

Naujų darbuotojų lojalumo skatinimas nuotolinėmis adaptavimo sąlygomis: Lietuvos įmonės atvejis

Įvadas

Šiuolaikinės organizacijos didelę dalį savo resursų investuoja į žmogiškųjų išteklių valdymą, o pagrindiniai šios veiklos tikslai – siekti konkurencinio pranašumo padedant darbuotojams, akcentuojant darbuotojų motyvą ir investicijas į jų žinių, įgūdžių ir elgesio ugdymą ir taip prisidėti prie organizacijos sėkmės (Klopota, Buntak ir Doždek, 2015). Norėdamos užsitikinti savo pranašumą įmonės analizuoja ir kuria įvairias priemones, padedančias išlaikyti darbuotojus (Maziliauskaitė ir Legkauskas, 2013), todėl efektyvus naujų darbuotojų įtraukimas į organizacijos veiklą ir išlaikymas yra ypatingai svarbi šio proceso dalis.

Darbo organizavimo modelį įmonėse smarkiai paveikė 2020 metais prasidėjus pandemija, kuomet dalis organizacijų buvo priverstos pereiti į nuotolinį ar mišrų darbo modelį arba stabdyti veiklą (Morkevičiūtė ir Endriulaitienė, 2021). Tokie pasikeitimai sukėlė profesinių ir psichologinių iššūkių darbuotojams (Mulki et al., 2009), o organizacijoms, siekiančioms išlaikyti augimo tempus – ir žmogiškųjų išteklių valdymo problemas įdarbinant, adaptuojant ir išlaikant naujus darbuotojus.

Nuotolinio darbo tema literatūroje nėra nauja, o jos probleminis laukas nagrinėja tokias temas, kaip socialinių aspektų sudėtingumas bendraujant per nuotolį, tarpasmeninių ryšių susilpnėjimas, izoliacijos jausmas ir silpnėjantys santykiai su organizacija (Allen, Golde, ir Shockley, 2015; Mulki et al., 2009; Morkevičiūtė ir Endriulaitienė, 2021). Tuo tarpu nuotolinio naujų darbuotojų adaptavimo įtaka jų lojalumui mokslininkų nagrinėta mažai. Todėl šiame straipsnyje nagrinėjama aktuali praktinė ir mokslinė problema – kaip skatinti darbuotojų lojalumą nuotolinio adaptavimo sąlygomis.

Tyrimo objektas – naujų darbuotojų lojalumas nuotolinio adaptavimo sąlygomis.

Tyrimo tikslas – įvertinti naujų darbuotojų lojalumo skatinimą nuotolinėmis adaptavimo sąlygomis.

Siekiant įgyvendinti tyrimo tikslą, keliami šie **uždaviniai**:

1. Teoriniame lygmenyje išanalizuoti darbuotojų lojalumo ir nuotolinio adaptavimo sampratas, veiklas, skatinimo būdus ir sąsajas.
2. Atskleisti naujų darbuotojų nuotolinės adaptavimo veiklos įtaką jų lojalumui.
3. Identifikuoti naujų darbuotojų lojalumo skatinimo nuotolinėmis adaptavimo sąlygomis problemas ir pateikti rekomendacijas jų sprendimui konkrečios įmonės atveju.

Tyrimo metodai:

Literatūros analizė – darbuotojo lojalumo sampratai apibrėžti, apžvelgti nuotolinio adaptavimo svarbą, iššūkius ir įtaką lojalumui. **Anketinė apklausa**, kuria siekiama išsiaiškinti Lietuvoje veikiančioje įmonėje darbuotojų nuomonę ir lūkesčius apie lojalumą skatinančias nuotolinio adaptavimo priemones. **Aprašomoji statistika** – duomenų sisteminimui ir grafiniam respondentų nuomonės apie nuotolinę adaptavimo veiklą ir sąsajų su lojalumu atvaizdavimui.

Nuotolinis naujų darbuotojų adaptavimas ir sąsajos su lojalumu

Vasiliauskaitė ir Vilkaitė-Vaitonė (2017) lojalumą įvardija kaip emocinę būseną, kuri sukuria norą įsipareigoti ir dirbti, atlikti užduotis nepriekaištingai taip, jog būtų sukurama ne tik asmeninė darbuotojo gerovė, bet ir gerovė organizacijai. Remiantis Kinderiu (2009), Girdauskiene (2011) ir kitais, lojalūs darbuotojai požiūriu prasme yra įsitraukę į organizacijos kultūrą ir gerai jaučiasi darbo aplinkoje, kurioje jų tikslai gali būti suderinti su organizacijos tikslais. Klopota et al. (2016) atliktas tyrimas atskleidžia, jog darbuotojų lojalumą skatina vadovo-lyderio darbas bei gera darbo aplinka. Maziliauskaitė ir Legkauskas (2013) atskleidė statistiškai reikšmingą stiprią koreliaciją tarp darbuotojų gerų tarpasmeninių santykių ir jų lojalumo. Autoriai taip pat nustatė demografinių veiksnių, tokių kaip amžius ir lytis, įtaką lojalumo formavimuisi. Veršinskienė ir Večkienė (2007) nustatė pagrindinius darbuotojų lojalumo formavimo principus: žmogiškųjų santykių formavimą, organizacijos ir procesų aiškumo užtikrinimą, priedų, atlygių ir karjeros galimybių aiškumą bei organizacijos suvokimą. Atsižvelgiant į šiuos principus, galima teigti, kad lojalumas visų pirma yra emocinis santykis su organizacija, todėl jam didžiausią įtaką daro vertybiniai aspektai ir poreikiai.

Darbuotojų adaptavimo metu nauji darbuotojai yra įvedami į organizaciją, supažindinant juos su vizija, misija, veikla, vertybėmis bei žmonėmis (Hemphill ir Begel, 2011). Jis dažiausiai yra skiriamas į darbuotojų techninę pažintį ir socialinį adaptavimą, tačiau pasak Caldwell ir Caldwell (2016), adaptavimo veikla yra sudėtingesnė ir techninės pažinties ir socializacijos veiklos dažnai persipina tarpusavyje. Šio proceso įvairialypiškumą Bauer (2010) nagrinėja per keturis pagrindinius siektinus adaptavimo veiklos tikslus – organizacijos ir darbuotojo **atitiktį**, darbo rolės ir procesų **aiškumą**, organizacijos **kultūros** priėmimą ir gerus tarpasmeninius **ryšius**.

Esminį pokytį naujų darbuotojų adaptavimo veikloje turėjo COVID-19, o pasikeitusios sąlygos smarkiai paveikė naujų darbuotojų priėmimą, (Goodermote, 2020). Bauer (2010) teigimu, per nuotolį adaptuoti darbuotojai pasižymi mažesniu supratimu apie atliekamą darbą ir organizaciją. Rodeghero et al. (2021) nustatė šešis pagrindinius iššūkius, su kuriais susidūrė nauji per nuotolį įvesti „Microsoft“ darbuotojai: komunikacija ir bendradarbiavimas, pagalbos prašymas, komandos ryšių kūrimas ir informacijos prieinamumas. Hemphill ir Begel (2011) pažymi matomumo trūkumą, negalėjimą stebėti kolegų ir darbo rezultatų lūkesčių nesupratimą. Galima teigti, jog nuotolinis darbuotojų adaptavimas kelia iššūkių visiems adaptavimo tikslams: atitikčiai, aiškumui, kultūrai ir ryšiams.

Mokslinėje literatūroje sutinkama nemažai tyrimų apie adaptavimo įtaką darbuotojų lojalumui. Kinderio (2009) atliktas tyrimas parodė, jog lojalumui daugiausia įtakos turi darbuotojų socializacija. Maziliauskaitė ir Legkauskas (2013) nustatė teigiamą ryšį taip darbuotojų socializacijos veiksnių ir noro priklausyti organizacijai, Dhir et al. (2020) teigimu asmens-darbo pozicijos ir asmens-organizacijos atitiktis turi teigiamą koreliaciją su pasitenkinimu darbu. Reikšmingą sąsają tarp adaptavimo ir darbuotojų lojalumo pagrindžia Bauer et al. (2007) tyrimas, kurio metu autoriai nustatė, jog socialinis priėmimas, rolės aiškumas ir pasitikėjimas savimi veikti turi didelę įtaką naujų darbuotojų lojalumui. Galima teigti, jog adaptavimo veikla turi įtakos darbuotojų lojalumui, tačiau norint atsakyti, kaip adaptavimas veikia lojalumą, kuomet yra atliekamas per nuotolį, reikalingi papildomi tyrimai.

Tyrimo pagrindimas

Siekiant nustatyti nuotolinio adaptavimo įtaką darbuotojų lojalumui, buvo apklausti 165 nuotoliniu būdu adaptuoti Lietuvos įmonėje dirbantys specialistai (žr. 1 lentelę). Anketinėje apklausoje respondentų prašoma įvertinti teiginius, apibūdinančius įsipareigojimą organizacijai, taip pat įvertinti nuotolinį adaptavimą sudarančių veiklų, kurios išskirstytos pagal adaptavimo laikotarpius (pirmąją dieną, pirmąsias dvi savaites, adaptavimo periodo vidurį bei adaptavimo periodo pabaigą) svarbą jiems bei įvardinti pagrindinius iššūkius, su kuriais teko susidurti nuotolinio adaptavimo. Surinkti duomenys analizuoti pasinaudojant programinės įrangos „MS Excel“ statistinėmis funkcijomis bei duomenų analizės įskiepiams.

1 lentelė

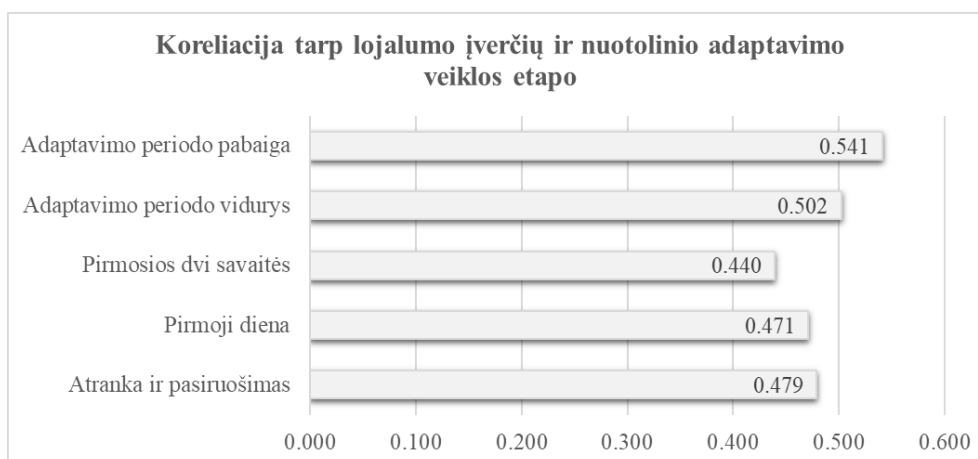
Respondentų charakteristikos

Respondentų charakteristikos		Skaičius	Proc.
Lytis	Moteris	84	50.91%
	Vyras	81	49.09%
Amžius	18-25	42	25.45%
	26-35	114	69.09%
	35-45	9	5.45%
Išsilavinimas	Vidutinis arba šiuo metu studijuoju	27	16.36%
	Aukštasis universitetinis arba neuniversitetinis	138	83.64%
Darbo stažas	0 – 2 metai darbinės patirties	36	21.82%
	2 – 7 metų darbinės patirties	99	60.00%
	7 ir daugiau metų darbinės patirties	30	18.18%

Tyrimo rezultatų analizė

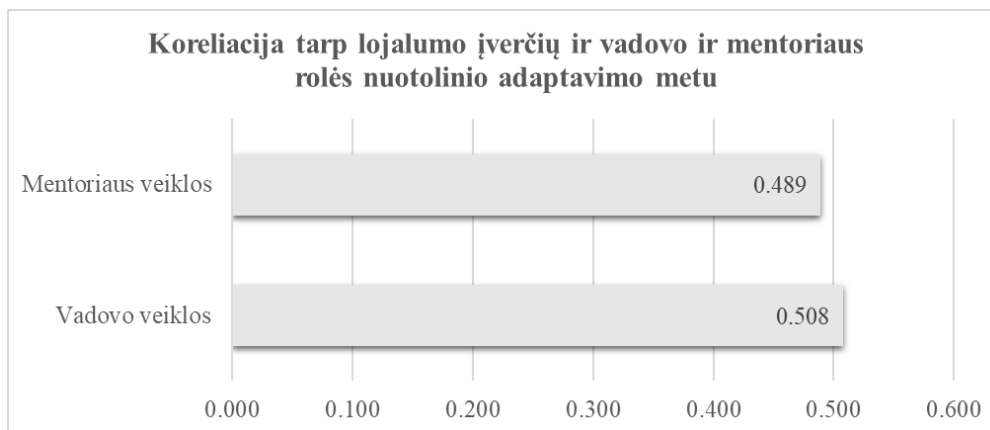
Anketinės apklausos rezultatai parodė, kad bendras per nuotolį dirbančių specialistų lojalumas yra pakankamai aukštas – apie 4,5 balo iš 5. Analizuojant kaip respondentai vertino nuotolinio adaptavimo laikotarpius, svarbiausiu buvo įvertintas atrankos ir pasiruošimo naujam darbuotojui etapas (4,3) ir adaptavimo periodo pabaiga (4,3). Mažiausiai svarbiu etapu įvardintas adaptavimo periodo vidurys.

Siekiant nustatyti nuotolinio adaptavimo etapų įtaką respondentų lojalumui, buvo apskaičiuoti koreliacijos koeficientai tarp veiklų vertinimo vidurkių ir lojalumo įverčių vidurkių. Nustatytas (žr. 1 pav.) vidutinis koreliacijos stiprumas tarp visų etapų ir lojalumo ($p < 0,001$), kas rodo teigiamą visų šiais etapais atliekamų veiklų įtaką respondentų lojalumui. Adaptavimo periodo pabaigos etapas parodė turįs stipriausią įtaką respondentų lojalumui ($R = 0,54$).



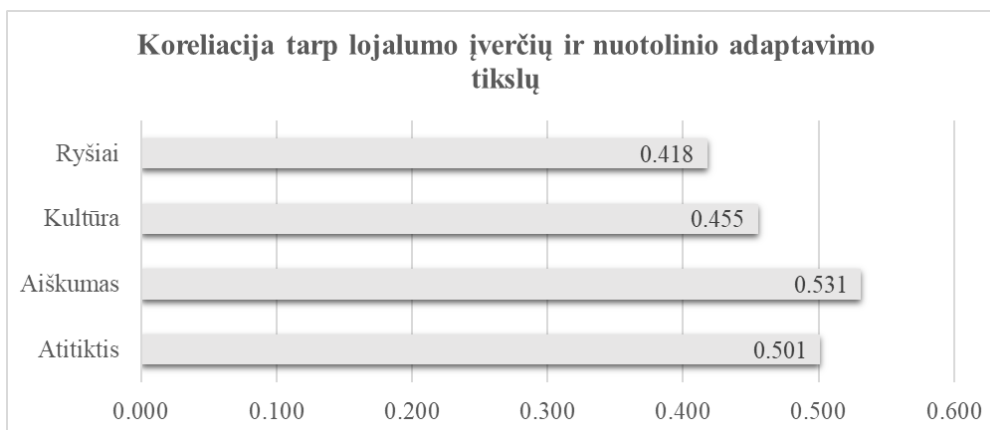
1 pav. Koreliacija tarp respondentų lojalumo įverčių ir nuotolinio adaptavimo etapų

Respondentai vertino vadovo ir mentoriaus svarbą adaptavimo veikloje. Nustatyta, jog mentoriaus nuotolinio adaptavimo metu atliekamos veiklos vertinamos kaip svarbesnės (4,16) nei tiesioginio vadovo veiklos (4,15). Tačiau atlikus koreliacijos skaičiavimus (žr. 2 pav.), pastebėta, kad tiesioginio vadovo veiklos turi šiek tiek daugiau įtakos respondentų lojalumui nei mentoriaus.



2 pav. Koreliacija tarp lojalumo įverčių ir vadovo ir mentoriaus rolės nuotolinio adaptavimo metu

Respondentų vertintas nuotolinį adaptavimą sudarančias veiklas apjungiant į adaptavimo tikslus pagal Bauer (2010) 4C teoriją bei kitų autorių darbus, svarbiausi nuotolinio adaptavimo tikslai, respondentų nuomone, yra atitiktis (4,5) ir aiškumas (4,3), o kultūra ir ryšiai – kaip mažiau svarbūs nuotolinio adaptavimo tikslai (4,1 ir 4,0). Apskaičiavus nuotolinio adaptavimo tikslų koreliaciją su lojalumu, pastebėta, jog didžiausią (vidutinį) ryšį su bendru respondentų lojalumu turi aiškumas atitiktis ir kultūra (žr. 3 pav.).



3 pav. Koreliacija tarp respondentų lojalumo įverčių ir nuotolinio adaptavimo tikslų

Respondentai nurodė nuotolinio adaptavimo tokius iššūkius: nežinojimas į ką kreiptis pagalbos buvo įvardintas daugiausiai – 33 kartus. 27 kartus respondentai paminėjo jaučiantys atskirtį, 21 kartą – nesuprantantys komunikacijos ir susitikimų gairių, po 18 kartų – nesijaučiantys komandos dalimi ir laiku negavę reikiamų prisijungimų. Vertinant iššūkių įtaką respondentų lojalumui, nustatyta, jog respondentai, neįvardiję nei vieno iššūkio, lojalumą vertino aukštesniais balais (4,5) nei įvardiję bent vieną (4,3). Žemiausiais lojalumu pasižymėjo respondentai, susidūrę su ryšių nuotolinio adaptavimo tikslo iššūkiais.

2 lentelė

ANOVA lojalumo ir demografinių veiksnių analizė

ANOVA	F	P-value	F crit
Lojalumas ir lytis	1.672	0.191	3.052
Lojalumas ir amžius	3.958	0.021	3.052
Lojalumas ir išsilavinimas	0.090	0.764	3.899
Lojalumas ir darbo stažas	0.225	0.799	3.052

Siekiant geriau suprasti kas veikia respondentų lojalumą, apskaičiuota ANOVA tarp demografinių veiksnių ir respondentų lojalumo vertinimų (žr. 2 lentelę). Rezultatai parodė, statistškai reikšmingos įtakos lojalumui turi tik respondentų amžius. 36–45 m. amžiaus ir 18–25 m. amžiaus grupės respondentai savo lojalumą įvertino geriau (4,9 ir 4,5) nei 26–35 m. amžiaus grupės respondentai.

Atlikus demografinių veiksnių ir nuotolinio adaptavimo vertinimo ANOVA (žr. 3 lentelę), statistškai reikšmingi skirtumai stebimi tik tarp lyčių ir amžiaus grupių. Visus nuotolinio adaptavimo etapus moterys vertino kaip svarbesnius nei vyrai, iš kurių svarbiausiu įvardijo atrankos ir pasiruošimo naujam darbuotojui etapą, mažiausiai svarbų – pirmojo mėnesio etapą. Vyrai tuo tarpu geriausiai vertino nuotolinio adaptavimo periodo pabaigos etapą, prasčiausiai – pirmojo mėnesio etapą. Analizuojant respondentų nuotolinio adaptavimo etapų svarbos įvertinius pagal jų amžių, 36–45 m. amžiaus ir 18–25 m. amžiaus visus etapus vertino kaip svarbesnius. Šios grupės kaip svarbiausias vertina nuotolinio adaptavimo pabaigos etapą (4,9 ir 4,4) ir atrankos ir pasiruošimo etapą (4,9 ir 4,5). 26–35 m. amžiaus grupė visus etapus vertino prasčiau.

3 lentelė

Nuotolinio adaptavimo svarbos vertinimų ir demografinių veiksnių ANOVA

ANOVA	F	P-value	F crit
Nuotolinio adaptavimo svarbos vertinimas ir lytis	8.766	0.000	3.052
Nuotolinio adaptavimo svarbos vertinimas ir amžius	5.040	0.008	3.052
Nuotolinio adaptavimo svarbos vertinimas ir išsilavinimas	0.004	0.953	3.899
Nuotolinio adaptavimo svarbos vertinimas ir darbo stažas	0.949	0.389	3.052

Išvados

Darbuotojų lojalumą galima apibūdinti kaip savanorišką emocinį prisirišimą, įsipareigojimą organizacijai, kuri pasižada rūpintis darbuotoju. Darbuotojų lojalumas pasireiškia per priklausymo, pasididžiavimo ir pasitenkinimo darbu jausmus bei elgesį, įsitraukiant į organizacijos veiklas ir siekiant bendro gėrio. Personalo adaptavimo veikla padeda naujiems darbuotojams greičiau įsilieti į organizacijos kultūrą, tapti produktyvia organizacijos dalimi, sumažinti jaučiamą stresą ir neapibrėžtumą. Naujų darbuotojų adaptavimo veiklai keliama pagrindiniai tikslai yra atitiktis tarp darbuotojo ir organizacijos, darbo ar komandos, rolės bei procesų aiškumas, organizacijos kultūros ir vertybių priėmimas, gerų santykių ir ryšių užmezgimas. Tačiau adaptavimo veiklą vykdant nuotoliniu būdu, nauji darbuotojai gali susidurti su sunkumais priimant naują informaciją ar sunkiau pritapti prie organizacijos ir dėl to – pasižymėti žemesniu lojalumu. Nuotolinis adaptavimas privalo būti pritaikytas taip, jog būtų pašalinti akis-į-akį bendravimo trūkumai. Naujam darbuotojui prisijungus prie organizacijos, nuosekliai atlikta adaptavimo veikla užtikrina, jog darbuotojas supranta savo rolę, pasitiki savimi ir priima bei yra priimtas į organizaciją kaip į socialinę grupę. Šie veiksniai tiesiogiai veikia darbuotojo lojalumą, todėl galima teigti, jog darbuotojų lojalumas pradeda formotis vos prisijungus prie organizacijos, o adaptavimo veikla turi daug įtakos lojalumui.

Atliktas empirinis tyrimas parodė, jog per nuotolį adaptuojami darbuotojai pasižymi aukštu lojalumu, o nuotolinis darbuotojų adaptavimas turi teigiamos įtakos lojalumo skatinimui. Daugiausiai įtakos lojalumo formavimui turi aiškumo ir atitikties adaptavimo tikslai, kuriais siekiama, jog darbuotojas atitiks organizaciją ar komandą kultūriškai, darbas jam bus tinkamas ir aiškus, užduotys ir jų vertinimo procedūros bus suprantamos. Kultūros ir vertybių priėmimo bei socializacijos adaptavimo tikslai turi pastebimai mažesnę įtaką darbuotojų lojalumui. Itin svarbūs veiksniai yra ir vadovo bei mentoriaus darbas. Adaptavimo veiklą skiriant į šešis pagrindinius etapus, svarbiausi darbuotojų lojalumui yra pirmoji diena ir adaptavimo periodo pabaiga. Veiklos, atliktos tarp šių etapų turi pastebimai mažesnę įtaką darbuotojų lojalumui.

Pagrindiniai naujų darbuotojų įvardinti nuotolinio adaptavimo iššūkiai siejasi su netinkamu informacijos pateikimu bei procesų neaiškumu. Tam spręsti siūloma užtikrinti, jog visa aktualiausia informacija būtų pateikiama vienu kanalu, o jos turinys nesikartoja kituose šaltiniuose. Taip pat rekomenduojama atkreipti dėmesį į įvadinių mokymų ir sesijų kokybę.

Nuotolinio adaptavimo veikla turėtų būti pritaikyta prie individualių darbuotojų grupių pagal amžių, specialybę ar komandų specifiką. Atkreiptinas dėmesys, jog adaptavimo periodo viduryje darbuotojų lojalumas yra

žemiausias, todėl vertėtų tobulinti adaptavimo veiklą papildant ją naujomis sudedamosiomis veiklomis, daugiau dėmesio skiriant nuotolinio adaptavimo etapams tarp pirmosios dienos ir adaptavimo periodo pabaigos. Svarbu pastebėti, jog 26–35 metų amžiaus grupės specialistai pasižymėjo žemiausiu lojalumu, todėl sudarant adaptavimo veiklos planus, reikėtų labiau atkreipti dėmesį ir į šios grupės poreikius.

Respondentų prasčiau vertintas kultūros ir vertybių priėmimo bei socializacijos tikslas rodo, jog organizacijos vis dar susiduria su iššūkiais pritaikyti adaptavimą prie nuotolinio ar mišraus darbo modelio. Ši iššūkį galėtų padėti spręsti šviečiant darbuotojus apie organizacijos kultūros ir socializacijos reikšmę bei skatinant naujokus įsitraukti į organizacijos veiklas ir socializuotis jau nuo pirmųjų dienų. Siekiant, jog naujokai geriau suprastų organizaciją, vertėtų į šias veiklas įtraukti ir aukščiausius įmonių vadovus.

Nuotolinis darbuotojų adaptavimas pasižymi ne tik teoriniu, bet ir praktiniu naujumu. Atliktas tyrimas atskleidė nuotolinio adaptavimo problemines vietas bei leido suformuluoti rekomendacijas, siekiant šiuos iššūkius atliepti. Tačiau daugėjant organizacijų, taikančių nuotolinį ar mišrų darbo modelį, būtini tolesni tyrimai nuotolinio darbuotojų adaptavimo tema. Siekiant surinkti daugiau kokybinių ir kiekybinių duomenų, rekomenduotina plėsti tiriamų organizacijų ir jų darbuotojų skaičių, jį papildant organizacijomis, kuriose darbas vyksta tik nuotoliniu ar mišriu būdais, o gautus rezultatus palyginti su organizacijomis, adaptavimo veiklą atliekančiomis gyvai. Taip pat rekomenduojama atlikti daugiau tyrimų, siekiant nustatyti 26–35 metų amžiaus grupės žemo lojalumo priežastis bei toliau analizuoti nuotolinės darbuotojų socializacijos problematiką.

Literatūra

- Allen, T. D., Golden, T. D., ir Shockley, K. M. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Bauer, T. N. (2010). Onboarding New Employees: Maximizing Success. *SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series*. Prieiga per internetą: <https://teachercentricity.com/wp-content/uploads/2014/08/SHRM-Onboarding-Report.pdf>
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., ir Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707–721. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.707>
- Caldwell, B. G. ir Caldwell, C. (2016). Ten classic onboarding errors: violations of the HRM-employee relationship. *Business and Management Research*, 5(4), 47–55. <http://doi.org/10.5430/bmr.v5n4p47>
- Dhir, S., Dutta, T. ir Ghosh, P. (2020). Linking employee loyalty with job satisfaction using PLS–SEM modelling. *Personnel Review*, 49(8), 1695–1711. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2019-0107>
- Girdauskienė, L. (2011). Ar reikia kūrybinės organizacijos lyderiams ugdyti darbuotojų lojalumą. *Ekonomika ir vadyba*, 16, 743–752. Prieiga per internetą: <https://www.researchgate.net/publication/267709598>
- Goodermote, C. (2020). Remote onboarding and training of new program coordinators into the medical education office during Covid-19 social distance quarantine: process and recommendations. *Journal of Community Hospital Internal Medicine Perspectives*, 10(5), 399–401. <https://doi.org/10.1080/20009666.2020.1796055>
- Hemphill, L. ir Begel, A. (2011). Not seen and not heard: Onboarding challenges in newly virtual teams. 131.107, 65. Prieiga per internetą: <https://andrewbegel.com/papers/notseen-noheard-msrtr11.pdf>
- Kinderis, R. (2009). Darbuotojų lojalumo stiprinimas smulkaus verslo įmonėse. *Tiltai*, 1, 39–54. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2009~1367166617090/>
- Klopotan, I., Buntak, K. ir Drozdek, I. (2016). Employee loyalty: differences between genders and the public and the private sector. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 14(3), 303–313. <https://doi.org/10.7906/index.14.3.3>
- Mazilauskaitė, R. ir Legauskas, V. (2013). Darbuotojų lojalumo organizacijai sąsajos su organizacijos nario savimone ir tarpasmeninių santykių kokybe darbe. *Jaunųjų mokslininkų psichologų darbai*, 2, 71–76. Prieiga per internetą: <https://www.lituanistika.lt/content/53069>
- Morkevičiūtė M. ir Endriulaitienė A. (2021). Can remote work during COVID-19 pandemic strengthen the link between workload and workaholism?. *Socialiniai Tyrimai*, 44(2), 129–138. <https://doi.org/10.15388/Soctyr.44.2.8>
- Mulki, J. P., Bardhi, F., Lassk, F. G. ir Nanavaty-Dahl, J. (2009). Set up remote workers to thrive. *MIT Sloan Management Review*, 51(1), 63. Prieiga per internetą: <https://www.researchgate.net/publication/264844669>
- Rodeghero P., Zimmermann T., Houck B. ir Ford D. (2021). Please Turn Your Cameras on: Remote Onboarding of Software Developers During a Pandemic. *IEEE/ACM 43rd International Conference on Software Engineering: Software Engineering in Practice (ICSE-SEIP)*, 41–50, <https://doi.org/10.1109/ICSE-SEIP52600.2021.00013>
- Vasiliauskaitė, U. ir Vilkaitė-Vaitonė, N. (2017). Darbuotojų lojalumą lemiantys veiksniai. In 20th Conference „Business in XXI Century“, <https://doi.org/10.3846/vvf.2017.010>
- Veršinskienė, R. ir Večkienė, N. (2007). Dėstytojų lojalumas organizacijai: teoriniai aspektai. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*, 13, 250–261. Prieiga per internetą: <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=63693>

Tautvydas VASILIAUSKAS

NEW EMPLOYEE LOYALTY PROMOTION THROUGH REMOTE ONBOARDING: A CASE STUDY OF LITHUANIAN COMPANY

Summary

The aim of this paper is to evaluate new employee loyalty promotion through remote onboarding in a Lithuanian company. After analyzing the theoretical concepts of employee loyalty and remote onboarding presented in the scientific literature, a Lithuanian company case study of 165 remotely onboarded employees is conducted. Employee loyalty can be described as a voluntary emotional attachment, a commitment to an organization that promises to take care of the employee. It is manifested through feelings of belonging, pride, and job satisfaction, engaging in the activities of the organization, and pursuing the common good. Organizations need to consider the individual context and needs of the employee and create a safe, supportive, and motivating environment in which the employee feels comfortable to foster loyalty.

The main goals of remote employee onboarding are the compliance between the employee and the organization, the clarity of the work or team, the role and processes, the acceptance of the organization's culture and values, and the establishment of good relationships and connections.

Empirical research has shown that remotely onboarded employees have a high level of loyalty and remote onboarding has a positive effect on the promotion of loyalty. The goals of onboarding clarity and compliance, which aim to ensure that the employee is culturally appropriate to the organization or team, that the work is appropriate and clear to him or her, and that the tasks and the procedures for evaluating them are understandable, have the greatest impact on building loyalty. During remote onboarding, the work of the manager and mentor is extremely important in promoting employee loyalty.

The main challenges identified during remote onboarding are related to inadequate information presentation and process uncertainty. Remote onboarding activities should be tailored to individual employee segments according to age, specialty, or team specifics. The underestimation of culture and values acceptance and socialization by respondents shows that organizations still face challenges in onboarding new employees through remote or hybrid work model.

Keywords: employee loyalty, remote onboarding, employee socialization.