витрати на оплату праці зросли за 2021-2023 рр.

Збільшилися й відрахування на соціальне страхування.

Амортизація зросла на 19,5 % у 2022 р. порівняно з попереднім роком та на 22,4 % у 2023 р. Інші операційні витрати збільшилися на 25,6 % у 2023 р.

Операційні витрати ХКП «Електротранс» зросли на 13,9 % у 2022 р. та на 9,2 % у 2023 р.

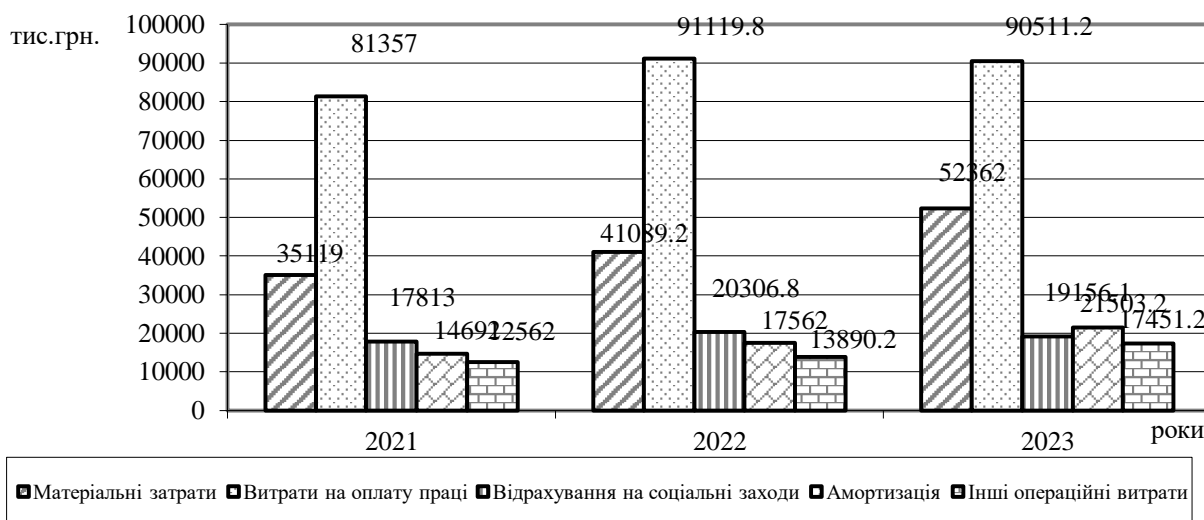


Рисунок 2.1 – Операційні витрат ХКП «Електротранс» за 2021 – 2023 рр.

Проаналізуємо ефективність роботи підприємства, використовуючи основні техніко-економічні показники діяльності ХКП «Електротранс» (таблиця 2.2).

Собівартість послуг, що надаються ХКП «Електротранс», зросла. Зростання транспортних витрат пов'язане зі зменшенням пасажиропотоку внаслідок обмежувальних заходів, запроваджених карантинном відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 11 березня 2020 р. № 211 «Про запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої SARS-CoV-2» (зі змінами).

Витрати на 1 грн послуги у 2022 р. зменшилися на 0,7 % порівняно з 2021 р., у 2023 р. - на 0,7 %.

У 2021-2023 рр. підприємство зазнало збитків у результаті господарської діяльності, головним чином через неповне фінансування пільгових перевезень з державного бюджету та неадекватні тарифи на вантажні перевезення.

Таблиця 2.2 – Техніко-економічні показники діяльності ХКП «Електротранс» за 2021 - 2023 р.

Показник	Одиниця виміру	Рік			Темп приросту, %	
		2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/2021 рр.	2023/2022 рр.
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	97221	113748,6	120568,0	17,0	6,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	138134	160235,4	168452,1	16,0	5,1
Витрати на 1 грн реалізованої продукції	грн	1,42	1,41	1,40	-0,7	-0,7
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	-15846	-11320,0	-7456,8	-	-
Рентабельність реалізованої	%	-	-	-	-	-
Вартість основних фондів на кінець звітного періоду	тис. грн	156574	242093,4	395780,0	54,6	63,5
Фондовіддача	грн/грн	0,6	0,5	0,3	-16,7	-40,0
Фондомісткість	грн/грн	1,6	2,1	3,3	31,3	57,1
Виробничі запаси	тис. грн	3521,0	4084,4	4856,2	16,0	18,9
Товари	тис. грн	26,5	30,5	41,3	15,1	35,4
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	628	572	475	-8,9	-17,0
у т.ч. робітників	осіб	508	460	382	-9,4	-17,0
Річний ефективний фонд робочого	год.	1204064,	1027483,6	969475,0	-14,7	-5,6
Продуктивність праці: - одного працівника	тис. грн/ чол.	154,8	198,9	253,8	28,5	27,6
- одного робітника	грн.	191,4	247,3	315,6	29,2	27,6
Фонд заробітної плати штатних працівників	тис. грн	76895,1	77220,0	73131,0	0,4	-5,3
Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника	грн/чол.	10203,7	11250,0	12830,0	10,3	14,0

Діючі тарифи на вантажні перевезення не гарантують стабільної та прибуткової роботи підприємства. У зв'язку зі зростанням цін на запасні частини, паливно-мастильні матеріали, діючі тарифи потребують регулярного перегляду та приведення у відповідність до поточної собівартості транспортних послуг. Крім того, велика кількість автобусів перетинаються з тролейбусними маршрутами, що зменшує доходи тролейбусів.

Сьогодні тролейбуси перевозять переважно пільгових пасажирів, тоді як

«платні» пасажирів пересуваються містом в автобусах і маршрутках, які організовують рух на основних ділянках тролейбусних маршрутів.

Основні засоби ХКП «Електротрансу» на кінець 2022 р. зросли на 54,6 % і на 63,5 % у 2023 р. Старіння тролейбусного парку призводить до додаткових витрат на фізичні ресурси підприємства: з 2021 по 2023 рік обсяги перевезень збільшено.

У 2021-2023 рр. зросла продуктивність праці; збільшення навантаження на фонд оплати праці ХКП «Електротрансу» пов'язане зі зростанням мінімальної заробітної плати.

Структура оборотного капіталу ХКП «Електротранс» зазначена у таблиці 2.3. Аналіз даних таблиці 2.3 показує, що виробничі запаси зростають.

Таблиця 2.3 - Структура обігових коштів ХКП «Електротранс» за 2021 – 2023 рр.

Обігові кошти	2021 р.		2022 р.		2023 р.	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Виробничі запаси	3521,0	38,6	4084,4	38,3	4856,2	25,6
Товари	26,5	0,3	30,5	0,3	41,3	0,2
Незавершене виробництво	-	-	-	-	-	-
Готова продукція	-	-	-	-	-	-
Дебіторська заборгованість	486,0	5,3	751,9	7,0	7035,2	37,1
Гроші та їх еквіваленти	3357,0	36,8	3850,0	36,1	38,1	0,2
Витрати майбутніх періодів	1301,5	14,3	1520,1	14,3	1944,1	10,2
Інші оборотні активи	425,0	4,7	430,0	4,0	5070,3	26,7
Всього обігових коштів	9117	100,0	10666,9	100,0	18985,2	100,0

У 2021-2022 рр. запаси становили найбільшу частку оборотного капіталу, дещо зменшившись з 38,6 % у 2021 р. до 25,6 % у 2023 р. Дебіторська заборгованість зросла з 5,3 % у 2021 р. до 37,1 % у 2023 р. Витрати майбутніх періодів зросли з 1301,5 тис. грн у 2021 р. до 1944,1 тис. грн. у 2023 р.

Аналіз ефективності системи управління ХКП «Електротранс» проведемо за даними таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Показники ефективності управління на ХКП «Електротранс» за 2021 – 2023 рр.

Показник	Одиниця виміру	Дані по рокам			Темп приросту,	
		2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/ 2021 рр.	2023/ 2022 рр.
1 Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн	97221	113748,6	120568,0	17,0	6,0
2 Чисельність працюючих, в т.ч. - управлінських працівників	чол.	628 120	572 112	475 93	-8,9 -6,7	-17,0 -17,0
3 Операційний прибуток	тис. грн	-49482	-56303,4	-75173,3	-	-
4 Загальні операційні витрати	тис. грн	146703	170052	195741,3	15,9	15,1
5 Фонд зарплати всього, в т.ч. - управлінських працівників	тис. грн	76895,1 16763,1	77220,0 17065,6	73131,0 16381,3	0,4 1,8	-5,3 -4,0
6 Обсяг реалізації на 1 управлінського працівника	тис. грн	810,2	1015,6	1296,4	25,4	27,6
7 Питома вага управлінських працівників в загальній чисельності	%	19,1	19,6	19,6	2,6	-
8 Питома вага заробітної плати управлінських працівників у загальному ФЗП	%	21,8	22,1	22,4	1,4	1,4

ХКП «Електротранс» має операційні збитки у 2021-2023 роках. У 2022 р. загальний фонд заробітної плати та фонд заробітної плати управлінського персоналу збільшився порівняно з 2021 р., тоді як у 2023 р. цей показник зменшився на 5,3 % та 4,0 % відповідно. Частка управлінських працівників ХКП «Електротранс» у 2021-2023 роках становить близько 20 %.

У лютому 2020 р. пільговики почали отримувати електронні квитки на проїзд у громадському транспорті, які можна було забрати в управліннях соціального захисту та центрах надання адміністративних послуг.

Через рік, у 2021 р., муніципалітет м. Хмельницького почав продавати електронні квитки всім пасажиром.

З 1 березня 2024 року в Хмельницькому розпочав роботу новий оператор автоматизованої системи обліку оплати проїзду «CityCard Khmelnytskyi». Він забезпечує функціонування всіх існуючих видів електронних квитків у межах

нової системи. У тролейбусах було встановлено нові валідатори, а в продажу з'явилися оновлені електронні квитки.

2.2 Організація процесу адаптації персоналу ХКП «Електротранс»

Коли йдеться про трудову адаптацію, тобто процес пристосування нових працівників до умов роботи на конкретному підприємстві та одночасно адаптацію підприємства до цих працівників, слід зазначити, що вона включає як об'єктивні, так і суб'єктивні аспекти. До об'єктивних аспектів належать показники, які відображають результативність трудової діяльності, зокрема виконання поставлених завдань, дотримання встановлених норм і правил трудової дисципліни. Суб'єктивні аспекти адаптації охоплюють такі фактори, як загальний рівень задоволеності роботою, якість стосунків із керівництвом і колективом.

Перший етап починається з процесу найму. На цьому етапі підприємство проводить опитування новачка та оцінює його компетентність. Це в подальшому визначає планування процесу адаптації [29]. Під час ознайомлення з робочим місцем працівник контактує зі своїм безпосереднім керівником і на першому етапі знайомиться з робочим місцем. До цього процесу також залучається відділ кадрів. Третій етап – адаптація у вузькому розумінні. Це надзвичайно важливий етап. Те, як працівник адаптується до умов праці на підприємстві, впливає на його продуктивність, лояльність і тривалість роботи. Витрати на оптимальне проходження цього періоду відшкодовуються підприємством. Заключний етап характеризується плавним переходом від адаптивних моделей поведінки до стабільної роботи. Тривожність працівників, викликана елементами новизни та невизначеності, зменшується. Зростає обізнаність працівників про підприємство.

Було проведено емпіричне дослідження з метою вивчення впливу типу трудової мотивації та «перешкод» (бар'єрів) у встановленні емоційного контакту на рівень адаптації працівників ХКП «Електротранс». Респондентами були

нещодавно прийняті на роботу працівники. Було опитано 31 особу, з яких 16 жінок та 15 чоловіків. Респонденти були віком від 18 до 26 років (чотири жінки), від 27 до 35 років (сім жінок і чотири чоловіки) та від 36 до 66 років (п'ять жінок і 11 чоловіків). Більшість респондентів мають щонайменше ступінь бакалавра.

Основні типи трудової мотивації оцінювалися за допомогою опитувальника Gerchikov Motyre. Цей опитувальник містить 23 питання і спрямований на визначення інтересу людини до професійної діяльності.

За цією методикою виділяють такі типи мотивації: інструментальний тип - незалежність, сильний інтерес до матеріальних елементів; професійний тип - свобода дій, зацікавленість у професійному розвитку; патріотичний тип - суспільне визнання, досягнення надідеалів; економічний (сімейний) тип - спонтанність, лідерство; люмпенський тип - безініціативність, вибірковість у роботі.

Аналіз результатів опитування за вищезазначеною методикою показує, що 48,5 % респондентів належать до інструментального типу мотивації, 29 % - до професійного типу мотивації, 19,3 % - до сімейного типу мотивації і 3,2 % - до патріотичного та люмпенського типу мотивації.

Як бачимо, у трудовій мотивації респондентів переважають інструментальний та професійний типи. Це означає, що для більшості респондентів найважливішою мотивацією на роботі є матеріальна складова, а робота є інструментом для досягнення інших цілей. Також важливими є можливості для професійного розвитку, самореалізації та вирішення складних завдань. Тип трудової мотивації впливає на процес адаптації до робочого середовища. Наприклад, при внутрішній трудовій мотивації (професійний, діловий тип) люди швидше адаптуються до змін і викликів, оскільки орієнтуються на досягнення успіху в своїй сфері діяльності та на підприємстві [30].

Методика діагностує «перешкоди» (бар'єри) у встановленні емоційного контакту і спрямована на визначення рівня емоційної ефективності у спілкуванні та виявлення типів емоційних бар'єрів [31].

Виділено п'ять підгруп емоційних бар'єрів: невміння контролювати емоції, неадекватне вираження емоцій, нерозвиненість емоцій, переважання негативних емоцій та емоційне відсторонення. Анкета складається з 25 питань, відповіді на які оцінюються за фіксованою шкалою. Залежно від набраного балу, людину оцінюють наступним чином:

- 0-2 бали - емоції не заважають встановлювати нові контакти або підтримувати існуючі;
- 3-5 балів - емоції у переважній більшості не заважають встановлювати контакти;
- 6-8 балів - емоції спричиняють комунікаційні проблеми;
- 9-12 балів - емоції ускладнюють комунікацію;
- 13 балів і більше - емоції заважають контактувати з іншими і мають тенденцію призводити до дезорганізованих реакцій і станів [32].

В даному випадку нас цікавить загальна шкала, за якою визначається загальний показник наявності або відсутності бар'єрів у встановленні міжособистісних і ділових контактів.

Виходячи з цих результатів, можна сказати, що більшість респондентів мали труднощі у встановленні емоційного контакту та існують певні бар'єри у спілкуванні. Так, у жодного з респондентів не було взагалі ніяких бар'єрів для встановлення контакту. Лише троє респондентів зазвичай не мали жодних емоційних бар'єрів у спілкуванні; дев'ятеро респондентів мали певні емоційні проблеми, ще дев'ятеро респондентів мали тенденцію до того, що їхні емоції заважали встановленню контакту з іншими людьми та викликали певні порушені реакції або стани у них. Десять респондентів зазначили, що їхні емоції ускладнюють взаємодію з людьми.

Рівень соціально-психологічної адаптації оцінювався за допомогою опитувальника «Діагностика соціально-психологічної адаптації» К. Роджерса та Р. Даймонда. Опитувальник містить 101 питання та наступні шкали: Шкала «Самоприйняття» - відображає ступінь знайомства та ворожості по відношенню до себе; Шкала «Прийняття інших» - відображає ступінь знайомства та ворожості

по відношенню до людей та світу; Шкала «Емоційний комфорт» - відображає характер почуттів, що переважають у житті досліджуваного; Шкала «Інтернальність» - відображає ступінь відчуття людиною активним та пасивним об'єктом дій інших людей; «Прагнення до домінування» як шкала відображає ступінь прагнення людини до домінування в стосунках [33].

Середній показник адаптації респондентів за методикою діагностики соціально-психологічної адаптації (СПА) К. Роджерса та Р. Даймонда представлено в таблиці 2.5. Результати представлені в балах і розподілені в різні колонки відповідно до віку та статі респондента.

Таблиця 2.5 - Показники адаптованості опитаних

Шкали	За статтю		За віком		
	Ч n=15	Ж n=16	18-26р. n=4	27-35р. n=11	35-66р. n=16
Інтегральна адаптація	65,6	61,4	53	61,4	67,4
Адаптивність	127	139	114,8	133,6	141,6
Дезадаптивність	78	85,2	103,2	92,7	65,8
Інтегральне самоприйняття	71	67	52,4	66,1	72,7
Прийняття себе	43,1	45,9	33,7	46,3	45,9
Неприйняття себе	13,6	12,9	18,6	16,7	12,4
Інтегральне прийняття інших	61,4	64,4	51	61,4	64,7
Прийняття інших	20,5	23,6	24	23,2	22,8
Неприйняття інших	18	18,4	26	19,5	14,5
Інтегральний емоційний комфорт	52,8	50	43,2	52	52,4
Емоційний комфорт	23,2	25,8	18,6	24,3	28,6
Емоційний дискомфорт	21,3	21,5	22,1	25,7	19
Інтегральна інтернальність	70,1	65,4	57,4	65,3	71,2
Внутрішній контроль	59,2	57,3	53,7	56,7	56,7
Зовнішній контроль	18,4	21,8	25	23,6	19,4
Інтегральне прагнення до домінування	54,5	54,7	43,6	53,6	61,2
Домінування	9	11,5	9,5	10,1	9,3
Конформність	13,2	18,3	17	16,4	12,7
Ескапізм	10,9	15,4	13,5	13,8	11,9

За допомогою цієї методики можна визначити поведінкові характеристики, але найбільший інтерес становлять інтегральні показники адаптивності та пристосованості. Як видно з таблиці 2.5, слід зазначити, що для всіх груп ці показники знаходяться в діапазоні «середніх» та «високих» значень, причому

старші респонденти мають вищі показники адаптивності та пристосованості за цією шкалою. Це може бути пов'язано з життєвим досвідом респондентів та їхнім досвідом адаптації до змін загалом.

Кореляція між емоційною дезадаптацією та рівнем пристосованості у спілкуванні та налагодженні міжособистісних контактів є обернено пропорційною, тобто чим вищі проблеми у налагодженні емоційного контакту з оточуючими, тим вищий рівень дезадаптованості.

У таблиці 2.6 наведено середні значення (у балах) для інтегральної адаптації, адаптивності та дезадаптивності, згрупованих за типом трудової мотивації. Оскільки дуже мало респондентів мають «патріотичну» або «люмпенську» трудову мотивацію, вони не включені в порівняння.

Таблиця 2.6 - Показники адаптації респондентів із різним типом трудової мотивації

Переважаючий тип трудової мотивації	Інтегральна адаптація	Адаптивність	Дезадаптивність
Інструментальний	61	142,6	88,1
Професійний	62,7	131,2	83,3
Господарський	67,5	150	70,6

Як видно з підрахунку балів, найнижчі показники інтегральної адаптації серед респондентів, для яких основною метою на роботі є винагорода та гроші. Середній рівень адаптації демонструють респонденти з професійною мотивацією роботи, для яких розвиток компетенцій та самовдосконалення є основним фокусом роботи. Найвищий рівень адаптації спостерігається серед респондентів з переважно економічними мотивами. Ймовірно, це пов'язано з тим, що люди з господарським типом мотивації більш самостійні та відповідальні в роботі. Працівники з таким типом мотивації виконують свою роботу в міру своїх можливостей, не переймаючись особливими пільгами чи вищою оплатою, не вимагаючи додаткових вказівок.

Можна припустити, що саме тенденція до незалежності та досвід виконання роботи без сторонньої допомоги формує адаптаційний потенціал. Звичайно, процес адаптації складний і залежить від багатьох факторів, а не лише від типу мотивації до праці. Однак тип мотивації може впливати на ставлення працівника до роботи, залученість у робочий процес, зацікавленість у роботі та загальну задоволеність, що, в свою чергу, впливає на ефективність та тривалість адаптаційного періоду як на робочому місці, так і в інших сферах життя.

2.3 Формування програми менторингу на робочому місці

Сучасні підприємства змушені постійно адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Одним із способів вирішення таких проблем, як конфлікти, відсутність мотивації, нові правила і традиції підприємства, застаріла або неправильна інформація, низька кваліфікація співробітників, погана робота співробітників і відсутність підтримки з боку керівництва, є менторинг [34].

Менторинг є одним з найефективніших методів ознайомлення працівника зі своїми професійними обов'язками, адаптації в колективі [35].

Що стосується менторингу, то в ХКП «Електротранс» надають перевагу індивідуальному менторингу. Що стосується категорії працівників, які отримують менторинг, то найчастіше (41,4 %) це особи без попереднього досвіду роботи, які отримують своє перше робоче місце. На другому місці – ті, хто отримує первинну професійну підготовку безпосередньо на підприємстві (35,4 %). Майже третина респондентів (28,3 %) зазначили, що вони є менторами працівників, які хочуть підвищити свою кваліфікацію або освоїти нові навички.

Ефективні стимули для менторів є важливими для забезпечення якісних результатів менторингу. Найпопулярнішим стимулом є додаткові винагороди або бонуси для менторів за якість навчання їхніх працівників.

Відповідаючи на запитання «Якими є обов'язки менторів на вашому підприємстві?», респонденти зазначили, що ментори відповідають за своєчасну та якісну підготовку новопризначених співробітників (формат «ментор-працівник») або команд (формат «ментор-команда») до їхньої самостійної роботи.

Обов'язки менторів поділяються на організаційні (наглядові), навчальні та трудові [36].

Результати опитування свідчать, що найважливішими обов'язками менторів ХКП «Електротранс» на робочому місці є професійна підготовка новопризначених працівників: навчання ефективним прийомам і методам ефективної виробничої роботи (20 % респондентів), консультації щодо виробничих процесів (17,2 %), своєчасна корекція поведінки працівників під час виробничих операцій (15,9 %), контроль та оцінка результатів роботи (15,3 %) та спільне виконання виробничих операцій (13,5 %) (рисунок 2.2). Тому особливу увагу при підготовці працівників слід приділяти розвитку цих професійних компетенцій.



Рисунок 2.2 - Розподіл обов'язків, які мають виконувати ментори ХКП «Електротранс» на виробництві за ступенем важливості, %

Менторинг відрізняється від інших форм професійного навчання тим, що він орієнтований на практичне застосування знань та безпосередньо пов'язаний з робочими функціями працівника. Тому найбільшу важливість мають обов'язки,

що безпосередньо стосуються виконання робочих завдань. Натомість інші обов'язки, такі як вивчення ділових якостей та морально-психологічних характеристик працівника чи знання традицій колективу підприємства, респонденти вважають менш важливими для ефективності менторингу, і їхня значимість складає менше 10 %.

Встановлення вимог до менторів є важливим елементом організації менторингу на підприємстві. Згідно з даними опитування, найбільше значення надається рівню професійної компетентності ментора (22,5 % респондентів) та його здатності ділитися власним досвідом (педагогічні навички, вміння пояснювати) (19,5 % респондентів) (рисунок 2.3).



Рисунок 2.3 - Важливість вимог до ментора ХКП «Електротранс», %

За словами респондентів, ментори повинні володіти необхідними знаннями та досвідом, а також мати бажання та здатність їх передавати. Крім того, пропонується визначати вимоги до менторів, враховуючи специфіку виробництва (наприклад, досвід роботи, вміння адаптуватися до нових економічних умов), що повинно бути відображено в правилах та інших нормативних документах, які регламентують організацію менторингу на робочому місці.

Для вирішення значної кількості проблем та впровадження ефективного менторингу на підприємстві встановлюються чіткі процедури організації роботи менторів та управління їхньою діяльністю.

Аналізуючи процес адаптації фахівців на ХКП «Електротранс» в контексті згаданих викликів, можна виділити зовнішні та внутрішні фактори, які впливають на успішність цього процесу. Зовнішні фактори включають середовище, в якому відбувається адаптація, такі як розмір підприємства, чисельність персоналу, система комунікацій, тривалість адаптації. Внутрішні ж фактори стосуються професійного і психологічного стану персоналу, зокрема ставлення до роботи, наявність професійних знань і навичок, компетентність, страхи, пов'язані з невдачею на роботі чи відсутністю підтримки з боку колективу.

Фізична адаптація включає прилаштування до внутрішнього середовища підприємства. Соціальна адаптація полягає у звиканні до колективу та встановленні відносин із колегами. Професійна адаптація охоплює вивчення робочих обов'язків та адаптацію до змісту роботи. Комунікаційна адаптація передбачає формування ефективних каналів зв'язку з іншими працівниками, участь у процесах зворотного зв'язку та активну участь в обговореннях робочих питань.

На рисунку 2.4 ілюструється зв'язок між основними етапами адаптації нового працівника та типами адаптації.

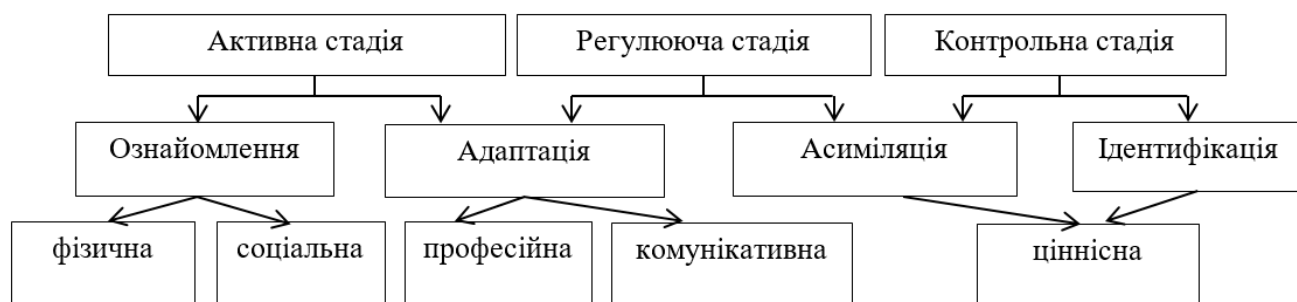


Рисунок 2.4 – Етапи та типи адаптації в ХКП «Електротранс»

Перший етап, «ознайомлення», базується на фізичній та соціальній адаптації працівника, «адаптація» - на професійній та комунікативній адаптації, а етапи «асиміляція» та «ідентифікація» - на адаптації нового працівника до цінностей підприємства.

Процес адаптації триває від одного місяця до одного року, або довше, залежно від посади, і може бути розділений на три етапи: активний, регулятивний і контрольний. У таблиці 2.7 узагальнено основні дії, які необхідно здійснити на кожному етапі процесу адаптації.

Таблиця 2.7 - Заходи з адаптації в ХКП «Електротранс»

№	Період	Заходи
1	Пре-адаптація	Вітальний лист; базова інформація; лист працівникам підприємства; робоче місце.
2	Перший день	Зустріч; офісний тур; паперова робота; зустріч з керівником; знайомство з командою.
3	Перший тиждень	Щоденний зворотний зв'язок; регулярні заплановані зустрічі та наради; профіль працівника у корпоративній соціальній мережі; організування необхідних тренінгів; список літератури; соціальні активності.
4	Перший, третій, шостий місяці	Отримання відгуків про проходження адаптації; діагностика прогресу та продуктивності; необхідне навчання та тренінги; соціальні активності; заповнення карти досвіду працівника.

Процес адаптації починається ще до першого робочого дня нового працівника. Для того, щоб зменшити психологічний стрес, з працівником підтримується контакт одразу після завершення всіх співбесід і процедур. Заходи, спрямовані на підтримку працівника та підкреслення його важливості для підприємства, сприяють більш продуктивному процесу адаптації та підвищують лояльність працівників. Надсилання вітальних листів співробітникам є гарним жестом, особливо в контексті емоцій та вражень і базової потреби у значущості та приналежності.

Окрім вітального листа, інформації про перший день та графік роботи, дрес-код підприємства, перелік та зразки документів, які вимагає відділ кадрів, інструкції про місцезнаходження підприємства та можливі варіанти проїзду, а також контактні дані всередині підприємства для з'ясування будь-яких неясностей, повинні бути надіслані в інформаційному листі.

Отримання такого детального переліку не лише триматиме працівника в курсі подій, але й забезпечить йому належну підготовку та уникнення неприємних ситуацій під час першого візиту на робоче місце. Не менш важливим аспектом у

пре-адаптаційний період є інформування співробітників підприємства про прихід нового працівника. Молодим фахівцям, безумовно, буде складніше адаптуватися на першому робочому місці, тому бажано обрати помічника або ментора з числа членів колективу.

Третім важливим заходом на етапі преадаптації працівників є завчасна підготовка робочого місця. На практиці непідготовлене робоче місце в перший день роботи може викликати серйозний дискомфорт у працівників, що може вплинути на їхнє подальше враження про підприємство. Правильно спланований і проведений пре-адаптаційний період може полегшити перший робочий день нового працівника.

Варто зазначити, що при правильному плануванні процесу адаптації всі його етапи можуть пройти швидше і з меншими зусиллями та ресурсами. Найбільше інформаційне, емоційне та психологічне навантаження припадає на перший тиждень адаптації.

Оскільки найважливішим днем є перший робочий день, коли відбувається багато заходів, складається так званий контрольний список, щоб забезпечити систематичне і послідовне ознайомлення нового працівника з усіма сферами роботи і самим підприємством. День розпочинається з привітального слова та екскурсії підприємством, яка забезпечить невимушене знайомство з командою, робочим місцем та ключовими локаціями.

Не менш важливим у перший день роботи є знайомство з командою та керівництвом. Варто зазначити, що багато підприємств досить креативно вітають нових співробітників у їхній перший робочий день. Подарунки, листівки, різноманітні дрібнички, спільні обіди та неформальні зустрічі - все це може значно полегшити психологічну напругу та зняти стрес [37].

Протягом першого тижня працівники опрацьовують велику кількість інформації. Тому, створюються інструкції для працівників з використанням більш візуальних методів, зокрема таблиць, інфографіки, ментальних карт, діаграм та відеоінструкцій.

Протягом першого тижня обговорюється план навчання, якого потребує

працівник, включаючи участь у різних навчальних курсах, забезпечення необхідними навчальними матеріалами та участь у соціальних заходах.

Адаптація працівника вважається успішною, якщо працівник має чітке розуміння свого місця на підприємстві, посадових обов'язків та додаткових функцій, приймає цінності підприємства, інтегрується в колектив та корпоративну культуру, лояльний до підприємства та відчуває себе комфортно як фізично, так і психологічно. У майбутньому було б доцільно приділяти більше уваги теорії поколінь.

Висновки до розділу 2

ХКП «Електротранс» надає транспортні послуги, зокрема внутрішні перевезення населення тролейбусами та автобусами, розміщення зовнішньої реклами на тролейбусах, послуги з розміщення внутрішньої реклами на тролейбусах.

Аналіз ключових фінансово-економічних та виробничих показників підприємства за період 2021-2023 рр. дозволяє зробити наступні висновки. Витрати підприємства на одного пасажера, перевезеного тролейбусом, значно зросли за період 2021-2023 рр., що пов'язано зі значним збільшенням матеріальних витрат, адміністративних витрат, інших операційних витрат.

Собівартість послуги перевищує чистий дохід підприємства. Це відображено у показнику витрат на гривню реалізованої послуги: у 2022 р. відповідні витрати ХКП «Електротранс» зменшилися на 0,7 % порівняно з 2021 р. та на 0,7 % у 2023 р.

У 2021-2023 роках підприємство зазнало збитків за результатами господарської діяльності; основними причинами збитків у 2021-2023 роках були неповне державне фінансування перевезення пільгових категорій та недостатній обсяг вантажних перевезень.

Виробничі активи протягом досліджуваного періоду зростали: вартість основних засобів ХКП «Електротранс» на кінець 2022 р. зросла на 54,6 % порівняно з 2021 р. та на 63,5 % у 2023 р. Старіння тролейбусного парку призводить до додаткових витрат фізичних ресурсів підприємства: між 2021 та 2023 рр. обсяг перевезень тролейбусного підприємства збільшився.

У 2022-2023 рр. зросла продуктивність праці працівників та робітників; підвищення заробітної плати в ХКП «Електротранс» у 2022 р. також призвело до зростання середньомісячної заробітної плати.

Виявлено зворотний зв'язок між перешкодами у встановленні емоційного контакту та адаптованістю. Це свідчить про те, що працівники, які мають труднощі у встановленні нових контактів і підтримці міжособистісних емоційних зв'язків, мають труднощі в процесі адаптації. І навпаки, встановлення нових контактів і спілкування сприяє успішності процесу адаптації. Виявлено, що респонденти з певним типом трудової мотивації, а саме з економічною мотивацією, мають вищі показники адаптованості. Іншими словами, ціннісні орієнтації людини, які є детермінантою трудової мотивації, можуть впливати на те, як вона сприймає зміни та адаптується до нових умов. Люди з більш вираженою внутрішньою мотивацією мають більше шансів адаптуватися до нового соціального середовища.

Наголошено, що менторинг є одним з найефективніших методів ознайомлення працівника зі своїми професійними обов'язками, адаптації в колективі.

3 НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ПРОГРАМИ МЕНТОРИНГУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ HR-ІНЖИНІРИНГУ ХКП «ЕЛЕКТРОТРАНС»

3.1 Удосконалення процесу адаптації працівників підприємства

Сучасні трансформації в економічній сфері суспільного життя підкреслюють зростаюче значення конкурентоспроможності для вітчизняних підприємств, водночас ставлячи нові виклики у сфері HR-інжинірингу. Вимоги до працівників, їхніх професійних компетенцій та здатності адаптуватися до швидкозмінних умов зовнішнього середовища також еволюціонують. У цьому контексті адаптація розглядається як безперервний процес і важливий елемент HR-інжинірингу, що потребує впровадження оптимальних методів управління.

Практика свідчить, що в сучасних умовах людський фактор є ключовим у досягненні стратегічних цілей підприємства. Працівники формують його конкурентоспроможність, будучи головним капіталом підприємства, який потребує ефективного й раціонального управління. Забезпечення ефективного HR-інжинірингу, розробка системи швидкої адаптації нових співробітників до специфіки діяльності підприємств та ринкових умов, а також створення сприятливого соціального середовища для самореалізації є вирішальними умовами для стабільної, успішної та економічно стійкої роботи підприємства [38].

Водночас кожен претендент на посаду стикається з конкуренцією серед інших фахівців, і здатність швидко адаптуватися на новому робочому місці стає ключовим фактором успішного працевлаштування. Таким чином, проблема адаптації є актуальною не лише для роботодавців, але й для окремих працівників.

Процедури адаптації персоналу спрямовані на полегшення процесу інтеграції нових працівників у колектив. Зазвичай новачки стикаються з низкою викликів, серед яких недоліки знань про специфіку роботи, психологічні особливості нових колег та характер взаємовідносин із ними. Ретельно розроблені та впроваджені адаптаційні заходи здатні мінімізувати ці труднощі, сприяючи

швидшій інтеграції працівника в команду та його залученню до корпоративної культури підприємства [39].

Розробка ефективної системи адаптації визначає низку заходів, спрямованих на те, щоб забезпечити успішне входження співробітника в певну посаду, мінімізуючи при цьому втрати як для співробітника, так і для підприємства. Система побудована таким чином, щоб подолати труднощі в процесі адаптації та підвищити ефективність процесу пристосування до бізнес-середовища. Впровадження цієї системи має дати можливість підприємству забезпечити підвищення ефективності роботи працівників та прискорити процес досягнення працівниками відповідного рівня продуктивності; встановити або підтримувати добрі стосунки в колективі; запобігти помилкам, яких можуть припускатися нові працівники, та мінімізувати пов'язані з ними втрати; зменшити потенційні витрати досвідчених працівників, пов'язані з наданням допомоги новим працівникам; зменшити плинність кадрів. Працівники можуть вступати в надійні трудові відносини; отримати необхідні професійні навички та знання; знизити рівень стресу.

Основними елементами системи адаптації працівників є:

1. Програма адаптації – це засоби та терміни навчання нових працівників, логічна послідовність процесу;
2. Система менторингу, за допомогою якої досвідчені співробітники допомагають новим працівникам в процесі організації їх професійної діяльності;
3. Система оцінювання - процедура оцінки ефективності роботи нового працівника.

На рисунку 3.1 показано процедуру залучення персоналу на ХКП «Електротранс».

Виходячи з існуючих підходів [40], процес адаптації нових працівників на підприємстві складається з наступних етапів:

1. Підготовчий етап: оцінка рівня кваліфікації кандидатури як умова ефективності програми адаптації.
2. Фаза активності: працівник адаптується до виробничого середовища після

працевлаштування та приєднується до робочої групи.

2.1. Первинна адаптація: подолання психологічного стресу в перший робочий день, пов'язана з приєднанням до незнайомого колективу.

2.2 Детальна адаптація: прагнення працівника протягом першої половини випробувального терміну посісти бажаної посади;

2.3 Заключна адаптація: остаточна участь працівника в робочій групі, що відбувається в останній частині випробувального терміну.



Рисунок 3.1 - Процедура залучення персоналу на ХКП «Електротранс»

Для сприяння професійному розвитку нових працівників, прискорення їхньої адаптації до робочого середовища та формування навичок якісного й

самостійного виконання обов'язків, підприємству доцільно розробити «Положення про адаптацію».

На підприємстві ХКП «Електротранс» для ефективної інтеграції нових співробітників організовується низка заходів. У перший робочий день працівників знайомлять із колегами та планують зустрічі з представниками різних відділів протягом кількох тижнів. Це дозволяє ознайомити новачків із основними напрямками діяльності підприємства, внутрішніми правилами та процедурами, забезпечуючи їхню швидку та успішну адаптацію до робочого середовища.

Запропоновано, щоб на ХКП «Електротранс» процес адаптації працівників відбувався у чотири етапи (рисунок 3.2). Розроблена матриця SWOT-аналізу відображає сильні та слабкі сторони адаптаційного процесу персоналу ХКП «Електротранс» (таблиця 3.1).

Отже, ХКП «Електротранс» необхідно впроваджувати заходи з адаптації персоналу, однак сам процес, терміни та обсяги цих заходів не є чітко визначеними й задокументованими. У зв'язку з цим виникає потреба у створенні програми адаптації, яка б окреслювала основні етапи, строки, заходи та методи адаптації працівників у межах підприємства.

Під час розробки такої програми слід врахувати особливості організаційної структури, чисельність персоналу, рівні підпорядкованості, допустимі норми внутрішньої взаємодії між працівниками та характер контактів із зовнішніми клієнтами. Як показує практика, якісно розроблені програми адаптації сприяють формуванню мотивованої та ефективної робочої сили, орієнтованої на досягнення завдань підприємства.

Програма адаптації персоналу складається з двох частин: загальної та індивідуальної. Загальна частина знайомить працівників з організаційними та адміністративними елементами адаптації, в той час як індивідуальна частина надає працівникам конкретні знання про їхню посаду, обов'язки та відповідальність.

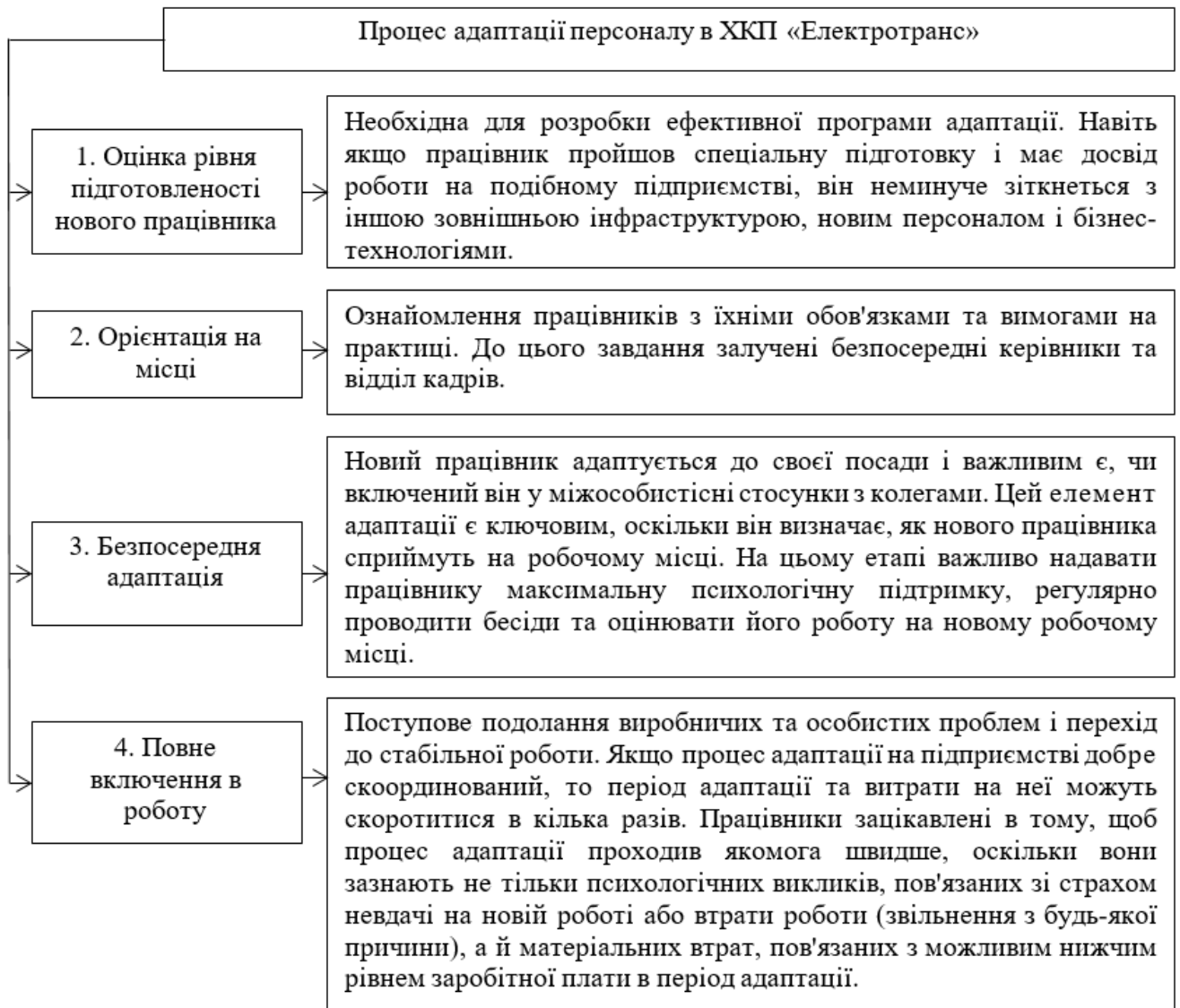


Рисунок 3.2 - Процес адаптації персоналу в ХКП «Електротранс»

Програма адаптації на підприємстві має складатись з декількох етапів, на кожному з яких повинні бути виконані конкретні обов'язки, які, в свою чергу, покладені на конкретних відповідальних осіб, які беруть участь у процедурі [41].

Етап 1. Загальні положення. На цьому етапі новачка знайомлять зі співробітниками підприємства, організовують на робочому місці, призначають ментора та оформлюють документи.

Етап 2. Програма роботи зі співробітником під час випробувального терміну. Цей етап включає теоретичну підготовку до виконання основних обов'язків, ознайомлення з функціональними обов'язками та вимогами. Безпосередній керівник готує програму роботи на випробувальний термін,

затверджується графік зустрічей з HR-фахівцем, який проводить соціометрію та надає загальні висновки разом з результатами соціометрії.

Таблиця 3.1 - SWOT-аналіз адаптаційного процесу персоналу ХКП «Електротранс»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність чітко прописаних процедур адаптації 2. Досвідчена кадрова служба 3. Розуміння та усвідомлення необхідності адаптації з боку працівників 4. Інвестиції у навчання 5. Мотиваційна програма 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Типові підходи до адаптації всіх категорій працівників 2. Відсутність системи оцінювання ефективності адаптації 3. Відсутність контролю над процесом адаптації 4. Обмеженість фінансових ресурсів
Загрози	Можливості
<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність комплексних програм адаптації персоналу 2. Відсутність спеціальних програм адаптації, орієнтованих на конкретні категорії працівників 3. Економічна нестабільність 4. Зміни в законодавстві 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розвиток цифрових технологій 2. Покращення корпоративної культури 3. Зростання конкуренції на ринку праці 4. Партнерство з освітніми установами 5. Зменшення витрат на пошук нових фахівців 6. Зниження плинності кадрів та пов'язаних економічних втрат 7. Налагоджена система менторингу

Етап 3: План введення в посаду. На цьому етапі HR-фахівець надає новому співробітнику інформацію про історію підприємства, її структуру, місію, цілі, завдання, послуги, правила, процедури та корпоративну культуру. Крім того, працівника знайомлять із керівником структурного підрозділу, в якому він працюватиме, і пояснюють роль та значення цього відділу в загальній структурі та діяльності підприємства. Новий співробітник знайомиться зі своїми колегами, робочим місцем і працівниками інших підрозділів, з якими він взаємодіатиме під час виконання своїх обов'язків.

Етап 4: Визначення випробувального терміну. На цьому етапі здійснюється оцінка результатів діяльності нового працівника, визначаються сильні та слабкі сторони, досягнення та труднощі. За підсумками цього аналізу приймається рішення щодо його подальшої роботи: чи успішно він завершить випробувальний

термін і продовжить працювати на підприємстві, або ж буде звільнений через невідповідність очікуванням керівництва.

Етап 5: Постанова на облік у відділі кадрів. Оформлення документів відбувається відповідно до правил і положень, що регламентують прийняття.

Запропонований алгоритм впровадження програми адаптації сприятиме підвищенню ефективності роботи керівництва та зосередженню уваги ХКП «Електротранс» на якості процесу адаптації. Програма також дозволить новим працівникам швидше адаптуватися до робочого середовища, сформувати позитивне ставлення до роботи та ефективніше досягати поставлених цілей. Це, у свою чергу, дозволить зекономити час керівників підрозділів на навчання, а також покращить рівень підготовки та кваліфікацію персоналу в цілому. Окрім вищезазначеного, процес вимагає впровадження збалансованої програми адаптації, що враховує як загальні, так і особистісні аспекти. Однією з ключових умов функціонування представлених механізмів пропонується використання низки спеціальних інструментів для ХКП «Електротранс» (таблиця 3.2).

Крім того, можна стверджувати, що запропонована програма є універсальною і може бути запропонована для впровадження.

Використання всього набору методів адаптації не є обов'язковим, але вибір методів має забезпечити необхідний рівень адаптації працівників у встановлені терміни. Таким чином, адаптація працівників є важливою складовою ефективного розвитку підприємства. У випадку ХКП «Електротранс» успішна адаптація є взаємним інтересом обох сторін. Тому заходи з адаптації нових працівників до колективу повинні бути комплексними, послідовними та чітко орієнтованими на досягнення поставлених цілей.

Таблиця 3.2 – Пропоновані інструменти адаптації персоналу на ХКП «Електротранс»

Назва	Сутність
Welcomетренінг	Метод передачі знань про підприємство з метою швидкого ознайомлення працівників із загальною інформацією про підприємство, його історію, послуги, структуру та організаційну культуру
Secondment	Метод передбачає відрядження працівника в іншу організацію на певний період часу, яка може бути як відділом, так і підприємством
Buddying	Підхід, заснований на підтримці за принципом «рівний-рівному», що реалізується шляхом надання допомоги фізичним та юридичним особам у досягненні їхніх цілей та завдань, а також у набутті нових навичок
E-learning и Blended learning	Дистанційне або змішане навчання з використанням спеціальних навчальних модулів та кваліфікованих фахівців
Метод занурення	Метод швидкого введення працівників у трудовий процес та розвитку навичок і компетенцій, необхідних для ефективного виконання функцій на конкретному робочому місці
Shadowing	Метод, за допомогою якого працівники перебувають у супроводі досвідчених колег у реальному робочому середовищі, щоб отримати чітке і точне розуміння філософії, цілей і завдань діяльності
Наставництво	Метод, за допомогою якого досвідчені працівники навчають новачків безпосередньо на робочому місці, передаючи їм знання, навички та компетенції, а також контролюючи їхню діяльність
Метод неформалізованого супроводу	Спосіб працювати разом, щоб надавати психологічні консультації співробітникам
Коучинг	Техніка розкриття коучами потенціалу нових співробітників, прискорення їх інтеграції в команду та підвищення якості їх роботи
Метод проведення заходів	Методи, що сприяють налагодженню стосунків у колективі через неформальне спілкування з колегами під час корпоративних заходів
Менторинг	Форма диференційованої комунікації, що ґрунтується на діагностиці клієнта і включає процеси консультування, розвитку компетентностей та психологічної підтримки, спрямовані на мотивацію його до розвитку, формуючи таким чином методологічний інструментарій для компетентнісного управління персоналом
Командний тренінг	Метод проведення тренінгу для побудови взаємовідносин між колегами, які вчаться спілкуватися і поважати думку інших в ділових іграх і при аналізі конкретних ситуацій
Папка нового співробітника	Формулювання відповідей на запитання нових співробітників з метою допомогти їм зрозуміти структурні вимоги до нового співробітника
Програма введення в посаду	Ознайомлення нових працівників з трудовим законодавством, охороною здоров'я та безпекою праці, а також робочим середовищем

Основними ознаками успішної адаптації працівника є почуття відповідальності нового працівника за належне виконання своїх обов'язків і вирішення поставлених завдань, ступінь дотримання кодексу поведінки, ступінь

контакту з іншими працівниками і приналежність працівника до неформальної групи. Хоча ці програми не є універсальними і потребують врахування індивідуальних особливостей, їх реалізація дозволяє кандидатам на роботу досягати значних результатів за короткий час, успішно проходячи ключові етапи адаптації. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню конкурентоспроможності та економічної стабільності підприємства.

3.2 Концепція інтеграції менторингу в HR-інжиніринг ХКП «Електротранс»

Інтеграція менторингу в HR-інжиніринг є важливою складовою сучасного управління персоналом, яка відповідає викликам динамічних змін на ринку праці. Успішний розвиток організацій залежить не лише від залучення кваліфікованих працівників, але й від їхнього професійного та особистісного зростання. Менторинг, як інструмент передачі знань і досвіду, сприяє підвищенню компетенцій працівників, формуванню їхньої лояльності та адаптації до нових умов.

Для запобігання дефіциту кадрів і збереження інтелектуального ресурсу підприємствам необхідно змінити підхід до HR-інжинірингу, впровадивши сучасні інструменти для розвитку, адаптації, підтримки працівників, зокрема менторинг [42].

Характеристика моделей розвитку та реалізації менторингу в HR-інжинірингу ХКП «Електротранс» представлена в таблиці 3.3.

Беручи до уваги групування видів менторингу в практиці підприємств та специфіку кадрових трансформацій ХКП «Електротранс», доповнюємо класифікаційну структуру менторингу положеннями: 1) періодичність впровадження: разовий, ситуативний, систематичний; 2) сфера впровадження: управлінський, виробничий, навчальний; 3) механізм залучення: зовнішній,

внутрішній; 4) ієрархічні рівні формування інструментарію: корпоративний, тактичний, оперативний; 5) за результатами впровадження: прогресивний, регресивний; 6) за способом впровадження: очний, дистанційний.

Таблиця 3.3 - Характеристика моделей розвитку та реалізації менторингу в HR-інжинірингу ХКП «Електротранс»

Назва моделі	Зміст етапів	Термін реалізації
Рефлексивна	1) підготовка менторів; 2) планування розвитку потенціалу менторів, створення мотивуючого середовища; 3) підтримка та супровід менті (аналіз критичних ситуацій та бар'єрів у менторингу, зменшення існуючих ризиків, розвиток потенціалу менті, планування); 4) моніторинг та оцінка діяльності менторів і набутих ними знань	щомісячно впродовж 2 років; особисто або дистанційно
«Зустрічі у п'ятницю»	1) знати професійні обов'язки; 2) демонструвати лідерські якості, щоб допомогти менторам зрозуміти особливий характер роботи; 3) вести прямий діалог у формі запитань та відповідей для закріплення результатів навчання	щотижнево тривалістю 1,5-2 години
«Розкажи, покажи, зроби»	1) «навчити» - ментор проводить теоретичну підготовку для закріплення та перевірки отриманих знань; 2) «продемонструвати» - ментор демонструє порядок та правильність виконання роботи (завдання); 3) «виконати» - менті виконує завдання самостійно під наглядом ментора; 4) «виконати» - ментор надає менті знання та навички, необхідні для виконання поставленого завдання	

З огляду на складнощі у сфері залучення, адаптації та підтримки професійного розвитку персоналу ХКП «Електротранс» в умовах динамічного бізнес-середовища, впровадження менторингу варто розглядати як один із ефективних інструментів для забезпечення професійної адаптації та розвитку цифрових компетенцій працівників. Авторський погляд на концепцію інтеграції менторингу в HR-інжиніринг ХКП «Електротранс» представлено на рисунку 3.3.

Дана концепція визначає елементи, прийоми, методи та результати впровадження менторингу в HR-інжиніринг в контексті встановлення етапів впровадження та формування якісного інтелектуально-кадрового ресурсу.

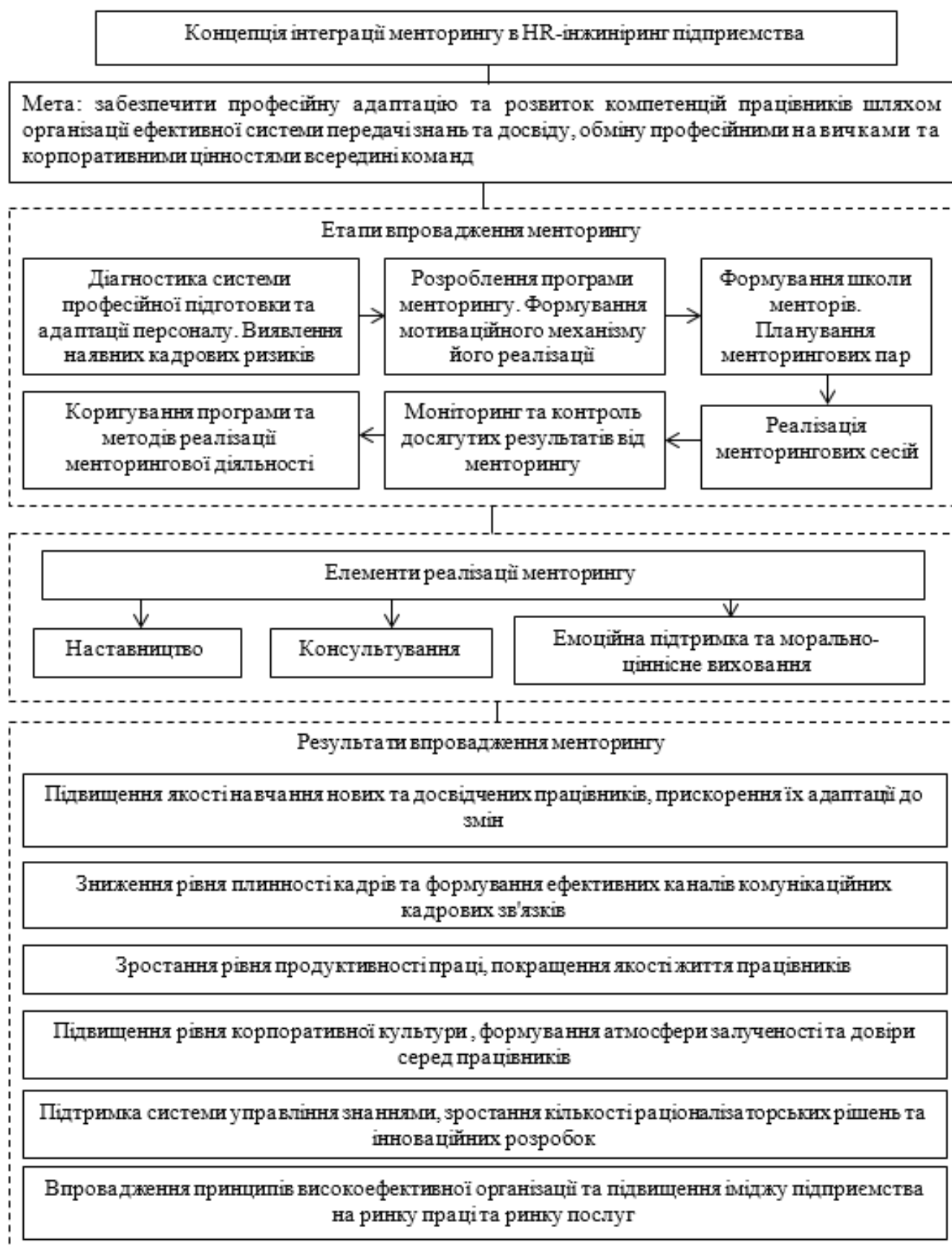


Рисунок 3.3 - Концепція інтеграції менторингу в HR-інжиніринг ХКП «Електротранс»

Оскільки менторинг тісно пов'язаний з коучингом, але відрізняється від останнього тим, що надає емоційну підтримку та морально-етичне виховання персоналу, його методи можуть бути реалізовані у сфері управлінської адаптації.

Основними методами впровадження елементів менторингу на ХКП «Електротранс» можуть бути лекції, семінари, брифінги, бази знань, вебінари, онлайн-навчання, гейміфікація, дуальне навчання. Консультації проводяться шляхом анкетування, включеного спостереження, діагностичного інтерв'ю, ділових ігор, сценарних методів та побудови дерева цілей для ефективного розвитку працівників.

Емоційна підтримка та морально-етичне виховання працівників здійснюється через різноманітні заходи, такі як тренінги, бесіди, супервізії, фасилітації, флешмоби, індивідуальні дослідницькі завдання, делегування повноважень, розбудову корпоративної соціальної мережі та залучення працівників до прийняття стратегічних управлінських рішень. Ці заходи спрямовані на формування етичної поведінки та корпоративної культури, що дозволяє забезпечити морально здорову атмосферу в колективі [43].

Шляхом передачі знань та досвіду, обміну професійними навичками та організації ефективної системи корпоративних цінностей у колективах, впровадження менторингу в ХКП «Електротранс» підвищує якість підготовки нових та досвідчених працівників, прискорює адаптацію до змін, знижує плинність кадрів, формує ефективні канали комунікації та сприяє підвищенню продуктивності праці, покращенню якості роботи, якості життя, підвищенню та формуванню рівня життя, підвищенню продуктивності праці та якості життя працівників.

Таким чином, загалом інтеграція менторингу в HR-інжиніринг ХКП «Електротранс» гарантує професійну адаптацію працівників та розвиток професійних компетенцій, створюючи професійне середовище.

Встановлено, що ХКП «Електротранс» наразі переживає кадрову кризу через низький рівень соціального забезпечення, часткову формальність системи навчання. Виходячи з цього, в роботі обґрунтовано необхідність зміни

управлінського підходу до HR-інжинірингу шляхом впровадження менторингу як сучасного інструменту для навчання, адаптації та підтримки персоналу.

Менторинг розглядається як прогресивний інструмент розвитку працівників, що включає набуття складних професійних навичок, а також забезпечення особистісного зростання через консультування, емоційну підтримку та навчання моральним цінностям.

Сформовано концепцію інтеграції менторингу в HR-інжиніринг ХКП «Електротранс», встановлено етапи впровадження менторингу в ХКП «Електротранс» та елементи впровадження менторингу в контексті формування якісного інтелектуального та кадрового потенціалу, визначено методи, визначено методи, прийоми та результати.

3.3 Оцінювання і прогнозування результативності менторингу на ХКП «Електротранс»

Окрім економічної ефективності, процес оцінювання може виявити дієвість менторингу, ступінь залучення працівників (силу впливу менторингу), його значущість та прийнятність з огляду на конкретні умови виробничо-господарської діяльності. Тому вважаємо оцінку менторингу важливою для ефективного управління підприємством в контексті стратегічного і тактичного розвитку. Управлінське рішення щодо активізації, формування, розвитку та припинення реалізації програми менторингу на підприємстві залежить від її результатів, які повинні гармоніювати з поточною стратегією розвитку підприємства та тактичним підходом до її реалізації. Тому необхідним є системний та структурований підхід до процесу оцінювання та відповідне інформаційне забезпечення [44].

Підходи до оцінки менторингу в ХКП «Електротранс» узагальнено на рисунку 3.4.

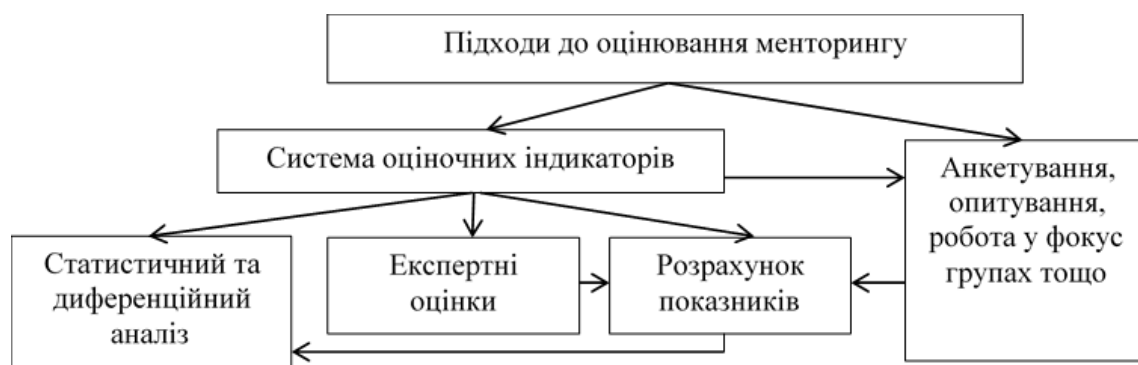


Рисунок 3.4 - Оцінювання менторингу на ХКП «Електротранс»

Оцінюючи моніторингову діяльність на підприємстві, слід враховувати такі моменти. По-перше, слід оцінити операційні якості персоналу; відповідно до рекомендацій, система оцінки операційних якостей персоналу має бути впроваджена відповідно до сфери діяльності підприємства та його найбільш суттєвих характеристик, включати критерії, стандарти діяльності та бали оцінки включати встановлені процедури розрахунку та вжиття заходів, обумовлених результатом оцінювання [45].

На основі рекомендованої методології оцінювання, спрямованої на узагальнення стратегій та підходів до оцінки менторингу, з метою забезпечення його ефективності, досягнення запланованих результатів та дотримання ключових принципів менторингу, пропонується впровадити наступні процедури оцінювання (рисунок 3.5).

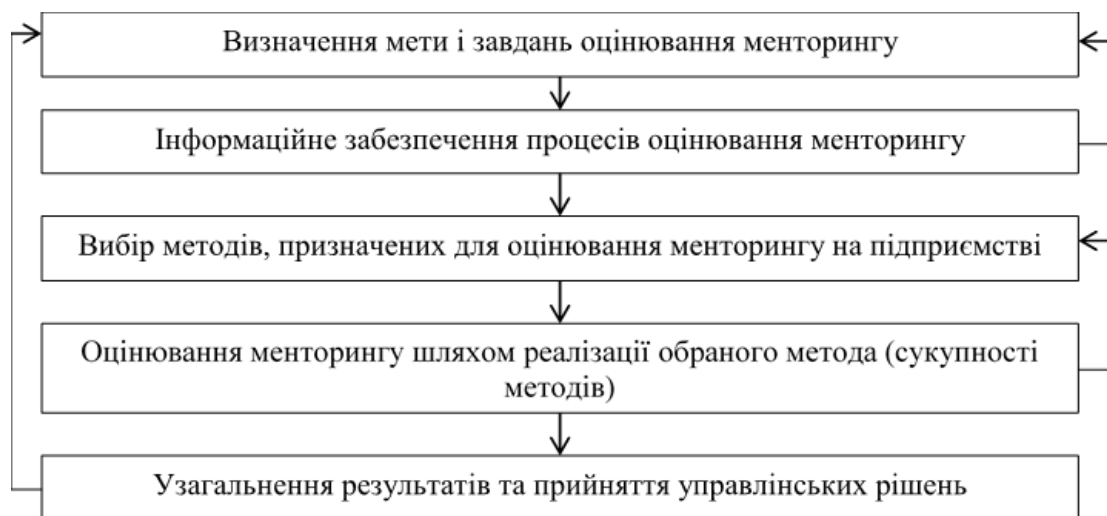


Рисунок 3.5 - Порядок процедур оцінювання менторингу на ХКП «Електротранс»

З метою оцінювання менторингової діяльності у ХКП «Електротранс» розрахуємо індикатори оцінки по відділах (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4 - Значення індикаторів оцінки моніторингової діяльності у відділах ХКП «Електротранс»

Показники	Значення по відділах			
	диспетчерська	технічний відділ	ремонтна майстерня	навчальний комбінат
Оцінювання рівня процесів менторингу на підприємстві				
Рівень виконання плану менторингу (Рвпм)	0,83	0,86	0,77	0,81
Рівень витрат на менторингову діяльність та інші види навчання працівників (Рвнп)	0,91	0,87	0,93	0,96
Індекс лояльності працівників до менторингу (Ілоп)	0,58	0,83	0,74	0,59
Індекс лояльності керівників до менторингу працівників (Ілок)	0,74	0,71	0,60	0,81
Оцінювання результативності менторингу на підприємстві				
Рівень стабільності кадрів підприємства (Рскп)	0,54	0,76	0,49	0,61
Рівень підвищення кваліфікації працівників (Рпкп)	0,87	0,73	0,77	0,85
Рівень залучення персоналу в інновації (Рзп)	0,77	0,79	0,81	0,79
Рівень кількісної укомплектованості штатів підприємства (Рупп)	0,87	0,91	0,80	0,83
Середній ранг відповідності цілям (Срвц)	1	1	0,51	1
Рівень приросту продуктивності праці (виробітку) на підприємстві (Рпп)	0,64	0,6	0,77	0,88

Проведена експертна оцінка ваги кожного індикатора, включеного до рекомендованої системи. Це дозволило визначити рівень моніторингової діяльності в ХКП «Електротранс» (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5 - Вагомість індикаторів для оцінки менторингової діяльності в ХКП «Електротранс»

Показники	Вагомість
Оцінювання рівня процесів менторингу на підприємстві	
Рівень виконання плану менторингу (Рвпм)	0,12
Рівень витрат на менторингову діяльність та інші види навчання працівників (Рвнп)	0,04
Індекс лояльності працівників до менторингу (Ілоп)	0,17
Індекс лояльності керівників до менторингу працівників (Ілок)	0,06
Оцінювання результативності менторингу на підприємстві	
Рівень стабільності кадрів підприємства (Рскп)	0,12
Рівень підвищення кваліфікації працівників (Рпкп)	0,04
Рівень залучення персоналу в інновації (Рзп)	0,17
Рівень кількісної укомплектованості штатів підприємства (Рупп)	0,06
Середній ранг відповідності цілям (Срвц)	0,2
Рівень приросту продуктивності праці (виробітку) на підприємстві (Рпп)	0,14

Підставимо значення індикаторів та ваг, отримані для ХКП «Електротранс».

Отримано рівень моніторингової активності (I_{rm}) для кожного відділу:

- Для диспетчерської $I_{rm} = 0,75$.
- Для технічного відділу, $I_{rm} = 0,77$.
- Для ремонтної майстерні $I_{rm} = 0,68$.
- Для навчального комбінату $I_{rm} = 0,80$.

Далі ми порівнюємо рівні ХКП «Електротранс», використовуючи порівняння ex-post на основі критерію Тьюкі. Результати наведено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 - Порівняння ex-post рівня менторингової активності на ХКП «Електротранс» за критерієм Тьюкі

Treatments pair	Tukey HSD Q statistic	Tukey HSD p-value
Диспетчерська та технічний відділ	0,1435	0,8999951
Диспетчерська та ремонтна майстерня	0,4561	0,8999951
Диспетчерська та навчальний комбінат	0,4230	0,8999951
Технічний відділ та ремонтна майстерня	0,5854	0,8999951
Технічний відділ та навчальний комбінат	0,2374	0,8999951
Ремонтна майстерня та навчальний комбінат	0,8674	0,8999951

Результати розрахунків свідчать про відсутність суттєвих відмінностей у рівні менторингу в ХКП «Електротранс» та про те, що рівень менторингової

діяльності є достатнім. Про це також свідчать дані, отримані в результаті агрегування індикаторів та визначення рівня інтеграції менторингової діяльності.

Висновки до розділу 3

Для ефективного впровадження програми менторингу як інструменту HR-інжинірингу на ХКП «Електротранс» запропоновано удосконалення процесу адаптації персоналу, зокрема на основі дослідження організаційних особливостей системи адаптації в даній сфері. Охарактеризовано основні види, напрями та цілі адаптації персоналу, проведено дослідження адаптаційного процесу на ХКП «Електротранс». На основі цього здійснено SWOT-аналіз, що дозволив визначити сильні та слабкі сторони існуючої системи адаптації. Розроблено адаптаційну програму, що включає коригування етапів, термінів та методів адаптації, а також запропоновано алгоритм її ефективної реалізації.

У ході дослідження виявлено, що система адаптації персоналу на ХКП «Електротранс» дозволяє працівникам швидко та ефективно освоювати нові обов'язки, максимально розкриваючи свій потенціал. Правильно організований процес адаптації сприяє формуванню лояльності працівників до підприємства, мотивує їх на довгострокове співробітництво, а також дає змогу враховувати особисті цілі працівників, які активно інтегруються в діяльність підприємства, і співвідносити їх із стратегічними цілями підприємства. Запропонована програма адаптації є універсальною.

Запропоновано концепцію інтеграції менторингу в HR-інжиніринг ХКП «Електротранс».

Запропоновано здійснити оцінювання та прогнозування результативності менторингу на ХКП «Електротранс», акцентуючи увагу на його персоналізованості, що мотивує працівників і сприяє підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства. В рамках дослідження були узагальнені

існуючі підходи до оцінки менторингу на підприємстві, що дозволило розробити процедуру оцінювання менторингової діяльності, яка включає встановлення чітких критеріїв та використання індикаторів для моніторингу прогресу. Також була створена система оцінки результатів, яка допоможе виявити сильні та слабкі сторони процесу менторингу і дозволить коригувати його для досягнення кращих результатів.

Запропонована процедура оцінювання менторингу охоплює кілька етапів, зокрема оцінку рівня розвитку процесу менторингу на ХКП «Електротранс» та визначення ефективності менторингу на підприємстві. Індикатори згруповані за напрямками, зокрема, для узагальнення результатів, а також для виявлення відмінностей у рівні залученості різних структурних підрозділів (відділів) до процесу менторингу. Для цього порівнюються результати ex-post за допомогою критеріїв Тьюкі.

ВИСНОВКИ

У першому розділі роботи надано теоретико-методичні засади менторингу як інструменту HR-інжинірингу підприємства. Досліджено зміст, інструменти, техніки комунікації, основні сфери застосування менторингу; обґрунтовано процес менторингової діяльності підприємства; визначено використання менторингу для стимулювання працівників підприємства.

Розвиток професійних компетентностей персоналу та впровадження методичних підходів до менторингу сприятимуть збереженню конкурентоспроможності, покращенню клієнтоорієнтованості та підвищенню ефективності праці через мотивовану підтримку і кваліфіковане управлінське рішення. Водночас відсутність консолідованих комунікаційних платформ (як-от мобільні сайти для менторингових пропозицій) обмежує суспільне сприйняття та реальну реалізацію менторингу в діяльності економічних суб'єктів. Процеси менторингу часто зводяться до проведення вебінарів, тренінгів і майстер-класів, що призводить до апіорних оцінок ефективності менторингу в HR-інжинірингу.

Менторинг є важливим інструментом розвитку персоналу, який допомагає розв'язувати проблеми підприємства через навчання та підтримку. Він передбачає, що досвідчений працівник ділиться своїми знаннями з іншими, забезпечуючи їхній професійний ріст і розвитку навичок на протязі визначеного часу. Це сприяє формуванню сильних команд, підвищенню кваліфікації і адаптації нових працівників.

У другому розділі роботи представлено аналіз ефективності управління та особливостей менторингової діяльності на ХКП «Електротранс». Досліджено організацію процесу адаптації персоналу на ХКП «Електротранс», а також оцінено формування програми менторингу на робочому місці.

ХКП «Електротранс» надає транспортні послуги внутрішнього перевезення населення тролейбусами та автобусами, послуги з розміщення зовнішньої реклами на тролейбусах, послуги з розміщення внутрішньої реклами на

тролейбусах.

Аналіз фінансово-економічних і виробничих показників ХКП «Електротранс» за 2021-2023 рр. свідчить про такі тенденції:

1 Зростання витрат: Витрати на перевезення одного пасажера троллейбусом значно збільшилися через зростання матеріальних, адміністративних та інших операційних витрат.

2 Собівартість перевищує дохід: Собівартість послуг перевищує чистий дохід. Витрати на гривню реалізованої послуги зменшилися на 0,7% у 2022 і 2023 роках порівняно з 2021 роком.

3 Збитковість: Підприємство зазнало збитків унаслідок неповного державного фінансування перевезення пільгових категорій і недостатнього обсягу вантажних перевезень.

4 Зростання активів: Вартість основних засобів зросла на 54,6% у 2022 році та на 63,5% у 2023 році порівняно з 2021 роком.

5 Старіння троллейбусного парку: Старіння транспорту спричиняє додаткові витрати, хоча обсяг перевезень збільшився.

6 Підвищення продуктивності: У 2022-2023 рр. зросла продуктивність праці працівників, а також середньомісячна заробітна плата через її підвищення в 2022 році.

Встановлено, що труднощі у налагодженні емоційних контактів негативно впливають на адаптацію працівників, тоді як активне спілкування сприяє її успішності. Працівники з економічною мотивацією та внутрішньою мотивацією демонструють вищу здатність до адаптації, що свідчить про вплив ціннісних орієнтацій на цей процес. Менторинг визнано одним із найефективніших інструментів для ознайомлення з професійними обов'язками та адаптації в колективі.

З метою формування ефективної програми менторингу як інструменту HR-інжинірингу ХКП «Електротранс» запропоновано удосконалення процесу адаптації персоналу на підприємстві; запропоновано концепцію інтеграції менторингу в HR-інжиніринг ХКП «Електротранс»; запропоновано методику

оцінювання і прогнозування результативності менторингу на ХКП «Електротранс».

Розробка програми менторингу як інструменту HR-інжинірингу ХКП «Електротранс» забезпечує створення ефективної стратегії розвитку працівників. Менторинг виступає не лише методом розвитку професійних компетенцій, а й важливим інструментом для забезпечення особистісного зростання через підтримку, консультування та морально-ціннісне виховання. Розширена класифікація видів менторингу на підприємстві, яка враховує періодичність, сферу реалізації, механізм залучення та ієрархічний рівень, дозволяє більш глибоко зрозуміти специфіку процесу та його вплив на HR-інжиніринг.

Концепція інтеграції менторингу в HR-інжиніринг ХКП «Електротранс» передбачає чітку етапність реалізації цього процесу та визначає відповідні технології і методи. Вона дозволяє створити якісний кадровий потенціал, необхідний для підтримки інноваційних змін на підприємстві. Завдяки цьому менторинг стає важливим інструментом для підвищення конкурентоспроможності підприємства, сприяючи розвитку як професійних навичок, так і корпоративної культури в цілому.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Добош О. М. Педагогічне наставництво як механізм професійного розвитку молодого педагога. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Педагогіка та психологія»*. 2019. Вип. 2 (10). С. 137–240.
2. Макаренко Р. Розробка системи наставництва. Етапи формування наставництва. *IQholding*. URL : <https://iqholding.com.ua/articles/rozrobka-sistemi-nastavnitstva-etapi-formuvannya-nastavnitstva> (дата звернення: 20.11.2024).
3. Терюханова І. М., Дрозач М. І., Стульпінас Н. К. Проблеми та перспективи розвитку наставництва в Україні. *Socioпростір*. 2017. № 6. С. 31–38.
4. Бурачек І. В., Ярмолюк Д. І. Коучинг на підприємстві: обґрунтування ефективності. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 5(16). С. 126–132.
5. Ліпич Л., Хилуха О., Кушнір М. Коучинг як форма розвитку «м'яких» компетенцій працівників підприємства. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. № 2 (68). С. 140–146.
6. Федорова Ю., Бантуш Л., Удовікова Н. Коучинг як ефективний інструмент управління проєктними командами. *Адаптивне управління: теорія практика. Економіка*. 2020. Том 9, № 18. URL:[http://doi.org/10.33296/2707-0654-9\(18\)-13](http://doi.org/10.33296/2707-0654-9(18)-13) (дата звернення: 20.11.2024).
7. Радченко В. Менторство в системі післядипломної освіти лікаря. *Медична освіта*. 2019. Вип. 1. С. 116–120.
8. Заставнюк Л. І., Завадська Р. О. Реверсивне наставництво як ефективний управлінський інструмент підвищення кваліфікації та адаптації персоналу в сучасних організаціях. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 48. URL:<https://doi.org/10.32843/infrastruct48-25> (дата звернення: 20.11.2024).
9. Asuka E. S., Halari C. D., Halari M. M. Mentoring in medicine: A retrospective study. *American Scientific Research Journal for Engineering, Technology and Sciences*. 2016. Vol. 19, No 1. Pp. 42–52. URL: https://asrjetsjournal.org/index.php/American_Scientific_Journal/article/view/1625

(дата звернення: 20.11.2024).

10. Bozeman B., Feeney M. K. Toward a useful theory of mentoring: A conceptual analysis and critique. *Administration & Society*. 2007. Vol. 39, No 6. Pp. 719–739. URL:<https://doi.org/10.1177/0095399707304119> (дата звернення: 20.11.2024).

11. Смірнов С. Формальний менторинг у професійній підготовці майбутніх офіцерів запасу. *Актуальні проблеми гуманітарних наук*. 2019. № 2 (22). С. 111–115.

12. Youde A. E-tutoring. The Emotionally Intelligent Online Tutor: Effective Tutoring in Blended and Distance Learning Environments (1st ed.). Routledge, 2020. Pp. 1–10. URL:<http://doi.org/10.4324/9780429322389-1> (дата звернення: 20.11.2024).

13. Рівний рівному: посібник для менторів / О. Іванік, А. Каравай, М. Гавінек-Дагаргулія та ін. Київ : Інша освіта, 2015. Інститут суспільних ініціатив. URL : <https://insha-osvita.org/article/posibnyk-dlia-mentoriv-rivnyi-rivnomu/> (дата звернення: 20.11.2024).

14. Леонова О. Основи HR: онбординг/адаптація персоналу (06.02.2021). Hurma. URL: <https://hurma.work/blog/osnovi-hr-onbording-adaptacziya-personalu/> (дата звернення: 20.11.2024).

15. Бабіна Н. І. Застосування коуч інструментів в управлінні персоналом українських підприємств готельного сервісу. Теоретичні, науково-методичні та прикладні засади ефективності функціонування і розвитку підприємств / за заг. ред. А. А. Жигіря. Бердянськ : БДПУ, 2016. С. 374–392.

16. Босовська М., Бовш Л. Менторинг у HR-менеджменті готелю. *Університетські наукові записки*. 2021. № 3 (81). С. 76-86.

17. Кузнецова О. Ю. Модернізація організації педагогічної освіти у Великій Британії у другій половині ХХ ст. *Наукові записки кафедри педагогіки*. 2014. Вип. 34. С. 150-160.

18. Семенов О. М. Наставництво в науці і освіті дорослих. *Наукові записки Кіровоградського державного педагогічного університету імені Володимира Винниченка. Серія «Педагогічні науки»*. 2017. Вип. 152. С. 46–51.

19. Холод І. В. Моделі педагогічної підтримки обдарованої студентської молоді у Сполученому Королівстві Великобританії та Північної Ірландії. *Вища освіта України*. 2011. № 3 (2). Т. 1. С. 624–629.
20. Алюшина Н. О. Інститут компетентнісного наставництва – один із пріоритетів державної кадрової політики. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2014. № 4. С. 56–64.
21. Сагун Л.М., Веденіна Ю.Ю., Ващенко Д. В. Застосування менторингу для стимулювання працівників підприємств. *Економічний форум*. 2020. №3. С. 84-88.
22. Леу С. О. Особливості індивідуального професійного навчання кваліфікованих робітників на виробництві. *Модернізація професійної освіти і навчання: проблеми, пошуки та перспективи*. 2014. Вип. 5. С. 164–175.
23. Брусенко Н. В. Розробка програми менторингу на підприємстві: основні складові. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Серія «Економічні науки»*. 2014. Вип. 1. С. 195–202.
24. Морозова М. Е. Наставництво як процес формування особистості молодого спеціаліста. *Вісник УМО. Серія «Економіка та управління: історія, реалії та перспективи»*. 2016. № 1. URL: http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk_umo/ekonomika/Морозова.pdf (дата звернення: 20.11.2024).
25. Ліпич Л., Кушнір М. Менторство як інструмент розвитку професійних можливостей працівників підприємства. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 137-141. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-23> (дата звернення: 20.11.2024).
26. Дорошкевич К. О., Вороновська М. М., Івасюк В. В. Процес менторингової діяльності на підприємствах в умовах інноваційного розвитку. *Бізнесінформ*. 2019. №1. С. 377-382.
27. Белогой К. Н., Марченкова Є. Г. Стажування як фактор підвищення стандартів виробництва та якості роботи персоналу роздрібної мережі. *Вісник КемДУ*. 2010. №. 2. С.60-69.
28. Поульсен Кірстен М. Програми наставництва Поульсена:

криміналістичні, форменторські можливості для організацій та для суспільства. *Промислове та комерційне навчання*. 2016. Вип.45 Випуск 5. С. 255-263.

29. Бойченко М. А. Менторство як форма підтримки обдарованих і талановитих в країнах ЄС та США. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2014. № 7. С. 3–9.

30. Ухова А. Соціокультурна адаптаційна поведінка інтелектуального мігранта в новому середовищі. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Міжнародні відносини*. 2020. №1(51). С. 47-49.

31. Зливков В.Л., Лукомська С.О., Федан О.В. Психодіагностика особистості у кризових життєвих ситуаціях. Київ : Педагогічна думка. 2016. 219 с.

32. Ярошенко В., Передало Х. Адаптація працівників-мігрантів: актуальність сьогодення в умовах євроінтеграції. *Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопільський національний економічний університет*. 2018. Том 28, № 1. С. 105 – 114.

33. Склярєва Г., Козачук В. Тип трудової мотивації та рівень емоційної ефективності у спілкуванні, як чинники адаптації трудових мігрантів в Україні. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. №3 (71). С.169-175.

34. Бикова А. Складові ефективної адаптації персоналу. *Молодий вчений*. 2016. Вип. 12. С. 640–646.

35. Воржакова Ю. Класифікація кадрових ризиків покоління Z. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2019. Вип. 16. С. 234–241.

36. Гетьман О., Білодід А. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017 Вип. 17. С. 556–561.

37. Насирова С. Гейміфікація як ефективний інструмент мотивації персоналу сучасної організації. *Науковий огляд*. 2019 Вип. 3 (56). С. 6–16.

38. Савченков О. Кліпова свідомість у контексті теорії поколінь. *Гілея*. 2018. Вип. 139 (2). С. 76–79.

39. Уткіна Ю., Руських А. Гейміфікація: потенціал застосування, роль і місце в розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*.

2019. Вип. 66. С. 139–148.

40. Червінська Л. Інноваційні соціальні орієнтації молоді. *Інновації в бізнес-освіті : збірник матеріалів III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції*. 2019. С. 112–119.

41. Винничук Р. О., Гладун С. О. Формування процесу адаптації на робочому місці молодого фахівця покоління Z. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31 (70). № 2. С.165-170.

42. Василичев Д. В., Мирошніченко В.А. Організація процесу адаптації персоналу на підприємстві. *Економіка і організація управління*. 2014. Вип. 3-4. С. 44-50.

43. Діденко Є. О., Козуб О. В. Особливості процесу адаптації персоналу на підприємстві. URL:<https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/7835> (дата звернення: 20.11.2024).

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

45. Обруч Г.В. Концепція впровадження менторингу в систему управління розвитком персоналу підприємств залізничного транспорту. *Економічний вісник*. 2019. № 4. С.177-184.