



Adaptace a stabilizace zaměstnanců

Mgr. Andrea Drdáková

Co je adaptace?



- **Adaptace**- proces aktivního přizpůsobování člověka životním podmínkám a jejich změnám. Ve společenském procesu práce je procesem vyrovnávání se člověka se skutečností, ve které plní pracovní úkoly. Tento proces probíhá ve dvou základních rovinách:
 - **Pracovní adaptace**- proces, v jehož průběhu dochází k postupnému vyrovnávání souboru osobních předpokladů jedince s konkrétními požadavky jeho pracovního zařazení.
 - **Sociální adaptace**- proces, při kterém se jedinec začleňuje do struktury sociálních vztahů v rámci pracovní skupiny i do celého sociálního systému dané organizace. (Bedrnová, Nový, 1998)

Adaptace II.



- **Adaptace**- důkladně promyšlený a pro každý druh pracovních míst, každé pracoviště i organizaci specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování se nových pracovníků s jejich novými pracovními úkoly, podmínkami a pracovním a sociálním prostředím, ale také s potřebnými znalostmi a dovednostmi tak, aby jejich pracovní výkon pokud možno co nejdříve dosáhl požadované úrovně. Jeho úkolem je zkrátit období, po které tento pracovník nepodává standardní výkon a nedostatečně se orientuje v novém pracovním a sociálním prostředí. (Koubek, 2007)
- Vzdělávací aspekt adaptace

Cíle adaptačního procesu



- Pomoci pracovníkovi překonat počáteční fáze, kdy se všechno novému pracovníkovi zdá neobvyklé, cizí, neznámé
- Ovlivnit příznivý postoj a vztah pracovníka k organizaci, aby se zvýšila pravděpodobnost jeho stabilizace
- Dosáhnout toho, aby nový pracovník podával žádoucí pracovní výkon v co nejkratším čase po nástupu
- Snížit pravděpodobnost brzkého odchodu pracovníka (Armstrong, 2007)

Cíle adaptačního procesu z hlediska **pracovníka** x **organizace**

Objekty adaptačního procesu



- Noví pracovníci
- Pracovníci vracející se na své původní pracoviště po delším čase
- Pracovníci, kteří mění pracovní zařazení
- Pracovní skupiny



Adaptace III.



Nový pracovník se v průběhu adaptace adaptuje na:

- kulturu organizace
- vlastní pracovní činnost (pracovní adaptace)
- sociální podmínky (sociální adaptace)

• Adaptace **formální** x **neformální**

• Orientace nových pracovníků se zaměřuje na tři oblasti:

- celopodniková
- útvarová/skupinová
- na konkrétní pracovní místo (Koubek, 2007)

Adaptační program



- **Adaptační programy (AP)**- souhrn formalizovaných opatření na podporu odborné a sociální adaptace pracovníků v organizaci. Prvky AP mohou být:
 - adaptační akce v širším rámci
 - písemné informační materiály
 - materiály s instrukcemi k adaptaci nových pracovníků pro nadřízené, mentory (patrony),...
 - „seznamovací“ služební cesty nových pracovníků do organizačních složek
 - kvalifikační opatření
 - filmy

Účastníci adaptace a jejich role



Podíl na praktické části adaptace zaměstnanců mají:

- Personální oddělení
- Bezprostřední nadřízený
- Mentor
- Spolupracovníci
- Školitel



Období adaptace a jeho časový plán



- Informace by měli být poskytovány po částech podle určité priority- nezahltit informacemi→ orientaci nelze provést během jednorázového školení
- Adaptaci nelze provádět jen pomocí písemných materiálů, ale ústní a písemná forma by měly být sladěny
- Různá pracovní místa vyžadují různý obsah i různou dobu orientace→ proces může trvat od několika dní do několika týdnů či měsíců
- Proces by měl být dobře naplánován a prováděn pomocí vhodných metod, a to s přihlédnutím nejen k povaze pracovního místa, ale i osobnosti pracovníka

Adaptační plán



- Uplatňován především pro řízení adaptačního procesu pracovníků
- Měl by zahrnovat všechny významné kroky procesu adaptace na pracovní místo v časovém harmonogramu
- Měl by obsahovat základní akce směřující k adaptaci na úrovni organizace, které se budou vztahovat ke všem pracovním místům v organizaci, a individualizované aktivity v průběhu adaptačního procesu pro určitého pracovníka na konkrétním pracovním místě
- Měl by vycházet z nároků na adaptaci na úrovni organizace, z pracovního místa (profil pozice) a nároků na pracovníka na tomto místě (profil uchazeče) a z posouzení současných předpokladů pracovníka k výkonu dané práce
- Ukázka AP

Patron, mentor



- Přispívá k úspěšné realizaci adaptačního plánu
- Pomáhá novému pracovníkovi po odborné stránce, ale i v orientaci v novém sociální prostředí
- Nutný vhodný osobnostní i odborný profil
- Kdo by to měl být?
 - ✓ Může
 - ✓ Zná
 - ✓ Umí
 - ✓ Chce



Jak zlepšit sociální zařazení nováčka?



- 1 Včasné, přátelské a neformální představení
- 2 „Malá oslava s chlebičky“ na počest nového zaměstnance
- 3 Vzít první den nováčka na oběd
- 4 Správně vybrat školitele
- 5 Vytvořit příležitost pro postupné neformální poznání s nováčkem
- 6 Pověření úkoly, které si vyžadují spolupráci s novými kolegy
- 7 Správný styl vedení



Hodnocení



- Účinnost adaptačního plánu je podmíněná prováděním průběžných kontrol uložených úkolů a kvalitou závěrečného hodnocení
- Závěrečné hodnocení nesmí být samoučelné → nástin dalšího uplatnění pracovníka
- Průběžná zpětná vazba x závěrečné hodnocení (hodnocení ve ZD)
- Pamatujte, že pracovník :
 - Musí a má právo vědět, jak si vede
 - Musí a má právo vědět, jak ho hodnotí nadřízený, patron
 - Musí a má právo vědět, co ho ještě čeká
 - Musí a má právo znát své úkoly, termíny,...

Na co si dát pozor



Jak personální oddělení, tak přímí nadřízení zodpovídají za to, aby zaměstnanec nebyl:

- ✓ přesycen informacemi
- ✓ zavalen formuláři
- ✓ pověřován pouze podřadnými úkoly
- ✓ žádán o plnění úkolů, u nichž je velká pravděpodobnost neúspěchu
- ✓ nucen k práci po povrchní orientaci s mylným přesvědčením, že „zkouška ohněm“ je tou nejlepší orientací (Werther, Davis, 1992)

Stabilizace pracovníků



Proč odcházejí kvalitní zaměstnanci?

- Nevidí žádnou spojitost mezi svým výkonem a odměnou
- Nepovšimnou si příležitosti k růstu nebo postupu
- Nehodnotí svou práci jako důležitou nebo jejich profesní přispění není rozpoznáno a oceňováno
- Nedostanou příležitost k využití svého talentu
- Jejich očekávání jsou nerealistická nebo nemají přesnou představu, co lze očekávat
- Už nebudou dále tolerovat nepříjemného nadřízeného nebo škodlivé pracovní prostředí

- „Kultura obětování“ / „Pony Express“ management (Kocianová, 2010)

Stabilizace pracovníků II.



Jak si udržet pracovníky v organizaci?

- Budte společností, pro kterou chtějí lidé pracovat
- Vyberte ty správné lidi
- Dejte jim pocit dobrého startu
- Vedte lidi a odměňujte je za dodržování závazků

Literatura



Povinná:

Koubek, J.2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, str. 189-201

Doporučená:

Armstrong, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada

Bedrnová, E., Nový, I.1998. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press

Kocianová, R.2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada

Ďakujem za pozornosť

