

JĒDZIENU “PERSONĀLA MOTIVĀCIJA” UN “PERSONĀLA LOJALITĀTE” TEORĒTISKĀ NOZĪME

THEORETICAL SIGNIFICANCE OF THE CONCEPTS OF “EMPLOYEE MOTIVATION” AND “EMPLOYEE LOYALTY”

Imants Zahars Rēzeknes Tehnoloģiju akadēmija, iz22003@edu.rta.lv, Rēzekne, Latvija
Zinātniskā vadītāja Dr.oec. **Iluta Arbidāne**

Abstract. The article is based on the theoretical research of the concepts of “employee motivation” and “employee loyalty” and their interpretation in the industry and scientific literature. The following research methods have been used in the research – content analysis, monographic method, logically constructive method and synthesis method. The aim of the article is to summarize the meaning of the terms “employee motivation” and “employee loyalty”. The novelty of the article lies in the comparison, analysis and synthesis of these terms from various scientific aspects. Other aspects of the concepts of definition are highlighted and their meaning is expanded.

Keywords: commitment, devotion, engagement, motives, loyalty, satisfaction.

Ievads

Jebkuras organizācijas darbības ilgtspējība ir atkarīga no tās iekšējās un ārējās vides un šo vidi veidojošajiem faktoriem – ekonomiskajiem, sociālajiem, tehnoloģiskajiem, kultūras un daudziem citiem faktoriem. Ja ārējās vides faktorus organizācija nav spējīga pārvaldīt un uzraudzīt pilnā mērā, tad iekšējās vides faktori ir pilnīgi nosakāmi un pārvaldāmi. Starp šiem faktoriem viens no būtiskajiem ir organizācijas personāls, kas ir veidots tam, lai nodrošinātu organizācijas efektīvu un ilgtspējīgu darbību. Pats darbaspēks neveido gandrīz nekādu vērtību organizācijai, ja tajā trūkst strukturētas un līdzsvarotas personāla vadīšanas politikas, kur galveno vietu ieņem personāla motivēšanas un lojalitātes jautājumi. Personāla motivēšanai ir būtiska ietekme uz organizācijas panākumiem un šī ietekme ir daudzdimensionāla un sarežģīta, kā arī ir empīriski apstiprināta. Manzūrs (*Manzoor*) savā pētījumā pierādījis, ka darbinieku pilnvarošana un darba rezultātu atzīšana paaugstina darbinieku motivāciju un pozitīvi ietekme kopējo organizācijas darbības efektivitāti (*Manzoor, 2012*). Jaunākos pētījumos tiek apgalvots, ka darbinieku atzīšana ir ļoti motivējoša, tā veicina darbinieku iesaistīšanos darbā un pozitīvi ietekmē sniegumu (*Agrawal & Singhal, 2021*). Tāpat Uka (*Uka*) un Prendijs (*Prendi*) savā pētījumā atklājuši pozitīvu saistību starp darbinieku motivāciju un uzņēmuma panākumiem. Jo motivētāki un apmierinātāki ir darbinieki, jo labāk viņi veic savu darbu, tādējādi veicinot organizācijas produktivitāti un finansiālo stabilitāti (*Uka & Prendi, 2021*). Tostarp AAS “SEB Dzīvības apdrošināšana” pētījuma rezultāti atklāj, ka 88 % darbinieku piekrīt apgalvojumam, ka motivēšana no organizācijas puses veicinātu viņu lojalitāti tai un motivētu kļūt par ilggadējo darbinieku (*AAS «SEB Dzīvības apdrošināšana», 2015*).

Raksta **mērķis** ir izpētīt jēdzienu “personāla motivācija” un “personāla lojalitāte” nozīmi un apkopot to interpretāciju. Lai sasniegtu izvirzītu mērķi, tika risināti sekojoši uzdevumi:

- analizēt motivācijas un lojalitātes teorētiskos aspektus;
- atklāt sakarību starp pētāmajām definīcijām;
- papildināt pašreizējo definīciju nozīmi.

Pētījumā tiek izmantotas sekojošas pētījuma metodes: satura analīze, monogrāfiskā metode, loģiski konstruktīvā metode un sintēzes metode.

Pētniecības bāzes periods: 2000.-2022.gads.

Motivācijas jēdziens un būtība

Zinātniskajā literatūrā ir sniegtas dažādas motivācijas definīcijas, taču visas tās atspoguļo cilvēka iekšējo faktoru nozīmi, kas mudina viņu veikt darbu, turklāt motivācija darbojas caur cilvēka pašapziņu un ir garīgās darbības rezultāts.

Termins “motivācija” nāk no latīņu vārda *movere* (*kustēties*), un attiecas uz cilvēka iekšējo spēku, tieksmi un sajūtu, kas liek viņam kustēties, rīkoties un uzvesties tā, lai sasniegtu mērķi (*Mowday et al., 1979*). Saskaņā ar Guptu (*Gupta*) termins “motivācija” ir atvasināts no vārda *motīvs*. Motīvs kā lietvārds nozīmē mērķi, bet darbības vārds nozīmē virzību uz darbību. Tāpēc motīvs vai mērķi ir spēki, kas mudina cilvēkus rīkoties tā, lai nodrošinātu motīva vai

mērķa izpildi, kas vienlaikus atspoguļo konkrētas cilvēka vajadzības (*Gupta, 2006*). Motivācija – ir spēka kopums, kas liek cilvēkiem uzvesties noteiktā veidā. Motivācija attiecas uz spēku, kas stimulē un virza cilvēka centienus (*Bateman & Snell, 2002*). Līdzīgu viedokli pauž Isahrabi (*Isahrabi*), precizējot, ka motivācija – ir cilvēka uzvedības cēlonis (*Isahrabi, 2018*). Apzināta vai neapzināta motivācija izriet no cilvēka vajadzībām. Līdz ar to, nosakot motivāciju, var apgalvot, ka motivācija ir iekšējs stāvoklis, dzinējspēks, kas liek cilvēkam kaut ko darīt.

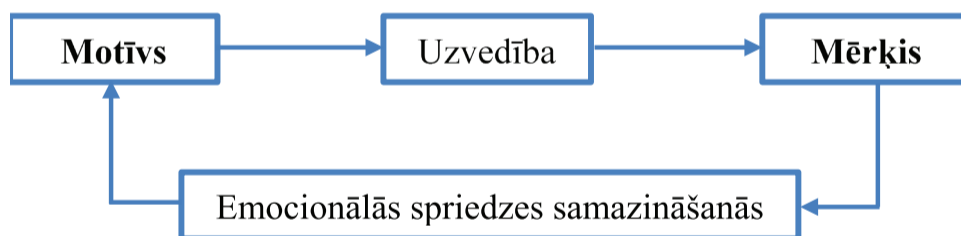
Čerri (*Cherry*) raksturo motivāciju, kā procesu, kas liek cilvēkam rīkoties. Motivācija ietver bioloģiskos, emocionālos, sociālos un kognitīvos spēkus, kas aktivizē viņa uzvedību (*Cherry, 2022*). Tostarp motivācija attiecas ne tikai uz faktoriem, kas aktivizē cilvēka uzvedību, tā ietver arī faktorus, kas virza šīs mērķtiecīgās darbības, lai gan šādi motīvi reti ir tieši pamanāmi. Rezultātā vērojot cilvēka uzvedību, bieži nākas meklēt iemeslus, kāpēc cilvēki tā uzvedas (*Nevid, 2013*). Citiem vārdiem sakot, motivācija ir cilvēka uzvedības iemesls jeb “ko” un “kāpēc” viņš dara. Cilvēks ar augstu pašmotivāciju vienmēr var atrast motīvu, negaidot ārēju pamudinājumu darba izpildei, pat ja darbs ir izaicinošs (*Ross et al., 2016*). Turpretim negatīva motivācija atspoguļo uzvedību, ko pārvalda bailes no nespējas sasniegt mērķa rezultātu. Bailes tiek uzskatītas par spēcīgu motivatoru, it īpaši, ja tās ir saistītas ar drošību un izdzīvošanu (*Li et al., 2016*).

Tātad **motivācija** ir:

- kaut kas tāds, kas cilvēkam liek rīkoties (*Dubin, 1974*);
- psihofizioloģisks process, kas ietekmē cilvēka uzvedību, nosaka tā veidu un virzienu (*Ryan & Deci, 2020*);
- iekšēju un ārēju, apzinātu un neapzinātu faktoru kopums, kas stimulē cilvēka vēlmi darīt un virzīties uz mērķi (*Cvor, 2015*);
- entuziasms, enerģijas līmenis, apņemšanās un radošuma apjoms, ko darbinieks ikdienā ienes savā organizācijā (*Southern, 2022*);
- enerģētisko spēku kopums, kas nosaka darbinieka ar darbu saistītu uzvedību, tās formu, virzienu, intensitāti un ilgumu (*Shkoler & Kimura, 2020*).

Ņemot vērā to, ka motivācija ir cieši saistīta ar tādiem terminiem kā vēlmes, vajadzības, tieksme, tad motivāciju var saprast, kā metodi, kas ir saistīta ar cilvēka iekšējo pamudinājumu veikt noteiktu darbību, lai sasniegtu izvirzītus mērķus.

Autors motivācijas procesu attēlo grafiski (1.attēls).



1.attēls. **Motivācijas process** (autora veidots pēc *Souders, 2021*)

Saskaņā ar attēloto motivācijas procesu darbinieka *uzvedība* ietver dažādas darbības, to savukārt motivē vēlme sasniegt mērķi. Lai prognozētu darbinieka uzvedību, vadītājiem ir jāsaprot motīvi. *Motīvi* mudina darbinieku rīkoties. Tie ir galvenie uzvedības stimulatori, uzvedības “ceļi” un darbības galvenie virzieni. Tie lielā mērā ir subjektīvi, atspoguļo darbinieka garīgās jūtas un nosaka uzvedības vispārējo virzienu. Motīvi ir vērsti uz *mērķiem*. Motīvi parasti rada cilvēka fizioloģisku vai psiholoģisku nelīdzsvarotības stāvokli. Vēlme sasniegt šo līdzsvaru un apmierināt savas vēlmes un vajadzības virza cilvēku uz mērķi. Viens darbinieks vēlas apmierināt vajadzību pēc atzinības, bet cits pēc varas. Tādējādi vajadzību var apmierināt ar vairākiem alternatīviem mērķiem (*Souders, 2021*).

Makuškins (*Makushkin*) skaidro, ka motivācija ir ķēdes process, kas sākas ar nepieciešamības rašanos, trūkuma vai zaudējuma sajūtu. To vada vēlme un tieksme pēc vēlama mērķa. Šī procesa nepārtrauktība nodrošina vajadzību apmierināšanu, tāpēc motivācija mudina un pārliecina cilvēkus kaut ko darīt (*Makushkin, 2019*).

Kopumā ir jāatzīmē, ka motivācijas koncepcija ir sarežģīta un daudzveidīga, un prasa tās visaptverošu izpēti. Personāla motivēšanu var uzskatīt kā jebkura darba vadītāja galveno funkciju, jo tieši šī funkcija palīdz ietekmēt personālu un tā uzvedību organizācijā.

Rezumējot motivācijas definīciju, jāatzīmē, ka motivācija ir sarežģīts un ļoti ietilpīgs termins, kas ietver sevī zināšanas par spēkiem, kas liek cilvēkam rīkoties. Izpratne par motivācijas principiem sniedz iespēju atrast praktiskus risinājumus reālām motivācijas problēmām. Jo kas varētu būt svarīgāks par cilvēka iedrošināšanu mērķa sasniegšanai, jaunas pieredzes iegūšanai, paša produktivitātes celšanai, veselīgai attīstībai un noturīgas pašapziņas saglabāšanai.

Tostarp motivācijas izzināšana var palīdzēt novērst vai tikt galā ar impulsīvām vēlmēm, ierasto pieredzi, mērķa neveiksmi, negatīvām emocijām, garlaicību un disfunkcionālu attīstību. Motivācija ir cilvēka dzinējspēks ceļā uz panākumiem.

Lojalitātes jēdziens un būtība

Motivācija ir cieši saistīta ar personāla lojalitāti, darbinieku uzticību savai organizācijai, viņu vēlmi pielikt visas pūles tās interesēs, dalīties tās vērtībās un mērķos. Pētot motivāciju, tiek pētīta arī darbinieku apmierinātība ar darbu un piesaistīšanās organizācijai, jo tas ir savstarpēji saistīts.

Saskaņā ar *Flexjob* datiem ap 80 % darbinieku atzīst, ka viņi būtu lojālāki savam darba vadītājam, ja tas piedāvātu elastīgu darba grafiku (*Reynolds, 2019*). Pēc *Addison Group* datiem starp galvenajiem iemesliem, kādēļ darbinieki ir lojāli savai organizācijai un darba vadītājam, ir darba specifika (55 %), algojums (50 %) un attiecības ar tiešo darba vadītāju (39 %) (*Bolden-Barrett, 2019*). Tostarp 81 % darbinieku, kas saņem dažāda veida atbalstu no sava darba vadītāja, jūtas lojāli, un 79 % lepojas ar to, ka strādā savā organizācijā (*Bruce, 2018*).

Viena no izplatītākajām organizatoriskās lojalitātes definīcijām nāk no Meijera (*Meyer*), kas lojalitāti definē, kā “darbinieka gatavību pielikt lielas pūles organizācijas interesēs, spēcīgu vēlmi palikt organizācijā un tās galveno mērķu un vērtību pieņemšanu” (*Kassaw & Golga, 2019*). Cits pētnieks lojalitāti definē, kā “stāvokli, kurā cilvēks identificējas ar organizāciju un tās mērķiem un vēlas saglabāt piederību tai, lai veicinātu šo mērķu sasniegšanu” (*Beehive, 2020*). Lojālie darbinieki ir tādi darbinieki, kuri ir gatavi kolektīvi augt kopā ar organizāciju, kuriem ir augsta atbildības sajūta, un kuri apzinās, ka pilda savu lomu, lai palīdzētu organizācijai sasniegt stratēģiskos mērķus (*Chen et al., 2022*).

Tātad **lojalitāte** ir:

- emocionāla pieķeršanās organizācijas vērtībām – kultūrai, normām un ētikai (*Arshad et al., 2013*);
- darbinieku uzticēšanās organizācijai, augsta apmierinātība ar darbu, organizācijas kultūru un saņemtajiem ieguvumiem (*Joshi, 2021*);
- darbinieku piesaistīšanās organizācijai, vēlme ieguldīt savus spēkus organizācijas mērķu sasniegšanai (*Ojaokomo, 2022*);
- darbinieku motivēta uzvedība, kas izpaužas kā vēlme strādāt labāk, sasniegt augstos darba rezultātus, būt noderīgam un izvairīties no tā, kas var kaitēt ikdienas darbībai (*Лобачева, 2012*).

Savukārt organizācijas lojalitāte nozīmē, ka tā veido saviem darbiniekiem pieņemamu korporatīvo kultūru un vidi un nodrošina viņiem attīstības iespējas, kā arī materiālo atbalstu, lai viņi varētu nodoties savam darbam un integrēt savu personīgo attīstību organizācijas attīstībā (*Chen, et al., 2022*). Secīgi darbinieku lojalitāte rodas no organizācijas lojalitātes. Tāpēc lojalitāti raksturo spēcīga vēlme strādāt organizācijas labā, kurai ir pozitīva ietekmē uz tās darbinieku noturēšanu.

Ar darbinieku lojalitāti ir saistīti vairāki faktori. Pētnieki ir uzskaitījuši vairākus dažādus faktoros, kas ietekmē darbinieku lojalitāti: algu, pabalstus, paaugstināšanu amatā, stimulus un daudzus citus. Būtībā šie faktori rada darbinieku motivāciju, kas veicina lojalitātes attīstību (*Khuong et al., 2020*).

Poterjahins (*Poterjahin*) uzsver, ka darbinieku lojalitāte pārliecības līmenī organizācijai ir ļoti vērtīga, jo tā pozitīvi ietekmē profesionālo motivāciju. Lojāli darbinieki maksimāli nododas darbam, ir aktīvi problēmu novēršanā, bieži ir uzlabojumu iniciatori un spēj izvirzīt konstruktīvus priekšlikumus. Darbinieki ar šādu lojalitātes līmeni ir atbildīgāki. Viņi jūt savu pienākumu darīt visu precīzi, pareizi, efektīvi. Pēc speciālistu novērojumiem, lojāli darbinieki vieglāk pārcieš organizācijai grūtos laikus un paliek tajā strādāt, saglabājot lojalitātes un piederības sajūtu (*Потеряхин, 2019*).

Vinerjana (*Vinerean*) uzsver, ka darbinieku noturēšana ir galvenais organizācijas panākumu faktors. Organizācijas galvenais mērķis var tikt sasniegts tikai tad, ja darbinieki ir lojāli. Bieži gadās, ka darba devējs no saviem darbiniekiem sagaida uzticību, taču nespēj nodrošināt attiecīgu darba atmosfēru. Pareizas darbinieku lojalitātes vides veidošanas galvenais mērķis ir veicināt situāciju, kurā darbinieki apņemas un uzņem atbildību par saviem darba rezultātiem. Lai sasniegtu vēlamo darbinieku lojalitāti, vadītājiem ir jāizmanto dažādas taktikas, kas liks darbiniekiem justies, ka viņiem ir īpaša loma organizācijas attīstībā (*Vinerean, 2015*).

De Smets (*De Smet*) u.c. atzīmē, ka, mēģinot noskaidrot, cik lojāli ir konkrēti darbinieki, organizācijai jāņem vērā divi svarīgie aspekti: pirmais, kā darbinieki jūtas strādājot organizācijā, un kādas ir viņu cerības (alga, karjeras attīstība, personīga izaugsme). Organizācijas parasti vēlas noturēt lieliskus darbiniekus, taču, lai tas notiktu, ir jāzina viņu vēlmēs, un jānodrošina tāda vide, kas veicinātu darbinieku pilnveidošanos un profesionālo attīstību (*De Smet et al., 2021*).

Rezumējot lojalitātes definīciju, jāsecina, ka lojalitāte attiecas uz darbinieka vēlmi rīkoties organizācijas interesēs un par to runāt pozitīvi. Tas ietver apņēmību, uzticamību, paklausību un atbilstību, kā arī gatavību atbalstīt organizāciju pat vissliktākajos laikos. Tieši darbinieki, kuru apņemšanās ir balstīta uz vīziju, misiju, pamatvērtībām un mērķiem, visticamāk,

būs lojāli organizācijai. Apņēmīgs un lojāls darbinieks organizācijai ir vērtīgāks, nekā neiesaistīts un neapmierināts darbinieks, kurš šodien var strādāt organizācijā, bet, organizācijai saskaroties ar izaicinājumu, atkāpjas no amata. Jāpiebilst, ka lojalitātes līmenis katram darbiniekam ir atšķirīgs, jo cilvēkus motivē dažādas lietas. Tāpēc organizācija vienmēr stāv priekšā problēmai: kā motivēt darbiniekus strādāt efektīvāk un kas visvairāk veicina viņu lojalitāti.

Secinājumi un priekšlikumi

1. Jebkuras organizācijas attīstības un izaugsmes pamatā ir darbinieki un viņu sniegums. Darbinieku lojalitāte izpaužas pozitīvā un uzticamā attieksmē pret organizāciju un darba devēju, sirsnīgā vēlmē strādāt un reizēm veikt pat vairāk, nekā noteikts amata aprakstā. Nav noslēpums, ka nereti cilvēki neuzticas darba devējiem un pilda tikai savus pienākumus, lai saņemtu nolīgto atalgojumu. Šādi darbinieki neizrāda darba iniciatīvu, un nav brīnums, ka katrs darba devējs sapņo par citiem, lojāliem darbiniekiem. Šajā gadījumā lielu nozīmi ieņem darbinieku motivācija, ko sasniedz ar dažādām iesaistīšanās taktikām. Iesaistīti darbinieki ir apmierināti un ārkārtīgi motivēti, ar pozitīvu attieksmi un augstu produktivitāti.
2. Lai izveidotu motivētu un lojālu darba kolektīvu, darba devējam, pirmkārt, ir jānodrošina droši, ērti un darbam piemēroti darba apstākļi, otrkārt, darbinieki taisnīgi ir jāatlīdzina par sasniegtiem rezultātiem, treškārt, darba devējam vienmēr ir jānodrošina atgriezeniska saikne ar saviem padotajiem. Beidzot darba iniciatīvas atbalsts un zināma darba autonomija veicina radošu, enerģisku un entuziasmu pilnu kolektīvu, kas vērsts uz jauniem atklājumiem un novitāti.

Izmantotie avoti un literatūra

1. AAS "SEB Dzīvības apdrošināšana". (2015). *SEB: 88% darbinieku sagaida papildus labumus no darba devēja ilgtermiņa lojalitātei*. <https://www.laa.lv/seb-88-darbinieku-sagaida-papildus-labumus-no-darba-deveja-ilgtermina-lojalitatei/>
2. Agrawal, A., & Singhal, H. (2021). Impact of Employee Motivation on Organizational Performance. *International Journal of Multidisciplinary Educational Research*, 10(2(5)), 143-150.
3. Arshad, M. A., Masood, M. T., & Amin, G. (2013). Effects of Performance Appraisal Politics on Job Satisfaction, Turnover Intention and Loyalty to Supervisor: Study With Reference to the Telecom Organizations of Pakistan. *International Review of Management and Business Research*, 2(3), 653-673. <https://www.irmbrjournal.com/papers/1379412617.pdf>
4. Bateman, T. S., Snell, S. A. (2000). *Management Competition in the New Era*. 5th edition. McGraw Hill.
5. Beehive (2020). *7 Ways to Increase Customer Loyalty and Retention*. <https://beehiveresearch.co.uk/increase-customer-loyalty-retention/>
6. Bolden-Barrett, V. (2019). *8 in 10 employees would seek a new job after 1 bad day*. <https://www.hrdiver.com/news/8-in-10-employees-would-look-for-a-new-job-after-1-bad-day/547676/>
7. Bruce, C. (2018). *Earn Employee Loyalty Through Benefits Technology*. <https://www.linkedin.com/pulse/earn-employee-loyalty-through-benefits-program-marta-blocka>
8. Chen, S., Xu, K., & Yao, X. (2022). Empirical Study of Employee Loyalty and Satisfaction in the Mining Industry Using Structural Equation Modeling. *Scientific Reports*, 12, 1-15. <https://doi.org/10.1038/s41598-022-05182-2>
9. Cherry, C. (2022). *What Is Motivation?* <https://www.verywellmind.com/what-is-motivation-2795378#:~:text=Motivation%20involves%20the%20biological%2C%20emotional,driving%20force%20behind%20human%20actions>
10. Cvor. (2015). *Motivācija un darbinieku motivēšanas īpatnības Latvijā*. <https://cvor.lv/darba-tirgus-zinas/darbinieku-motivacija/>
11. De Smet, A., Dowling, B., Mugayar-Baldocchi, M., & Schaninger, B. (2021). *'Great Attrition' or 'Great Attraction'? The choice is yours*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/great-attrition-or-great-attraction-the-choice-is-yours>
12. Dubin, R. (1974). *Human Relations in Administration*. Prentice-Hall of India.
13. Gupta, R. N. (2006). *Business Organization and Management Remigrations*. Dehi S. Chand and Company Ltd.
14. IsahRabiu, U. (2018). The Role of Personnel Management and Workers Motivation in an Organization. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 20(4), 22-32.
15. Joshi, S. (2021). *Employee Loyalty In Organization – Know the Ways to Enhance It*. <https://factohr.com/employee-loyalty-in-organization/>
16. Kassaw, E. S. Golga, D. N. (2019). Employees' Organizational Commitment in Higher Educational Setting. *Preprints*, 2019040029. <https://www.preprints.org/manuscript/201904.0029/v2>
17. Khuong, M., Mai, T., & Phuong, N. (2020). The Impacts of Human Resource Management Practices on Employees' Motivation and Loyalty. *Management Science Letters*, 10(11), 2673-2682. DOI: 10.5267/j.msl.2020.3.025
18. Li, R., Bunk, J., Smidt, E. (2016). Understanding Faculty and Student Attitudes about Distance Education: The Importance of Excitement and Fear. *Handbook of Research on Humanizing the Distance Learning Experience*, 410-434.
19. Makushkin, S. A. (2019). Company's personnel motivation. *Revista Espatios*, 40, 1-23.
20. Manzoor, Q. A. (2012). Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness. *European Journal of Business and Management*. 3(3), 36-44.
21. Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behaviour*, 14(2), 224-247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
22. Nevid, J. S. (2013). *Psychology: Concepts and Applications*. Wadsworth Cengage Learning.
23. Ojaokomo, N. (2022). *13 Actionable Ways to Improve Employee Loyalty in 2022*. <https://nectarhr.com/blog/employee-loyalty>
24. Reynolds, B. V. (2019). *FlexJobs 2019 Annual Survey: Flexible Work Plays Big Role in Job Choices*. <https://www.flexjobs.com/blog/post/survey-flexible-work-job-choices/>

25. Ross, M., Perkins, H., Bodey, K. (2016). Academic Motivation and Information Literacy Self-Efficacy: The Importance of a Simple Desire to Know. *Library & Information Science Research*, 38(1), 2-9. <https://doi.org/10.1016/j.lisr.2016.01.002>
26. Ryan, R. M., Deci, E. L. (2020). Intrinsic and Extrinsic Motivation from a Self-Determination Theory Perspective: Definitions, Theory, Practices, and Future Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>
27. Shkoler, O., Kimura, T. (2020). How Does Work Motivation Impact Employees' Investment at Work and Their Job Engagement? A Moderated-Moderation Perspective through an International Lens. *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00038>
28. Souders, B. (2021). *Motivation and What Really Drives Human Behavior*. <https://positivepsychology.com/motivation-human-behavior/>
29. Southern, M. (2022). *A Guide to Improve Employee Motivation in 2022*. <https://www.oak.com/blog/employee-motivation/#:~:text=Employee%20motivation%20is%20defined%20as,every%20task%20will%20be%20interesting>
30. Uka, A., & Prendi, A. (2021). Motivation as an Indicator of Performance and Productivity from the Perspective of Employees. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 16(3), 268-285. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2021-0016>
31. Vinerean, A. (2015). Loyal Employees. A Key Factor in the Success of a Company. *Expert Journal of Marketing*, 3(2), 73-78. https://marketing.expertjournals.com/ark:/16759/EJM_310vinerean73-78.pdf
32. Лобачева, М. М. (2012). Лояльность к компании как инструмент управления мотивацией персонала. Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия Социология. Политология, 12 (4), 46-48.
33. Потеряхин, А. (2019). Лояльность персонала как условие профессиональной мотивации. <https://psycho.ru/library/3237>

Summary

The sustainability of any organization depends on its internal and external environment and the factors that shape it – economic, social, technological, cultural and many other factors. If the organization is not able to fully manage and control the external environmental factors, then the internal environmental factors are fully identifiable and manageable. Among these factors, one of the most important is the organization's staff, which is designed to ensure the efficient and sustainable operation of the organization. The workforce itself creates almost no value to the organization if it lacks a structured and balanced personnel management policy, where staff motivation and loyalty issues play a key role.

To summarize the definition of motivation, it should be noted that motivation is a complex and very voluminous term that includes knowledge of the forces that make a person act. Understanding the principles of motivation provides an opportunity to find practical solutions to real motivation problems. Because what could be more important than encouraging a person to achieve a goal, gain new experience, increase their own productivity, develop healthy and maintain self-confidence. Among other things, learning motivation can help prevent or deal with impulsive desires, routine experiences, goal failure, negative emotions, boredom, and dysfunctional development. Motivation is the driving force behind success.

In turn, employee loyalty is manifested in a positive and trustworthy attitude towards the organization and the employer, a sincere desire to work and sometimes do even more than specified in the job description. It is no secret that people often do not trust employers and perform only their duties in order to receive the agreed remuneration. Such employees do not show initiative, and it is no wonder that every employer dreams of other, loyal employees. In this case, the motivation of employees, which is achieved through various tactics of involvement, is of great importance. The employees involved are satisfied and extremely motivated, with a positive attitude and high productivity.