

УДК 336.76(045)

*З. В. Юринець,**д. е. н., професор кафедри менеджменту,**Львівський національний університет імені Івана Франка**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9027-2349>**Я. Я. Шпарик,**к. е. н., доцент кафедри менеджменту,**Львівський національний університет імені Івана Франка**ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7428-1701>**А. В. Ковпак,**к. фарм. н., доцент кафедри фармацевтичної хімії, фармакогнозії і ботаніки**з ресурсознавством лікарських рослин,**Вищий приватний навчальний заклад "Львівський медичний університет"**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3164-1778>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.23.22

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ВПРОВАДЖЕННЯ МЕНТОРИНГУ В СЕРЕДОВИЩІ БІЗНЕСУ

Z. Yurynets,

Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Management,

Ivan Franko National University of Lviv, Lviv

Ya. Shparyk

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management,

Ivan Franko National University of Lviv, Lviv

A. Kovpak,

PhD of of Pharmacy Sciences, Associate Professor of the Department of Pharmaceutical Chemistry,

Pharmacognosy and Botany with Resource Science of Medicinal Plants,

Higher Private Educational Institution "Lviv Medical University", Lviv

FOREIGN EXPERIENCE IN IMPLEMENTING MENTORING IN THE BUSINESS ENVIRONMENT

Метою дослідження є аналіз практики зарубіжного досвіду реалізації менторингу, виявлення впливу менторингу на ефективність діяльності бізнесу, виділення переваг і перешкод менторингу для розвитку бізнесу. Встановлено, що менторинг в середовищі бізнесу — один із найефективніших способів для лідера досягти цілей. Ефективність менторства полягає в поєднанні двох елементів: фокусу на індивідуальних бізнес-проблемах підопічного в організації та реальної підтримки ментора у впровадженні змін. Важливий вплив менторинг має на розвиток професійних навичок, продуктивність працівників, адаптацію нових співробітників, покращення і підвищення ефективності роботи працівників та конкурентоспроможність, задоволеність кар'єрою та роботою, відчуття працівником себе більш сильнішим та впевненим, зростання організаційної підтримки та громадянської поведінки, прийняття в нове середовище організації, утримання працівників, формування кадрового забезпечення і резерву. Програми менторства є корисними як для окремих осіб, так і для організацій, в яких вони працюють. Враховуючи результати проведених наукових досліджень, виділено переваги і перешкоди менторингу для розвитку бізнесу. Зроблено висновок, що для успішної реалізації менторингу доцільно формувати детальну програму навчання, визначати цілі та критерії оцінки; правильно підбирати учасників, враховуючи особисті якості, досвід та цілі як менторів, так і підопічних; забезпечити підтримку через надання учасникам необхідних ресурсів; регулярність оцінювання результатів реалізації програми, її ефективність.

Mentoring is becoming an increasingly popular tool for staff development and staffing in modern business. The study aims to analyze the practice of foreign experience in implementing mentoring, identify the impact of mentoring on business performance, and highlight the advantages and obstacles of mentoring for business development. It has been established that mentoring in the business environment is one of the most effective ways for a leader to achieve goals. The effectiveness of mentoring lies in the combination of two elements: focus on the individual business problems of the mentee's manager and the mentor's real support in implementing changes. Mentoring has an essential impact on the development of professional skills, employee productivity, onboarding of new employees, improvement and enhancement of employee performance and competitiveness, career and job satisfaction, employee feeling more robust and more confident, growth of organizational support, and citizenship behavior, acceptance into the new environment of the organization, employee retention, and formation of staffing and reserve. Mentoring programs benefit both individuals and the organizations in which they work. Considering the results of the conducted scientific research, the advantages and obstacles of mentoring for business development are highlighted. It is concluded that for the successful implementation of mentoring, it is advisable to formulate a detailed training program, define goals and evaluation criteria; select participants correctly, taking into account the personal qualities, experience, and goals of both mentors and mentees; provide support by providing participants with the necessary resources; regular evaluation of the results of the program, its effectiveness. It has been established that if a mentor has experience in a particular area of business and has the skills and practice of mentoring, a mentor can help find the cause of a problem, set goals, develop a strategy, build an action plan, and a realistic timeline. Mentoring enables continuous improvement so that employees can meet business requirements and respond to changes in their industry.

Ключові слова: менторинг, менторство, ментор, персонал, кадрове забезпечення, бізнес, розвиток, підприємства.

Key words: mentoring, mentor, personnel, staffing, business, development, enterprises.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Менторинг стає все більш популярним інструментом розвитку персоналу, здійснення кадрового забезпечення в сучасному бізнесі. Це потужний інструмент професійного розвитку, який набуває все більшої популярності серед багатьох компаній у всьому світі. Менторинг постає процесом, який передбачає побудову відносин між наставником (більш досвідченим працівником) та учнем (менш досвідченим працівником чи підопічним). Процес менторингу передбачає обмін знаннями, навичками та досвідом. Ефективне використання наставництва в бізнесі може принести користь як самій організації, так і менш досвідченому працівнику. Важливо ефективно застосовувати менторинг в компанії.

Сучасному бізнесу притаманні ознаки швидкої зміни інновацій, ринкових умов. Актуальність менторингу для налагодження кадрового забезпечення в сучасному бізнесі є високою через швидкі трансформаційні процеси на ринку праці, розвиток нових технологій і зростаючі вимоги до компетенцій працівників. Як інструмент підтримки та розвитку, менторство відіграє неоціненну роль у швидкоплинному світі бізнесу. Дедалі більше компаній визнають переваги інвестицій у менторинг, який може прискорити кар'єрний розвиток, підвищити залученість співробітників і посилити конкурентоспроможність організації на ринку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У наукових працях різних науковців актуалізуються проблеми розвитку бізнесу на підґрунті менторства.

Таблиця 1. Переваги і перешкоди менторингу для розвитку бізнесу

Переваги	Перешкоди
• Прискорення професійного зростання через отримання порад, настанов та корисного досвіду від ментора • Скорочення часу, необхідного для навчання нових співробітників, сприяння швидшій адаптації в організації • Зменшення витрат на навчання працівників • Підвищення продуктивності працівників • Індивідуальний підхід кожного ментора з адаптацією до конкретних потреб і цілей • Здобуття практичних знань та навичок для уникнення типових помилок • Розвиток кар'єрного потенціалу, усвідомлення кар'єрних можливостей • Можливість зосередитися на довгострокових цілях • Підвищення мотивації та зниження стресу • Підвищення залученості співробітників, підтримку з боку компанії • Можливість швидше адаптуватися до корпоративних норм, правил та цінностей • Підтримка корпоративної культури • Підтримка передачі знань, що зменшує ризик втрати критичної інформації під час зміни персоналу • Розвиток лідерських компетенцій у менеджерів та досвідчених працівників • Підвищення комунікативних навичок • Підвищення загальної продуктивності, продуктивності усієї команди та організації • Розширення мережі контактів • Створення внутрішнього кадрового резерву • Підтримка інновацій, ініціювання нових проєктів	• Неправильний вибір ментора, неврахування особистих якостей та досвіду ментора • Неправильний підбір ментора і підопічного за системою цінностей • Зростання ступеня конфліктів між ментором і підопічним • Не достатність часу для належного виконання менторських обов'язків та підтримку підопічного • Несумісність стилів спілкування або різні очікування, як наслідок зростання непорозумінь • Постійний контроль з боку ментора, відсутність балансу між наставництвом і наданням підопічним свободи для самостійного навчання • Нерегулярність зустрічей та недостатність уваги до потреб підопічних • Непрофесійність або недосвідченість ментора • Відсутність чіткої структури, критеріїв оцінки та ресурсів для підтримки менторингу, плану, хаотичність зустрічей та низька ефективність • Нерозуміння ментором своїх обов'язків, відсутність чітких рамок, формальний підхід до менторингу • Відсутність відкритої комунікації, небажання ділитися проблемами чи визнавати свої слабкі сторони перед ментором • Перенасиченість зворотним зв'язком, надмірне втручання ментора • Збільшення уваги до формалізації оцінок з боку ментора • Відсутність підтримки з боку топ-менеджерів • Часта зміна менторів і відсутність стабільного довготермінового підходу • Небезпека витоку конфіденційної інформації

Джерело: розроблено авторами.

Фаулер Дж. [2], Фаулер Д. С. [2], О'Горман Дж. [2] досліджують організаційні результати формальної структурованої програми менторингу. Раджендран А.К. [4], Хаке Р. [4] вивчають мотивацію та ефективність роботи працівників з боку менторингу. Рамалінгам К.Л. [5], Хак Р. [5], Джумбулінгам К. [5], Салехудін Н. [5], Манікам Л. [5], Девазія С.Н. [5] приділяють увагу перешкодам ефектної діяльності на робочому місці. Рибарська А. [6] досліджує бізнес-менторство як найефективніший спосіб для лідера досягти мети. Терразас М. [7], Вікман М. [7] досліджують взаємовигідні відносини для ментора та підопічного.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою дослідження є аналіз практики зарубіжного досвіду реалізації менторингу, виявлення впливу менторингу на ефективність діяльності бізнесу, виділення переваг і перешкод менторингу для розвитку бізнесу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Менторинг в середовищі бізнесу — один із найефективніших способів для лідера досягти цілей. Лідери, які

стикаються з дедалі складнішими викликами, потребують швидкої, цілеспрямованої та ефективної підтримки [1]. Багато з них обирають менторство саме з цієї причини.

Менторинг полягає в наданні емоційної, психологічної та професійної допомоги підопічним протягом усього періоду трудової діяльності, щоб допомогти їм розвиватися у кар'єрі [2].

Термін "менторинг" використовується для позначення відносин між професіоналом у певній сфері та тим, хто бажає скористатися його знаннями та досвідом (підопічним). І наставник, і підопічний отримують вигоду від цих відносин, оскільки вони розглядаються як засіб розвитку для обох сторін. Ментори можуть відповідати на запитання, надавати підтримку та заохочення, або ж разом з підопічними брати участь у ще більш поглибленому "консультуванні" для подолання складних ситуацій. Менеджери, які працюють з ментором, відзначають швидший розвиток професійних та особистих компетенцій, глибше усвідомлення своєї лідерської ролі, підвищення мотивації та самооцінки.

Ефективність менторства полягає в поєднанні двох елементів: фокусу на індивідуальних бізнес-проблемах

підопічного (менеджера організації) та реальної підтримки ментора у впровадженні змін. Ментор повністю зосереджується на реальних проблемах та цілях менеджера, підтримує послідовне впровадження маленьких кроків, які створюють результат.

Більшість науковців, які досліджували ефект менторингу відзначають ефективність цього явища, як для менторів, так і підопічних. Найефективнішими були ті наставницькі стосунки, в яких протягом усієї програми наставництва були задіяні як наставники, так і підопічні [3].

Важливий вплив менторингу має на продуктивність працівників, ефективності роботи та конкурентоспроможності [4]. Водночас організації повинні враховувати можливі наслідки менторингу та приділяти увагу особистим рисам менторів під час здійснення менторингу.

Зарубіжні дослідження показують, що 91% працівників, які мають ментора, повідомляють, що вони більш задоволені своєю кар'єрою завдяки менторингу; 87% підопічних відчувають себе більш сильними та впевненими в собі завдяки менторингу; робота з ментором над розширенням можливостей підвищує задоволеність роботою на 35%; а працівники, які мали ментора, отримували підвищення в п'ять разів швидше, ніж інші [6].

Ментори повинні створювати повну взаємодію зі своїми підопічними, ініціюючи базу знань і забезпечуючи регулярний зворотний зв'язок у процесі реалізації моделі менторингу, що може покращити і підвищити ефективність роботи працівників. Для досягнення високого рівня ефективності потрібно брати до уваги особисті якості ментора та процес менторингу [5].

Проведене Фаулером Дж., Фаулером Д. С., О'Горманом Дж. дослідження 194 менеджерів, які працюють у державному секторі, виявило значне зростання організаційної підтримки, задоволеності роботою, громадянської поведінки та готовності бути ментором, а також значне зниження намірів звільнитися. Дослідження підтверджує тезу про те, що офіційні програми менторства є корисними як для окремих осіб, так і для організацій, в яких вони працюють, і що організаціям було б корисно впроваджувати подібні програми для підвищення своєї організаційної ефективності [2].

Результати дослідження Терразас М., Вікман М. свідчать про важливість і ефективність відносин менторингу для натхнення досвідченого персоналу і забезпечення того, щоб нові працівники почувалися комфортно і були прийняті в нове середовище організації. Автори відзначили, що менторство є прогресом, який розвиває навички, підвищує задоволеність роботою і, зрештою, сприяє утриманню працівників. Наставництво може забезпечити стратегію протидії латеральному насильству і знущанням на робочому місці, а результати дослідження дають напрямок у структуруванні програм наставництва для майбутніх працівників. Також результати дослідження підтверджують важливість створення наставницького середовища, яке заохочує людей до бажання стати частиною професії [7].

Враховуючи результати проведених наукових досліджень, виділено переваги і перешкоди менторингу для розвитку бізнесу (Таблиця 1).

Отже, для успішної реалізації менторингу доцільно формувати детальну програму навчання, визнача-

ти цілі та критерії оцінки; правильно підбирати учасників, враховуючи особисті якості, досвід та цілі як менторів, так і підопічних; забезпечити підтримку через надання учасникам необхідних ресурсів; регулярність оцінювання результатів реалізації програми, її ефективність.

Менторинг є ефективним методом розвитку професійних навичок та адаптації нових співробітників. Він надає численні переваги як для менторів, так і для підопічних, однак вимагає належної організації та уваги до можливих перешкод. Для успішного впровадження менторингової програми важливо підбирати досвідчених менторів, забезпечувати чітку структуру та заохочувати відкрити комунікацію.

Якщо ментор має досвід у певній сфері бізнесу, володіє навичками і практикою менторингу, він зможе допомогти знайти причину проблемної ситуації, визначити цілі, розробити стратегію, побудувати план дій, реалістичний графік дій. Далі, в ході наставництва, ментор має змогу допомогти підопічному відчути впевненість, підтримати в усвідомленні і кращому використанні своїх сильних сторін, проаналізувати бар'єри, надати підтримку для їх подолання, побачити більше варіантів і рішень. В результаті, підопічний досягне цілей швидше та більш усвідомлено.

ВИСНОВКИ

Велика кількість підприємств, які працюють в складних економічних умовах, в середовищі нестабільності та невизначеності, стикаються з дефіцитом досвідчених фахівців. Менторинг дає змогу працівникам адаптуватися до змін швидше та ефективніше, враховувати індивідуальні потреби та цілі кожного співробітника, передавати знання від досвідчених співробітників молодим спеціалістам, формувати кадровий резерв та сприятливе робоче середовище, засноване на передачі знань і досвіду, швидше освоїтися працівникам в організації та стати продуктивними членами команди. Менторинг сприяє підвищенню задоволеності співробітників роботою, оскільки вони відчувають, що компанія інвестує в їхнє навчання, розвитку лідерських якостей у молодих спеціалістів, підвищенню продуктивності праці, зростанню мотивації. Менторинг забезпечує можливість постійного вдосконалення, завдяки чому працівники будуть відповідати вимогам бізнесу і реагувати на зміни у своїй сфері діяльності.

Література:

1. Юринець З. В., Замроз М. М., Стрільчук Р. М. Стратегія інноваційного розвитку підприємств: менторський підхід. Цифрова економіка та економічна безпека. 2024. No 5 (14), С. 3—7. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.14-1>
2. Fowler J., Fowler D. S., O'Gorman J. Worth the investment? An examination of the organisational outcomes of a formal structured mentoring program. Asia Pacific Journal of Human Resources. 2019. Vol. 59, No. 4. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1744-7941.12252>
3. Mentoring Bluebook. 2021. URL: https://ncte.gov.in/WebAdminFiles/PublicNotice/Hindi_0_04_11_2021_637716090580344576.pdf

4. Rajendran A.K., Haque R. The motivation and performance efficiency among the contract of service and permanent medical employees at hospital teluk intan during the Covid-19 pandemic. MAHSA International Journal of Business and Social Sciences. 2022. Vol. 2, No. 2. P. 191—218.

5. Ramalingam C.L., Haque R., Jumbulingam K., Salehuddin N., Manickam L., Devasia S.N. Gender impeded: the lived experiences of transgenders at the workplace. International Journal of Religion. 2024. Vol. 5, No. 4. P. 150—162. URL: <https://doi.org/10.61707/afg0gr17>

6. Rybarska A. Mentoring biznesowy — najskuteczniejszy dla lidera sposob na osiagniecie celu. Puls biznesu. 2024. URL: <https://www.pb.pl/konferencje/sprzedaz/mentoring-biznesowy-najskuteczniejszy-dla-lidera-sposob-na-osiagniecie-celu-1150814>

7. Terrazas M., Wickman M. Mentoring: a win-win relationship for the mentor and mentee. Conference: 2013 Western Institute of Nursing Annual Communicating Nursing Research Conference. 2012. URL: https://www.researchgate.net/publication/268146386_MENTORING_A_WIN-WIN_RELATIONSHIP_FOR_THE_MENTOR_AND_MENTEE

8. Yurynets Z., Bayda B., Petruch O. Country's economic competitiveness increasing within innovation component. Економічний Часопис-XXI, 2015. № 9-10, С. 32—35.

References:

1. Yurynets, Z.B., Zamroz, M.M. and Strilchuk, R.M., (2024), "Strategy of innovative development of enterprises: a mentoring approach. Digital Economy and Economic Security", vol. 5, no. 14, pp. 3—7. <https://doi.org/10.32782/dees.14-1>

2. Fowler, J., Fowler, D. S., & O'Gorman, J. (2019), "Worth the investment? An examination of the organisational outcomes of a formal structured mentoring program", Asia Pacific Journal of Human Resources, vol. 59, no. 4, Available at: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1744-7941.12252> (Accessed 25 Oct 2024).

3. National Mission for Mentoring (2021), "Mentoring Bluebook", Available at: https://ncte.gov.in/WebAdminFiles/PublicNotice/Hindi_0_04_11_2021_637716090580344576.pdf (Accessed 25 Oct 2024).

4. Rajendran, A.K. & Haque, R. (2022), "The motivation and performance efficiency among the contract of service and permanent medical employees at hospital teluk intan during the Covid-19 pandemic", MAHSA International Journal of Business and Social Sciences, vol. 2, no. 2, pp. 191—218, Available at: <https://mahsaacademy.com.my/conference/Ejournal/#/view> (Accessed 25 Oct 2024).

5. Ramalingam, C.L., Haque, R., Jumbulingam, K., Salehuddin, N., Manickam, L., & Devasia, S.N. (2024), "Gender impeded: the lived experiences of transgenders at the workplace", International Journal of Religion, vol. 5, no. 4, pp. 150—162. <https://doi.org/10.61707/afg0gr17>

6. Rybarska, A. (2024), "Business mentoring — the most effective way for a leader to achieve a goal", Business Pulse, Available at: <https://www.pb.pl/konferencje/>

[sprzedaz/mentoring-biznesowy-najskuteczniejszy-dla-lidera-sposob-na-osiagniecie-celu-1150814](https://www.pb.pl/konferencje/sprzedaz/mentoring-biznesowy-najskuteczniejszy-dla-lidera-sposob-na-osiagniecie-celu-1150814) (Accessed 25 Oct 2024).

7. Terrazas, M. and Wickman, M. (2012), "Mentoring: a win-win relationship for the mentor and mentee", Conference: 2013 Western Institute of Nursing Annual Communicating Nursing Research Conference, Available at: https://www.researchgate.net/publication/268146386_MENTORING_A_WIN-WIN_RELATIONSHIP_FOR_THE_MENTOR_AND_MENTEE (Accessed 25 Oct 2024).

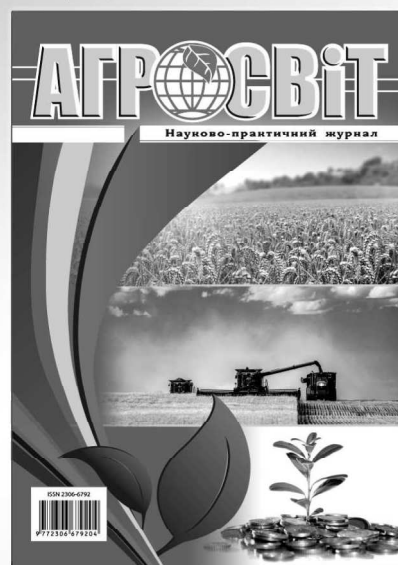
8. Yurynets, Z., Bayda, B., & Petruch, O. (2015), "Country's economic competitiveness increasing within innovation component", Economic Journal-XXI, vol. 9—10, pp. 32—35.

Стаття надійшла до редакції 12.11.2024 р.

АГРОСВІТ

<https://nayka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

**Журнал включено до переліку
наукових фахових видань України
з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)**

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292