

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2014 - 2016

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Petr Marek

**Adaptační proces a vzdělávání u obchodních zástupců ve
farmaceutické firmě**

Praha 2016

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Tereza Vacínová, Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED (PART TIME) STUDIES

2014 - 2016

DIPLOMA THESIS

Petr Marek

**Adaptation Process and Training of Business Representatives
in a Pharmaceutical Company**

Prague 2016

The Diploma Thesis Work Supervisor:

PhDr. Tereza Vacínová, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 1.3. 2016

Petr Marek

Poděkování

Chtěl bych poděkovat PhDr. Tereze Vacínové, Ph.D. za odbornou konzultaci, pomoc a rady, které mi poskytla v průběhu vypracování této diplomové práce.

Anotace

Diplomová práce se zabývá adaptačním procesem farmaceutických zástupců u konkrétní zahraniční farmaceutické firmy. V teoretické části jsou popisována teoretická východiska adaptačního procesu tak, jak ho vidí různí autoři. V praktické části je rozebrána konkrétní firma. Jsou zde zkoumány její procesy pro nově příchozí zaměstnance a následně navrhuta řešení pro zvýšení efektivnosti tohoto systému.

Klíčová slova

Adaptační proces, firemní kultura, hodnocení zaměstnanců, kompetence, mentoring, motivace, příručka pro zaměstnance, vzdělávání zaměstnanců.

Annotation

The present thesis deals with adaptation process of pharmaceutical representatives in a particular foreign pharmaceutical company. The theoretical part describes theoretical bases of the adaptation process from the point of view of different authors. The practical part describes a particular company. Its processes for newcomer employees are studied and solutions are suggested to increase the system effectiveness.

Key words

Adaptation process, company culture, competence, employee assessment, employee handbook, employee training, mentoring, motivation.

OBSAH

ÚVOD	9
1 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ V ORGANIZACI	11
2 KOMPETENCE	14
2.1 Model struktury kompetence	15
2.2 Složení kompetencí.....	16
3 MODEL KOMPETENCÍ	21
3.1 Tvorba, využití a identifikace kompetenčních modelů.....	24
4 ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ	27
4.1 Doba a cíle adaptace	33
4.2 Adaptační plán a vliv adaptace na zaměstnance	34
5 FIREMNÍ KULTURA	36
5.1 Druhy firemní kultury	39
6 SPOLEČNOST A JEJÍ MANAGEMENT	41
6.1 Efektivní řízení managementu	42
7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	44
7.1 Organizační struktura společnosti XY	46
7.2 Organizace, které spolupracují se společností XY.....	48
7.3 Náplň práce vybraných pracovníků	49
8 METODOLOGICKÁ ČÁST	55
8.1 Návrh výzkumu – stanovení předpokladů	56
8.2 Interpretace sesbíraných dat.....	59
8.3 Shrnutí výsledků výzkumu – ověření předpokladů	79
9 NÁVRH ADAPTAČNÍHO PROCESU	82

9.1Hodnocení	85
9.2 SWOT analýza nového adaptačního cyklu.....	88
ZÁVĚR	90
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	92
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	85
PŘÍLOHA A DOTAZNÍK PRO MANAŽERY.....	98
PŘÍLOHA B – DOTAZNÍK PRO OBCHODNÍ ZÁSTUPCE	101

ÚVOD

Téma této práce se zabývá adaptací nově příchozích pracovníků (obchodních zástupců) do zahraniční farmaceutické společnosti XY, která působí i na českém trhu s léčivy.

Adaptace patří mezi velmi důležité téma, každý pracovník ve firmě si tímto procesem musí projít, proto je nezbytné, aby tento proces byl na kvalitní úrovni. Tento adaptační proces není důležitý jen pro samotného pracovníka, ale také pro danou společnost, neboť když je pracovník správně proškolen, tak ví jak pracovat, aby mohla být práce prováděna bezchybně a v požadovaném termínu.

Žádná společnost nemá zájem o zaměstnance, který neví, co má dělat nebo jak pracovat. Ovšem bez pracovníků zase nemůže žádná společnost existovat. Zaměstnanci nepatří jen mezi prostředek práce, ale jsou to hlavně lidé mající určité potřeby, pocity apod. Jaké zaměstnance společnost zvolí, záleží hlavně na výběrovém řízení a na konečném rozhodnutí manažera. I když v případě neproškolení nepomůže ani pracovník, který má sebelepší kvality, protože když není proškolen, neodvádí práci v požadovaném výkonu.

Pokud zaměstnanec neodvádí práci v požadovaném výkonu, pak je pracovník nespokojen celkově, neboť neví, co může a nemůže dělat, v práci se vyskytuje ve stresových situacích častěji než je zdrávo, kdy následně vše může přejít až k syndromu vyhoření, kdy je zaměstnanec nucen ze společnosti odejít a hledat pracovní místo na kterém bude spokojený. Vysoká fluktuace nepatří mezi dobré jméno společnosti.

Toto téma bylo zvoleno z důvodu, že si sám autor prošel adaptačním procesem ve společnosti XY, ve kterém vidí určité podněty ke zlepšení a zkvalitnění tohoto procesu.

V případě, že zaměstnanec není na nové pracovní místo dobře proškolen, je postaven před celou řadu problémů. Práce má stanovený postup – nejdříve je seznámení s teoretickými východisky, které souvisejí s danou problematikou. Následná praktická část se již zabývá představením společnosti XY, vyhodnocením adaptačního procesu pomocí dotazníku a stanovených hypotéz. Na základě vyhodnocení těchto dotazníků autor provede analýzu současného stavu a navrhuje odstranit slabé stránky a nedostatky, které byly v průběhu adaptačního procesu zjištěny.

Pokud není člověk dostatečně a kvalifikovaně proškolen, nemůže zaměstnanec nalézt smysl jeho práce a také nenalézá pocit dobře odvedené práce.

Cílem této diplomové práce je vypracovat vlastní řešení adaptačního procesu, které bude sloužit jako „vodítko“ pro nově příchozí zaměstnance.

1 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ V ORGANIZACI

Dnes je rozvoj vzdělávání zaměstnanců pro společnosti velmi důležité. Ze začátku společnost musí vynaložit obrovské investice na vzdělávání svých zaměstnanců, ale vše se jim poté vrátí v rámci navýšení produktivity práce, neboť zaměstnanci zúročí své nově získané znalosti, zároveň se motivují na spolupráci v inovacích.¹

Společnost se však nezabývá pouze vzděláváním a rozvojem svých zaměstnanců, ale snaží se částečně uspokojit i požadavky zaměstnance, kdy se mu snaží poskytnout určitý druh vzdělávání jako benefit, neboť lze očekávat, že bude spokojenější a tím dojde k navýšení loajality vůči zaměstnavateli. Ovšem v tomto případě nelze využít přímou úměru mezi investicemi do vzdělávání a loajalitou zaměstnance ke společnosti. Každý zná příklad, kdy zaměstnanec u své společnosti navýší svoji hodnotu na trhu práce a poté vyhledá nového zaměstnavatele. Tento zaměstnavatel mu totiž nabídne zvýšení platu za všechno, co vzděláním získal. I z tohoto důvodu je nezbytné nalézt jakousi rovnováhu mezi investicí do člověka a snažením, které musí být vynaloženo zaměstnancem.²

Vzdělávání se poskytuje zásadně těm zaměstnancům, kteří jej využijí v praxi v současném nebo budoucím pracovním zařazení. Je dokázáno, že zaměstnanci, kteří využijí všeho, čeho se naučili, jsou více motivováni k přijímání nových poznatků. Zároveň je nezbytné u zaměstnanců, kteří prošli nějakým vzdělávacím procesem, zpětná vazba, aby bylo zřejmé, zda provedení tréninku bylo provedeno vyhovujícím způsobem.³

Systémový přístup k identifikaci vzdělávacích potřeb, lze popsat pomocí identifikace vzdělávacích potřeb.

¹ JANIŠOVÁ, D. a KŘIVÁNEK, M. Velká kniha o řízení firmy. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, s. 169 - 251. ISBN 978-80-247-4337-0.

² JANIŠOVÁ, D. a KŘIVÁNEK, M. Velká kniha o řízení firmy. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, s. 169 - 251. ISBN 978-80-247-4337-0.

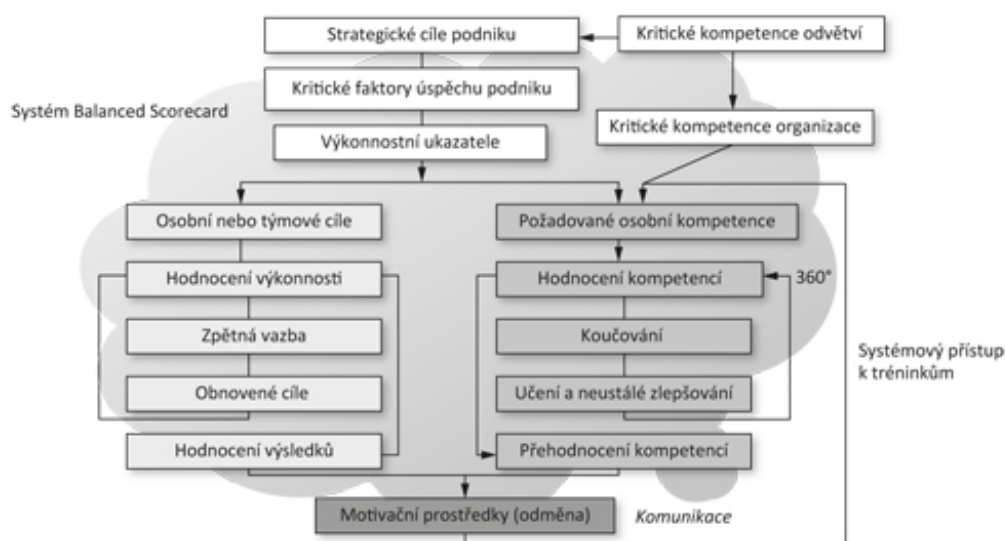
³ JANIŠOVÁ, D. a KŘIVÁNEK, M. Velká kniha o řízení firmy. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, s. 169 - 251. ISBN 978-80-247-4337-0.

Identifikace vzdělávací potřeby - Identifikovat vzdělávací potřeby je nezbytné, aby docházelo k tvorbě správné vzdělávací taktiky. Vzdělávací potřebu lze popsat jako rozdíl mezi potřebnou kompetencí na určitém místě a aktuální kompetencí zaměstnance.⁴

„Potřebu vzdělání lze popsat několika způsoby:

- a) Z hlediska individuálních potřeb jednotlivce
- b) Z hlediska firmy“

Obrázek 1: Systémový přístup k rozvoji a kompetencí vedoucích k naplnění cíle



Zdroj: JANIŠOVÁ, D., KŘIVÁNEK, M., Velká kniha o řízení firmy. Praha: Grada Publishing. 2013. s. 216. ISBN 978-80-247-4337-0.

a) Identifikace vzdělávacích potřeb z hlediska jednotlivce

Identifikace vzdělávacích potřeb se vychází hlavně z požadovaného kvalifikačního profilu místa. K této identifikaci společnost využije hlavně svého kompetenčního modelu nebo musí mít dobře popsány pracovní místa, aby bylo zřejmé jaké odborné, jazykové, počítačové a osobní předpoklady dané místo vyžaduje. Požadavky daného místa se porovnávají s kvalifikačním profilem zaměstnance.⁵

⁴ JANIŠOVÁ, D. a KŘIVÁNEK, M. Velká kniha o řízení firmy. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, s. 213. ISBN 978-80-247-4337-0.

⁵ JANIŠOVÁ, D. a KŘIVÁNEK, M. Velká kniha o řízení firmy. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, s. 213. ISBN 978-80-247-4337-0.

Porovnání dochází:

- „při přijímacím pohovoru se zaměstnancem;
- při posouzení chování v modelových situacích v AC;
- při pozorování každodenního výkonu zaměstnance;
- při pravidelném ročním hodnocení zaměstnance.“⁶

b) Identifikace vzdělávacích potřeb z hlediska celé firmy a plánování vzdělání

V rámci celé společnosti je nezbytné získání informací, které ukážou potřebu vzdělávacích aktivit, na jejímž základě lze každoročně tvořit vzdělávání v souladu s rozpočtem vzdělání. Dle americké asociace je doporučeno minimálně 40 hodin školení pro jednotlivého zaměstnance, zároveň však dokazuje, že jestliže se zaměstnanci vzdělávání nedostane, vede to k tomu, že zaměstnanec ze společnosti odchází.⁷

K tomu, abychom získali informace potřebné ke konkrétnímu rozvoji, je nezbytné zaměstnance hodnotit.

Vzdělávání ve společnosti je mimo jiné postaveno i na vzdělávacích potřebách z širšího hlediska. Potřeba nového školení a nových vzdělávacích činností, je vyvolávána zejména budoucími změnami:

- „nových zákonů (environmentální, bezpečnostní, ...);
- krizové období kladoucí větší nároky na sledování nákladů;
- zavedení nových technologií či automatizace;
- fúze či strategické partnerství vyvolávající potřebu adresovat kulturní a jazykové bariéry;
- růst firmy na nové trhy;
- restrukturalizace firmy a vytváření nových kombinací pracovních činností.“⁸

⁶ JANIŠOVÁ, D. a KŘIVÁNEK, M. Velká kniha o řízení firmy. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, s. 213. ISBN 978-80-247-4337-0.

⁷ JANIŠOVÁ, D. a KŘIVÁNEK, M. Velká kniha o řízení firmy. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, s. 215. ISBN 978-80-247-4337-0.

⁸ JANIŠOVÁ, D. a KŘIVÁNEK, M. Velká kniha o řízení firmy. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, s. 215. ISBN 978-80-247-4337-0.

2 KOMPETENCE

Definice pojmu kompetence

Význam pojmu kompetence se využívá dvojitým způsobem. První význam pojmu kompetence je popisována jako „pravomoc, rozsah působnosti, oprávnění, povinnosti.“ Druhý význam jak lze pojem kompetence vysvětlit je jakási schopnost či dovednost něčeho dosáhnout pomocí vědomostí nebo dovedností.⁹

V rámci správného pochopení pojmu kompetence, je nezbytné, aby správně bylo rozlišeno anglických pojmů „**competency**“ a pojmů „**competence**“.

Právě těmito dvěma pojmy se zabývá hlavně autor Hroník, který pojem „**Competency**“ popisuje jako pojem, jež se týká určité osoby a pojí se s chováním, který předpokládá přiměřený výkon. Pojem **competency**, lze tedy popsat jedním slovem jako schopnost.¹⁰

Definice schopnosti je „předpoklad pro výkon určité aktivity.“ Člověk se s těmito schopnostmi nenarodí, ale získá je vývojem.

Pojem **competence** lze dle Hroníka popsat jako vztah k dané činnosti práce, pro kterou je určitá osoba povinna nebo oprávněna k výkonu. Tento pojem lze popsat jako kvalifikace, odborná způsobilost.¹¹

Autoři Plamínka a Fišer, hovoří o kompetenci jako o souhrnu dosaženého výkonu a přínosu potenciálu lidských zdrojů.¹²

Plnění pracovního úkolu se spojováno s kompetencí projevující se v chování pracovníka. Ne každý pracovník je však kompetentní k výkonu určitého úkolu. Za kompetentního pracovníka je považován zaměstnanec, jenž splní určité předpoklady, a to:

⁹ KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D. a KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 43. ISBN 80-247-0698-9.

¹⁰ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s.62. ISBN 978-80-247-1457-8.

¹¹HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s.63. ISBN 978-80-247-1457-8.

¹² PLAMÍNEK, J. a FIŠER R. *Řízení podle kompetencí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, s.63. ISBN 97- 880247-107-47.

- Vnitřní vybavení pracovníka, kam se řadí schopnosti, vlastnosti, vědomosti, dovednosti, zkušenosti, které jsou nezbytné k jeho chování. Řadí se sem hlavně dovednosti a vědomosti, které lze snadno rozvinout.
- Pracovník je motivován, k využití daného chování – sem se řadí „*motivy, postoje, hodnoty, přesvědčení, životní filozofie*“¹³
- Pracovníkovi se nabízejí možnosti, aby daného chování využil v určitém prostředí

2.1 Model struktury kompetence

Hierarchický model kompetencí je využíván v oblasti firemních vzdělávacích procesů. Základem hierarchického modelu je kompetence, které se nedají ve vzdělávacím procesu rozvinout. Mezi takové kompetence jsou zařazeny rysy charakterové a osobnostní, jež jsou nezbytné pro příchod zaměstnance do organizace. Při výběrovém řízení zaměstnanců jsou nastavena kritéria na požadavky osobnostních rysů, kterými by měl uchazeč o danou pracovní pozici disponovat.¹⁴

Další úroveň tohoto hierarchického modelu kompetencí je oblast, která se vzděláním nezíská, pouze pomocí určitých postupů vzdělání, jakými je třeba motivace, ji lze prohlubovat.¹⁵

Až poslední úroveň tohoto modelu lze dosáhnout vzděláním a pomocí vzdělávání i nadále rozvinout. Díky praktickému využití schopností a možnosti osvojit si nové zkušenosti, které se se mohou dále projevit v dovednostech. Na základě plánu rozvoje se docílí požadované úrovně know-how. Daná úroveň by měla být zakomponována do cílů firemního vzdělávání. Projev kompetencí je popisován jako vrchol pyramidy

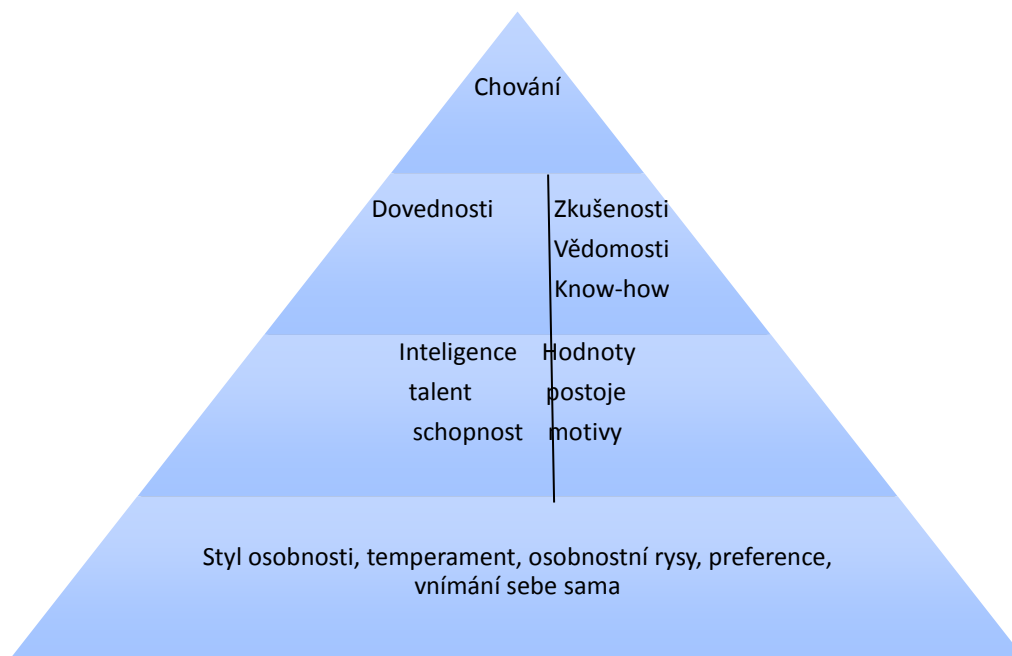
¹³ BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2.vyd. Praha: Management Press, 2002, s. 168. ISBN 80-7261-064-3.

¹⁴ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, Vedení lidí v praxi, s. 88. ISBN 978-80-247-2914-5.

¹⁵ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, Vedení lidí v praxi, s. 88. ISBN 978-80-247-2914-5.

hierarchického modelu kompetencí. Vrcholem je tedy představa konkrétního projevu kompetencí, za předpokladu, že dojde ke splnění všech tří úrovní kompetencí.¹⁶

Obrázek 2: Hierarchický model struktury kompetencí



Zdroj: KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D. a KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 28. ISBN 80-247-0698-9.

2.2 Složení kompetencí

Kompetence se řadí mezi stabilní charakteristiku osobnosti, díky níž je umožněno předpovídat jakousi kvalitu chování člověka v pracovním prostředí. Tedy jednoduše lze říci, že se jedná o to, jakým způsobem se bude daný člověk v určitých situacích projevovat. Jednání je ovlivněno složkami, které má každá osobnost, jež vstupuje do kompetence:¹⁷

- a. Motivy
- b. Rysy

¹⁶ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, Vedení lidí v praxi, s. 88. ISBN 978-80-247-2914-5.

¹⁷ KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D. a KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 84. ISBN 80-247-0698-9.

- c. Vnímání sebe samého
- d. Vědomostí
- e. Dovednosti

Motivy – čímž se rozumí vnitřní pohnutky, jež člověka podněcuje k dané činnosti určitým směrem, zároveň vzbuzuje a udržuje jeho aktivitu

Rysy – se rozumí hluboké a vrozené charakteristiky osobnosti, které umožňují stabilní reakci na situace a informace, které přicházejí z prostředí

Vnímání sebe samého – založeno na osobních zkušenostech a prožití reality, víra v sebe sama, tedy ve vlastní schopnosti, sebejistota

Vědomosti – lze popsat jako představu všech poznatků, které souvisejí s pracovními pozicemi, získané doposud životem

Dovednosti – jsou činnosti, které zajišťují výkon, která souvisí s fyzickým či duševním úkol. ¹⁸

Veškeré tyto výše popsané složky jsou obsaženy v každé kompetenci. Jak popisují autoři Bedrnová, Nový a kolektiv, tyto složky mají určitý vliv na dynamiku osobnosti, kam se řadí výsledná podoba osobnostních projevů v daných činnostech jednotlivého pracovníka. ¹⁹

Rozdělení kompetencí

Pro definování jednotlivých druhů kompetencí využívají jednotliví autoři různé termíny, hlavním kritériem pro primární rozdělení kompetence je brán výkon. Pracovník musí splnit základní charakteristiky, aby mohl být schopný vykonat příslušnou pracovní činnost, tyto charakteristiky jsou popisovány jako prahové kompetence. Prahové kompetence v sobě zahrnují představu o minimálních požadavcích ke schopnostem

¹⁸ BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2.vyd. Praha: Management Press, 2002, s. 84. ISBN 80-7261-064-3.

¹⁹ BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2.vyd. Praha: Management Press, 2002, s. 84. ISBN 80-7261-064-3.

pracovníka. Tyto schopnosti jsou popisovány velmi konkrétně a mají úzký vztah ke konkrétnímu vykonanému úkolu či práci. „*Ovšem v daném podnikatelském prostředí s vysokou dynamikou změn, globalizací trhu, silnou konkurencí a krátkým intervalem v zavádění nových technologií, již tyto základní kompetence nestačí.*“ Odlišující kompetence v sobě zahrnují nadstandardní výkon a představují jakou si vyšší úroveň nad prahovými kompetencemi.²⁰

Dále jak lze kompetence rozdělit, je dělení na jednotlivce a organizace, a to z pohledu orientace na maximalizaci výkonu, a to se dělí na:

- *„Individuální*
- *Organizační*
- *Klíčové“²¹*

Individuální kompetence napomáhají špičkovým pracovníkům odlišit se od průměrných pracovníků. Individuálními kompetencemi mohou korespondovat všichni zaměstnanci, a to od nejnižší úrovně vedení až po top management.

Organizační kompetence lze představit jako univerzální charakteristiku, která popisuje úspěšné organizační systémy

Kompetence, které představují určité projevy chování vytvářející specifickou firemní kulturu vyznačující se jedinečnými dovednostmi a postoji, které se odlišují od konkurence, jsou nazývány **klíčové**.²²

Všechny tyto kompetence jsou určeny pro zaměstnance, aniž bychom dbali na pracovní zařazení daného zaměstnance, kterou ve společnosti zaujímá. Kompetence jsou schopny vyjádřit to, co je organizaci důležité. Zároveň představují kritéria pro výběr pracovníků a definovat rozvojové potřeby v oblasti vzdělání. Další pohled jak na kompetence lze pohlížet je dle typu práce a na něj navázané dovednosti. Potom je takto výsledný profil určité oblasti popsán kombinací tří oblastí:

²⁰ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, Vedení lidí v praxi, s. 88. ISBN 978-80-247-2914-5.

²¹ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, Vedení lidí v praxi, s. 89. ISBN 978-80-247-2914-5.

²² BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, Vedení lidí v praxi, s. 89. ISBN 978-80-247-2914-5.

- „*Manažerskými kompetencemi*
- *Interpersonálními kompetencemi*
- *Technickými kompetencemi*“²³

Manažerské kompetence – napomáhají přispívat k vynikajícímu výkonu, pakliže se člověk ocitne v roli manažera. Patří sem:

- „*koučování,*
- *delegování,*
- *řešení konfliktů,*
- *výběh a hodnocení zaměstnanců,*
- *plánování*“

Kompetence, které jsou využívány hlavně k zefektivnění komunikace a k tvorbě pozitivních vztahů na jednotlivých pracovištích, a zároveň zajišťují dosáhnout synergického efektu, se nazývají **interpersonální**. Patří sem:

- „*aktivní naslouchání,*
- *prezentační dovednosti,*
- *vyjednávání*“

Kompetence, které se používají ve vztahu k jednotlivým činnostem, zároveň je lze popsat jako něco speciálního a odlišeného, v porovnání s kompetencemi jiných pozic. To jsou **kompetence technické**.

Patří sem:

- „*účetnictví,*
- *programování,*
- *controlling*“²⁴

²³ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, Vedení lidí v praxi, s. 89. ISBN 978-80-247-2914-5.

Jedna z pozic, která využívá všechny tři výše zmíněné oblasti, je pozice obchodního zástupce, všechny tyto oblasti zároveň budou obsaženy v navrženém průběhu kompetenčního modelu. Tato pozice obchodního zástupce se dá říct, že je to role „**manažera svého času**“. Úkolem obchodního zástupce je schopnost racionálně a účelně si rozvrhnout trasu svých služebních cest v oblasti teritoria, která mu byl svěřen. Zároveň však musí dbát na periodické návštěvy u jednotlivých lékařů a také na požadované návštěvy denně. Dalším úkolem obchodního zástupce je plánovat obsah i průběh pracovní schůzky včetně rozhodnutí, co dál. Vše se odvíjí od závěru jednání. K tvorbě vztahu mezi obchodním zástupcem a samotným zákazníkem, se využívají tak zvané „**měkké dovednosti**“, mezi které patří hlavně prezentace a komunikace. Odbornost obchodního zástupce v rámci komunikace se zákazníkem vychází hlavně ze získaných specifických technických kompetencí, kam se řadí hlavně znalost produktu a znalost prodejních technik.

²⁴ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, Vedení lidí v praxi, s. 90. ISBN 978-80-247-2914-5.

3 MODEL KOMPETENCÍ

Kompetenční model slouží k popisu kompetencí, které jsou nezbytné pro určitý výkon činnosti. Mezi takovéto kompetenci patří:

- znalosti,
- dovednosti,
- zkušenosti,
- osobnostní charakteristiky

Obrázek 3 Kompetenční model



Zdroj: <http://www.specialist.cz/kompetencni-modely/>

Model funkčnosti kompetencí

Funkčnost kompetenčního modelu je založena podle Hroníka na předpokladech, že se plní následující charakteristiky, kdy dochází k:

- „propojující, vytváří most na strategie organizace a propojuje personální činnosti; uživatelsky přátelský, jednoduchý, srozumitelný, rychlý;
- jednotný, fungující napříč celou společností;
- široce využitelný, pro výběr, hodnocení, rozvoj a vzdělávání;
- sdílený, aby si jej uživatelé mohli zvnitřnit;“²⁵

Na základě funkčnosti kompetenčního modelu se odvíjí výkon organizace, a to tím, že dochází k rozvoji jednotlivých kompetencí u pracovníků. Slouží také k identifikaci kritérií, kam patří vzdělávací potřeby, mezery a možnosti, které vycházejí z určitých kompetencí v souvislosti s kompetenčním modelem.

Druhy kompetenčních modelů

Úkolem kompetenčního modelu se pomoci ve specifikaci, a to především v oblasti chování, tedy jaké chování je nutné rozvinout a podpořit. Dále napomáhá ke snadnějšímu výběru nových zaměstnanců a snadnějšímu hodnocení již stávajících zaměstnanců. Typů kompetenčních modelů je mnoho, záleží pouze na organizaci, hlavně na jejím záměru a podmínkách pro jaký model se rozhodne.²⁶

Model ústředních kompetencí – tento model je založen na zkoumání kompetencí, které jsou společné a nezbytné pro všechny pracovníky, bez ohledu na jejich pracovní pozici, pracovní zařazení a celkovou hierarchii ve společnosti.²⁷

Model specifických kompetencí – tento model se zabývá přesným popisem, který charakterizuje chování pro danou pracovní pozici v konkrétní společnosti. Model se stává úspěšným pouze v případě, že jej lze přenést i na jinou organizaci v rámci ztotožnění s danou pracovní pozicí, neboť lze předpokládat, že kompetence na dané pozici budou stejné.²⁸

²⁵ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 71. ISBN 978-80-247-1457-8.

²⁶ KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D. a KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 59 - 62. ISBN 80-247-0698-9.

²⁷ KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D. a KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 59 - 62. ISBN 80-247-0698-9.

²⁸ KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D. a KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 59 - 62. ISBN 80-247-0698-9.

Generický model – tento model se zabývá nabídkou osvědčených seznamů, které jsou podstatné pro kompetence na konkrétních pozicích, ovšem už se nezabývá specifikami pro konkrétní společnost, které se v rámci společnosti aplikují. Zároveň u tohoto modelu dochází k riziku, a to hlavně tím, že pokud je kompetenční model všeobecně definován, jeho síla využití je minimální. Toto riziko lze odstranit, a to převzetím a ověřením generického kompetenčního modelu a dopracovat pro něj podmínky, které si klade daná společnost, a tím se přiblížit specifickému kompetenčnímu modelu.²⁹

Pozice farmaceutický obchodní zástupce je v rámci podmínek práce a produktů velmi specifická, proto bude tvorba specifického kompetenčního modelu zaměřena na detailní mapu kompetencí konkrétní pracovní pozice a zohlední i charakteristiky, které jsou pro organizaci vlastní.

Obrázek 4 Návrh systému řízení lidských zdrojů



Zdroj: Zdroj: <http://www.specialist.cz/kompetencni-modely/>

²⁹ KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D. a KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 59 - 62. ISBN 80-247-0698-9.

3.1 Tvorba, využití a identifikace kompetenčních modelů

Přístupy pro tvoření kompetenčního modelu je mnoho. Volba, která souvisí s přístupem k tvorbě kompetenčního modelu je závislá na faktorech, mezi které patří strategický záměr organizace, záměr v oblasti lidských zdrojů, stupeň rozvoje organizace a další podmínky zvenčí. Ovšem mezi další důležité faktory, které ovlivňují přístup k tvorbě kompetenčního modelu, patří zdroje financí a času. Smyslem kompetenčního modelu není rušit nebo zcela nahradit v organizaci to co ve společnosti funguje, ale registrovat požadavky, které se kladou na vitalitu systému a existenci možností, také hledání cesty ze současnosti do budoucna, tak aby mohlo docházet k rozvíjení požadavků ve vzájemném souladu.³⁰

Tvorba kompetenčního modelu je založena na využití zásad ve třech základních přístupech, a to:

1. **preskriptivní nebo „vypůjčený přístup“** – zde dochází k tomu, že v organizaci se netvoří svůj kompetenční model, ale dojde k vypůjčení již zpracovaného modelu. Problém, který může nastat, je že model neumožní odrazit jedinečnost té dané organizace. Ovšem na straně druhé je tento způsob pro společnosti méně náročný z hlediska času a financí
2. **kombinovaný přístup** – tento přístup umožňuje vytvořit model, který se přizpůsobí podmínkám dané organizace, ve kterém dojde k jeho použití
3. **přístup „šitý na míru“** – tento přístup k tvorbě kompetenčního modelu znamená, že nedochází k využití již definovaných kompetencí, ale pro účely své organizace je znovu mapuje, zkoumá. Na základě níž dochází k identifikaci projevů chování, které jsou přínosem vysokého výkonu. Zároveň je zde předpoklad důkladné znalosti vnitřních a vnějších podmínek organizace. Ovšem tento model je z hlediska času i metodologie velmi náročný.³¹

³⁰ PLAMÍNEK, J. a FIŠER R. *Řízení podle kompetencí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 68. ISBN 97- 880247-107-47.

³¹ KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D. a KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 67. ISBN 80-247-0698-9.

Společnost, pro kterou bude kompetenční model vytvářen lze zařadit do přístupu „šitého na míru“. Je to dáno i tím, že zde není ještě kompetenční model vytvářen, tedy není možné srovnávat a zároveň nejsou stanoveny jednotlivé kompetence. Snahou bude vytvořit předběžný kompetenční model, který bude „šitý na míru“ dané společnosti a pro danou pracovní pozici, tedy obchodního zástupce.

Využití kompetenčního modelu

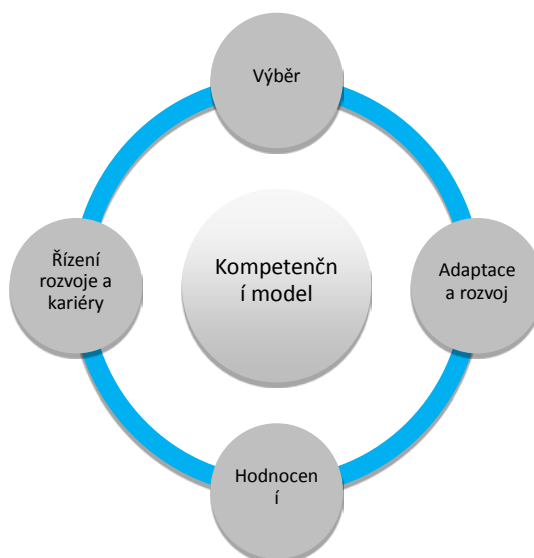
Hlavní využití kompetenčního modelu spočívá v tom, že usnadní výběr zaměstnanců podle již předem stanovených kritérií a urychlí tak adaptační proces. Z kompetenčního modelu je možné odvodit dovednosti, které jsou nezbytné u pracovníků posílit, s tím souvisí i stanovení koncepce dalšího rozvoje a vzdělání. Model zároveň umožňuje i určit kritéria v hodnocení zaměstnanců a tím napomáhat v řízení jejich kariéry. Autoři Veteška a Tureckiová, popisují, že mezi hlavní výhodu, kterou lze využít v rámci kompetenčního modelu je používání jednotného jazyka pro rozvoj a hodnocení napříč celou organizací, jednoduché a víceúčelové užití, které se používá v řízení lidí, měřitelném rozvoji a při stanovování priorit aktivit rozvoje.³²

Naopak autor Hroník zase uvádí, že hlavní funkčnost kompetenčního modelu je v tom, že se na něj pohlíží jako na nástroj, který slouží pro vertikální a horizontální integraci v rámci organizace, převážně tedy v činnostech personálních. Jak velké je uplatnění kompetenčního modelu napříč celou organizací, převážně v procesu řízení lidských zdrojů popisuje následující obrázek.³³

³² VETEŠKA, J. a TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008, s. 104. ISBN 978-80-247-1770-8.

³³ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 68. ISBN 978-80-247-1457-8.

Obrázek 5 Uplatnění kompetenčního modelu



Zdroj: HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 70.

ISBN 978-80-247-1457-8.

V případě, že chceme rozvinout a řídit požadované kompetence, je ideální mít funkční kompetenční model. Identifikace rozvojových potřeb, mezer a možností to vše můžeme uplatit při použití kritérií, které jsou dány kompetencemi a kompetenčním modelem. Zároveň však může být použito efektivního rozvoje v případě vyhodnocení.³⁴

Identifikace kompetencí

Hlavní kroky v rámci tvorby kompetenčního modelu je identifikování kompetencí. Identifikování kompetencí lze rozdělit do pěti základních kroků, a to:

1. Fáze přípravy
2. Fáze zisku potřebných informací a dat
3. Analytická a klasifikační fáze
4. Fáze popisná a tvořivá – dochází k tvorbě kompetencí a kompetenčního modelu
5. Fáze ověřovací³⁵

³⁴ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 71. ISBN 978-80-247-1457-8.

³⁵ KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D. a KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 47. ISBN 80-247-0698-9.

4 ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ

Pojem adaptace vymezují autoři Průcha a Veteška ve své knize *Andragogický slovník* jako proces evoluce, ve kterém dochází k tomu, že organismus se snaží přizpůsobit podmínkám, které na něj působí zvenčí i ostatním faktorům, které se kolem něj vyskytují. Adaptaci lze tedy popsat jako umění přizpůsobení se okolí. Toto umění má v sobě každý člověk, díky němuž se dokáže přizpůsobit určitým podmínkám, ale také mu umožňuje přežít.³⁶

Adaptace se dělí na aktivní přizpůsobení a pasivní přizpůsobení. Jako aktivní adaptace je označováno určité chování, kterým lze pozměnit prostředí a zároveň umět snést změny a přizpůsobit se podmínkám, které se neustále mění.³⁷

Adaptace u zaměstnanců probíhá jako proces seznámení daného pracovníka s firmou, tedy hlavně je nezbytné jej seznámit s úkoly, podmínkami, které jsou nezbytné dodržovat ve firmě, styl práce.

„Cílem adaptačního procesu je co nejrychlejší zařazení (zapracování) pracovníka, aby mohl uplatnit své znalosti, schopnosti a dovednosti. Proces adaptace musí být formalizován a řízen, zpravidla přímým nadřízeným nebo personálním útvarem, sníží se tak riziko adaptačního stresu, který je vyvolán reakcí na nové pracovní prostředí a situace.“³⁸

Hlavní účel adaptace zaměstnanců, která probíhá způsobem řízení je:

- Snížení ztrát, které souvisejí s produktivitou
- Snížení nákladů, které souvisejí s častou změnou zaměstnání
- Zvýšení spokojenosti na pracovišti

³⁶ PRŮCHA, J., VETEŠKA, J. *Andragogický slovník*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014, s. 18. ISBN 978-80-247-4748-4.

³⁷ PRŮCHA, J., VETEŠKA, J. *Andragogický slovník*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014, s. 18. ISBN 978-80-247-4748-4.

³⁸ PRŮCHA, J., VETEŠKA, J. *Andragogický slovník*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014, s. 18 – 19. ISBN 978-80-247-4748-4.

Úrovně adaptace

Úrovní adaptace je nespočet. Jedna z možných úrovní adaptace je podle Armstronga:

První úroveň je zavedení zaměstnanců do podniku, tedy hlavním úkolem je orientovat se na podnik a informace o něm. Řadí se sem informace o orientačním plánu, dalším úkolem je seznámit zaměstnance s personálním útvarem i s osobami dalšími, které jsou nezbytné v této oblasti. Z orientace, která se zabývá hlavně podnikem lze přejít na orientaci, která se bude zabývat útvarem.³⁹

Druhou úrovní je tedy úvarová orientace. V této orientaci dochází k zařazení pracovníka do příslušného útvaru. Tedy hlavním úkolem této orientace je seznámit pracovníka s podnikem, hlavně s útvarem, který se stane jeho pracovním místem. Dochází mimo jiné k seznámení s náplní práce. Nezbytné je klást důraz na seznámení pracovníka s jeho novými kolegy na daném útvaru. Všech těchto kroků by se měl účastnit nadřazený nově příchozího pracovníka.⁴⁰

Třetí úroveň adaptace se dá spojit s přizpůsobením příchozího pracovníka s jeho nově získanou pracovní náplní a pracovním místem.

Aby mohla adaptace pracovníka úspěšná, musí každý pracovník projít všemi úrovněmi a rovinami adaptace. I proto, že adaptace je brána jako celistvá složka, v níž dochází k prolínání zkušeností a poznatků, není možné posuzovat roviny či úrovně adaptace jednotlivě.⁴¹

Jednotlivé roviny adaptace jsou následující:

1. Rovina – se popisuje jako neformálně a formálně míněná adaptace
 - Neformální adaptací se rozumí proces přirozenosti, který je zabezpečován spolupracovníky

³⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 396. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁴⁰ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 396. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁴¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 397. ISBN 978-80-247-1407-3.

- Formální adaptací se rozumí proces systematické a plánovité adaptace, jež lze zabezpečit komunikací mezi personálními pracovníky a nadřízeným
2. Rovina – se snaží zabezpečit adaptaci zaměstnance po stránce sociální a pracovní
 3. Rovina – zabezpečuje adaptaci zaměstnance na firemní kulturu⁴²

Adaptace pracovníka, je založena převážně na umění zvládnout různé požadavky, které vyplývají z nového pracovního místa, pracovního zařazení včetně zvládnutí pracovní náplně. Adaptace je tedy proces, ve kterém se porovnávají složky osobních předpokladů tohoto daného zaměstnance s požadavky, které jsou kladeny na konkrétní pracovní pozici s konkrétním pracovním zařazením. Zároveň je nezbytné, aby byl pracovník schopen zvládat různé změny v podmínkách pracovních činností, které mohou nastat s ohledem na neustálý vývoj a pokrok v oblasti vědy a techniky. Předpoklad, že bude pracovník schopen zvládat dané úkoly, je potřebná odbornost, která se u nového zaměstnance vyžaduje. Výsledek může být úroveň, kdy dochází k porovnání pracovníka s pracovní situací, což je označováno jako „*pracovní adaptovanost*“. Do této složky se řadí „*kvalita a kvantita plněných úkolů, pracovní ochota, samostatnost, profesionální sebedůvěra, aktivita, pracovní cíle a ambice, stabilizace v zaměstnání, spokojenost, úspěch, samotná realizace.*“⁴³

Zabezpečit adaptaci pracovníka na firemní kulturu znamená proces, který znamená rozhodnutí důležité pro nového zaměstnance, aby se co nejlépe ztotožnil s firemní kulturou. S firemní kulturou se pracovník setká již při nástupu do společnosti, což je také důležité co jej ovlivní při rozhodnutí, zda přijmout či odmítnout nabízenou pracovní pozici. Pro společnost je velmi důležité, aby byl pracovníkovi náležitě umožněn přístup k informacím o firmě, o jejích perspektivách, kultuře, pracovním režimu, organizačním uspořádání včetně zásad, které si klade personální politika.⁴⁴

⁴² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 397. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁴³ BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994, s.215. ISBN 80-7175-010-7.

⁴⁴ BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2.vyd. Praha: Management Press, 2002, s. 320 - 322. ISBN 80-7261-064-3.

Způsob jak probíhá tento proces, je důležitý pokud se chceme dozvědět o firemní kultuře. Radí se sem chování kolegů a vedoucího k nově přijatému zaměstnanci, hlavně jejich pomoc mu předat veškeré pomůcky, které bude potřebovat k výkonu práce, také sem patří styl, seznámit se s náplní práce, pracovním místem. V případě, že společnost dokáže hbitě zareagovat na změny, přidělí novému zaměstnanci mentora nebo kouče, který mu bude nápomocný. V průběhu procesu adaptace, si nový zaměstnanec tvoří vztah k firemní kultuře. Tento vztah může být pozitivní nebo taky negativní. V případě, že zaměstnanec zaujal negativní postoj k firemní kultuře, čím se tedy neztotožnil s firemní kulturou, nemůže tedy dojít k přizpůsobení se a zpravidla z organizace odejde. Další možností, kterou může nově přijatý zaměstnanec k firemní kultuře zaujmout je, že se také neztotožní s firemní kulturou, ale dokáže dodržovat pravidla, které jsou v organizaci nastavena. Mezi typický projev pracovníků, kteří se neztotožnili s firemní kulturou, jsou vtipné komentáře na úkor společnosti, díky kterým si tlumí frustraci a konflikty.⁴⁵

Autoři Bedrnová a Nový, poukazují ve své knize *Psychologie a sociologie řízení* na to že „*adaptace nových pracovníků probíhá ve velké míře na základě předávání informací o jednotlivých oblastech podnikové kultury a tréninku takových sociálních dovedností, které umožňují nově příchozím zaměstnancům přizpůsobit se – kromě věcné stránky adaptačního procesu – i novému sociálnímu prostředí.*“⁴⁶

Jde tedy hlavně o to, seznámit se s firemní kulturou, tuto firemní kulturu přijmout, a také identifikovat se s touto kulturou.

Formu a míru, jak se lze s podnikem identifikovat identifikují autoři Bedrnová a Nový, kdy základě jiných přístupů odlišují:

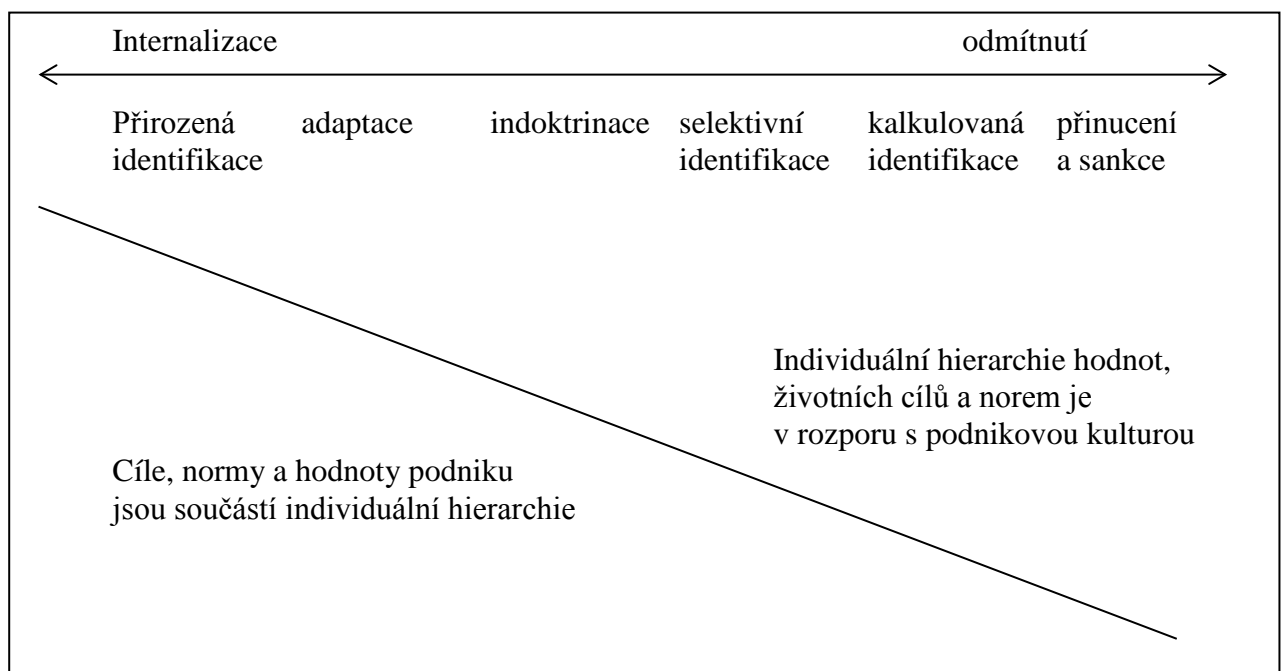
1. *„Přirozená identifikace – osobnost pracovníka, jeho hodnotové preference a zájmy plně korespondují s podnikovými cíli, hodnotami a normami, pracovník je s nimi zcela ztotožněn*

⁴⁵ BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2.vyd. Praha: Management Press, 2002, s. 320 - 322. ISBN 80-7261-064-3.

⁴⁶ BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2.vyd. Praha: Management Press, 2002, s. 82. ISBN 80-7261-064-3.

2. *Identifikace selektivní - s jednotlivými podnikovými cíli, normami a hodnotami se pracovník identifikuje v rozdílné míře; ty z nich, které jsou v rozporu s profilem jeho osobnosti, odmítá*
3. *Evokovaná identifikace - prostřednictvím indoktrinace a řízené adaptace vedení podniku pozitivně ovlivňuje identifikaci spolupracovníků*
4. *Vykalkulovaná identifikace - spolupracovník se podřídí podnikovým cílům, normám a hodnotám, aniž je přijme za své; důvodem je evidentní výhoda tohoto předstíraného stavu identifikace.“⁴⁷*

Obrázek 6: Identifikace spolupracovníků s podnikovými cíli a hodnotami



Zdroj: BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2.vyd. Praha: Management Press, 2002, s. 74. ISBN 80-7261-064-3.

⁴⁷ BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2.vyd. Praha: Management Press, 2002, s. 456 - 457. ISBN 80-7261-064-3.

Adaptační proces, který funguje, obsahuje:

- Pracovníky, kteří nově nastupují
- Přeřazení pracovníků z nižších pracovních pozic, ať už v důsledku pracovních povinností, které nebyly dodrženy, buď ze zdravotních důvodů nebo jiných důvodů
- Pracovníci, kteří již v organizaci pracují, hlavně v důsledku povýšení (vertikální linie)
- Pracovníci, kteří již v organizaci pracují při určité změně v rámci pracovního zařazení, návrat z rodičovské dovolené nebo z mateřské dovolené, také kladen důraz na osobní rozvoj
- Zvládnutí nových odpovědností a svěřených úkolů, nové specializace (horizontální linie)

Adaptační proces se zaměřuje na následující části:

- Část univerzální – obsahuje informace o veřejné správě - („*zákon o úřednících, problematika veřejných financí, zákon o obcích, úřednická etika, správní řád, apod. – podle požadavků a typu dané firmy*“)
- Část orientační – zabývá se seznámením s „*chodem společnosti, organizační kulturou, strukturou, interními předpisy, kompetencemi, bezpečností práce apod.*“
- Část specifická – zařadit zaměstnance v rámci daného pracovního místa s ohledem na část univerzální a část orientační, za které je odpovědný pracovník personálního oddělení. Část specifickou má na starost vedoucí pracovníka ve spolupráci s pracovníky personálního oddělení.⁴⁸

Překážky, které mohou nastat v rámci adaptačního procesu

- Nově přijatý pracovník se bude chovat nezaujatě či bude práci podceňovat

⁴⁸ BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2.vyd. Praha: Management Press, 2002, s. 490 - 502. ISBN 80-7261-064-3.

- Vedoucí pracovník bude přiřazovat úkoly, které budou pro daného pracovníka podřadné, a tím pouze prohlubovat jeho nezáměr
- Vedoucí pracovník bude nově přijatému pracovníkovi přiřazovat úkoly, které jsou velmi náročné a těžce zvládnutelné, to se potom projeví na jeho výkonu a produktivitě
- Nově přijatý pracovník není schopen vstřebat velké množství informací za krátkou dobu a tím může dojít k přesycení⁴⁹

4.1 Doba a cíle adaptace

Proces adaptace zaměstnance začíná u zaměstnance podpisem pracovní smlouvy, tedy zahájením pracovního poměru. Délka adaptačního procesu je různá, zpravidla se na délce adaptace domlouvá na počátku mezi daným pracovníkem a jeho přímým nadřízeným. Aby bylo možné adaptační proces zahájit, je nezbytné znát potřeby daného pracovního místa a s tím souvisejícím schopnosti, znalosti a dovednosti, kterými musí daný pracovník oplývat. Adaptační proces se hodnotí vždy na počátku nebo po ukončení zkušební doby.

Cíl adaptačního procesu

- Seznámení pracovníka s úkoly na pracovišti v organizaci
- Snaha o urychlení procesu orientace pracovníka v organizaci
- Vytvoření podmínek potřebných pro dosažení žádoucího výkonu u nového pracovníka
- Pomoc začlenit pracovníka v novém prostředí
- Vyhodnocení pracovního nasazení nově přijatého pracovníka na konkrétní pozici ve zkušební době
- Získání podkladů potřebných k rozhodnutí, zda si pracovníka po skončení zkušební doby ponechat
- Získání podkladů potřebných pro zjištění budoucího vzdělání a rozvoje pracovníka⁵⁰

⁴⁹ BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2.vyd. Praha: Management Press, 2002, s. 519. ISBN 80-7261-064-3.

4.2 Adaptační plán a vliv adaptace na zaměstnance

Plán, který je zaměřen na adaptaci se sestavuje, sepisuje a uzavírá písemně mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem v rámci spolupráce s personálním oddělením. Sestavuje se individuálně, na základě potřeb a požadavků, které souvisejí s danou pozicí a schopnostmi zaměstnance.

Adaptační plán zahrnuje:

- Čas, který je na adaptaci vyčleněn, což je dáno hlavně povahou pracovní pozice
- Nutnost zpracovat dané pracovní úkoly
- Zároveň obsahuje i aktivity, které souvisejí se vzděláním daného pracovníka
- Hodnocení pracovníka, tedy hlavně jakým způsobem dochází k hodnocení, včetně závěrečného hodnocení
- Určit garanta, jednoho nebo více garantů, je to dáno hlavně typem pracovního prostředí
- Cíl – dochází tedy k tomu stanovit a určit, toho, čeho chceme, aby bylo při vyhodnocení adaptačního procesu dosaženo⁵¹

Vliv adaptace na zaměstnance

Hlavním úkolem, který je kladen na adaptační proces je získání stabilnějšího a plnohodnotnějšího zaměstnance. Ideální zaměstnanec by měl splňovat následující vlastnosti, vyrovnanost, spokojenost, hlavně by také neměl strádat. Adaptace zaměstnanců má mimo jiné také vzdělávat. V rámci adaptačního procesu dochází k formulaci pracovních dovedností, formulaci dovedností nově přijatého pracovníka a to tak, aby pracovník splňoval požadavky, které jsou kladeny na dané pracovní místo, a samozřejmě požadavky, které se kladou i na samotného nového zaměstnance. Součástí jsou informace na základě odbornosti, informace související s technikou, pracovními postupy, i informace, které souvisí s technologiemi, které se používají ve firmě, včetně možného prohloubení a rozšíření kvalifikace v rámci společnosti a v neposlední řadě možným získáním odborných informací. Nástup nově přijatého zaměstnance do společnosti,

⁵⁰ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 398 - 399. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁵¹ BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2.vyd. Praha: Management Press, 2002, s. 326. ISBN 80-7261-064-3.

mají plno otázek, ale i očekávání, jak strana zaměstnance, tak i straně zaměstnavatele. Otázky se u zaměstnance týkají hlavně se vstupem do neznáma. Zaměstnanec se snaží přemýšlet nad tím, zda nové pracoviště bude pro něj nejlepší a více perspektivní. Zaměstnavatel naopak přemýšlí nad tím, zda při výběrovém řízení zvolil toho nejlepšího a nejvhodnějšího kandidáta. Očekávání, které mají jak zaměstnavatel, tak i zaměstnanec souvisí s dosavadní praxí a zkušeností. Tato očekávání jsou v počátku adaptačního procesu, jak u zaměstnavatele, tak i u zaměstnance odlišná, a mohou se v průběhu adaptačního procesu měnit. Mění se v rámci hromadění zkušeností, pracovních podmínek, návyků. Pracovníci samozřejmě přehodnocují svoje očekávání ze získaného pracovního místa a pracovního zařazení.⁵²

Pracovník si klade otázky a zabývá se odpověďmi na otázky:

Co může opravdu čekat od nové společnosti?

- Jistota trvalého zaměstnání
- Víra v dodržování slibů, které společnost stanovila
- Zacházení se zaměstnancem je spravedlivé, slušné a zásadové
- Způsob jakým dojde k naplnění očekávání, které se týkají osobního rozvoje a kariéry
- Prostor zaměstnance, aby mohl uplatnit své schopnosti
- Umožnění angažovanosti zaměstnance rozhodovat a řešit vzniklé problémy, zároveň i zjistit jakou míru vlivu má daný zaměstnanec⁵³

„Co organizace očekává od zaměstnance?“

- *Úsilí*
- *Schopnosti*
- *Ochota*
- *Loajalita*
- *Oddanost, Pracovitost“⁵⁴*

⁵² BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2.vyd. Praha: Management Press, 2002, s. 226 - 230. ISBN 80-7261-064-3.

⁵³ BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2.vyd. Praha: Management Press, 2002, s. 226. ISBN 80-7261-064-3.

5 FIREMNÍ KULTURA

Smysl a cíl fungování a řízení strategie podniku je založena na budování firmy, která bude efektivní a konkurenceschopná, zároveň naplní i vizi vlastníků společnosti. Zároveň sem patří i realizace misí, které si zakladatel stanovil, což je i důvod, aby společnost existovala. Základní nástroj, který se využívá k řízení taktiky, strategie a operativního společnosti, je plán podniku. Tento plán obsahuje stanovené dílčí cíle, čas a způsob, kterým dojde k realizování, tak aby byly naplněny primární poslání společnosti. Čas, který rozděluje plán podniku, se řadí mezi nejdůležitější kritéria.

Rozlišují se:

- „*Plány strategické - (více než pět let),*
- *Plány dlouhodobé (plánovací období do pěti let)*
- *Plány na krátkodobý časový horizont (do jednoho roku).“⁵⁵*

Požadavky, které jsou základní, a zároveň akceptují skladbu a konstrukci plánu vychází ze zvolené strategie rozvoje společnosti, řadí se sem:

- „*podpora dlouhodobého rozvoje firmy,*
- *etablování (zavedení) finančně výkonné firmy prostřednictvím implementace*
- *nejnovějších technologií,*
- *vazba na globální strategii,*
- *implementace efektivní finanční a kapitálové politiky.“⁵⁶*

Podnikový plán z hlediska obsahu a struktury musí ukazovat tok možnosti výskytu následků a důsledků, které souvisejí s podnikatelským záměrem. Základní pilíř při sestavení podnikového plánu je přesně definovat cíle, které tvoří nezbytnou součást

⁵⁴ BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2.vyd. Praha: Management Press, 2002, s. 226 - 230. ISBN 80-7261-064-3.

⁵⁵ MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 162. ISBN 978-80-247-2432-4.

⁵⁶ MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 162 - 163. ISBN 978-80-247-2432-4.

v případě fungování společnosti efektivně a řádně. Cíle musí být stanoveny na základě analýzy tržního prostředí, analýzy, která se specializuje na profil zákazníků a vývoj trendů a v neposlední řadě analýzu, která se zabývá konkurenceschopností naší společnosti v porovnání s celkovým trhem, včetně definování jakou máme výhodu v porovnání s konkurencí.

„Nezbytnou součástí plánu podniku tvoří:

- plán marketingu
- výrobní plán
- technologicko – kapacitní plán
- plán financí
- plán personálu“⁵⁷

Obrázek 7: Struktura procesu strategického řízení



Zdroj: MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 162. ISBN 978-80-247-2432-4.

⁵⁷ MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 119. ISBN 978-80-247-2432-4.

Sestavení podnikového plánu předchází následující kroky:

- Interní analýza – tato analýza se provádí, aby pomohla zjistit jaké má společnost silné a slabé stránky, najít konkurenční výhody, které ji pomohou v odlišení se od konkurence
- Externí analýza – tato analýza je založena na soudržnosti mezi podnikem samotným a jeho okolím, což je velmi důležité, aby mohla být úspěšná strategie, kterou si společnost zvolila
- Architektura hodnototvorného řetězce – tento krok je nezbytný, a to z důvodu, aby mohlo být odpovězeno na otázky, kde a jakým způsobem se v podniku vytváří hodnota
- Model životního cyklu produktu – tento krok je využíván jako nástroj, se kterým dochází k rozhodování o nákladech, výdajích na marketing, o plánu výroby, prodejní strategii a strategii budoucnosti.
- Základ konkurenční strategie – založeno na určení potenciálu úspěchu dané společnosti v konkurenčním prostředí
- Záměr – zde dochází k definici parametrů rozvoje a růstu podniku, k výběru a návrhu organizačních struktur, nároků a investic, nebo k případné podstatě optimální investiční varianty, změny a analýzy výrobního portfolia, předpokladu politiky obchodu.⁵⁸

Firemní kultura je považována za kvalitativní veličinu, kterou lze s velkými obtížemi měřit nebo uskutečňovat kvantifikaci. Ovšem pomocí daných poznatků ji můžeme rozpoznat a pracovat.⁵⁹

Firemní kultura využívá nástroje, a to:

- Informační

⁵⁸ MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 162 - 163. ISBN 978-80-247-2432-4.

⁵⁹ VYSEKALOVÁ, J. a MIKEŠ, J. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 67. ISBN 978-80-247-2790-5.

- Organizační

Nástroje informací – tyto nástroje v širším slova smyslu se využívají hlavně, aby mohla být prosazena firemní kultura. Jak popisuje sám autor Armstrong: *„Vytváření takových prohlášení o poslání a hodnotách organizace, která výslovně uvádějí, kam organizace směřuje a jaké hodnoty si musí osvojit, aby svého cíle dosáhla – avšak tato prohlášení musejí být realistická a musejí po nich následovat semináře, vzdělávací akce a diskuse, které změni tato slova v činy. Budou mít daleko větší vliv na kulturu, pokud se k nim dojde za pomoci zapojení zaměstnanců a diskuse s nimi, např. prostřednictvím seminářů pořádaných na všech úrovních organizace.“*⁶⁰

Nástroje organizační – mezi nástroje organizační se řadí dokumenty související s organizací (kterými jsou řády, předpisy, předmluva). Tyto dokumenty slouží jako stabilizační význam, které déle působí. Zároveň v nich není třeba provádět změny v období přípravy. Hlavním úkolem je realizovat tyto zásady a používat je i v běžné praxi. Autor Armstrong ve své knize klade důraz na významnost procesů, které řídí výkon. Tyto procesy popisuje následovně *„které prostřednictvím mechanismu stanovování cílů a hodnocení pracovního výkonu zabezpečují, aby se hodnoty, normy a chování – vytvářené programy změny kultury – absorbovaly a působily jako součást normálního procesu řízení.“*⁶¹

5.1 Druhy firemní kultury

Volba druhu firemní kultury později ukáže, jak bude daná společnost úspěšná. Vše se samozřejmě odvíjí i od zvolené strategie a výhodách oproti konkurenci, které umožňují projev úspěšné podnikové kultury, se mohou v organizacích změnit. Ty nejdůležitější principy, které vedou k úspěchu společnosti, jsou společné.

Projevy úspěšné podnikové kultury:

- **Výkonnostní důraz, odpovědnost osobní a náročnost vyvolaná prací** – samozřejmě že pro top management, nadřizené pracovníky, ani jiní výše

⁶⁰ ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1.vyd. Praha: Grada, 1999, s. 366. ISBN 80-7169-614-5.

⁶¹ BECK, J. a HLAVATÝ, K. *Management inovací v teorii, praxi a ve výuce*. 7, 1. vyd. Praha: 2007, Vysoká škola manažerské informatiky a ekonomiky, a.s. s. 28-29. ISBN 978-80-86847-27-6.

postavené pracovníky není přípustný nízký výkon nebo minimální důraz na kvalitu. Pro jakýkoliv podnik je nejdůležitější být vstřícný k zákazníkovi, pracovní motivace a nasazení na nejvyšší úrovni, zároveň je kladen důraz na dotahování práce až do konce, zároveň je nepřípustné, aby pracovník odkládal řešení problémů.

- **„Pružnost“.** Je důležité, aby společnost byla otevřená nově přicházejícím myšlenkám a přístupům, aby docházelo k rychlému rozhodnutí a zavedení těchto nových přístupů. Každému zaměstnanci musí být umožněno přijít s novým nápadem, s novými návrhy a společnost by je neměla zahrnovat, ale naopak měla by být ochotna je vyzkoušet. Jakýkoliv konflikt, který se projeví, je třeba řešit včas, než se tento problém projeví na spolupráci a hlavně v komunikativnosti mezi zaměstnanci.
- **Důvěra a otevřenost,** do této části patří včasné a potřebné informace zaměstnancům nejen o vývoji společnosti, ale také o záměrech top managementu. Měly by být důležité informace dostupné zaměstnancům. Kladen důraz také na důvěru mezi zaměstnancem a manažerem.
- **Dodržování etických hodnot,** Tady je myšleno hlavně, aby docházelo k dodržování hodnot společnosti a etického chování, a to jak ve vztahu k zákazníkovi, tak i k jednotlivým dodavatelům, k zaměstnancům, ale i okolí navenek. Ve zkratce řečeně, je nezbytné sledovat dobrou pověst společnosti a sledovat ji.
- **Loajalita zaměstnanců ve vztahu ke společnosti.** Loajalitou zaměstnanců je myšlena sounáležitost zaměstnanců se společností, tedy mít nějakou odpovědnost vůči ní, odpovědnost vůči své práci a celkově hájit zájmy společnosti i na venek. Zároveň je důležité pokud si to situace žádá upřednostnit zájmy společnosti, nad zájmy vlastními.⁶²

⁶² URBAN, J. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 157. ISBN 978-80-247-2465-2.

6 SPOLEČNOST A JEJÍ MANAGEMENT

Společnost se popisuje jako shromáždění lidí, kteří mají mezi sebou formální vztahy, spojují je cíle, které si společnost stanovila. Pojem společnost lze také popsat jako funkci, která je důležitá v oblasti procesu řízení, hlavně v organizování. Ovšem pojem společnost nemusí být popisována pouze na úrovni nějaké firmy nebo činnosti, ale také jako jednotka, která má politický, státní nebo ekonomický charakter. O této jednotce se však mluví spíše jako o slově, který má přenesený význam.⁶³

Management se dělí na tři základní úrovně, které spolu souvisejí. Ovšem tyto úrovně se odlišují v míře pravomocí a odpovědnosti za stanovené cíle včetně jejich dosažení. Management se dělí na:

1. Management v době krize – tento management se zabývá úkoly, které jsou velmi důležité. Tento management je krizový, tedy nedochází zde k dlouhodobému plánování
2. Management taktiky – tento management je založen na vědění. Tedy samo společnost zná své cíle, ví, kam se chce „dostat“. V tomto případě je uplatněno plánování střednědobé
3. Management strategie – tento management je založen na odpovědnostech a cílech, které musí být jasně stanoveny. V tomto případě je uplatňováno plánování dlouhodobé.⁶⁴

Rozdělení managementu

Kvalitní management – tento management je specifický tím, že je zaměřen na rozvoji a systematickém řízení společnosti, určení a zdokonalení procesů, které společnost má včetně jejich implementace. Zároveň se zabývá udržováním pořádku ve společnosti – tedy zajišťuje pravidla, aby byl pořádek dodržován.

⁶³ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, Vedení lidí v praxi, s. 74. ISBN 978-80-247-1975-7.

⁶⁴ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, Vedení lidí v praxi, s. 75. ISBN 978-80-247-1975-7.

Management personálu – tento management se zabývá řešením problémů i úkolů souvisejících s lidskými zdroji. Příkladem je plánování personálu, volba strategie, komunikace v rámci společnosti, zisk a vybírání zaměstnanců, kultura společnosti, vyvíjení lidských zdrojů, motivování a hodnocení zaměstnanců.

Management financí – tato část managementu se zabývá rozhodnutím faktoru, založeno na řízení celo-firemně. Dbá na řízení podnikových financí, plánování a investičním rozhodování, optimalizaci řízení, cash-flow, financování dlouhodobě, aspekty zabývající se daněmi, rozpočty, dotacemi, řízením rizik, controllingem, měřením výkonnosti podniku.

Managementu projektů – tento management se zabývá disciplínami na formální úrovni, vyvíjením efektivního řízení projektů. Zajištění kvality projektů, efektivních nákladů, splňování dohodnutých termínů a zajištění zisku projektů.

Management informací – tento management zajišťuje přenesení, sesbírání, zároveň i zpracovat a uchovat data, a to hlavně díky prezentaci informací pro cílové uživatele.

Management strategie – tento management se zaměřuje na určení cílů hlavních i dílčích, odpovědností a kompetencí. Cíle se stanovují prostřednictvím již získaných zkušeností v minulosti, dále dochází k posouzení stavu v současné době, včetně překlada vývoje v budoucnosti. Management strategie v sobě zahrnuje využití krátkodobého, střednědobého a dlouhodobého plánování.⁶⁵

6.1 Efektivní řízení managementu

Většina manažerů prochází léta snahou naučit se rozhodnosti a jednání ihned jak získání úplné informace k potřebným věcem. Další manažeři jsou zase uspěchaní, interpretují údaje, které získali a ihned se snaží vytvořit plán akcí, který je však založen na interpretaci dat, která je postavena nesprávně a přehnaně. I díky takovým to manažerům se stanovují závěry, které jsou špatné a chybné, a na základě takových to výsledků dojde k volbě, která je nevhodná. Manažer má ovšem možnost využití schopností, které

⁶⁵ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, Vedení lidí v praxi, s. 77. ISBN 978-80-247-1975-7.

nasbíral od svých lidí a pracuje s nimi. Tím dochází ke snížení rizika výskytu chyby na minimum. Kroky, kterých bylo v řízení týmu využito, a jsou nejučinnější, se dělí na základě fází práce na projektu.⁶⁶

Situace, které jsou mapovány – tato fáze projektu je první, zde dochází ke snaze vytvořit souhrn všech aspektů problémů, které jsou navzájem propojeny, aby nedošlo k zapomnění některé důležité souvislosti. Ovšem může dojít k ukázce, kdy celá záležitost je velmi složitá a v sobě obsahuje dílčí oblasti, kterých předtím nebylo uvědomováno.

Problém a jeho definice – u problému je nezbytné odstranit dílčí témata, u kterých není podstatné, abychom se jimi zabývali. Následně dojde k uchopení problému v celém rozsahu a může být definován jednoznačně, a to konkrétní otázkou.

Situační problém a jeho analýza – Zde se zkoumá problém, snaží se postupně dopátrávat příčinám problému a hledat souvislosti mezi takovými to příčinami. Analýzy, které bývají provedeny – analýza SWOT, diagram rybí kost, relační diagram.

Hledání řešení – pokud došlo ke zjištění příčin, může dojít ke kvalifikovanému hledání možných řešení s využitím postupů na kreativní úrovni. Navržená řešení musí sloužit tak, aby byla na první pohled nereálná. Hledání řešení se využívá brainstormingu, brainwritingu, falešných skupin.

Vybírání možných variant řešení, zde se jedná o vícekritériální rozhodnutí – dochází ke stanovení kritérií sloužící k posouzení vhodných řešení, a poté jsou na základě takto zvolených kritérií navržené řešení vyhodnocována.

Plán a realizace – v tomto případě dochází k definici konkrétního opatření realizovaného řešení, posouzení důležitosti a naléhavosti jednotlivých opatření a naplánování nejefektivnější cesty k dosažení cílů. Zde se využívá kritická cesta a metoda ABC.⁶⁷

⁶⁶ BĚLOHLÁVEK, F. Jak vést svůj tým. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, Vedení lidí v praxi, s. 63. ISBN 978-80-247-1975-7.

⁶⁷ BĚLOHLÁVEK, F. Jak vést svůj tým. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, Vedení lidí v praxi, s. 63. ISBN 978-80-247-1975-7.

7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Společnost si nepřála být jmenována, proto bude v této práci vystupovat pod jménem společnost XY. Společnost je akciovou společností, která působí na farmaceutickém trhu ve více jak sto padesáti zemích světa. V České republice má zastoupení dceřinou společností. Hlavní sídlo má Chicagu.

Společnost působí v oboru zdravotní péče, kde se zaměřuje na výzkumné a vývojové činnosti, nové technologie a nový způsob ochrany zdraví. Společnost se se zaměřuje na činnosti prodeje, výroby, výzkumu a vývoje, zároveň i na distribuci po celém světě.

Společnost XY v České republice zaměstnává zhruba 200 pracovníků. V současné době má společnost po celém světě více než 72 000 zaměstnanců. Sídlo dceřiné společnosti je v Praze. Zde se nachází i veškeré kanceláře, různé salónky pro meetingy a samozřejmě školení zaměstnanců.

Personální rozmístění je následující, většina zaměstnanců je situována na centrále v Praze a další větší část zaměstnanců je po celé České republice. Zaměstnanci, kteří pracují po celé České republice, jsou zaměstnanci terénní. Tito zaměstnanci mají kanceláře ve svém domě a s centrálou komunikují pomocí internetu nebo intranetu.

Historie společnosti

Společnost XY vznikla v letech 1888, a to ve Spojených státech amerických, přesněji v Chicagu. Společnost XY byla založena proslulým lékařem.

Do České republiky tato akciová společnost přišla s rokem 1997. Dnes u společnosti XY pracuje přes 200 pracovníků. Rok 2012 se stal pro společnost XY velmi významný, a to z důvodu, že došlo k rozdělení společnosti XY na dvě samostatné části.

Produkty

Produkty akciové společnosti se zaměřují na širší pohled na péči, dále na nutriční produkty a laboratorní diagnostiky přes prostředky potřebné ve zdravotnictví, a léky. Společnost XY nabízí rozsáhlejší portfolio svých výrobků, které provází celý lidský život, hlavně řeší potřeby ve zdravotnictví, a to od raného dětství až po dospělost.

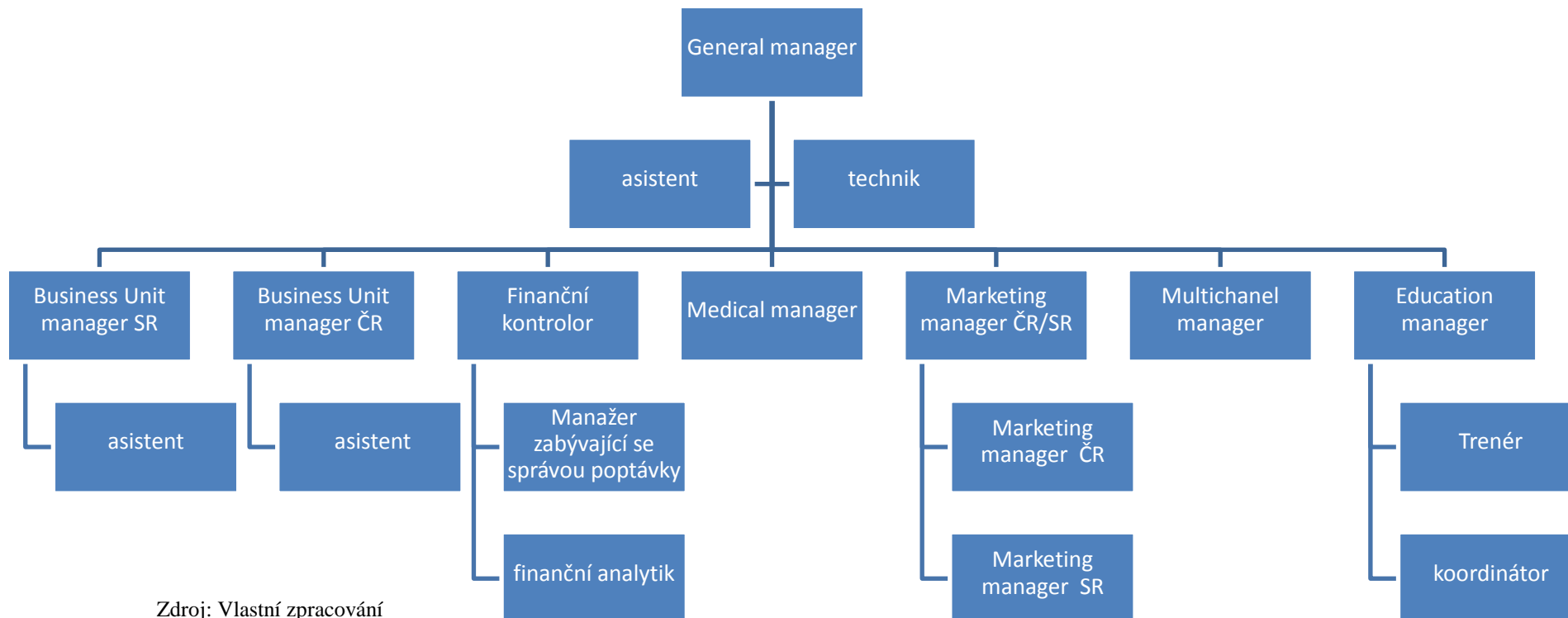
Závazky, které se zaměřují na zlepšení života, dosahují k záležitostem humanistickým.

Společnost XY, se řadí mezi poskytovatele moderních prostředků určených pro zdravotnickou péči. Zároveň však v tomto ohledu má i odpovědnost a příležitost, aby tyto prostředky byly dostupné všem lidem, bez ohledu na společenskou vrstvu. Tato úloha může být plněna i díky rozmanitým sociálním programům, které společnost v tomto využívá.

7.1 Organizační struktura společnosti XY

Následující obrázek ukáže organizační uspořádání uvnitř společnosti XY.

Obrázek 8: Organizační struktura společnosti XY



Zdroj: Vlastní zpracování

Organizační struktura společnosti je stanovena. Vztahy ve společnosti XY jsou na úrovni přátel, dá se říci, že platí pravidlo tykání, ovšem neplatí to u každého. Oslovovat kolegu titulem se zde „nenosí“. To platí i tehdy pokud osoba podřízená oslovuje osobu výše postavenou. Generální manažer společnosti XY je italské národnosti, tedy je nezbytné, aby všichni podřízení zvládali dorozumět se anglicky. Jak je známo angličtina úplně nerozlišuje tykání a vykání, proto i zde můžeme říct, že platí, pravidlo tykání.

Věkové uskupení společnosti XY je v průměru ve věku 38 let. Zastoupení ve společnosti mají, jak ženy, tak i muži. Ženy tvoří v zastoupení větší část, a to až 60%. Muži tvoří o něco menší část, a to 40%. Společnost XY se snaží zaměstnávat osoby mladší, tedy hlavně v rozmezí 28 let až 45 let.

Každý pracovník má v této společnosti kancelář, úsek, ve kterém pracuje a v případě potřeby spolupracuje i s ostatními. Jak bylo již zmíněno výše většina zaměstnanců společnosti XY pracuje v terénu, kde pracuje každý skoro sám. Sociální vztahy mezi těmito pracovníky jsou spíše mizivé. Tito pracovníci, kteří pracují v terénu, mají svěřen území, o které pečují. Terénní pracovníci se setkávají párkrát do roka. Komunikace tedy mezi nimi probíhá hlavně pomocí telefonu a internetu. Hodnocení těchto zaměstnanců probíhá na základě odvedené práce, tedy na základě prodejů. Společnost XY vychází z tzv. **rankingu**, což je proces ve kterém dochází k porovnání jednotlivých terénních zaměstnanců navzájem. Díky tomuto procesu se tvoří konkurenční prostředí na vysoké úrovni, které je žádoucí. Každý z těchto pracovníků musí být schopen v tomto konkurenčním boji s vnější konkurencí a poté i s vnitřní konkurencí obstát. Společnost XY je snaží posilovat týmového ducha a spolupráci jednotlivých pracovníků. Zároveň však se snaží podpořit konkurenční prostředí uvnitř společnosti, aby bylo na co nejvyšší úrovni.

Motivování pracovníků

Společnost XY si zakládá na přátelském prostředí ovšem ve vysoce konkurenčním prostředí, tato kombinace je velmi psychicky náročná, proto je potřebná opravdu silná motivace pracovníků k výkonu.

Samozřejmě mezi nejdůležitější motivaci pracovníků patří plat. Plat tedy odpovídá náročnosti povolání. Samozřejmě, plat je brán jako motivace jen do určité výšky, potom

jej zaměstnanci už přestanou vnímat jako motivaci, neboť jej začnou brát jako samozřejmost. V tuto chvíli tedy tento základní „benefit“ již není dostačující a je potřebná i motivace jiná. Mezi další motivace, které spadají do složky základní, patří bonus ke složce mzda, tedy prémie. Výše prémie je variabilní, vždy se váže k výsledkům pracovníka za určité období. Lze říci, že na tuto prémie je nahlíženo jako na kritérium úspěchu. Mezi další zaměstnanecké benefity se řadí poskytnutí firemního vozidla i k soukromým účelům, firemní telefon, který je rovněž poskytnut i k soukromým účelům, příspěvek na výuku angličtiny, příspěvek na stravné ve formě stravenek, Flexi passy, zakoupení akcií společnosti XY.... Tyto zaměstnanecké benefity jsou již menší, ale určitě nejsou zanedbatelné.

Negativní motivaci pro pracovníka je již zmíněný ranking, což jak již bylo zmíněno je srovnání jednotlivých terénních pracovníků navzájem. V případě, že se zaměstnanec delší dobu objevuje v hodnocení na posledním místě, je mu předán tzv. Akční plán. Tento akční plán je jakousi předzvěstí, že bude nucen odejít ze společnosti XY. I z tohoto důvodu se každý zaměstnanec snaží co nejvíce, aby nebyl na posledním místě. Lze říci, že i v tomto je jakási motivace. Strach ze ztráty zaměstnání.

7.2 Organizace, které spolupracují se společností XY

Organizace a instituce, které vzájemně spolupracují se společností XY je velmi mnoho. Hlavní společností, která v první řadě spolupracuje s naší společností je SUKL neboli Státní úřad pro kontrolu léčiv, další důležitou institucí jsou zdravotní pojišťovny, hlavně tedy Všeobecná zdravotní pojišťovna.

Úkolem společnosti XY je informovat Úřad práce, a to hlavně o pracovních povoleních, přihlášení apod., zdravotní pojišťovny, externí společnosti se kterými spolupracuje na základě zajištění účetnictví a mzdového účetnictví, komunikace s bankami, zároveň dochází k ošetření vztahů se společnostmi, které dodávají kancelářský materiál a kancelářskou techniku i vybavení kanceláří apod. V závěru lze říct že společnost samozřejmě spolupracuje se spojí mateřskou společností i s dceřinými společnostmi napříč celým světem.

Pro výběr nových zaměstnanců společnost XY využívá služeb personální agentury, hlavně společnosti Grafton Recruitment.

Dalším smluvním dodavatelem je i firma Sodexo, která zajišťuje dodávku benefitů jako jsou stravenky a Flexi passy. Stravenky pro zaměstnance hrazeny ve výši 55% zaměstnavatelem, ostatních 45% hodnoty je odečítáno přímo z platu zaměstnance. Stravenky jsou zaměstnanci poskytovány dle počtu odpracovaných dnů měsíce v prvních dnech následujícího měsíce, tedy zpětně. Flexi passy poskytované všem bez rozdílu ve výši 500 Kč na odpracovaný měsíc jsou dle zaměstnanců vítaným příspěvkem zaměstnavatele na sport, kulturu, dovolenou, vzdělávání atd.

7.3 Náplň práce vybraných pracovníků

Pro popis náplní práce byly vybrány následující pozice, a to Key Account Manager a Obchodní zástupce.

Key Account Manager

Tato pozice je přímo odpovědná, tedy zasílá své reporty svému řediteli.

Mezi základní odpovědnost této pozice, v rámci přidělených klíčových zákazníků patří:

- Posila a podpora v oblasti růstu obchodních aktivit společnosti XY, úkolem je zajistit přístupnost lékopisům od poskytovatelů za účelem dosažení cílových hodnot čistého zisku
- předjímání a monitorování aktivit v oblasti uzavírání smluv a účast na tenderech v rámci se zákazníky, kteří jsou klíčoví
- budování a správa vztahů mezi zákazníkem a společností
- vývoj strategie, zceluje plány, které jsou určeny pro cílové zákazníky, kteří již mají jasné cíle a aktivity k optimálnímu použití a také k vynaložení financí na produkty společnosti XY

- koordinuje tým, který je multidisciplinární, zároveň zde není žádná formální autorita, má za úkol vytvořit shodu a musí řešit i konflikty v rámci týmu v terénu
- tvorba plánu závazků a snaží se usnadnit vztahy navzájem s funkčními zařízeními v terénu, hlavně těch, kteří vstoupí do interakce s důležitým zákazníkem.
- Lze říct, že patří mezi důležitou osobu v komunikaci ve společnosti XY, zajišťuje řízení vztahů s již zainteresovanými subjekty, snaží se získat přehled o jejich agendě a přebírá omezení v rozpočtu a umožňuje kompromis
- Tato osoba je také v blízkém kontaktu s útvarem tak, aby byly poskytnuty klinické a ekonomické informace na danou míru, včetně nabídnutí služeb zainteresovaným subjektům
- Úkolem je také sledovat zda jsou prováděny a jaké dopady mají aktivity a výkonnost na klíčové zákazníky
- Tam kde je to možné, jedná a podepisuje dohody a/nebo podpoří či vede proces uzavření smluv a účast na tenderech a vyvíjení a předložení nabídky
- Důležitou roli hraje jako součást brand týmů, snaha o rozpoznání příležitostí vhodné ke spolupráci, jak s kolegy, tak i s danými funkčními zařízeními, to vše hlavně za účelem dosáhnout požadovaného cíle
- Koordinovat a vést interní vztahy v rámci společnosti XY, čímž dojde k tvorbě silné interní sítě a umožní poskytnout vše důležité z obchodních aktivit, zároveň umožňuje dosáhnout shody a řešit konflikty.

Rozložení práce

Teoreticky lze u pracovní pozice Key Account Manager práci rozdělit následovně:

50% - celé práce spočívá v tvorbě, zpracování a realizaci komplexních obchodně prodejních strategií společnosti XY, a to hlavně ve vztahu k nemocnicím. Hledání a zpracování příležitostí, které mají obchodní charakter, a to hlavně v nemocnicích pro produkty společnosti XY.

30% - z celkové práce je založeno na specifické podpoře prodeje všech prodávaných produktů společnosti XY do nemocnic

20% z celkové práce je založeno na rozvoji vztahů s klíčovými zákazníky v síti nemocnic.

Očekávání, které jsou na tuto pracovní pozici kladeny:

- Plnit odpovědnosti, které jsou stanoveny v popisu práce
- Vystupování a jednání musí být v souladu s etikou společnosti XY
- Příprava vyúčtování služebních výdajů musí být včasná a podle předpisů
- Dodržování čerpání rozpočtu, který mu byl přidělen
- Vzdělání, aby bylo systematické

Obchodní zástupce

Tato pozice je přímo odpovědná, tedy zasílá své reporty svému oblastnímu manažerovi.

Mezi základní odpovědnost této pozice patří prodej zákazníkům a rozvíjení vztahů se zákazníky:

- Úspěšné plnění prodejního plánu v rámci svěřeného regionů a produktů, zároveň všechny tyto aktivity směřovat na tyto cíle
- Komunikace se zákazníky, kteří jsou našimi cíli, to jsou hlavně osoby, které poskytují zdravotní péči, lékaři, lékárny, i ostatní zdravotní pracovníci) zároveň těmto osobám poskytovat informace na odborné úrovni
- Prodejní rozhovor musí obsahovat argumenty, vycházející z medicíny založené na důkazech (Evidence-based medicine), nebo klinických studií
- Reakce na námitky a otázky v průběhu návštěvy musí být efektivní, aby bylo možno využít příležitost pro uzavření dohody
- Pracovník je zodpovědný za to, že databáze i členění zákazníků bude vždy aktuální, zároveň je třeba neustále získávat informace o farmaceutickém trhu: to

znamená znát potřeby, očekávání zákazníků a umět se o tyto informace podělit v týmech.

- Příprava návštěv a jejich vyhodnocení musí probíhat denně
- Reporty z denních návštěv musí být evidovány v systému
- Potřeba uplatnit marketingový plán
- Vystupování a jednání musí být podle etických standardů a samozřejmě musí být dodržován etický kodex společnosti
- Nutno, aby si pracovník rozšiřoval své vědomosti o produktech v rámci účasti na školení, seminářích, tedy musí plnit určitý vědomostní standard
- Organizovat lokální semináře a sympozia

Mezi základní odpovědnost této pozice patří také dbát na rozvoj znalostí, které jsou klinické a na znalost trhu kam spadá:

- Vývojový podíl produktů na trhu včetně vývoje podílu konkurenčních substitutů je potřeba znát
- Monitorování aktivit konkurence a podávání zpráv o jejich strategii
- Porozumět měnícímu se prostředí se zainteresovanými subjekty

Rozložení práce

Teoreticky lze u pracovní pozice obchodní zástupce práci rozdělit následovně:

80% z celkové práce zahrnují prodejní návštěvy včetně času, který je potřebný na cestování

5% z celkové práce zahrnuje organizování lokálních seminářů, sympózií, workshopů

5% z celkové práce je nutno vynaložit na administrativní práce, to je aktualizace databází zákazníků, potřeba vkládat denní hlášení do systému včetně vyúčtování výdajů, které souvisely s prodejem

5% z celkové práce je nutno vynaložit i na školení a různá setkání

3% je nutno uplatnit na konference, sympózia, semináře

2% z celkové práce je možno říct, že se zabývá sledováním trhu, výměnou zkušeností a informací o aktivitách konkurence, návrhy řešení problémových situací

Očekávání, které jsou na tuto pracovní pozici kladeny:

- Plnění čtvrtletních prodejních plánů, které se definují čtvrtletně v dohodě, která je cílem
- Udržování pravidelných návštěv lékařů, lékáren v závislosti na potřebách
- Přípravování – denní posílání výkazů o návštěvách a týdenní plány aktivit
- Organizování a vedení seminářů v závislosti na produktových prioritách a možnostech rozpočtu
- Vystupování a jednání v souladu s etickými principy společnosti XY, etickým kodexem apod.
- Vyúčtovat výdaje související s prodejem včas a podle předpisů
- Dodržování čerpání rozpočtu, který byl přidělen
- Splnění standardu ohledně vědomostí nabízených produktů
- Monitorování aktivit konkurence a podávat zprávu o jejich zvolené strategii
- Potřeba vědět aktuální podíl na trhu svých produktů včetně podílu konkurenčních substitutů
- Plnění úkolů, které byly stanoveny podle popisu práce

Potřebné kvalifikace, které musí pracovník na pozici obchodní zástupce splňovat:

- Vzdělání na úrovni vysokoškolského
- Komunikační a prezentační dovednosti na výborné úrovni

- Řidičský průkaz sk. B

Přednost, je dáno uchazečovi, který splňuje následující podmínky:

- Předcházející zkušenosti s prodejem zboží
- 2-3roky praxe jako úspěšný reprezentant
- Vzdělání zaměřené na medicínu, farmacii nebo veterinu
- Dovednosti v oblasti prezentace a komunikace
- Znalost odvětví, příslušné specializace, cílové skupiny zákazníků, praktické znalosti z oblasti onemocnění, strategie léčby, konkurenčního prostředí

Specifické dovednosti pracovníka:

- Prodávání produktů
- Umění akčního plánování – teritoriální management
- Pružný
- Umí naslouchat a vychází s různým typem osobností
- Umění vyjednávat – minimálně základy
- Orientuje se na servis a výsledky práce
- Velmi dobré komunikační schopnosti
- Schopný pracovat v maticovém prostředí
- Pochopení měnícího se prostředí a faktorů, které mohou ovlivnit např. práci lékaře

8 METODOLOGICKÁ ČÁST

Cíl této práce je analýza systému adaptace a vzdělávání obchodních zástupců u vybrané farmaceutické společnosti. Na základě provedené analýzy navrhnout opatření, kterým bude modifikovaný systém nebo systém, jehož hlavním úkolem bude přinést vyšší efektivitu pro společnost a zároveň, který by reflektoval na projevení připomínek a nedostatků od respondentů. Tedy navrhnout systém, který bude nápomocný nově příchozím zaměstnancům se co nejrychleji adaptovat a zároveň umožní přispět k rozvoji potřebných kompetencí na požadovanou úroveň.

Tomuto tématu se autor rozhodl věnovat i z důvodu toho, že si sám prošel takovýmto adaptačním procesem. Samozřejmě s technologickým pokrokem je nutné změnit i formu adaptačního procesu, aby co nejlépe splňoval požadavky potřebné ke kompetencím na požadovanou úroveň.

Tato práce se mimo jiné bude zabývat využitím systému adaptačního procesu v oblasti i rozvoje a vzdělání pracovníků. Cílem práce je sestavit nástroj, který pomůže v adaptaci a vzdělávání obchodních zástupců farmaceutické společnosti.

K získání patřičných dat pro tuto práci byla využita metoda dotazníku (viz příloha).

Dotazník byl vytvořen na základě samostatné činnosti, tedy po prostudování odborné literatury, která souvisela s tématem práce.

Dotazníkový výzkum byl proveden ve společnosti XY. Tato společnost působí v oblasti farmacie. Toto dotazníkové šetření bylo určeno hlavně obchodním zástupcům, kteří pracují v terénu. Průzkum byl proveden na území celé České republiky, kdy respondenti jsou ve věku od 28 do 45 let. (údaj zjištěn v odd. HR) Dotazník byl obchodním zástupcům předán meetingu, který se koná několikrát do roka, včetně vysvětlení k čemu bude tento dotazník využit.

Většina respondentů dotazník odevzdala během jedné hodiny, ostatní respondenti měli menší problémy. Pouze pět respondentů mi poslali vyplněný dotazník buď poštou, nebo naskenovaný emailem, neboť původně měli s vyplněním dotazníku problém, neboť zaujala odmítavé stanovisko. Ani jeden dotazník se nevrátil prázdný.

Dotazník obsahuje:

- 14 otázek s možností výběru odpovědi – obchodní zástupci
- 13 otázek s možností výběru odpovědi – manažeři
- Otázek v dotaznících je více, než je nezbytně nutné pro ověření platnosti stanovených předpokladů. Důvodem je analýza současného stavu adaptačního procesu ve společnosti XY.

Volba zkoumané oblasti

Tento výzkum bude velmi specifický, neboť se základním kamenem této analýzy bude hlavně společnost XY, jako celek. Výzkum, kdy hlavním šetřením není jednotlivce, ale organizace jako celek, jsou označovány jako výzkumy B2B. Co je v těchto dotaznících typické, že nejsou vyjadřovány preference daného jednotlivce, ale dochází k charakteristice situace v rámci celé organizace. Odpovědi se nevztahují k osobním preferencím, ale k parametrům zastupující samotnou společnost.

8.1 Návrh výzkumu – stanovení předpokladů

Výzkum představuje soubor a analýzu informací, jež jsou zapotřebí k odbornému rozhodnutí. Takovýto dotazník, nebo výzkumný proces se může uskutečnit více způsoby, neboť se těmito činnostmi zabývá spousta odborných institucí, které se specializují na vyhraněné typy výzkumu a nabízí je jako kompletní službu. V České republice v této oblasti se nachází desítky odborných organizací, které zároveň poskytují rozdílnou nabídku služeb včetně rozdílných kvalit výzkumných činností.

K tomu, aby bylo výzkumné šetření úspěšné, je nutné vymezit si základní otázky, které musí být pravdivé a správné, jen díky tomu se potom nalezne objektivní metoda. Toto je samozřejmě důležité i ve sběru a vyhodnocení informací.

Součástí takového to projektu jsou: stanovit a popsat problém a stanovit hypotézy, nebo předpoklady, které se musí vymezit, zvolit metodiky, kteří budou ověřovat jejich

průběh, potřeba zpracovat harmonogram, rozpočet tohoto projektu. Sbíráni informací se řadí do druhé etapy a poslední etapu tvoří analýza a zpracování výsledků včetně jejich interpretace. Tato poslední část samozřejmě obsahuje i doporučení pro praxi včetně konečného výsledku výzkumného šetření.

Definice problému a zkoumaných cílů má sloužit jako krok, který je součástí výzkumného šetření. V případě, že problém není definovaný jasně, tedy je definován pouze obecně, musí se počítat s tím, že i výsledky budou pouze obecné, tzv. že výsledky nám nic neřeknou. Pak se pouze nahromadí náklady, které přesáhnou hodnotu, které nám tento výsledek přinesl. Cíl musí být definován jako problém, který je buď velký, nebo malý, a u kterého je důležité, že bude do budoucna v řešení. V případě zjištění konkrétních dat, dojde i ke splnění úkolu.

Předmět výzkumného šetření je stanoven v případě, že je stanovena oblast, která bude zkoumána, což je velmi důležité a následně dojde i ke stanovení předmětu výzkumného šetření a dále stanovení předpokladů. Ověření pravdivosti stanovených hypotéz a předpokladů, probíhá prostřednictvím doplňujících faktů, argumentů, důkazů apod., kde se potvrdí pravdivost.

Autor si stanovil celkem čtyři předpoklady, jak by měl adaptační proces v ideálním případě vypadat. Tyto předpoklady jsou zaměřené jak na obchodní zástupce (předpoklad 1 a 4), tak i na manažery (předpoklad 2), pouze jeden předpoklad (číslo 3) je společný jak pro obchodní zástupce, tak i pro manažery.

Tabulka 1: Stanovení předpokladů

ČÍSLO PŘEDPOKLADU	PŘEDPOKLAD
1.	Všichni respondenti získali na začátku adaptačního procesu (při nástupu do zaměstnání) všechny základní informace o svém adaptačním procesu a o firmě.
2.	Nadpoloviční část respondentů manažerů upřednostňuje délku adaptačního období pro nové zaměstnance delší než měsíc.
3.	Průměrné hodnocení adaptačního procesu nebude hodnoceno hůře než známkou 2. (manažeři i zástupci)
4.	Alespoň polovině respondentů obch. zástupců pomáhali v průběhu adaptačního procesu jejich kolegové.

Zdroj: vlastní zpracování

Abychom ověřili platnost stanovených předpokladů, je nutné provést metodu, kde dojde k šetření za pomoci kvantitativního výzkumu. V tomto případě jde o výzkum, který je založen na standardizované a vědecké činnosti zkoumající všechny proměnné. Půjde o dotazník pro obchodní zástupce a manažery.

Po analýze současného stavu následuje doporučení nového adaptačního systému, kde nejsou jen nové prvky, ale jde o ucelený systém řešící potřebu firmy na inovaci.

Cíl výzkumu

Hlavní cíl tohoto výzkumného šetření je získat důležité informace a údaje, aby autor mohl na základě dotazníku dojít k patřičným změnám adaptačního procesu obchodních zástupců a vzdělání ve farmaceutické společnosti.

Respondenti

Společnost, která se zabývá oblastí farmacie, se skládá z různých. Dotazníkové šetření bylo dáno obchodním zástupcům společnosti XY, kteří působí v České republice a manažerům společnosti v České republice. Dotazník byl předán 30 obchodním zástupcům a 20 manažerům.

U obchodních zástupců byla podmínka, aby pracovali u této společnosti maximálně 3 roky. Tato podmínka je dána proto, aby autor této práce mohl vycházet z aktuálně nastaveného adaptačního období.

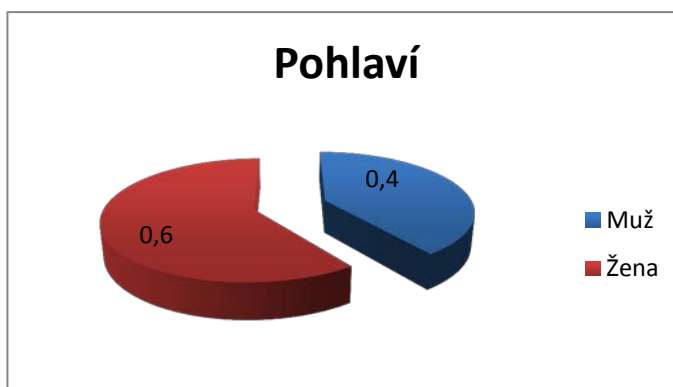
U manažerů žádná zvláštní podmínka nebyla

8.2 Interpretace sesbíraných dat

DOTAZNÍK PRO MANAŽERY

1. Otázka č. 1 – Uved'te pohlaví

Graf 1: Otázka číslo 1 - Pohlaví

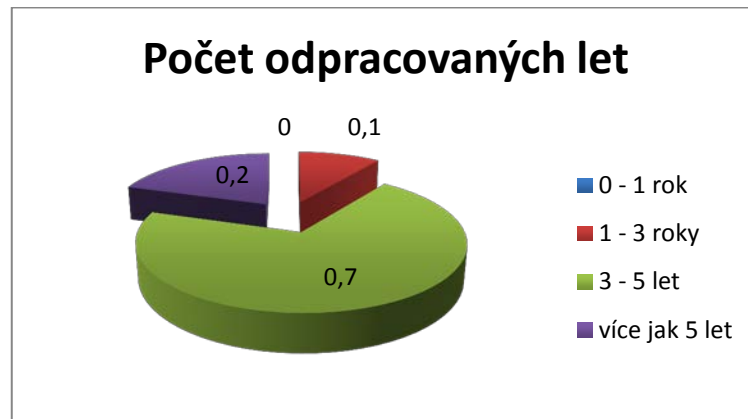


Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu je zřejmé, že nadpoloviční většina dotázaných respondentů jsou ženy. Tedy v manažerských pozicích společnosti XY se více vyskytují ženy.

2. Otázka č. 2 – Jak dlouho ve společnosti pracujete?

Graf 2: Otázka č. 2 - Počet odpracovaných let u společnosti XY

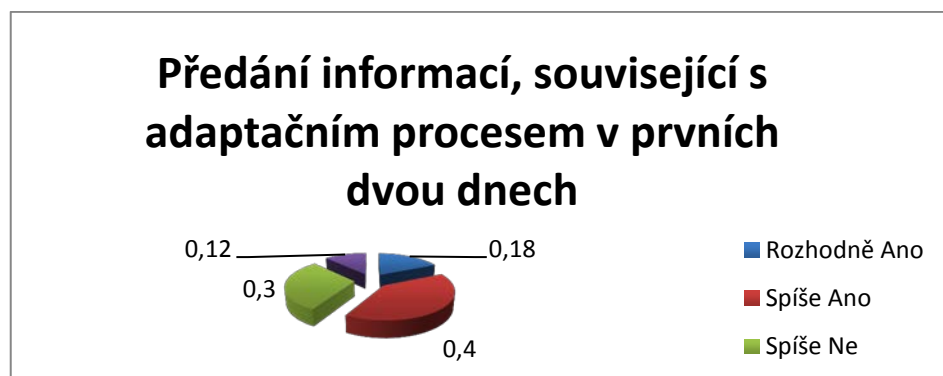


Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku jak dlouho dotázaných manažer pracuje u společnosti XY, nejčastější odpovědí bylo 3 – 5 let. Lze říci, že na pozici manažer, je ve společnosti XY člověk, který je se společností sžitý.

3. Otázka č. 3 – Předáváte všechny potřebné informace, které souvisejí s adaptačním procesem nově příchozím zaměstnancům hned v prvních dvou dnech?

Graf 3 Otázka č. 3 - Předáváte všechny potřebné informace, které souvisejí s adaptačním procesem nově příchozím zaměstnancům hned v prvních dvou dnech?



Zdroj: Vlastní zpracování

Manažeři se dle výzkumného šetření snaží předávat všechny potřebné informace nově příchozím zaměstnancům hned v prvních dvou dnech, které stráví v novém zaměstnání. Odpovědi ale nejsou zcela jednoznačné. Je zde skupina manažerů, 30% -spíše ne a 12% rozhodně ne, kteří si uvědomují, že nově příchozí nedostane všechny potřebné informace na začátku.

4. Otázka č. 4 – Myslíte si, že takovéto rozvržení vstupního školení je pro nově příchozí zaměstnance zvládnutelné a přínosné?

Graf 4: Otázka č. 4. - Myslíte si, že takovéto rozvržení vstupního školení je pro nově příchozí zaměstnance zvládnutelné a přínosné?

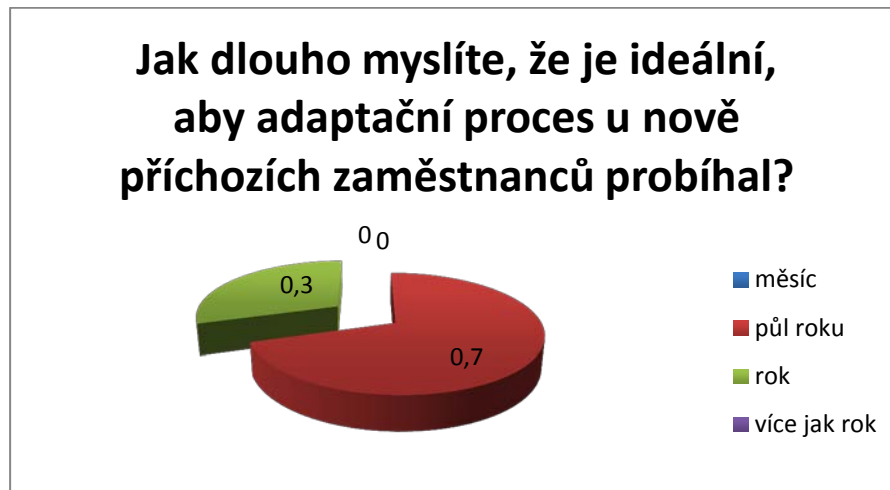


Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledek u této otázky lze říci, že je nejistý. Neboť část manažerů si myslí, že takovéto vstupní školení mohou nově příchozí zaměstnanci zvládat, a druhá část si tím není úplně jistá.

5. Otázka č. 5 – Jak dlouho myslíte, že je ideální, aby adaptační proces u nově příchozích zaměstnanců probíhal?

Graf 5: Otázka č. 5 - Jak dlouho myslíte, že je ideální, aby adaptační proces u nově příchozích zaměstnanců probíhal?

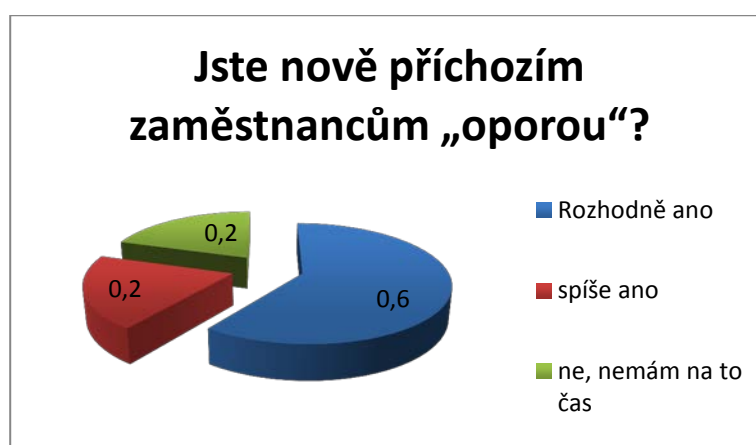


Zdroj: Vlastní zpracování

Manažeři si nejsou úplně jistí, jak dlouho by měl adaptační proces probíhat, nyní je to nastaveno na půl roku, někteří si ovšem myslí, že rok je ideální i ve smyslu, že nově příchozí zaměstnanci dostávají pracovní smlouvu v délce jednoho roku. V případě, že adaptační proces zvládne, byla by mu pracovní smlouva prodloužena.

6. Otázka č. 6 – Jste nově příchozím zaměstnancům „oporou“?

Graf 6: Otázka č. 6 - Jste nově příchozím zaměstnancům „oporou“?

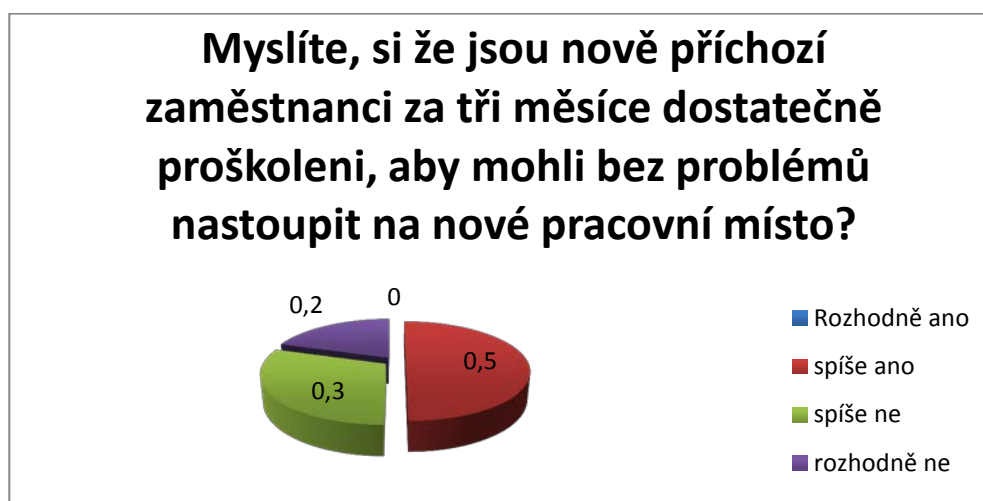


Zdroj: Vlastní zpracování

Většina dotázaných respondentů odpověděli, že jsou svým nově příchozím zaměstnancům v období adaptačního procesu „oporou“. Ovšem někteří si ten nedostatek času neuvědomují.

7. Otázka č. 7 – Myslíte, si že jsou nově příchozí zaměstnanci za tři měsíce dostatečně proškoleni, aby mohli bez problémů nastoupit na nové pracovní místo?

Graf 7: Otázka č. 7 - Myslíte, si že jsou nově příchozí zaměstnanci za tři měsíce dostatečně proškoleni, aby mohli bez problémů nastoupit na nové pracovní místo?

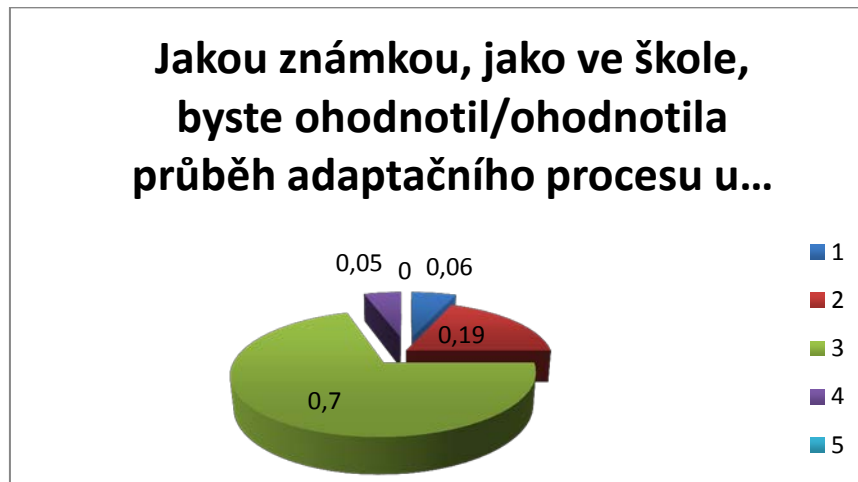


Zdroj: Vlastní zpracování

Odpovědi dotázaných respondentů jsou rozporuplné, neboť polovina dotázaných si myslí, že nově příchozí zaměstnanci jsou schopni nastoupit na nové pracovní místo po třech měsících školení, druhá polovina si myslí opak.

8. Otázka č. 8 - Kdy jste měl /měla ohodnotit přijetí, adaptační proces a celkové prvotní proškolení do pracovních povinností ve společnosti XY? Znamky, jako ve škole

Graf 8: Otázka č. 8 - Jakou známkou, jako ve škole, byste ohodnotil/ohodnotila průběh adaptačního procesu u nově příchozích zaměstnanců?

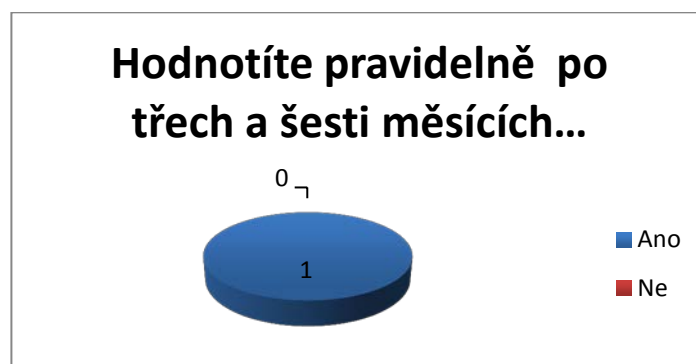


Zdroj: Vlastní zpracování

Stávající adaptační proces byl od dotázaných respondentů nejčastěji hodnocen známkou 3 – tedy dobrý, ale jsou si všichni vědomi, že nějaké změny by byly zapotřebí.

9. Otázka č. 9 - Hodnotíte pravidelně po třech a šesti měsících nově příchozího zaměstnance?

Graf 9: Otázka č.9. - Hodnotíte pravidelně po třech a šesti měsících nově příchozího zaměstnance?

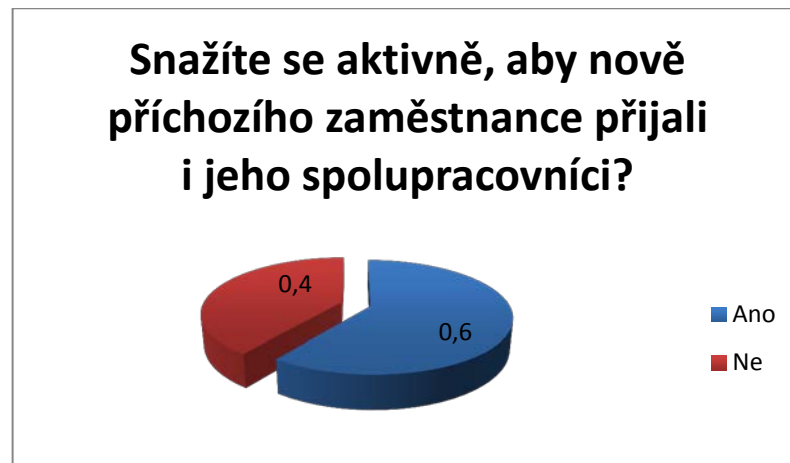


Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku, zda dotázaní respondenti pravidelně po třech až šesti měsících hodnotí nově příchozí zaměstnance, všichni odpověděli, že hodnotí, neboť je to i jejich náplní práce.

10. Otázka č. 10 - Snažíte se aktivně, aby nově příchozího zaměstnance přijali i jeho spolupracovníci?

Graf 10: Otázka č. 10 - Snažíte se aktivně, aby nově příchozího zaměstnance přijali i jeho spolupracovníci?

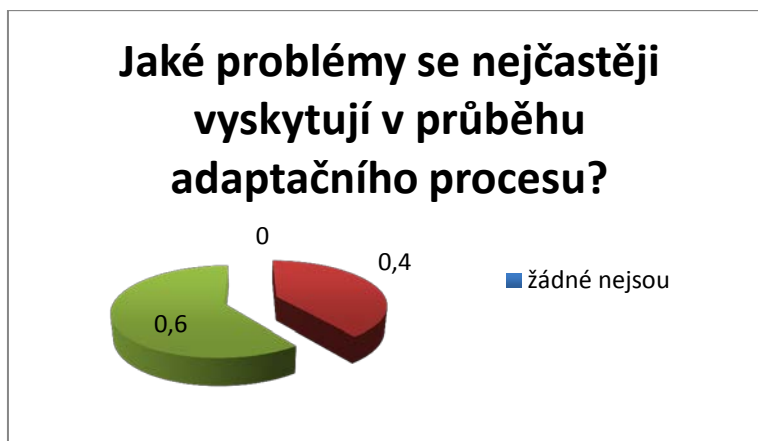


Zdroj: Vlastní zpracování

Větší část dotázaných respondentů odpověděla, že se aktivně podílí na začlenění nově příchozího zaměstnance mezi jeho nové spolupracovníky. 40% z dotázaných respondentů odpovědělo, že se aktivně nezapojuje do začlenění, a tedy nechává iniciativu na samotném pracovníkovi nebo jeho spolupracovníků

11. Otázka č. 11 - Jaké problémy se nejčastěji vyskytují v průběhu adaptačního procesu?

Graf 11: Otázka č. 11 - Jaké problémy se nejčastěji vyskytují v průběhu adaptačního procesu?

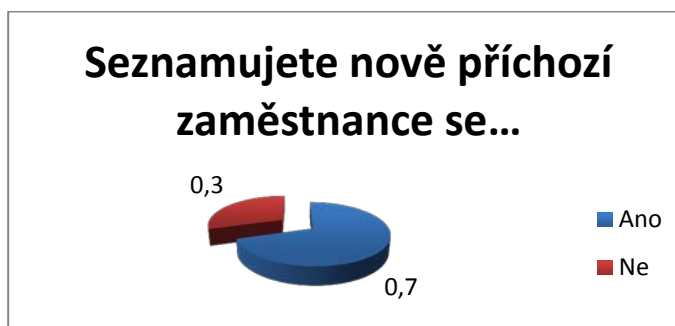


Zdroj: Vlastní zpracování

Mezi nejčastější problémy, které se v průběhu adaptačního procesu vyskytují, jsou dle dotázaných respondentů v 60% nedostatek času manažerů, kteří se těmto nově příchozím pracovníkům musí věnovat. Ve 40% je dle dotázaných špatně nastavena délka adaptačního období.

12. Otázka č. 12 - Seznamujete nově příchozí zaměstnance se směrnicemi, návody a spolupracovníky?

Graf 12: Otázka č. 12 - Seznamujete nově příchozí zaměstnance se směrnicemi, návody a spolupracovníky?



Zdroj: Vlastní zpracování

Značná míra dotázaných respondentů odpověděla na otázku, zda seznamuje nově příchozí zaměstnance se směrnicemi, návody a spolupracovníky, že ano, snaží se nově příchozího zaměstnance začlenit do běžného chodu společnosti XY. Pouze 30% dotázaných odpovědělo, že se nesnaží seznamovat nově příchozí.

13. Otázka č. 13 Dbáte na to, aby spolupracovníci i školitelé se k nově příchozímu zaměstnanci chovali vstřícně, ochotně a příjemně?

Graf 13: Otázka č. 13 - Dbáte na to, aby spolupracovníci i školitelé se k nově příchozímu zaměstnanci chovali vstřícně, ochotně a příjemně?



Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku zda manažeři dbají, aby se spolupracovníci i školitelé k nově příchozímu zaměstnanci chovali vstřícně, ochotně a příjemně, tak 80% dotázaných odpovědělo, že dbají na vstřícné, ochotné a příjemné vystupování spolupracovníků i školitelů k nově příchozímu pracovníkovi. Pouze 20% z dotázaných respondentů tomu nechává volný průběh.

DOTAZNÍK PRO OBCHODNÍ ZÁSTUPCE

Dotazník pro obchodní zástupce se skládal z 14 otázek. Respondentů, kteří se dotazníkového šetření zúčastnili, bylo 30 s následujícími výsledky.

Otázka č. 1 – Uveďte pohlaví

Graf 14: Otázka č. 1 - Uveďte pohlaví

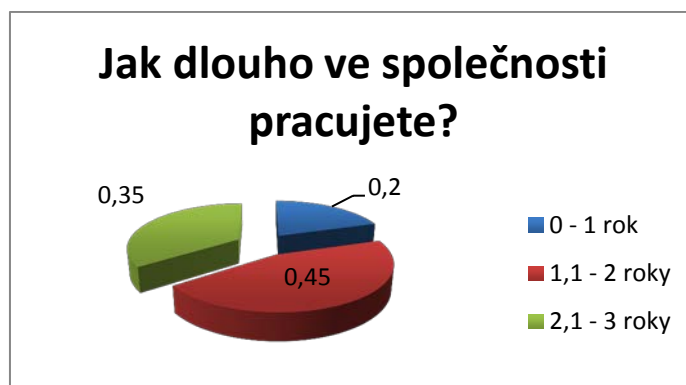


Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu je zřejmé, že i v pracovních pozicích – obchodních zástupců vládnu nadpoloviční většinou ženy.

Otázka č. 2 - Jak dlouho ve společnosti pracujete?

Graf 15: Otázka č. 2 - Jak dlouho ve společnosti pracujete?

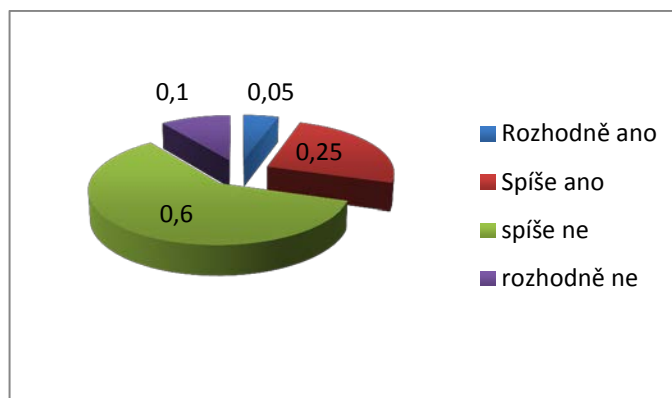


Zdroj: Vlastní zpracování

Do dotazníku byli vybráni pouze respondenti, kteří pracují u společnosti do 3 let. Nejvíce respondentů i odpovědělo, že u společnosti pracuje 1 rok a měsíc – 2 roky. Z toho je patrné, že i výsledky tohoto šetření jsou aktuální, protože právě tito zaměstnanci jsou po skončení svého adaptačního cyklu a můžou se na toto období dívat jako na celek.

Otázka č. 3 - Byly Vám předány všechny potřebné údaje a informace o firmě a vašem adaptačním procesu na počátku adaptace k novému pracovnímu místu?

Graf 16: Otázka č. 3 - Byly Vám předány všechny potřebné údaje a informace o firmě a vašem adaptačním procesu na počátku adaptace k novému pracovnímu místu?

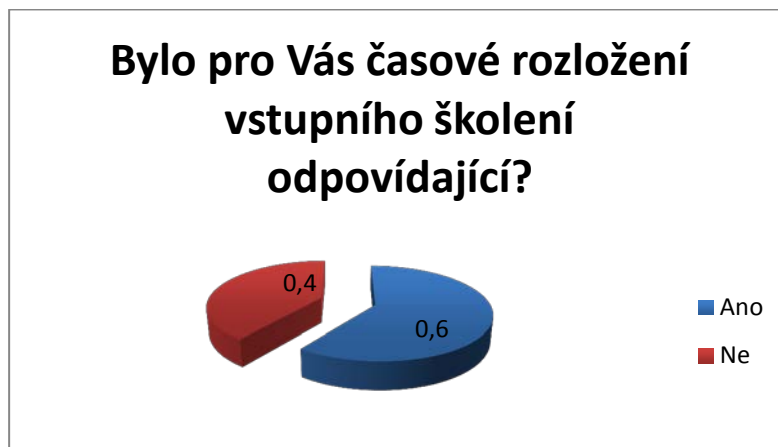


Zdroj: Vlastní zpracování

Z dotázaných respondentů odpovědělo na otázku, zda jim byly předány všechny potřebné údaje a informace o firmě a adaptačním procesu na počátku adaptace k novému pracovnímu místu, že spíše ne, a to v 60%. Tedy většině zaměstnancům některé údaje, či informace na počátku jejich adaptačního období chyběly.

Otázka č. 4 - Bylo pro Vás časové rozložení vstupního školení odpovídající?

Graf 17: Otázka č. 4 - Bylo pro Vás časové rozložení vstupního školení odpovídající?

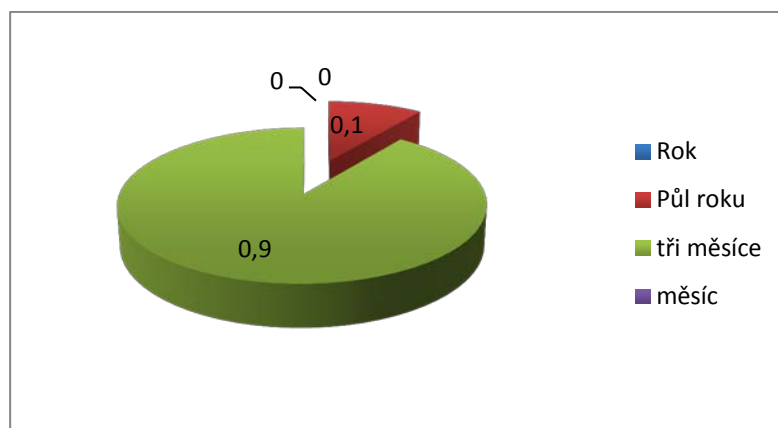


Zdroj: Vlastní zpracování

Vstupní školení je z hlediska časového rozložení odpovídající. Dokládá to i dotazníkové šetření, kde dotázaní respondenti odpověděli v 60%, že časově bylo vstupní školení dobře rozvrženo.

Otázka č. 5 - Jak dlouho Váš adaptační proces probíhal?

Graf 18: Otázka č. 5 – Jak dlouho Váš adaptační proces probíhal?



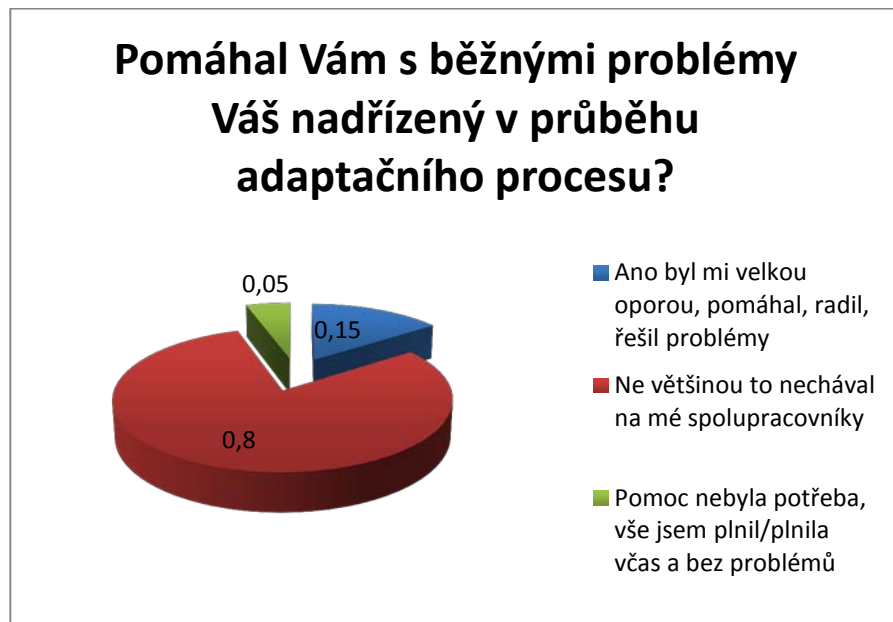
Zdroj: Vlastní zpracování

Odpovědi na otázku jak dlouho Váš adaptační proces probíhal, se pohybovaly ve větší míře na třech měsících. Půl roku mělo adaptační proces jen 10% respondentů. Jiné

období se v odpovědích nevyskytovalo. Z tohoto výsledku se dá se říct, že adaptační proces se řídil podle zkušební doby.

Otázka č. 6 - Pomáhal Vám s běžnými problémy Váš nadřízený v průběhu adaptačního procesu?

Graf 19: Otázka č. 6 - Pomáhal Vám s běžnými problémy Váš nadřízený v průběhu adaptačního procesu?

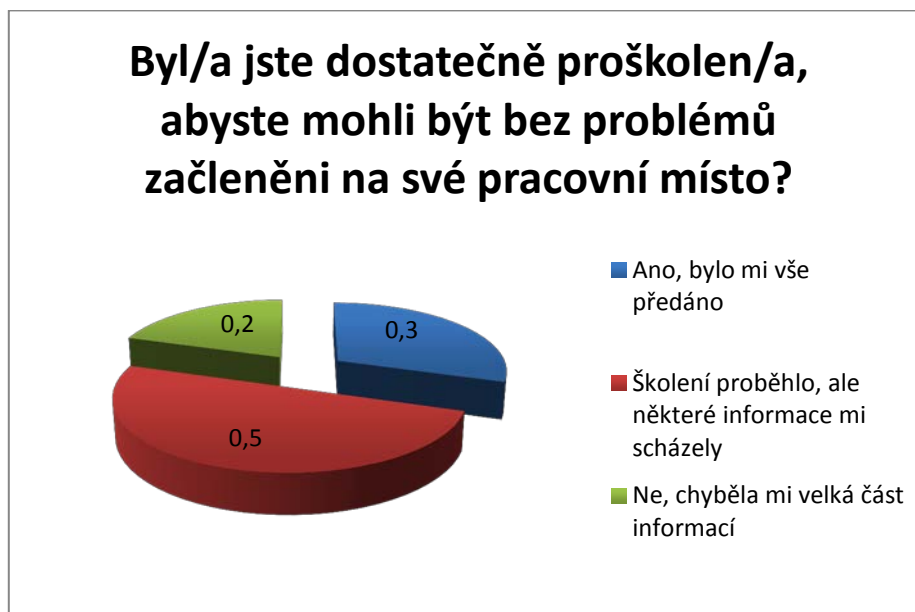


Zdroj: Vlastní zpracování

Zde se dokládá, to, že nadřízení nemají moc času, aby se mohli věnovat nově příchozím zaměstnancům a být jim oporou. Na otázku zda nově příchozím zaměstnancům, jejich nadřízený pomáhal s problémy v průběhu adaptačního procesu, 80% dotázaných odpovědělo, že Ne.

Otázka č. 7 - Byl/byla jste dostatečně proškolen/proškolená, abyste mohli být bez problémů začlenění na své pracovní místo?

Graf 20: Otázka č. 7 - Byl/byla jste dostatečně proškolen/proškolená, abyste mohli být bez problémů začlenění na své pracovní místo?

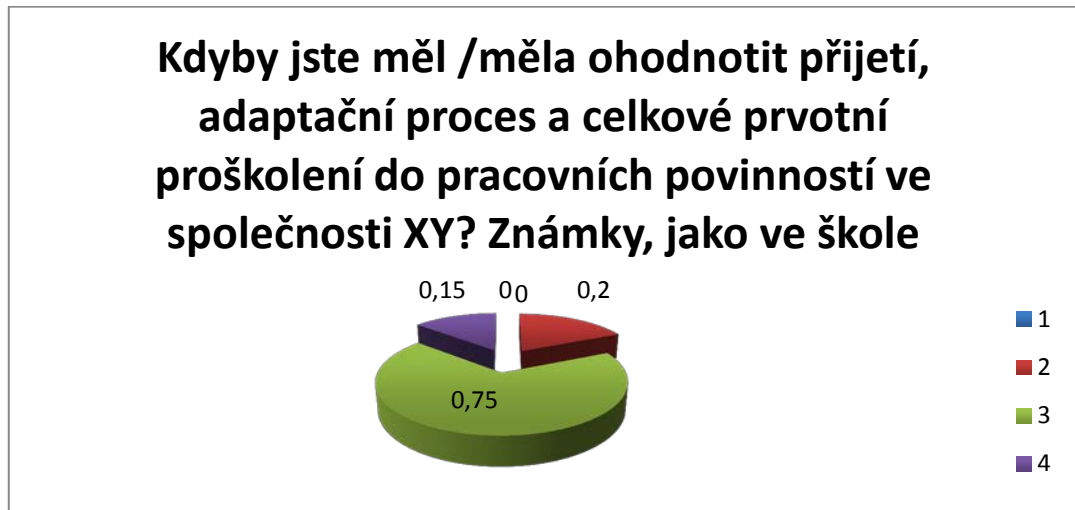


Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku zda daný respondent byl dostatečně proškolen, aby byl bez problémů začleněn na nové pracovní místo, tak 50% dotázaných odpovědělo, že školením prošli, ale některé informace či údaje ještě postrádali. Dalších 20% odpovědělo, že jim chyběla značná část informací k tomu, aby se mohli bez problémů zapojit do chodu firmy. Pouhých 30% z dotázaných zaškrty v dotazníku odpověď, že byli dostatečně proškoleni a mohli se ihned zapojit do chodu společnosti.

Otázka č. 8 - Kdyby jste měl /měla ohodnotit přijetí, adaptační proces a celkové prvotní proškolení do pracovních povinností ve společnosti XY? Znamky, jako ve škole.

Graf 21: Otázka č. 8 - Kdyby jste měl /měla ohodnotit přijetí, adaptační proces a celkové prvotní proškolení do pracovních povinností ve společnosti XY? Znamky, jako ve škole

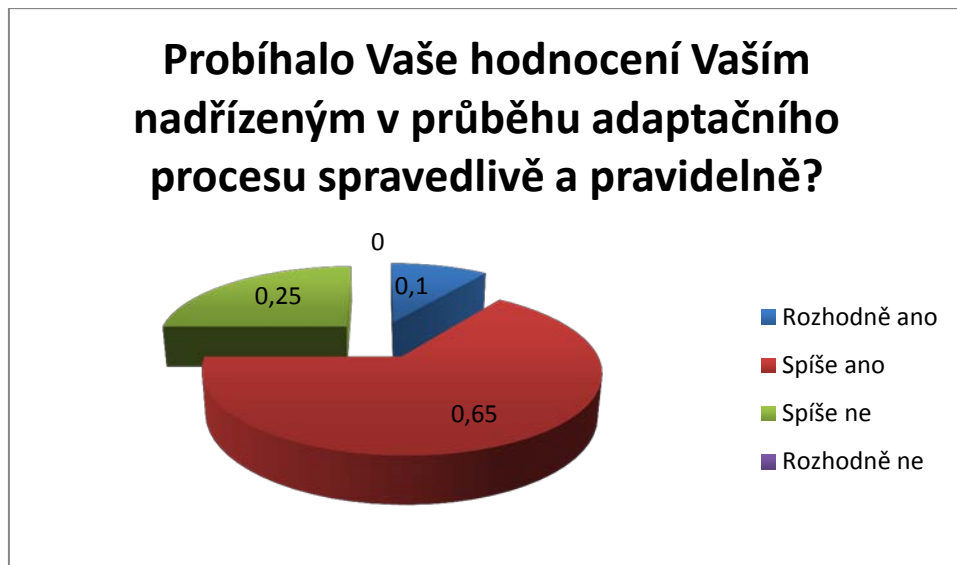


Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnocení stávajícího adaptačního procesu respondenty bylo nejvíce jako 3 – dobrý. Lze říci, že adaptační proces není špatně nastaven, jen chce doladit.

Otázka č. 9 - Probíhalo Vaše hodnocení Vaším nadřízeným v průběhu adaptačního procesu spravedlivě a pravidelně?

Graf 22: Otázka č. 9 - Probíhalo Vaše hodnocení Vaším nadřízeným v průběhu adaptačního procesu spravedlivě a pravidelně?

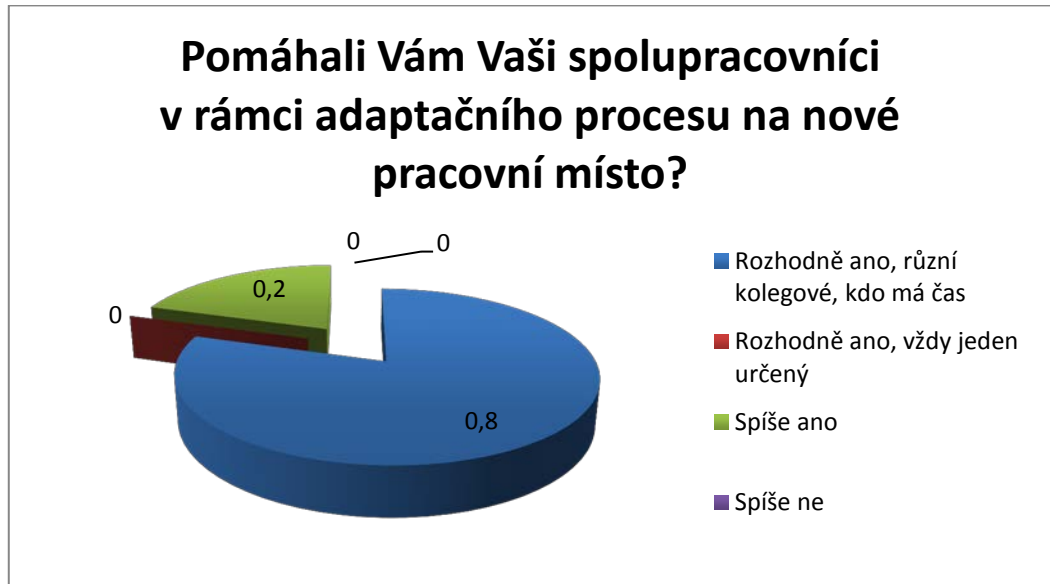


Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnocení nově příchozích zaměstnanců jejich nadřízenými, v průběhu adaptačního procesu probíhalo spravedlivě a hlavně pravidelně. Dokládají to i odpovědi respondentů, kdy nadpoloviční většina, 65%, dotázaných odpověděla, že spíše ano.

Otázka č. 10 - Pomáhali Vám Vaši spolupracovníci v rámci adaptačního procesu na nové pracovní místo?

Graf 23: Otázka č. 10 - Pomáhali Vám Vaši spolupracovníci v rámci adaptačního procesu na nové pracovní místo?



Zdroj: Vlastní zpracování

V adaptačním procesu není určený pracovník, který by vedl a pomáhal novému pracovníkovi. 80% z dotázaných odpovědělo, že mu kolegové vždy pomohli, ale vždy ten, který měl zrovna čas. Tato pomoc byla nesystémová.

Otázka č. 11 - Setkal/setkala jste se s nějakými problémy v průběhu adaptačního procesu?

Graf 24: Otázka č. 11 - Setkal/setkala jste se s nějakými problémy v průběhu adaptačního procesu?

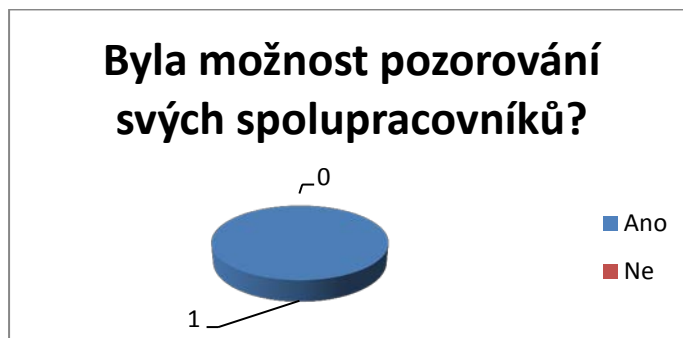


Zdroj: Vlastní zpracování

Hlavními problémy se kterými se respondenti v průběhu adaptačního procesu setkali byly v 55% chybějící souhrnné informace o společnosti a celkovém průběhu jeho adaptačního období, dále v 30% respondenti ze začátku nevěděli na koho se smí s dotazem obrátit.

Otázka č. 12 - Byla možnost pozorování svých spolupracovníků?

Graf 25: Otázka č. 12 - Byla možnost pozorování i svých spolupracovníků?

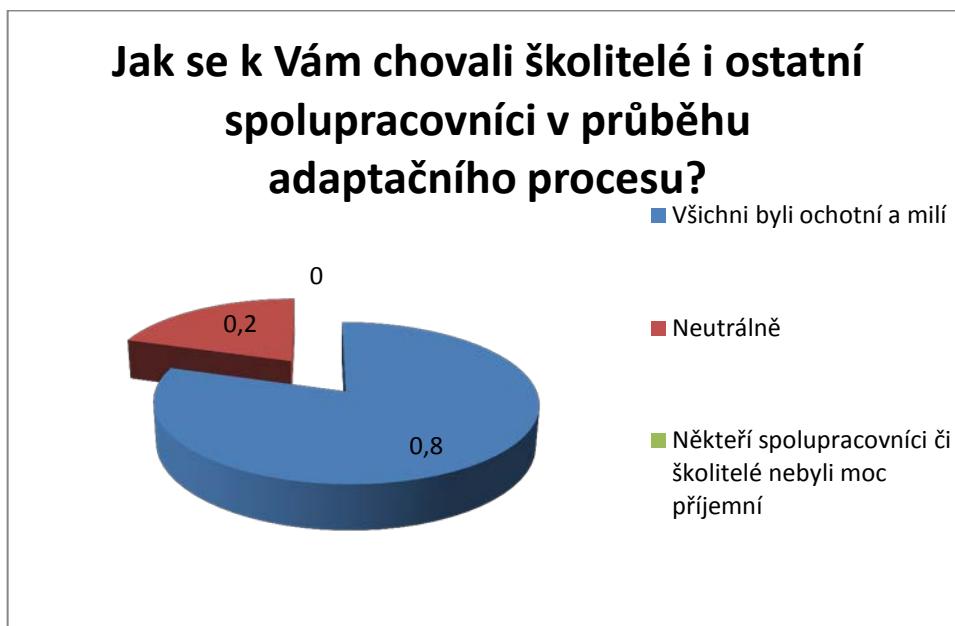


Zdroj: Vlastní zpracování

Možnost pozorování práce u svých spolupracovníků byla u všech respondentů, neboť práce obchodního zástupce vychází z učení se od kolegů. Pokud by zde byl jiný výsledek než tento, ukazovalo by to na závažné nedostatky ve vzdělávání nových pracovníků u této společnosti.

Otázka č. 13 - Jak se k Vám chovali školitelé i ostatní spolupracovníci v průběhu adaptačního procesu?

Graf 26: Otázka č. 13 - Jak se k Vám chovali školitelé i ostatní spolupracovníci v průběhu adaptačního procesu?

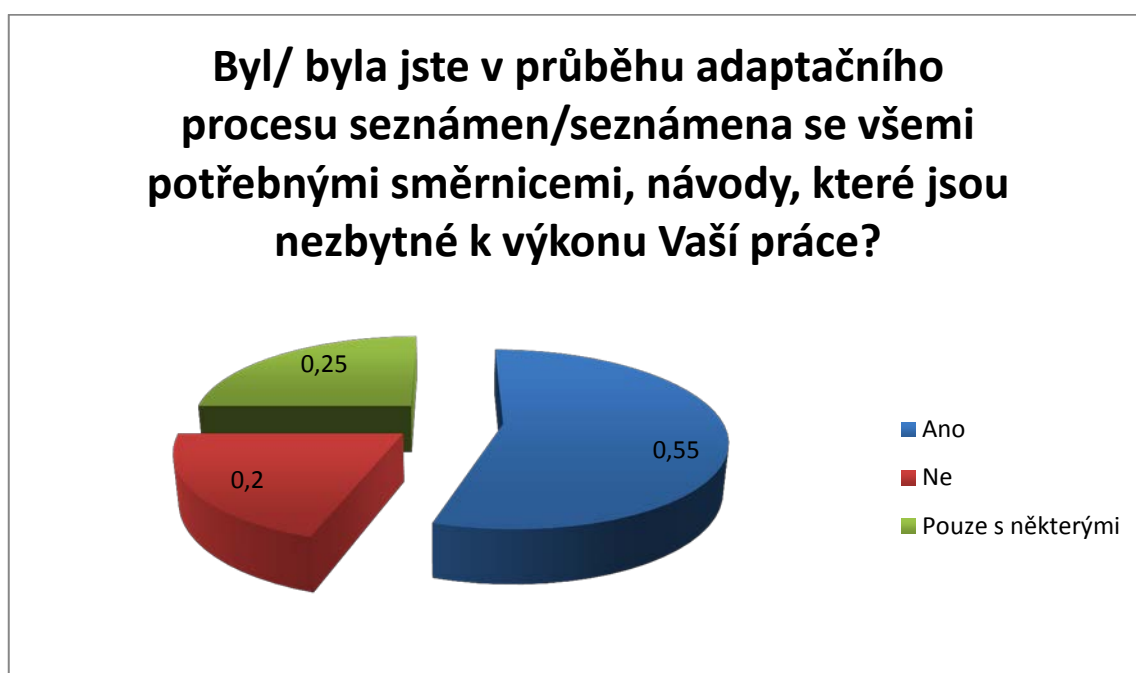


Zdroj: Vlastní zpracování

V tomto případě, se klade důraz na to, aby jak školitelé, tak i spolupracovníci byli k nově přijatým pracovníkům milí, vstřícní a ochotní. To dokládá i dotazníkové šetření, kde všichni odpověděli, že se k nim školitelé i spolupracovníci chovali vstřícně a ochotně.

Otázka č. 14 - Byl/ byla jste v průběhu adaptačního procesu seznámen/seznámena se všemi potřebnými směrnicemi, návody, které jsou nezbytné k výkonu Vaší práce?

Graf 27: Otázka č. 14 - Byl/ byla jste v průběhu adaptačního procesu seznámen/seznámena se všemi potřebnými směrnicemi, návody, které jsou nezbytné k výkonu Vaší práce?



Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku zda jsou nově příchozí zaměstnanci seznámeni se všemi potřebnými směrnicemi, návody, které jsou nezbytné k jejich práci 55% dotázaných respondentů odpovědělo, že jim tyto směrnice i návody, byly předány. Z dotázaných 25% respondentů odpovědělo, že byli seznámeni pouze s některými směrnicemi a návody.

8.3 Shrnutí výsledků výzkumu – ověření předpokladů

Z vyhodnocení výsledků dotazníků je zajímavý rozdílný úhel pohledu manažerů a jejich podřízených. Jako příklad lze uvést otázku týkající se **míry osobní angažovanosti pro své podřízené** :

Otázka číslo 6 na manažery: *Jste nově příchozím zaměstnancům „oporou“?* Většina dotázaných respondentů manažerů odpověděli, že jsou svým nově příchozím zaměstnancům v období adaptačního procesu „oporou“ – Rozhodně ano 60%, spíše ano 20% . Jen někteří – 20% si ten nedostatek času neuvědomují.

Otázka č. 10 - *Snažíte se aktivně, aby nově příchozího zaměstnance přijali i jeho spolupracovníci?* Větší část – 60% dotázaných respondentů manažerů odpověděla, že se aktivně podílí na začlenění nově příchozího zaměstnance mezi jeho nové spolupracovníky.

Otázka č. 11 - *Jaké problémy se nejčastěji vyskytují v průběhu adaptačního procesu?* Mezi nejčastější problémy, které se v průběhu adaptačního procesu vyskytují, jsou dle dotázaných respondentů manažerů v 60% nedostatek času, kdy se těmto nově příchozím pracovníkům musí věnovat.

Manažeři jsou přesvědčeni, že jsou pro své podřízené oporou, vysoce se angažují, aby byl nový zaměstnanec přijat. Přesto ale si uvědomují nedostatek času, který jim věnují.

U podřízených je to trochu jinak:

Otázka č. 6 - *Pomáhal Vám s běžnými problémy Váš nadřízený v průběhu adaptačního procesu?* Zde se dokládá, to, že nadřízení nemají moc času, aby se mohli věnovat nově příchozím zaměstnancům a být jim oporou. Na otázku zda nově příchozím zaměstnancům, jejich nadřízený pomáhal s problémy v průběhu adaptačního procesu, 80% dotázaných odpovědělo, že Ne.

Z toho vyplývá, že přestože manažeři dělají pro nově příchozí v rámci svých časových možností maximum, přesto by si noví obchodní zástupci představovali větší pozornost. Řešením může být stanovením mentora a delšího adaptačního období.

Tabulka 2 : Ověření předpokladů

ČÍSLO PŘEDPOKLADU	PŘEDPOKLAD	OVĚŘENÍ
1.	Všichni respondenti získali na začátku adaptačního procesu (při nástupu do zaměstnání) všechny základní informace o svém adaptačním procesu a o firmě.	NEpotvrzeno
2.	Nadpoloviční část respondentů manažerů upřednostňuje délku adaptačního období pro nové zaměstnance delší než měsíc.	Potvrzeno
3.	Průměrné hodnocení adaptačního procesu nebude hodnoceno hůře než známkou 2. (manažeri i zástupci)	NEpotvrzeno
4.	Alespoň polovině respondentů pomáhali v průběhu adaptačního procesu jejich kolegové.	Potvrzeno

Zdroj: vlastní zpracování

První předpoklad byl, že *Všichni respondenti získali na začátku adaptačního procesu (při nástupu do zaměstnání) všechny základní informace o jeho adaptačním procesu a o firmě.* Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 60% respondentů odpovědělo, že jim nebyly předány všechny informace. Z čehož lze říci, že nebyl potvrzen tento předpoklad. Proto v návrhu na nové adaptační období Společnosti XY **bude navržena Příručka pro nové zaměstnance**, kde se zaměstnanec dozví veškeré informace o firmě, jako celku, a jeho konkrétním adaptačním procesu. Tato příručka bude mimo jiné také obsahovat rozpis jeho adaptačního procesu, jednotlivá data, kdy a co jej čeká.

Druhým předpokladem, který byl na počátku stanoven je, že: *Nadpoloviční část respondentů manažerů upřednostňuje délku adaptačního období pro nové zaměstnance*

delší než měsíc. Tento předpoklad se potvrdil, neboť na tuto otázku odpověděli dotázaní respondenti manažeři, v 5 otázce - Manažeři si nejsou úplně jistí, jak dlouho by měl adaptační proces probíhat, nyní je to nastaveno na tři měsíce roku, 70% respondentů odpovídalo, že preferují půl roku, někteří si ovšem myslí, že rok je ideální i ve smyslu, že nově příchozí zaměstnanci dostávají pracovní smlouvu v délce jednoho roku. Této problematice se dotýkala také otázka číslo 11 - Mezi nejčastější problémy, které se v průběhu adaptačního procesu vyskytují, jsou ve 40% je dle dotázaných špatně nastavena délka adaptačního období. Bude vyřešeno v návrhu – **novým uceleným adaptačním systémem na jeden rok.**

Na otázku číslo 8 v dotazníku jak pro manažery, tak pro obchodní zástupce, tedy *Jak by dotázaní respondenti ohodnotili adaptační proces jako celek,* (měli udělit známku jako ve škole) v 75% udělili respondenti známku číslo 3. Ani v tomto případě se tedy předpoklad číslo 3, že *Průměrné hodnocení adaptačního procesu nebude hodnoceno hůře než známkou 2. (manažeři i zástupci)* Nepotvrdil. Respondenti tím naznačují, že **změny v průběhu adaptačního procesu jsou nezbytné.**

Naopak poslední předpoklad číslo 4 se potvrdil - *Alespoň polovině respondentů pomáhali v průběhu adaptačního procesu jejich kolegové.* Tento předpoklad se potvrdil otázkou číslo 10, kdy 80% dotázaných odpovědělo, že jim v průběhu adaptačního procesu vypomáhali různí kolegové. Respondenti v této otázce dali jednoznačně najevo skutečný stav a to ten, že jim sice pomáhali kolegové, ale tato pomoc byla vnímána jako kolegiálnost, nebyl k tomuto účelu určen nikdo konkrétní. V navrhovaném adaptačním řešení se to projeví jako návrh na **zřízení pozice mentora** z řad zkušených kolegů – obchodních zástupců.

Z tohoto výzkumu, analýzy, také díky vstřícnosti a ochoty dotázaných respondentů odpovídat v dotazníku, mohl být vypracován výsledek tohoto šetření. Dalším krokem je výsledky zapracovat do vlastního návrhu adaptačního období.

9 NÁVRH ADAPTAČNÍHO PROCESU

Z analýzy dotazníků, které byly vyhodnoceny, byl sestaven následující adaptační proces, který je založen na několika nových bodech. Jednou z nich je **Příručka pro nové zaměstnance**, kde jsou obsaženy všechny potřebné informace, data a údaje, kdy jej co čeká. Jako druhá novinka pro společnost bude to, že bude nově přichozímu pracovníkovi přidělen **mentor**, který bude mít daného pracovníka na starosti. Třetí inovativní záležitostí bude větší využívání **e - learning**, jako nástroje pro vzdělávání zaměstnanců.

V neposlední řadě autor navrhuje ujednotit celé adaptační období na celkovou délku jednoho roku. **Adaptační období bude rozčleněno do čtyř fází** tak, aby logicky pokryly celý rok a především tak, aby každá fáze měla jiný obsah a jiné zakončení. (viz podrobné schéma dále).

Návrh nového adaptačního období pro obchodní zástupce je syntéza všech těchto inovativních myšlenek a zachování starých osvědčených prvků.

Potom tedy, adaptační proces ve společnosti XY, bude probíhat následovně:

Nejdříve je nutná příprava před nástupem do zaměstnání, a to:

- Zaslání dopisu (e mail) – popis adaptačního plánu na první měsíc
- Předání Příručky nového zaměstnance - Tuto příručku obdrží nový SR (sales representative) v den svého nástupu. Obsahuje:
 - Hodnoty a filozofie firmy
 - Organizační strukturu společnosti (fotky)
 - Linky na další důležité informace
 - Základní firemní benefity
 - Kontakt na mentora
 - Důležité kontakty na firmu – recepce, HR,...
 - V příloze celý plán svého adaptačního procesu (datum, výstupy jednotlivých fází)

Obrázek 10: VARIANTA B - harmonogram adaptačního procesu ve Variantě B

fáze	časové období	výstup (způsob ukončení)
I. Fáze	do 1. měsíce	produktový test - písemně v office
II. Fáze	2. měsíc až 3. měsíc	hodnocení SR před koncem zkušební doby - DSM
III. Fáze	4. měsíc až 6. měsíc	půlroční hodnocení SR - nastavení vlastního targetingu - DSM
IV. Fáze	7. měsíc až 1 rok	roční hodnocení SR před koncem roční pracovní smlouvy - DSM (vytvoření hodnocení v 10 měsících)

1.	2.	3.	4.	5.	So	Ne	8.	9.	10.	11.	12.	So	Ne	15.	16.	17.	18.	19.	So	Ne	22.	23.	24.	25.	26.	So	Ne	29.					
					X	X						X	X						X	X						X	X						
První týden					Druhý týden							Třetí týden							Čtvrtý týden														
První týden:					Blok HR - 1.- kontakt, kontrola diplomu, řidičáku, předání příručky pro nové zaměstnance,...																												
					Blok HR - 2. Pharmakovigilance, compliance, etický kodex,...																												
					E - learning - produktové školení																												
Druhý týden:					E - learning - produktové školení																												
					Konzultace s product managerem																												
					Konzultace s medical																												
Třetí týden:					Field - náhledové návštěvy s SR, mentorem (odborné konzultace s kolegy)																												
					Produktový test v kanceláři																												
Čtvrtý týden:					CRM - MI, BOSS, TREX																												
Pozn.: Jedná se o PLOVOUCÍ DNY																																	

Zdroj: Vlastní zpracování

Mentor

V této společnosti se jedná o průlomovou myšlenku. Půjde o nově navrhovanou pozici. Tento člověk bude mít za úkol nedirektivní přístup k novému kolegovi a pomoc novému kolegovi. Mentor = patron, rádce, proto není vhodné, aby mentor byl nadřízený.

Navrhovaná kritéria výběru na nově zřízenou pozici Mentor:

- **Kolega – obchodní zástupce**, seniorního typu, zkušený v terénu a ve firemních procesech
- **Náplň práce:** ukázkové návštěvy, pomoc se začleněním do společnosti, „přítel po telefonu“, odborná rada, pomoc v selling skills (prodejní dovednosti)

- **Určí ho DSM** dopředu před nástupem dle typologie (DSM – distrikt sales manager - nadřízený)

Ve firmě může pozici mentora velice dobře zastat starší kolega, nebo také andragog. „*Portfolio metod andragoga je obohaceno o koučování, mentorování a řadu dalších.*“⁶⁸

9.1 Hodnocení

Každé hodnocení je klíčovým bodem pro každého zaměstnance v jakémkoliv oboru. Také zde hraje hodnocení velkou roli. V autorově návrhu je první hodnocení po skončení první fáze – tedy cca po jednom měsíci. Jde o **produktový, znalostní test**, kdy se firma přesvědčí, jestli je nový zaměstnanec již správně odborně připraven na výkon svého zaměstnání.

Hodnocení adaptačního procesu a tím i zjištění, jak se nový zaměstnanec přizpůsobil nové firmě, probíhá ve třech krocích. První **souhrnnější hodnocení probíhá po ukončení tříměsíční zkušební doby**, následně po odpracování půlroku a nakonec po odpracování jednoho roku, kdy se očekává, že se zaměstnanec již plně adaptoval na nové prostředí.

Hodnocení po 3 měsících: Konec zkušební doby, formulář zhotoven,

KPI – hodnotí se následující složky:

- developing,
- performing,
- advancing,
- target stage

⁶⁸ PALÁN, Z. a LANGER, Tomáš. *Základy andragogiky*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. 118 s. ISBN 978-80-86723-58-7.

Obrázek 11: Hodnocení procesu adaptace za 3 měsíce u Varianty A:

Vyhodnocení cílů po 3 měsících - SR

Jméno: XY
 Title:
 Bydliště:
 Datum:
 Období hodnocení

Cíle

Cíle #		
1	Business- pravidelné reporty / activity v terénu Dodržování stanovených termínů	
2	Práce s MI Targeting lékařů	
3	Prodejní rozhovor – dodržování fází prodejního rozhovoru Způsob vedení návštěvy Používání odborné argumentace – reakce na námítky lékařů	
4	Implementace marketingové strategie Práce s marketingovými materiály Předávání message směrem k lékařům	
5	Dodržování veškerých firemních procesů	

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

Vyjádření zaměstnance k hodnocení

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 12: Hodnocení procesu adaptace za 3 měsíce u Varianty B

Goal #	Goal and Expected Outcome	Results
1	Zvládnutí odborné problematiky - naše produkty a základní konkurence	
2	Targeting lékařů - vytvoření targetu, dodržování targetu.	
3	Prodejní rozhovor - dodržování fází prodejního rozhovoru	
4	Plnění plánu prodeje ve ŠT UN	
5	Spolupráce s kolegy se zelené linie i s kolegy z týmu i z centrály, předávání si informací	

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

Zdroj: Vlastní zpracování

Půlroční hodnocení: Vychází z territory managementu – Nastavení vlastního targetingu (správného zacílení se na zákazníky), vycházejícího ze znalosti svěřeného území. Hodnotí se tím znalosti, které souvisejí se svěřeným regionem, na kterém obchodní zástupce operuje.

Roční hodnocení: Většinou konec pracovní smlouvy na jeden rok. Dokončení adaptačního procesu, celkové zhodnocení, vč. firemních procesů, etiky, territory managementu, produktových znalosti, obchodních výsledků, apod.

KPI – opět se hodnotí ve škále

- developing,
- performing,
- advancing,
- target stage

TABULKA 3: ČASOVÉ POTŘEBY NUTNÉ NA ADAPTAČNÍ PROCES

Mentoring		
Příručka nového zaměstnance		do 20.12.
Definovaný Adaptační proces - návrh		
Příprava před nástupem nového zaměstnance		
E - learning na všechny produkty		do konce roku
Produktové testy		
Hodnocení SR - po 3 měsících		
Půlroční hodnocení SR		do 20.12.
Roční hodnocení SR		do 20.12.
Evidence všech školení - web		do 20.12.

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce jsou popisovány časové potřeby, které jsou nutné na vytvoření adaptačního procesu od ledna 2016. Zelená barva = je již připraveno, nebo nedá příliš práce. Červená barva naopak znamená nutnost urgentního řešení.

Při každé přípravě nového systému je nutné si udělat časový plán jednotlivých kroků.

9.2 SWOT Analýza nového adaptačního procesu

Swot analýza nově sestaveného adaptačního procesu je následující:

Tabulka 4: SWOT analýza

Strengths			Weaknesses		
Jednoduchost			Časté změny - zbourání výhod systému		
Malá zátěž pro zaměstnance (min face to face)			Pro někoho špatný poměr e-learning X face to face		
Reflektuje i individuální potřeby - variabilitnost					
Řád a pořádek v systému					
Opportunities			Threats		
vytvoření systému, který je			jiný, těžko pochopitelný systém		
flexibilní za různých podmínek					

Zdroj: Vlastní zpracování

Mezi silné stránky nově navrženého adaptačního procesu patří jednoduché pochopení, menší zátěž pro zaměstnance, tedy že nemusí být nervózní ze „zkoušení“ přímo tváří v tvář, je velmi variabilní, tedy dokáže se upravit každému jedinci a díky němu je i pořádek a řád v systému.

Slabými stránkami tohoto procesu, že dochází k neustálému vývoji, jak legislativních, tak i školících, a budou tedy potřeba časté změny, což může nabourat některé z výhod tohoto procesu.

Jakousi příležitost lze najít v tom, že vyjdeme ze slabých stránek, tedy bude navržen adaptační proces tak, aby byl schopen flexibilně reagovat na různé změny a podmínky.

Hrozbu lze najít v tom, že dojde k navržení nového systému, který bude nekompatibilní s již využívaným systémem.

Přínosy nově zavedeného adaptačního procesu

Mezi hlavní přínosy nově navrženého adaptačního procesu je snížení nákladů a problémů, které jsou spojeny s odchody nedávno přijatých zaměstnanců. Zároveň dojde ke zvýšení oddanosti zaměstnanců. Větší adaptace na sociální prostředí, do čehož spadá i objasnění psychologické smlouvy, jak jsou normy chování a hodnoty, které musí zaměstnanec vyznávat.

ZÁVĚR

Cílem této práce bylo zaměřit se na proces adaptace nově přicházejících pracovníků do společnosti. Teoretická část práce se zaměřuje na pohled do problematiky začlenění, a to z pohledu odborníků a v praktické části jsou prezentovány pohledy a osobní zkušenosti pracovníků, kteří ve společnosti XY, takovým to procesem prošli.

Teoretická část je zaměřena na východiska spojená s důležitostmi související s adaptací. Praktická část se věnuje představení společnosti XY, dále fungování společnosti hlavně na prosperitě, což je založena na kvalifikované práci svých zaměstnanců. Společnost by nemohla existovat bez různých zdrojů, hlavně bez lidských zdrojů, neboť lidské zdroje patří mezi nejdůležitější a nejcennější co společnost má. Kdyby společnost neměla zaměstnance, nemůže existovat. Nemohla by nabízet služby, komunikovat s klienty, podepisovat smlouvy. Kdyby toho nebylo dosahováno, společnost by nevykazovala žádných zisků. Každá zdravě uvažující společnost chce zaměstnávat kvalifikované pracovníky, kteří budou pracovat pečlivě a bezchybně. Ovšem, tato skutečnost nezáleží pouze na zaměstnanci samotném, ale je důležité, aby společnost k tomu také přispěla, hlavně tím že zabezpečí kvalifikované školitele a kvalitní celkový adaptační proces.

Loajálnost zaměstnanců, a zároveň i zaručení, že si společnost bude vážit svých zaměstnanců, povede ke kvalitní práci, kterou budou pracovníci vykonávat rádi.

Adaptační proces, který zajistí, aby pracovník mohl být uveden na nové pracovní místo je velmi náročný. Podmínkou je nutnost sžít se s pracovními povinnostmi, kolegy, což je také velmi zdoluhavý proces. V případě, že společnost nově přichozímu pracovníkovu nepomůže, dřív nebo později to na pracovníka začne působit demotivačně. Nespokojený zaměstnanec neodvádí kvalitní práci, protože mu chybí nejen znalosti, ale také informace k tomu, aby mohl práci kvalitně odvádět.

Dnes je již nutností, aby společnost investovala do kvalitního adaptačního procesu a vzdělávání. Bez takového procesu společnost nemůže čelit problémům, které se mohou v průběhu času vyskytnout. Špatný adaptační proces může vést až k odlivu loajálních současných klientů společnosti nebo zároveň není schopna uzavírat nové

smlouvy s novými klienty. To vše může vést až k finančním problémům společnosti, následnému propuštění zaměstnanců v těch nejhorších případech ke krachu. Je tedy nezbytné takovým to situacím předcházet.

Závěrem lze říci, že cíl této práce byl splněn. Jedná se o podrobný a pečlivý popis adaptace nových pracovníků a všeho, co s tímto souvisí. V praktické části je zhodnocena konkrétní společnost, a to společnost XY, která působí na farmaceutickém trhu v ČR. Byly zpracovány a vyhodnoceny dotazníky, nalezeny nedostatky v adaptačním procesu společnosti XY a navrženo doporučení, jak tyto nedostatky odstranit.

Jako zajímavé zjištění autor shledává i jiný úhel pohledu manažerů a obchodních zástupců na podobnou problematiku.

Přínosem této diplomové práce je především její praktická část, tedy analýza a navržení nového adaptačního procesu pro konkrétní farmaceutickou společnost. Jiné společnosti si po přečtení práce můžou vzít tento konkrétní příklad jako vzor pro svoji eventuální změnu v adaptačním období.

Navržené nové adaptační schéma je použitelné jak pro obchodní zástupce jiných farmaceutických firem, tak v podstatě pro jakékoliv obchodní zástupce u společností využívajících tento typ zaměstnanců.

Po zavedení změn do adaptačního schématu popisovaných v této práci dochází ke snížení nákladů a problémů, které jsou spojeny s odchody nedávno přijatých zaměstnanců. Zároveň dojde ke zvýšení oddanosti zaměstnanců.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

České zdroje

- 1) ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3.
- 2) ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1.vyd. Praha: Grada, 1999, ISBN 80-7169-614-5.
- 3) BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, Vedení lidí v praxi, ISBN 978-80-247-2914-5.
- 4) BECK, J. a HLAVATÝ, K. *Management inovací v teorii, praxi a ve výuce*. 7, 1. vyd. Praha: 2007, Vysoká škola manažerské informatiky a ekonomiky, a.s. ISBN 978-80-86847-27-6
- 5) BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994, ISBN 80-7175-010-7.
- 6) BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2.vyd. Praha: Management Press, 2002, ISBN 80-7261-064-3.
- 7) BERGEMANN, P. *Jak přežít zkušební dobu*. Praha: Grada Publishing, 2006, ISBN 80-247-1680-1.
- 8) BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, Vedení lidí v praxi, ISBN 978-80-247-1975-7.
- 9) HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. 1.vyd. Brno: Motiv Press, 2007, ISBN 978- 80-254-0698-4.
- 10) HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1457-8.

- 11) JANIŠOVÁ, D. a KŘIVÁNEK, M. *Velká kniha o řízení firmy*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, ISBN 978-80-247-4337-0
- 12) KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z. a ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. BECK, 2001, ISBN 80-7179-389-2.
- 13) KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D. a KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, ISBN 80-247-0698-9
- 14) LUBASOVÁ, Alena. *Personální analýza, plánování a strategie*. 1.vyd. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2001, ISBN 80-85865-66-1.
- 15) MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, ISBN 978-80-247-2432-4.
- 16) NOVÝ, I. a SURYNEK, A. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, ISBN 978-80-247-1705-0.
- 17) PRŮCHA, J. a VETEŠKA, J. *Andragogický slovník*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014, ISBN 978-80-247-4748-4.
- 18) PALÁN, Z. a LANGER, T. *Základy andragogiky*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008, ISBN 978-80-86723-58-7.
- 19) PLAMÍNEK, J. a FIŠER R. *Řízení podle kompetencí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, ISBN 97- 880247-107-47.
- 20) ROSINSKI, P. *Koučování v multikulturním prostředí*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2009, ISBN 978-80-7261-195-9.
- 21) RYMEŠ, M. *Adaptace pracovníku a pracovních kolektivu*. 1. vyd. Praha: Svoboda, 1985, ISBN 23029961.
- 22) STÝBLO, J. *Moderní personalistika – trendy, inspirace, výzvy*. Praha: Grada Publishing, 1998, ISBN 80-7169-616-1.
- 23) ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K. a HOSKOVEC, J. *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.

- 24) TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004, ISBN 978-80-247-0405-0.
- 25) URBAN, J. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, ISBN 978-80-247-2465-2.
- 26) VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1739-5.
- 27) VETEŠKA, J. a TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008, ISBN 978-80-247-1770-8.
- 28) VYSEKALOVÁ, J. a MIKEŠ, J. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, ISBN 978-80-247-2790-5.

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Systémový přístup k rozvoji a kompetencí vedoucích k naplnění cíle	12
Obrázek 2: Hierarchický model struktury kompetencí.....	16
Obrázek 3: Kompetenční model	21
Obrázek 4: Návrh systému řízení lidských zdrojů.....	23
Obrázek 5: Uplatnění kompetenčního modelu	26
Obrázek 6: Identifikace spolupracovníků s podnikovými cíli a hodnotami	31
Obrázek 7: Struktura procesu strategického řízení	37
Obrázek 8: Organizační struktura společnosti XY	46
Obrázek 9: Harmonogram adaptačního období - Varianta A.....	83
Obrázek 10: Harmonogram adaptačního období - Varianta B.....	84
Obrázek 11: Hodnocení procesu adaptace za 3 měsíce u Varianty A	86
Obrázek 12: Hodnocení procesu adaptace za 3 měsíce u Varianty B.....	86

Seznam tabulek

Tabulka 1: Stanovení předpokladů	58
Tabulka 2: Ověření předpokladů.....	80
Tabulka 3: Časové potřeby nutné na adaptační proces.....	87
Tabulka 4: SWOT analýza.....	88

Seznam grafů

Graf 1: Otázka číslo 1 - Pohlaví.....	59
Graf 2: Otázka č. 2 - Počet odpracovaných let u společnosti XY	60
Graf 3: Otázka č. 3 - Předáváte všechny potřebné informace, které souvisejí s adaptačním procesem nově příchozím zaměstnancům hned v prvních dvou dnech? ..	60
Graf 4: Otázka č. 4. - Myslíte si, že takovéto rozvržení vstupního školení je pro nově příchozí zaměstnance zvládnutelné a přínosné?	61
Graf 5: Otázka č. 5 - Jak dlouho myslíte, že je ideální, aby adaptační proces u nově příchozích zaměstnanců probíhal?.....	62
Graf 6: Otázka č. 6 - Jste nově příchozím zaměstnancům „oporou“?	62
Graf 7: Otázka č. 7 - Myslíte, si že jsou nově příchozí zaměstnanci za tři měsíce dostatečně proškoleni, aby mohli bez problémů nastoupit na nové pracovní místo?.....	63
Graf 8: Otázka č. 8 - Jakou známku, jako ve škole, byste ohodnotil/ohodnotila průběh adaptačního procesu u nově příchozích zaměstnanců?.....	64
Graf 9: Otázka č.9. - Hodnotíte pravidelně po třech a šesti měsících nově příchozího zaměstnance?	64
Graf 10: Otázka č. 10 - Snažíte se aktivně, aby nově příchozího zaměstnance přijali i jeho spolupracovníci?	65
Graf 11: Otázka č. 11 - Jaké problémy se nejčastěji vyskytují v průběhu adaptačního procesu?	66
Graf 12: Otázka č. 12 - Seznamujete nově příchozí zaměstnance se směrnicemi, návody a spolupracovníky?	66
Graf 13: Otázka č. 13 - Dbáte na to, aby spolupracovníci i školitelé se k nově příchozímu zaměstnanci chovali vstřícně, ochotně a příjemně?.....	67
Graf 14: Otázka č. 1 - Uveďte pohlaví	68
Graf 15: Otázka č. 2 - Jak dlouho ve společnosti pracujete?	68
Graf 16: Otázka č. 3 Byly Vám předány všechny potřebné údaje a informace o firmě a adaptačním procesu na počátku adaptace k novému pracovnímu místu	69
Graf 17: Otázka č. 4 - Bylo pro Vás časové rozložení vstupního školení odpovídající? 70	
Graf 18: Otázka č. 5 – Jak dlouho Váš adaptační proces probíhal?	70

Graf 19: Otázka č. 6 - Pomáhal Vám s běžnými problémy Váš nadřízený v průběhu adaptačního procesu?.....	71
Graf 20: Otázka č. 7 - Byl/byla jste dostatečně proškolen/proškolená, abyste mohli být bez problémů začlenění na své pracovní místo?.....	72
Graf 21: Otázka č. 8 - Kdy jste měl /měla ohodnotit přijetí, adaptační proces a celkové prvotní proškolení do pracovních povinností ve společnosti XY? Znamky, jako ve škole	73
Graf 22: Otázka č. 9 - Probíhalo Vaše hodnocení Vaším nadřízeným v průběhu adaptačního procesu spravedlivě a pravidelně?.....	74
Graf 23: Otázka č. 10 - Pomáhali Vám Vaši spolupracovníci v rámci adaptačního procesu na nové pracovní místo?.....	76
Graf 24: Otázka č. 11 - Setkal/setkala jste se s nějakými problémy v průběhu adaptačního procesu?.....	76
Graf 25: Otázka č. 12 - Byla možnost pozorování i svých spolupracovníků?.....	77
Graf 26: Otázka č. 13 - Jak se k Vám chovali školitelé i ostatní spolupracovníci v průběhu adaptačního procesu?.....	77
Graf 27: Otázka č. 14 - Byl/ byla jste v průběhu adaptačního procesu seznámen/seznámena se všemi potřebnými směrnicemi, návody, které jsou nezbytné k výkonu Vaší práce?.....	78

PŘÍLOHA A – DOTAZNÍK PRO MANAŽERY

A N O N Y M N Í

DOTAZNÍK PRO MANAŽERY VE FARMACEUTICKÉ SPOLEČNOSTI XY.....

Pokyny pro vyplnění:

*Vyplňte nebo **zaškrtněte odpověď**, kterou si vyberete, a to dle druhu otázky.*

Dotazník pro manažery

1. Uveďte své pohlaví.
 1. Muž
 2. Žena
2. Jak dlouho ve společnosti pracujete?
 - 0 – 1 rok
 - 1 – 3 roky
 - 3 – 5 let
 - Více jak 5 let
3. Předáváte všechny potřebné informace, které souvisejí s adaptačním procesem nově příchozím zaměstnancům hned v prvních dvou dnech?
 - Rozhodně ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne

- Rozhodně ne
4. Myslíte si, že takovéto rozvržení vstupního školení je pro nově příchozí zaměstnance zvládnutelné a přínosné?
- Rozhodně ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Rozhodně ne
 - Nevím
5. Jak dlouho myslíte, že je ideální, aby adaptační proces u nově příchozích zaměstnanců probíhal?
- Měsíc
 - Půl roku
 - Rok
 - Více jak rok
6. Jste nově příchozím zaměstnancům „oporou“?
- Rozhodně ano
 - Spíše ano
 - Ne, nemám na to čas
7. Myslíte, si že jsou nově příchozí zaměstnanci za tři měsíce dostatečně proškoleni, aby mohli bez problémů nastoupit na nové pracovní místo?
- Rozhodně ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Rozhodně ne
8. Jakou známkou, jako ve škole, byste ohodnotil/ohodnotila průběh adaptačního procesu u nově příchozích zaměstnanců?
- 1 2 3 4 5
9. Hodnotíte pravidelně po třech a šesti měsících nově příchozího zaměstnance?
- Ano
 - Ne, nemám na to čas

10. Snažíte se aktivně, aby nově příchozího zaměstnance přijali i jeho spolupracovníci?
- Ano
 - Ne
11. Jaké problémy se nejčastěji vyskytují v průběhu adaptačního procesu?
- Žádné nejsou
 - Délka adaptačního období není správně nastavená
 - Nestíhám se novým zástupcům plně věnovat
12. Seznamujete nově příchozí zaměstnance se směrnicemi, návody a spolupracovníky?
- Ano
 - Ne
13. Dbáte na to, aby spolupracovníci i školitelé se k nově příchozímu zaměstnanci chovali vstřícně, ochotně a příjemně?
- Ano
 - Ne, nechávám tomu volný průběh

PŘÍLOHA B – DOTAZNÍK PRO OBCHODNÍ ZÁSTUPCE

A N O N Y M N Í

DOTAZNÍK PRO OBCHODNÍ ZÁSTUPCE VE FARMACEUTICKÉ SPOLEČNOSTI XY.....

Pokyny pro vyplnění:

*Vyplňte nebo **zaškrtněte odpověď**, kterou si vyberete, a to dle druhu otázky.*

Pouze pro zaměstnance, kteří pracují ve společnosti XY max. 3 roky

Dotazník pro obchodní zástupce

1. Jakého jste pohlaví?
 3. Muž
 4. Žena
2. Jak dlouho ve společnosti pracujete?
 - 0 – 1 rok
 - 1,1 -2 roky
 - 2,1 – 3 roky
3. Byly Vám předány všechny potřebné údaje a informace o firmě a vašem adaptačním procesu na počátku adaptace k novému pracovnímu místu?
 - Rozhodně ano

- Rozhodně ne
10. Pomáhali Vám Vaši spolupracovníci v rámci adaptačního procesu na nové pracovní místo?
- Rozhodně ano, různí kolegové, kdo má čas
 - Rozhodně ano, vždy jeden určený
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Rozhodně ne
11. Setkal/setkala jste se s nějakými problémy v průběhu adaptačního procesu?
- Žádné nebyly
 - Na začátku jsem nevěděl, na koho se obrátit s dotazem
 - Chyběly mě při nástupu do společnosti souhrnné informace o firmě a mém adaptačním období na jednom místě
 - Celá adaptace byla chaotická
12. Byla možnost pozorování i svých spolupracovníků?
- Ano
 - Ne
13. Jak se k Vám chovali školitelé i ostatní spolupracovníci v průběhu adaptačního procesu?
- Všichni byli ochotní a milí
 - Neutrálně
 - Někteří spolupracovníci či školitelé nebyli moc příjemní
14. Byl/ byla jste v průběhu adaptačního procesu seznámen/seznámena se všemi potřebnými směrnicemi, návody, které jsou nezbytné k výkonu Vaší práce?
- Ano
 - Ne
 - Pouze s některými

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Petr Marek

Obor: Andragogika

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Adaptační proces a vzdělávání u obchodních zástupců ve farmaceutické firmě

Rok: 2016

Počet stran textu bez příloh: 83

Celkový počet stran příloh: 6

Počet titulů českých použitých zdrojů: 28

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 0

Počet ostatních zdrojů: 0

Vedoucí práce: PhDr. Tereza Vacínová, Ph.D.