

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA
Katedra sociologie a andragogiky**

**PROCES ADAPTACE A ORIENTACE ZAMĚSTNANCŮ
VE SPOLEČNOSTI SANOFI-AVENTIS, S.R.O.**

THE PROCESS OF ADAPTATION AND ORIENTATION OF THE
EMPLOYEES IN SANOFI-AVENTIS, S.R.O.

ZÁVĚREČNÁ BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vedoucí práce:

PhDr. Veronika Gigalová

Autor:

Helena Goppoldová, DiS.

Olomouc 2010

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně a všechny použité zdroje uvedla v seznamu literatury.

V Olomouci dne 31. 3. 2010

.....

Helena Goppoldová

Poděkování

Děkuji vedoucí práce PhDr. Veronice Gígalové za metodické vedení a cenné rady při vypracování této bakalářské práce.

Dále chci poděkovat PharmDr. Stanislavu Doležalovi ze společnosti sanofi-aventis, s.r.o. za možnost nahlédnutí do dané problematiky a objasnění procesů.

ANOTACE

V závěrečné bakalářské práci se zabývám adaptací a orientací zaměstnanců jako jednou z klíčových personálních činností v konkrétní mezinárodní společnosti. Cílem práce je zpracovat proces, zhodnotit jeho realizaci a navrhnout změny pro zlepšení jeho efektivnosti.

První a druhá kapitola přináší teoretické základy, které se váží k pojetí organizace a postavení člověka - zaměstnance v ní. Třetí kapitola představuje personální činnost adaptaci zaměstnanců a přináší doporučení k její realizaci vycházející z odborné literatury.

Vlastní zpracování problematiky, založené na mém pozorování, na analýze dokumentů a rozhovorech, je rozloženo do dvou kapitol, v nichž je představena mezinárodní společnost sanofi-aventis, s.r.o., a popsány jednotlivé fáze procesu zaměstnanecké adaptace, který je ve společnosti realizován. V závěrečné kapitole hodnotím proces adaptace a orientace v sanofi-aventis, s.r.o., a uvádím návrhy k obohacení současného nastavení.

Klíčová slova: socializace, adaptace, sociální role, organizace, firemní kultura, adaptace a orientace zaměstnanců

ABSTRACT

This thesis concerns the process of adaptation and orientation of the employees. These processes play a key role in the international company I will be using for a purpose of this study. The main aim of this thesis is to describe those processes, to evaluate their function and to suggest changes necessary to improve their efficacy.

The first and second chapter offer the theoretical background related to the concept of the company and the role of the employee within the company. The third chapter introduces the process of adaptation of the employees and gives suggestions for its realization based on literature.

The main part of the thesis is based on my own observation, analysis, research and interviewing. It is divided into 2 parts where the international pharmaceutical company Sanofi-Aventis Ltd is introduced and the particular phases of the personal adaptation process as implemented in Sanofi-Aventis Ltd are described. The last chapter describes the evaluation of the adaptation and orientation process performed in Sanofi-Aventis Ltd. The suggestions for improvement of the current company setting are also discussed.

Key words: socialization, adaptation, social role, organization, company culture, adaptation and orientation of the employees

OBSAH

ÚVOD	8
1 ZÁKLADNÍ TEORETICKÉ POJMY	9
1.1 Úvod do kapitoly	9
1.2 Socializace	9
1.3 Adaptace	10
1.4 Sociální role v životě člověka	12
1.4.1 Pracovní role	13
1.5 Člověk, součást kulturního systému	14
2 ORGANIZACE	16
2.1 Úvod do kapitoly	14
2.2 Organizace jako skupiny subsystémů	16
2.3 Organizační kultura	17
2.3.1 Nástroje organizační kultury	18
2.3.2 Úrovně prolínající se v organizační kultuře	18
2.4 Pracovní skupina	19
2.4.1 Hodnoty a normy v pracovní skupině	20
2.4.2 Pracovní tým	21
3 ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ V ORGANIZACI	22
3.1 Pojetí zaměstnanecké adaptace a její cíle	22
3.2 Vedení adaptačního procesu	22
3.2.1 Aspekty adaptačního procesu	23
3.2.3 Objekty procesu adaptace	23
3.2.4 Oblasti orientace adaptačního procesu	24
3.3 Obsah adaptačního procesu	24
3.4 Časový plán a průběh adaptačního programu	26
3.4.1 Metody adaptačního programu	28
3.4.2 Vyhodnocení adaptačního procesu	30

3.4.3 Kritické momenty adaptačního procesu	31
4 ADAPTAČNÍ PROCES ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI SANOFI- AVENTIS, S.R.O., ČESKÁ REPUBLIKA	32
4.1 Představení společnosti	33
4.1.1 Základní informace o společnosti.....	33
4.1.2 Historie společnosti v České republice.....	33
4.1.3 Poslání společnosti	34
4.1.4 Strategie a cíle	34
4.1.5 Hodnoty společnosti.....	35
4.1.6 Kultura společnosti.....	36
4.1.7 Struktura společnosti	39
4.1.8 Personální strategie - jaké zaměstnance společnost potřebuje?	40
4.2 Proces adaptace zaměstnanců.....	41
4.2.1 Zajištění realizace procesu adaptace	41
4.2.2 Objekty adaptačního procesu	42
4.2.3 Formální úprava adaptačního procesu	42
4.2.4 Nástup nového zaměstnance.....	43
4.2.3 Adaptační programy	43
4.2.4 Adaptační program na oddělení	45
4.2.5 Vyhodnocení adaptačního procesu ve společnosti	46
5 ZHODNOCENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU A NÁVRHY KE ZLEPŠENÍ JEHO EFEKTIVITY.....	48
5.1. Koncepce procesu adaptace ve společnosti.....	48
5.2 Návrhy k programu mentoringu ve společnosti sanofi-aventis.....	50
ZÁVĚR.....	53
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A DALŠÍCH ZDROJŮ:	56
SEZNAM PŘÍLOH.....	58

ÚVOD

Moje bakalářská práce se zabývá tématem adaptace zaměstnanců v organizaci. Téma jsem si vybrala na základě vlastní zkušenosti. Ocitla jsem se v situaci nového zaměstnance v nové společnosti, jejíž svět byl na počátku pro mne velkou neznámou. A tou také dlouho zůstal, společnost mi neusnadnila její poznávání.

V současnosti jsou zaměstnanci považováni za jedno z největších know-how svých zaměstnavatelů. Dobrých pracovníků, profesionálů a odborníků je nedostatek a jsou zaměstnavateli vyhledáváni. Mezi společnostmi vládne soutěživost o takovéto zaměstnance. Mnohdy si je vzájemně přebírají a to ne vždy čestnými způsoby. Společnosti si ale také dokážou svých zaměstnanců cenit, uvědomují si jejich přínos pro svoji úspěšnost a váží si jejich práce. Již není pochyb o tom, že o zaměstnance je třeba pečovat. Využívání poznatků z oborů řízení lidských zdrojů, psychologie a sociologie práce a řízení je samozřejmostí mnoha úspěšných zaměstnavatelů.

Tématem mé práce je jedna z oblastí řízení lidských zdrojů týkající se adaptace nových zaměstnanců. Koncept adaptace je nástrojem personalistů, který má zaměstnanci usnadnit nástup do nové společnosti a pomoci mu se tady brzy zorientovat. Svoji práci jsem si chtěla ověřit jak je tato – dle mého názoru trochu podceňovaná oblast – využívána v běžné praxi určité společnosti. Organizace, kterou jsem si vybrala jako objekt své práce, je nadnárodní farmaceutická společnost, kde jsem také prošla rolí nového zaměstnance. Posláním společnosti je péče o zdraví široké veřejnosti a svých zaměstnanců. Podniká v oblasti vývoje a prodeje léků, která je dnes sledována a je spojována s mnohými etickými, morálními i normativními hledisky. Všichni zaměstnanci je musí znát a řídit se jimi při vykonávání své práce. Jak jim společnost tyto informace předává? Jak zajistí, aby od počátku jednali podle daných pravidel a netápali v nejistotě?

Cílem práce bylo si pomocí pozorování, analýzy dokumentů a rozhovorů, ověřit, jak společnost tohoto typu využívá nástroje adaptace zaměstnanců a přispět vlastními návrhy k zlepšení efektivity nástroje.

1 ZÁKLADNÍ TEORETICKÉ POJMY

1.1 Úvod do kapitoly

Nový zaměstnanec, který je do společnosti přijímán, je především člověk, jenž vstupuje do organizace jako jedinečná osobnost. Společně se svoji psychickou výbavou přináší také své zkušenosti, znalosti, postoje. Pochází z určitého sociálního prostředí, které modifikovalo jeho chování, ovlivnilo jeho názory a hodnoty. Přijetím do zaměstnání vstupuje do prostředí nového, jemu neznámého, které se má stát také součástí jeho života. Musí se naučit sžít se s tímto prostředím tak, aby se mohl podílet na společných činnostech, vytvářet mezilidské interakce a uspokojivě plnit svůj cíl. Rozhodující roli přitom budou hrát důležité psychologické a sociologické procesy začleňování se do společnosti, kterými jsou socializace, adaptace, identifikace s novou sociální rolí.

1.2 Socializace

Socializace je celoživotní proces utváření člověka a jeho přeměny ve společenskou bytost. Tento proces probíhá v interakci člověka a společnosti. Člověk se postupně orientuje v sociálním prostředí a rozvíjí sociální zkušenosti, které mu umožní začlenit se do tohoto prostředí tj. adaptovat se. Hlavní funkcí procesu socializace tedy je začlenit se do společnosti a její kultury, bez problémů v ní žít, být jí přijat a identifikovat se s ní (Vágnerová 2005, s. 273 – 276). Výsledkem socializace není jen přebírání rolí a norem, ale také nalezení vlastní identity, poznání sebe sama. Ve vztahu ke společnosti ji zajišťuje socializační proces: hodnoty, tradice a vzorce se nejen zpevňují, ale také přenášejí z generace na generaci a udržují kontinuitu společenského vývoje a stabilitu společenského uspořádání (srov.: Bartoňková, Šimek 2002, str. 19). Tento proces si můžeme demonstrovat na novorozeném dítěti, které, současně s tím jak se vyvíjí, se přeměňuje z biologického organismu v kulturního člověka, začleňuje se do společností, které se střídají a které ovlivňují také je samotné.

Socializace začíná v novorozeneckém věku, kde nejvýznamnějším socializačním činitelem je rodina. Jde o tzv. *primární socializaci*, při níž prostřednictvím výchovy dojde ke zprostředkování vlivu kulturního prostředí, jeho symbolů, hodnot, společenských norem. Jde v podstatě o sociální učení se – získávání zkušeností v sociálních situacích, ze sociálních interakcí, kdy zásadní je interakce matka – dítě.

V dalších životních obdobích potom plní funkci socializace více institucí – škola, vrstevnická skupina, pracovní skupina a masmedia. To již hovoříme o *socializaci sekundární*, která učí člověka plnit jeho nové životní úkoly, nést své životní role a plnit požadavky vycházející z interakce člověka se společností, ve které se právě nachází (Nakořečný 2003, s. 119 – 122). Příkladem takové společnosti také může být nová pracovní skupina, která se po nástupu do zaměstnání stává součástí života člověka. A to součástí velmi významnou, neboť v ní člověk tráví podstatnou část dne, v níž je aktivní, a je ovlivňován pracovním okolím a svými kolegy. Pracovní skupina je také socializačním činitelem (Šimek, Bartoňková, s. 21). Stejně jako každá jiná společnost má určitý vnitřní řád, vzhledem ke svým zaměstnancům má stanovenou tzv. sociální normu, typ osobnosti, který je pro ni žádoucí. K této normě profiluje své zaměstnance a určuje, jakými lidmi by se měli stát (srov.: Vágnerová 2005, str. 283). Zaměstnanci jsou dospělí lidé, kteří již ve svém životě socializováni byli a jejich zkušenosti, hodnoty, postoje, zvyky mohou být zcela rozdílné. Organizace, při své snaze o integraci zaměstnanců je dokáže jen obtížně změnit, ale může je ovlivnit.

Autoři Bartoňková a Šimek nazývají postupné zařazování člověka do *společnosti profesionalizací*. Je to jeden z animačních procesů člověka. Zdůrazňují, že profesionalizace může zastihnout dnešního člověka v kterémkoliv období jeho profesní dráhy, protože dnes se několikanásobná změna profese stává samozřejmostí. Považují tento jev za významný. Také proto se andragogika profiluje na oblast, která se zabývá profesní kariérou, kariérovými drahami, pracovní motivací a celou řadou dalších personalistických činností (Bartoňková, Šimek 2002, str. 21).

1.3 Adaptace

Podle Bedrnové a Nového znamená obecně termín adaptace aktivní přizpůsobení se člověka životním podmínkám a jejich změnám (Bedrnová, Nový 2009, str. 519). Na adaptaci lze nahlížet z různých hledisek. Biologicky jde o schopnost organismu orientovat se a přizpůsobit životnímu prostředí neboli přežít. U člověka toto umožňují nástroje psychiky - kognice, emoce a motivace. V psychologii jde o schopnost přizpůsobení chování člověka okolnímu prostředí a společnosti. Sociologie se zabývá adaptací člověka jako sociální bytosti a procesy spojenými se začleňováním jedince do nového sociálního prostředí, kde všechny skutečnosti nepřijímá jen pasivně, ale snaží se je přizpůsobit sobě.

Nový popisuje adaptaci jako proces, který prochází několika vývojovými fázemi:

1. přípravná fáze - období před změnami životních podmínek
2. fáze globální orientace - nastupuje na počátku změněných podmínek
3. fáze uvědomělé orientace – člověk začíná vědomě utvářet svůj vztah ke změněným podmínkám života, využívá plně svého potenciálu změn
4. zvládnutí nových požadavků prostředí – může být dočasné nebo trvalé, výsledek adaptace

(Nový 2002, str. 147).

Adaptace se týká konkrétního sociálního prostředí, v němž se člověk pohybuje. V rámci oblasti práce je adaptace procesem vyrovnávání se s prostředím, ve kterém člověk plní úkoly a často také realizuje své ambice.

Jak uvádí Bedrnová a Nový, pracovní adaptace je proces, při němž dochází k postupnému sladování osobních předpokladů člověka s konkrétními požadavky jeho pracovního zařazení. Tento proces probíhá ve dvou základních úrovních:

Pracovní adaptace – dochází k postupnému sladování osobních předpokladů jedince s konkrétními požadavky jeho pracovního místa, současně tento pojem zahrnuje i zvládnutí změn v náročnosti a podmínkách práce, ke kterým dochází vlivem vědeckotechnického vývoje.

Sociální adaptace - jedinec se začleňuje do struktury sociálních vztahů v pracovní skupině, do celého sociálního systému organizace. Proces sociální adaptace nastává také tehdy, dojde-li ke změně postavení zaměstnance v pracovní skupině.

Obě tyto úrovně se prolínají, nelze je od sebe oddělit (Bedrnová, Nový 2009, str. 519).

Pro stabilitu a fungování organizace je průběh adaptace pracovníků velmi významný, proto organizace tento proces řídí a ovlivňuje. Oblasti řízení adaptačního procesu se budou věnovat v dalších kapitolách.

Socializace versus adaptace

Nový označuje hranici mezi socializací a adaptací jako málo ostrou. Rozdíly, které uvádí mezi těmito dvěma procesy, jsou tyto:

- Socializace je celoživotní proces, sociální adaptace je proces krátkodobý, spojený s konkrétní životní situací člověka
- Při socializaci působí společnost na člověka, při sociální adaptaci se člověk aktivně vyrovnává s působením společnosti
- V rámci procesu socializace si člověk osvojuje vzorce jednání, v procesu sociální adaptace je využívá

→ V procesu sociální adaptace je člověk aktivnější a výběrovější (Nový 2002, str. 147).

1.4 Sociální role v životě člověka

Pokud hovoříme o mechanismech, které se uplatňují při nástupu do nového zaměstnání, nesmíme zapomenout na životní role člověka. Nástupem do zaměstnání získává jedinec novou životní roli, se kterou se musí identifikovat, aby mohl plnit očekávání, která se k roli váží.

Každý člověk zaujímá ve svém životě pozice, které jsou dané jeho věkem, pohlavím, postavením. K těmto pozicím se vážou práva a povinnosti. Člověk získává role a jeho sociální okolí od něj očekává určité chování v určitých situacích. Člověk se učí rolím již od raného věku prostřednictvím sociálního učení. Jak v roli ob stojí, určuje míra jeho identifikace s rolí, ztotožnění se s právy a povinnostmi, které role přináší. Nakonečný popisuje rozsah identifikace s rolí, která může být od spontánního převzetí a ztotožnění se až po odmítnutí, to v případě, že jsou očekávání spojená s rolí vnímána člověkem jako vnější nepříjemný tlak, jako manipulace. Během svého života člověk prochází mnoha sociálními skupinami a v každé z nich zaujímá určitou pozici. Tak na sebe bere celou řadu rolí a tím může dojít k tzv. konfliktu rolí, kdy práva a povinnosti vyplývající z nich se mohou dostat do vzájemného rozporu. Role vyjadřuje také určitý sociální status člověka, neboli jeho relativní postavení v sociální struktuře. Viditelně je status prokazován různými symboly nebo zvláštnostmi v chování, například bílý plášť lékařů, doutník bohatých mužů apod. (Nakonečný 2003, s. 311 – 313). Bartoňková a Šimek vysvětlují status jako souhrn povinností a práv, které nás ve společnosti zavazují, určují naše místo ve společenské hierarchii.

Rozlišují status:

Vrozený - pohlaví, rasa

Připsaný - takový, který jsme získali bez vlastního úsilí, např. dědictvím

Získaný - socioekonomická pozice, která zařazuje člověka v síti sociální struktury

Získaný status bývá označován jako syntetický status a je z velké části ovlivněn naší profesní pozicí, proto také uvádím ukazatele, které jej popisují:

→ Objektivní charakteristika profese

- Prestiž této profese
- Dosažená kvalifikace
- Vliv, kterým člověk disponuje
- Příjmy, kterých dosahuje
- Životní způsob, který vykazuje

(Bartoňková, Šimek 2002, str. 14-15).

Nástup do nového zaměstnání mnohdy současně znamená změnu syntetického statutu. Zaměstnanec přichází do nové pracovní skupiny, kde zaujme určitou pracovní pozici, která přinese do jeho syntetického statutu nové hodnoty.

1.4.1 Pracovní role

Podle Koubka vyjadřuje pracovní pozice objektivní postavení zaměstnance v pracovní skupině, je závislá na popisu vykonávané práce a právech a povinnostech, které byly tomuto zaměstnanci určeny. Z pracovní pozice vyplývá určitý standard chování a jednání zaměstnance, který je označován jako pracovní role. Pracovní role definuje požadavky k vykonávání určitých úkolů. Říká, jak se má práce vykonávat. Může definovat způsoby chování, přístup k práci, spolupráci s lidmi, styl řízení (Koubek 2007, str. 45).

Takto můžeme konkrétní pracovní roli objektivně pozorovat. Bedrnová a Nový zmiňují také její subjektivní obsah. Je velmi individuální, jak bude konkrétní pracovní role subjektivně zvládnuta.

Důležitým faktorem jsou tady:

- Vlastní představy o pracovní roli
- Představy a očekávání spolupracovníků
- Představy a očekávání manažerů
- Představy a očekávání vnějšího okolí
- Skutečné zvládnutí pracovní role

Mnohdy je velmi těžké zvládnout roli tak, aby všechna tato očekávání byla splněna. Stejně tak těžké je zvládnout profesionální plnění všech očekávání vždy za každých okolností (Bedrnová, Nový 2009, str. 519).

Surynek a Nový rozlišují z časového hlediska tři etapy, kterými prochází vztah pracovníka k jeho pracovní roli:

- Osvojení role – seznámení se s rolí
- Realizace role
- Modifikace role

(Nový, Surynek 2002, str. 144).

Zaměstnavatelé by si měli být vědomi těchto procesů a také toho, že záleží především na jejich iniciativě, jak úspěšně se zaměstnanec zařadí do organizace a začne plnit svoji funkci. Také tady plní svoji nezastupitelnou roli propracovaný adaptační proces.

1.5 Člověk, součást kulturního systému

Lidé se svými sociálními rolami a pozicemi, které zastávají v různých společnostech, tvoří sociální strukturu společnosti neboli soubor sociálních skupin, které jsou vzájemně spjaty. Lidé vstupují do vzájemných interakcí a navazují vzájemné vztahy, plní očekávání svých sociálních rolí a tím přispívají k fungování sociálního systému. Principy sociálního systému nám představuje také sociologická teorie Talcotta Parsonse, kterou přibližuje Kubátová, v níž je za nejmenší jednotku systému považován jedinec. Ten plní svoji roli tím, že jedná tak, jak je od něj očekáváno v souvislosti s jeho pozicí. Společenský systém funguje jako celek, řízený různými pravidly a také kulturním systémem (Kubátová 2008, str. 42 – 44).

Kultura je tedy provázána se sociální strukturou. Co si lze představit pod termínem kultura a jak ji lze charakterizovat? Kultura patří vzhledem k svému obsahu k velmi frekventovaným a mnohoznačným termínům. Podle Nového jsou významy, v nichž se kultura užívá, rozmanité a týkají se různých oblastí. Původ slova najdeme v latině, ve tvaru *cultivare*, znamenalo obdělávání, vzdělávání čehokoliv. Rozumělo se tím, vnášet lidský duch a um do věcí a vytvářet vyšší, lepší stav těchto věcí (Nový 2002, str. 42).

Ze sociologického hlediska je kultura v tom nejširším slova smyslu chápána stále jako soubor všeho, co je produktem lidských činností. Tyto lidské činnosti jsou v kultuře podstatné, stejně jako hodnoty. Kultura není vrozená, je naučená a hodnoty mohou být přenášeny z generace na generaci, a tak je zachována kontinuita v čase. Kultura je dílem vzájemné interakce lidí a je adaptivní - je schopná se přizpůsobovat vnitřním a vnějším změnám.

Petrusek uvádí, že kulturu charakterizují 3 základní složky, které jsou vzájemně propojené avšak odlišitelné:

Normativní kultura: zahrnuje souhrn hodnot a z nich vyplývajících sociálních norem. Jejich dodržování je zabezpečeno sankcemi. Normativní kulturu představují na jedné straně vznešené hodnoty a na straně druhé jsou to příkazy, zákazy (tabu), doporučení.

Symbolická kultura: je oblastí tzv. duchovního bohatství společnosti, zahrnuje společně sdílené názory, ideje, teorie, umění, morálku. Ty mohou mít charakter vědecký, etický, estetický, právní a nalezneme je v oblastech duchovní kultury jako je věda, umění, filozofie, náboženství, právo.

Materiální kultura: zahrnuje produkty lidské „materiální činnosti“, které slouží dalším lidským činnostem. Kromě prostředků sem patří také technologie jejich užívání, sportovní předměty a umělá přírodní díla.

Všechny uvedené součásti kultury se vzájemně prolínají, ovlivňují a také podmiňují (Petrusek 1994, str. 32 – 35).

Kultura umožňuje každému člověku od jeho narození poznávat a učit se okolnímu světu, a to na základě poznatků, které jsou dědictvím minulých generací, i poznatků současných. Součástí obecného poznávání světa je také poznávání norem, pravidel chování, vzorů. Proces poznávání kultury se nazývá enkulturace, tedy nejen poznávání, ale také osvojování a zvnitřňování kulturních hodnot a norem.

V čase i prostoru existuje více odlišitelných kultur, které jsou ve vzájemném srovnání zcela jiné. Také v rámci jedné širší kultury může existovat subkultura, zahrnující určité zvláštnosti, typické pro menší vyhraněné skupiny v rámci jednoho národa. Přenos kulturních prvků, jejich přijetí, osvojení a integrace v jiných společenstvích se označuje jako akulturace (Petrusek 1994, str. 35 – 37).

Kultura je společenským jevem, který se neustále vyvíjí a v němž se odráží vztah člověka a společnosti k okolnímu světu.

2 ORGANIZACE

2.1 Úvod do kapitoly

Vznik a vývoj organizací je výrazně spojen s moderní společností. Moderní společnost se od té tradiční liší v mnoha ohledech, změnilo se její sociální uspořádání, a postavení člověka v ní, změnily se hodnoty společnosti a sociální normy. Mnohé změny sebou přinesl vědecký pokrok a rozvoj průmyslu a vědění. Změnil se také postoj člověka k práci a zaměstnání. Celé období je provázáno vznikem nových výrobních odvětví, nových technologických postupů a specializace práce, která je označována jako dělba práce. Dělba práce ovlivnila všechny sféry společenského života. Práce přestala být pouhým prostředkem k obživě, ale stala se nástrojem seberealizace a možnosti naplnění ambicí. Stala se životním stylem. Organizace poskytují možnost pracovního uplatnění. Stejně jako společnost se také ony vyvíjí, proměňují a zdokonalují ve své snaze o úspěch.

2.2 Organizace jako skupiny subsystémů

Organizace jsou v současnosti chápány jako specifické sociální útvary se svoji historií, tradicemi, normami chování, symbolikou. Na organizace bylo v průběhu času nahlíženo z hlediska různých přístupů a jejich fungování vysvětlováno různými teoriemi. Podle Bedrnové a Nového se v 80. letech minulého století velmi rychle rozšířil tzv. kulturologický přístup k chápání organizace. Tento přístup respektuje také to, že v organizaci existují významné sociální skutečnosti, jež jsou pro její fungování rozhodující. Organizace tedy není pouhým neživým strojem.

Teoretická východiska pojetí organizace jako sociálního systému lze nalézt v teorii Talcotta Parsonse, kterou pospisují Bedrnová a Nový, a která rozlišuje čtyři rozhodující hierarchicky uspořádané subsystémy nebo také části celku:

- biologicko-organický systém
- psychologický systém
- sociální systém
- kulturní systém

Každý subsystém plní řídicí funkci vůči předchozímu. Zabezpečují naplnění základních podmínek, které jsou podle Parsonse podstatné k udržení existence sociálního útvaru: stanovení cílů, udržení struktury, integrace a adaptace (Bedrnová, Nový 2009, str. 421). Kulturní systém tvoří základ organizační kultury – významné nositelky hodnot organizace.

2.3 Organizační kultura

Pokud hovoříme o organizační kultuře, jak jí popisují Bedrnová a Nový, máme na mysli kulturu konkrétního podniku, firmy, jako celku, který rozvíjí své vlastní představy, hodnoty, vzory a jednání jednotlivců uvnitř sociálního systému organizace, ale také směrem k jejímu vnějšímu prostředí (Bedrnová, Nový 2009, str. 519).

Jasně vymezení organizační kultury je nesnadné, existuje mnoho definic autorů, kteří se o to pokoušeli. Bedrnová a Nový představují koncepci organizační kultury, kterou vyvinul Edgar Schein. Podle Scheina je organizační kultura vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina vytvořila, našla, rozvinula, v rámci nich řeší problémy vnější adaptace a vnitřní integrace. Tyto představy jsou chápány jako všeobecně platné a noví členové se mají s nimi ztotožnit a jednat podle nich (Schein In Bedrnová, Nový 2009, str. 431).

Obdobně definuje organizační kulturu také Lukášová:

„Organizační kulturu lze chápat jako soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace, které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (výtvorech) materiální a nemateriální povahy“ (Lukášová, Nový 2004, str. 22)

Koncepce E. Scheina rozlišuje v organizační kultuře 3 roviny (Schein In Bedrnová, Nový 2009) :

Rovina základní, spočívá v základních představách a východiscích jednotlivých pracovníků, v jejich pohledu na svět, vztahu k okolnímu světu a k okolí organizace. Patří sem jejich představy o mezilidských vztazích, o povaze člověka a příčinách jeho jednání. Tato rovina je nevědomá a neplánovaná. Začíná se formovat po určitém čase na základě přirozeného vývoje nebo cíleně ze strany vedení organizace.

Rovina střední, spočívá v sociálních normách a standardech jednání, v nepsaných či psaných pravidlech společenského styku, hodnotové preferenci, loajalitě k organizaci,

vztahu k partnerům, zákazníkům, vedení. Tato rovina bývá ovlivňována vedením organizace a formována v souladu s cíli.

Rovina nejvyšší, je tvořena vnějšími projevy společenského styku, architekturou a vybavením pracovišť, symboly organizace, rituály, mýty, oblečení v organizaci apod. Tato rovina je cíleně konstruována, je viditelná, musí být však uvedena do kontextu předchozích dvou nižších rovin.

2.3.1 Nástroje organizační kultury

Podle Bedrnové a Nového jsou důležitým nástrojem organizační kultury symboly:

- Verbální symboly: slovní hříčky, historky, mýty. Řeč jako přirozený prostředek lidské komunikace je od organizační kultury neoddělitelný, je považován za nástroj zprostředkování jejich norem a hodnot.
- Symbolická jednání: rituály, ceremoniály, obřady. Mají velký význam pro přenos organizační kultury v čase.
- Symbolické artefakty materiální povahy: architektura, logo, barvy. Jsou nejvíce viditelné pro vnějšího pozorovatele, jsou nejnápadnější ze všech symbolů a na organizační kulturu mají omezený vliv.

(Bedrnová, Nový 2009, str. 446 – 453)

2.3.2 Úrovně prolínající se v organizační kultuře

Bělohávek uvádí několik úrovní, které se v organizační struktuře prolínají:

- Nadnárodní organizační kultura
- Národní kultura dané země
- Kultura vlastní organizace, která se vytvořila příspěvkem lidí v rámci jedné země
- Subkultury divizí nebo útvarů v rámci jedné společnosti

(Bělohávek 1996, str. 108).

Cílem každé organizace je naučit své nové zaměstnance co nejdříve normám a zvykům organizace, uvést je do kultury organizace a adaptovat na její podmínky. Organizace potřebuje, aby novému zaměstnanci byly vyloženy pozitivní stránky kultury, aby se s ní ztotožnil a co nejdříve začal plnit svou pracovní roli. K tomu dochází prostřednictvím adaptačního programu nových zaměstnanců. Bakešová popisuje reakce nových zaměstnanců na organizační kulturu, ti mohou být naprosto konformní s požadavky organiza-

ce, nebo projeví kreativní individuální snahy o změnu v kultuře, anebo adaptační proces skončí vzpourou a odmítáním (Bakešová, 2006, str. 98).

2.4 Pracovní skupina

Veškerá činnost člověka, zvláště pak činnost pracovní je činností společenskou, uskutečňuje se ve vztazích s druhými lidmi, v interakci s nimi a probíhá v určitých sociálních podmínkách. Tyto podmínky ovlivňují činnost člověka a člověk je svou činností také může měnit. Nový zaměstnanec se při svém nástupu do organizace musí seznámit a ztotožnit nejen s její kulturou, ale také se svými kolegy, spoluzaměstnanci, včlenit se do své pracovní skupiny.

Provazník charakterizuje pracovní skupinu jakou malou formální sociální skupinu, která je organizována za účelem plnění cílů podniku, organizace. Lidé jsou do skupiny zařazováni na základě předpokladů, které jim umožní plnit pracovní roli, podílet se na plnění skupinových cílů. Pracovní skupinu tvoří lidé jednoho pracoviště, spojeni společnou činností, vnitřní strukturou sociálních rolí a vzájemných vztahů, společným pracovním cílem. Pro práci člověka mají sociální podmínky práce v této skupině základní význam, ovlivňují jeho pracovní výkonnost a celkovou spokojenost z práce a tudíž i životní spokojenost. K nejvýznamnějším faktorům, které ovlivňují úspěšnost pracovní skupiny, patří její velikost, složení, systém komunikace a interakce uvnitř skupiny, a způsob vedení skupiny. V rámci skupiny zastává každý pracovník určitou pozici. Na formální úrovni jsou to dva základní typy: pozice vedoucího pracovníka neboli vedoucího a pozice vedeného pracovníka neboli podřízeného. V každé skupině ale také vzniká systém neformálních rolí, kde rozhodujícími faktory jsou interakce uvnitř skupiny a míra oblíbenosti jednotlivých pracovníků. Při bližším seznámení se s prostředím skupiny rozeznáváme neformální kategorie rolí a pozic: neformální vedoucí, pomocníci, pasivní jedinci, populární osoby, oblíbené osoby, trpěné a mimostojící osoby. Obsazení určitého člověka do příslušné role může být někdy více závislé na jeho osobních kvalitách, jindy bývá role člověku přisouzena v důsledku situačních okolností (Provazník 2002, str. 167 - 171).

2.4.1 Hodnoty a normy v pracovní skupině

Chování pracovníka v pracovní skupině i chování samotné pracovní skupiny jako celku je určováno kromě pracovních pozic a rolí také ještě hodnotami a normami skupiny.

Hodnoty pracovní skupiny, jak je definuje Nový, jsou předměty a jevy materiální nebo nemateriální povahy, kterým pracovníci připisují určitý význam pro uspokojování svých potřeb, zaujímají k nim vztah. Hodnoty jsou i významným faktorem regulace motivace jejich chování.

Mezi hodnoty vázané na pracovní činnost patří:

- Hodnoty vyplývající z obsahu vykonávané pracovní činnosti (např. namáhavost práce, technické vybavení apod.)
- Hodnoty související s odměňováním za práci (výše mzdy, odměny apod.)
- Hodnoty vyjadřující technicko-organizační podmínky práce (organizace práce, pracovní doba apod.)
- Hodnoty dané fyzickými, zdravotními a hygienickými podmínkami pracoviště
- Hodnoty vyjadřující sociální prostředí, ve kterém je pracovní činnost vykonávána (vztahy na pracovišti)
- Hodnoty související s péčí podniku o lepší životní podmínky v rámci podniku (zdravotní péče, úroveň stravování apod.)
- Hodnoty týkající se perspektiv pracovní skupiny a jejích členů (zvyšování kvalifikace, zlepšování podmínek, nárůst platu apod.)

Ve skupině se vytváří hodnotový systém a hodnotová orientace skupiny, které ovlivňují její chování (Nový, Surynek 2002, str. 139 - 141).

Sociální normy v pracovní skupině představuje Nový jako nepsaná, skupinou přijatá a většinou členů respektovaná pravidla chování. Vytvářejí trvalé normy a pravidla chování, kterými je žádoucí plnit cíle a úkoly skupiny ale i individuální potřeby a zájmy jednotlivých členů. Jejich formulace není většinou příliš přesná a mají podobu toho, co je třeba udělat, co se smí a nesmí. Důležitý je soulad norem skupiny s formálními normami a předpisy organizace.

Sociální normy upravují především vzájemné chování členů ve skupině, pracovní výkon členů skupiny, vztahy a vazby členů skupiny jako celku navenek vůči jiným skupinám a jednotlivcům. Vyjadřují také míru respektování norem a předpisů formální povahy. Aby si je mohli členové osvojit, je důležité, aby je znali a dokázali je hodnotit (Nový, Surynek 2002, str. 141 – 143).

2.4.2 Pracovní tým

Zvláštní formou pracovní skupiny je pracovní tým. Je složen z odborníků různých profesí a různé kvalifikace, kteří jsou pověřováni plněním krátkodobých či dlouhodobých úkolů. Oproti klasické skupině v týmu neexistuje žádná formální struktura a rozvíjí se tady společná odpovědnost za výkon, existence týmu je časově omezena (Nový, Surynek 2002, str. 137).

Nový zaměstnanec přicházející do organizace se stává součástí její kultury a sociálního systému. V rámci organizace a pracovní skupiny, jejíž je členem, zaujímá postavení označované jako pracovní pozice. K tomu, aby se začlenil do pracovní skupiny, snadněji se identifikoval s organizační kulturou, orientoval se v sociálních normách a hodnotách, podmínkách práce a zvládal požadavky související s jeho pracovním zařazením, slouží nástroj adaptační proces.

3 ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ V ORGANIZACI

3.1 Pojetí zaměstnanecké adaptace a její cíle

Komplexní a strukturovaný program zahrnující specifické adaptační a vzdělávací aktivity, kterými pracovník prochází, je označován jako zaměstnanecká adaptace.

V literatuře se zpravidla hovoří o zaměstnanecké adaptaci, adaptaci nových zaměstnanců či adaptačním procesu.

Koubek zaměstnaneckou adaptaci zahrnuje do komplexu aktivit označovaných jako orientace pracovníků. Orientaci pracovníků chápe jako důkladně promyšlený program specifických adaptačních a vzdělávacích aktivit, které zahrnují každé pracovní místo, každé pracoviště v organizaci. Cílem těchto aktivit je urychlit seznámení se nových pracovníků, případně pracovníků přecházejících na jiné pracoviště v rámci organizace, s jejich novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami a pracovním a sociálním prostředím. Pracovník má co nejrychleji získat potřebné znalosti a dovednosti k vykonávání své pracovní činnosti na potřebné úrovni, začlenit se do struktury mezilidských vztahů v pracovní skupině a sociálního systému organizace a získat perspektivu odborného růstu a kvalifikace. Orientace pracovníků má zkrátit období, ve kterém zaměstnanec nepodává standardní výkon a seznamuje se s novým pracovním prostředím. Protože jde o formování pracovních schopností nového zaměstnance tak, aby vyhovovaly požadavkům pracovního místa a zaměstnavatele, má orientace vzdělávací aspekt a často bývá zařazena do systému vzdělávání v organizaci (Koubek 2007, str. 192 - 193). Z hlediska organizace je cílem snižování nákladů, zvyšování efektivnosti práce a zajištění stability pracovních skupin (Bedrnová, Nový 2009, str. 521).

3.2 Vedení adaptačního procesu

Úspěšné vedení adaptačního procesu je na formální úrovni výsledkem spolupráce mezi:

- personálním oddělením - vypracovává koncepci adaptace, časový plán a obsah pro jednotlivé kategorie pracovních míst. Toto oddělení má na starosti i přípravu materiálů pro účely orientace, celý proces koordinuje a vede. Stanovuje odpov

vědnosti jednotlivých osob v rámci procesu a proškoluje vedoucí pracovníky, kteří na řízení orientačního procesu participují rozhodujícím způsobem.

- přímým nadřazeným - řídí a kontroluje proces adaptace přímo v útvaru, na konkrétní pracovní místo, pomáhá řešit obtíže a vyhodnocuje průběh adaptace.
- konzultantem - jedná se o pracovníka, který bývá nazýván také garantem či mentorem, bývá přidělen na počátku adaptačního procesu novému zaměstnanci. Jeho úkolem je pomoci pracovníkovi po odborné stránce, usnadnit mu orientaci v novém sociálním prostředí pracovní skupiny. Konzultant by měl být kvalifikovaný zaměstnanec s dobrými pedagogickými schopnostmi.

Účinnost řízení procesu manažerem je ovlivněna také výběrem a úrovní nástrojů adaptačního procesu, který si každá organizace vypracovává. Bedrnová a Nový doporučují sestavit pro tyto účely dílčí adaptační plán (příloha č. 1), což je soubor opatření, která regulují adaptaci určité kategorie pracovníků, současně je plán také metodickým návodem pro zpracování adaptačních plánů.

Při tvorbě adaptačního plánu je třeba zohlednit:

- Složitost a náročnost pracovní činnosti, kterou bude pracovník vykonávat
- Úroveň dosaženého vzdělání a délka praxe pracovníka
- Individuální zvláštnosti pracovníka, přičemž je doporučováno zohlednit také jeho představy a přání

Neformálně se na procesu podílí spolupracovníci a jejich vzájemné interakce s nově příchozím zaměstnancem, tato forma probíhá spontánně a má význam především pro začleňování nového pracovníka do pracovního kolektivu (Bedrnová, Nový 2009, str. 523 – 525).

3.2.1 Aspekty adaptačního procesu

Řízení adaptačního procesu sleduje dva aspekty, které uvádí Nový a Surynek:

aspekt pracovníka – rozvoj jeho osobnosti, uspokojování potřeb, pracovní spokojenost
aspekt organizace – vytvoření souladu mezi osobnostními předpoklady zaměstnance a nároky vyplývajícími z jím vykonávané práce (Nový, Surynek 2002, str. 150).

3.2.3 Objekty procesu adaptace

Bedrnová a Nový rozdělují objekty adaptačního procesu následovně:

- Noví nastupující pracovníci

- Pracovníci, kteří se vrací na své původní pracoviště po delším čase, jsou to např. ženy po mateřské dovolené, pracovníci po delší nemoci nebo delším pobytu v zahraničí
- Pracovníci, kteří mění pracovní zařazení: přechod z jednoho provozu do druhého, přeřazení do nového provozu, jiné zařazení v důsledku pokračování profesní kariéry, jiné zařazení v důsledku změny zdravotního stavu
- Pracovní skupiny - stávají se objektem adaptačního procesu při zavádění inovačních změn.

(Bedrnová, Nový 2009, str. 521).

3.2.4 Oblasti orientace adaptačního procesu

Koubek rozlišuje tři oblasti orientace nových zaměstnanců (Koubek 2007, str. 193):

- Celooorganizační orientace – zprostředkování informací obecného rázu, společná pro všechny pracovníky bez ohledu na charakter a obsah jejich práce.
- Útvarová případně skupinová či týmová orientace – zprostředkovává zvláštnosti a detaily příslušné pracovní skupiny nebo týmu, v kterém se nachází pracovní místo obsazované pracovníkem.
- Orientace na konkrétní pracovní místo – zprostředkovává obsahově diferencované informace podle charakteru a obsahu práce na konkrétním pracovním místě.

3.3 Obsah adaptačního procesu

Adaptační proces má tři složky, které se navzájem prolínají a ovlivňují. Má-li mít adaptační proces úspěšný průběh, je důležité, aby zvládnul následující tři roviny, které popisuje Antošová:

- Pracovní adaptaci
- Sociální adaptaci
- Adaptaci na podnikovou kulturu

Pracovní adaptace

Podstatou je sladění požadavků a nároků konkrétní pracovní činnosti s odbornou způsobilostí, zkušenostmi a kapacitou člověka. Obsah pracovní adaptace závisí na

konkrétních podmínkách pracovního místa a na připravenosti zaměstnance, který byl na danou práci přijat. Je to proces, který začíná vstupem do zaměstnání a v různé podobě se projevuje po celou dobu pracovní aktivity až do konce profesionální dráhy. Součástí pracovní adaptace je zácvik, zaškolení, samostatná práce pod supervizí, později rotace práce.

Antošová uvádí faktory, které ovlivňují průběh a výsledek pracovní adaptace:

Objektivní faktory	Subjektivní faktory
Obsah a charakter práce	Odborná připravenost
Organizace práce	Pracovní zdatnost
Pracovní podmínky	Osobnostní profil
Způsob a styl vedení	Společenský profil
Hodnocení pracovního výkonu	Osobní a pracovní zaměření
Možnosti vzdělávání a rozvoje	Situační stav člověka
Systém odměňování	

Tab. č. 1: ANTOŠOVÁ, M. *Obsah adaptačního procesu*. Moderní řízení, 2004, č. 10, str. 71 - 72.

Sociální adaptace

Podstatou je bezprostřední interakce zaměstnance s ostatními členy týmu, kde se seznamuje se sociálním chováním. V procesu sociální adaptace se nový zaměstnanec zařazuje do systému vztahů v pracovní skupině. Cílem je vytvoření souladu mezi hodnotami, cíli a normami zaměstnance se zaměřením, hodnotami a cíli skupiny. Průběh lze usnadnit aktivní a spontánní péčí skupiny o nového zaměstnance nebo cíleným mentoringem.

Faktory ovlivňující průběh procesu rozděluje Antošová na vnitřní a vnější:

Vnější faktory	Vnitřní faktory
Pracovní skupina	Úroveň socializace zaměstnance
Vztahy formální, neformální	Úroveň sociální zralosti člověka
Existující tradice a zvyky	Sociální kapacita jedince
Osobnost nadřízeného	
Sociální klima na pracovišti a další	

Tab. č. 2: ANTOŠOVÁ, M. *Obsah adaptačního procesu*. Moderní řízení, 2004, č. 10, str. 71 - 72.

Adaptace na podnikovou kulturu

Cílem adaptačního procesu v této rovině je usnadnit novým zaměstnancům orientaci v existující kultuře organizace. Žádoucím výsledkem je akceptování cílů organizace, souboru hodnot, norem, zaměření a v případě velmi pozitivního průběhu adaptace je výsledkem identifikace nového zaměstnance s organizací. Proces lze usnadnit výběrem vhodných pracovníků vzhledem k požadavkům vyplývajícím z organizační kultury, úrovni adaptačního procesu a vhodně zvoleným mentoringem.

Jak Antošová zdůrazňuje, mezi všemi složkami je úzká souvislost a úspěšnost zvládnutí adaptačního procesu je podmíněna zvládnutím všech rovin adaptace. Řízení adaptace nelze ponechat náhodě a je třeba ho cílevědomě usměrňovat a vést (Antošová 2004, str.71 -72).

3.4 Časový plán a průběh adaptačního programu

Délka období, na které je časový plán adaptace rozpracován, se řídí druhem a charakterem práce. Důležité je rozložení nových informací v čase tak, aby zaměstnanec nebyl informacemi zahlcen a také účelně vyvážit písemnou a ústní formu sdělení informací. Součástí časového plánu jsou pravidelné a zpětně vazební rozhovory s nadřízeným.

Odborná literatura uvádí časové rozmezí trvání adaptačního procesu v délce od několika dnů až týdnů či měsíců, někteří autoři zmiňují až dvouletý adaptační program. Nejčastěji doporučované rozmezí je 3 až 6 měsíců, které je také považováno za období nejjednoduššího adaptačního programu (Mayerová, Růžička 2000, str. 77). První tři měsíce jsou tedy časovým úsekem, kdy je nezbytné novým zaměstnancům věnovat zvýšenou pozornost, toto období je také současně legislativně upraveno Zákoníkem práce jako zkušební doba, ve které se rozhoduje o dalším působení nového zaměstnance v organizaci (zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, část II, hlava 2 §35).

Odborná literatura přináší různé příklady časového plánu a průběhu procesu orientace pracovníků. Uvádím plán orientace Koubka, který se v mnohém podobá plánu orientace zaměstnanců společnosti, jež je objektem mé práce:

1. První metody adaptačního procesu jsou zařazeny již před sepsáním pracovní smlouvy: předání vybraných písemných materiálů může proběhnout bezprostředně po rozhodnutí o výběru a přijetí pracovníka.

2. Při příležitosti podepsání pracovní smlouvy dostane nový pracovník další ústní a písemné informace, a to jak od personálního oddělení, tak od budoucího přímého nadřízeného.
3. V mezidobí mezi podepsáním pracovní smlouvy a nástupem absolventa se doporučuje udržování kontaktu mezi nadřízeným a novým pracovníkem; nadřízený může být novému pracovníkovi nápomocen při řešení některých osobních problémů (např. problémy s ubytováním) a poskytnout mu další potřebné informace.
4. Den nástupu do zaměstnání bývá věnován prvním intenzivním orientačním procesům a to především ústním. Pracovník je proveden po organizaci a příslušném útvaru, seznámen se svými spolupracovníky, plní první pracovní úkoly.
5. Během prvního týdne zaměstnání má nový pracovník několik pohovorů s nadřízeným, spolupracovníky a specialisty. Učí se, jak, kdy a kam se obracet v souvislosti se svou prací, zařazuje se do skupiny svých spolupracovníků, spolupracuje se svým školitelem při plánování svých úkolů.
6. V průběhu druhého týdne již začíná plnit všechny běžné povinnosti svého pracovního místa. Alespoň jedno ze setkání s bezprostředním nadřízeným je věnováno problémům jeho orientace a také je kontaktován personálním oddělením.
7. Během třetího a čtvrtého týdne může nový pracovník absolvovat v rámci orientace krátká školení (týkající se např. norem chování v organizaci, zaměstnanec-kých výhod apod.). Alespoň jednou týdně se pracovník formálně setkává s nadřízeným a pracovníkem personálního oddělení k vyhodnocení dosavadního průběhu orientace a řešení jejich problémů.
8. Od druhého do pátého měsíce adaptačního procesu jsou novému pracovníkovi postupně ukládány všechny úkoly pracovního místa, jednou za dva týdny se formálně setkává s nadřízeným za účelem vyhodnocení průběhu adaptace a vyhledání řešení na případně se vyskytující problémy. Může absolvovat další krátká školení např. o technologii, zlepšování pracovního výkonu, pracovních vztazích apod.
9. Během šestého měsíce zaměstnání se proces orientace absolventa uzavírá, hodnotí se jeho pracovní výkon, projednávají se další plány jeho personálního a sociálního rozvoje.

(Koubek 2007, str. 199).

Uvedený plán je pouze příklad, jak bylo již zmíněno, adaptační proces musí být modifikován dle typu organizace, oblasti, v které organizace působí, pracovního místa a osobnosti nového pracovníka.

3.4.1 Metody adaptačního programu

V rámci ústní formy adaptace je výchozí metodou rozhovor, v rámci písemné formy orientační balíček.

Rozhovor

Po dokončení přijímacích procedur, které jsou v kompetenci personálního oddělení, by měly být poskytnuty novému pracovníku první ústní informace o prostředí, jehož se stal součástí. Stýblo považuje za východisko adaptačního procesu tzv. *orientační rozhovor* s nově přijímaným zaměstnancem. Tento rozhovor má dvě části. První část je všeobecná, seznamující s organizací. Nový zaměstnanec je informován o činnosti organizace, její historii, důležitých procesech, do nichž se také zapojí, o sociálních programech, systémech plánování kariéry apod. Jsou mu představeny pravidla společnosti, také předpisy týkající se bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci. Tato všeobecná část může trvat 1 - 2 dny, pracovníku mohou být představeni také klíčoví pracovníci organizace.

Druhá část rozhovoru je již vedena na budoucím pracovišti zaměstnance, kam by jej měl doprovodit pracovník personálního útvaru a představit bezprostřednímu nadřízenému. Na budoucím pracovišti je nový zaměstnanec seznámen s podrobnostmi týkajícími se jeho pracovního místa a pracoviště, je seznámen s právy a povinnostmi, je seznámen se spolupracovníky a je mu představen případný přidělený školitel či mentor. V rámci tohoto rozhovoru se také již konkretizuje program školení, které má zaměstnanec absolvovat (Stýblo 2003, str. 75 – 76).

Podle Stýbla se orientační rozhovor zaměřuje na tyto cíle:

- Nový zaměstnanec má mít jasno o své úloze, povinnostech, nutných odborných znalostech a kompetencích
- Sestavení plánu tréninků, které bude zaměstnanec potřebovat a určení co bude potřeba k osvojení nových praktických zkušeností
- Vedoucí má poznat kde zaměstnanec potřebuje jeho podporu a jak často v prvních fázích adaptace vzájemně komunikovat
- Projednání základní směr dalšího rozvoje zaměstnance

Rozhovor na počátku adaptačního programu je veden pracovníkem personálního útvaru a odpovědným vedoucím pracovníkem (tamtéž, str. 76).

Soubor písemných materiálů

V rámci orientace je možné také poskytnout novému zaměstnanci *soubor písemných materiálů* (orientační složka či balíček). Výhodou této metody, která se stala zvykem v zahraničí, jak uvádí Koubek, je, že zaměstnanec si může materiály v klidu doma prostudovat a později prokonzultovat případné nejasnosti. Tímto způsobem se šetří pracovní doba a snižuje se pravděpodobnost, že některé informace budou zapomenuty a k zaměstnanci se vůbec nedostanou. Orientační balíček se obsahově liší podle kategorie pracovního místa, někdy může mít zcela individuální strukturu. Koubek uvádí příklad výstižného seznamu položek obsažených v souboru informací doporučených Walterem D. St. Johnem (příloha č. 2 - 4). Uvedený seznam je však přizpůsoben realitě USA (Koubek 2007, str. 193 – 194).

Mentoring

V souvislosti s adaptačním programem bývá často zmiňován termín *mentoring*. Koubek definuje mentoring jako metodu vzdělávání používanou na pracovišti při výkonu práce (Koubek 2007, str. 265). Mentoring je proces, kdy speciálně vybraní a vyškolení jedinci vedou pracovníka a poskytují mu pragmatické rady a podporu, čímž pomáhají při rozvoji a vzdělávání pracovníka. Vybraný jedinec je nazýván mentorem a jemu přidělený mentorovaný pracovník se nazývá mentee. Jde o metodu individuálního pomáhání a vedení, kdy důležitým momentem je vytvoření silnějšího vztahu mezi oběma účastníky tohoto procesu. Mentorem je obvykle zkušenější kolega, který svými zkušenostmi a odborností napomáhá a radí méně zkušeným kolegům a současně má pomoci svému menteeemu poznat lépe sebe sama, svůj potenciál a schopnosti. Mentor i mentorovaný mají stejnou odpovědnost za rozvoj vztahu v mentoringu, za jeho hladký průběh a dosažení stanoveného cíle. Vztah je rovnocenný a založený na vzájemné důvěře. Proto je nutné při výběru vhodného mentora zohlednit nejen jeho odborné zkušenosti a schopnosti, ale také to, o jakou osobnost jde.

Armstrong přibližuje hlavní poslání mentorovy pomoci:

- Poskytovat odborné a zkušené rady
- Radit v tom, jak získat nezbytné znalosti a dovednosti potřebné pro vykonávání nové práce

- Pomáhat v plánování dalšího vzdělávání a plánování kariéry
- Zprostředkovat poznání organizační kultury, její podoby, základních hodnot, chování v organizaci
- Pomáhat v záležitostech vlastní práce, jejich úkolem však není řešit nové pracovní povinnosti místo zaměstnance, nýbrž jej nasměrovat tak, aby si dokázal sám poradit.
- Umět naslouchat a být připraven promluvit si se zaměstnanci o jejich starostech a aspiracích

(Armstrong 2007, str. 469).

Bedrnová a Nový popisují rozdíl mezi americkým a evropským konceptem mentoringu. V USA je mentorem vždy starší a výše postavený pracovník, mentoring je primárně zaměřený na kariérové posuny a funguje na způsob patronátu. V Evropě nemusí být mentorem nutně nikdo starší vyšší pozicí ani mírou moci, obvykle to bývá osoba s většími zkušenosti v oboru. Mentorský vztah je více reciproční na rozdíl od amerického, který je spíše asymetrickým. V evropském pojetí je zaměřen na rozvoj a učení, mentor je empatický, sdílí zkušenosti, poskytuje výzvy a profesionální přátelství, někdy může být i koučem a oporou, nikdy by však neměl hodnotit svého svěřence pro třetí stranu, řídit jeho výkon a vyžadovat disciplínu (Bedrnová, Nový 2009, str. 344-345).

3.4.2 Vyhodnocení adaptačního procesu

Důležitou součástí adaptačního programu je jeho formální a systematické monitorování a následné vyhodnocování. Koubek zdůrazňuje, že pracovník procházející adaptačním programem by měl být během prvního týdne kontaktován alespoň dvakrát a v následujících dalších dvou třech týdnech alespoň jednou týdně. Do hodnocení adaptačního procesu by měl být zapojen personální útvar a přímý nadřízený. Důležitá je spolupráce s mentorem, je-li přidělen, a také s ostatními spolupracovníky (Koubek 2007, str. 199).

Provazník rozděluje kritéria, která je možné uplatnit při posuzování celkové adaptovanosti pracovníka, na:

- *objektivní* - množství a kvalita práce jedince, míra jeho pracovní ochoty a nasazení, samostatnost, postavení jedince v rámci pracovní skupiny, míra jeho autority u spolupracovníků, loajalita vůči zaměstnavateli

- *subjektivní* - vztah člověka k profesi a k organizaci, profesní sebedůvěra, cíle spojené s jeho prací v podniku, spokojenost s vedoucím, ochota spolupracovat s ostatními spolupracovníky

(Provazník 2002, str. 188).

Vhodný způsob vyhodnocení adaptačního procesu popisuje také Stýblo:

- Na počátku adaptačního období má být stanoven adaptační plán a program
- Proces adaptace je třeba průběžně sledovat, provádět dílčí hodnocení efektu jednotlivých kroků plánu
- Průběh adaptace musí být korigován žádoucím směrem, nedaří-li se původní program nebo časový plán plnit
- Na závěr procesu je třeba zorganizovat řízený rozhovor se zaměstnancem ke společnému posouzení přínosu adaptace a naplánování dalšího rozvoje. Rozhovoru se může účastnit také pracovník personálního oddělení a mentor

(Stýblo 2003, str. 77).

3.4.3 Kritické momenty adaptačního procesu

Adaptace, stejně jako všechny procesy, kde se pracuje s lidmi, není zcela bez dorozumění, střetů a konfliktů. Je dobré znát kritické momenty, které mohou její průběh narušit a zapříčinit konfliktní situace.

Stýblo uvádí nejčastěji se vyskytující kritické momenty:

- Nevhodné zařazení adaptovaného do pracovní skupiny, podceňování jej jako nováčka, přisuzování role outsidera
- Špatné řízení procesu adaptace, nový zaměstnanec všude překáží, nikdo na něj nemá čas
- Nesprávná nebo nedostatečná komunikace, která vede k chybnému výkonu adaptačních operací
- Přidělování úkolů a úkonů, které adaptovaný pracovník ještě nemůže zcela bezchybně nebo včas zvládnout
- Osobní střety vyvolané nejasným postavením nového zaměstnance, neinformovanost ostatních vyvolává neochotu spolupracovat nebo obavu z ohrožení vlastního postavení
- Nedůvěra, nezájem o nového zaměstnance
- Nevraživost vůči schopnému novému zaměstnanci, který ihned na počátku dává najevo suverenitu

→ Počáteční neúspěchy nového zaměstnance v adaptačním procesu
(Stýblo 2003, str. 78).

4 ADAPTAČNÍ PROCES ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI SANOFI-AVENTIS, S.R.O., ČESKÁ REPUBLIKA

4.1 Představení společnosti

4.1.1 Základní informace o společnosti

Skupina sanofi-aventis je nadnárodní francouzská společnost, působící v oblasti farmacie. Centrála sídlí v Paříži. V současné době působí ve více než 100 zemích na 5 kontinentech a zaměstnává téměř 100 000 zaměstnanců. Produktové portfolio společnosti sanofi-aventis zahrnuje vynikající léky, které se řadí mezi nejlepší ve svých terapeutických odvětvích. Mezi 7 hlavních terapeutických oblastí, ve kterých společnost rozvíjí vedoucí postavení, patří kardiovaskulární onemocnění, trombóza, onkologie, centrální nervový systém, diabetes, interní medicína a především oblast vakcín, ve které je společnost aktuálně velmi úspěšná.

Základem celosvětového růstu sanofi-aventis je produktivní a inovační výzkum a vývoj, pro který pracuje 17 600 vědců ve více než 25 výzkumných centrech na třech kontinentech. V rámci klinického výzkumu jsou vyvíjeny nové léčebné a terapeutické postupy. Společnost zaujímá čtvrté místo na světových trzích a druhé místo na evropských rozvíjejících se trzích.

4.1.2 Historie společnosti v České republice

Skupina je v České republice lokálně zastoupena od roku 1994 prostřednictvím farmaceutické společnosti sanofi-aventis, s.r.o. jejíž sídlo je v Praze.

V květnu roku 1999 dochází ke spojení dvou francouzských společností Sanofi a Synthelabo, obě jsou zastoupeny v ČR od roku 1994, a jejich sloučením vzniká společnost Sanofi-Synthelabo, s.r.o., která je téhož roku také zaregistrována v obchodním rejstříku České republiky. Další historicky významná událost společnosti Sanofi-Synthelabo, s.r.o. přichází v roce 2004, kdy dochází ke sloučení s německo – americkou společností Aventis Pharma, s.r.o. Do českého obchodního rejstříku je nová obchodní firma zapsána od října roku 2006 pod jménem sanofi-aventis, s.r.o. V polovině roku 2009 společnost zaměstnává v České republice kolem 250 zaměstnanců, přibližně polovina zaměstnanců pracuje v kancelářích a druhá polovina pracuje na pozicích medicínských reprezentantů, tedy z domova a na pracovních cestách.

4.1.3 Poslání společnosti

Posláním společnosti je neustále vytvářet hodnoty pro pacienty, zaměstnance, akcionáře i celou společnost prostřednictvím objevování, vyvíjení a prodeje inovovaných produktů, které uspokojí potřeby pacientů a současně snižují náklady na jejich zdravotní péči. Touto cestou chce společnost nejen poskytovat pacientům účinná a bezpečná léčiva nejvyšší kvality, ale také zlepšovat jejich kvalitu života. Své produkty podporuje společnými silami, úsilím a pracovním nasazením všech svých zaměstnanců.

4.1.4 Strategie a cíle

Sanofi- aventis se chce stát přední diversifikovanou společností poskytující zdravotní péči. Strategie je položena na třech základních kamenech:

- Rostoucí inovace ve vědě a výzkumu
- Adaptace struktury, aby odpovídala výzvam, které budoucnost přináší
- Zkoumání budoucích externích příležitostí

Ze strategie vychází hlavní strategické a dílčí cíle společnosti:

- Transformace společnosti v předního lídra poskytujícího zdravotní péči
- Posun k regionálnímu modelu
 - Dobýt lokální příležitosti
 - Rozvíjet obchod, který zahrnuje regionální aktivity
 - Zefektivnit regionální působení
- Strukturovaná politika akvizic a vztahů, které přidávají hodnotu společnosti pro akcionáře
 - Partnerství s ostatními společnostmi jako jsou biotechnologické společnosti
 - Partnerství a akvizice s konkrétními společnostmi

Motto společnosti

„Protože na zdraví záleží“

Poslání společnosti přibližuje také výrok prezidenta a předsedy společnosti Jean-Francoise Dehecqa, který si mohou zaměstnanci připomínat na místním intranetu:

"Každý den, na celém světě, my, v sanofi-aventis, pracujeme pro to, co je nejcennější: zdraví."

(isacz.sanofi-aventis.com, 2009)

4.1.5 Hodnoty společnosti

V sanofi-aventis jsou sdíleny společné hodnoty, které reprezentují základ filozofie společnosti. Každý den jsou hodnoty uplatňovány tyto hodnoty v činnostech a aktivitách všech zaměstnanců a ovlivňují veškerý život v společnosti. Hodnoty a jejich výklad mohou zaměstnanci pročitát také na místním intranetu:

Odvaha

„Odvaha je klíčem k rozhodnutí a ke změně. Odvaha musí být součástí diskuse, i když osoba, která stojí proti vám, je váš nadřízený. Odvahu potřebujeme k vykonání různých činů. Když uděláte chybu, mějte odvahu ji přiznat a spolehněte se na podporu a respekt svých kolegů.“

Solidarita

„Anglická a francouzská interpretace slova „solidarita“ je objetí. Solidarita v anglickém jazyce znamená mít společné zájmy, úmysly a cíle. Ve francouzském jazyce toto slovo vyjadřuje dva rozdílné, ale přesto propojené koncepty – vzájemnou závislost a společnou zodpovědnost.“

Kreativita

„Je důležité být nezaujatý a přístupný názorům při hledání řešení a těžit z jedinečnosti a nápaditosti lidí v našich týmech. Kreativita vede k inovaci a inovace je základem úspěchu.“

Výkon

„Vzhledem k rozsahu a velikosti našich příležitostí a výzev musíme být zodpovědní nejen za naše vlastní výkony, ale také za výkony celého týmu.“

Respekt

„Musíme respektovat lidi společně s jejich přínosem pro nás. Je důležité dodržovat etická pravidla obchodu a vysoký standard. Nezbytnou součástí respektu je také komunikace, naslouchání svým spolupracovníkům a zvážení návrhů a nápadů ostatních dříve, než se rozhodneme jednat.“

Kuráž

„Odvažte se snít o věcech, kterých můžete dosáhnout. Musíme si stanovit cíle, které jsou klíčem k našim budoucím úspěchům. Musíme čelit nejistotě a přistupovat ke svým pracovním aktivitám s přesvědčením a odhodláním být nejlepší.“

Význam jednotlivých hodnot se může měnit, každý rok stojí v popředí jiná hodnota, na niž je kladen důraz (isacz.sanofi-aventis.com, 2009).

4.1.6 Kultura společnosti

Jak již bylo uvedeno, sanofi-aventis v České republice je lokálním zastoupením velké nadnárodní skupiny. Kultura společnosti je také nadnárodní a je vytvářena francouzskou centrálou. Z hlediska strategie formování mezinárodních organizačních kultur jde o globální organizační kulturu, kterou Bedrnová a Nový charakterizují jako formování a prosazování organizační kultury mateřskou firmou a rozšíření základních prvků do všech filiálek v různých zemích a regionech. Zahraniční filiálky tedy nejsou chápány jako nositelé vlastní organizační kultury formované kulturními vzorci svého národního prostředí, ale jako součást jediné a společné kultury vzniklé v prostředí mateřské organizace (Bedrnová, Nový 2009, str. 466 – 472).

Pro formování a prosazování jednotné organizační kultury jsou důležité předpoklady (tamtéž 471 - 472):

- Kultura mateřské firmy musí být především silná. Měla by také být jasná, zřetelná, jednoznačně a snadno identifikovatelná a sdělitelná. Její principy musí být akceptovatelné také v různém kulturním prostředí.
- Rozdíly v prosazení jednotné kultury závisí i na skutečnosti zda mezinárodní společnost buduje novou organizaci v zahraničí od počátku nebo zda přebírá již existující organizaci, která vytvořila v minulosti svou původní organizační kulturu.

Sanofi-aventis v České republice je řízena českým managementem, zaměstnanci jsou vybíráni a přijímáni z lokálních národních zdrojů. Na pracovišti se tady běžně nesetkávají pracovníci s odlišných mezinárodních kultur. Jednotná organizační kultura společnosti je zaměstnancům zprostředkovávána jednak prostřednictvím top managementu a liniových manažerů, dále mají klíčovou roli také oddělení komunikační a oddělení lidských zdrojů, jejichž úkolem je předávat ostatním zaměstnancům veškeré nové zprávy z centrály i filiálky.

Intranet globální

Společnost má svůj jednotný *intranet* v anglickém jazyce, dostupný všem zaměstnancům, kde jsou umístěny veškeré důležité informace o skupině sanofi-aventis na celém světě. Intranet je formální forma komunikace.

Součástí intranetu, které zaměstnancům přibližující filozofii a kulturu společnosti jsou:

- Poslání, cíle, hodnoty společnosti
- Informace o záměrech firmy a její transformaci
- Poselství prezidenta společnosti, manažerů
- Kompletní seznam *globálních standardních operačních postupů*, regulujících a sjednocujících pracovní činnosti všech oddělení
- Etický a sociální kodex společnosti
- Přehled všech oddělení, pozicí, kontaktních údajů

Intranet lokální

Veškeré výše uvedené jsou zaměstnancům dostupné také na lokálním intranetu, v českém jazyce. Tady jsou všeobecné informace již redukovány a doplněny o přehled *lokálních standardních operačních postupů* a důležité odkazy na regulační a normativní předpisy pro Českou republiku. Lokální intranet je druhem formální komunikace v rámci firmy společnosti sanofi-aventis v České republice.

Časopis

Skupina sanofi-aventis vydává *interní časopis Tonic*, který je do jednotlivých filiálek dodáván v jejich vlastním mateřském jazyce. Obsah časopisu je více orientován na dosažené výsledky společnosti, představování jednotlivých oddělení a jejich náplně práce, vyhlašování výsledků různých soutěží a anket.

Orientace na zákazníka a zaměstnance

Pro kulturu společnosti je typická velká sociální zodpovědnost vycházející z hodnot solidarity a respektu. Ústředním bodem činností jsou lidé a jejich zdraví. V orientaci na vnější prostředí jsou to pacienti, kteří jsou v popředí zájmu společnosti sanofi-aventis. Dále je to zodpovědnost vůči životnímu prostředí a rozsáhlá humanitární činnost. Ve vnitřním prostředí se tato zodpovědnost projevuje v péči o zaměstnance, jejich zdraví a sociální zabezpečení.

Způsob, jakým společnost pečuje o své zaměstnance, vypovídá o orientaci kultury na zaměstnance. Pro zaměstnance se zavazuje dbát na jejich zdraví a bezpečnost, zajistit a zlepšovat pracovní podmínky. Chce nabídnout všem rovné příležitosti, vést s nimi dialog, respektovat jejich soukromý život. Považuje za důležité, aby všem zaměstnancům byly poskytnuty informace a školení nezbytná pro řádný výkon jejich úkolů. Usiluje o to, aby se sociální zabezpečení rozšiřovalo a vztahovalo nejen na zaměstnance, ale také na jejich rodiny. Současně si společnost uvědomuje, že sociálně zodpovědný přístup vyžaduje předvídatost a schopnost rychle reagovat a adaptovat se na technologický rozvoj a změny v širokém měřítku. Sociální zodpovědnost společnosti je vyjádřena v dokumentech Sociální kodex a Etický kodex, které podepisují všichni zaměstnanci při svém nástupu.

Také pestrý výčet zaměstnaneckých výhod poukazuje na zájem organizace o své zaměstnance. Tyto výhody jsou charakteru finančního, vzdělávacího, ale řada výhod poskytovaných pracovníkům souvisí právě s péčí o jejich zdraví a duševní pohodu. Mezi takové patří například:

- Firemní lékařská péče
- Životní, úrazové pojištění
- Očkování proti chřipce (i pro rodinné příslušníky)
- Podpora během nemoci (3 tzv. „sickness dny“ na rok)
- Týden dovolené navíc
- Pracovní studijní volno během Vánoc
- Možnost anonymně kontaktovat SOS psychologickou linku v případě nouze, a další.

Artefakty v kultuře společnosti

Společnost má své logo, které je součástí její identity. Logo je tvořeno názvem a mottem společnosti a pomáhá prezentovat její výrobky, dokumenty, propagační a reklamní předměty, a to v mezinárodním měřítku. Důraz je kladen na jeho jednoduchost a čitelnost. Logo má modrou barvu, která je současně dominantní firemní barvou. Všechna důležitá sdělení společnosti jsou vždy napsána modrou barvou.

Rozsazení zaměstnanců v kancelářích poukazuje na evropské pojetí organizace pracoviště. Zaměstnanci dle zařazení svých pozic v hierarchii sdílí společné kanceláře v maximálním počtu pěti osob. Společnost nepodporuje pracovní prostředí uspořádané do stylu „open space“.

Symboly statusu

Kulturu společnosti charakterizuje také vybavení pracovního prostředí a předměty, které jsou poskytovány zaměstnancům. K těmto předmětům patří mobilní telefon, notebook, osobní vůz. Jejich kvalita, rozsah užívání a hodnota poukazují na význam zastávané pozice. Společnost v omezené míře umožňuje svým zaměstnancům využívat těchto služeb také pro soukromé účely.

4.1.7 Struktura společnosti

Organizační struktura společnosti je považována za jedno z jejích nejvýznamnějších know-how. Jasně vymezení procesů, popis pracovních činností, odpovědností a pravomocí, obsazení klíčových pozic profesionály zaručuje společnosti úspěšné dosahování cílů a naplňování vize. Organizační strukturu není možné podrobně popsat a zveřejnit, její formální strukturu lze nastínit následovně:

- V čele společnosti stojí *generální ředitel (jednatel společnosti)*, jenž je přímým nadřízeným manažerů všech ostatních oddělení a divizí.
- Společnost má několik *specializovaných oddělení*. Mezi specializovaná oddělení spadají např. oddělení nákupu, financí, personální oddělení, marketing, oddělení Medical, informačních technologií, podpory obchodu a další. Každé z uvedených oddělení je řízeno svým manažerem a má svoji vnitřní strukturu. Tyto oddělení poskytují služby napříč společností, jsou významné svou podpůrnou funkcí a některá také funkcí kontrolní. Zaměstnanci těchto oddělení vykonávají svoji práci v kancelářích budovy společnosti.
- *Obchodní divize neboli tzv. business units* jsou tvořeny týmem medicínských reprezentantů a jejich manažerů. Tyto divize jsou profilovány dle terapeutické oblasti, v níž propagují produkty společnosti. Je jim věnována zvláštní pozornost, neboť jejich výsledky ovlivňují postavení a prosperitu sanofi-aventis.

Specializovaná oddělení a obchodní divize stojí v hierarchii firmy na stejné úrovni, nejsou ve vztahu podřízenosti či nadřízenosti, ale základem jejich vzájemného postavení je spolupráce. Spolupráce mezi jednotlivými odděleními je zabezpečována manažery, kteří na svých pravidelných poradách koordinují aktivity s ohledem na specifika svých oddělení.

V rámci této formální struktury dochází také k vytváření neformálních struktur a vztahů. V sanofi-aventis tato neformálnost založená na osobních vztazích souvisí především s rozdílnou vysokou specializovaností oddělení a divizí. Neformální vztahy vznikají na

základě spontánních interakcí, hlavními faktory ovlivňující členství zaměstnanců v těchto neformálních skupinách jsou stejné zaměstnanecké pozice a funkce, a sdílení stejného oddělení.

Významnou roli hrají neformální vztahy především mezi zaměstnanci na pozici zvané medicínský reprezentant. Zaměstnanec na této pozici vykonává svoji práci z domova, odkud si plánuje své schůzky s klienty, druhá část jeho pracovní doby se odehrává na služebních cestách a návštěvách u klientů. Spojnici ke společnosti jako zaměstnavateli zabezpečují přímí nadřízení. Na společných školeních, seminářích a soustředěních je podporován vznik a rozvoj týmové spolupráce, dochází ke vzniku neformální skupiny a pocitu sounáležitosti. Manažeři jednotlivých divizí využívají tyto skupinové mechanismy k zvýšení a udržení pracovní motivace a plnění cílů společnosti. Neformální vztahy korespondující s hodnotami a normami společnosti jsou organizací podporovány.

4.1.8 Personální strategie - jaké zaměstnance společnost potřebuje?

Společnost sanofi-aventis věří, že lidé jsou důležitou součástí její prosperity a společné budoucnosti. Jejím cílem je zainteresovat každého zaměstnance na úspěchu společnosti a závazcích vůči veřejné zdravotní péči. Hledá zaměstnance, kteří mají zájem pracovat ve velké mezinárodní společnosti a jsou připraveni připojit se ke skupině sanofi-aventis, její kultuře, filozofii a hodnotám. Její zaměstnanci musí umět využít výzvy a příležitosti k dalšímu rozvoji své osobnosti a úspěchu společnosti. Požadavky na obsazování konkrétních pozic napříč společností vycházejí z popisu pracovních míst, zpracovává je přímý nadřízený s HR specialistou. Volné pracovní místo může vzniknout vytvořením nebo uvolněním pracovního místa, tj. odchodem či přeložením stávajícího pracovníka. Každá pozice je ve společnosti obsazována výběrovým řízením, primárně je volné pracovní místo nabízeno zaměstnancům – vnitřním zdrojům pracovních sil společnosti, není-li možné danou pozici obsadit interním kandidátem, hledá se vhodný uchazeč z vnějších zdrojů, a to inzercí na vlastních internetových stránkách, nebo prostřednictvím spolupráce s profesionální agenturou.

4.2 Proces adaptace zaměstnanců

4.2.1 Zajištění realizace procesu adaptace

Sanofi-aventis má zájem na tom, aby se zaměstnanci, které přijímá, brzy včlenili do pracovního procesu a sociálního prostředí firmy, aby pocítili od počátku zájem o svoji osobu, a reflektovali možnost dalšího rozvoje.

V realizaci procesu adaptace vzájemně spolupracují:

Oddělení Human Resources

Oddělení, které má na starost zabezpečení, účelné využití, neustálý rozvoj a řízení lidských zdrojů, se ve společnosti sanofi-aventis nazývá oddělení Human Resources, běžně označováno zkratkou „HR“. Úkolem oddělení je poskytování a koordinace personálních činností, tak, aby přispěly k zajištění výkonnosti a úspěšnosti organizace. Adaptační proces je odstartován tímto oddělením, které vypracovává jeho metodiku, koncepci nástupních dokumentů a personální příručky.

O zaměstnance pečují 4 specialisté:

- *Human Resources Director*, jehož posláním je podpora managementu společnosti, vytváření organizační struktury, řešení pracovních-právních záležitostí, korporátní projekty, reportuje o činnostech personálního oddělení
- *Compensation & Benefits Manager*, který koordinuje mzdovou agendu, zaměstnanecké benefity, spravuje administraci změn údajů zaměstnanců a odchodu zaměstnanců
- *Recruitment Manager*, jeho úkolem je získávání zaměstnanců, jejich nástup a integrace, stará se také o outsourcing zaměstnanců, koordinaci vzdělávacích aktivit a školení bezpečnosti práce, požární ochrany, řidičů.
- *Talent Development Manager*, který má na starosti koordinaci tréninkových plánů, přípravu vzdělávacích projektů – jejich organizování a vyhodnocování, je poradcem manažerů při tvorbě rozvojových plánů.

Manažeři (vedoucí) oddělení

Personální oddělení spolupracuje při vykonávání svých činností s manažery jednotlivých oddělení. Deleguje na ně odpovědnost za další průběh adaptace v rámci oddělení, které řídí a kde se nachází pozice nového zaměstnance. Manažeři koordinují průběh adaptačního procesu během nástupní praxe, provádí průběžné pohovory, nominují mentora a v závěru vyhodnocují úspěšnost procesu.

Mentor

Novému zaměstnanci je přidělen mentor, který je nominován na základě takových kritérií, jako je profesní odbornost, zkušenosti, pedagogické schopnosti, pracovní kázeň a časová zaneprázdněnost. Jeho úkolem je seznámit svého kolegu se vším, co potřebuje ke své práci. Ve společnosti je na mentora částečně delegována odpovědnost za adaptaci pracovní a sociální. Mentorský vztah trvá po celou zkušební dobu, na závěr vyplní mentor tzv. mentoring report, kterým prokáže, zda byly společně probrány všechny důležité oblasti. Za dobře odvedenou práci může mentor obdržet finanční odměnu. Mentorování je jeden z benefitů společnosti, kdy je zaměstnanci vyplacena odměna za pomoc při orientaci nového zaměstnance. Mentor je poučen svým nadřízeným jaké chování v rámci mentorského vztahu se od něj očekává. Personální oddělení mentory neproškoluje.

4.2.2 Objekty adaptačního procesu

Do všech adaptačních programů jsou zařazováni výhradně noví zaměstnanci vybraní z vnějších zdrojů. Zaměstnanci, kteří byli přeřazeni na jinou pozici, jsou adaptováni pouze pracovní, a to přímo na místě výkonu své práce, v tomto případě se personální oddělení na program nepodílí. Zaměstnanci, kteří se do zaměstnání vrací po dlouhodobé odmlce (dlouhodobá pracovní neschopnost, mateřská a rodičovská dovolená), jsou zařazeni do všech adaptačních programů.

4.2.3 Formální úprava adaptačního procesu

V sanofi-aventis není zpracována procedura samostatně upravující proces adaptace nových zaměstnanců a určující odpovědnost jednotlivých útvarů společnosti za konkrétní přínos v procesu. Vstupní školení je součástí lokálního standardního operačního postupu o vzdělávání CZ-HR-TRN-SOP-0011, který vymezuje odpovědnosti při kontinuálním vzdělávání zaměstnanců. Sanofi-aventis se zavazuje vytvářet pro své zaměstnance podmínky pro jejich další vzdělávání a všichni zaměstnanci nesou odpovědnost za svůj další profesní rozvoj. Směrnice definuje školení, jejichž absolvování je pro zaměstnance povinné bezprostředně po jejich nástupu, a školení, která se jsou opakovaná a provázána s dalším vzdělávání zaměstnanců. Průběžné hodnocení adaptačního procesu a jeho vyhodnocování není nikde formálně zakotveno.

4.2.4 Nástup nového zaměstnance

S procesem adaptace nejvíce souvisejí personální činnosti, které nástupu zaměstnance do společnosti předcházejí, tj. plánování, získávání, výběr a přijímání nového zaměstnance. Jedním z předpokladů úspěšné adaptace je správné definování požadavků při výběru zaměstnance, a jejich rozlišení na požadavky zásadní a na ty, které jsou pouze výhodou. Další související činnosti jsou navazující na adaptaci, jako je vzdělávání a rozvoj pracovníků, péče o zaměstnance, rozmísťování zaměstnanců. Nezbytná je provázanost všech těchto personálních činností. Jelikož nejsou předmětem mé bakalářské práce, zmíním se o nich pouze okrajově.

Zaměstnanec, který byl ve výběrovém řízení úspěšný, je o výsledku informován nejprve telefonicky a po vzájemné dohodě je sjednán den nástupu. Spolupráce s personálním oddělením je zahájena již před sjednaným dnem nástupu. Příslušný pracovník se s přijímaným zaměstnancem spojí a obeznámí ho s nástupními dokumenty, které po něm bude vyžadovat, zašle mu v elektronické formě personální dotazník zaměřený na zjištění základních osobních informací. Budoucí zaměstnanec má možnost ho vyplnit již před samotným nástupem ke společnosti a odeslat zpět nebo přinést osobně na předem sjednanou schůzku. Obdrží také popis náplně své práce. V sanofi-aventis se popis pracovního místa oficiálně nazývá „Job description“ a zaměstnanci umožní si již předem udělat představu o povinnostech spojených s jeho budoucí prací. Ke vzniku pracovního poměru prostřednictvím podpisu pracovní smlouvy a všech jejích náležitostí (popis pracovního místa, mzdový výměr) dojde v den oficiálního nástupu. Dnem nástupu také začíná proces adaptace trvající po stejně dlouhé období jako je zkušební doba – 3 měsíce.

4.2.3 Adaptační programy

Nový pracovník přichází ve svůj první pracovní den nejprve do personálního oddělení. Po vyřízení všech formálních a nezbytných aktů následuje **úvodní školení**, vedené pracovníky personálního oddělení Recruitment Manažerem a Compensation & Benefits Manažerem. Doba trvání úvodního školení jsou 2-3 hod, je ve formě prezentace a zaměstnanci jsou poskytnuty informace z následujících oblastí:

- Představení společnosti sanofi-aventis, její historie, současné postavení, poslání, vize, hodnoty, organizační struktura
- Představení klíčových oddělení včetně podrobného představení oddělení Human Resources

- Informace o nástupních dokumentech
- Informace o vstupních školeních
- Mentoring, seznámení s rolí mentora
- Odměňování a zaměstnanecké výhody, bonusové schéma
- Lokální intranet a jeho užitečné aplikace

Složka nástupních dokumentů

V rámci vstupního školení obdrží zaměstnanec také složku s veškerými dokumenty, jež musí prostudovat a stvrdit podpisem, současně je s jednotlivými dokumenty blíže seznámen.

Složka obsahuje:

- Personální dotazník (jen v případě, kdy ho neobdržel předem)
- Prohlášení poplatníka daně
- Sociální kodex
- Etický kodex
- Informace o místních podmínkách a rizicích
- Informace o e-learningových kurzech
- Informace o firemní lékařské péči a vstupní prohlídce
- Personální příručku
- Vstupní prezentaci personálního oddělení

V rámci vstupního školení je poučen o povinných e-learningových kurzech. Kurzy zajišťuje oddělení HR a zaměstnanec je absolvuje v prvních dnech po nástupu. Každý pracovník je absolvuje samostatně, přihlašovací údaje obdrží v emailové zprávě a lhůta pro absolvování je 21 dnů. Jako doklad o absolvování slouží certifikát vytvořený po dokončení kurzu. Všechna tato školení se periodicky opakují, tady je provázán adaptační program s koncepcí kontinuálního vzdělávání zaměstnanců.

Mezi povinná školení spadá:

- Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP)
- Požární ochrana (PO)
- Etický kodex skupiny sanofi-aventis
- Car Policy
- Ergonomie práce s počítačem

Další dvě školení, která také zajistí personální oddělení a která jsou povinna pro všechny zaměstnance bez ohledu na jejich odbornost, jsou školení vycházející ze zaměření podnikání společnosti:

- Proškolení v hlášení nežádoucích účinků léků
- Proškolení v zajišťování kvality léků

Lektory jsou specialisté zaměstnanci firmy - a školení je zařazeno do prvního nástupního dne dle časových možností lektorů.

V rámci úvodního školení obdrží zaměstnanec *personální příručku*, která obsahuje doplněné a rozvinuté informace z úvodní prezentace. Stručný obsah personální příručky uvádím v příloze č. 5.

Po ukončení úvodního školení je zaměstnanec předán manažerovi oddělení, do kterého nastupuje. Role personálního oddělení v procesu adaptace je naplněna a za další postup je odpovědný manažer a mentor.

4.2.4 Adaptační program na oddělení

Na své nové pracoviště přichází zaměstnanec v doprovodu manažera. Všichni zaměstnanci oddělení jsou již o nástupu nového kolegy informováni prostřednictvím emailu, který manažer zasílá s předstihem několika dnů či týdnů před dnem nástupu. Každý člověk potřebuje cítit, že je v novém prostředí očekáván a vítán. Manažer představí novému podřízenému všechny jeho spolupracovníky a uvede ho na jeho pracovní místo. Následuje vzájemné představení s mentorem. Mentor je z počátku praktický rádce, který pomůže zorientovat se v nové budově, oddělení, sjedná všechny důležité pomůcky, seznámí s předpisy a procedurami. Nového zaměstnance představí ve všech klíčových odděleních, s kterými bude v rámci vykonávání své práce spolupracovat. Mentor by měl svým chováním reprezentovat hodnoty společnosti a její poslání. V sanofi-aventis je mentor současně i školitelem v pracovních činnostech a tím, kdo postupně začleňuje pracovníka do pracovních a sociálních vztahů. Postupuje dle bodů uvedených v mentoring reportu (příloha č. 6).

S manažerem oddělení se pracovník setkává u prvního pohovoru zpravidla ještě týž den. V rámci tohoto pohovoru je detailně probrána náplň práce, povinnosti a očekávání spojená s pozicí zaměstnance. Je mu představen jeho tréninkový plán, který vychází z potřeb oddělení. Manažer zaměstnanci nastíní, jakým směrem se bude vyvíjet průběh nástupní doby, jak četná budou jejich setkání, jakou formou bude prováděno zapracování se. Manažer také zajistí všechna povinná úvodní školení v rámci oddělení, především

proškolení v globálních a lokálních standardních operačních postupech. Prostřednictvím manažera dochází k formální adaptaci, která nevychází z žádné lokální procedury, ale je koncipována jednotlivými vedoucími pracovníky.

Neformální adaptace vzniká ve vztazích s kolegy, je přirozenější a intenzivnější, bohužel často sehraje ale také úlohu negativní, kdy místo postupného předávání informací v rámci orientace je nový kolega nevhodným způsobem upozorňován na všechny problémy, které se ve společnosti vyskytují, může být vztažen do osobních sporů, a nejhorším důsledkem negativních nálad může být jeho odchod.

Částečně odlišný je adaptační program u pozic medicínských reprezentantů. Tito zaměstnanci pracují zcela samostatně a nejsou v denním kontaktu s prostředím společnosti. Tréninkový plán je koncipován tak, že veškerá školení proběhnou v prvním týdnu a v dalších týdnech je zaměstnanec v denním kontaktu se svým mentorem a přímým nadřízeným, v tomto případě regionálním manažerem. U těchto zaměstnanců probíhají četná soustředění a školení, při nichž se setkávají s dalšími důležitými kolegy a je při nich posilována sounáležitost a loajalita ke společnosti, která je u těchto zaměstnanců reprezentující společnost mezi klienty nezbytná.

4.2.5 Vyhodnocení adaptačního procesu ve společnosti

Postup při průběžném hodnocení a závěrečném vyhodnocování adaptačního procesu není stanoven určitou procedurou. Již zmíněná směrnice o vzdělávání stanovuje, jaké doklady, certifikáty a oficiální dokumenty budou požadovány po absolvování vzdělávacích aktivit a v jaké formě bude vedena dokumentace o vzdělávání zaměstnanců. Pokyny se vztahují pouze na ta vstupní školení a kurzy, která jsou součástí této směrnice. Pracovníci personálního oddělení se formálně na hodnocení adaptačního procesu nepodílí, informace získávají jen nahodile, neformálním rozhovorem při setkání se zaměstnancem v prostředí firmy.

Manažeři oddělení si stanovují vlastní kritéria, na jejichž základě nově přijaté pracovníky hodnotí, a to převážně vzhledem k pracovnímu místu. Během zkušební doby jim věnují zvýšenou pozornost, plánují krátké pohovory, ale také získávají informace a názory od ostatních zaměstnanců, kteří s nováčkem spolupracují, a především konzultují dílčí úspěšnost s mentorem. Není vedena žádná dokumentace, mapující průběh adaptačního procesu a jeho výsledky, vedoucí oddělení si stejně jako personální oddělení vedou osobní složky svých podřízených, součástí osobní složky je také záznam o plnění školení a tréninkového plánu a rovněž osvědčení o absolvování jednotlivých školení.

Závěr adaptačního procesu představuje rozhodnutí vedoucího pracovníka o setrvání nově přijatého zaměstnance na oddělení. Mentor zhodnotí průběh procesu prostřednictvím mentoringu reportu, který odevzdá svému nadřízenému a ten si může u nového pracovníka ověřit, zda skutečně došlo ke splnění všech bodů reportu.

Po uplynutí tříměsíční zkušební doby je adaptační proces ukončen, zaměstnanec si stanoví v rámci individuálního rozvojového plánu své osobní cíle, které bude pro příští půl rok plnit nad rámec své pracovní náplně a na základě nichž bude hodnocen. Navržené osobní cíle musí být schváleny manažerem, jeden rozvojový úkol musí být směřován k hodnotám společnosti. Proces adaptace plynule přechází v systematické vzdělávání a hodnocení zaměstnanců.

5 ZHODNOCENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU A NÁVRHY KE ZLEPŠENÍ JEHO EFEKTIVITY

5.1. Koncepce procesu adaptace ve společnosti

Společnost sanofi-aventis vyžaduje od zaměstnanců maximální úsilí při plnění svých pracovních úkolů, ztotožnění se s kulturou a se strategií společnosti, otevřenost vůči změnám. Uvědomuje si, že zaměstnanci leckdy pracují pod velkým tlakem. Její strategií je vytvořit zaměstnancům pracoviště, ve kterém se budou cítit dobře a budou ochotni většího osobního nasazení a také budou připraveni společnosti pomoci v případě potřeby. Zaměstnancům poskytuje řadu nadstandardních výhod, dbá na jejich další rozvoj a možnost budování profesní kariéry. O své zaměstnance pečuje od počátku vzniku pracovního poměru. Proto investuje čas také do adaptace nových zaměstnanců, kterou nepodceňuje.

Existence adaptačního procesu ve společnosti, jako je sanofi-aventis, je nezbytná. Společnost je mezinárodní, řídí se jak globálními, tak lokálními předpisy, směrnicemi, postupy. Chování zaměstnanců ovlivňuje také řada etických a sociálních kodexů, neboť společnost působí v dnes tolik diskutované oblasti prodeje léků. Bez systematického začleňování by se nový zaměstnanec pravděpodobně nebyl sám schopen zorientovat v této problematice a pracovat v souladu s kodexy. Délka adaptačního procesu koresponduje s délkou zkušební doby. Neznamena to ale, že by byl zaměstnanec po uplynutí této doby, ponechán napospas svým pracovním povinnostem bez dozoru. Je možno říci, že pracovní adaptace pokračuje v určité formě i nadále, zaměstnanec má stále možnost konzultací, je více kontrolován. Adaptace sociální a na adaptace na firemní kulturu jsou ukončeny po uplynutí zkušební doby.

Za nejdůležitější nedostatek adaptačního procesu v sanofi-aventis považují neexistenci jednotné procedury, lokálně nazývané standardní operační postup, která by celý proces upravovala z hlediska rozdělení kompetencí, obsahové stránky, vyhodnocování. Procedura by definovala požadavky na vedení dokumentace a záznamu o celém procesu. Také by měl být upraven i proces readaptace při převedení zaměstnance na jiné pracovní místo, který je v sanofi-aventis trochu opomíjen. Z mého pozorování vyplývá, že i bez formální procedury proces funguje systematicky a je plynule provázán s ostatními vzdělávacími aktivitami. Odpovědnost, jež je delegována na manažery oddělení, je ale vede-

na jejich intuici a zkušenostmi, kterými řídí vlastní proces na svém oddělení. Může se tak stát, že jednotlivá oddělení předají svým novým zaměstnancům pouze to, co je stěžejní jen z hlediska jejich funkce, anebo se zaměří pouze na roviny pracovní adaptace. Proces adaptace napříč odděleními není sjednocen. Stejně rezervy má také vyhodnocování adaptačního procesu, které se děje nesystematicky a nahodile a v každém oddělení rozdílně. Procedura by vymežila komplexní pohled na problematiku adaptačního procesu, z kterého by všichni aktéři při realizaci vycházeli.

Jako další přínos bych navrhovala větší zapojení specialistů z personálního oddělení, kteří by měli mít zmapovaný průběh adaptace na jednotlivých odděleních a neměli by chybět ani při závěrečném zhodnocení adaptačního procesu ve formě rozhovoru se zaměstnancem. Doporučila bych také proškolení manažerů a mentorů. Konkrétním doporučením se budu věnovat později.

Adaptační programy

Skutečnost, že je o nového zaměstnance projevován zájem již před samotným dnem nástupu, může pozitivně ovlivnit další průběh adaptace. Zaměstnanec je v kontaktu s pracovníkem personálního oddělení, má možnost se blíže seznámit se svoji pracovní náplní, může osobně personální oddělení navštívit. To přispívá k jeho vědomí, že je o něj zájem a je žádán. Je obeznámen s nástupními dokumenty, které si musí obstarat sám, má prostor k jejich vyřízení již před uzavřením pracovního poměru. Společnost neposkytuje personální příručku před uzavřením smlouvy, vede jí k tomu fakt, že příručka obsahuje již příliš důvěrné informace o společnosti. Informace, které získává zaměstnanec před svým nástupem, bych doporučila obohatit o tu část personální příručky, která se zabývá představením společnosti, včetně její historie, současného stavu a hodnot. Tímto umožní zaměstnanci si vytvořit o společnosti představu a ten na vstupní školení přijde částečně připraven, s eventuelními dotazy. Příručka je pro zaměstnance dostupná také na lokálním intranetu.

Vstupní školení přináší všechny důležité informace, je obohacené o prezentaci, zaměstnanec obdrží důležité materiály včetně personální příručky, kterou si může v klidu doma projít. Personální příručka je oproti vstupní prezentaci obsáhlejší, sníží se tak riziko, že budou některé informace zapomenuty a ušetří se čas při vstupním školení, které by mohlo být příliš rozsáhlé a únavné. Vzhledem k tomu, že přísun informací během prvního dne je obrovský, doporučila bych další dvě odborná proškolení zařadit do následujících dnů, kdy se také sníží zaměstnancova nejistota a obava z neznámého prostředí a bude schopen lepší soustředěnosti.

Velmi důležité je také to, že nový pracovník nepřichází na oddělení sám, ale v doprovodu manažera, který si jej převezme z personálního oddělení. Na oddělení je očekáván, neboť všichni kolegové jsou o jeho nástupu informováni. Manažer informuje předem také další pracovníky společnosti, v jejichž kompetenci je vytváření přístupů do lokálních aplikací, vydání přístupové karty, předávání osobních předmětů jako např. notebook nebo telefon apod. Díky předávání informací jsou všechny důležité věci připraveny již v den nástupu a nevzniká tak nepříjemné omezení nového zaměstnance v jeho činnosti nebo situace, kdy by si musel sám tyto věci zařizovat.

Každé oddělení má také své zvyklosti a nepsané zákonitosti, jak řešit určité situace a jak při nich postupovat. V prvních dnech, a nejen v nich, se musí zaměstnanec seznámit s velkým množstvím informací a s mnoha kolegy, některé postupy na oddělení mohou být odlišné od všeobecných postupů dostupných na intranetu. Z toho důvodu bych doporučila, aby v rámci adaptace na oddělení byla vytvořena také personální příručka, vztahující se pouze k místním procesům a postupům, jinými slovy „jak se u nás co dělá“, s důrazem kladeným na speciální odlišnosti. Význam příručky oddělení je stejný jako v případě nástupní brožury poskytované personálním oddělením, mimo jiné by vedla k větší samostatnosti nového zaměstnance.

Ve společnosti je také znát zájem manažerů o své nové podřízené, kterým v prvních dnech věnují dostatek pozornosti.

5.2 Návrhy k programu mentoringu ve společnosti sanofi-aventis

Ve společnosti je v rámci adaptačního procesu uplatňována výše popsaná forma mentoringu. Mentoring je nástroj, který může významně přispět k úspěšnosti adaptace nového zaměstnance, k rozvoji jeho motivace a loajality s firmou. Spolupráce mentora s menteeem může trvat i celý rok a podporovat rozvoj obou jmenovaných. Ve společnosti je mentoring zaměřený spíše prakticky, úkolem mentora je pomoci novému zaměstnanci v orientaci na novém pracovišti, uvést ho do společnosti zaměstnanců, zprostředkovat mu důležité informace a postupy, přiblížit kodexy společnosti. Je zvykem, že mentor je současně školitelem, koučem a konzultantem stran pracovních úkolů. Mentorování je po třech měsících ukončeno a finančně odměněno. Ostatní zaměstnanci vesměs zastávají ten názor, že kdo je odměněn, je také povinen se o nového zaměstnance postarat, a přenechávají zodpovědnost za zaškolení nového zaměstnance převážně na mentorovi. Za-

městnanci, kteří jsou nominováni pro roli mentorů u konkrétních nových kolegů, nejsou speciálně proškoleni, kromě mentoring reportu neexistují jednotné pokyny. Jsou nominováni manažerem na základě jeho úsudku.

V mezinárodní společnosti jako je sanofi-aventis, která má několik úrovní řízení, složitou organizační strukturu, nadnárodní firemní kulturu a kde je činnost zaměstnanců regulována řadou globálních a lokálních procedur, považuji za nezbytné vytvoření fungujícího vztahu mentora a menteeho. Mentoring nesmí být trénink ani koučink, musí vést k lidskému rozvoji, urychlit učení a rozvoj menteeho. Vztah by měl mít přátelský charakter a nemá být ovlivněn postavením účastníků v hierarchii struktury firmy.

Návrhy k činnosti personálního oddělení v rámci mentoringu

Personálnímu oddělení bych doporučila vytvořit systematický koncept mentoringu, který by byl formálně zpracován a stal se jednou z lokálních procedur. Posláním konceptu je vymezit způsob mentoringu ve společnosti, definovat odpovědnosti, vymezit roli mentorů, pojmenovat požadavky na jejich kompetence a osobnostní charakteristiky. Součástí konceptu musí být také časové vymezení jednotlivých fází a způsob vyhodnocování. Personální oddělení by mělo věnovat větší pozornost volbě zaměstnance, který se stane mentorem. Mentoři by měli být proškolení, aby porozuměli poslání mentoringu a znali tu část odpovědnosti za proces adaptace nového zaměstnance, která připadá právě jim. Pro větší úspěšnost mentoringu bych doporučila vytvořit si jakousi databázi zaměstnanců vhodných pro roli mentora a speciálně vycvičených např. prostřednictvím spolupráce s externími společnostmi, které se profilují konkrétně na výcvik mentorů.

Mentorův profil a role

Charakteristiky zaměstnance, které považuji za důležité předpoklady pro vykonávání role mentora, jsou: schopnost vzbuzovat důvěru, schopnost naslouchat, být otevřený, schopný respektovat diskrétnost, umět předávat znalosti, motivovat, vzbuzovat autoritu. U společnosti by tento člověk měl pracovat již několik roků a společnost znát. Ostatními zaměstnanci i vedoucími pracovníky musí být uznávaný jako profesionál. On samotný musí mít uspokojení z rozvoje a vedení druhých lidí, zajímat se o druhé bez ohledu na jejich postavení či věk. Mentor musí umět udržet vztah plynulý, flexibilní, podněcovat vzájemnou diskusi a poskytovat zpětnou vazbu. Jeho role je aktivní, nepostupuje pouze podle psaného návodu, ale reaguje na všechny aktuálně vzniklé situace. Současně

musí dokázat uhlídat, aby se vztah nestal příliš osobním a nefungoval na bázi psychologického poradenství, aby za svého menteeho nepřebíral odpovědnost při jeho rozhodování či plnění pracovních povinností.

Bude-li mentorem takový zaměstnanec, který je otevřený vůči novým zkušenostem a má zájem o nové poznatky, potom získá díky této roli možnost prohloubení znalostí, procvičí se v komunikaci a vedení lidí, a to i nad rámec té oblasti společnosti, v níž se pohybuje.

Role manažera (vedoucího oddělení) při mentoringu

Manažer oddělení má jasnou představu o výkonu svého podřízeného, o jeho pracovních kompetencích a rozvoji. S mentorem by měl definovat cíle, které od mentoringu očekává. Dále by měl mentora při jeho další činnosti podporovat, nikoliv však kontrolovat nebo zasahovat. V rámci úvodního adaptačního pohovoru seznámí nového zaměstnance s programem mentoringu, vysvětlí cíle a praktické aspekty, objasní roli mentora. Doporučila bych zapojit do této edukace nového zaměstnance specialisty z personálního oddělení. Nový zaměstnanec, který je do programu mentoringu zařazen, musí být motivován ke spolupráci, musí vědět, jaký přínos bude spolupráce pro něho mít, co vše může od mentora očekávat a naopak, které služby mu mentor poskytovat nebude.

Při plánování a vymezení času jednotlivých fází mentoringu bych doporučila spolupráci personálního oddělení, manažerů a mentorů. Samotný průběh bude rozdílný v závislosti na pozici menteeho, na skutečnosti zda se jedná o úplného nováčka, nebo člověka přeřazeného na jinou pozici, na míře kompetencí a potenciálu, které se k dané pozici vážou. Jako optimální délku trvání mentorského vztahu bych navrhla 12 měsíců. V první fázi musí být ponechán dostatek prostoru k vytvoření základu partnerství mezi oběma aktéry, musí si vzájemně vyjasnit svá očekávání a představy o společné práci. Intenzita vzájemného kontaktu a setkávání v následujících fázích bude dohodnuta a dále individuálně modifikována v závislosti na situaci. Ukončení mentoringu by mělo být vzájemně dohodnuto oběma stranami.

Současné nastavení mentoringu pouze po dobu 3 měsíců shledávám nedostačující z toho důvodu, že nový zaměstnanec v sanofi-aventis má náročný úkol vyškolit se v rámci své pozice a současně se zorientovat v mnohdy složitých systémech společnosti, k čemuž potřebuje mnohem více prostoru a času.

Sanofi-aventis má zájem na realizaci mentoringu, dokonce řadí odměňování za roli mentora mezi své zaměstnanecké benefity, proto by měl být tento nástroj aplikován co nejvíce účelně a důkladně.

ZÁVĚR

Společnost sanofi-aventis na svých internetových stránkách prezentuje, že lidé jsou důležitou součástí její prosperity a společné budoucnosti. Jako svůj cíl uvádí zainteresovat každého zaměstnance na úspěchu společnosti a jejím závazku vůči zdravotnictví. Svým zaměstnancům slibuje profesionální růst a rozvoj schopností a talentu (www.sanofi-aventis.cz, cit. 3. 3. 2010). Toto prohlášení je současně závazkem společnosti k péči o zaměstnance, k jejich podporování a k motivaci ztotožnění se s kulturou a cíli společnosti.

Cílem mé práce bylo zaměřit se na personální činnost, která je pro vývoj vztahu zaměstnance a organizace z mého pohledu rozhodující, touto činností je adaptace a orientace zaměstnanců.

Sanofi-aventis si svých zaměstnanců váží, uvědomuje si jejich potenciál a snaží se jejich pracovní výkon obohatit a zpestřit. Zaměstnanci jsou srozuměni s tím, že je po nich požadován maximální výkon, velké osobní nasazení a loajalita. Tito lidé jsou nositelé kultury organizace, která je záměrně vytvořena a její vývoj není ponechán náhodě. Především na jejich přístupu záleží, jakým směrem se společnost bude do budoucna ubírat, jak se podaří naplnit její cíle a jakého postavení na veřejnosti dosáhne. Společnost si tuto skutečnost také uvědomuje a věnuje pozornost aktivitám jako je plánování zaměstnanců, výběr a přijímání. Nové zaměstnance se snaží co nejdříve začlenit do pracovní skupiny a připravit na jejich pracovní výkon. Pozorování ukázalo, že proces adaptace a orientace, který je ve společnosti realizován, probíhá plynule a systematicky, ale není zaštitěn žádnou formálně zpracovanou procedurou. Neexistence formálně nastavených kritérií nejenže neumožní sledování efektivity adaptace, ale ani systematické vyhodnocení procesu. Personální oddělení přenechává velkou část zodpovědnosti za průběh procesu manažerům oddělení a proces aktivně řídí pouze v prvních dnech. Snahou každého manažera je co nejlépe nového zaměstnance připravit na jeho pracovní výkon a zajistit, aby co nejdříve dosahoval prvních pracovních výsledků. Společnost bere v potaz časové zaneprázdnění manažerů oddělení, v jehož důsledku se novému zaměstnanci nemohou věnovat tak intenzivně, jak je v prvních týdnech po nástupu nezbytné, proto využívají nástroje mentoringu. Mentoring má své rezervy, které ve své práci pojmenovávám. V podstatě je zaměřen příliš technicky a nabízí praktické rady, nikoliv však prostor k vytvoření hodnotnějšího vztahu mezi mentorem a mentem. Mentor pokrývá oblast pracovní a sociální adaptace. Adaptace do kultury společnosti je

spíše opomíjena nebo probíhá na pozadí ostatních dvou. Vlivem nedostatečné komunikace a spolupráce jednotlivých stran při začleňování nového zaměstnance nejsou předávány prvky kultury v dostatečné míře. Cestou k nápravě by mohlo být propracování procedury, definování cílů, zefektivnění programu mentoringu.

Závěrem lze shrnout, že navzdory všem nedostatkům v realizaci procesu adaptace a orientace, je v sanofi-aventis o nového zaměstnance od prvního dne postaráno, jednotlivé strany si uvědomují, jak nezbytně důležité je věnovat novému zaměstnanci svůj čas a vzbudit u něj pocit zájmu od prvního dne jeho působení u společnosti. Přestože příslušní pracovníci nejsou řízeni formálními předpisy, aktivně se angažují na začlenění zaměstnance do své pracovní skupiny a není jim lhostejné, jak se v ní také zaměstnanec cítí.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A DALŠÍCH ZDROJŮ:

1. ANTOŠOVÁ, M. *Obsah adaptačního procesu*. Moderní řízení, 2004, č. 10, str. 71 - 72.
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 800 s. Edice neuvedena. ISBN 978-80-247-1407-3
3. BAKEŠOVÁ, M. a kol. *Základy organizačního chování*. 1.vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouc, 2006. Edice neuvedena. ISBN 80-244-1449-X.
4. BARTOŇKOVÁ, H., ŠIMEK, D. *Andragogika, studijní texty pro distanční studium*. 1. vyd. Olomouc: 2002
5. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 3.vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2009. 798 s. Edice neuvedena. ISBN 978-80-7261-169-0.
6. BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1.vyd. Olomouc: Rubico, s.r.o., 1996. 343 s. Edice neuvedena. ISBN 80-85839-09-1.
7. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4.vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2007, 398s. Edice neuvedena. ISBN 978-80-7261-168-3.
8. KUBÁTOVÁ, H. *Obecná sociologie*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2008. 109 s. Studijní opory. ISBN 978-80-244-2024-0.
9. LUKAŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kolektiv. *Organizační kultura*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 176 s. Edice neuvedena. ISBN 80-247-0648-2.
10. MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. *Moderní personální management*. 1. vyd. Jinočany: Nakladatelství H&H Vyšehradská, s.r.o., 2000. 173 s. Edice neuvedena. ISBN 80-86022-65-X
11. NAKONEČNÝ, M. *Úvod do psychologie*. 1. vyd. Praha: Academia, 2003. 507 s. Edice neuvedena. ISBN 80-200-0993.
12. NOVÝ, I., SURYNEK, A. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2002. 182 s. Edice neuvedena. ISBN 80-247-0384-X.
13. PETRUSEK, M. a kol. *Sociologie*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1994. 118 s. Edice Učebnice pro střední školy. ISBN 80-04-26588-X.
14. *Profil společnosti sanofi-aventis, s.r.o.* [online]. Poslední revise dne 20. 2. 2010 [Cit. 13. 12. 2009]. Dostupné pouze na lokálním intranetu sanofi-aventis: http://isacz.sanofi-aventis.com/Pages/Home_cz_CZ.aspx
15. PROVAZNÍK, V. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002. 228 s. Edice neuvedena. ISBN 80-247-0470-6.

16. STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2003. 146 s. Edice neuvedena. ISBN 80-7261-097-X.
17. Úplné znění zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, podle stavu k 7. 7. 2008. Ostrava: Sagit, a.s., 2008. ISBN 978-80-7208-692-4.
18. VÁGNEROVÁ, M. *Základy psychologie*. 1.vyd. Praha: Karolinum, 2005. 356 s. Edice neuvedena. ISBN 80-246-0841-3.
19. *Vítejte u sanofi-aventis, s.r.o.* [online]. Poslední revize dne 1. 1. 2010 [Cit. 3. 3. 2010]. Dostupné z <http://www.sanofi-aventis.cz/live/cz/cs/index.jsp>

SEZNAM PŘÍLOH

1. Postup manažera při řízení adaptace nového pracovníka
2. Vybrané položky pro soubor písemných materiálů - orientační balíček
3. Položky doporučované k zahrnutí do souboru písemných materiálů pro celoorganizační orientaci
4. Položky doporučované k zahrnutí do souboru písemných materiálů pro orientaci týkající se útvaru (organizační jednotky) a pracovního místa
5. Obsah personální příručky pro nového zaměstnance společnosti sanofi-aventis, s.r.o.
6. Mentoring report používaný ve společnosti sanofi-aventis, s.r.o.

Příloha č. 1: Postup manažera při řízení adaptace nového pracovníka



Příloha č. 2

Vybrané položky pro soubor písemných materiálů - orientační balíček

- současné organizační schéma organizace,
- perspektivní (projektované) organizační schéma organizace,
- plán (mapa) organizace a jejího zařízení,
- klíčové termíny specifické pro odvětví, organizaci a/nebo příslušné zaměstnání (pracovní místo),
- příručka informující o politice organizace,
- kopie kolektivní smlouvy,
- materiál obsahující popis pracovního místa a informace o specifických cílech příslušného pracovního místa,
- seznam podnikových svátků (volných dnů),
- seznam zaměstnaneckých výhod organizace (popř. jednotlivá menu, tzv. kafetéria systému zaměstnaneckých výhod),
- kopie formulářů pro hodnocení pracovního výkonu pracovníků a informace o termínech a procedurách hodnocení,
- kopie jiných formulářů používaných pracovníky,
- přehled možností vzdělávání v organizaci,
- zdroje informací (různé informační přehledy) detailní informace o tom, jak postupovat v případě nouze či nebezpečí na pracovišti, informace o prevenci nehod,
- ukázka každé z důležitých publikací (novin) organizace,
- telefonní čísla a adresy klíčových pracovníků organizace a další důležitá telefonní čísla (policie, hasiči, apod.),
- informace o pojištění pracovníků.

Příloha č. 3

Položky doporučené k zahrnutí do souboru písemných materiálů pro celoorganizační orientaci

Přehled informací o organizaci

- písemné uvítání nového pracovníka,
- výše kapitálu, trendy, cíle, priority a problémy,
- tradice, zákazníci, normy chování, normy výkonu,
- současné specifické funkce organizace,
- výrobky a/nebo služby a obsluhování zákazníků,
- postup při poskytování výrobků a/nebo služeb zákazníkům,
- rozsah různorodých aktivit,
- organizace, struktura a vztah organizace a jejích částí,
- hierarchie řízení organizace,
- informace o klíčových vedoucích pracovnících,
- vztahy ke společnosti a vnějšímu prostředí, očekávání a aktivity.

Přehledná informace hlavních rysech politiky a procedurách

Odměňování

- tarify a tarifní třídy,
- odměny za přesčasovou práci,
- odměny během dovolené a příplatky na dovolenou,
- příplatky za směnovou práci,
- způsob vyplácení mezd a platů,
- srážky ze mzdy – povinné a volitelné,
- možnost úhrady vadných výrobků a jejich cena,
- slevy na výrobky či služby organizace,
- zálohy na mzdu/plat,
- možnost půjček,
- náhrady pracovních výdajů,
- možnosti vyřizování daňových záležitostí za zaměstnance.

Zaměstnanecké výhody

- pojištění: zdravotní a zubní péče,
životní,
pro případ pracovní neschopnosti,
kompenzace škod zaměstnancům,
- svátky a dovolená (např. státní, církevní, narozeniny aj.),
- poskytování volna: onemocnění pracovníka, onemocnění v rodině, úmrtí v rodině, mateřství, vojenská služba, plnění povinností ve veřejném zájmu, jiné naléhavé případy,
- důchodové (penzijní) zabezpečení (podnikové důchody),
- možnost vzdělávání v organizaci (na pracovišti, mimo pracoviště),
- poradenské služby pro pracovníky,
- stravování pracovníků,

- rekreační a společenské aktivity pro pracovníky a jejich rodiny,
- jiné služby poskytované pracovníků.

Bezpečnost při práci a předcházení nehodám

- potřebné informace o bezpečnostních zařízeních, plán jejich rozmístění,
- zdravotnická zařízení a první pomoc,
- tělovýchovná a rekreační střediska,
- bezpečnostní prevence,
- postup hlášení nebezpečí,
- prevence požárů a požární kontrola,
- postup při úrazech a hlášení úrazů,
- klíčové předpisy týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,
- potřeba lékařského vyšetření, jeho časový plán,
- požívání alkoholu a drog při práci.

Pracovní vztahy a odbory

- termíny a podmínky pro přezkoumávání zaměstnaneckých záležitostí,
- umíst'ování, přemíst'ování a povyšování pracovníků,
- termíny přezkoumávání dovedností a pracovního chování,
- hlášení onemocnění a opožděných příchodů,
- práva a odpovědnost pracovníků,
- práva vedoucích pracovníků (manažerů) a vedoucích pracovních skupin,
- vztahy k nadřízeným a odborovým předákům,
- možnosti sdružování pracovníků,
- kolektivní smlouva a politika organizace,
- kontrola a hodnocení pracovního výkonu pracovníků,
- disciplinární záležitosti a disciplinární tresty,
- postup týkající se podávání a vyřizování stížností pracovníků,
- ukončení pracovního poměru (rezignace, výluka, propuštění, penzionování),
- obsah a aktualizace osobních záznamů,
- komunikace: komunikační kanály (vzestupný, sestupný), systém projednávání návrhů, zveřejňování materiálů na vývěškách, informování o nových nápadech,
- hygiena a uklízení na pracovištích,
- používání ochranných pomůcek, jmenovek a stejnokrojů,
- přinášení a odnášení věcí do prostor organizace a z prostor organizace,
- politické činnost na půdě organizace,
- hazardní hry na půdě organizace,
- jak se stavět k fámám.

Zařízení organizace

- průvodce zařízeními organizace,
- stravování a jídelny pro pracovníky,
- prostory, kde je zakázáno jíst,
- vchody pro pracovníky,
- zakázaná území (např. pro vjezd autem),
- parkování,
- první pomoc,
- odpočívárny a hovorny,
- výdej materiálů a nářadí.

Ekonomické faktory

- náklady škod podle vybraných položek,
- ztráty způsobené krádežemi,
- obchodní zisk,
- mzdové náklady (resp. náklady práce),
- náklady na vybavení,
- náklady související s absencemi, pozdními příchody a úrazy.

Příloha č. 4

Položky doporučené k zahrnutí do souboru písemných materiálů pro orientaci týkající se útvaru (organizační jednotky) a pracovního místa

Funkce útvaru, organizační jednotky

- cíle a současné priority,
- organizace a struktura,
- činnost,
- vztah k činnosti ostatních útvarů,
- vztahy jednotlivých pracovních míst v rámci útvaru.

Pracovní povinnosti a odpovědnost

- detailní vysvětlení práce založené na platném popisu pracovního místa a charakteristika očekávaných výsledků,
- vysvětlení významu pracovního místa a vztahu konkrétního místa k ostatním pracovním místům v útvaru i v celé organizaci,
- diskuse o obvyklých problémech, jak se jim vyhnout a překonávat je,
- normy pracovního výkonu a pravidla hodnocení pracovníků,
- denní pracovní doba pracovní režim,
- potřeba a požadavky na přesčasovou práci,
- mimořádné povinnosti (např. uložení práce za účelem pokrytí úkolů nepřítomného pracovníka),
- požadované záznamy a hlášení,
- jak vyřazovat zařízení (stroje, nástroje apod.),
- informace o tom, kde a jak je možné dostat nástroje, požádat o údržbu nebo opravu zařízení,
- druhy existující pomoci, kde a jak o ni žádat,
- vztah ke státním inspektorům.

Politika, postupy, pravidla, omezení

- pravidla specifická pro pracovní místo a/nebo útvar,
- jak jednat v naléhavých případech (v případech nouze),
- bezpečnostní předpisy a prevence nehod,
- hlášení nebezpečí a nehod,
- pořádek a hygiena na pracovišti, úklid,
- bezpečnost, problém krádeží a související peněžní ztráty,
- vztah k lidem zvenčí (např. řidičům),
- jídlo, kouření, žvýkání apod. v prostorách útvaru,
- odnášení věcí z útvaru,
- kontrola a omezování škod (např. omezení kouření),
- hodiny (píchačky) a karty pro záznam docházky,
- přestávky v práci,
- přestávka na oběd, její délka umístění,
- vyřizování soukromých telefonních hovorů,
- odebírání materiálu a vybavení,

- zkoumání a hodnocení pracovního výkonu pracovníků,
- nabídka pracovního místa a žádost o přemístění,
- chození do soukromých automobilů během pracovní doby.

Průvodce útvarem

- odpočívárny, šatny, sprchy,
- požární hlásiče a hasicí přístroje,
- hodiny pro záznam docházky (píchačky),
- zámky,
- povolené vchody a východy,
- vodovodní kohoutky (zdroje pitné vody) a systémy pro mytí očí,
- stanoviště a úseky jednotlivých vedoucích pracovníků (mistrů),
- výdej materiálu a stanoviště údržbářů/opravářů,
- kanceláře pracovníků zajišťujících hygienu a bezpečnost,
- kuřárny, prostory, kde je dovoleno kouřit,
- umístění služeb pro pracovníky útvaru,
- balíček první pomoci.

Představení pracovníků útvaru

Příloha č. 5

Obsah personální příručky pro nového zaměstnance společnosti sanofi-aventis, s.r.o.

1 HISTORIE SPOLEČNOSTI, NAŠE HODNOTY

- 1.1 Historie společnosti
- 1.2 Hodnoty společnosti
- 1.3 Naše poslání
- 1.4 Organizační struktura společnosti sanofi-aventis, s.r.o.

2 PRAVIDLA NÁBORU A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ

3 PRACOVNÍ SMLOUVY

- 3.1 Náležitosti pracovní smlouvy
 - 3.1.1 Zákaz výkonu výdělečné činnosti
 - 3.1.2 Vysílání na pracovní cesty
- 3.2 Mzdový výměr
- 3.3 Popis pracovní činnosti

4 PRVNÍ DEN V ZAMĚSTNÁNÍ

- 4.1 Vstupní školení
- 4.2 Přidělení firemního majetku
- 4.3 Evidenční složka zaměstnance
- 4.4 Pravidla vstupu do budovy

5 MENTORING

6 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY

- 6.1 Podpora během nemoci
- 6.2 Stravenky / Stravné
- 6.3 Životní pojištění
- 6.4 Penzijní připojištění
- 6.5 Firemní lékařská péče
- 6.6 Výuka cizích jazyků
- 6.7 Ocenění dlouhodobé spolupráce
- 6.8 Sales Champion
- 6.9 Mentorship
- 6.10 Referral Reward
- 6.11 Benefit pro nastávající matky – reprezentantky
- 6.12 Očkování zaměstnanců proti chřipce

7 PLACENÉ A NEPLACENÉ VOLNO

- 7.1 Řádná dovolená
- 7.2 Pracovní volno s náhradou / bez náhrady mzdy
 - 7.2.1 Vyšetření nebo ošetření zaměstnance ve zdravotnickém zařízení
 - 7.2.2 Narození dítěte
 - 7.2.3 Doprovod
 - 7.2.4 Úmrtí rodinného příslušníka
 - 7.2.5 Vlastní svatba, svatba dětí a rodičů
 - 7.2.6 Přestěhování zaměstnance, který má vlastní bytové zařízení
 - 7.2.7 Nepředvídatelné přerušení provozu nebo zpoždění hromadných dopravních prostředků
 - 7.2.8 Znemožnění cesty do zaměstnání z povětrnostních důvodů nehromadným dopravním prostředkem
 - 7.2.9 Vyhledání nového místa před skončením pracovního poměru

- 7.3 Seznam volných dnů podle Zákoníku práce
- 7.4 Seznam státních svátků
- 7.5 Mateřská / rodičovská dovolená

8 NEPŘÍTOMNOST Z DŮVODU NEMOCI

- 8.1 Nahlášení nepřítomnosti
- 8.2 Nemocenské dávky
 - 8.2.1 Ochranná lhůta
 - 8.2.2 Délka neschopnosti
- 8.3 Podpora při ošetřování člena rodiny
- 8.4 Dávky v mateřství
 - 8.4.1 Vyrovnávací příspěvek v těhotenství a mateřství
 - 8.4.2 Peněžitá pomoc v mateřství

9 MZDA

- 9.1 Mzda a srážky ze mzdy
- 9.2 Splatnost a termín výplaty mzdy
- 9.3 Způsob výplaty mzdy
- 9.4 Daňové prohlášení
- 9.5 Bonusy

10 POJIŠTĚNÍ

- 10.1 Program životního a úrazového pojištění
- 10.2 Počátek a konec pojištění
- 10.3 Rozsah pojištění
- 10.4 Vinkulace
- 10.5 Platba pojistného

11 POUŽÍVÁNÍ SLUŽEBNÍCH AUTOMOBILŮ

- 11.1 Pravidla přidělování služebních automobilů
- 11.2 Kniha jízd a pohonné hmoty
- 11.3 Postup při dopravní nehodě
- 11.4 Soukromé použití služebního vozu
- 11.5 Užívání vozu třetími osobami

12 PRAVIDLA SLUŽEBNÍCH CEST A STRAVNÉ

- 12.1 Obecná pravidla služebních cest
- 12.2 Služební cesta do zahraničí

13 PRAVIDLA BEZPEČNOSTI PRÁCE A OCHRANY ZDRAVÍ

- 13.1 Protipožární opatření

14 UKONČENÍ PRACOVNÍHO POMĚRU

- 14.1 Ukončení pracovního poměru dohodou
- 14.2 Výpověď z pracovního poměru
- 14.3 Odchod z organizačních důvodů
- 14.4 Odchod do důchodu
- 14.5 Okamžité zrušení pracovního poměru

15 INFORMACE PRO NOVÉ REPREZENTANTY

- 15.1 Obchodní jednání
 - 15.1.1 Reportování obchodních jednání
- 15.2 Další záznamy v Teams
- 15.3 Odborné a podpůrné akce
- 15.4 Přidělené prostředky na propagaci
 - 15.4.1 Schvalovací úrovně

- 15.5 Nákup a servis pneumatik
- 15.6 Svěřené pracovní prostředky
- 15.7 Ostatní
 - 15.7.1 Teams akce - nejčastěji se vyskytující chyby
 - 15.7.2 Bankovní spojení

Příloha č. 6**Mentoring report používaný ve společnosti sanofi-aventis, s.r.o.**

<u>Mentoring report</u>	
Mentor:	
Jméno nového zaměstnance:	
Nadřízený manažer:	
Datum nástupu nového zaměstnance:	
Cíl: Hlavním cílem mentoringu je pomoci novému zaměstnanci zorientovat se a integrovat se do prostředí firmy sanofi-aventis.	
Speciální úkoly pro mentora na základě rozhodnutí manažera:	Splněno
Rady pro mentora: buď lidský, projevuj zájem, naslouchej, buď neutrální, faktický, pozitivní	
Mentorovi může za dobře vykonanou práci mentora obdržet odměnu 2000,- Kč - na základě odevzaného vyplněného Mentoring reportu a doporučení nadřízeného.	
Náplň mentoringu:	Splněno
* provedení po budově (představení nového zaměstnance, ukázat, kde je jaké oddělení, toalety, kuchyňky, možnosti stravování, skříňka první pomoci, nouzový východ, parkování) - zaměstnance pracující v terénu seznámí HR v rámci nástupního setkání	
* informace o organizaci a klíčových osobách (GM, Asistentka GM, HR oddělení, Recepce, Účtárna, IT oddělení), zaměřit se na seznámení s členy příslušného týmu	
* seznámit s úkoly, o které lze žádat recepci, mailing room, kopírky...	
* kde je telefonní seznam, jak rozesílat e-maily - distribuční skupiny	
* objednat vizitky a nezbytné pracovní pomůcky (pokud nezařizuje asistentka)	
* vysvětlit úlohu Nákupního oddělení, jaká jsou pravidla používání služebních vozů (objednávka nového, CCS karta, Shell karta, opravy...)	
* seznámit s vnitřními pravidly, procedurami a směrnici, Etickým kodexem, Sociálním kodexem, Etickým kodexem MAFS, pomoci s provozem e-learningového systému Instructor (školení BOZP, PO, školení řidičů a vybraných interních směrnic)	
* Seznámt s tím, jak se postupuje v případě služebních cest, jak se dělá měsíční vyúčtování a kniha jízd	

* ukázat důležité odkazy na intranetu a předat nezbytné kontakty	
* zajistit nezbytná školení pro nového zaměstnance dle pracovního zařazení - produktové školení, TEAMS, Ariba...	
Komentář mentora	
Úkol, který je zaškrtnut v kolonce splněno se chápe jako objasněný a splněný.	
Podpis mentora:	
Podpis nového zaměstnance:	
Podpis manažera:	Datum: