

директором заводу на пенсії, захочеться, щоб поруч були рідні та близькі люди, так що треба не забувати про сім'ю, оскільки “кар'єра склянку води не подасть”.

Не варто рівнятися і на тих жінок, які повністю присвятили себе родині. Якщо придивитися, то багато хто з них просто не бажають працювати і їм комфортно в своєму власному світі. Вони легко зробили свій вибір, тому що не мають якихось завищених цілей і бажань. Вони хочуть залишатися, насамперед, дружиною, матір'ю, дочкою і жінкою, а не керівним чи працівником, але і ризик опинитися у скрутній ситуації у них зростає, якщо сім'я розпадеться.

Найкращим варіантом залишається тільки один – якщо у вас є амбіції і здібності, реалізуйте їх, поки у вас не з'явилася сім'я. Як тільки ви вийдете заміж, знайдіть час і сили для сім'ї, – і тоді ви з успіхом зможете поєднати кар'єру і сім'ю, не роблячи між ними вибору.

Карковська В.Я.

к.е.н., доцент кафедри АФМ

Васюник П.І.

магістрант кафедри АФМ

Національний університет «Львівська політехніка»

ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Оцінювати можна різні аспекти процесу адаптації – систему в цілому, адаптацію певного співробітника, конкретний інструмент або захід. Основне – на підставі отриманих результатів приймати правильні та ефективні управлінські рішення.

Для ефективності оцінювання персоналу фахівцям, варто дотримуватися наступних рекомендацій: вибирати показники, алгоритм розрахунку яких зрозумілий, інформація яких є доступна; збирати статистику щодо показниками оцінювання персоналу; відслідковувати динаміку зміни показників за періоди (квартал, півріччя, рік); на підставі аналізу змін показників обґрунтовувати прийняті рішення, наприклад, щодо адаптаційних інструментів, тривалості навчання або збільшенні кількості наставників[1].

Головне питання у визначенні ефективності адаптації полягає в тому, скільки вона повинна коштувати. Фахівці з управління персоналом вважають, що оптимальне співвідношення витрат на пошук і залучення нового співробітника і витрат на його адаптацію становить приблизно 3:1[2].

Для нівелювання загроз з боку працівників, які звільняються на стадії адаптації та випробувального терміну необхідно:

1. Розробити положення про адаптацію працівників, посадові інструкції (або описи робочого місця).

2. Встановити первинні вимоги до кандидата, сформувати чіткий профіль посади.

3. Проаналізувати (об'єктивні чи суб'єктивні) відповідності претендента вимогам організації. Особливо важливим є встановлення відповідності корпоративних цінностей і ціннісних орієнтацій людини. Це можна з'ясувати за допомогою питання «Що вам важливо отримувати від роботи?». Фахівці HR-служби повинні уважно вивчати заповнену кандидатом корпоративну анкету претендента [3].

4. Організування наставництва – призначення наставника або прийняття менеджером його функцій серед найбільш кваліфікованих працівників.

5. Анкетування співробітників після завершення адаптаційного періоду.

Показники оцінювання ефективності адаптації персоналу

Назва показника	Формула розрахунку	Нормативне значення
1. Плинність персоналу в період адаптації (Кп)	$Kn = \frac{(Чзвб + Чзнд)}{\overline{Чз}} \times 100\%$ <p>де Чзвб – число звільнених за власним бажанням, чол.; Чзнд – число звільнених за порушення трудової дисципліни, чол.; $\overline{Чз}$ – середньооблікова чисельність за період, чол.</p>	Зростання значення показника свідчить про можливість загрози кадровій безпеці підприємства
2. Плинність персоналу в період випробувально го терміну (Т)	$T = \frac{Кзв}{Кпр} \times 100\%$ <p>де Кзв – кількість співробітників, які звільнилися на випробувальному терміні; Кпр – загальна кількість прийнятих працівників в звітний період</p>	Розраховуючи плинність за вказаною вище формулою, підприємство може взяти за норму такі значення: для адміністративного персоналу – 30%, для фахівців – 20%, для менеджерів – 10%.
3. Вартість адаптації одного співробітника (за професіями) (Ва _{пр})	$Ba_{пр} = \sum B,$ <p>Розраховується виходячи з вартості роботи осіб (В), залучених до процесу адаптації, – наставника, безпосереднього керівника, фахівців служби персоналу, а також ціни роздавальних і інших матеріалів</p>	Для кожної професії встановлюється індивідуально
4. Вартість підготовки наставника (за професіями) (Вп)	$Bn = \sum I,$ <p>Розмір інвестицій (І), вкладений в розвиток професійних компетенцій наставника, в розробку навчальних заходів, які він буде проводити для новачків</p>	Для кожної професії встановлюється індивідуально
5. Відсоток посад, охоплених системою адаптації (Вп)	$Bn = \frac{КПаdn}{Зкп} \times 100\%$ <p>де КПаdn – категорії співробітників, які адаптуються; Зкп – загальна кількість посад.</p>	В ідеалі – 100%. Реальну ситуацію найзручніше відстежувати за допомогою «матриці адаптації», за допомогою якої можна з'ясувати, які дії і стосовно якої категорії співробітників вже застосовуються, а які – поки залишаються в планах
6. Відсоток співробітників, що виконують функції наставників (за професіями) (Вн)	$Bn = \frac{Сн}{Зчп} \times 100\%$ <p>де Сн – співробітники, що виконують функції наставників; Зчп – загальна чисельність працюючих</p>	Даний показник визначає HR-служба або керівник

Назва показника	Формула розрахунку	Нормативне значення
7. Відсоток співробітників, які успішно пройшли випробувальний термін (ВСуа)	$ВСуа = \frac{Суа}{Зкп} \times 100\% ,$ де Суа – співробітники, які успішно пройшли випробувальний термін; Зкп – загальна кількість прийнятих працівників на випробувальний термін	Бажано – 100%
8. Відсоток працівників, які пішли компанію протягом або за підсумками випробувального терміну (ВСП)	$ВСП = \frac{Сп}{Зкп} \times 100\% ,$ де Суа – співробітники, які не пройшли випробувальний термін; Зкп – загальна кількість прийнятих працівників на випробувальний термін	Чим нище значення показника, тим ефективніша система адаптації на підприємстві. Для менеджера з персоналу важливо аналізувати, хто був ініціатором розірвання трудового договору – сам працівник або його безпосередній керівник. Якщо такі випадки не поодинокі, причина їх може критися в недосконалості системи підбору.

6. Контроль за процесом адаптації та випробувального терміну і постійний зворотний зв'язок від новачка і керівника підрозділу [4]. Контроль здійснюється за допомогою інтерв'ювання через один, два і три місяці роботи на предмет задоволеності підлеглих роботою, виконання затвердженого плану розвитку новачка, заповнення анкети адаптації.

1. Адаптація персоналу [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://www.znaytovar.ru/s/Adaptaciya-personala.html>

2. Ананєва Є. Основні причини через які звільняються ваші співробітники [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://hr-portal.ru/article/osnovnyie-prichiny-iz-zakotoryh-ivolnyayutsya-vashi-sotrudniki>

3. Нипряхін Н. Коли очікувати звільнення співробітника і як цьому запобігти? [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: http://www.oratorica.com/news/articles/jiznennyi_cikl_sotrudnika

4. Підбір та адаптація персоналу, Адаптація представників різних категорій персоналу [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://hr-portal.ru/article/ocenka-effektivnosti-processa-adaptacii>

5. Спирідонова Н.В. 2013 HRdocs.ru [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://hrdocs.ru/poleznaya-informaciya/polozhenie-ob-adaptaczii-personala/>