

Науковий вісник Львівського національного університету
ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького

Scientific Messenger of Lviv National University
of Veterinary Medicine and Biotechnologies

ISSN 2519–268X print
ISSN 2518–1327 online

doi: 10.32718/nvlvet9116
<http://nvlvet.com.ua/>

UDC 658.012.32:658.589

Factors that determine the mentoring activity of enterprises in the conditions of innovative development

K. Doroshkevych¹, V. Ivasyuk¹, I. Salata²

¹Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine

²Hetman Petro Sahaidachnyi National Army Academy, Lviv, Ukraine

Article info

Received 28.08.2018

Received in revised form

25.09.2018

Accepted 26.09.2018

Lviv Polytechnic National
University, St.Bandery str., 12,
Lviv, 79013, Ukraine.
Tel: +38(032) 258-22-10
E-mail:
kateryna.o.doroshkevych@lpnu.ua

Hetman Petro Sahaidachnyi
National Army Academy,
Heroes of Maidan str. 32,
Lviv, 79012, Ukraine.
Tel: +38(032) 238-65-34
E-mail: mail@asv.gov.ua

Doroshkevych, K., Ivasyuk, V., & Salata, I. (2018). Factors that determine the mentoring activity of enterprises in the conditions of innovative development. Scientific Messenger of Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies, 20(91), 79–83. doi: 10.32718/nvlvet9116

Mentoring is considered one of the methods of training and developing of employees (mentoring activities), during which a more experienced worker (mentor) shares knowledge with his colleagues (mentee) for a certain time. The subject of the study is the factors that determine the mentoring activity of enterprises in the conditions of innovative development. The purpose is to identify the groups of factors that determine the mentoring activity at enterprises in the conditions of innovative development in order to increase the level of processes of management of enterprises, the acquisition of new knowledge by workers and their practical use in the process of labor activity, management of personnel reserve and use of its potential, etc. Objectives: comprehensive study of the enterprise's mentoring activity, identification of factors influencing it and its groups. Common scientific methods of systematization, theoretical generalization, analysis and synthesis, statistical researches are used. It has been established that mentoring activity is conditioned by four groups of factors: socio-psychological (personnel reserve and potential of employees, process of reproduction of corporate culture, independence in acquisition of knowledge, personalized learning, process of development and transfer of knowledge in the enterprise), economic (turnover of personnel, low productivity of labor, high expenses for stimulation, inefficiency of methods of stimulation), innovative (updating of education, system approach, implementation of know-how in the strategic aspect), organizational (professional adaptation of new employees, the psychological climate in the team, organizational development, career planning process, individual style of management). The identified groups of factors influencing the mentoring activity of enterprises in the conditions of innovative development should be used in order to ensure systematization of the processes of assessing the level of their impact and the formation of the development of theoretical and methodological provisions and practical recommendations for the development of mentoring activities of enterprises.

Key words: mentoring, innovative activity, factors of influence, coaching, supervising.

Чинники, які визначають менторингову діяльність на підприємствах в умовах інноваційного розвитку

К.О. Дорошкевич¹, В.В. Івасюк¹, І.З. Салата²

¹Національний університет “Львівська політехніка”, м. Львів, Україна

²Національна академія сухопутних військ імені гетьмана Петра Сагайдачного, м. Львів, Україна

Розглянуто менторинг як один із методів навчання та розвитку персоналу (наставницька діяльність), під час якого більш досвідчений працівник (ментор) ділиться знаннями зі своїми колегами (менті) протягом певного часу. Предметом дослідження статті є чинники, які визначають менторингову діяльність підприємств в умовах інноваційного розвитку. Мета полягає у виокремленні груп чинників, які визначають менторингову діяльність на підприємствах в умовах інноваційного розвитку з метою підвищення рівня процесів управління підприємствами, набуття працівниками нових знань та їх практичного використання у процесі трудової діяльності, управління кадровим резервом та використання його потенціалу тощо. Завдання: всебічне дослідження менторингової діяльності підприємств, виявлення факторів впливу на неї та формування їх груп. Використані загальнонаукові методи систематизації, теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу, статистичних досліджень. Встановлено, що

менторингова діяльність обумовлюється чотирма групами чинників: соціально-психологічними (кадровий резерв та потенціал співробітників, процес відтворення корпоративної культури, самостійність у здобуванні знань, персоналізоване навчання, процес розвитку і передавання знань на підприємстві), економічними (плинність кадрів, низька результативність праці, великі витрати на стимулювання, неефективність методів стимулювання в умовах інноваційної діяльності), інноваційними (модернізація освіти, системний підхід до управління інноваційною діяльністю, реалізація ноу-хау у стратегічному аспекті) та організаційними (професійна адаптація нових працівників, психологічний клімат у колективі, організаційний розвиток, процес планування кар'єри, індивідуальний стиль управління). Визначені групи чинників впливу на менторингову діяльність підприємств в умовах інноваційного розвитку варто використовувати з метою забезпечення систематизації процесів оцінювання рівня їх впливу та формування теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо розвитку менторингової діяльності підприємств.

Ключові слова: наставництво, інноваційна діяльність, фактори впливу, коучінг, супервайзинг.

Вступ

Як відомо, менторинг – це один із методів навчання та розвитку персоналу (наставницька діяльність), під час якого більш досвідчений працівник (ментор) ділиться знаннями зі своїми колегами (менті) протягом певного часу (Pashkovska, 2016). У процесі навчання ментор, з одного боку, підтримує менті у досягненні окреслених цілей менторингу (наприклад, в орієнтації в нових умовах праці, а також у засвоєнні отриманого досвіду тощо). З іншого боку, цей навчальний процес є взаємним, адже і ментор, і менті постійно навчаються один в одного (Ivanik, 2015). У результаті менторингу всі його учасники отримують бажані стимули діяльності у вигляді нових знань, авторитету, залучення до управління чи грошової винагороди. Таким чином, менторинг застосовується з метою стимулювання та розвитку персоналу, полегшення соціалізації груп працівників різних національностей, віку, рівня освіти тощо. В результаті очікується зниження плинності кадрів на підприємствах, підвищення результативності діяльності працівників тощо. В умовах інноваційного розвитку менторинг забезпечує творчу активність працівників, розвиток креативних навиків та умінь, генерування інноваційних процесів тощо.

Незважаючи на те, що термін “Менторинг” походить ще із грецької міфології, поширення даний вид діяльності набув у 80-х рр. минулого століття в іноземних дослідженнях у галузі соціальних знань. Найбільш затребуваним в теорії менеджменту менторинг став при описі й аналізованні процесів складної соціальної взаємодії в новітніх корпораціях (Reznik, 1999).

У сучасних умовах господарювання підвищений інтерес до менторингу та його популярність зумовлена такими чинниками: нестачею кваліфікованих працівників та низьким рівнем мотивування на підприємстві, що полягає у переважанні матеріальних стимулів, небажаних організаційних змін; реструктуризаціями та скороченнями на підприємствах, що призводять до формування нестабільного морального становища у колективі та низького рівня довіри працівників до керівництва підприємством; підвищеною чутливістю керівництва до проблем у колективі; розвитком інноваційної діяльності та інноваційних процесів, що її забезпечують; низькою результативністю процесів мотивування на підприємствах тощо (Sundukova and Vanykina, 2016). Як бачимо, в умовах інноваційного розвитку підприємства актуалізується потреба у менторинговій діяльності.

Водночас з метою персоналізованого навчання та розвитку працівників можуть бути застосовані також інші методи, до яких належать коучінг, супервайзинг, баддинг, едвайзинг, шедоуінг, секондмент, скаффолдинг тощо (Oparina, 2010). Усіх їх можна зарахувати до методів неформального навчання, які замінюють традиційне наставництво, ротацію і освіту на робочому місці та використовуються з метою мотивування працівників в умовах інноваційного розвитку підприємств. На нашу думку, менторинг володіє перевагами над усіма розглянутими методами. Він орієнтований на практичне застосування результатів навчання, дозволяє розвинути потенціал працівників та забезпечити їхню соціалізацію, передбачає використання нематеріальних стимулів діяльності працівників тощо.

З метою виявлення потреби у менторинговій діяльності нами проводилось анкетування на промислових підприємствах Західного регіону України (ТзОВ “ВД” Укрпол”, ПрАТ “Львівський локомотиворемонтний завод”, ВАТ “Дрогобицький машинобудівний завод”, ПрАТ “Іскра”, ПАТ “Концерн-Електрон”, ПрАТ “Концерн Хлібпром”, ТзОВ “ВЕЕМ-Металавтопром”, ТзОВ “Леоні Ваєрінг Систем”, ТОВ завод “Конвектор”). Результати анкетування працівників узагальнено на рис. 1.

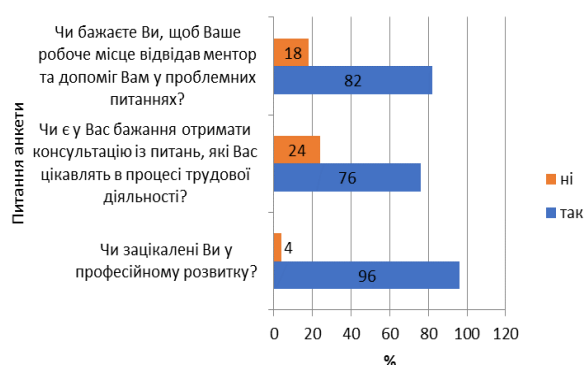


Рис. 1. Результати анкетування працівників промислових підприємств Західного регіону України з метою виявлення потреби у менторинговій діяльності
Примітка: складено в результаті анкетування

Як бачимо із результатів проведеного анкетування, 96% опитаних працівників зацікавлені у професійному розвитку та лише 82% відчують потребу у менторинговій діяльності. Консультації із актуальних питань, що стосуються процесу праці, бажають отримати 76% опитаних працівників промислових підприємств.

емств Західного регіону України. Як встановлено у результаті опитування, низький рівень зацікавленості у менторинговій діяльності досліджуваних підприємств пояснюється недостатньою обізнаністю із сутністю, цілями, особливостями менторингу (серед опитаних 33% працівників недосконало ознайомлені з

менторинговою діяльністю, проте мають досвід її здійснення, у 8% працівників відсутні будь-які знання стосовно неї) та невпевненістю працівників у доцільності використання менторингу та інших інноваційних методів навчання (на це вказали 40% опитаних працівників підприємств) тощо (табл. 1).

Таблиця 1

Результати анкетування працівників промислових підприємств Західного регіону України з метою виявлення рівня обізнаності із менторингом

Підприємства	Частка опитаних працівників, %		
	Володіють знаннями щодо менторингової діяльності	Мають досвід менторингу	Не впевнені у доцільності менторингу
ТзОВ “ВД” Укрпол”	98	28	35
ПрАТ “Львівський локомотиворемонтний завод”	96	21	32
ВАТ “Дрогобицький машинобудівний завод”	90	36	42
ПрАТ “Іскра”	89	27	40
ПАТ “Концерн-Електрон”	96	44	36
ПрАТ “Концерн Хлібпром”	95	47	32
ТзОВ “ВЕЕМ-Металавтопром”	82	26	54
ТОВ завод “Конвектор”	91	30	52
ТзОВ “Леоні Ваерінг Систем”	92	40	36
Середнє значення	92	33	40

Примітка: складено в результаті анкетування

Водночас недостатньо дослідженими є чинники, які визначають менторингову діяльність підприємств в умовах інноваційного розвитку. Вони є рушійними силами та причинами будь-якого процесу, менторину зокрема, та перебувають у прямому зв'язку з його наслідками. Таким чином, в умовах інноваційного розвитку їх варто враховувати з метою забезпечення результативності менторингової діяльності.

Матеріал і методи досліджень

У статті використані методи наукової абстракції, аналізу, синтезу, теоретичних узагальнень тощо.

Результати та їх обговорення

До чинників впливу на менторингову діяльність у економічній літературі (Nordberg and Ladyzhec, 2008; Garrett-Harris and Garvey, 2014; Ivanik, 2015; Anfilova, 2016; Furne, 2017) зараховують:

- необхідність надання можливості підлеглим (менті) для аналізування і вирішення проблеми;
- реалізація ноу-хау менторів у стратегічному аспекті;
- сприяння підлеглому у визначенні реально здійснюваних цілей і планування шляхів їх досягнення;
- необхідність навчання менеджерів і лідерів, підготовки співробітників для їх кар'єрного просування, розвитку особистих якостей та незалежності трудової діяльності, удосконалення ділових навиків, передавання знань у колективі тощо;
- бажання менті отримати цінні знання, підтримку, необхідні знайомства і зв'язки, підібрати правильних партнерів тощо;
- необхідність додаткових специфічних знань про певний предмет дослідження або ж зовнішній супровід у пошуку таких знань;

- прагнення збереження власної цілісності, що забезпечується в компаніях за допомогою відтворення корпоративної та організаційної культури;

- необхідність професійного адаптаційного навчання молодих співробітників, до яких зараховано працівників віком до 30 років.

Застосування методу менторингу у сфері освіти обумовлено такими чинниками: необхідністю консультативної, методичної, фахової допомоги та інформування, що дозволяє вирішити спірні питання навчальної і пізнавальної спрямованості (Erofeeva et al., 2015); зміною сучасної парадигми освіти, націленої на особисто орієнтоване навчання і розподілене лідерство; актуалізацією завдань із оновлення освіти, а саме змісту і методики навчання, формування практичних умінь педагога співпрацювати з колегами у межах не тільки однієї, а й різних предметних сфер, а також з представниками різних організацій в рамках професійних співтовариств; прагнення удосконалити свої потенційні професійні здібності щодо співпраці з колегами та участі в формуванні і розвитку навчального середовища; надання можливості досягати найкращих результатів трудової діяльності і самостійно та ефективно їх підтримувати, незалежно від професійного статусу (Saginov, 2016).

Зважаючи на схожість методів коучингу та менторингу та єдності мети їх здійснення на підприємствах, зазначимо те, що коучингова діяльність на підприємствах обумовлюється: прагненням розкривати потенціал співробітників; спрямуванням діяльності підприємств на створення “результату в процесі”, що не передбачає рецептів, рекомендацій, призначень; бажанням самостійного прийняття рішень клієнтом, яке передбачає те, що коуч лише допомагає прийти до цього рішення; сприянням підвищення особистої ефективності керівників; спрямованістю на формування індивідуального стилю управління; необхідні-

тю виявлення “проблемних зон” розвитку організації; бажанням визначити “точки зростання” (корпоративні, особистісні); необхідністю побудови команди, розвитку корпоративної культури і мотивації персоналу тощо (Tatosjan, 2017).

Водночас в останніх дослідженнях та публікаціях за проблемою бракує системності при визначенні чинників впливу на менторингову діяльність підприємства в умовах інноваційного розвитку. З метою їх всебічного дослідження та оцінювання рівня впливу, треба виокремити та рекомендувати групи чинників, які визначають менторингову діяльність на підприємствах в умовах інноваційного розвитку. Це забезпечить краще розуміння менторингу керівниками і пра-

цівниками підприємства та підвищить результативність його реалізації на підприємствах.

З метою всебічного вивчення чинників, які визначають менторингову діяльність на підприємствах в умовах інноваційного розвитку, здійснимо їх поділ залежно від характеру впливу на соціально-психологічні, економічні, організаційні, інноваційні (рис. 2).

Соціально-психологічні чинники є проявами міжособистісних стосунків та соціальних процесів у колективі, відображають таке ставлення до праці, що вимагає забезпечити менторингову діяльність в умовах інноваційного розвитку.



Рис. 2. Узагальнення чинників, які визначають менторингову діяльність на підприємствах в умовах інноваційного розвитку

Примітка: складено за (Nordberg and Ladyzhec, 2008; Garrett-Harris and Garvey, 2014; Ivanik, 2015; Anfilova, 2016; Vremennoe Polozhenie o mentorskoj programme)

До них віднесено: наявний кадровий резерв та потенціал співробітників, який варто розвивати та використовувати для досягнення цілей підприємства в умовах інноваційного розвитку; процес відтворення корпоративної культури, що передбачає формування системи щільних професійних та міжособистісних відносин та є однією із цілей менторингової діяльності; персоналізоване навчання, процес розвитку і передавання знань на підприємстві, що реалізується у процесі менторингу; самостійність у здобуванні знань, результативність якої залежить від забезпечення відповідних вимог, дотримання принципів та стимулювання, що передбачено в ході менторингу.

Економічні чинники характеризують економічні умови, у яких функціонує підприємство, ринкове середовище його діяльності, співпрацю із фінансово-кредитними інституціями тощо. До них відносимо: плинність кадрів та низьку результативність праці як негативні явища у розвитку підприємства, що можуть бути усунуті в процесі менторингу; великі витрати та неефективність методів стимулювання також нале-

жать до проблем, що можна подолати при здійсненні менторингу.

Інноваційні чинники сприяють активізації менторингової діяльності з позиції новаторства, впровадження новітніх технологій у діяльність підприємства. Ними визначено оновлення освіти та виникнення сучасних методів навчання на робочому місці; системний підхід, який дає змогу врахувати складність структури, наявність взаємозв'язків між елементами, динамічність та відкритість до впливу стохастичних зовнішніх чинників системи менеджменту підприємства та підсистеми управління інноваціями; реалізація ноу-хау у стратегічному аспекті.

Організаційні чинники впливають на менторингову діяльність через процес формування і функціонування організаційної структури управління підприємством. До них віднесено професійну адаптацію нових працівників, що реалізується у процесі менторингу; психологічний клімат у колективі, який може бути підтриманий і поліпшений шляхом менторингу; організаційний розвиток, процес планування кар'єри,

індивідуальний стиль управління, що забезпечуються у процесі менторингової діяльності.

Висновки

Менторинг – це один із методів навчання та розвитку персоналу (наставницька діяльність), під час якого більш досвідчений працівник (ментор) ділиться знаннями зі своїми колегами (менті) протягом певного часу. Як альтернативи менторингу розглядаються інші методи, до яких належать коучінг, супервайзинг, баддинг, едвайзинг, шедоунг, секондмент, скаффолдинг тощо.

В умовах інноваційного розвитку впровадження менторингової діяльності на підприємствах обумовлюється чотирма групами чинників: соціально-психологічними (кадровий резерв та потенціал співробітників, процес відтворення корпоративної культури, самостійність у здобуванні знань, персоналізоване навчання, процес розвитку і передавання знань на підприємстві), економічними (плинність кадрів, низька результативність праці, великі витрати на стимулювання, неефективність методів стимулювання), інноваційними (оновлення освіти, системний підхід, реалізація ноу-хау у стратегічному аспекті) та організаційними (професійна адаптація нових працівників, психологічний клімат у колективі, організаційний розвиток, процес планування кар'єри, індивідуальний стиль управління).

У подальших дослідженнях за проблемою варто оцінити рівень впливу груп чинників менторингової діяльності підприємств в умовах інноваційного розвитку.

References

Pashkovska, T. (2016). *Mentoring & coaching: meta, perevahy, rezultaty* [Internet]. *Iurydychna hazeta*. Available from: <http://yur-gazeta.com/publications/actual/mentoring--soaching-meta-perevagi-rezultati.html> (in Ukrainian).

Ivanik, O. (2015). *Rivnyi rivnomu: posibnyk dlia mentoriv*. Kyiv: Insha osvita (in Ukrainian).

Reznik, Ju.M. (1999). *Vvedenie v socialnuju teoriju*. M. (in Russian).

Sundukova, T.O., & Vanykina, G.V. (2016). *Mentoring, jedvajzing i konsultirovanie kak innovyionnye obrazovatelnye tehnologii. Innovacii v*

obrazovatelnom prostranstve: opyt, problemy, perspektivy: sb. nauch. st. otv. i nauchn. red. V.A. Adolf; Sibirskij federalnyj universitet. Krasnojarsk (in Russian).

Oparina, N.N. (2010). *Sovremennye metody razvitija kadrovogo rezerva. 9-ja Mezhdunarodnaja konferencija fakulteta gosudarstvennogo upravlenija MGU im. M.V. Lomonosova "Gosudarstvennoe upravlenie v 21 veke"*, 278–287 (in Russian).

Garrett-Harris, R., & Garvey, R. (2014). *Towards a Framework for Mentoring in the NHS. Evaluation Report on Behalf of NHS. Sheffield Hallam University Bob Garvey, Paul Stokes, David Megginson. Coaching and mentoring: theory and practice*. SAGE.

Vremennoe Polozhenie o mentorskoj programme OAO "Tehnopark Sankt-Peterburga" [Internet]. *Utverzhdeno prikazom generalnogo direktora №054/1 ot 26 ijunja 2012*. Available from: http://ingria-startup.ru/program/mentor_club (in Russian).

Nordberg, L.V., & Ladyzhec, N.S. (2008). *Mentoring kak socialnaja sistema vlastnyh otnoshenij. Chelovek i Obshhestvo. Vestnik Udmurtskogo universiteta*, 1, 51–58. <https://cyberleninka.ru/article/n/mentoring-kak-sotsialnaya-sistema-vlastnyh-otnosheniy-1> (in Russian).

Anfilova, A.P. (2016). *Nastavnichestvo i obuchenie na rabochem meste: terminologicheskij analiz zarubezhnyh metodov* [Internet] *Sovremennye tehnologii upravlenija*, 12(72). Available from: <https://sovman.ru/article/7202> (in Russian).

Furne, K. (2017). *Ot razrabotchika do rukovoditelja. Menedzhment dlja IT specialistov. "Mann, Ivanov i Ferber (MIF)"* (in Russian).

Erofeeva, N.E., Melekesov, G.A., & Chikova, I.V. (2015). *Opyt realizacii t'utorskogo soprovozhdenija obrazovatel'nogo processa v vuze. Vestnik Orenburgskogo gosudarstvennogo universiteta*, 7(182), 98–104. <https://cyberleninka.ru/article/n/opyt-realizatsii-tyutorskogo-soprovozhdeniya-obrazovatel'nogo-protessa-v-vuze> (in Russian).

Saginov, K.M. (2016). *Mentoring v professionalnom razvitii pedagogov: teorija i praktika*. Astana: AOO "Nazarbaev Intellektual'nye shkoly" Centr pedagogicheskogo masterstva (in Russian).

Tatosjan, E.A. (2017). *Primenenie kouchinga kak novoj modeli razvitija rukovoditelej organov gosudarstvennoj vlasti. Liderstvo i menedzhment*, 4(2), 85–94. doi: 10.18334/lim.4.2.38064 (in Russian).