

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie a andragogiky

Mgr. Lenka Motřková

Adaptační proces reprezentanta firmy Abbott

The adaptation process of representatives in the Abbott company

Bakalářská diplomová práce

Vedoucí práce: Mgr. Markéta Šuplerová

Olomouc 2011

Prohlašuji, že jsem tuto závěrečnou bakalářskou práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 23.3.2011

ANOTACE

Bakalářská práce se zabývá adaptačním procesem medicínských reprezentantů farmaceutické společnosti Abbott Laboratories.

Cílem práce je popis a analýza adaptačního procesu reprezentanta a na základě porovnání s teoretickými východisky představení možných návrhů ke zkvalitnění tohoto procesu.

První část je zaměřena na představení společnosti Abbott a pozice medicínského reprezentanta. Druhá část práce se zabývá adaptačním procesem z hlediska jeho teoretického vymezení. V další části na základě analýzy firemních dokumentů popisují proces adaptace reprezentantů a v závěru přináším návrhy k jeho zlepšení.

Klíčová slova: adaptace, socializace, pracovní adaptace, sociální adaptace, medicínský reprezentant, firemní kultura.

The bachelors theses is engaged in adaptation process of medical representatives in the Abbott company.

The main point is decription and analysis of adaptation process, comparison with theoretical resources and introduction of possible suggestions for improving.

The first part introduces the Abbott company and the position of a medical representative. The second part describes the process of adaptation from the theoretical point of wiew. After, based on analysis of company documents, I introduce suggestions or improving of the adaptation process.

Key words: adaptation, socialization, adaptation process, social adaptation, medical representative, company culture.

OBSAH

ÚVOD	6
1. FIRMA ABBOTT Laboratories s.r.o.....	7
1.1. Historie firmy	7
1.2. Představení programu a funkce firmy	8
1.3. Vize a hodnoty firmy	9
2. REPREZENTANTI FIRMY ABBOTT	11
2.1. Popis pracovního místa reprezentanta firmy Abbott.....	11
2.2. Kompetence reprezentanta firmy Abbott.....	12
2.2.1. Vymezení pojmu kompetence, kompetenční model.....	12
2.2.2. Kompetenční model reprezentanta firmy Abbott.....	13
3. ADAPTACE.....	16
3.1. Teoretické vymezení pojmů.....	16
3.2. Adaptace ve společensko pracovním procesu.....	18
3.2.1. Adaptace a firemní kultura.....	19
3.2.2. Řízení a cíle adaptačního procesu.....	22
3.2.3. Činitelé adaptačního procesu.....	23
3.2.4. Oblasti adaptace.....	25
3.2.5. Aktivita organizace a adaptační proces.....	28
3.2.6. Metody adaptačního procesu.....	28
3.2.7. Adaptační plán nového zaměstnance.....	30
3.2.8. Vyhodnocení adaptačního procesu.....	32

4. ADAPTAČNÍ PROCES REPREZENTANTA.....	34
4.1. Oddělení řízení lidských zdrojů a adaptační proces.....	34
4.2. Jednotlivé fáze adaptačního procesu reprezentanta.....	35
4.3. Časový harmonogram adaptačního procesu.....	36
4.4. Pracovní adaptace reprezentanta.....	37
4.4.1. První fáze pracovní adaptace.....	37
4.4.2. Druhá fáze pracovní adaptace.....	40
4.4.3. Třetí fáze pracovní adaptace.....	42
4.5. Sociální adaptace.....	43
 5. NÁVRHY NA OPATŘENÍ V PROCESU ADAPTACE.....	 45
 ZÁVĚR	 48
 Seznam literatury a ostatních zdrojů	 49
Seznam příloh	51

ÚVOD

Řízení lidských zdrojů je věnována v organizacích zaslouženě čím dál větší pozornost. Moderní firma si uvědomuje, že lidské zdroje je to nejcennější, čím disponuje. Jednou z činností řízení lidských zdrojů je rovněž adaptace nových pracovníků, jak v oblasti pracovní, tak i sociální.

Vytváření uceleného systému řízení adaptačních procesů v organizacích je vysoce žádoucí. Procesy sociální a pracovní adaptace a míra jejich úspěšnosti mají velký vliv na formování vztahu pracovníků k vykonávané práci, k pracovnímu kolektivu i celé organizaci a zásadním způsobem ovlivňují výsledky práce a výkonnost pracovníků (Bedrnová, Nový 2007, s.526).

Předložená bakalářská práce se zabývá problematikou adaptace reprezentantů farmaceutické společnosti Abbott Laboratories. Téma práce jsem si zvolila zcela záměrně proto, že ve firmě Abbott pracuji právě na pozici medicínského reprezentanta a adaptačním procesem v této firmě jsem sama prošla.

Cílem práce je popsat a analyzovat adaptační proces nového reprezentanta firmy Abbott a na základě porovnání s teoretickými východisky navrhnout možná opatření k jeho zefektivnění a optimalizaci.

V první části práce jsem stručně popsala společnost Abbott z hlediska její historie a funkce. Rovněž jsem přiblížila náplň práce medicínského reprezentanta firmy tak, aby byl čtenář uveden do problematiky farmaceutického obchodu.

Další část práce je věnována teoretickému vymezení problematiky adaptačního procesu a terminologickému ukotvení, kdy vycházím z odborné literatury. Následuje popis a analýza stávajícího adaptačního procesu nových reprezentantů, kdy čerpám z interních zdrojů a dokumentů HR oddělení firmy. Na základě porovnání s teoretickými podklady v závěru představuji návrhy k zefektivnění tohoto procesu.

1. FIRMA ABBOTT Laboratories s.r.o.



1.1. Historie firmy

Firma Abbott byla založena v roce 1888 ve Spojených státech amerických v Chicagu lékařem a farmaceutem Wallacem Calvinem Abbottem. Působí nyní ve více než 130 zemích na celém světě a zaměstnává kolem 90 000 osob. Celosvětově se v současnosti řadí k 10 největším farmaceutickým společnostem. Abbott vlastní výrobní, vývojové a výzkumné závody po celém světě, kdy převážná část je soustředěna právě ve Spojených státech amerických v Chicagu, kde je rovněž sídlo centrály společnosti.

V průběhu historie společnosti došlo k několika důležitým akvizicím a fúzím s farmaceutickými a technologickými společnostmi po celém světě. Nejdůležitější byla akvizice německé farmaceutické firmy Knoll v roce 2001 a belgické společnosti Solvay Pharma, která proběhla v roce 2010. Těmito fúzemi byly posíleny zejména terapeutické oblasti kardiovaskulárních onemocnění, gastroenterologie a neurologie, které představují stěžejní část výrobního programu firmy.

V České republice byla pobočka společnosti založena v roce 1997 a v současné době zaměstnává více než 400 osob, jak v oddělení marketingu, administrativy a zejména prodeje. V únoru 2005 Abbott Laboratories prošel auditem konzultační firmy Olivier Wight a získal certifikaci Class A. Je to nejvyšší mezinárodně uznávané ohodnocení úrovně a efektivnosti řídicích procesů, které se přímo promítají do kvality poskytovaných služeb. Nyní pracuje společně česká a slovenská pobočka, kdy centrála a management pro obě země sídlí v Bratislavě (Abbott - o společnosti).

1.2. Představení programu a funkce firmy

Firma Abbott se zaměřuje na výzkum a vývoj nových léků, technologií a způsobů ochrany zdraví. Léčiva jsou zejména z oblasti kardiovaskulární, antibiotické a imunologické. V roce 2005 byl na celosvětový trh uveden biologický lék Humira, který je určen k léčbě nespecifických střevních zánětů a revmatoidní artritidy. Tento lék je v poslední době nejdůležitějším a nejproduktivnějším z celého portfolia společnosti. Podstatnou část výrobního programu firmy tvoří rovněž laboratorní diagnostika a zdravotnické prostředky, zejména v oblasti diabetologie a hematologie. V současné době probíhá v laboratořích rozsáhlý výzkum nových možností léčby zejména v oblasti onkologických onemocnění.

V průběhu celé své historie firma a všichni její zaměstnanci směřovali k jedinému cíli, a to rozvíjet lékařskou vědu s cílem pomáhat lidem ke zdravějšímu způsobu života. Všechny zaměstnance spojuje jediná snaha „Přeměňovat vědu v péči“, což je hlavní motto společnosti na celém světě.

Závazky společnosti zaměřené na zlepšování života sahají až k humanitárním záležitostem. Firma a všichni její zaměstnanci si uvědomují, že jako jeden z vedoucích poskytovatelů moderních prostředků pro zdravotní péči má jedinečnou odpovědnost i příležitost zajistit, aby všichni lidé měli k těmto prostředkům přístup – a to jak ti chudí a neprivilegovaní, tak oběti přírodních katastrof. Pravidelně firma zasílá velké finanční prostředky, léky i další humanitární pomoc do zemí postižených přírodními katastrofami (Abbott - o společnosti).

V České republice se firma zapojuje do řady rozmanitých kreativních sociálních programů. Podporuje Nadační fond pro podporu vzdělávání osob se zdravotním postižením a stala se patronem ochranné známky Práce postižených a chráněné dílny JOKER (Abbott - novinky a aktuality). Firma je rovněž generálním sponzorem projektu k Mezinárodnímu dni předčasně narozených dětí a neziskové organizace Nedoklubko, která nabízí podporu rodičům předčasně narozených dětí (Nedoklubko o.s.).

Abbott je členem Mezinárodní asociace farmaceutického průmyslu, který své členy zavazuje k etickému přístupu, jak ve výrobě a vývoji léčiv, tak zejména v oblasti prodeje a propagační. V České republice je rovněž sponzorem řady lékařských organizací a společností, jako např. České společnosti pro hypertenzi, České kardiologické společnosti atd. Firma se aktivně se zapojuje do činnosti

mnoha patientských organizací, které podporuje nejen finančně, ale i v oblasti edukace pacientů a jejich rodinných příslušníků.

1.3. Vize a hodnoty firmy

Vizí společnosti Abbott je dosáhnout vedoucího postavení v klíčových produktech, být spolehlivý partner pro externí zákazníky a atraktivní zaměstnavatel s perspektivou dlouhodobého růstu. V duchu této vize společnosti jsou stanoveny základní hodnoty, na které firma klade velký důraz a jejich dodržování je závazné pro všechny zaměstnance na celém světě (interní materiály HR oddělení).

Hodnoty společnosti Abbott

Achieving – dosahovat úspěchu – usilujeme o vynikající výsledky a jsme nároční k sobě samým, ke svým kolegům a partnerům. Klademe důraz na kvalitní výkon, týmovou práci a držíme své sliby.

Caring – péče o zdraví a život člověka – jsme si vědomi, že svou prací přispíváme ke zlepšování péče o zdraví a životy lidí. Máme opravdovou úctu, vážíme si každého pacienta, který využívá výsledky naší práce - diagnostiku, léky, přístroje. Naše úcta je odrazem toho, co děláme a je vyjádřena ve způsobu našeho jednání.

Enduring – vytrvalost a odhodlanost – jsme připraveni přispívat ke zlepšování péče o zdraví. Držíme své sliby a jednáme v souladu s hodnotami, které jsou naší prioritou. Je nám vlastní intelektuální zvědavost a přání každý den se učit něco nového a stále si rozšiřovat okruh poznání a zlepšovat se.

Pioneering – být průkopníkem – otvíráme cestu a vycházíme vstříc současným i budoucím potřebám péče o zdraví. Nabízíme nové léčebné postupy, moderní léky a lékařské vybavení k záchraně lidských životů. Být průkopníkem pro Abbott znamená být v čele vědeckého výzkumu a přicházet s novými řešeními při plnění našich úkolů.

Jednou ze součástí vize společnosti je být atraktivním zaměstnavatelem, což dokládají rovněž častá vysoká umístění v anketách nejlepších zaměstnavatelů. V České republice se společnost Abbott se v roce 2009 umístila na 17. místě nejlepší zaměstnavatel roku, kdy na Slovensku v tomto roce dosáhla umístění nejvyššího (interní materiály HR oddělení).

Dle časopisu Bussiness Week je dlouhodobě Abbott hodnocen jako jedno z „50 nejlepších míst k zahájení kariér“. Abbott rovněž podporuje zaměstnávání matek, umožňuje práci na částečné či sdílené pracovní úvazky, což dokládá jeho umístění mezi 100 nejlepších zaměstnavatelů pro pracující matky v USA (Our people).

Společnost Abbott byla časopisem The Scientist jmenována jednou z 10 Top společností zveřejňované každý rok v seznamu „Nejlepší pracoviště v odvětví biologických věd“. Abbott je nejvýše hodnocenou společností působící v oboru péče o zdraví v roce 2010 a zaujímá 4. místo na seznamu velkých společností. Tento prestižní seznam je sestavován již od roku 2003 po podrobném průzkumu provedeném vědeckými pracovníky ve společnostech působících v biologických vědách a výzkumu po celém světě. Společnost Abbott je na tomto seznamu Top společností uvedena každý rok (Abbott – pro media).

2. REPREZENTANTI FIRMY ABBOTT

Společnost v České republice zaměstnává kolem 400 osob, z čehož velkou a nejdůležitější část tvoří obchodní oddělení, kam spadají medicínští reprezentanti. V současné době, po fúzi s firmou Solvay Pharma v roce 2010, čítá prodejní síla kolem 80 reprezentantů v terénu.

Na reprezentanty jsou kladeny vysoké nároky, zejména v oblasti odborných znalostí, komunikativních schopností a prodejních dovedností. Základním předpokladem uchazeče pro výkon této práce je preferenčně vysokoškolské vzdělání, kdy není vyžadováno pouze medicínské nebo přírodovědné. Výhodou je předchozí praxe v oblasti prodeje ve farmaceutické společnosti, eventuelně v jiné oblasti obchodu. Z osobnostních kvalit je to zejména vysoká orientace na výsledky, odpovědnost a čestnost, odolnost vůči stresu a rovněž cit pro týmovou spolupráci (interní materiály HR oddělení).

2.1. Popis pracovního místa reprezentanta firmy Abbott

Základní náplní práce reprezentanta je informační servis o svěřených přípravcích klientům v přiděleném regionu a přenos marketingové strategie firmy směrem k odborné lékařské veřejnosti. Udržuje stanovenou frekvenci návštěv lékařů a lékáren dle důležitosti a potřeby, kdy o obchodních schůzkách vede pravidelnou evidenci v reportovacím systému TEAMS. Je zodpovědný následně za úspěšné plnění prodejního plánu ve svěřeném regionu a veškeré své aktivity směřuje k tomuto cíli. V souladu s tímto cílem si stále prohlubuje odborné znalosti o svěřených preparátech, stejně jako o konkurenčních přípravcích tak, aby mohl na obchodní schůzce s lékařem kvalitně argumentovat. Rozsah těchto znalostí firma pravidelně monitoruje a kontroluje cestou pravidelných měsíčních on-line testů. Je zodpovědný rovněž za správnost a stálou aktualizaci databáze zákazníků, kterou vede v elektronické podobě v reportovacím systému TEAMS-CEGEDIM.

Vzhledem k velké konkurenci firem na farmaceutickém trhu musí rovněž reprezentant monitorovat stále aktivity konkurentů a referovat pravidelně do centrály tak, aby marketing na tyto aktivity mohl ihned reagovat a upravovat marketingovou strategii. Každý měsíc rovněž analyzuje své prodejní výsledky na základě dat, které

získává v systému TEAMS, kde rozhodující je znát dokonale vývoj podílu na trhu svých klíčových preparátů a rovněž přípravků konkurenčních ve svěřeném regionu.

Nedílnou součástí práce reprezentanta je rovněž příprava a realizace regionálních vzdělávacích seminářů pro lékaře a další zdravotnické pracovníky, kdy je velice důležitá komunikace s „Opinion Leadery“ v dané cílové skupině lékařů. Dále se rovněž účastní odborných lékařských kongresů, které jsou pořádány odbornými společnostmi a sponzorovány farmaceutickými firmami v rámci podpory edukace lékařů. Reprezentant firmy Abbott musí vystupovat a jednat dle etických standartů firmy a dodržovat striktně etický kodex, tak aby udržoval vysokou prestiž a kredit firmy ve společnosti (Popis pracovního místa).

2.2. Kompetence reprezentanta firmy Abbott

.

2.2.1. Vymezení pojmu kompetence, kompetenční model

„**Kompetence** je trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle“. Jedná se tedy o soubor předpokladů, které se vztahují vždy k určité činnosti. Jak říká Hroník, nejedná se však pouze o dovednosti, ale jde o pozorovatelné způsoby, pomocí kterých pak dosahujeme efektivních výkonů (Hroník 2007, s.61).

Jiří Plamínek hovoří v souvislosti s pojmem kompetence o dualitě vykonávané práce a lidských zdrojů. Řízení dle kompetencí je založeno na „harmonii mezi světem lidských zdrojů, definujícím možnosti firmy, a světem lidské práce, vycházejícím z požadavků na výkony“ (Plamínek 2004, s.27).

Soubor a uspořádané kompetence představují **kompetenční model**, který je jedním z důležitých nástrojů řízení lidí. Efektivní kompetenční model vychází z očekávaného a rovněž pozorovatelného chování, ne tedy z vlastností. Funguje jako jakýsi „most“ mezi firemními hodnotami na jedné straně a popisem práce na straně druhé (Hroník 2006, s.30).

Kompetenční model obsahuje jednotlivé kompetence, které jsou vybrané ze všech možných kompetencí a uspořádané podle nějakého klíče. Reprezentuje, jak

(jakými procesy a přístupem k práci) a čím (s kterými vstupy a předpoklady) lze dosáhnout měřitelného výsledku (Bartoňková 2010, s.95,96).

Můžeme vyčlenit dvě základní východiska pro tvorbu kompetenčních modelů (Hroník 2007, s.69):

- Sociálně-psychologické - směřuje od kompetentního jedince ke kompetentní firmě. Vychází z představy, že firma je složena z kompetentních jedinců, kteří, kteří mohou díky svým kompetencím pomoci firmě k efektivitě.
- Strategické - postupuje od kompetencí firmy ke kompetencím jedince, jestliže máme rozpracované kompetence firmy, můžeme se jimi řídit i na individuální úrovni.

Kompetenční model poskytuje podklady pro nejdůležitější personální činnosti, ale hlavním uživatelem kompetenčních modelů jsou manažeři. Aby byl kompetenční model funkční a pomáhal v práci manažerům, musí být (Hroník 2007, s.71,72):

- propojující - propojuje jednotlivé personální činnosti a je zde jasná návaznost na strategii společnosti
- uživatelsky přátelský – jednoduchost, která umí vystihnout podstatu věci
- jednotný – funguje napříč společnostmi
- široce využitelný – poskytuje jedno výkladové schéma pro personální činnosti-výběr, hodnocení, rozvoj a vzdělávání, odměňování
- sdílený – uživatelé jej mohou doplnit, upravit, není jim předkládán jako uzavřený.

Funkční kompetenční model umožňuje rozvoj jednotlivých kompetencí a pomáhá nám identifikovat rozvojové potřeby organizace i jednotlivců.

2.2.2. Kompetenční model farmaceutického reprezentanta firmy Abbott

Kompetenční model uvádím pro přehled stěžejních požadavků, jež jsou kladeny na všechny reprezentanty ve společnosti. Na jejich základě jsou pak následně stanoveny rozvojové potřeby nových reprezentantů, které jsou součástí adaptačního procesu.

Při sestavení kompetenčního modelu jsem se zaměřila na identifikaci takových projevů chování u jednotlivých kompetencí, které jsou očekávány a zároveň vyžadovány od úspěšného reprezentanta. Vycházím z analýzy popisu pracovního místa farmaceutického reprezentanta firmy Abbott Laboratories, kterou rozpracovalo HR oddělení společnosti (Popis pracovního místa).

Vycházela jsem ze sociálně-psychologického hlediska, jež je založeno na tom, že firma se skládá z kompetentních jedinců, kteří vzhledem k svým kompetencím pomáhají dosahovat úspěchů. Společnost Abbott jako společnost obchodní klade důraz zejména na kompetence jednotlivých zaměstnanců, kteří pomocí nich pak pomáhají firmě k prodejním úspěchům.

U nového reprezentanta jsou kompetence jako schopnost jednat a rozhodovat se samostatně, odpovědnost či schopnost řídit vůz považovány za samozřejmé a jsou zjišťovány již u přijímacího pohovoru. Bez nich by nemohl vůbec reprezentant úspěšně svou práci vykonávat. Rozvoj těchto kompetencí není tedy předmětem vzdělávání v rámci adaptačního procesu. Další kompetence, které jsou nezbytné pro práci reprezentanta, jako odborné znalosti o podporovaných produktech i konkurenci a ovládání efektivních prodejních technik jsou již důležitými součástmi jednotlivých fází adaptace. Jsou pro práci reprezentanta klíčové a jsou rovněž předmětem vyhodnocení úspěšnosti celého adaptačního procesu.

Kompetenční model reprezentanta firmy Abbott

Kompetence	Projev chování
Odborné znalosti o propagovaných produktech, znalost konkurenčních přípravků	Prezentace produktů, jejich výhod u lékařů, efektivní argumentace vůči jejich námitkám
Komunikační schopnosti	Úspěšné vedení obchodních jednání, komunikace v rámci týmu a celé společnosti
Schopnost jednat a rozhodovat samostatně	Rychlé rozhodování v terénu, domlouvání seminářů, kongresů a rozhodování v rámci účelného vynakládání přidělených financí
Znalost efektivních prodejních technik	Úspěšné vedení obchodních schůzek, za účelem navyšování obrátu ve svěřeném regionu
Odpovědnost	Plnění prodejních plánů, odpovědné vedení databáze klientů, péče o svěřený majetek firmy
Profesionalita vystupování	Reprezentativní vzhled-prezentace u lékařů, na seminářích a kongresech, korektní a slušné vystupování a jednání
Schopnost řídit služební vůz	Bezpečná každodenní jízda, udržování svěřeného služebního vozidla
Dobrá uživatelská znalost práce s PC	Každodenní komunikace s centrálou, vedení a aktualizace klientské databáze, pravidelné zasílání záznamů a aktivitách v terénu

3. ADAPTACE

3.1. Teoretické vymezení pojmů

Socializace

Socializace je souhrnem procesů interakce mezi společností a jedincem, kdy společnost působí na jedince tak, aby v sobě svým učení vytvořil takové vnitřní psychické předpoklady, aby mohl participovat ve společnosti současně jako její člen, ale zároveň rovněž jako relativně samostatný jedinec, který je schopen řídit své jednání a plně za ně zodpovídat. V důsledku socializace člověk postupně vrůstá do společnosti a stává se jejím plnohodnotným členem. Socializace je proces celoživotní a zahrnuje všechny složky lidského jednání a psychiky (Nový, Surynek a kol. 2006, s.152).

Subjektem socializace je společnost jako celek. Nepůsobí však obvykle na jedince přímo, ale zprostředkovaně, a to prostřednictvím svých součástí, které mohou na jedince přímo působit. Přímo mohou působit ty sociální skupiny, v nichž je jedinec trvaleji začleněn - rodina, škola, zájmové skupiny, spolupracovníci a rovněž osoby významné pro jedince - rodiče, sourozenci (Nový, Surynek a kol. 2006, s.153).

Adaptace

Adaptace je obecně chápána jako proces aktivního přizpůsobování jedince životním podmínkám a jejich změnám. Člověk nepřijímá podmínky, v rámci nichž žije, pouze pasivním způsobem, ale přizpůsobuje je svým potřebám, zájmům, hodnotám a cílům. Adaptace pak tedy představuje jednotný celek aktivních a pasivních forem sepětí člověka s prostředím. Jde tedy o přizpůsobení prostředí člověku a člověka prostředí (Bedrnová, Nový 2007, s.519).

Stýblo definuje profesní adaptaci jako „účelově usměrňovaný proces přizpůsobení se pracovníka na konkrétní pracovní a životní, tedy šířeji profesionální, prostředí jeho činnosti a funkce“. Zdůrazňuje, že takto jednosměrný tento proces není, neboť pracovník sám velkou měrou ovlivňuje pracovní prostředí. Jedná se tedy o oboustrannou tendenci vzájemného pronikání a permanentní konfrontace

cílů, norem a dalších psychologických, sociálních i odborných informací a skutečností (Stýblo 1993, s.292).

Termín adaptace je syntetická kategorie, zahrnuje předpoklady člověka zvládnout změny vnějšího prostředí (adaptabilita přizpůsobivost), proces zvládání změn v rámci interakce člověka s prostředím (adaptování, přizpůsobování) a jeho výsledný stav, což je adaptovanost a přizpůsobenost (Nový,Surynek a kol. 2006, s.153).

Hranice mezi socializací a adaptací není ostrá, existují zde však jisté rozdíly (Nový,Surynek a kol. 2006, s.154):

- Socializace je celoživotní proces, adaptace je spíše proces krátkodobý, který je spojen s určitou situací v životě jedince.
- Socializace představuje proces působení společnosti na jedince, adaptace je funkcí aktivního vyrovnávání se jedince s působením společnosti.
- V průběhu socializace si člověk vzorce jednání osvojuje, v procesu adaptace je spíše využívá.
- V procesu adaptace je člověk aktivnější.

Orientace pracovníků

Adaptační proces pracovníků označuje Koubek rovněž jako **orientaci pracovníků**:

„Orientace pracovníků je 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 (popřípadě pracovníků přecházejících v rámci organizace na jiné pracoviště či pracovní místo) s jejich novými pracovními úkoly, pracovními 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, s.192).

Enkulturační

Enkulturační lze definovat jako vrůstání jedince do kultury dané společnosti. Jde o přejímání, zejména však zvnitřňování, všech kulturních norem a hodnot. V procesu enkulturační dochází ke zvnitřňování jazyka, mýtů, umění, náboženství, ale i vědeckotechnických poznatků a dovedností jejich využití. Předstupněm enkulturační je **akulturační**, což představuje pouhé přizpůsobování se jiné kultuře (Bartoňková, Šimek 2006, s.17).

3.2. Adaptace ve společensko-pracovním procesu

Adaptace ve společenském procesu práce je procesem vyrovnávání se jedince se skutečností, ve které plní pracovní úkoly. Účelem adaptace člověka v pracovním procesu je vytvoření souladu mezi jeho dosavadními odbornými, praktickými a sociálními znalostmi a zkušenostmi na straně jedné a specifickými pracovními podmínkami daného pracoviště na druhé straně (Nový, Surynek a kol. 2006, s.154).

Proces adaptace jedince ve společenském procesu práce probíhá ve dvou základních rovinách:

- v rovině **pracovní adaptace**
- v rovině **sociální adaptace**

Pracovní adaptace představuje proces, kdy dochází k postupnému vyrovnávání souboru osobních předpokladů jedince s konkrétními požadavky jeho pracovního zařazení. Tento proces zahrnuje rovněž i průběžné zvládání změn v nárocích a podmínkách pracovní činnosti, ke kterým dochází pod vlivem vědeckotechnického pokroku a inovačních změn.

V procesu **sociální adaptace** se jedinec postupně začleňuje do struktury sociálních vztahů v rámci pracovní skupiny i do širšího sociálního systému dané organizace. Proces sociální adaptace nastává i tehdy, kdy dochází ke změně postavení pracovníka v rámci pracovní skupiny, např. jeho postup na vyšší funkci (Bedrnová, Nový 2007, s.519,520).

Pracovní a sociální adaptace jsou vzájemně spjaté a navzájem se prolínají. Úspěšný průběh adaptačního procesu pracovníka je podmíněn tím, že dobře

zvládne obě roviny adaptace. Armstrong potvrzuje důležitost sociální adaptace. Uvádí, že noví pracovníci se rychleji adaptují na pracovní podmínky a najdou si správný vztah k práci v organizaci, pokud proběhne hladce proces jejich socializace, tedy adaptace na sociální prostředí. Právě sociální aspekty práce – vztahy se spolupracovníky – jsou pro mnoho lidí velice důležité (Armstrong 2002, s.407).

Průběh adaptace a úroveň adaptovanosti pracovníka je závislý na subjektivních předpokladech jedince a zároveň na objektivních podmínkách práce (Nový, Surynek a kol. 2006, s.156,157).

Do **subjektivních (osobních) předpokladů** řadíme:

- odborná připravenost – teoretická a praktická příprava, životní zkušenosti
- výkonová připravenost – fyzická zdatnost, osobní životní tempo, osobní návyky
- osobní vyhraněnost – osobnostní vlastnosti, které ovlivňují zvládání pracovních úkolů
- motivace – závisí na vnitřních zdrojích jedince, jeho potřebách, návycích a zájmech a rovněž závisí na vnějších pobídkách
- postoje zaměření.

Objektivními (vnějšími) předpoklady jsou:

- vnější pracovní podmínky – vlivy spojené s technologií a používanou technikou na pracovišti, např. hluchost, osvětlení pracoviště
- technické vybavení a technologie výroby
- sociální vybavení na pracovišti
- styl řídicí práce přímého nadřízeného
- sociální klima v rámci pracovní skupiny
- podniková kultura
- mimopracovní vlivy – vlivy rodiny i širší komunity, v níž jedinec žije a pracuje.

3.2.1. Adaptace a firemní kultura

Nedílnou součástí řízeného adaptačního procesu je rovněž předávání firemní kultury novým zaměstnancům. Jak uvádí Bedrnová a Nový, organizace je v rámci firemní kultury chápána jako celek ve smyslu určitého druhu kulturního systému.

Rozvíjí své vlastní, originální a nezaměnitelné představy, hodnotové systémy a vzory jednání, které se projevují ve shodném či obdobném jednání jedinců v rámci organizace i směrem vůči jeho vnějšímu prostředí (Bedrnová,Nový 2007, s.430).

Ještě před tím, než zaměstnanec nastoupí do organizace, má obvykle již určité množství informací o její kultuře. Mnohdy tyto informace rozhodují o tom, zda se v dané organizaci chce ucházet o pracovní místo. Někdy se dokonce budoucí zaměstnanec předem začne ztotožňovat s hodnotami, které organizace uznává. Tento proces jedné z fází předávání kultury organizace je Brownem, dle Lukášové a Nového nazýván jako **předvolba** (Lukášová,Nový 2004, s.38).

Po nástupu do organizace se jedinec stává subjektem socializačním procesu, během nichž získává informace o hodnotách, vzorcích chování a normách, které jsou v dané organizaci očekávané. Ve velkých organizacích je nový pracovník zařazen do plánovitého adaptačního procesu, jehož součástí bývá také předávání firemní kultury. Délka časového období, které je nutné k tomu, aby se zaměstnanec zcela integroval do firemní kultury a sžil se s ní, je závislá na mnoha faktorech. Pokud ovšem předcházela vstupu do organizace předvolba, je adaptace velice rychlá. Může nastat situace, že se pracovník s určitými prvky kultury dané organizace neztotožní nebo se jí nepřizpůsobí, což pak následně ovlivní i jeho pracovní výkon a produktivitu práce. Může se rovněž přizpůsobit firemní kultuře pouze navenek, ať už z důvodů ekonomických či jiných (Lukášová,Nový 2004, s.38).

Definicí pojmu firemní kultura je v literatuře celá řada. Můžeme však vymezit dva základní přístupy k jejímu vymezení (Lukášová,Nový 2004, s.20,21):

Interpretativní přístup - má kořeny v kulturní antropologii a chápe kulturu jako „něco, čím organizace je“. Za prvky kultury jsou považovány všechny rysy organizace a organizace je chápána jako souhrn idejí, vizí, názorů, hodnot a norem. Ty pak umožňují pochopit lidskou stránku fungování organizace.

Objektivistický přístup – kultura je chápána jako něco, co“organizace má“. Kultura je považována za určitý subsystém organizace, který ovlivňuje fungování a výkonnost organizace a může být rovněž cílevědomě utvářena a měněna.

Dle Lukášové a Nového lze organizační kulturu chápat jako (Lukášová, Nový 2004, s.22):

- soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování,
- které jsou sdíleny v rámci organizace,
- které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech materiální i nemateriální povahy.

Struktura firemní kultury

Nejrozšířenějším modelem organizační kultury je model Edgara Scheina, který rozlišuje tři základní roviny, na nichž je kultura manifestována (Lukášová, Nový 2004, s.26):

1. **artefakty** – materiální a nemateriální povahy, jsou nejvíce na povrchu, je to rovina nejvíce ovlivnitelná
2. **zastávané hodnoty, pravidla a normy chování** – rovina částečně vědomá, částečně ovlivnitelná
3. **základní předpoklady** – nejhlubší rovina, která zahrnuje nevědomé a pro příslušníky kultury naprosto samozřejmé názory.

Funkce organizační kultury ve vztahu k organizaci a jednotlivci (Lukášová, Nový 2004, s.40,41):

- Organizační kultura redukuje konflikty uvnitř organizace - dostatečně silná kultura v organizaci napomáhá její soudržnosti, je tím, co organizaci stmeluje.
- Organizační kultura zabezpečuje kontinuitu, zprostředkovává koordinaci a kontrolu - silná kultura představuje sdílení cílů organizace, jejích základních hodnot a norem chování. Harmonizuje organizaci jako celek a výrazně ovlivňuje žádoucí chování zaměstnanců.
- Organizační kultura redukuje nejistotu pracovníků a ovlivňuje jejich pracovní spokojenost – kultura je předávána v rámci adaptačního procesu nových zaměstnanců, kdy se ti učí vnímat realitu v souladu s organizační kulturou. Pokud je kultura organizace v souladu s jejich vlastními vnitřními hodnotami, zvyšuje se rovněž jejich emocionální pohoda a pracovní spokojenost.

- Organizační kultura je zdrojem motivace – lidé nejsou motivováni pouze ekonomickými pobídkami, ale také tím, že se cítí být součástí organizace a ztotožňují se s jejími cíli a posláním.
- Silná organizační kultura je konkurenční výhodou – silná organizační kultura podporuje koordinaci, kontrolu, je zdrojem spokojenosti a motivace pracovníků, stává se tedy pro organizaci konkurenční výhodou vůči ostatním. Jedná se o výhodu, která lze velmi obtížně napodobit a nelze ji dosáhnout v krátkém čase.

3.2.2. Řízení a cíle adaptačního procesu

Proces sociální a pracovní adaptace má velký vliv pro stabilizaci pracovníků v organizaci, rovněž ovlivňuje velkou měrou jejich výkonnost a spokojenost s vykonávanou prací, takže je nutné tento proces zdárně usměrňovat a řídit.

Řízení adaptačního procesu sleduje dva základní aspekty (Bedrnová, Nový 2007, s.520):

- **aspekt pracovníka** – rozvoj osobnosti, uspokojování potřeb a požadavků, pracovní spokojenost pracovníka
- **aspekt organizace** – rychlé zvládnutí pracovní činnosti, identifikace pracovníka s prací, pracovní skupinou a celou organizací

Cíle adaptačního procesu

Hlavními cíli adaptačního procesu z hlediska pracovníka spočívají v dosažení toho, aby pracovník:

- co nejlépe a co nejrychleji zvládl na něho kladené pracovní požadavky,
- získal perspektivu svého dalšího odborného růstu a pracovní kariéry,
- přiměřeně se začlenil do struktury mezilidských vztahů v rámci pracovní skupiny a rovněž do sociálního systému celé organizace.

Cílem řízení adaptačního procesu z hlediska organizace je snižování nákladů, zvyšování efektivnosti práce a stability jednotlivých pracovních skupin (Bedrnová, Nový s. 521).

Armstrong zahrnuje do adaptačního procesu nového pracovníka procedury, charakteristické pro den, kdy pracovník nastupuje do podniku, a dále pak procedury, které mají novému pracovníkovi poskytnout základní informace, které potřebuje, aby se rychle adaptoval v podniku a začal pracovat (Armstrong 2002, s.405).

Uvádí čtyři základní cíle adaptačního procesu:

- překonat počáteční fáze, kdy se všechno novému pracovníkovi zdá neobvyklé, cizí a neznámé,
- rychle vytvořit v mysli nového pracovníka příznivý postoj a vztah k podniku tak, aby se zvýšila pravděpodobnost jeho stabilizace,
- dosáhnout toho, aby pracovník podával žádoucí výkon v co nejkratším čase,
- snížit pravděpodobnost odchodu pracovníka (Armstrong 2002, s.405).

Splnění těchto cílů dle Armstronga přispívá v organizaci ke:

- snižování nákladů a problémů spojených s odchody nedávno přijatých pracovníků,
- zvyšování oddanosti pracovníků,
- objasňování psychologické smlouvy – chování, které se vyžaduje od zaměstnanců, rovněž chování zaměstnavatele, které mohou pracovníci očekávat
- urychlování pokroku v učení,
- adaptace na sociální prostředí (Armstrong 2002, s.406,407).

3.2.3. Činitelé adaptačního procesu

Rozhodujícími subjekty řízení adaptačního procesu jsou manažeři, přímí nadřízení nového pracovníka. Systematická práce řídicího pracovníka může proces adaptace nového zaměstnance významnou měrou usnadnit. Nadřízený by měl nováčka seznámit s prací i členy pracovní skupiny, měl by rovněž sledovat průběh adaptačního procesu a odstraňovat překážky, které se v jeho průběhu mohou objevovat (Nový, Surynek a kol. 2006, s.158).

Postup manažera při řízení adaptace nového pracovníka je následující (Bedrnová, Nový 2007, s. 524):

1. Seznámení se problematikou adaptace a používanými metodickými prostředky jejího řízení - adaptační plány apod.
2. Nástupní pohovor s přijatým pracovníkem - informace o organizaci, jejích cílech, vizích a bližší upřesnění očekávání pracovníka.
3. Zařazení pracovníka na konkrétní místo - seznámení pracovníka s jeho pracovištěm, úkoly a podmínkami práce.
4. Představení pracovníka jeho pracovní skupině - jeho odbornost, praxe, kvalifikace, předchozí zaměstnání.
5. Seznámení nového pracovníka s pracovní skupinou a jejími členy - zvyklosti, normy a zvyky v pracovní skupině, přehled odborností členů skupiny.
6. Přidělení garanta- konzultanta z řad zkušených a osobnostně vhodných pracovníků.

Na adaptaci pracovníků se rovněž podílejí i pracovníci personálních útvarů, kteří shromažďují podklady potřebné pro řízení adaptačního procesu, vypracovávají koncepce a časové plány adaptace a průběžně tento proces i kontrolují. Při adaptaci pracovníků je vyžadována úzká spolupráce personálního útvaru s vedoucími pracovníky, a to nejen v jejím průběhu, ale i při vyhodnocení efektivnosti celého procesu. Získaných zkušeností lze následně využít při vytváření dalších adaptačních programů (Koubek 2007, s. 201).

Objekty adaptačního procesu lze rozdělit do tří kategorií (Bedrnová, Nový 2007, s. 521):

1. Noví pracovníci: na průběh jejich adaptačního procesu má největší vliv jejich přímý nadřízený, který za zdárný průběh tohoto procesu rovněž zodpovídá. Jeho úloha roste zejména při řízení adaptačního procesu pracovníka, který vstupuje do svého prvního zaměstnání. Tehdy může manažer velmi ovlivnit formulující se vztah mladého člověka k vykonávané práci i k dalšímu sebevzdělávání.

Při řízení adaptačního procesu nového pracovníka by se neměl opomíjet rovněž přínos, který představuje jeho nový pohled na organizaci a její problémy. Z tohoto důvodu některé firmy po velmi krátké době, většinou již po jednom měsíci po

nástupu do zaměstnání, zařazují pohovor s pracovníkem tak, aby bylo možno zachytit jeho první postřehy o realitě v organizaci.

2. Pracovníci, kteří se vrací na své původní pracoviště po delším čase: do této kategorie spadají zejména ženy po mateřské dovolené, pracovníci, vracící se po delší době pracovní neschopnosti nebo po delším pobytu v zahraničí. Po opětovném nástupu do práce po delší přestávce u nich může nastat pokles zájmu o pokračování v přerušené kariéře, či určitá ztráta profesní sebedůvěry. Hovoříme o readaptaci pracovníků, která klade mnohdy zvýšené nároky na citlivý přístup manažera k těmto pracovníkům.

3. Pracovníci, kteří mění pracovní zařazení: jedná se o tyto změny:

- přechod pracovníka z jednoho provozu, či oddělení do druhého,
- přeřazení do nového nebo renovovaného provozu,
- jiné zařazení v důsledku pokračování profesní kariéry, kdy může jít o funkční vzestup i sestup
- jiné zařazení v důsledku změny zdravotního stavu pracovníka.

4. Pracovní skupiny: objektem řízní adaptačního procesu se stávají při zavádění některých inovačních změn. Úspěšnost adaptace pracovních skupin na inovační změny je velice ovlivněna správnou přípravou prováděnou manažery. Ta by měla být zaměřena na maximální zapojení pracovníků již do procesu zavádění inovačních změn. Pracovníci pak lépe přijímají ty změny, na jejichž přípravě se sami podíleli.

3.2.4. Oblasti adaptace

Mnohými autory bývá adaptační proces často v poslední době nazýván rovněž jako **proces orientační**. Tento pojem užívá rovněž Koubek, jehož definici orientačního procesu jsem uvedla výše, v kap.4.1.

Orientaci nových pracovníků Koubek rozděluje do tří oblastí (Koubek, 2007, s.193,194):

1. Celoorganizační (celopodniková) orientace
2. Útvarová orientace (případně skupinová či týmová orientace)

3. Orientace na konkrétní pracovní místo.

Celoorganizační (celopodniková) adaptace nového pracovníka

V této úvodní fázi adaptace se nový zaměstnanec seznámí s organizací jako celkem. Jedná se o první obecné informace, které jsou společné a závazné pro všechny pracovníky. Tato fáze je velice důležitá, neboť se jedná o první kontakt nastupujícího zaměstnance s novým pracovištěm. A pokud bude první dojem negativní, může ovlivnit do budoucna úspěšnost celé adaptačního procesu a stabilitu pracovníka ve firmě.

Armstrong doporučuje v rámci této fáze adaptace předat pracovníkovi soubor základních informací o organizaci přehledně zpracovaný, nejlépe ve formě příručky pracovníka, která by obsahovala vše, co má pracovník znát (Armstrong 2002, s.408).

Doporučuje, aby tato příručka obsahovala tyto základní body:

- charakteristika organizace – historie, výrobní program, vize
- pracovní podmínky – pracovní doba, pojištění pracovníků, výměr dovolené
- platové tarify a třídy
- nemoc a pracovní neschopnost – hlášení, nutné doklady
- organizační schéma
- postup při stížnostech
- postup při povyšování pracovníků
- další vzdělávání pracovníků
- zdravotní péče o zaměstnance
- otázky ochrany zdraví a bezpečnosti práce
- sociální program a péče o zaměstnance
- pravidla používání elektronické pošty
- pravidla telefonování
- cestové a diety.

Každá organizace si tuto příručku, kterou předává nově nastupujícímu zaměstnanci, může samozřejmě rozšířit či upravit, dle svých aktuálních potřeb a zaměření. Pro rychlou orientaci nového pracovníka je vhodné, pokud již organizace takovou

příručku nemá zpracovanou v písemné podobě, aby každý nově nastupující věděl, kde tyto informace může najít.

Jak připomíná Armstrong, pracovníci kteří mají na starosti uvádění nových pracovníků do firmy, by neměli spoléhat pouze na tištěné slovo. Měli by probrat s každým jedincem, případně se skupinou nových pracovníků hlavní body ústně. Tento způsob je lidštější a umožňuje rovněž zodpovědět případné dotazy (Armstrong 2002, s.408).

Útvarová (týmová) adaptace

Útvarová adaptace se týká organizační jednotky, v níž je příslušné pracovní místo novým pracovníkem obsazované. Je obsahově společná pro všechna pracovní místa v daném útvaru a postihuje některé detaily a zvláštnosti, kterými se práce v daném útvaru vyznačuje (Koubek 2007, s.194).

Armstrong zdůrazňuje, že pro detailní a zdařilé uvádění nového pracovníka do útvaru je nejlepší, pokud ji provádí přímý nadřízený. Toto uvádění má pět hlavních cílů (Armstrong 2002, s.409):

- dát novému pracovníkovi možnost, aby se cítil jako doma,
- zvýšit zainteresovanost pracovníka na práci a organizaci,
- poskytnout základní informace o pracovních podmínkách a zvyklostech,
- informovat jej o normách výkonu a chování, jejichž plnění se od něj očekává,
- informovat pracovníka o možnostech vzdělávání a postupu, které se mu v podniku nabízejí.

Adaptace na konkrétní pracovní místo

Adaptace na konkrétní pracovní místo je obsahově diferencovaná podle charakteru a obsahu práce na konkrétním pracovním místě (Koubek 2007, s.194).

Jak uvádí Koubek, v literatuře bývá obsah útvarové adaptace a adaptace na konkrétní pracovní místo zpravidla uváděn společně a tyto dvě skupiny spojovány. K základním položkám, které obsahově řadíme do adaptace na konkrétní pracovní místo patří (Koubek 2007 ,s.197,198):

- detailní vysvětlení práce založené na platném popisu pracovního místa
- vysvětlení významu pracovního místa a vztahu k ostatním pracovním místům v útvaru i celé organizaci
- pravidla specifická pro pracovní místo
- jak jednat v naléhavých případech
- bezpečnostní předpisy a prevence nehod
- hlášení nebezpečí a nehod
- zásady bezpečnosti a ochrany zdraví na konkrétním pracovním místě
- pracovní doba, přestávky na práci.

3.2.5. Aktivita organizace a adaptační proces

Jednou z významných aktivit, kterými organizace může přispět ke zdárnému průběhu adaptačního procesu svých nových zaměstnanců je úroveň vztahu organizace k veřejnosti. Organizace může veřejnost informovat o svých cílech, možnostech i pracovních výsledcích.

Významnou možností, jak urychlit budoucí adaptace svých zaměstnanců, je navazování úzkých vztahů se středními i vysokými školami. Nejedná se pouze o exkurze do podniku a poskytování informací formou besed a výstav, ale zejména o reálné možnosti pro zpracování projektů i diplomových prací studentů. S tím pak bezprostředně souvisí i možnosti krátkodobých i dlouhodobých praxí. Oboustranné poznání podniku a studenta usnadní a urychlí nejen budoucí adaptaci absolventa, ale rovněž i jeho pracovní kariéru (Nový, Surynek a kol. 2006, s.158).

3.2.6. Metody adaptačního procesu

Nový pracovník je nucen v rámci adaptačního procesu vstřebat velké množství informací. Různá pracovní místa vyžadují rovněž různý obsah i různou dobu adaptace, takže tento proces musí být dobře naplánován a prováděn pomocí vhodných metod. Je nutné přihlídnout nejen k povaze pracovního místa, ale rovněž i k osobnosti pracovníka, který adaptačním procesem prochází (Koubek 2007, s.199).

Metody využívané v průběhu adaptačního procesu lze rozdělit do dvou oblastí:

1. Formální informační kurz
2. Netradiční metody adaptačního procesu

Formální informační kurz

Formální informační kurzy mohou poskytnout skupině nových pracovníků podrobnější a rozsáhlejší informace najednou. Je rovněž příležitostí poskytnout informace o organizaci, jejích výrobcích, ale rovněž i vykreslit vize hodnoty. Jedná se o klasické školení s lektorem, kdy je možno využít pro větší názornost video či jiné vizuální pomůcky. Tyto formální kurzy nemohou ovšem nahradit neformální adaptaci na pracovišti, během níž dochází k zařazení nových zaměstnanců mezi spolupracovníky (Armstrong 2002, s.409,410).

V ideálním případě by měly být tyto informační kurzy organizovány co nejdříve po nástupu do zaměstnání. Obsah těchto kurzů je možné volit dle potřeb organizace z následujících okruhů (Koubek 2007, s.410):

- informace o organizaci – její struktura, výrobky, služby, poslání
- příležitosti ke vzdělávání pracovníků – formální vzdělávání, samostatné vzdělávání, plány osobního rozvoje
- proces řízení pracovního výkonu
- zdraví a bezpečnost – ochrana zdraví, prevence úrazů a nehod, základní zásady bezpečnosti
- pracovní podmínky – pracovní doba, dovolená, nemocenské dávky
- odměny a zaměstnanecké výhody – platová struktura, systém odměňování, podíly na zisku, zaměstnanecké akcie
- politika, postupy a další opatření – politika stejné příležitosti, vyřizování stížností
- zapojení a spoluzodpovědnost odborů a pracovníků – členství v odborech, kolektivní dohody a smlouvy.

Netradiční metody adaptačního procesu

Netradiční metodou adaptace v rámci firem jsou programy **talent management**. V rámci těchto programů můžeme vydělit dva typy (Hroník 2007, s.114):

První jsou **trainee programy**, kdy se jejich účastníci stávají zaměstnanci firmy po dobu konání programu. Často se tento adaptační program využívá pro absolventy škol. Každý účastník má svůj rozvojový plán, po skončení programu je úspěšným absolventům nabídnut další kontrakt.

Další formou je **talent development**, který je určen pro zaměstnance, kteří mají ve firmě svou historii a kredit a potřebují najít směr své kariéry. Program talent developmentu je zaměřen na zejména na rozvoj manažerských dovedností, dále pak na rozvoj speciálních odborností, ke které má talent nejbližší.

K neformálním metodám adaptačního procesu můžeme zařadit i program **mentoringu**, kdy nově nastupujícímu pracovníkovi je přidělen patron - mentor, který mu pomáhá řešit problémy spojené s nástupem do zaměstnání a seznamuje je s novým prostředím. Mentoři jsou speciálně vybraní a školení jedinci, kteří vedou a radí, čímž také pomáhají rozvíjet kariéru svých „chráněnců“ (Armstrong 1999, s.894).

3.2.7. Adaptační plán nového zaměstnance

Optimální průběh adaptace nového pracovníka lze rozdělit do tří etap (Nový, Surynek a kol. 2006, s.159):

1. etapa zařazení – uvedení pracovníka na pracoviště, seznámení s jeho prací, spolupracovníky, vedením,
2. etapa orientace v novém prostředí – získávání potřebných zkušeností, které jsou nutné pro zvládnutí pracovních úkolů, postupné sžívání se spolupracovníky,
3. etapa vytváření iniciativního a aktivního přístupu k práci – začlenění do pracovní skupiny a identifikace s cíli organizace.

Jak již bylo řečeno výše, rozhodujícím činitelem v procesu řízení adaptace nových pracovníků je jejich přímý nadřízený. Jeho činnost je však ovlivněna i úrovní nástrojů řízení adaptačního procesu, které jsou vypracovány v dané organizaci, což mohou být např. plány nástupní praxe, typové adaptační plány. Některé organizace již mají zpracovány **dílič adaptační programy**, které představují soubor opatření, která usměrňují a regulují adaptaci určité kategorie pracovníků, zároveň jsou rovněž

metodickým návodem pro zpracování adaptačních plánů (Bedrnová, Nový 2007, s.523).

Při tvorbě adaptačních plánů je dle Bedrnové a Nového nutno vycházet z těchto zásad (Bedrnová, Nový 2007, s.523,524):

1. Obsah plánu má být závislý na složitosti a náročnosti pracovní činnosti, kterou bude pracovník vykonávat. Charakterem jeho práce se má řídit i délka období, na niž je plán rozpracován. Adaptační plán může mít podobu od stručného záznamu až po podrobný program s termíny jednotlivých úkolů.
2. Při tvorbě adaptačního plánu je nutno respektovat úroveň dosaženého vzdělání daného pracovníka.
3. Adaptační plán má být sestaven s ohledem na individuální zvláštnosti pracovníka a obsah má být dle možností přizpůsoben jeho představám.

V rámci řízeného adaptačního procesu by měl každý nově nastupující zaměstnanec dostat svůj individuální plán adaptace. V závislosti na povaze jeho práce by měl obsahovat základní informace o plánovaných školeních, které absolvuje během adaptace, dále pak přehled dokumentů a instrukcí a norem, které by si měl nastudovat a osvojit. Součástí tohoto plánu je i časový harmonogram adaptačního procesu a rovněž informace o průběžné kontrole vyhodnocení procesu adaptace.

Různá pracovní místa vyžadují různou dobu adaptace, takže celý tento proces může trvat v rozmezí od několika dní do několika týdnů či měsíců. Koubek uvádí, že většinou se adaptační proces nového zaměstnance uzavírá během šestého měsíce jeho zaměstnání, kdy se hodnotí jeho pracovní výkon a projednávají se další plány jeho personálního a sociálního rozvoje. U některých specializovaných pozic manažerů však po tomto období nastává další fáze orientace, která pokrývá i období dalšího roku. Její náplní je pak další vzdělávání nového pracovníka, přizpůsobování jeho pracovních schopností specifickým požadavkům pracovního místa, útvaru i organizace (Koubek 2007, s.200).

3.2.8. Vyhodnocení adaptačního procesu

Součástí řízeného adaptačního procesu nových pracovníků je jeho průběžné monitorování a vyhodnocování. Pracovník, který prochází programem adaptace by měl být dle Koubka během prvního týdne kontaktován alespoň dvakrát a v průběhu dalších tří týdnů alespoň jednou týdně. Do tohoto hodnocení by měl být zapojen nejen přímý nadřízený, ale rovněž personální útvar organizace. Důležité jsou informace získávané přímo od účastníků adaptace za pomoci anonymních dotazníků, pohovorů či skupinové diskuse s novými pracovníky, kteří prochází adaptačním procesem (Koubek 2007, s.199).

Zvláště rozhovory nadřízeného s novým pracovníkem jsou velice důležité pro získání zpětné vazby a vyhodnocení úspěšnosti procesu pracovní i sociální adaptace. Hroník říká, že během vyhodnocení adaptačního procesu není pracovník jen hodnocen, ale využívá se toho, že po nějakou dobu je schopen pohledu zvenčí a je potenciálně schopen velmi důležitých podnětů (Hroník 2007, s.131).

V průběhu adaptačního procesu se mohou vyskytnout i některé kritické momenty, které mohou negativně ovlivnit jeho průběh. Nesprávný průběh adaptace může zcela zásadním způsobem ovlivnit pracovní morálku pracovníka, vede k jeho pasivitě při řešení úkolů a nakonec může vyústit v odchod z organizace. Právě průběžné sledování pracovníka v rámci jeho adaptace může tyto negativní signály zachytit dříve, než by se mohly více vyhroutit.

Mezi nejčastější úskalí adaptace řadíme (Hroník 2007, s.130):

- Přesycení informacemi a formalitami během krátké doby po nástupu do nového zaměstnání.
- Pověřování podřadnými úkoly, které oslabují zájem nového pracovníka.
- Pověřování úkoly, u nichž je velká pravděpodobnost neúspěchu, jež pracovníka předznamená v jeho výkonu (mýtus zkoušky ohněm či hození do vody, které mají své opodstatnění spíše v „pionýrských dobách života firmy či ve firmě malé“.

Je velice důležité, aby závěrečné hodnocení adaptace pracovníka nebylo formální, ale aby vyústilo v nástin dalšího uplatnění pracovníka v organizaci a jeho

další kariéry. Procesy pracovní a sociální adaptace a míra jejich úspěšnosti mají velký význam pro formování vztahu pracovníků k práci, pracovní skupině i organizaci jako celku. Promítají se rovněž bezprostředně do výsledků a efektivity práce a také do výkonnosti pracovníků (Bedrnová, Nový 2007, s. 525, 526).

4. ADAPTAČNÍ PROCES REPREZENTANTA

V této kapitole se zaměřím na identifikaci a popis jednotlivých částí adaptačního procesu reprezentanta ve společnosti Abbott tak, jak probíhá za současných podmínek. Vycházím z analýzy dokumentů, plánů školení nových reprezentantů a dalších pokynů a nařízení, která vypracovává oddělení řízení lidských zdrojů, v těsné kooperaci s příslušnými manažery. Součástí této kapitoly je i zjišťování, zda je proces pracovní a sociální adaptace ve společnosti vhodně nastaven a na základě tohoto vyhodnocení pak následně zpracuji návrhy na obohacení a zlepšení adaptačního procesu.

4.1. Oddělení řízení lidských zdrojů a adaptační proces reprezentanta

Jak říká Koubek, adaptační proces vyžaduje těsnou spolupráci personálního útvaru a vedoucích pracovníků, a to jak v jejím průběhu, tak i při vyhodnocení jeho efektivity (Koubek 2007, s. 201).

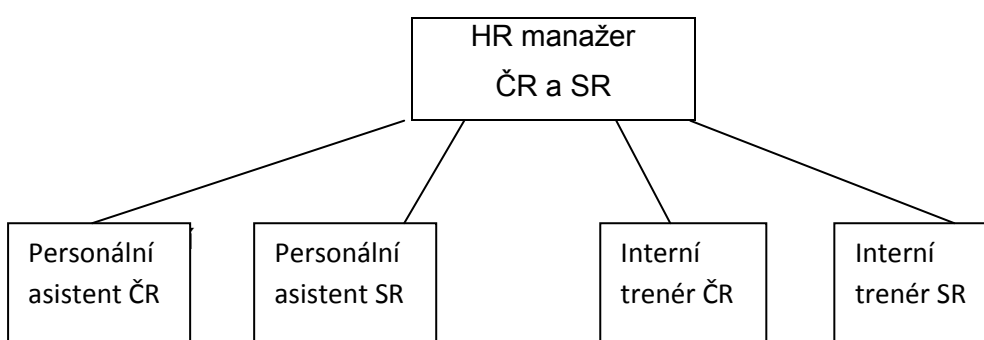
Ve společnosti Abbott oddělení řízení lidských zdrojů (dále jen HR) vypracovává koncepci a časový harmonogram adaptačního procesu nových reprezentantů. Za obsahovou náplň jednotlivých fází adaptace odpovídají příslušní manažeři, kdy jsou metodicky řízeni HR oddělením. V plné kompetenci HR oddělení je příprava a proces vstupního školení nových reprezentantů, tzv. „onboarding meeting“, o kterém se podrobněji zmíním v dalších kapitolách. V rámci HR oddělení pracuje rovněž trenér, který odpovídá za fázi praktických nácviků prodejních dovedností nových reprezentantů.

V kapitole 4.8. jsem se zmiňovala o individuálních adaptačních plánech nových pracovníků tak, jak je doporučují i Bedrnová a Nový. Na základě analýzy firemních dokumentů zpracovaných HR oddělením jsem zjistila, že v rámci adaptačního procesu reprezentanta společnosti Abbott tento plán chybí. Po nástupu je novému reprezentantovi HR oddělením předán pouze časový a obsahový plán školení a tréninků, které musí v průběhu adaptace ve společnosti absolvovat. Je zde ovšem absence individuálního adaptačního plánu, který by rovněž vycházel z jeho předchozí praxe a zkušeností. Jak říká Bedrnová a Nový, při tvorbě adaptačního plánu je nutné rovněž respektovat úroveň dosaženého vzdělání a délku praxe pracovníka

(Bedrnová,Nový, s.525). K této problematice se podrobněji vrátím v kapitole Návrhy na opatření.

HR oddělení pro společnost Abbott je společné jak pro Českou, tak i Slovenskou republiku, neboť obě pobočky pracují společně. Pro názornější představu uvádím základní schéma jeho struktury:

Struktura HR oddělení ve společnosti Abbott



4.2. Jednotlivé fáze adaptačního procesu reprezentanta

Jak jsem již uvedla výše v kap. 4.2., proces adaptace člověka ve společenském procesu práce probíhá ve dvou základních rovinách:

- v rovině **pracovní adaptace**
- v rovině **sociální adaptace**.

Ze stejného rozdělení adaptace vychází adaptační proces reprezentanta společnosti Abbott, s tím, že je přizpůsoben specifickým požadavkům, jež jsou kladeny na toto pracovní místo.

Do oblasti **pracovní adaptace** spadají v této společnosti dvě části:

- **produktové znalosti** - cílem je nabytí vědomostí o produktech firmy, informace o konkurenčních přípravcích a zvládnutí odborné medicínské terminologie, která se týká dané terapeutické oblasti

- **prodejní dovednosti** - cílem je osvojení základních dovedností v oblasti vedení prodejní návštěvy, zvládnutí základních efektivních prodejních technik, rovněž pak dovednosti z oblasti managementu teritoria, kde reprezentant pracuje.

Pracovní proces je procesem společenským. Proto adaptace na práci je spjata s adaptací na sociální podmínky práce, tedy s adaptací sociální. Vhodná pracovní adaptovanost člověka většinou příznivě ovlivňuje míru jeho sociální adaptovanosti. Avšak žádoucí úroveň pracovní adaptovanosti sama o sobě ještě neznamená příznivou sociální adaptovanost. Nelze tedy proces adaptace pracovní izolovat od procesu sociální adaptace (Nový, Surynek a kol. 2006, s.156). Stejně tak z analýzy firemních dokumentů a materiálů vyplývá, že ve společnosti Abbott probíhají obě tyto součásti adaptace současně a vzájemně se prolínají.

Sociální adaptace představuje nejen začlenění do pracovního kolektivu a celé sítě sociálních vztahů v organizaci, ale její součástí je také předávání firemní kultury. Rovněž v průběhu adaptačního procesu se nový reprezentant seznamuje se základními normami, pravidly chování, která jsou očekávána a vyžadována společností od svých zaměstnanců. V rámci předávání firemní kultury se seznámí i s historií firmy a zejména s její vizí a hodnotami.

4.3. Časový harmonogram adaptačního procesu

Celý adaptační proces nově nastupujícího reprezentanta firmy Abbott zahrnuje období 6 měsíců, které je členěno do několika fází. Reprezentant dostane od svého nadřízeného časový harmonogram školení a dalších tréninků, které během tohoto období absolvuje. Vypracují společně také cíle pro adaptační období, kterých chce reprezentant dosáhnout a jež budou součástí vyhodnocení adaptace reprezentanta po šesti měsících (interní materiály HR oddělení). Tyto cíle vychází z kompetenčního modelu reprezentanta, který jsem představila v kapitole 2.2.2. a odpovídají takovým projevům chování u jednotlivých kompetencí, které jsou od každého reprezentanta společností plně vyžadovány.

Fáze adaptačního procesu:

1. První měsíc po nástupu – zahrnuje týdenní vstupní školení – „onboarding training“, produktové školení zaměřené na podporované léky, tato fáze adaptace je zakončena přezkoušením z oblasti znalosti produktů společnosti a přímé konkurence.
2. Druhý a třetí měsíc pobytu ve firmě – zahrnuje školení prodejních dovedností, tréninky v této oblasti, reprezentant již začíná pracovat samostatně, pod vedením svého nadřízeného. Součástí je rovněž školení na softwarový systém TEAMS, do něhož reprezentanti každý den zapisují své aktivity v terénu. Tato fáze adaptace je ukončena závěrečným hodnocením nového reprezentanta svým nadřízeným (formulář PEX).
3. Období dalších tří měsíců – reprezentant pracuje samostatně pod vedením manažera, který hodnotí průběžně jeho práci, absolvuje opakovací tréninky prodejních dovedností. Tato poslední fáze adaptace je zakončena přezkoušením, jak z oblasti produktových dovedností, tak z oblastí prodejních zručností a vedení obchodního rozhovoru s klientem.

4.4. Pracovní adaptace reprezentanta společnosti Abbott

4.4.1. První fáze pracovní adaptace

Po nástupu do zaměstnání se každý nový zaměstnanec společnosti Abbott zúčastní vstupního školení – „onboarding training“, které organizuje a personálně zajišťuje HR oddělení. Mnoho bodů je společné pro všechny zaměstnance firmy, ovšem přece jen pracovní pozice reprezentanta vyžaduje specifické znalosti a přístup.

V rámci vstupního školení se nový reprezentant seznámí s (Onboarding file Abbott 2009):

- historie Abbottu
- vize Abbottu a hodnoty
- organizační struktura firmy

- rozdělení regionů v rámci divizí
- přehled produktů
- popis pracovní pozice reprezentanta
- program zaměstnaneckých benefitů
- formuláře PEX - proces hodnocení zaměstnanců
- zásady etiky v obchodním styku – zásady sponzorování, poskytování darů a pohoštění, zásady spolupráce s patientskými organizacemi
- interní pravidla a předpisy – schvalovací úrovně a postupy, cestovné náhrady, pravidla oblékání - dress code, vzdělávání a jazyková výuka zaměstnanců
- firemní standarty – zásady práce na firemním stánku, zásady moderování sympozia, organizace odborných akcí
- zákon o regulování reklamy
- krizový management
- informace o nadaci Clara Abbott.

Za organizaci a obsahovou náplň plně odpovídá HR manažerka společnosti ve spolupráci s personální konzultantkou. Účast na tomto vstupním školení je pro všechny nově nastupující zaměstnance povinná a svou účast stvrdí svým podpisem.

Součástí vstupního školení je také školení bezpečnosti práce, které pro společnost Abbott vykonává externí firma. Je rovněž povinné a závazné pro všechny nové zaměstnance a ti pak svým podpisem stvrzují svou účast na něm. Toto potvrzení je společně s dalšími založeno do osobní karty zaměstnance, k případné kontrole nadřízenými manažery či auditu.

Pro řidiče referentských služebních vozů, kterými všichni reprezentanti jsou, je rovněž nezbytné absolvovat školení bezpečnosti provozu vozidel a zásad bezpečné jízdy. Jsou proškoleni rovněž externí firmou a v závěru školení účastníci sepíší test, který je rovněž každému založen do jeho osobní karty. Na tomto místě je třeba sdělit, že tento test píší účastníci společně, tudíž v případě pochyb či nejasností, se mohou poradit mezi sebou či s přednášejícím. Je totiž žádoucí, aby test byl splněn

na určitý stanovený počet bodů, jelikož jen tak budoucí řidiči služebních vozů mohou dostat osvědčení a povolení k řízení referentského vozu.

Po absolvování vstupního tréninku zhruba po dobu tří týdnů nový reprezentant absolvuje **školení produktové**, za jehož organizační přípravu odpovídá HR ve spolupráci s produktovými manažery, kteří mají dané přípravky firmy na starosti a odpovídají tedy za obsah a zdárný průběh školení. Tato část adaptačního procesu je zaměřena na kompetence z oblasti odborných znalostí podporovaných produktů a konkurenčních přípravků. Obsah tohoto školení lze rozdělit do několika fází: (interní materiály HR oddělení)

- podporované produkty společnosti – účastník získá informace o přípravcích, které bude podporovat v terénu, musí ovládat mechanismus účinku léků, jejich indikace, dávkování, nežádoucí účinky a kontraindikace
- konkurenční přípravky – reprezentant musí znát informace o přímých konkurentech, jejich mechanismus účinku, dávkování a zejména pak je schopen je porovnat a poukázat na výhody našich produktů tak, aby lékaře přesvědčil o jejich preskripci
- medicínská terminologie – účastník školení musí zvládnout odbornou lékařskou terminologii, která se týká dané terapeutické oblasti tak, aby byl schopen při obchodních schůzkách s lékaři a lékárníky komunikovat, argumentovat a být plnohodnotným partnerem klientů.

Tato část adaptačního školení má charakter vzdělávací akce, což plně odpovídá názoru Koubka, který říká, že adaptace pracovníků má značný vzdělávací aspekt a bývá tedy stále častěji zařazována do systému vzdělávání pracovníků v organizaci (Koubek 2007, s.193). Hlavní metoda, která je užívána v rámci této vzdělávací akce je přednáška a přednáška spojená s diskusí. Účastníci mají rovněž v průběhu celého školení několik dnů studijního volna, které je určeno k samostudiu doma, procvičení a zopakování probraných témat.

Na konci školení, tedy na konci první fáze adaptačního procesu, po měsíci ve firmě, jsou nově nastupující reprezentanti přezkoušeni z produktových znalostí. Součástí je písemný test z probraných témat, který čítá zhruba 50 otázek a druhou částí je ústní pohovor, kdy musí absolvent zvládnout zejména argumentaci k jednotlivým lékům a prokázat schopnost komunikace s lékaři v terénu o svěřených produktech. Tímto probíhá vyhodnocení první fáze adaptace, kdy je reprezentant hodnocen čistě z hlediska svých odborných znalostí. Chybí zde ovšem zjišťování

zpětné vazby od nových reprezentantů, kterou zdůrazňuje Koubek a o níž se zmiňují výše v kapitole 4.9. Během úvodní fáze adaptace nejsou kontaktováni svým přímým nadřízeným, kdy by mohli vyjádřit svůj názor na průběh adaptace a tím přinést i řadu důležitých poznatků a připomínek ke zlepšení průběhu adaptace. Na konci tohoto prvního adaptačního školení rovněž mohou mít pocit přesycení informacemi a formalitami během krátkého období, kdy toto vidí Hroník jako jedno z nejčastějších úskalí úspěšné adaptace (Hroník 2007, s.130).

4.4.2. Druhá fáze pracovní adaptace

Po úspěšném absolvování zkoušek z produktů nový reprezentant vstoupí do druhé fáze adaptačního procesu, která začíná teoretickým a následně i praktickým proškolením v oblasti prodejních dovedností. Většinou toto školení probíhá ve dvou blocích, kdy první část je zaměřena na teoretické zvládnutí zásad vedení obchodního rozhovoru a druhá část je praktická, kdy již probíhají nácviky modelových obchodních schůzek. Za tuto část adaptace organizačně odpovídá opět HR oddělení, obsahově pak tréninkový manažer firmy, který školení rovněž vede.

Cílem školení prodejních dovedností je (interní materiály HR oddělení):

- seznámit se teoreticky se základními kroky a náležitostmi obchodní schůzky
- znát typologii zákazníků, z důvodu odlišných přístupů k nim v rámci obchodních kontaktů
- zvládnout základní prodejní techniky a být schopen efektivně vést obchodní rozhovor
- znát zásady a být schopen vést odbornou prezentaci pro lékaře a lékárníky.

Po teoretické části, kdy reprezentanti získají informace o zásadách úspěšného obchodního jednání, struktuře návštěvy u lékaře a typologiích zákazníků, následuje praktická část školení. Zde si prakticky reprezentanti zkouší simulované návštěvy u lékařů a lékárníků, mezi sebou vzájemně a tréninkový manažer je hodnotí. V závěru školení jsou tyto návštěvy natočeny na videokameru, kdy mohou reprezentanti sami sebe zpětně hodnotit a vidět, na co by se měli v terénu zaměřit a čeho se v průběhu obchodních schůzek vyvarovat.

Tato část adaptačního procesu má rovněž charakter vzdělávací akce. Je využita přímá forma výuky a základní metodou výuky v teoretické části je seminář a v části praktické demonstrování a hraní rolí, tzv. role plays.

Po ukončení školení prodejních dovedností absolvují reprezentanti několik společných dnů v terénu se zkušenými kolegy přímo v terénu. Služebně starší kolega zde vystupuje v pozici mentora, kdy novému kolegovi představuje styl práce dle firemních standardů a doporučení a rovněž práci s marketingovými materiály.

V této fázi adaptačního procesu reprezentant absolvuje školení TEAMS, což je softwarový program, do něhož každý den zapisuje své aktivity v terénu, vede si poznámky o svých obchodních schůzkách, jako i další důležité informace o klientech. Součástí školení je rovněž zvládnutí práce s prodejními daty, které jsou pravidelně v systému každý měsíc aktualizovány. Toto školení je personálně zajištěno pracovníky firmy CEGEDIM, která program TEAMS vlastní a spravuje.

Po absolvování společných návštěv se zkušenějšími kolegy, se nový reprezentant začíná seznamovat se svěřeným terénem a plánuje si již své obchodní schůzky. Je veden svým regionálním manažerem, který s ním zpočátku absolvuje tzv. zdvojené návštěvy u klientů, kdy hodnotí návštěvy z hlediska předávání odborných informací i z hlediska prodejních dovedností a celkové vedení obchodní schůzky. Reprezentant má rovněž možnost se zhodnotit sám zpětně a sám si stanovit cíle pro zlepšení. Na závěr těchto společných návštěv manažer dělá zápis, s vytýčením cílů do další schůzky.

Tato druhá část adaptace nového reprezentanta je zakončena vyhodnocením po třech měsících, kde je hodnoceno (formulář PEX):

- dodržování stanovených termínů- zasílání
- práce s Teams a prodejními daty
- vedení prodejního rozhovoru
- implementace stanovené marketingové strategie
- dodržování firemních pravidel a standardů.

Na reprezentanty procházející adaptací je kladeno mnoho požadavků a musí vstřebat velké množství informací. Dle Bedrnové a Nového k úspěšné realizaci adaptace přispívá, je-li pracovníkovi přidělen po adaptační období někdo ze

zkušenějších kolegů jako garant či mentor (Bedrnová, Nový 2007, s.525). Ve společnosti Abbott zatím takový mentoring program zpracován není. Zde vidím cestu, jak novým reprezentantům pomoci zvládnout problémy, se kterými se během adaptace potkávají a zejména jak se rychleji přizpůsobit sociálním podmínkám ve společnosti. Podrobněji je toto téma rozpracované v kapitole Návrhy na opatření.

4.4.3. Třetí fáze pracovní adaptace

Během tohoto období pracuje reprezentant samostatně pod vedením regionálního manažera, který s ním v tomto období pravidelně absoluuje 2x měsíčně supervizi, tzv. zdvojené návštěvy v terénu. Manažer hodnotí obchodní schůzky, z nichž pak sepíše hodnocení, jež zašle prostřednictvím programu TEAMS reprezentantovi. Je hodnoceno splnění stanoveného cíle návštěvy, práce s materiálem, argumentace, reakce na námitky a rovněž způsob vedení schůzky z hlediska stanovené struktury. Reprezentant má možnost vyjádřit nesouhlas s daným hodnocením či dodat své vlastní připomínky, jelikož tyto pravidelné reporty jsou pak základem pro celkové roční hodnocení reprezentantů.

Jak jsem již uvedla výše, v adaptačním procesu by měla být rovněž zohledněna délka praxe nastupujícího zaměstnance. Jak vyplývá z analýzy stávajícího adaptačního procesu ve společnosti Abbott, k tomuto přihlíženo není a předchozí pracovní zkušenosti nového reprezentanta nejsou v procesu adaptace zohledněny. Zdvojené návštěvy v terénu s manažerem jsou pro reprezentanta vždy stresující, stejně tak i pro klienty-lékaře nejsou zcela příjemné. Je otázkou zvážení, zda je efektivní mít stejný postup pro úplného nováčka, který doposud samostatně v terénu nepracoval a tudíž potřebuje častější supervizi, stejně jako pro zkušeného obchodníka, který má prodejní techniky z dřívější dlouholeté praxe dokonale zažity.

Tato poslední fáze adaptačního procesu je zakončena závěrečným přezkoušením reprezentanta po šesti měsících pobytu ve firmě. Je zaměřeno na zjištění znalostí v oblasti produktů, kdy je toto ověřováno formou písemního testu. Dále reprezentanti absolvují simulované obchodní schůzky na kameru, kdy dostanou dopředu zadání tématu rozhovoru s klientem. Na základě toho je hodnocena úroveň jejich prodejních dovedností, schopnost předávat marketingovou strategii a zdolávat námitky. Závěrečnou částí přezkoušení je ověřování znalostí z oblasti znalosti systému TEAMS, schopnost vyhodnotit prodejní data a práce

s databází klientů. Všechny tyto fáze jsou vyhodnoceny, reprezentant obdrží certifikát o absolvování přezkoušení, případné nedostatky jsou s ním komunikovány a stanoveny termíny a cesty k jejich odstranění. Tímto je považován celý adaptační reprezentanta proces za uzavřený.

Reprezentanti, kteří absolvovali šest měsíců adaptace, získali velký objem informací a vědomostí. Naučili se dokonale teorii vedení obchodní schůzky, seznámili se se zásadami firemní kultury. Aby obstáli v náročných testech a přezkoušeních, musí strávit mnoho hodin studováním odborných materiálů. Jsou skvěle připraveni ke komunikaci s lékaři, znají konkurenci a umějí argumentovat. Co ale rozhodně chybí, je to, aby s nimi pravidelně jejich manažer promlouval o jejich pocitech, názorech a připomínkách. Chybí tedy naprosto jejich zpětná vazba a pohled zvenčí, který, jak říká Hroník může přinést řadu velmi důležitých podnětů pro firmu (Hroník 2007, s. 131).

4.5. Sociální adaptace reprezentanta

Souběžně s procesem pracovní adaptace probíhá rovněž adaptace sociální, kdy se nový reprezentant postupně začleňuje do struktury sociálních vztahů ve firmě. Adaptace nových pracovníků probíhá jednak po oficiální linii, jedna k i neformálním způsobem, kdy se jedná spíše o spontánní proces zabezpečovaný spolupracovníky či interakcemi nového pracovníka se spolupracovníky. (Koubek 2007, s.192)

Proces sociální adaptace není v adaptačním procesu nového reprezentanta ve společnosti Abbott nijak zvlášť definován. Probíhá souběžně s adaptací pracovní, kdy velký vliv na začlenění nového reprezentanta do kolektivu a sítě sociálních vztahů celé firmy mají právě výše zmíněné neformální vztahy se spolupracovníky.

Práce reprezentanta je specifická v tom, že pracuje téměř po celou dobu sám v terénu a formou home-office. Je v každodenním kontaktu s klienty, ale osobní kontakt se spolupracovníky není pravidelný a probíhá zejména cestou e-mailu a telefonicky. Takže i z tohoto důvodu jsou velmi důležité neformální a pravidelná setkávání zaměstnanců společnosti. Reprezentanti se setkávají v rámci svých regionálních týmů na poradách, které probíhají pravidelně každý měsíc. Zde si mohou vyměnit své zkušenosti a zároveň se nový reprezentant sžívá více s kolektivem. Celá firma se pravidelně schází třikrát ročně, na firemních mítincích,

které se konají vždy mimo kanceláře firmy. Zde, kromě řešení pracovních problémů, dochází rovněž k osobním setkáváním spolupracovníků, kdy se mohou lépe poznat.

V procesu sociální adaptace je rovněž novému zaměstnanci předávána firemní kultura. Během úvodního školení, tzv. onboarding tréninku je nově nastupující reprezentant seznámen se zásadami a normami firemní kultury. Seznámí se s historií společnosti, jejími vizemi a hodnotami, dále dostane základní informace o vyžadovaném a očekávaném chování zaměstnance firmy Abbott.

Kultura společnosti Abbott je specifická v tom, že se zde mísí kromě americké firemní kultury rovněž kultura česká a slovenská. I když by se zdálo, že propojení kultur české a slovenské nemůže dělat v pracovním i mimopracovním styku zaměstnanců problémy, ale ne vždy tomu tak v praxi je. O to těžší je pro nového reprezentanta se plně zorientovat v zásadách a normách firemní kultury a zcela se na ni adaptovat. Ve společnosti Abbott není zpracována v rámci adaptace nových reprezentantů otázka adaptace sociální. Rovněž není v průběhu adaptace s novým zaměstnancem proveden pohovor, kde by bylo zjištěno, jak se sám v kolektivu cítí, jak vnímá sociální vazby v rámci firmy, či zda se ztotožnil a přijal firemní kulturu.

5. NÁVRHY NA OPATŘENÍ V PROCESU ADAPTACE

Jak jsem již uvedla v předchozích kapitolách a toto dokládají i přední teoretici z oblasti personálního managementu, v procesu adaptace pracovníků je velmi důležité zohlednit úroveň jejich dosavadního vzdělání a zejména předchozí délku praxe. Na základě analýzy firemních dokumentů zpracovaných HR oddělením a zejména z popisu adaptačního procesu reprezentantů ve společnosti Abbott vyplývá, že tomu tak zde není. Všichni nastupující reprezentanti musí projít stejným adaptačním procesem, ať už se v oblasti farmaceutického obchodu pohybují mnoho let a mají řadu praktických zkušeností, či jsou naprostí nováčci, kteří přicházejí po škole nebo z jiné branže. Takže pak dochází k situacím, kdy zkušení reprezentanti tráví mnoho času školením a procvičováním toho, co již dokonale znají. Týká se to zejména oblasti prodejních dovedností, kdy zkušení medicínští reprezentanti v předchozích firmách absolvovali řadu podobných školení a tréninků.

Řešením v této oblasti je vypracování plánu individuální adaptace pro každého nového reprezentanta zvlášť. Tento plán by samozřejmě vycházel z kompetenčního modelu reprezentanta, tak aby všichni splnili požadavky, jež jsou na ně společností kladeny. To s sebou jistě nese více práce a přípravy pro pracovníky připravující adaptační proces, ale z dlouhodobějšího hlediska jsem přesvědčena, že individuální a diferencovaný přístup a adaptační proces „ušitý na míru“ by přinesl zefektivnění práce a rychlejší adaptaci na nové pracovní a sociální podmínky ve společnosti.

HR oddělení má k dispozici ještě před nástupem nového reprezentanta do společnosti informace o jeho dosaženém vzdělání a absolvované praxi. Z těchto údajů mohou při přípravě individuálního plánu adaptace vycházet. Samozřejmě nestačí pouze tato data, je rovněž nutný osobní pohovor personálního konzultanta s nově nastupujícím reprezentantem, rovněž za přítomnosti jeho budoucího nadřízeného - oblastního manažera. Cílem tohoto pohovoru je zjistit, jaký je rozsah jeho zkušeností, co sám by potřeboval procvičit a doplnit tak, aby byl schopen splnit veškeré požadavky a nároky, které na jeho práci firma klade. Pak by byl HR oddělením ve spolupráci s oblastním manažerem zpracován individuální plán adaptace, který by vycházel z požadavků firmy, s přihlédnutím ke zkušenostem a požadavkům daného reprezentanta. Jiná situace nastává u reprezentanta, který se dosud nepohyboval v oblasti farmaceutického obchodu. Jeho adaptační plán by byl

odlišný a odpovídal by jednotlivým fázím stávajícího procesu adaptace, tak jak je zpracován HR oddělením nyní.

Další rezervy a prostor k zefektivnění procesu adaptace vidím jednoznačně v dosavadní absenci pravidelných rozhovorů s novými reprezentanty s jejich nadřízenými i HR oddělením během jejich adaptace. V dosavadní praxi zavedeného adaptačního procesu není zvykem, aby v jeho průběhu kontaktovalo HR oddělení nového reprezentanta s cílem zjistit, jak se mu daří všechny úkoly zvládat a případně zjistit jeho požadavky či připomínky. Nadřízený manažer komunikuje s novými reprezentanty převážně o pracovních problémech, ovšem chybí zde neformální rozhovory o tom, co nový pracovník prožívá v průběhu adaptace, jaké jsou jeho dojmy a celkový jeho názor zvenčí. Pro efektivní adaptační proces a získání maximální zpětné vazby od reprezentantů procházejících adaptací bych doporučovala pravidelné rozhovory jak s pracovníky HR oddělení, tak i s přímým nadřízeným. Jelikož reprezentanti pracují samostatně v terénu, je těžší sladit termín rozhovorů zejména s personálním konzultantem, ale je vhodné během adaptace minimálně 2x takový pohovor zařadit. HR oddělení pak získá cenné informace přímo od účastníka adaptace, které pak může dále využít k zefektivnění adaptačních procesů dalších pracovníků v budoucnu.

Jak jsem již uvedla v předcházejících kapitolách, reprezentant získá během adaptace velké množství informací a někdy může mít dojem, že je jimi zcela zahlcen a těžko se orientuje. Jeho nadřízený manažer nemá vždy dostatek času a možnosti s novým reprezentantem tyto problémy probírat a řešit a mnohdy do toho vstupuje samozřejmě i odstup podřízeného vůči nadřízenému.

Řešením tohoto problému by mohlo být zavedení instituce mentora - garanta, který by byl nově nastupujícímu reprezentantovi přidělen z řad služebně starších a zkušenějších kolegů. S ním by se setkal osobně již během úvodního vstupního školení a byl by mu k dispozici i během dalších fází adaptace. Jak jsem již uvedla, práce reprezentanta je samostatná, kdy pracuje sám v přiděleném regionu a tudíž nemá kolem sebe každý den ten stejný pracovní kolektiv. Někdy tato zdánlivá svoboda může mít i negativní vliv, zejména v počátečních obdobích, kdy nový reprezentant neví, jak se chovat v určitých situacích a na koho se obrátit ve firmě s určitým problémem. A právě mentor mu s tímto pomůže, navíc může nováčka zasvětit do takových oblastí, jako je např. co si obléci na školení, jaké jsou vazby mezi lidmi ve společnosti, jaké jsou vztahy mezi jednotlivými divizemi a odděleními

ve firmě atd. Může podat řadu cenných informací a to i takových, které nevyčte ze žádných norem a nařízení a nedozví se je na žádném školení. Mentor pomůže novému reprezentantovi se zorientovat rychleji nejen v pracovní oblasti, ale zejména v oblasti firemní kultury, což urychlí zejména adaptaci sociální.

Nově nastupující zaměstnanec se jen těžko může vyznat ve složitém organizačním schématu a spleti pracovních vztahů ve společnosti Abbott. Během úvodního školení je nový reprezentant seznámen s organizační strukturou firmy, ovšem jen těžko si pod některými názvy pozic představí konkrétní pracovní náplň a už vůbec ne člověka, který tuto pozici vykonává. Abbott je rovněž specifický tím, že Česká a Slovenská republika jsou propojeny, kdy vrcholový management pro obě země sídlí na Slovensku v Bratislavě, v Praze pak je centrála pro Českou republiku. Pro rychlejší orientaci v této oblasti by bylo vhodné vypracovat informační brožuru, v níž by byla podrobněji popsána organizační struktura firmy, s popisem jednotlivých pracovních míst a kontakty na jednotlivé pracovníky. V ideálním případě doplněna o jejich fotografie. Tato příručka nemusí být v tištěné podobě, ale mohla by být uložena na firemním serveru tak, aby se k ní kdykoliv zaměstnanci mohli dostat. Pro nově nastupujícího reprezentanta by byla velice cenným nástrojem, jak se rychleji adaptovat zejména v oblasti sociální.

ZÁVĚR

V poslední době se čím dál více hovoří o tom, že pro firmu jsou nejdůležitější lidé. Každá zdravě fungující organizace si to uvědomuje, a proto je stále více věnována značná pozornost řízení lidských zdrojů. Jednou ze součástí personální práce ve firmách je rovněž adaptační proces nových pracovníků.

Proces adaptace, jak v oblasti pracovní tak i sociální, zastává velice důležité místo v oblasti řízení lidských zdrojů. Jeho efektivita a úspěšnost ovlivňuje a formuje vztah pracovníka k práci a v konečném důsledku i celkovou pracovní výkonnost a výsledky jeho práce.

Tato bakalářská práce si klade za cíl představit adaptační proces medicínských reprezentantů ve společnosti Abbott Laboratories a porovnat jej s teoretickým modelem, který vychází z odborné literatury.

Práce farmaceutického reprezentanta je specifická a v mnoha ohledech velice náročná. Z tohoto důvodu jsem se věnovala zpočátku i popisu pracovní pozice a otázce kompetenčního modelu reprezentanta.

Pro identifikaci a následné vyhodnocení stávající adaptačního procesu ve firmě bylo nezbytné nejdříve tuto problematiku popsat teoreticky, kdy jsem vycházela z odborných textů. Zde jsem definovala rovněž jednotlivé pojmy, které s procesem adaptace souvisí.

Další část je věnována průběhu adaptačního procesu nových reprezentantů, kdy jsem čerpala z analýzy interních dokumentů, které zpracovalo oddělení lidských zdrojů ve společnosti a doplnila jsem je svými postřehy z praxe.

Na základě porovnání s teoretickými východisky jsem v závěru práce představila možné návrhy k zefektivnění adaptačního procesu nových reprezentantů, což byl rovněž cíl mé práce.

Seznam použité literatury

Armstrong, M.: Personální management. 1. vyd. Praha 1999.

Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha 2002.

Bartoňková, H.: Firemní vzdělávání. 1. vyd. Praha 2010.

Bartoňková, H., Šimek, D.: Andragogika. Olomouc 2002.

Bedrnová, E., Nový, I. a kol.: Psychologie a sociologie řízení. 3. vyd. Praha 2007.

Hroník, F.: Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha 2007.

Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha 2007.

Koubek, F.: Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha 2007.

Lukášová, R., Nový, I. a kol.: Organizační kultura. 1. vyd. Praha 2004.

Nový, I., Surynek, A. a kol.: Sociologie pro ekonomy a manažery. 2. vyd. Praha 2006.

Plamínek, J., Fišer, R.: Řízení podle kompetencí. 1. vyd. Praha 2005.

Stýblo, J.: Personální management. 1. vyd. Praha 1993.

Ostatní zdroje

Abbott - pro media: dostupné na internetu: <http://www.abbott.cz/pro-media/casopis-the-scientist-vyhodnotil-spolecnost-abbott-jako-jedno-z-nejlepsich-pracovist-v-odvetvi.html> [cit. 17.1.2011].

Abbott - novinky a aktuality: dostupné na internetu: <http://www.abbott.cz/novinky-a-aktuality/spolecnost-abbott-podporila-zamestnavatele-zdravotne-postizenych.html> [cit. 17.1.2011].

Abbott - o společnosti: dostupné na internetu: <http://www.abbott.cz/o-spolecnosti.html> [cit. 17.1.2011].

Nedoklubko o.s.: dostupné na internetu: <http://www.abbott.cz/novinky-a-aktuality/spolecnost-abbott-je-generalnim-sponzorem-projektu-k-mezinarodnimu-dni-predcasne-narozenych-deti.html> [cit. 17.1.2011].

Our people: dostupné na internetu: http://abbott.com/global/url/content/en_US/40.50:50/general_content/General_Content_00280.htm [cit. 17.1.2011].

Interní materiály HR oddělení: nástupní list, informace pro nové zaměstnance - Onboarding file, plán školení reprezentantů, formulář hodnocení PEX, popis pracovního místa reprezentanta

Seznam příloh:

1. Popis pracovní pozice
2. Formulář PEX – hodnocení reprezentanta po 3 měsících od nástupu



Popis pracovní pozice (Job description)

Název pozice	Farmaceutický reprezentant
Nadřízený, kterému reportuje	District Sales Manager

Základní zodpovědnosti	• Úspěšně plnit prodejní plán svěřeného regionu a produktů a směřovat všechny aktivity k tomuto cíli • Komunikovat s cílovými skupinami zákazníků (lékaři, lékárny, případně jiní zdrav. pracovníci) • Zodpovědnost za správnost a aktuálnost databází a selekci zákazníků • Práce s reportovacím systémem CEGEDIM – TEAMS, evidence návštěv, příprava požadovaných analýz • Uplatňovat marketingový plán • Vystupovat a jednat podle etických standardů Abbott Laboratories a dodržovat Kodex • Denně se připravovat na návštěvy • Rozšiřovat si vědomosti o produktech účastí na školeních a seminářích a splnit vědomostní standard prověřovaný během POA • Monitorovat aktivity konkurence a referovat o jejich strategiích na měsíční bázi • Znat vývoj podílu na trhu svých produktů a vývoj podílu konkurenčních preparátů na měsíční bázi • Organizace lokálních seminářů a sympozií, komunikace s lokálními „Opinion Leadery“ (lékaři, lékárníci)
-----------------------------------	--

Popis práce (typické %)	80% Prodejní návštěvy zahrnující i čas potřebný na cestování 5% Organizace lokálních seminářů, sympózií, workshopů apod./komunikace s lokálními „Opinion Leadery“ (lékárny, lékárníci) 5% Administrativa, vč. přípravy na návštěvy, aktualizace databází, vyplňování denních hlášení a vyúčtování služebních výdajů 5% Účast na Abbott školeních a setkáních 3% Účast na konferencích, sympóziích a seminářích... 2% Sledování trhu, výměna zkušeností a informací o aktivitách konkurence, návrhy řešení problémových situací
--	---

Očekávané standardní výkony	• Plnit čtvrtletní prodejní plán, který je definovaný čtvrtletně v cílové dohodě (Target agreement) • Udržovat frekvenci návštěv lékařů, lékáren dle důležitosti a potřeby • Připravovat – posílat denní výkazy návštěv a týdenní plány aktivit • Organizovat a vést semináře podle produktových priorit a možností rozpočtu • Vystupovat a jednat v souladu s etickými principy Abbott Laboratories, Kodexu a Zákona o zahraniční korupci • Vyúčtování služebních výdajů připravovat včas a podle předpisů • Dodržovat čerpání přiděleného rozpočtu • Splnit vědomostní standard promovaných produktů • Monitorovat aktivity konkurence a referovat o jejich strategiích na měsíční bázi • Znat vývoj podílu na trhu svých produktů a vývoj podílu konkurenčních preparátů na měsíční bázi
------------------------------------	--

Profil

Minimální kvalifikace	Vysokoškolské vzdělání Řidičský průkaz Úspěšné absolvování úvodního školení se závěrečnými zkouškami
Preferovaná kvalifikace/zkušenosti	Medicínské, farmaceutické, veterinářské vzdělání Předcházející 2 – 3letá zkušenost v oblasti prodeje ve farmaceutické společnosti

Specifické osobnostní kvality	Orientace na servis a výsledky Výborné komunikační schopnosti Schopnost pracovat pod stresem Týmový hráč
--------------------------------------	---

Poznámka: Tento popis zahrnuje základní úkoly a hlavní zodpovědnosti pracovní pozice. Slouží jako stručné vodítko pro výkon práce na pozici a není chápán jako plně vyčerpávající nebo neměnný návod.

Potvrzuji svým podpisem, že jsem si přečetl/la tento dokument a obsahu rozumím.

3-Month Expectation Setting and Performance Assessment – Goals

Name: _____ Division/Department: _____
 Title: SR Manager's Name: _____
 Location: _____ Next Level Manager Name: _____
 Date: _____
 Performance Period: DD/MM/2010 – DD/MM/2009

Goals

Goal #	Goal and Expected Outcome	Results	EE/AE/PA/NA*
1	Business- pravidelné reporty / activity v terénu Dodržování stanovených termínů		
2	Práce s TEAMS a prodejními daty Targeting lékařů Znalost prodejů (UNITs + MS)		
3	Prodejní rozhovor – dodržování fází prodejního rozhovoru Způsob vedení návštěvy Používání odborné argumentace – reakce na námitky lékařů		
4	Implementace marketingové strategie Práce s marketingovými materiály Předávání message směrem k lékaři		
5	Compliance (Abbott Code of Conduct, Abbott finance, Admin. Policies)		

* EE = Exceeded Expectations PA = Partially Achieved Expectations
 AE = Achieved Expectations NA = Did Not Achieve Expectations

Self-Presentation (business appearance and behavior) and Job Specific Competencies (Drive for Results, Customer Knowledge & Relationships, Planning & Organizing, Territory Management, Communication, Integrity)

