

ČASTÉ CHYBY PRI ADAPTÁCII NOVÉHO ZAMESTNANCA A DÔSLEDKY TÝCHTO CHÝB V PODNIKU V KONTEXTE REPRODUKCIE ĽUDSKÉHO KAPITÁLU

FREQUENT MISTAKES IN EMPLOYEE ADAPTATION AND THE CONSEQUENCES OF THESE MISTAKES IN THE COMPANY

Andrea Horváthová

Abstract

In recent years, the onboarding process has become an integral part of the recruitment system. By evaluating this adaptation process, the so-called We will deal with onboarding in this article. We analyze several approaches and methodologies for the development and reproduction of human capital in various economic spheres related to the need for proper procedure in the process of employee adaptation for companies. Suggestions for improvement and innovation of the adaptation process will be based on a questionnaire survey, which we conducted among a selected sample of job seekers in selected medium-sized companies and divided by gender. We assume that continuous improvement should be made in all areas, especially in the first contact approach. We are trying to identify ways in which the adaptation process can affect the length of an employee's employment. What mistakes arise from the incorrect procedure in the adaptation process, the so-called onboarding and how they affect human capital, which is essential for the functioning of the whole company in the context of the reproduction of human capital. We observe that commitment, together with motivation and the right approach, contributes to a positive perception from the employee's point of view of onboarding.

Keywords: adaptation (onboarding) , engagement, employee, company

JEL Code: M12, O15, O35

Úvod

Adaptačný proces sa v posledných rokoch stal neoddeliteľnou súčasťou systému prijímania zamestnanca do pracovného pomeru. Hodnotením a analýzou tohto adaptačného procesu sa budeme zaoberať v tomto článku. Pokúsime sa analyzovať niekoľko prístupov a metodológií pre rozvoj a reprodukciu ľudského kapitálu v rôznych ekonomických sférach naviazaných na

nevyhnutnosť správneho postupu pri procese adaptácie zamestnanca pre podniky. Návrhy na zlepšenie a inovácie adaptačného procesu budú vychádzať z dotazníkového prieskumu, ktorý sme uskutočnili medzi vybranou vzorkou uchádzačov o zamestnanie vo vybranej spoločnosti. Je dôležité, aby každá firma mala presne zadefinovanú štruktúru adaptácie nového zamestnanca a napredovala v tejto oblasti prostredníctvom vyškolených zamestnancov. Adaptačný proces zamestnanca musí mať jasne stanovené pravidlá, akýsi rebrík, o ktorý sa celý mechanizmus vie oprieť, aj keď sa vyskytnú neočakávané situácie. Naším cieľom bude identifikovať možné zlepšenia a inovácie pre zefektívnenie adaptačného procesu na základe návrhov účastníkov dotazníkového prieskumu. Pokúšame sa identifikovať faktory adaptačného procesu, ktoré môžu ovplyvniť dĺžku trvania pracovného pomeru zamestnanca vo firme a možnosti, ako reprodukovať týmto smerom ľudský kapitál, ktorý je nevyhnutný pre fungovanie podnikov v širšom kontexte.

1 Teoretické východiská a charakteristiky adaptačného procesu, onboardingu a orientácie

Onboarding definujeme ako proces, ktorý obsahuje kritické funkcie asimilácie; formovanie vzťahov; jasnosť výkonnostných cieľov a metrík, ktoré sa použijú na rolu novoprijatého zamestnanca; pokračovanie v rozvoji vodcovských a manažérskych schopností a nakoniec spätná väzba pre umiestnenie aj organizáciu (Ross W.E. a kol., 2020).

Podľa Chillakuri (2020) sú si vedomé toho, že zameranie sa na skúsenosti s nástupom nového zamestnanca je nevyhnutné pre úspech nielen samotného zamestnanca, ale aj organizácie. Akokoľvek najlepšie vykonaný výber pracovníkov môže vyjsť nazmar, keď sa dostatočne nerozpracujú a nezrealizujú zásady adaptácie pracovníkov (Wesson M.J. a kol., 2015). Výber zamestnancov, ich prijímanie a adaptácia sú spojené nádoby. Tieto procesy nie je možné oddeliť, takisto je potrebné ozrejmiť postupy pri výbere a prijímaní predtým, ako sa dostaneme k samotnej adaptácii zamestnancov (Gregory P. a kol., 2020). Aby sa z novoprijatých zamestnancov stali motivovaní a zároveň produktívni zamestnanci, je potrebný vysokokvalifikovaný prístup zamestnancov útvaru riadenia ľudských zdrojov a budúcich bezprostredne nadriadených v celej nadväzujúcej práci s novoprijatými zamestnancami (Koubek J., 2007).

Nábor zamestnancov je proces, ktorý do organizácie prinesie nových ľudí. Často je to zamieňané s orientáciou, ale tieto dva pojmy nie sú rovnaké. Nábor zamestnancov je dlhší a kontinuálny, pričom orientácia je jednorázová udalosť, ktorá sa týka iba prvých pár dní práce (Buchan J. a kol., 2019).

Prijímanie a adaptácia zamestnancov teda predstavuje súhrn činností dotýkajúcich sa počiatočnej fázy pracovného pomeru novoprijatého zamestnanca alebo preradeného zamestnanca podniku. Adaptáciou sa uskutočňuje prispôsobovanie nového pracovníka organizácii a organizácie pracovníkovi v období po jeho nástupe do zamestnania. Prax ukazuje mnoho prípadov o tom, že aj keď sa vyberie vhodný uchádzač, ale sa vhodne nezačlení do pracovného procesu, alebo ho napr. budú nevhodne viesť, hodnotiť a odmeňovať, nemožno očakávať, že bude v práci úspešný a zotrvá na svojej pozícii.

1.1 Adaptačný proces ako „onboarding“ a jeho fázy

Nesprávne zvládnutý proces adaptácie nových zamestnancov sa prejavuje často tak, že zamestnanci odchádzajú už v prvom roku z podniku. Prvým rozsiahlym vystavením nováčika organizácii je fáza „**nastupovania**“, ktorá určuje, či je zamestnanec dostatočne presvedčený, aby zostal na mieste (Pike, Kaylee L., 2014). Mnoho spoločností začalo venovať pozornosť účinným postupom nastupovania na palubu, a preto tieto skupiny spoločností zostávajú známymi úspešnými hráčmi v oblasti riadenia talentov vo svojich odvetviach. Zdá sa, že medzi úspešným nástupom do zamestnania a úspešným zamestnancom existuje celkom jasné spojenie (Bauer T. a kol., 2007).

Onboarding sa začína počiatočnou adaptáciou, ktorá slúži na zorientovanie sa zamestnanca v novom prostredí. Cieľom tejto fázy je rozvrhnúť plány pre nasledujúce obdobie a formovať víziu spolupráce (Gosh P., 2019). V tomto kroku onboardingu sa vedú osobné školenia, e-learningové aktivity, využíva sa samoštúdium, koučing, mentoring a kontrolné zoznamy na sprostredkovanie informácií medzi manažérom a HR oddelením. Po absolvovaní prvej fázy adaptácie nasleduje **funkčné školenie**, počas ktorého sa zamestnanec oboznámi s produktovým portfóliom firmy, jej službami, klientmi a zákazníkmi v súvislosti s praktickým využitím nadobudnutých informácií. Slúžia mu na to osobné školenia alebo metódy vzdelávania, ktoré prebiehajú priamo na pracovisku. Veľkou inováciou je digitálny onboarding v podobe bublinkových pomocníkov, ktorí sprevádzajú zamestnancov pri práci s počítačom a učia ich používať firemný softvér za chodu. Po získaní prvotných skúseností prichádza **fáza asimilácie** – ide o tímové stretnutia, na ktorých sa nováčik dozvie organizačné informácie a objasní si spoluprácu medzi tímami. Zhruba po dvoch či troch mesiacoch prichádza na rad hodnotenie, ktorého výsledkom je vytvorenie plánu rozvoja zamestnanca (CPS HR, 2019). V ideálnom prípade by mal byť každý nováčik pri celom prechode procesom podporený prostredníctvom efektívneho programu začlenenia sa do tímu, hoci predchádzajúce tvrdenia naznačujú, že je to pre mnohé organizácie náročné (Buchan J. a kol., 2019).

1.2 Vplyv onboardingu na angažovanosť zamestnanca vo firme

To, ako sú noví zamestnanci asimilovaní do organizácie, dokáže určiť ich krátkodobý a dlhodobý úspech, ale iba 32% spoločností poskytuje formálne skúsenosti s nástupom pre nových zamestnancov. Zo skúseností s onboardingom, ktorý je úspešný, poskytuje príležitosti na lepšiu klímu v novom prostredí, rýchlejšie vykonávanie kľúčových pracovných úloh, dozviete sa o poslaní a hodnotách organizácie, dozviete sa, ako získať prístup k zdrojom, a určíte, ako môže prispieť k inštitucionálnemu rastu a úspechu. Proces adaptácie môže predurčiť každého nového zamestnanca na skorý úspech a zvýšiť efektivitu úloh, čo sú dva kľúčové faktory, ktoré prispievajú k spokojnosti zamestnancov a k celkovému výkonu (Harpelund C., 2019). Zistenia štúdie podľa Aberdeeng (2008) naznačujú, že existuje vzťah medzi záväzkom k cieľu a úrovňou spokojnosti nových zamestnancov. Začiatočníci, ktorí cítili, že ich firma viedla k ich kariérovým cieľom, pocítovali vyššiu úroveň organizačného záväzku, vyššej angažovanosti. Dalo by sa očakávať, že opak bol tiež pravdou: tí jednotlivci, ktorí mali konkrétne ciele, ale mali pocit, že ich organizácia im nevytvorila vhodné podmienky na dosiahnutie týchto cieľov, mali nižšiu mieru angažovanosti. Na udržanie záväzku v priebehu času je dôležité, aby jednotlivci dosiahli určitú mieru úspechu na pracovisku. Jednotlivci majú silnú afinitu pri vytváraní vlastnej socializačnej taktiky. Začiatočníci, ktorí vstupujú do organizácie so špecifickými cieľmi, hodnotia svoje organizačné skúsenosti na základe schopnosti dosiahnuť svoje osobné ciele. Aby boli zamestnanci angažovaní, je dôležité už v prvý deň nástupu ich nezahliť informáciami, postupovať systematicky, všetko jasne a zrozumiteľne objasniť, ukázať pracovné miesto, zaujímať sa o zamestnanca a nasmerovať ho správnym smerom tak, aby mal podporu, keď to bude potrebovať. Angažovanosť a oddanosť firme podľa Armstronga (2015) zahŕňa identifikáciu pracovníkov s organizáciou (lojalita), náklonnosť pracovníkov k podniku (odhodlanie zostať) a ochotu vynakladať úsilie v mene podniku (dobrovoľné úsilie). Angažovanosť potom ako posledný faktor v určitom zmysle podľa Armstronga (2015) zahŕňa motiváciu aj oddanosť.

Podľa Salancika (1977) je angažovanosť možné zvyšovať a využívať k získaniu podpory pre ciele organizácie, a to s využitím takých postupov, ako je participácia na rozhodovaní o činnosti organizácie a na adaptačný proces zamestnanca v kontexte rozvoja ľudského kapitálu. V úvodnej fáze adaptačného procesu sa nezaobíde celý proces bez rozhovoru, ktorý je zložený z dvoch častí. Prvá časť je všeobecná, ktorá zamestnanca oboznamuje s fungovaním daného podniku a druhá je zameraná na detailnejšie informácie, ktoré sa týkajú konkrétne daného pracovného miesta (Armstrong M., 2015).

2 Ciel' a metodológia

Predložený príspevok má teoretický charakter. Hlavným cieľom príspevku je zistiť vplyv onboardingu, teda správne zvoleného adaptačného procesu na dĺžku pracovného pomeru a nastaviť ďalšie kroky do budúcnosti. Pre realizáciu uvedeného cieľa boli vymedzené nasledovné úlohy: identifikovať onboarding, adaptačný proces a orientáciu. Zistiť vplyv konceptu onboardingu a jeho vhodnosti v konkrétnom stredne veľkom podniku.

Praktické metódy: dotazníkový prieskum: teoretické všeobecné metódy vedeckého poznania: analýza, syntéza dostupných bibliografických odkazov, vedecká abstrakcia pri generalizácii výsledkov.

Príspevok má prínos a význam pre podniky, ktoré sa snažia zlepšovať v politike zamestnanosti a v sociálnej sfére. Predmetom nášho prieskumu boli problémy, nedostatky a chyby, ktorých sa dopustil zamestnávateľ, alebo predstaviteľ zamestnávateľa. Pre tieto účely sme oslovili mužov a ženy na vzorke 120 ľudí – skupiny pracovníkov v administratívnej oblasti v stredne veľkom podniku zameranom na poisťovníctvo a bankovníctvo. Pre odpovede sme použili päťstupňovú škálu. Odpovede respondentov sme vypočítali a percentuálne vyjadrili jednotlivé otázky, ktoré sme škálovali v rozsahu 4 odpovedí, kde 1=najmenej súhlasím a 4=najviac súhlasím. Zároveň sme určili aj hierarchiu významnosti jednotlivých schopností a zručností na základe odpovedí respondentov (Tab.1 a Tab.2). Dotazníkové šetrenie sme doplnili o rozhovory so zamestnancami, ktorí boli na rôznych pozíciách v administratíve ako sme uviedli vyššie.

Úvodom sme si určili problematické oblasti na základe prieskumu, kde sme požadovali vyjadrenia a tie následne percentuálne vyjadrili a označili rang.

3 Riešenie problému / výsledky / diskusia

Určitým základným nosným parametrom pre udržateľný rozvoj je mať dostatok kvalifikovanej pracovnej sily, ktorá je schopná pracovať v podmienkach, ktoré si vyžadujú kvalifikovaných ľudí, ktorí sú schopní sa vzdelávať samostatne, nezávisle od organizácie a dokážu prinášať úžitok celej spoločnosti. Výsledky štúdie môžu pomôcť organizáciám doladiť prihlasovací program, ktorý vyhovuje ich potrebám a zistí chyby, ktorým sa môže vyhnúť v začiatkoch a ušetriť aj náklady na zamestnanca.

Ako sme vyššie uviedli, každý nový pracovník sa musí v novom prostredí adaptovať. Začína na novom pracovisku, v neznámom podniku, nepozná kultúru spoločnosti, pracovníkov, nemá žiadne väzby na pracovníkov a musí si začať budovať vzťahy, vytrvalo na sebe pracovať a snažiť sa zapadnúť do prostredia. Práve v tomto období by mal byť pri ňom mentor, alebo

poverený spolupracovník, ktorý by ho privítal, ukázal mu pre neho pripravený stôl, dal podklady z ktorých môže čerpať a predstavil mu osobu, na ktorú sa môže obrátiť v prípade potreby. Podľa predchádzajúcich zistení z výskumných štúdií (Pike, Kaylee L., 2014) preukázali, že noví pracovníci odchádzajú z organizácie skôr počas prvých troch mesiacov zamestnania, a preto sa súčasný výskum zameriava na vytvorenie efektívnych stratégií nástupu do zamestnania.

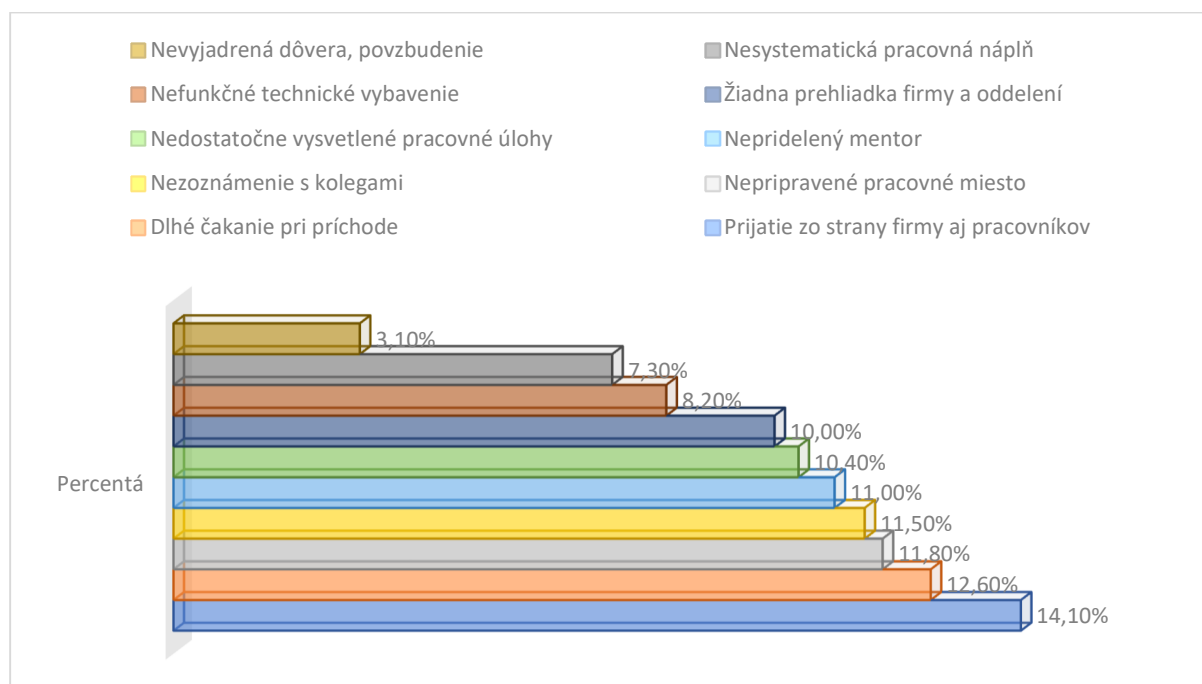
Tabuľka č. 1 Pohľad mužov na problémy pri onboardingu

<i>Problémy pri onboardingu z pohľadu zamestnanca</i>	<i>Muži</i>	
	<i>Percentá</i>	<i>Rang</i>
<i>Prijatie zo strany firmy aj pracovníkov</i>	<i>14,10%</i>	<i>1</i>
<i>Dlhé čakanie pri príchode</i>	<i>12,60%</i>	<i>2</i>
<i>Nepripravené pracovné miesto</i>	<i>11,80%</i>	<i>3</i>
<i>Nezoznámenie s kolegami</i>	<i>11,50%</i>	<i>4</i>
<i>Nepridelený mentor</i>	<i>11,00%</i>	<i>5</i>
<i>Nedostatočne vysvetlené pracovné úlohy</i>	<i>10,40%</i>	<i>6</i>
<i>Žiadna prehliadka firmy a oddelení</i>	<i>10,00%</i>	<i>7</i>
<i>Nefunkčné technické vybavenie</i>	<i>8,20%</i>	<i>8</i>
<i>Nesystematická pracovná náplň</i>	<i>7,30%</i>	<i>9</i>
<i>Nevyjadrená dôvera, povzbudenie</i>	<i>3,10%</i>	<i>10</i>

Zdroj: Autorské spracovanie na základe dotazníkového prieskumu

Mužský pohľad (graf č.1) na daný systém adaptačného procesu je technickejší v porovnaní s , ženským pohľadom, ktorý sa zameriava skôr na osobu prvého kontaktu. Odpovede boli doplnené o rozhovory, ktoré sa uskutočnili v závislosti od výsledkov dotazníkového prieskumu a boli príbežne kontrolované. Povzbudenie nie je dôležité pre mužov do takej miery ako pre ženy a obsadzuje u mužov poslednú priečku.

Graf č.1 Pohľad mužov na problémy pri onboardingu



Zdroj: Autorské spracovanie na základe dotazníkového prieskumu

Konkrétne nás zaujímal tak pohľad mužov, ako aj žien na danú problematiku. Kým muži sú nezainteresovaní vo veciach vzťahov, sú viac pragmatickí, ženám viac záleží na prehľade vo firme, prijatie zo strany kolegov a podpora osoby na oddelení.

Tabuľka č. 2 Pohľad žien na problémy pri onboardingu

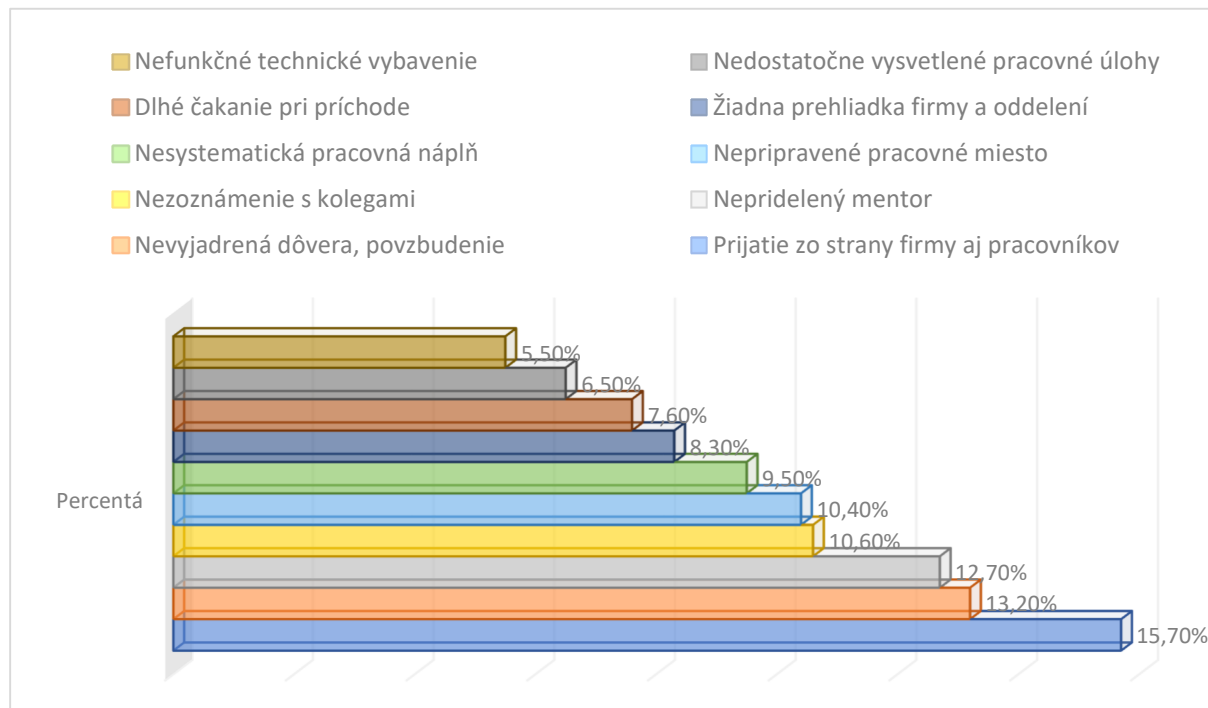
Problémy pri onboardingu z pohľadu zamestnanca	Ženy	
	Percentá	Rang
<i>Prijatie zo strany firmy aj pracovníkov</i>	15,70%	1
<i>Nevyjadrená dôvera, povzbudenie</i>	13,20%	2
<i>Nepridelený mentor</i>	12,70%	3
<i>Nezoznámenie s kolegami</i>	10,60%	4
<i>Nepripravené pracovné miesto</i>	10,40%	5
<i>Nesystematická pracovná náplň</i>	9,50%	6
<i>Žiadna prehliadka firmy a oddelení</i>	8,30%	7
<i>Dlhé čakanie pri príchode</i>	7,60%	8
<i>Nedostatočne vysvetlené pracovné úlohy</i>	6,50%	9
<i>Nefunkčné technické vybavenie</i>	5,50%	10

Zdroj: Autorské spracovanie na základe dotazníkového prieskumu

Pozorované negatívne faktory ako napr. zbavovanie sa zodpovednosti, nevedomovanie si prínosu pre celú firmu, nepreukázaná kultúra novému zamestnancovi, môžu pre nového zamestnanca znamenať neistotu do budúcnosti. Zamestnanec nevie, čo môže od

zamestnávateľa očakávať, kam sa môže obrátiť s novými zisteniami, koho môže informovať o pokroku, prípadne o problémoch. Firmy predpokladajú, že onboarding bude pre nich finančne náročný, ale chce to len správnu organizáciu jednotlivých krokov. Na základe vyššie uvedených informácií sme vytýčili šesť fáz, ktoré si v ďalšej tabuľke objasníme.

Graf č.2 Pohľad žien na problémy pri onboardingu



Zdroj: Autorské spracovanie na základe dotazníkového prieskumu

Je to ucelený prehľad z našich získaných poznatkov, ktorý predstavuje jednotlivé fázy adaptačného procesu v zmysle správneho nastavenia priorit, rozdelenia do jednotlivých období a správneho načasovania konkrétnych fáz (Tab. č. 3).

Tabuľka č. 3 Fázy adaptačného procesu tzv. onboardingu

Onboarding Program					
1 deň vopred	1. deň	1. týždeň	Prvé 3-6 mesiacov	6-12 mesiacov	1 rok+
					VI. Rozvoj a napredovanie
				V. Prehodnocovanie a feedback	
			IV. Plán udržateľného rozvoja		
		III. Pridelenie mentora			
	II. Privítanie				
I. Príprava					

Zdroj: Autorské spracovanie na základe dotazníkového prieskumu

Ako sme uviedli v tabuľke č.3, je nevyhnutná príprava na zamestnanca najmenej deň vopred. Už disponujeme jeho dokumentami, na základe ktorých mu pripravíme vstupné

materiály a pracovné miesto, kde ho čakajú firemné predmety ako pozornosť spoločnosti. V deň nástupu sme pripravení privítať nového zamestnanca, nenecháme ho čakať dlho na vrátnici, alebo recepcii, usadíme ho na príslušné miesto, ktoré sme vopred zabezpečili technickým vybavením, ktoré prináleží k danej pracovnej pozícii. V prípade, že by to nebola administratívna pozícia, pracovníka privítame a prideliť ho ku osobe, ktorá pracovníka vyškolí na konkrétny stroj alebo zariadenie. Nami navrhované postupy sú plošne využiteľné a je možné ich uplatniť nielen pre administratívne pozície, ale s minimálnym prispôbením aj pre rôzne technické pozície vo výrobných podnikoch. Na základe prieskumu a rozhovorov v tabuľke č.3 sme zadelili jednotlivé kategórie do časových období v rozmedzí 1 rok. Je to plán onboarding programu, podľa ktorého aj nami skúmaná spoločnosť môže postupovať a určiť si priority v nástupe pre daného zamestnanca.

V tabuľke č. 4 popisujeme fázy, ktoré sme vytýčili na základe informácií z dodatočných rozhovorov po dotazníkovom šetrení. Spolu s manažérom HR administratívnej spoločnosti sme nastavili fázy, ktoré by aj tejto firme zaručili úspech a zamestnanci by u nich zostali dlhšie ako 3 mesiace. Podnik bojuje s vysokou fluktuáciou napriek tomu, že je to administratívna oblasť.

Tabuľka č. 4 Popis fáz adaptačného procesu

Onboarding Program					
1 deň vopred	1. deň	1. týždeň	Prvé 3-6 mesiacov	6-12 mesiacov	1 rok+
					VI. Rozvoj a posun vo firme
				V. Prehľadovanie náplne práce a feedback z oboch strán ohľadom spokojnosti, iný pohľad na vec a na pracovné postupy, na firmu	
			IV. Plán udržateľného rozvoja - rozhovor o ďalšom napredovaní, nastavení si systému vzdelávania, záujem o spätnú väzbu, zodpovedanie otázok, adaptácia sociálna aj firemná		
		III. Pridelenie mentora, jeho podpora, vyčlenenie úloh, adaptácia v kolektíve, prehľad o firme - jej kultúre, cieľoch, systémoch a pod.			
	II. Zabezpečené pracovné miesto s technikou, darčekom a kooperácia a pomoc zo strany spolupracovníkov, privítanie zo strany nadriadeného				
I. Príprava pracovného miesta a angažovanosť zamestnancov na podporu pracovníka, overenie si prípravy potrebných dokumentov a vstupov do technických zariadení					

Zdroj: Autorské spracovanie na základe dotazníkového prieskumu

Z výsledkov dotazníkového prieskumu vyplynuli niektoré zaujímavé závery a prostredníctvom doplňujúcich otázok sme sa dozvedeli o problémoch a nedokonalostiach adaptačného procesu, ktorý hrá dôležitú úlohu v živote každého zamestnanca pri nástupe do nového zamestnania.

Výsledky našej analýzy prostredníctvom dotazníkov potvrdili, že zamestnanci počas prvých 4-6 týždňov vedia, či vo firme zostanú, alebo si začnú hľadať nové zamestnanie. Až 69% na základe správneho adaptačného procesu zostane v práci najmenej 3 roky. Dopad

adaptačného procesu, tzv. onboardingu má na nich veľký vplyv a taktiež ich očakávania sa vo finále musia stretnúť s očakávaniami ako firmy tak aj ich spolupracovníkov.

Úspešný onboarding začína s vedomím potrieb obsadzovanej pozície a dobre prepracovaným a dobre vykonaným plánom prinesie pre organizáciu veľké výhody.

Záver

Cieľom článku bolo zistiť časté problémy pri onboardingu, predstaviť naše návrhy na zlepšenie onboardingu v podnikoch prostredníctvom tabuliek č.3 a č.4 a inováciu adaptačného procesu zamestnancov. Taktiež sme chceli poukázať na možnosti ako sa vyhnúť častým chybám, ktoré následne spôsobujú odchod zamestnancov z firmy v lehote 3-12 mesiacov, teda ešte v skúšobnej dobe, alebo v dobe určitej. Tabuľky sme plošne nastavili aj pre administratívne, aj pre výrobné spoločnosti.

Zamestnávatelia si stále viac uvedomujú, že ich úspešnosť a konkurencieschopnosť je v rozhodujúcej miere závislá na pracovníkoch a ich schopnostiach, ich motivácii a pracovnom chovaní, ich spokojnosti a ich vzťahu k zamestnávateľovi a že je nutné venovať im náležitú starostlivosť a pozornosť. Taktiež si uvedomujú, že adaptačný proces je finančne náročný a vynaložené prostriedky by sa im znížili pokiaľ by zamestnanec zostal pracovať v podniku a neodišiel v skúšobnej dobe.

Správne nastavený adaptačný proces, začlenený zamestnanec, priateľské prostredie sú kľúčom k úspechu prijatia zamestnanca tak, aby sa zamestnanec cítil motivovaný a angažovaný zároveň a prinášal podniku zisk a stotožnil sa s cieľmi, ktoré podnik sleduje. Takýmto spôsobom bude podporená nielen firemná kultúra, zosúladené ciele, ale aj naplnené očakávania a chyby sa eliminujú.

Literatúra

Aberdeen A.(2008). Allaboard: Effective onboarding techniques and strategies. Retrieved April 26, 2010, from www.aberdeen.com/Aberdeen-Library/6328/RA-onboarding-employee-engagement.aspx.

ARMSTRONG, Michael and Stephen TAYLOR. (2015). Řízení lidských zdrojů. 13. vydání. Praha: Grada Publishing. Expert.

Baker B, DiPiro JT. Evaluation of a Structured Onboarding Process and Tool for Faculty Members in a School of Pharmacy. Am J Pharm Educ.(2019); (6):7100. doi:10.5688/ajpe7100

Bauer T., Bodner T., Erdogan B, Truxillo DM, Tucker JS (2007)Newcome radjust mentduring

Organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *J. Appl. Psych.* 92(3):707-721.

J. Buchan, S. G. MacDonell and J. Yang (2019), "Effective team onboarding in Agile software development: techniques and goals," *ACM/IEEE International Symposium on Empirical Software Engineering and Measurement (ESEM)*, Porto de Galinhas, Recife, Brazil, 2019, pp. 1-11, doi: 10.1109/ESEM.2019.8870189.

CPS HR, (2019). Best Practices for Employee Onboarding Programs, CPS HR CONSULTING, Dostupné z: <https://www.cpshr.us/services/resources/testing-recruitment-selection/recruitment/Onboarding.pdf>

Gosh, P. 2019. 10 Employee Onboarding Checklist Items You Can't Afford to Miss, Oct 10. Dostupné z: <https://www.hrtechnologist.com/articles/recruitment-onboarding/employee-onboarding-checklist/#02>

Gregory P., Strode D.E., AlQaisi R., Sharp H., Barroca L. (2020) Onboarding: How Newcomers Integrate into an Agile Project Team. In: Stray V., Hoda R., Paasivaara M., Kruchten P. (eds) *Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming*. XP 2020. *Lecture Notes in Business Information Processing*, vol 383. Springer, Cham. Dostupné z: https://doi.org/10.1007/978-3-030-49392-9_2

Harpelund, C. (2019), "Onboarding Resources: What Do We Need?", *Onboarding: Getting New Hires off to a Flying Start*, Emerald Publishing Limited, pp. 207-241. <https://doi.org/10.1108/978-1-78769-581-820191013>

Chillakuri, B. (2020), "Understanding Generation Z expectations for effective onboarding", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0058>

Koubek, J.:(2007). *Personální práce v malých podnicích*. Praha, Grada Publishing

Pike, Kaylee L., (2014). "New Employee Onboarding Programs and Person-Organization Fit: An Examination of Socialization Tactics" Seminar Research Paper Series. Paper 24. http://digitalcommons.uri.edu/lrc_paper_series/24 http://digitalcommons.uri.edu/lrc_paper_series/24

Ross WE, Huang KH, Jones GH (2020). Executive onboarding: ensuring the success of the newly hired department chair. *Acad Med.* 2014 May;89(5):728-33. doi: 10.1097/ACM.0000000000000214. PMID: 24667516.

Salancik, G. R.. 1977. Commitment and the control of organizational behaviour and belief. Chicago, IL: StClair Press.

Wesson, M. J., & Gogus, C. I. (2005). Shaking Hands With a Computer: An Examination of Two Methods of Organizational Newcomer Orientation. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 1018–1026. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.1018>

Kontakt

Ing. Andrea Horváthová

Trenčianska univerzita A. Dubčeka v Trenčíne

Fakulta sociálno-ekonomických vzťahov

Odbor: Ľudské zdroje a personálny manažment

Študentská 2

911 50 Trenčín

Slovenská republika

Email: horvathova.ada@gmail.com