

Darbuotojų motyvavimo ir lojalumo didinimas transporto įmonės pavyzdžiu

Įvadas

Šiandien daugelis įmonių ir jų vadovai labai dažnai išgyvena perversmą ir susiduria su darbuotojų kaitos problemomis, tačiau jos gana retai yra linkusios analizuoti ir spręsti tai lėmusias priežastis. Didėjant ekonomikos krizei įmonės pradeda vykdyti taupymo politiką darbuotojų atžvilgiu, mažina darbo etatus, darbo užmokestį ir taip skatina darbuotojų ne lojalumo išraišką (Pilkauskaitė-Valickienė, Valickas ir Sinkievič, 2007, 115), bet darbuotojų netekimas įmonei gali brangiai kainuoti, nes patiriama ne tik finansiniai nuostoliai (kaštai), nes turi skirti lėšų naujų darbuotojų paieškoms, atrankoms, mokymo kaštams, bet ir pablogėja mikroklimatas kolektyve, susilpnėja darbdavio įvaizdis, pablogėja vidinis klimatas ir netenkama žinių, kai darbuotojas išeidamas „išsineša“ su savimi kartu į kitą įmonę. Nei viena įmonė negali užtikrinti ilgalaikės sėkmės, jeigu ji neturi dirbančių darbuotojų, kurie yra užsidedę ir tikintys įmonės vykdoma misija, taip pat žinantys, kaip jos pasiekti (Urbonavičiūtė 2007). Davis (2015) pastebi, kad lojalūs darbuotojai yra labiau atsidavę ir sutelkę visą dėmesį į atliekamą darbą, o darbuotojai kurie turi lojalumo stoką dažnai neigiamai veikia visą įmonę, taip pat didina pravaikštų skaičių, mažina apyvartą. Šiandien besikeičiančioms verslo sąlygoms įmonės pradeda vis dažniau ir atkakliau žvalgytis į pasaulines tendencijas, kurios skatina asmens motyvavimo, talento išlaikymo strategijos bei mikroklimato stiprinimo, tačiau Lietuvoje matoma, kad vis dar daug dėmesio skiriama darbuotojų atrankų procesams, darbdavio įvaizdžio formavimui, bet ne esamiems darbuotojams (Jurginytė Verslo žinios, 2020).

Tyrimo objektas – darbuotojų motyvavimo ir lojalumo priemonės transporto įmonės pavyzdžiu.

Tyrimo problema – kaip didinti darbuotojų lojalumą motyvavimo priemonėmis.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti motyvavimo priemones, kurios didina darbuotojų lojalumą.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti teoriškai pagrįstas darbuotojų lojalumo ir motyvavimo sampratas ir jų taikomas priemones.
2. Empiriniu tyrimu išsiaiškinti darbuotojų lojalumo ir motyvavimo priemonių tinkamumą darbuotojų lūkesčiams transporto įmonėje.

Tyrimo metodai: literatūros šaltinių analizė, kiekybinis tyrimas (anketinė apklausa), kokybinis tyrimas (pusiau struktūruotas interviu).

Darbuotojų lojalumo samprata ir jos tipologijos

Mokslinėje literatūroje diskutuojama, kad vienas iš pirmųjų lojalumo sąvoką apibūdino politikos ekonomistas Hirschman (1970), jis lojalumo sąvoką apibrėžė, kaip labai ypatingą prisirišimą prie organizacijos. Dėl skirtingų koncepcijos raidai turėjusių įvykių mokslinėje literatūroje lojalumo samprata apibūdinama skirtingai ir vieningo atsakymo nėra. Vieni mokslininkai apibūdina šią sąvoką plačiau, kiti – siauriau. Autoriai Tomic ir kt. (2018) teigia, kad **darbuotojų lojalumas** – ilgalaikis, savanoriškas ir abipusiai naudingas grįstas ryšis tarp įmonės ir jos darbuotojų kūrimas, kuris pasireiškia per darbuotojo prierašumą įmonės atžvilgiu. Mokslinėje literatūroje pats populiariausias darbuotojų lojalumo klasifikavimas yra trijų komponentų modelis, kurį pasiūlė tyrinėtojai Allen, Meyer, (1991), kurie teigia, kad lojalumas skirstomas į 3 tipus. Lojalumo tipų apibrėžimai pateikti 1 lentelėje.

1 lentelė

Lojalumo tipų apibrėžimai

Lojalumo tipai	Apibrėžimai
Emocinis lojalumas (angl. "emotional loyalty")	Emocinis prierašumas organizacijai. Emocinis savęs identifikavimas su įmone (t.y. savęs sutapatinimas su įmone ir jos siekiamais tikslais). Emocinis įsitraukimas į organizaciją.
Materialinis (ilgalaikis) lojalumas (angl. "Tangible (long-term) loyalty")	Darbuotojas individualiai įvertina galimus būsimus finansinius praradimus išeinant iš organizacijos.
Normatyvinis lojalumas (angl. "Normative loyalty")	Atsiradęs pareigos jausmas pasilikti organizacijoje.

Kaip matoma 1 lentelėje emocinis, materialinis ir normatyvinis lojalumas yra laikomi, atskiri komponentai, tačiau darbuotojo lojalumą organizacijai atspindi visi trys komponentų stiprumo lygių visuma:

Emocinis lojalumas (angl. "emotional loyalty"), dar kitaip vadinamas moraliniu lojalumu sudaro darbuotojo emocinį prisirišimą prie organizacijos, savęs sutapatinimas su įmone ir jos siekiamais tikslais, taip pat įsitraukimas į įmonę. Pastebima, kad dažnai iš darbuotojo emocinio lojalumo atsiranda tęstinis darbuotojo lojalumas, nes kai darbuotojas yra stipriai emociškai įsipareigojęs jis tęsia darbą įmonėje, nes jis nenori nieko keisti, jis nori joje dirbti. **Tęstinis lojalumas** (angl. "continuance commitment") yra grindžiamas dvejomis sampratomis. Pirmoji – tai pats darbuotojas suvokia, ko jis netektų jeigu paliktų įmonę, t.y. darbuotojas tęsia darbą įmonėje dėl finansinių įsipareigojimų, jis nenori palikti įmonės, nes nežino ar bus pasiūlytas geresnis darbas ir didesnis atlyginimas. Antroji – tai kai darbuotojas supranta, kad neturi alternatyvios darbo vietos kitoje įmonėje, todėl jis lieka įmonėje.

Materialinis (ilgalaikis) lojalumas (angl. "Tangible (long-term) loyalty"), dar kitaip vadinamas išskaičiavimo lojalumas (angl. "calculative involvement"), kuris apibūdinamas kaip žemo intensyvumo santykiais. Darbuotojas paskaičiuoja ir įvertina galimą naudą paliekant įmonę ir galimus nuostolius išeinant iš jos. Pastebima, kad darbuotojui įvertinus sprendimus, jis linkęs sumažinti galimus nuostolius, todėl jis pasilieka įmonėje. Tačiau darbuotojas, kuris lieka įmonėje dėl naudos sau, nemato stengtis dėti didesnių pastangų nei to reikalauja jo išlikimas įmonėje ir atsiranda pasyvumo jausmas.

Normatyvinis įsipareigojimas (angl. "Normative loyalty") – pagrįstas darbuotojo pareigos jausmu likti organizacijoje, nes galvoja, kad privalo likti ir dirbti joje. Darbuotoją įmonėje sulaiko atsiradęs pareigos jausmas atsidėkoti jai arba jaučiama baimė palikti įmonę, nes tai gali būti traktuojama, kaip ne lojalumas įmonei. Pasak Weiner (1982) darbuotojo normatyvinis įsipareigojimas atsiranda iš pačio žmogaus sąveikos su organizacija ar įmone, kurį įtakoja šeimos organizacija, visuomenės kultūra, moralės nuostatai, kad lojalūs darbuotojai nenorėtų dažnai keisti darbovietės. Toks darbuotojas privalo elgtis morališkai ir teisingai, todėl lieka organizacijoje (Leede ir Loose, 2001).

Darbuotojų motyvavimo samprata ir priemonės

Motyvacijos terminas, kaip ir lojalumas, turi daug apibrėžimų ir vieningo motyvavimo apibrėžimo literatūroje nerasime. Autorius Zakarevičius, 2008 (cit. iš Viningienė, 2014) teigia, kad motyvavimas yra tam tikri veiksniai, kurie skatina darbuotojus darbus atlikti geriau, kurie jiems yra pavesti. Pasak autorių Blaškovj, Blaško (2010) motyvavimas yra rinkinys susidedantis iš principų, taisyklių, priemonių, kurio tikslas prisidėti prie motyvacinės atmosferos tobulinimo, siekiant sustiprinti individo, grupės individų ar visos organizacijos motyvaciją. Autoriai Viningienė, Ramanauskas, 2012 teigia, kad motyvavimas yra tam tikras procesas, kurio metu susiejama darbuotojo interesai ir darbdavio galimybės. Tačiau pastebima, kad motyvavimas atsiranda iš dėmesio, kuris skiriamas darbuotojui, jo lūkesčiams, karjeros paskata veikti ir siekti bendrų su įmone susijusių tikslų. Pastebima, kad motyvavimas yra nukreiptas tiek į išorinę, tiek ir į vidinę darbuotojo motyvaciją.

Mokslinėje literatūroje galima sutikti įvairių siūlomų motyvavimo metodų ir priemonių autorius Tudor (2011) ir kiti siūlo skirstyti motyvacijos priemones į dvi grupes: finansines ir nefinansines. Lietuvos mokslininkės Paršeliūnaitė, (2009), Lipinskienė, (2012), Čapienė, Merkienė (2014) siūlo platesnį klasifikavimą, t.y. filosofiniai, psichologiniai, ekonominiai, materialiniai, nepiniginiai, piniginiai, demotyvuojantys, formalūs,

neformalūs, socialiniai bei moraliniai. Taip pat autorės siūlo visas motyvacines priemones suskirstyti į tris grupes, kurių pagrindas užtikrina saugos formas: emocinę, fizinę ir finansinę (Paršeliūnaitė, 2009, Lipinskienė, 2012, Čapienė, Merkienė 2014). Gražulis ir kt. (2015) motyvavimo priemones grupuoja į dvi grupes (materialinio ir nematerialinio) skatinimo priemones. Autorė Zaukaitė (2016) motyvavimo priemones dar skirsto į materialines ir moralines priemones. Pastebima, kad autoriai motyvavimo priemones skirsto – grupuoja įvairiai, tačiau Lietuvoje paplitus klasifikacija – materialinės ir nematerialinės + emocinės (psichologinės) priemonės (Mačiulytė, 2014). Motyvavimo priemonės pateiktos 2 lentelėje.

2 lentelė

Motyvacinių priemonių klasifikacija

Materialinės		Emocinės – psichologinės- socialinės
Piniginės	Nepiniginės	
1. Darbo užmokestis. 2. Premijos. 3. 13-o mėnesio alga. 4. Išlaidų kompensavimas susijusių su darbu padengimas.	1. Dovanos. 2. Papildomas sveikatos draudimas. 3. Įmonės automobilis. 4. Įmonės lėšomis laisvalaikio organizavimas 5. Papildomos atostogos.	1. Darbo įvertinimas. 2. Darbo pobūdis. 3. Atsakomybės augimas. 4. Dėmesys darbuotojams. 5. Pasitikėjimas. 6. Įmonės prestižas. 7. Informacija ir komunikacija. 8. Konfliktų valdymas. 9. Kvalifikacijos tobulinimo galimybės. 10. Palankus socialinis ir psichologinis klimatas. 11. Vadovavimo stilius. 12. Vidinė komunikacija.

Pastaba: sudaryta autorės, remiantis R. Korsakienė, L. Lobanova ir A. Stankevičienė (2011).

Pastebima, kad motyvavimas prasideda nuo tam tikrų vykdomų veiksmų, kurie skatina tam tikrą procesą, o visi tie veiksniai dar vadinami motyvavimo priemonėmis (Pažėra, 2009). Jos skirstomos į dvi grupes: apčiuopiamas materialias priemones (pinigines ir nepinigines) bei neapčiuopiamas nematerialias (emocinės – psichologinės, socialines) priemones. Pastebima, kad įmonėse motyvavimo priemonių taikymas yra siejamas sužadinti darbuotojo motyvaciją, skatinama sukelti darbuotojo motyvaciją siekti įmonės tikslu ir padidinti jo lojalumą įmonės atžvilgiu. Įmonėje kiekvienas darbuotojas turi sulaukti jam skirtos dėmesio. Svarbu, kad būtų pastebėti darbuotojo poreikiai ir jo siejami lūkesčiai, kuriuos galėtų patenkinti įmonės vadovybė.

Tyrimo pristatymas

Siekiant išanalizuoti motyvavimo priemones, kurios didina darbuotojų lojalumą, buvo atliktas kiekybinis ir kokybinis tyrimas.

Anketinės apklausos metodas buvo pasirinktas, nes puikiai tinka tiriant reiškinį, kurie susiję su žmonėmis, jų nuostatomis, poreikiais bei motyvacija. Šis instrumentas taikomas norint surinkti informaciją iš anksto apgalvojus klausimus. Jos metu nesiekama rasti nežinomų tiesų, bet patvirtinti arba paneigti teorines įžvalgas. Taip pat šis metodas yra vienas iš populiariausių sociologinio tyrimo metodų. Anketos klausimynas buvo sudarytas atsižvelgiant ir į autorių turimą patirtį (Allen ir Meyer 1990, I. Bakan 2011, Šavareikienė, Daugirdas ir kt. 2009).

1–4 klausimai buvo sudaryti norint išsiaiškinti demografinius duomenimis, t.y. bendra pobūdžio informacija apie respondentą (lytis, amžius, jo įgytą išsilavinimą, turimą darbo stažą), nes analizuojant mokslinę literatūros analizę pastebėta, kad tai turi įtakos darbuotojų lojalumui.

5–8 klausimai buvo sudaryti norint išsiaiškinti respondentų vidinį emocinį požiūrį, kaip jie jaučiasi darbe, koks jų požiūris į įmonę, kurioje jie dirba ir pan. Taip pat pastebima, kad mokslinės literatūros apibūdiniuose dažnai lojalumas tapatinamas su įmonės bendrų tikslų siekimu, todėl tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti ką patys respondentai mąsto apie savo ir įmonės tikslus.

9 klausimas buvo sudarytas noru išsiaiškinti respondentų nuomonę apie transporto įmonės vadovo elgesį su respondentais „**Kaip manote ar tinkamai įmonės vadovas įvertina Jūsų lojalumą (atsidavimą) įmonės**

atžvilgiu? Šis klausimas buvo pasirinktas ne atsitiktinai, nes tik atvykus į įmonę pastebėtas nesusikalbėjimas tarp darbuotojų ir vadovų. Pasak autoriaus J. Royce (1908) lojalus darbuotojas – patenkintas darbuotojas, nes dirba įmonėje ir pats *niekieno* neverčiamas skleidžia teigiamas emocijas bei jomis dalinasi su kolegomis.

10–13 klausimai buvo sudaryti norint išsiaiškinti kaip respondentai vertina jau taikomas motyvavimo priemones transporto įmonės.

Anketa buvo platinama įmonės vidiniame internetiniame puslapyje, nes taip leido sutaupyti materialinius ir žmogiškuosius išteklius ir jų laiką, nereikia atitrūkti nuo darbinės veiklos, nes galima atsakyti tiesiogiai respondentams.

Pasirinktas **pusiau struktūruoto interviu metodas**, dar kitaip vadinamas tik iš dalies struktūrizuotas ar kryptingas interviu, nes tai pokalbis tarp tyrėjo ir respondento. Metodinėje literatūroje teigiama, kad interviu metu siekiama suprasti respondento patirtį tiriamu klausimu, kurią respondentas išsako savo žodžiais (Kardelis, 2002). Pusiau struktūruoto interviu metu pateikiami su darbuotojų tarpusavio santykiais susiję klausimai, kurie buvo paruošti, remiantis (De Vos ir kt., (2006); Petkevičiūtė, Kalinina, (2004); Martensen, Grønholdt, ir kt., 2006) duomenimis. Klausimų struktūra buvo atvira ir jie rėmėsi sekančiais teiginiais: „**Išvardinkite kokios yra motyvavimo priemonės, kurios jūsų nuomone didina darbuotojų lojalumą?**“ „**Ar Jūs kaip vadovas tinkamai skatinate darbuotojus už gerai atliktą darbą?**“ „**Ar Jūs kaip vadovas gebate pripažinti savo klaidas ir pripažinti, kad suklydote?**“ Taip pat suprantant, kad vykstant natūraliai darbuotojų kaitai ir pasikeitimams įmonėje, kiekvieno darbuotojo sprendimas palikti įmonę dažnai sukelią nemažą chaosą, todėl buvo teiraujama „**Ar respondentai vykdo išėjimo (angl. „Exit“) interviu**“ su išeinančiu darbuotoju.

Tyrimo imtis sudaryta remiantis generalinės aibės priklausančių imties dydžiu. Pagal apskaičiuotą tyrimo imtį norėta apklausti 114 darbuotojų, o apklausta 142 darbuotojai. Respondentų sociodemografinės charakteristikos pateiktos 3 lentelėje.

Taikyta formulė:

$$n = \frac{1}{\Delta^2 / N}$$

$$n = \frac{1}{0,05^2 / 159} = 114$$

Apskaičiavimas n:

Δ - paklaidos dydis (0,05);

N–159 generalinės visumos dydis.

3 lentelė

Sociodemografinės charakteristikos

Sociodemografinės Charakteristikos	Imties duomenys				
Lytis	Moteris	Vyras	Kita		
N= 142	27 %	73 %	0 %		
Amžius	18–25 metai	26–36 metai	37–47 metai	48–58 metai	59 ir daugiau
N= 142	8%	55%	29%	8%	0%
Išsilavinimas	Vidurinis	Profesinis	Aukštasis neuniversitetinis	Aukštasis universitetinis	
N= 142	28%	23%	32%	17%	
Darbo stažas	Iki 1 metų	2–5 metai	6–10 metų	11–15 metų	16–20 metų
N= 142	59%	18%	11%	8%	4%

Tyrimo apribojimai: nėra užtikrintumo, kad respondentai tiksliai viską supras, kas pateikta anketoje ir tinkamai užpildys apklausą. Pasak Gaižauskaitės ir Mikėnės (2014) naudojant anketinės apklausos metodą, išskiriamas imties ribotumas, nes nesame tikri ar apklaustieji bus kompetentingi atlikti tai, kas būtina pildant pateiktą apklausą. Trūksta išsamumo, tikėtina, kad bus atsakoma tik tiek, kiek prašoma.

Tyrimų rezultatai ir jų analizė

Atlikus kiekybinę anketinę apklausos dalį nustatyta, kad transporto įmonėje yra taikomos motyvavimo priemonės darbuotojų lojalumo didinimui, tačiau jos nepakankamai motyvuoja darbuotojus ir nedidina darbuotojų lojalumą. Pastebima, kad įmonė save pristato, kaip darbdavį, kuriam rūpi darbuotojų lojalumas ir turi naudų politiką, tačiau atlikus anketinį tyrimą rezultatai parodė priešingai, nes respondentai taip nesijaučia, nes 30 % visų dalyvavusių respondentų mano, kad jų siekiami tikslai nesutampa su įmonės tikslais, ir daugiau nei pusę (44 %) visų respondentų teigia, kad nežino, nes nesupranta įmonės siekiamų tikslų, todėl negali tapatinti savo tikslų su įmonės tikslais. Taip pat transporto įmonėje dirbantys darbuotojai jaučiasi labai nepatenkinti darbu (32 %) ir nepatenkinti (22 %), o patenkinti jaučiasi (18 %), ir labai patenkinti tik (7 %) visų apklaustų respondentų. Darbuotojai jeigu turėtų galimybę palikti įmonę, ją nedelsiant paliktų daugiau nei pusę (51 %) visų apklaustų respondentų. Taip pat daugiau nei pusę respondentų (50 %) nesijaučia pilnai įvertinti įmonės vadovų. (30 %) respondentų pritaria teiginiui, kad įmonėje viena sakoma, o kitą darome, taip pat (46 %) mano, kad jeigu įmonėje paskelbiama, kad vyks kažkas naujo respondentas suabejoja ar tai tikrai bus padaryta, taip pat (40 %) respondentų pritaria teiginiui, kad vadovams būdingas bruožas neatsižvelgti į darbuotojų išsakytas pastabas ar siūlomus pakeitimus. Įmonės darbuotojams labai svarbu, kad įmonėje yra taikomos motyvavimo priemonės: materialinė paskata sukūrus šeimai, gimus vaikui, taip pat materialinė parama netekties atveju, tačiau joje nėra daugiau motyvavimo priemonių pavyzdžiui: papildomos atostogos, premijos. Respondentai taip pat įvardino, kad įmonėje yra taikomos ir nematerialinės priemonės, kurios yra labai svarbios, kad įmonė suteikia nemokamą įmonės transportą (autobusą), taip pat pastebi ir vertina, kad įmonė dovanoja dovanas darbuotojams (švenčių proga, pirmos darbo dienos proga ir t. t.), tačiau įmonė visiškai netaiko tokių nematerialinių priemonių: papildomo sveikatos ir gyvybės draudimo, karjeros ir kompetencijų ugdymo. Iš pateiktų duomenų galima daryti išvadą, kad transporto įmonėje nėra visiškai taikomos psichologinės priemonės, daugiau nei pusę visų apklaustų respondentų (44 %) abejoja, kad juos apamai tinkamai vertina darbe.

Atlikus pusiau struktūrizuotą interviu, nustatyta, kad vadovų nuomone darbuotojų lojalumą galima didinti tokiomis priemonėmis: didesniu darbo užmokesčiu, premijomis ir vadovo žodinėmis padėkomis, taip pat darbuotojų lojalumą galima papildyti ir įtraukti papildomą sveikatos draudimą įmonės darbuotojams. Taip pat vadovai pabrėžia, kad svarbus ir emocinis ryšis tarp darbuotojo ir vadovo, nes jeigu į darbuotojo nuomonę nebus atkreiptas dėmesys, jis tiesiog taps nelojalus ir piniginių priemonės jo taip nemotyvuos, kaip emocinės priemonės. Penki iš šešių vadovų mano, kad tinkamai skatina darbuotojus už gerai atliktą darbą, tačiau vienas vadovas prisipažino ir atsakė „ne“, tačiau norėtų turėti daugiau laiko su darbuotojais, kad galėtų geriau juos pažinti ir tinkamai paskatinti už gerai atliktus darbus. Pastebima, kad vadovai nevykdo darbuotojo išėjimo interviu, nes tam reiktų skirti laiko, kurio jie neturi, už juos tai atlieka personalo specialistai.

Apibendrinus turimus duomenis, galima pastebėti, kad darbuotojų lojalumas įmonei yra neatsiejamas nuo darbdavio motyvavimo. Pasak autorių Borzagos ir Tortios (2006), egzistuoja ryšys tarp darbuotojų motyvavimo ir lojalumo įmonei, nes darbuotojų lojalumas formuojasi laikui bėgant, ir kuo daugiau darbuotojas yra motyvuojamas, tuo didesnio lojalumo lygio galima tikėtis. Darbuotojų motyvavimas yra būtinas siekiant jų lojalumo, kuris turi įtakos įmonės sėkmei, veiklos rezultatams.

Išvados

Nustatyta, kad darbuotojų lojalumą mokslininkai dažniausiai tapatina per emocinį prierašumą „noru pasilikti“ organizacijoje. Taip pat nustatyta, kad motyvavimas dažniausiai atsiranda iš dėmesio, kuris skiriamas darbuotojui, jo lūkesčiams, karjeros paskata veikti ir siekti bendrų su įmone susijusių tikslų. Jis yra nukreiptas tiek į išorinę, tiek ir į vidinę darbuotojo motyvaciją.

Nustatyta, kad Transporto įmonėje darbuotojų lojalumo lygis – žemas, nors joje yra taikomos motyvavimo priemonės darbuotojų lojalumo didinimui, tačiau jos nepakankamai motyvuoja darbuotojus ir nedidina darbuotojų lojalumą. Pastebėta, kad daugiau nei pusę respondentų (50 %) nesijaučia pilnai įvertinti įmonės vadovų. Tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojai jeigu turėtų galimybę palikti įmonę, ją nedelsiant paliktų daugiau nei pusę (51 %) visų apklaustų respondentų.

Atlikus pusiau struktūrizuotą interviu, nustatyta, kad vadovų nuomone darbuotojų lojalumą didina tokios priemonės: didesnis darbo užmokestis, premijos ir vadovo žodinės padėkos. Vadovai pastebi, kad darbuotojų lojalumą galima didinti ir įtraukiant papildomą sveikatos draudimą įmonės darbuotojams.

Nustatyta, kad transporto įmonės probleminės sritys yra: materialinės priemonės nedidina darbuotojų lojalumo, nepakankamos socialinės garantijos, nepakankamas vadovų ir darbuotojų bendravimas, nepakankamas darbuotojų asmeninių poreikių tenkinimas, nepakankamos darbuotojų karjeros galimybės.

Literatūra

1. Blaškova M., Blaško R. (2010). Motivation policies in the public sector of the Slovak Republic. *Viešoji politika ir administravimas*, 32, 19–31. Vilnius: MRU leidykla. ISSN 1648-2603.
2. Čapienė, A., Merkienė, R. (2014). Studentų motyvavimo veiksniai ir priemonės, užtikrinančios aktyvų dalyvavimą verslumo ugdymo praktikoje. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 36(2), 244–254.
3. Česnyienė, R., Paršeliūnaitė, E. (2009). *Darbuotojų motyvacijos veiksmų analizės rezultatų apdorojimas analitinės hierarchijos proceso metodu*. Mokslinis straipsnis. Vilnius: Vilniaus universitetas.
4. De Vos, A.; Meganck, A. and Buyens, D. (2006). *The Role of the Psychological Contract in Retention Management: Confronting HR-Managers' and Employees' Views on Retention Factors and the Relationship with Employees' Intentions to Stay*. [Žiūrėta 2022-04-20] Prieiga per internetą: http://www.feb.ugent.be/nl/Ondz/wp/Papers/wp_06_374.pdf.
5. Gaižauskaitė, I. ir Mikėnė, S. (2014). *Socialinių tyrimų metodai*: apklausa.
6. Jurginytė, J. (2020) Personalo valdymo tendencijos. *Verslo žinios*, 2020/01/17. [Žiūrėta 2022-04-02] Prieiga per internetą: <https://www.vz.lt/verslo-valdymas/2020/01/17/personalo-valdymo-tendencijos-2020&011bd90cd39fb>
7. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex.
8. Lipinskienė, D. (2012). *Personalo vadyba*. Klaipėda: Socialinių mokslų kolegija.
9. Petkevičiūtė, N., Kalinina, I. (2004). Veiksniai, didinantys darbuotojų organizacinį įsipareigojimą. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 31. Kaunas: VDU.
10. Pilkauskaitė-Valickienė, R., Valickas, A., ir Sinkievič, B. (2007). *Darbuotojų ketinimo keisti darbą ir pasitenkinimo darbu sąsajos Lietuvoje*. 115 [Žiūrėta 2022-04-14] Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2007~1367179209036/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>.
11. Tomic I., Tesic Z., Kuzmanovic B.; ir Tomic M. (2018). An empirical study of employee loyalty, service quality, cost reduction and company performance. *Economic Research*, 31(1), 827–84.
12. Viningienė D. (2014). *Darbuotojų darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos*. [Žiūrėta 2022-04-14] Prieiga per internetą: <https://core.ac.uk/download/pdf/233177154.pdf>.

Sandra DARULYTĖ

INCREASING EMPLOYEES' MOTIVATION AND LOYALTY: TRANSPORT COMPANY EXAMPLE

Summary

The object of the research is the measures of employee motivation and loyalty on the example of a transport company. The problem of the research is how to increase employee loyalty through motivational means. The aim of the research is to analyze the motivational measures that increase employee loyalty. The article presents the results of the research. The purpose of these results was: 1) to analyze the theoretical analysis of employee motivation and loyalty, 2) to find out the compliance of employee loyalty and motivation measures with the expectations of employees in the transport company. Literature analysis, a questionnaire survey method and a semi-structured interview were used to achieve the aim and objectives of the study.

It is recognized around the world that a company without loyal employees will not achieve the desired goal and will not become competitive over time. Employee loyalty is defined in various ways in the scientific literature, but researchers often identify employee loyalty with emotional attachment and a “desire to stay” in the organization.

The results of the research revealed that, according to the respondents, the level of employee loyalty in Transport is low, although it applies motivational measures to increase employee loyalty, but they do not sufficiently motivate employees and do not increase employee loyalty. It was noted that more than half of the respondents (50%) do not feel fully appreciated by the company's managers. The results of the survey showed that if employees had the opportunity to leave the company, more than half (51%) of all respondents would leave it immediately. In a semi-structured interview, it was found that the following measures increase employee loyalty: higher salaries, bonuses, and verbal gratitude from the manager. Managers note that employee loyalty can also be increased by including additional health insurance for company employees. It has been established that the problem areas of loyalty of Transport are: material means do not increase employee loyalty, insufficient social guarantees, insufficient communication between managers and employees, insufficient satisfaction of personal needs of employees, insufficient career opportunities for employees.

Keywords: eemployee loyalty, loyalty enhancement, employee motivation, employee, human resource management.