

# VIRTUALIOSIOS ORGANIZACIJOS PERSONALO MOTYVAVIMAS

*Laura Uturytė-Vrubliauskienė*

*vlaura@vgtu.lt*

*Vilniaus Gedimino technikos universitetas,*

*Verslo technologijų katedra*

*Juozas Merkevičius*

*juozasm@vgtu.lt*

*Vilniaus Gedimino technikos universitetas,*

*Verslo technologijų katedra*

## 1. Įvadas

*Tyrimo problema ir aktualumas.* Pastarųjų metų mokslinė literatūra pateikia tyrimų, nagrinėjančių virtualiąsias organizacijas įvairiais vadybos aspektais, tačiau personalo motyvacijos tema, palyginti su tradicinėmis organizacijų formomis, nėra pakankamai ištirta. Šiandieninėje visuomenėje, vykstant sparčiai technologijų kaitai ir globalizacijos procesui, darbuotojų iniciatyva, žinios, įgūdžiai ir kūrybiškumas iškyla kaip vienas iš svarbiausių įmonės ilgalaikio konkurencingumo veiksnių. Žmogiškasis kapitalas įgauna vis daugiau svarbos, nes būtent jis lemia įmonės pranašumus konkurencinėje kovoje. Įmonės vadovai turėtų daugiau dėmesio skirti veiksniams, skatinantiems darbuotojus geriau atlikti darbą ir taip prisidėti prie visos organizacijos veiklos produktyvumo. Norint užtikrinti sėkmingą įmonės veiklą ilgalaikėje perspektyvoje, svarbu ieškoti ir taikyti priemones, skatinančias darbuotojus imtis iniciatyvos ir siekti kuo geresnių darbo rezultatų.

Pastarųjų metų mokslinėje literatūroje galima rasti tyrimų, nagrinėjančių virtualiąsias organizacijas kaip kokybiškai naują organizacijos struktūrą, tačiau personalo motyvacijos tema, palyginti su tradicinėmis organizacijų formomis, nėra pakankamai ištirta. Daugėjant organizacijų, dirbančių naujomis verslo

sąlygomis, o kartu didėjant šių organizacijų darbuotojų skaičiui, darbuotojų valdymo ir motyvavimo klausimai tampa aktualūs plėtojant verslą.

*Tyrimo tikslas* – ištirti ir palyginti virtualiai ir tradiciškai dirbančių darbuotojų požiūrį į pagrindinius motyvaciją lemiančius veiksnius. Siekiant įgyvendinti šį tikslą, buvo iškelti tokie *tyrimo uždaviniai*: išanalizuoti naujos organizacijos formos kilmę, privalumus ir trūkumus, minimus mokslinėje literatūroje, pateikti atlikto personalo motyvavimo tyrimo rezultatus: virtualiųjų organizacijų darbuotojų motyvavimo veiksnius, siekiant įgyvendinti organizacijos tikslus ir planus.

*Tyrimo objektas* – virtualiosios organizacijos personalas. *Tyrimo metodai* – mokslinės literatūros analizė ir apibendrinimas, anketinė apklausa ir statistinis duomenų sisteminimas bei apdorojimas.

## 2. Virtualiosios organizacijos personalo motyvacijos tyrimo problematika

XX-ojo amžiaus antroje pusėje, ypač paskutinįjį dešimtmetį, spartus ITT vystymasis (Damaskopoulou *et al.* 2008; Davidavičienė 2008; Gatautis 2008) ir šių technologijų vis didėjantis skverbimasis į kasdienę organizacijų veiklą bei individų asmeninį gyvenimą, organizacijų valdymo struktūrų plokštesėjimas ir tinklėjimas nemažai daliai mokslininkų, tyrinėjančių organizacijų formas, leido suvokti, kad ITT tapo viena iš pagrindinių priežasčių atsirasti virtualiosioms organizacijoms. Dabar informacinė sistema tampa bet kurios įmonės organine dalimi (Paliulis *et al.* 2003). Nagrinėjant virtualiosios organizacijos prigimtį, pirmiausia būtina apibrėžti virtualumo sąvoką. E. C. Kasper-Fuehrera ir N. M. Ashkanasy (2003) bei S. Klein (1994) teigia, jog virtualioji organizacija yra analogiška virtualiajai kompiuterių atminčiai. J. A. Byrne (1993) teigia, kad kompiuteriai naudoja laikiną, lanksčią ir persijungiančią tarp kietojo disko ir fizinės atminties atmintį, ir tai leidžia padidinti kompiuterio virtualiosios atminties apimtį, čia virtualioji atmintis „optimizuoja“ fizinę atmintį, panašiai kaip virtualioji organizacija „optimizuoja“ „realią“ organizaciją. S. Goldman ir kiti (1995) teigia, kad virtualioji organizacija geba paskirstyti išteklius tarp narių dinamiškai bei lanksčiai ir taip padidinti partnerystės veiksmingumą bei našumą. Be to, klientas gali fiziškai apčiuopti ar pajusti virtualiosios organizacijos darbo išdavą produkto ar paslaugos forma. S. Klein (1994) aiškina, kad struktūra, sukūrusi produktą ar paslaugą, visgi nėra organizacija tradicine prasme.

Daugeliu atvejų virtualioji organizacija sudaro didelės išteklių bazės įspūdi, tačiau tikrovėje, galbūt, du trys žmonės iš skirtingų pasaulio kraštų kartu dirba

tinkle ir sukuria didelės organizacijos iliuziją. P. Sieber ir J. Griese (1997) bei C. C. Snow ir bendraautorai (Snow *et al.* 1999) tvirtina, jog sąvoka *virtualus* analogiška žodžiui *beveik*. Todėl virtualioji organizacija yra *beveik* organizacija, nes trūksta tam tikrų esminių tradicinės organizacijos savybių.

Akivaizdu, kad terminas *virtualus* suprantamas skirtingai, todėl neabejotinai daro įtaką ir skirtingiems autorių požiūriams į virtualiąsias organizacijas ir literatūroje nėra bendro virtualiosios organizacijos apibrėžimo. D. E. O’Leary ir bendraautorai (O’Leary *et al.* 1997) apibrėžia virtualiąją organizaciją kaip „papildomus išteklius, egzistuojančius bendradarbiaujančiose kompanijose, integruotus (skirtus) tam tikram produktui sukurti ir pateikti tol, kol tikslinga tai daryti“. H. Voss (1996) vardija tokias virtualiosios organizacijos charakteristikas: „bendra vizija ir tikslai, veiklos bei komandos sutelktos prie pagrindinių kompetencijų, informacija perduodama ir apdorojama realiame laike iš apačios į viršų“. A. M. Townsend ir bendraautorai (Townsend *et al.* 1998) charakterizuoja virtualiąsias komandas kaip vartojančias informacines technologijas kaip komunikavimo priemones vietoj tiesioginio (angl. *face to face*) bendravimo. „Tradicinė verslo organizacija fiziškai turi įmonę, įskaitant pastatus, biurus ir t. t., nuolatinę darbo jėgą, darbo jėgos išteklių dirba įmonės patalpose. Mums atrodo, jog virtualiosios organizacijos neturi vieno ar kelių iš šių komponentų“, – pažymi A. M. Townsend. Visiška virtualioji organizacija gali būti apibūdinama kaip organizacija, neturinti fizinės įmonės ir nuolatinės darbo jėgos.

T. Ishaya ir L. Macaulay (1999), taip pat R. Korsakienė ir bendraautorai (Korsakienė *et al.* 2006) teigia, kad viena iš virtualiųjų organizacijų atsiradimo priežasčių – tai pasikeitusios organizacijų veiklos sąlygos, vykstant globalizacijos procesams. Atsiradusi globali virtualioji rinka, veikianti daugiausiai naudojant kompiuterinius tinklus, virtualioje erdvėje panaikino ribas tarp skirtingų valstybių rinkų, nes vykdant produktų ir paslaugų prekybą fiziškai neegzistuojančioje erdvėje, galimybę prie jos prisijungti turi skirtingų geografinių taškų vartotojai, kartu ir tiekėjai, ir gamintojai. Konkurencijos globalizacija vyksta ne tik virtualioje erdvėje – vis labiau besiplečiančios Europos Sąjungos sienos, besikeičiantys tarptautinės prekybos įstatymai ir panašūs politiniai sprendimai sudaro terpę bendradarbiauti skirtingų šalių, skirtingų kultūrų ir įvairius išteklius turinčioms bei galinčioms kooperuotis įmonėms. Šiuo atveju virtualios grupės sukūrimas – viena iš strategijų, užtikrinančių organizacijos sėkmę.

Apibendrinant galima teigti, kad mokslininkų požiūriai į virtualiųjų organizacijų atsiradimą, užuomazgas ir jų veikimo mechanizmą yra skirtingi. Vieni mokslininkai teigia, kad pirminis impulsas virtualiosios organizacijos susikūrimui

yra rinkos užsakymo atsiradimas, kuriam įgyvendinti suformuojamas virtualus tinklas, kurį sudaro paslaugas teikiantys bei prekes parduodantys partneriai. Kitų mokslininkų teigimu, virtualiosios organizacijos gali susikurti ne tik tam tikram komerciniam tikslui siekti ir ne tik tuo metu, kai išauga toks komercinis poreikis, tačiau daugelis autorių sutinka, kad reikšmingas šios organizacijos atsiradimo veiksnys yra sparti informacinių technologijų plėtra.

*Virtualiosios organizacijos privalumai ir trūkumai.* Kai kurie autoriai, tokie kaip W. H. Davidow ir M. S. Malone (1993), S. L. Goldman (Goldman *et al.* 1995) pažymi, kad pagrindinis virtualiosios organizacijos privalumas – tai žinių, patirties bei kompetencijos pasidalinimas. Skirtingai nuo tradicinių grupių, virtualiosios komandos dirba, nepaisydamos erdvės, laiko ir organizacinių ribų, naudodamos ryšius, kuriuos stiprina komunikacinės technologijos tinklai (Lipnack, Stamps 1997). Virtualiosios organizacijos padeda išnaudoti tarptautinio darbo pasidalijimo privalumus ir naudą, ir tai yra vienas iš jų pranašumų, palyginti su įprastomis klasikinėmis organizacijomis. Tradicinėse gamybinėse ar paslaugų teikimo organizacijose, norint turėti pranašumų prieš konkurentus, komunikacijai tarp skirtingų organizacijos padalinių užtikrinti skiriama daug lėšų ir panaudojama didžioji organizacijos išteklių dalis. Darbuotojų nuvykimas iš vienos vietos į kitą ar važiavimas iš vieno organizacijos padalinio į kitą eikvoja ir darbuotojų laiką, kas dar labiau didina organizacijos išlaidas bei atima galimybę tam tikrais atvejais pasinaudoti naudingomis rinkoje pasitaikančiomis progomis. Todėl praktikoje vis dažniau taikomas distancinis darbas, t. y. darbuotojų buvimas ne konkrečioje fizinėje darbo vietoje, o bet kur kitur (nors ir darbuotojo namuose), kai užtikrinamas susisiekimas su juo naudojant modernias technologijas. Taip organizacija gali sutaupyti daug lėšų, kurios būtų išleistos biuro patalpų išlaikymui, kompensacijoms už transportą, apmokėjimui už būtinas pertraukas darbo metu ir pan.

Pagrindinis virtualiųjų organizacijų akcentas – papildyti ir dalintis ištekliais, siekiant padidinti konkurencingumą. Palyginti su tradicine organizacija ar atskiro asmens galimybėmis, toks požiūris žymiai praplečia partnerystės galimybes konkuruoti dideliu mastu. Esant tokiai sąlygai, virtualiosios organizacijos modelis ypač patrauklus mažo ir vidutinio dydžio bendrovėms (Scholz 1997), nes jis suteikia galimybę išlaikyti nepriklausomybę ar netgi sumažinti esamą priklausomybę nuo didelių verslo organizacijų. N. Strausak (1998) nurodo, kad pagrindinis virtualiosios organizacijos privalumas tas, kad joje sujungiamas visų jos narių talentas arba žinios, kas sukuria labai stiprias konkurencines galimybes rinkoje. Virtualiosios komandos nariai labai lengvai prisitaiko prie rinkos pokyčių.

A. Kupper (2002) nurodo, kad galimybė dislokuoti biurą skirtingose vietose yra naudinga tiek darbuotojui, tiek darbdaviui. Darbuotojams tai leidžia išvengti transporto spūsčių ir laiką, skirtą kelionėms į darbą ir iš jo, panaudoti daug efektyviau. Šio autoriaus nuomone, dirbant namuose patiriama mažiau streso. U. J. Franke (2001) nuomone, nepaisant virtualiosios organizacijos koncepcijos, charakterizuojančios svarbius privalumus, visgi egzistuoja pagrindinės kliūtys, į kurias būtina atkreipti dėmesį: veiklos koordinavimo trūkumas; geografinis organizacijos narių pasiskirstymas (dėl atstumo ir laiko skirtumų tarpusavyje bendradarbiaujama naudojant informacines technologijas, todėl sumažėja pasitenkinimas savo darbu dėl fizinės izoliacijos ir tradicinei darbo vietai būdingos socialinės aplinkos nebuvimo); priklausomybė nuo technologijų; sudėtinga personalo skatinimo sistema; lojalumo stoka; aiškios struktūros nebuvimas; riboto laiko faktorius (Galegher *et al.* 1990). Iš įvardytų problemų akivaizdu, jog virtualiosios organizacijos susiduria su ta pačia problema kaip ir tradicinės – kuriamos organizacinės struktūros dalyvių (virtualiosios organizacijos narių) tinkamumu jų užimamai vietai struktūroje. Kita svarbi problema, į kurią būtina atsižvelgti, ta, kad virtualiosiose organizacijose yra atrinktų jų narių tarpusavio suderinamumas. Kadangi ši organizacinė forma neturi savo fizinio pagrindo, o yra paremta veikimu virtualioje erdvėje naudojant informacines komunikacijos priemones, svarbu, jog visi organizacijos nariai turėtų technologines galimybes tarpusavio ryšiams palaikyti ir siekti bendrų užsibrėžtų tikslų. Kaip technologijos pagrindas įvardijamas tų pačių komunikacijos priemonių, kuriomis virtualiosios organizacijos nariai gali susisiekti vienas su kitu, turėjimas bei techninis informacinių komunikacijos priemonių tinkamumas ryšiui palaikyti (Eggert 2001). Dėl atstumo ir laiko skirtumų tarpusavyje bendradarbiaujama informacinėmis technologijomis. Organizacijos nariai susitinka nereguliariai, todėl bendraujant vien tik informacinėmis technologijomis prarandama didelė dalis neformalių, asmeninių bei taktinių bendravimo aspektų (Hinds, Kiesler 1995), kurie dažnai reikalingi norint pasiekti bendrus vardiklius, susitarimus ar mokantis organizacijos viduje.

Iš tiesų, geografinis organizacijos narių pasiskirstymas padidina pasitenkinimą savo darbu dėl darbo grafiko lankstumo. Tačiau sumažėja pasitenkinimas savo darbu dėl fizinės izoliacijos ir socialinės aplinkos nebuvimo, kuri būdinga tradicinei darbo vietai. J. Galegher (Galegher *et al.* 1990) nuomone, neformalus bendravimas yra labai svarbus sprendžiant neapibrėžtus ir dviprasmiškus klausimus, reikalaujančius tam tikro ryžtingumo priimančiam sprendimui. Kiekvienoje organizacijoje yra naujovių, netikėtų situacijų, neapibrėžtumų, kurie iškyla

netgi rutininių procedūrų metu. Be to, išnykus tradicinei darbo vietai išnyksta ir prisirišimas bei tam tikras atsidavimas organizacijai. Tam, kad būtų užtikrintas efektyvus grupinis darbas ir kad būtų siekiama tų pačių tikslų, kaip teigia L. Sproull (1991), J. Galegher (Galegher 1990), tiesiog būtina, kad žmonės susitiktų ir aptartų įvairius dalykus kartu. Minėti autoriai tvirtina, kad, be formalių kontaktų, ypatingai svarbu bendrauti neformaliai ir kad šiame bendravime reikšmės turi ne tik verbalinis, bet ir neverbalinis kontaktas. Kūno kalba gali parodyti žmogaus motyvaciją ir kaip jis supranta vieną ar kitą klausimą, kas vyksta organizacijoje. Šis neverbalinis kontaktas gana apribojamas bendraujant informacinėmis technologijomis, esant geografiniam bendraujančių žmonių pasiskirstymui. T. Ishaya (Ishaya, Macaulay 1999), įvardydamas *virtualiosios organizacijos skirtumus nuo tradicinės*, pastebi, kad jos nariai neturi bendros darbo vietos, visų pirma bendrauja naudodami informacinės technologijas, labai dažnai fiziškai nėra vienas kito matę, gali kalbėti skirtinga kalba, turėti skirtingą kultūrinį pagrindą, gali turėti individualių charakterio savybių, apie kurias nežino kiti organizacijos nariai. Dėl minėtų skirtumų virtualiojoje organizacijoje gali būti pastebima lojalumo stoka pačiai organizacijai. Virtualiosios organizacijos nariai yra pasamdyti tam tikram laikui, tam tikram tikslui pasiekti ar užduočiai įvykdyti. Dažnai šios organizacijos nariai gali būti pasamdomi iš kitos darbo vietos, savo darbovietės ar partnerių organizacijos. Tai reiškia, kad jie užima tam tikrą laikiną poziciją virtualiojoje organizacijoje ir kartu eina pareigas kur nors kitur. Todėl gali iškilti prioritetų ar lojalumo savo darbui problema. Gali būti sunku suderinti du skirtingus darbus, projektus ar tikslus. Taip pat virtualiosios organizacijos tikslas gali nesiderinti su asmeniniu ar firmos, kurioje dirba organizacijos narys, tikslu.

Iš identifiкуotų problemų akivaizdu, jog virtualioji organizacija susiduria su ta pačia problema kaip ir tradicinė. Kaip teigia A. Sakalas (1995), tai – kuriamos organizacinės struktūros personalo (virtualios organizacijos narių) tinkamumas jų užimamai vietai struktūroje. Todėl yra aktualus versle kylančių problemų sprendimas, personalo motyvavimas, jungiant juos bendram tikslui pasiekti ir įgyvendinti. Dėl minėtų priežasčių svarbu atlikti tyrimus, kurie padėtų išsiaiškinti veiksnius, kurie labiausiai motyvuotų virtualiai dirbančius darbuotojus.

### **3. Virtualiosios organizacijos personalo motyvavimo veiksnijų tyrimo rezultatai**

Kalbant apie motyvaciją dirbti ir dirbti gerai, įvertinami skatinamieji veiksniai, pvz., darbo užmokestis, savęs įtvirtinimas, pagarba, savęs kaip priklausančio

tam tikrai organizacijai ar komandai suvokimas, karjera, kūrybinė atmosfera, premijos ir vadovybės pasitikėjimas. Šie veiksniai nevienodai motyvuoja žmones (Kumpikaitė 2007; Marcinkevičiūtė 2005). Pasak S. K. Srivastava ir D. N. Kakkar (2008), tai, kas yra svarbu vadovui, nebūtinai svarbu jo pavaldiniui. Todėl norėdami motyvuoti savo darbuotojus įgyvendinti iškeltus planus, darbdaviai turėtų periodiškai su jais bendrauti ir išsiaiškinti, ar darbuotojai patenkinti savo darbu ir ko jiems trūksta.

Pagrindinis tyrimo tikslas – ištirti ir palyginti virtualiai ir tradiciškai dirbančių darbuotojų požiūrį į pagrindinius motyvaciją lemiančius veiksnius, kurie skatina gerai atlikti darbą ir siekti užsibrėžtų darbo tikslų įgyvendinant verslo organizacijos planus. Tyrimui atlikti buvo pasirinkta anketinė apklausa, nes tai yra efektyvus tyrimo metodas, naudojamas siekiant surinkti tam tikro pobūdžio informaciją apie tiriamąją problemą (Malhotra 2001).

Tyrimo anketoje buvo pateikti 45 klausimai. Jie suskirstyti į tokius blokus: pasitenkinimas darbu, darbo sąlygos, streso įvertinimas, darbuotojų mokymai, kolektyviškumo įvertinimas, komandinis darbas, vadovavimo efektyvumas, darbuotojų vertinimas, teisingumo problemos, karjeros galimybė, komunikavimo funkcijos, darbo su klientais politika, darbo apmokėjimo sistemos efektyvumas. Klausimai buvo graduojami dešimtbalėje skalėje, kur reikėjo pasirinkti vieną skaičių iš dešimties, išskyrus 1 ir 2 klausimus, kur pateiktus parametrus reikėjo suranguoti.

Virtualiųjų įmonių Lietuvoje yra palyginti mažai. Virtualiosios įmonės bruožas turi virtualiosios projektų komandos, suburtos konkrečiam projektui įgyvendinti. Daug iš dalies virtualiai veikiančių organizacijų yra kvalifikuotų paslaugų srityje – informacinių sistemų ir e. verslo kūrimo paslaugos, verslo konsultacijos, reklama, viešieji ryšiai ir kt. Elektroninis verslas, ypač mažmeninis, nėra toli pažengęs. Dėl šių priežasčių turima patirtis yra negausi. Atsakiusių respondentų buvo 121. Anketų duomenys buvo suvesti ir apdoroti naudojant *Excel* programą ir SPSS 15 statistinį paketą. Naudojant SPSS paketą buvo apskaičiuotas Spearman's rho ranginės koreliacijos koeficientas. Atlikus koreliacinę analizę atlikta tyrimo instrumento patikimumo analizė. Patikimumo vertinimą galime priskirti prie objektyvių vertinimo būdų, nes naudojami griežti statistiniai skaičiavimo metodai. Tyrimo patikimumo vertinimui buvo naudojamas Cronbach's alpha koeficiento skaičiavimo metodas. Atlikto tyrimo visų apibendrintų veiksnių Cronbach'o alpha yra 0,898, t. y. testo vidinis konsistencijos patikimumas labai aukštas. 1 lentelėje pateikti duomenys, kurie atspindi, kokie veiksniai motyvuoja tradicinių ir virtualiųjų organizacijų darbuotojus.

Virtualiuosius darbuotojus labiausiai motyvuotų įdomus ir stimuliuojantis darbas, papildoma materialinė paskata ir galimybė tobulėti. Tradicinių organizacijų darbuotojai pirmenybę duotų materialinei paskatai, o antroje vietoje lieka įdomus ir stimuliuojantis darbas bei galimybė tobulėti, kelti kvalifikaciją. Savarankiškas sprendimo priėmimas yra svarbesnis motyvacijos veiksnys virtualiai dirbantiems darbuotojams (4), tradiciškai dirbantys šį veiksnių nustumia į septintą vietą iš dešimties. Tarp virtualiai ir tradiciškai dirbančių darbuotojų tokie veiksniai kaip atsakomybė už savo atliekamą darbą (VO – 5 ir TO – 4), paaukštinimo galimybė (VO – 10 ir TO – 9) ir bendradarbių, vadovybės pripažinimas (VO – 6–7 ir TO – 8) vertinami panašiai, nes jie yra labai svarbūs siekiant karjeros aukštumų.

**1 lentelė.** Motyvacijos veiksniai, skatinantys darbuotojus dirbti

**Table 1.** Motivation factors encouraging employees to work

Motyvacijos veiksniai	Virtualiosios organizacijos darbuotojų atsakymų vidurkiai	Tradicinės organizacijos darbuotojų atsakymų vidurkiai
Atsakomybė už savo atliekamą darbą	6,95 (5)	6,61 (4)
Savarankiškas sprendimo priėmimas	7,24 (4)	5,84 (7)
Įdomus ir stimuliuojantis darbas	7,81 (1)	6,79 (2)
Jaučiuosi motyvuotas, kai turiu tikslą	5,76 (9)	6,14 (5)
Paaukštinimo galimybė	5,24 (10)	5,22 (9)
Papildoma materialinė paskata	7,52 (2)	6,96 (1)
Galimybė tobulėti, kelti kvalifikaciją	7,43 (3)	6,67 (3)
Bendravimas su kitais	6,43 (6–7)	4,05 (10)
Bendradarbių, vadovybės pripažinimas	6,43 (6–7)	5,54 (8)
Geros darbo sąlygos	6,24 (8)	5,91 (6)



Virtuliai dirbančius darbuotojus, palyginti su tradiciškai dirbančiais, labiau motyvuoja bendravimas su kitais, o tradiciniai darbuotojai jaučiasi motyvuoti, kai turi tikslą, kurį reikia pasiekti, ir kai yra sudarytos geros darbo sąlygos, nes jiems tai padeda siekti užsibrėžtų tikslų. Taigi, kaip matome, skirtingi motyvacijos veiksniai skirtingai skatina virtualiosios ir tradicinės organizacijos darbuotojus. Visų atsakiusių darbuotojų požiūriu, tradicinėse ir virtualiosiose organizacijose labiausiai vertinamas rezultatų siekimas (1), nes kiekviena organizacija siekia, kad joje dirbantys darbuotojai siektų bendrų visos organizacijos iškeltų tikslų. Pasitikėjimu (2) ir nuolatiniu tobulėjimu (3) labiau pasižymi naujos formos organizacijos, nes būtent be pasitikėjimo virtualioji organizacija negalėtų ilgai gyvuoti, nes tai viena iš sąlygų, lemiančių sėkmingą organizacijos veiklą, o tradicinėse šios vertybės užima 5 ir 6 vietas pagal svarbumą. Virtuliai dirbantys darbuotojai mano, kad dėmesys klientui ir atvirumas naujovėms yra taip pat svarbios vertybės, nes būtent dirbant virtualiai yra ypač svarbu diegti naujausias technologijas, nes jų padedama virtualioji organizacija gali išlikti ir konkuruoti rinkoje, o turimi klientai tai užtikrina. Tradicinės organizacijos labai vertina skiriamą dėmesį klientui, ši vertybė pagal svarbą eina iš karto po rezultatų siekimo. Savarankiškas darbas daugiau yra vertinamas naujo tipo organizacijose, nes jų darbo pobūdis įpareigoja visus darbus atlikti savarankiškai. Tačiau ir tradicinės organizacijos vertina savo darbuotojų nepriklausomumą. Komandinis darbas ir pagarba žmonėms kaip vertybės yra vertinamos labiau tradicinio tipo organizacijose, šiems veiksniams čia skiriamas didelis dėmesys, o naujo tipo organizacijos tai priskyrė prie mažiau svarbių vertybių. Konkuruojimas ir noras nugalėti pasireiškia tiek tradicinėse organizacijose, tiek virtualiosiose ir pagal svarbą užima 9 vietą.

Visi anketoje pateikti klausimai buvo sugrupuoti, kad galėtumėme lengviau atskirti, kokie motyvacijos veiksniai daro didžiausią įtaką darbuotojams atliekant savo darbą. Gauti anketos apklausos rezultatai rodo, kad svarbiausi bei reikšmingiausi virtualiesiems darbuotojams yra šie anketos blokai – motyvacijos veiksnių grupės: *darbo su klientais politika* (aritmetinis vidurkis – 8,70), *vadovavimo efektyvumas* (aritmetinis vidurkis – 8,59), *kolektyviškumo įvertinimas* (aritmetinis vidurkis – 8,52), *vadovybė vertina darbuotojus* (aritmetinis vidurkis – 8,38), *pasitenkinimas darbu* (aritmetinis vidurkis – 8,15), *bendravimo (komunikavimo) funkcijos* (aritmetinis vidurkis – 8,00), *darbo sąlygos* (aritmetinis vidurkis – 7,90), *darbuotojų mokymai* (aritmetinis vidurkis – 7,84), *komandinis darbas* (aritmetinis vidurkis – 7,05).

Tradiciškai dirbančių darbuotojų tyrimo rezultatai rodo, kad svarbiausi yra šie anketos blokai: pirmoje vietoje kaip ir virtualiai dirbantys vertina darbo su klientais politiką – 8,73 (SD 0,59), darbo sąlygas – 8,52 (SD 0,17), darbuotojų mokymus – 7,93 (SD 0,70), pasitenkinimą darbu – 7,60 (SD 0,28), kolektyviškumo įvertinimą – 7,49 (SD 0,40) bei vadovavimo efektyvumą – 7,01 (SD 0,46).

Tiek virtualiai, tiek tradiciškai dirbantiems darbuotojams svarbiausia yra darbo su klientais politika (8,70), o darbo sąlygas labiau vertina tradiciškai dirbantys darbuotojai (8,52), nes virtualiesiems darbuotojams tai nėra reikšmingas dalykas – jie neturi realios darbo vietos. Vadovavimo efektyvumo svarbą labiau vertina virtualiai dirbantys darbuotojai (8,59), o tradiciniai darbuotojai skiria paskutiniąją vietą pagal reikšmingumą (7,01).

Remiantis tyrimo rezultatais, toliau visi blokai nagrinėjami išsamiau.

### **Darbuotojų mokymasis, kolektyviškumas ir komandinio darbo klausimai.**

Virtualieji darbuotojai teigia, kad turi pakankamai žinių savo darbui atlikti ir mano, kad tas žinias reiktų pritaikyti gerų santykių su klientais išlaikymui. Įgūdžius darbuotojai tobulina mokydami – bendraudami, iš bendradarbių ir kolegų. Mokytis bei atlikti geriau darbus jiems padeda draugiškas kolektyvas, susirinkimai su bendradarbiais ir vadovais bei žinojimas, kad visos pastangos, sutelktos tikslui siekti, padės ateityje kilti karjeros laiptais. Tradicinių darbuotojų tyrimo rezultatai rodo, jog ir jie turi pakankamai žinių (8 balai), o žinojimas, kad įmonėje yra ir pakankamai galimybių atlikti užduotis geriausiai, leidžia organizacijos vadovybei būti patenkintai darbo rezultatais.

Tyrimai rodo, kad virtualiųjų darbuotojų nuomonės išklausomos virtualiuose susirinkimuose (8,16), ir teigiama, kad būtent bendravimas su kolektyvu padeda geriau atlikti darbus. Jie jaučiasi pripažinti savo bendradarbių (8,14), o tai lemia geresnius darbo rezultatus. Kolektyvas yra labai draugiškas (8,86), kaip teigia dauguma virtualiai dirbančių darbuotojų, todėl kiekvienas turi galimybę mokytis iš kolegų, bendradarbių, o gerus darbo rezultatus visada pastebi vadovai. Nors kolektyvas ir draugiškas, tačiau vis tiek yra virtualiųjų darbuotojų, kurie žino tuos, kurie neatlieka savo darbo. Tradiciniai darbuotojai taip pat mano, jog jų kolektyvas yra draugiškas, todėl teigia, kad vien dėl jo jie nepaliktų savo organizacijos, nors ir būtų pasiūlytas analogiškas darbas kitoje, tokio paties tipo įmonėje, o ir tai, kad susirinkimuose kolektyvas išklauso kiekvieno nuomonę apie konkrečią sprendžiamą problemą, juos skatina bendradarbiauti. Esant geram kolektyvui ir karjeros siekimas tampa malonus darbinės veiklos tikslas, kuris yra pasiekiamas be streso.

Tyrimas rodo, kad pusė tradiciškai dirbančių apklaustųjų mano, jog jie darbą galėtų atlikti vieni. Kita pusė teigia, kad rezultatai, kuriuos gali pasiekti dirbdami komandoje, būtų geresni nei dirbant vienam. Tačiau žinojimas, kad kai kurie neatlieka savo darbo, mažina pasitikėjimą, tačiau vis tiek apsiimama užduotis atlikti drauge, organizuojami susirinkimai, kur pasidalijama nuomone, ir stengiamasi mokytis iš savo kolegų siekiant bendro tikslo.

### **Vadovavimo efektyvumas, teisingumas ir darbuotojų vertinimo klausimai.**

Virtualiai dirbantys darbuotojai patenkinti esama įmonės vadovybe: ji skatina savarankiškumą, visada pastebi gerus rezultatus, įtraukia darbuotojus į problemų ir klausimų sprendimą, efektyviai paskirsto darbus, į ją galima visuomet kreiptis, kai reikia pagalbos ar patarimo. Šiuos veiksmus darbuotojai laiko pripažinimu darbe. O tradiciniai darbuotojai netgi siektų tolimesnės karjeros toje įmonėje, kurioje dirba, vien todėl, kad jie yra pakankamai patenkinti esama vadovybe, jie mano, jog gali daug ko pasiekti ateityje, nes vadovybė skatina jų savarankiškumą bei stengiasi informuoti apie įvykius įmonėje. Darbuotojai gali kreiptis pagalbos į savo vadovus, tuomet kai jiems kyla su darbu susijusių klausimų, tarkime, kaip išlaikyti aptarnavimo kokybę, kuri turėtų būti viena iš pagrindinių organizacijos strategijos dalių. Tradiciškai dirbantys darbuotojai teigia, kad vadovybė stengiasi gerai paskirstyti darbus, visus informuoti ir sukurti darbingą aplinką, kurioje darbuotojai galėtų gerai dirbti. Vadovybės darbo vertinimą ir pripažinimą virtualūs darbuotojas supranta kaip jo įtraukimą į problemų ir klausimų sprendimą bei pasiūlymų priėmimą. Darbuotojui darbo vertinimas susietas su pasitenkinimu savo atliekamu darbu. Vadovybė skatina darbuotojų savarankiškumą, o tai yra labai svarbus veiksnys darbuotojams, nes jų darbo pobūdis juos įpareigoja visus darbus atlikti savarankiškai.

Teisingumą darbuotojai suvokia, kai atlyginimas atitinka funkcijas, atsakomybę, lūkesčius, poreikius, atlyginama už gerai atliekamą darbą, tenkina gaunamas darbo užmokestis. Taip pat gana aukštas rodiklis (8,00 balai), rodantis, kad įmonės politika ir procedūros dažniausiai taikomos vienodai visiems virtualiesiems darbuotojams. Vadovybė darbuotojų savarankiškumą skatina per įmonėje esančią rezultatinę darbo apmokėjimo sistemą.

Egzistuojantis teisingumas organizacijose – tai vienas iš kriterijų, kuriuo remiantis virtualiai dirbantys darbuotojai pasiliktų dirbti toliau, net jeigu būtų pasiūlytas analogiškas darbas kitoje įmonėje.

Tradiciniai darbuotojai, kalbant apie teisingumą įmonėje, teigia, kad visgi žino, kas ir kada neatlieka savų darbų, tačiau vadovybės apie tai neinformuoja,

bet mano, jog tai yra neteisinga. Procedūros ir politika dažniausiai būna taikoma visiems be išimties, todėl su tuo sutinka visi darbuotojai ir vertina tai kaip teigiamą dalyką.

**Darbuotojų karjera, bendravimo funkcijos ir darbas su klientais.** Dauguma virtualiai dirbančių darbuotojų mano, kad yra sudarytos galimybės siekti karjeros įmonėje ir ateityje to sieks, ir žino, kad kilus kokiems nors klausimams jie visada galės pasikliauti vadovybe. Apklausti respondentai nemano, kad tik kitoje organizacijoje jiems pavyks kilti karjeros laiptais, jeigu jie nori, gali to pasiekti ir dabartinėje savo darbovietėje. Dabar esantis atlyginimas ne visai atitinka šių darbuotojų turimą kvalifikaciją, bet jie mano, kad vėliau, kildami karjeros laiptais, gaus daugiau. Siekdama karjeros, didžiulė dalis darbuotojų drąsiai imasi mokytis naujų dalykų ir siekia įgūdžių, kurių jiems gali prireikti ateityje. Susirinkimai ir bendradarbiai padeda geriau paskirstyti darbus bei juos atlikti, kad būtų gauti geriausi rezultatai.

Jaunesnius tradicinius darbuotojus domintų karjeros galimybė, tačiau vyresnio amžiaus žmonės jau yra pasiekę tai, ko norėjo, todėl rodiklis į šį pateiktą klausimą yra apie 6,81 balo iš 10. Tačiau paklausus, ar jų nuomone, sudarytos galimybės siekti karjeros, jie atsakinėjo įvairiai, tačiau neteigė, kad labai geros. Dalies darbuotojų pagrindinis darbinės veiklos tikslas šiuo metu yra būtent karjeros siekimas, o draugiškas kolektyvas – puikus pagalbininkas siekti užsibrėžto tikslo. Visi darbuotojai drąsiai mokytųsi naujų dalykų ir įgytų įgūdžių, kuriuos galėtų panaudoti savo darbe, susidorojant su paskirta užduotimi.

Dauguma virtualiųjų darbuotojų teigia, jog jiems patinka dirbti su klientais, kai vadovai gerai paskirsto darbus ir kai juos įvertina gerai atlikus darbą, o tai yra svarbiausia norint skatinti darbuotoją gerai dirbti. Taip pat svarbu išlaikyti gerą aptarnavimo kokybę ir gerus santykius su klientais. Virtualieji darbuotojai, mano, kad jie turi pakankamai žinių gerai atlikti savo darbą, tai yra išlaikyti gerą aptarnavimo lygį ir santykius su klientais.

Siekiant išlaikyti ne tik gerą aptarnavimą, bet ir palaikyti gerus santykius su klientais, tradiciniai darbuotojai mano, jog svarbu jaustis saugiam darbe, tai yra turėti pakankamai priemonių, kad būtų atliktas darbas.

**Darbo apmokėjimo sistemos efektyvumas ir teisingumas.** Virtualiosiose organizacijose esanti darbo apmokėjimo sistema tenkina ne visus. Tačiau visų respondentų atsakymų aritmetinis vidurkis lygus 8,14 balo, bet keisčiausia tai, jog tradiciškai dirbantys darbuotojai teigia, kad juos nepakankamai tenkina esanti darbo apmokėjimo sistema (6,67 balo), palyginti su virtualiųjų

organizacijų darbuotojų nuomone. Virtualiesiems respondentams pateikus klausimą, ar atlyginimo stoka juos verčia ieškoti kito darbo, visi atsakiusieji teigia, kad tai yra netiesa, kad jiems atlyginama pakankamai. Taip pat ir tradiciniai darbuotojai nemano, jog atlyginimo stoka juos verstų ieškotis kito darbo, nes jie didžiuojasi dirbantys čia, prireikus susilaukia pagalbos, visada būna informuoti bei pastebėti. Remiantis tyrimu, galima teigti, jog labai nevienodai pasiskirstė atsakymai į klausimą, ar virtualieji darbuotojai pageidautų nefinansinių skatinimo priemonių (kelionių, bilietų į renginius, sporto klubus ir t. t.). Vieni mano, kad tai jų neskatinėtų, ir skyrė mažiausiai balų, o kiti teigė, kad būtų labai gera skatinimo priemonė, ir skyrė didžiausią balų skaičių. Tradiciniai darbuotojai daugiau norėtų, kad juos skatintų nefinansiniais būdais (6,65 balo), o virtualiųjų darbuotojų vidurkis buvo lygus vos 5 balams. Virtualiai dirbantys darbuotojai teigia, kad atlyginimas atitinka turimą patirtį, jie taip pat yra patenkinti užimamomis pareigomis, yra pripažinti darbe bei visuomet informuoti, jų gaunamas atlyginimas už turimą patirtį neverčia ieškoti kito darbo, bet įpareigoja pasilikti organizacijoje, kurioje dabar dirba. Tradiciniai darbuotojai mano, kad jų gaunamas atlyginimas nelabai atitinka jų turimą darbinę patirtį (6,44 balo) ir norėtų gauti šiek tiek daugiau, kad būtų labiau motyvuoti dirbti ir kelti kvalifikaciją.

#### 4. Išvados

1. Virtualioji organizacija mokslinėje literatūroje suvokiama kaip nauja, informacinių technologijų plėtros nulemta struktūra, pasireiškianti kaip tinklas, aljansas, kooperacijos forma, esminių kompetencijų susibūrimo bei apibrėžtų veiksmų kombinacija. Kai kurie mokslininkai siūlo vertinti šią organizacinę formą kaip pasikartojančių ar institucionalizuotų pokyčių, strateginio bei vadybinio požiūrio ar veiksmų ir gebėjimų procesą. Mokslinėje literatūroje įvardijamos pagrindinės priežastys, jungiančios virtualiosios organizacijos narius, yra bendras verslo supratimas, tarpusavio pasitikėjimas, informacinės technologijos.
2. Pagrindinės problemos, kylančios virtualiojoje organizacijoje, yra: organizacijos narių tarpusavio nesuderinamumas, informacinių komunikacijos priemonių netinkamumas ryšiui palaikyti, veiklos koordinavimo bei neformalaus bendravimo trūkumas, lojalumo pačiai organizacijai stoka, organizacijoje dalyvaujančių partnerių neatvirumo problema.

3. Remiantis tyrimo rezultatais nustatyta, kad svarbiausios bei reikšmingiausios virtualiesiems darbuotojams yra šios motyvacijos veiksnių grupės: darbo su klientais politika, vadovavimo efektyvumas, kolektyviškumo įvertinimas, tai, kad vadovybė vertina darbuotojus, pasitenkinimas darbu, bendravimo (komunikavimo) funkcijos, darbo sąlygos, darbuotojų mokymai, komandinis darbas. Todėl virtualiosios įmonės vadovai, siekdami produktyvesnio darbuotojų darbo, pirmiausia turėtų atkreipti dėmesį į šiuos motyvacijos veiksnius ir remiantis jais ieškoti adekvačių motyvavimo priemonių. Savaime suprantama, kad darbdaviai negali pakeisti jų atliekamo darbo pobūdžio, kad jų dirbamas darbas būtų įdomesnis, tačiau gali ieškoti būdų, kaip pagerinti esamas darbo sąlygas (tiek materialines, tiek tarpusavio bendravimo) ir kaip įvertinti darbuotojus už jų pasiektus darbo rezultatus. Tradiciškai dirbantys darbuotojai, kaip ir virtualiai dirbantieji, pirmiausia vertina darbo su klientais politiką, darbo sąlygas, darbuotojų mokymus, pasitenkinimą darbu, kolektyviškumo įvertinimą ir vadovavimo efektyvumą.
4. Tyrimo metu nustatyta, jog darbuotojus, dirbančius naujo tipo organizacijose, labiausiai motyvuotų įdomus ir stimuliuojantis darbas, papildoma materialinė paskata ir galimybė tobulėti. Tradicinių organizacijų darbuotojams svarbiausia materialinė paskata, o tik po to įdomus ir stimuliuojantis darbas, galimybė tobulėti ir kelti kvalifikaciją. Savarankiškas sprendimo priėmimas yra svarbesnis motyvacijos veiksnys virtualiesiems darbuotojams, o tradiciniams svarbiau atsakomybė už savo atliekamą darbą. Paaukštinimo galimybė ir bendradarbių, vadovybės pripažinimas vertinami panašiai abiejų tipų organizacijose. Virtualiai dirbančius darbuotojus labiau motyvuoja bendravimas su kitais, palyginti su tradiciškai dirbančiaisiais, kurie jaučiasi motyvuoti, kai turi tikslą.
5. Būtinai tolesni tyrimai virtualiosiose organizacijose kylančių problemų sprendimų paieškai. Sėkmingas VO problemų sprendimas sudarytų galimybę platesniam virtualiųjų organizacijų panaudojimui sprendžiant globalizacijos sąlygomis kylančias verslo problemas.

## Literatūra

- Byrne, J. A. 1993. The virtual corporation, *Business Week* 31(6): 36–39.
- Damaskopoulos, T.; Gatautis, R.; Vitkauskaitė, E. 2008. Extended and dynamic clustering of SMEs, *Inžinerine Ekonomika – Engineering Economics* (1): 11–21.

- Davidavičienė, V. 2008. Change management decisions in the information age, *Journal of Business Economics and Management* 9(4): 299–307.
- Davidow, W. H.; Malone, M. S. 1993. *The Virtual Corporation, Structuring and Revitalizing the Corporation for the 21st Century*. New York: Harper-Collins. ISBN 0-88730-657-8.
- Eggert, A. 2001. The Role of Communication in Virtual Teams, *Electronic Journal of Organizational Virtualness* 3(2): 1–6.
- Franke, U. J. 2001. The Concept of Virtual web Organizations and Its Implications on Changing Market Conditions, *Electronic Journal of Organizational Virtualness* 3(4): 44–51.
- Gatautis, R. 2008. The Impact of ICT on Public and Private Sectors in Lithuania, *Inžinerine Ekonomika – Engineering Economics* (4): 18–28.
- Galegher, J.; Kraut, R.; Egido, C. 1990. *Intellectual Teamwork. Social and Technological Foundations of Cooperative Work*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates. ISBN 9780805805345.
- Goldman, S. L.; Nagel, R. N.; Preiss, K. 1995. *Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategies for Enriching the Customer*. New York: Van Nostrand Reinhold, International Thomson Publishing. ISBN 0-471-28650-8.
- Hinds, P.; Kiesler, S. 1995. Communications across boundaries: Work, structure and use of communication technologies in a large organization, *Organization Science* 6(4): 373–393.
- Ishaya, T.; Macaulay, L. 1999. The role of trust in virtual teams, *Electronic Journal of Organizational Virtualness* 1(1): 140–157.
- Kasper-Fuehrer, E. C.; Ashkanasy, N. M. 2003. The Interorganizational Virtual Organization, *International Studies of Management & Organizations* 33(4): 34–64.
- Klein, S. 1994. Virtuelle Organisation (Virtual organization), *WiStWaftswissenschaftliches Studium* 23(6): 309–311.
- Korsakienė, R.; Tvaronavičius, V.; Tvaronavičienė, M. 2006. Inovacijos ir organizacijų funkcionavimas: virtuali ir tradicinė firmos, *Verslas: teorija ir praktika* [Business: Theory and Practice] 7(1): 27–31.
- Kumpikaitė, V. 2007. Human resource training evaluation, *Inžinerine Ekonomika – Engineering Economics* (5): 29–36.
- Kupper, A. 2002. *Seating and the Virtual Office* [interaktyvus] [žiūrėta 2009 m. spalio 17 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.system-concepts.com/articles/seating.html>>.
- Lipnack, J.; Stamps, J. 1997. *Virtual Teams: Reaching Across Space, Time, and Organizations with Technology*. New York: Wiley. ISBN 0471165530.
- Malhotra, N. K. 2001. *Basic Marketing Research: Application to Contemporary Issues*. Upper Saddle River: Prentice Hall.

- Marcinkevičiūtė, L. 2005. Employees Motivation Model in Lithuanian Food Industry: Search for Theoretical and Practical Premises, *Inžinerine Ekonomika – Engineering Economics* (3): 67–73.
- O’Leary, D. E.; Kuokka, D.; Plant, R. 1997. Artificial intelligence and virtual organizations, *Communications of the ACM* 40(1): 52–59.
- Paliulis, N.; Elskytė, V.; Merkevičius, J.; Trasauskas, E. 2003. Information technology development in Lithuania: New Tendencies and Perspectives, *Journal of Business Economics and Management* 4(2): 97–104.
- Sakalas, A. 1995. Personalo poreikio planavimo metodai pereinant į rinkos ekonomiką, *Inžinerine Ekonomika – Engineering Economics* (6): 124–133.
- Scholz, C. 1997. Das virtuelle Unternehmen – Schlagwort oder echte Vision? *Bilanz Manager* 1: 12–19.
- Sieber, P.; Griese, J. 1997. Virtuelle Unternehmen in der DV-Branche (Virtual corporations in the data-processing branch), *Information Management* 6(2): 17–27.
- Snow, C. C.; Lipnack, J.; Stamps J. 1999. The Virtual Organization: Promises and Payoffs, Large and Small, *Journal of Organizational Behaviour* 6: 15–30.
- Sproull, L. 1991. *Connections. New Ways of Working in the Networked Organization*. Cambridge: MIT Press. ISBN 0-262-69158-2.
- Strausak, N. 1998. Resumee of VoTalk. Organization Virtualness, in *Proc. of the Vo-Net-Workshop, April 27–28, 1998*. Bern: Simowa Verlag.
- Srivastava, S. K.; Kakkar, D. N. 2008. Estimation of motivation using entropy, *Journal of Business Economics and Management*, 9(1): 53–56.
- Townsend, A. M.; DeMarie, S. M.; Hendrickson, A. R. 1998. Virtual teams: technology and the workplace of the future, *Academy of Management Executive* 12(3): 17–29.
- Voss, H. 1996. Virtual organizations: the future is now, *Strategy & Leadership* 24(4): 12–16.



## PERSONNEL MOTIVATION OF VIRTUAL ORGANIZATION

L. Uturytė-Vrubliauskienė, J. Merkevičius

### Summary

Virtual organization is chosen as the analytical object. In order to develop organizations performance successfully, it is important to identify what type of factors motivate virtual employees. The research can be one of the ways to obtain detailed and reliable information necessary to identify means that motivate the employees in virtual organizations. The results of the research can help to develop good personnel motivation system of virtual organizations.

The goal of this paper is to investigate the motivation tools that exist in virtual organizations. In order to achieve this goal, the first part of the paper addresses for the analysis of the concepts of virtual organization, assumptions and circumstances for its development. Advantages and disadvantages of virtual organizations are described. The second part of the paper focuses on the research of personnel motivation in virtual organizations. First of all it describes the stages of research planning: formulation of research problem, objectives and tasks. Later the results of the research are presented and interpreted.

**Keywords:** virtual organizations, traditional organizations, personnel motivation.