

VIRTUALIOS ORGANIZACIJOS PERSONALO MOTYVAVIMO VEIKSNIAI

Giedrė Rimkutė¹, Juozas Merkevičius²

Vilniaus Gedimino technikos universitetas

El. paštas: ¹giedrerim@yahoo.com; ²juozas.merkevicius@vgtu.lt

Santrauka. Straipsnyje nagrinėjama virtualios organizacijos personalo motyvavimo problema. Pateikiama personalo motyvavimo reikšmė, trumpai aptariama motyvacijos teorijų kilmė, jų pagrindiniai bruožai. Aprašomi virtualios organizacijos veiklos principai bei problemos, kylančios dėl netradicinio darbo organizavimo, analizuojamos darbuotojų darbo sąlygos, virtualių organizacijų privalumai ir trūkumai. Straipsnyje apibūdinama personalo motyvavimo sistema, išskiriami 5 sistemos kūrimo etapai, aprašomi jų bruožai bei kūrimo principai. Remiantis mokslininkų tyrimais, išskiriami pagrindiniai virtualios organizacijos darbuotojus motyvuojantys veiksniai, aprašoma materialių ir nematerialių motyvavimo priemonių reikšmė, taikymo svarba ir galimybės.

Reikšminiai žodžiai: darbuotojai, virtuali organizacija, motyvacija, personalas, motyvuojantys veiksniai.

Įvadas

Pagrindinis bet kurios organizacijos personalo valdymo uždavinys yra kuo efektyvesnis darbuotojų sugebėjimų panaudojimas visuomenės ir organizacijos tikslų įgyvendinimui. Tyrimais įrodytas tiesioginis motyvacijos ir darbuotojo veiklos rezultatų ryšys. O norint, kad darbuotojas būtų motyvuotas jam pavestas užduotis atlikti kaip įmanoma geriau, būtina išsiaiškinti kokie yra jo poreikiai, tikslai, lūkesčiai. Tik išsiaiškinus kas motyvuoja darbuotoją, galima kurti ilgalaikę motyvavimo sistemą, kurios pagalba darbuotojas patenkins savo poreikius, o kompanija produktyviau ir mažesnėmis sąnaudomis įgyvendins savo tikslus.

Motyvacijos procesas gana sudėtingas dėl jam būdingo didelio neapibrėžtumo, kuris priklauso nuo žmogaus asmeninių savybių, o virtualioje organizacijoje kyla dar ir papildomų sunkumų dėl fizinio kontakto tarp organizacijos narių nebuvimo, kultūrinių skirtumų ir bendravimo informacinėmis ir komunikacinėmis technologijomis. Dėl skirtingo virtualios organizacijos personalo darbo pobūdžio, lyginant su tradicine organizacija, skiriasi darbuotojų poreikiai, o kartu ir motyvuojančių veiksnių įtaka darbo procese. Mokslinė literatūra nagrinėja virtualias organizacijas įvairiais vadybos aspektais, tačiau motyvavimo problema nėra pakankamai ištirta.

Šio darbo tikslas – išanalizuoti virtualios organizacijos motyvacijos reikšmę ir problemas, pateikti virtualios organizacijos personalo motyvavimo sistemą, išskiriant personalo motyvaciją lemiančius veiksniai.

Tyrimo objektas – virtualios organizacijos personalas. *Tyrimo metodas* – mokslinės literatūros analizė ir apibendrinimas.

Darbuotojų motyvavimo reikšmė

Siekiant efektyvios veiklos kiekvienai organizacijai būtini aiškūs tikslai, racionalus valdymo funkcijų paskirstymas ir tinkamas jų reglamentavimas. Tai būtina, bet nepakankama sąlyga iškeltiems tikslams įgyvendinti, efektyviai veiklai garantuoti. Pagal Bivainį (2011), svarbiausias bet kokios organizacijos potencialo komponentas – darbuotojai. O visa kita yra tik darbui reikiama terpė ir priemonės. Daugkartiniais tyrimais įrodytas tiesioginis motyvacijos ir darbuotojo veiklos rezultatų ryšys – labiau motyvuotas darbuotojas užduotis atlieka geriau, negu mažiau motyvuotas (Lepsinger 2010). Todėl vienas iš svarbiausių personalo valdymo uždavinių vadovams turėtų būti, kaip motyvavimo priemonėmis kryptingai veikti darbuotojų elgseną, siekiant organizacijos tikslų. *Motyvacija* – tai skatinimo procesas, kai, naudojant vidinius ir išorinius veiksniai, darbuotojas nukreipiamas konkrečiai veiklai (Šavareikienė 2008). Deja, motyvacijos turinys labai sudėtingas, jam būdingas didelis neapibrėžtumas, nes priklauso nuo žmogaus asmeninių savybių (Bivainis 2011).

Motyvacijos darbe kilmė

Motyvacija darbe – tai energetinių jėgų rinkinys, atsirandantis dėl individo egzistavimo ar kito pobūdžio poreikių, įtakojančių jo elgesį darbe ir pasireiškiančių įvairia forma, kryptimi ir intensyvumu (Dwivedula 2010). Šis motyvacijos požiūris mokslininkų pagrįstas įvairiose

motyvavimo teorijose. Tam tikrų darbuotojų motyvavimo pradų galima rasti F.Taylor darbuose, o vėliau ir kitų autorių tyrimai paskatino poreikiais paremtą požiūrį į motyvaciją vystymąsi. Susiformavo *poreikių (turinio) motyvacijos teorijų* grupė, kuriose didelis dėmesys skiriamas žmogaus tam tikrų poreikių prigimčiai bei kaip žmogaus motyvaciją darbe lemia tų poreikių tenkinimas (Bivainis 2011, Gražulis 2005).

Apie 1960-tuosius metus susiformavo *proceso motyvacijos teorijos*, kurių dėmesio centre – motyvacijos kaip proceso kaita, priklausomai nuo darbuotojo užimamų pareigų, darbo pobūdžio ir situacijos (Dwivedula 2010).

R.Daft (2010) kaip atskirą motyvacijos teorijų grupę išskiria *paramos teorijas*, kurios tiria žmogaus elgesio priklausomumą nuo ankstesnio elgesio pasekmių. Taigi, darbuotojų elgesį galima kryptingai keisti taikant atitinkamas skatinimo ar nuobaudos priemones.

Remiantis šiomis teorijomis, galima išskirti žmonių motyvaciją darbe lemiančius veiksnius, tokius kaip įdomus ir užtikrintas darbas, atitinkamas užmokestis, kolegų ir vadovų pripažinimas, galimybė kilti karjeros laiptais, užduočių aiškumas, sudėtingumo lygis, darbo pobūdis, komunikavimas, darbuotojų tarpusavio santykiai bei kt.

Virtualios organizacijos motyvavimo problemos

Virtualios organizacijos dirba nepaisydamos laiko, erdvės, ir organizacinių ribų, naudojamos ryšius, kuriuos stiprina informacinės ir komunikacinės technologijos (IKT). Virtualiosios organizacijos padeda išnaudoti tarptautinio darbo pasidalijimo privalumus ir naudą, ir tai yra vienas iš jų pranašumų, palyginti su įprastomis klasikinėmis organizacijomis. IKT naudojimas leidžia organizuoti geografiškai nutolusius darbo išteklius, darbuotojai gali dirbti namuose ar kitoje jiems patogioje vietoje. Virtualaus darbo organizavimas motyvuoja darbuotojus, dėl lankstaus darbo grafiko, galimybės dirbti namuose, tačiau sumažėja pasitenkinimas darbu dėl fizinės izoliacijos ir tradicinei darbo vietai būdingos socialinės aplinkos nebuvimo (Vrubliauskienė 2009).

Kitas svarbus veiksnys, kad žmonės, dalyvaujantys virtualios organizacijos darbe, yra skirtingi. Kiekvienas asmuo turi skirtingą išsilavinimą, kultūrą, žinių bagažą, gali kalbėti skirtinga kalba. Šiuos skirtumus dar labiau paryškina, o kartu ir visą motyvavimo procesą apsunkina, bendravimas tik informacinėmis technologijomis. Virtualioje organizacijoje kultūra gali įtakoti asmens gaunamos informacijos supratimą ir veiksmus bei santykius su kitais organizacijos nariais. Bendraudami

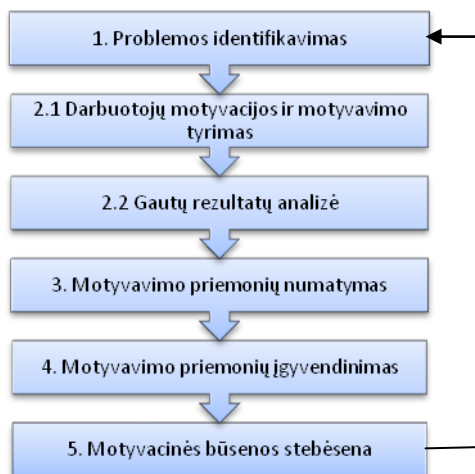
vieni su kitais organizacijos nariai turi polinkį filtruoti gaunamą informaciją per savo kultūrinę prizmę, sudarydami sąlygas skirtingoms gautos informacijos interpretacijoms ir iškraipymams. Bendravime didelę reikšmę turi ne tik verbalinis, bet ir neverbalinis kontaktas. Kūno kalba gali parodyti, ar žmogus turi motyvaciją ir kaip jis supranta vieną ar kitą klausimą, kas vyksta organizacijoje. Šis neverbalinis kontaktas ganėtinai apribojamas bendraujant informacinėmis technologijomis, esant geografiniam nuotoliui (Vrubliauskienė 2009). Skirtingas kalbos mokėjimo lygis taip pat apsunkina narių bendravimą ir supratimą. L. Peters (2007) teigia, kad konfliktai organizacijoje dažniausiai kyla dėl nesupratimų perduodant informaciją, nesugebėjimo aiškiai formuluoti minčių, neaiškių tikslų ir uždavinių išdėstymo arba bendravimo stokos.

Virtualios organizacijos nariai dažnai priklauso kelioms organizacijoms vienu metu. Tokiu atveju gali būti sunku suderinti du skirtingus darbus, atsiranda tikslų ar įsipareigojimų susipriešinimo tikimybė, todėl mažėja darbuotojo lojalumas organizacijai, darbo motyvacija ir darbo efektyvumas (Nemiro 2008).

Kitas svarbus aspektas teisingos ir motyvuojančios darbuotojų atlygio ir skatinimo sistemos kūrimas. Tik gavęs teisingą atlygį už atliktą darbą darbuotojas bus motyvuotas tolesnei veiklai. Deja, sąvoka ‚teisingas‘ suvokiama subjektyviai. R. Lepsinger (2010) teigia, kad darbuotojų atlygio ir skatinimo sistema turi būti taikoma kiekvienai organizacijai individualiai, atsižvelgiant į tos organizacijos tikslus ir vertybes, užduočių sudėtingumą ir išskirtinumą bei organizacijos virtualumo laipsnį. Virtualios organizacijos darbuotojai turėtų būti atlyginami už jų indėlį į projektą bei turimus įgūdžius, o ne už laiką, praleistą prie projekto. Taip darbuotojai skatinami mokytis bei lavinti savo sugebėjimus. Atlygio sistema turėtų skatinti darbuotojų kolektyviškumą, bendravimą, bendradarbiavimą ir pasitikėjimą. Siekiant teisingai paskirstyti atlygį, reikalingos informacinės technologijos, leidžiančios stebėti individualius bei komandinius rezultatus, darbo atlikimo procesą, o ne matuoti laiką, praleistą prie projekto.

Virtualios organizacijos motyvavimo sistemos kūrimas

Bivainis (2011) siūlo motyvavimo sistemą kurti nuosekliai, tam tikrais etapais (žr. 1 pav.)



1 pav. Motyvavimo sistemos kūrimo etapai (Bivainis 2011)

Fig. 1. Development stages of motivation system (Bivainis 2011)

1. Problemos identifikavimas, t.y. iškeliamą problema – ar apskritai yra vieningos motyvavimo sistemos poreikis organizacijoje ar ne;

2. Priklausomai nuo atsakymo į pirmojo etapo klausimą, formuluojami sekantys veiksmai. Jei tyrimas parodo, kad motyvavimo sistemos, darbuotojų nuomone, nereikia, tuomet tyrimas baigtas. Jei paaiškėja, kad motyvavimo sistema yra reikalinga, tuomet sekantys etapai šie:

2.1. Atliekamas motyvacijos ir motyvavimo tyrimas organizacijoje. Motyvacinės situacijos analizei taikomi du pagrindiniai metodai (Bivainis 2011):

- Organizacijos vidaus dokumentų analizė;
- Darbuotojų apklausa;

Apklausos metu reikėtų išsiaiškinti darbuotojų nuomonę įvairiais motyvacijos aspektais (Bivainis 2011):

- apie darbo sąlygas, kiek kurios jiems svarbios, kiek kokie veiksniai turi įtakos jų darbo našumui, kokie dalykai darbe patrauklūs ir kas jiems nepatinka;
- apie atlygio susiejimą su darbo rezultatais kiekiu, kokybės ir laiko požiūriais;
- apie horizontalius ir vertikalius darbuotojų santykius padalinio ir visos organizacijos;
- apie darbe patiriamas teigiamas ir neigiamas emocijas;
- apie tikslų, užduočių ir darbo rezultatų nustatymo aiškumą, pagrįstumą, objektyvumą ir skaidrumą;
- apie darbo kontrolę, rezultatų apskaitą ir vertinimą;
- apie jų matomas galimybes didinti veiklos intensyvumą ir efektyvumą.

2.2. Įvertinamos esamos pavienės motyvavimo priemonės bei jų efektyvumas, nauda. Turint

organizacijos vidaus dokumentų analizės rezultatus ir apdorotas darbuotojų apklausos anketas galima nustatyti motyvavimo spragas, silpnas vietas ir parengti sintezuotą organizacijos darbuotojų motyvacinės būklės įvertinimo paveikslą (Bivainis 2011);

3. Pagal darbuotojų motyvacinės būklės įvertinimą numatomos priemonės būklei gerinti. Kiekvienu atveju sprendimai individualūs, susieti su nustatytais spragomis ir orientuoti į motyvacinės būklės sistemiškumo didinimą (Bivainis 2011);

4. Motyvavimo priemonių įgyvendinimas apima:

- prioritetų nustatymą;
- įgyvendinimo prielaidų analizę;
- įgyvendinimo plano (programos) parengimą.

5. Įgyvendinat motyvavimo priemones svarbus vaidmuo tenka stebėsenai. Stebėsenos uždavinys – įvertinti motyvavimo priemonių taikymo teisingumą, jų ekonominį efektyvumą. Apskritai organizacijos motyvazinei būklei būdinga dinamika. Keičiasi darbuotojai, keičiasi jų poreikiai, lėtai bet nuolat keičiasi darbuotojų motyvacinis profilis, todėl tik stebėseną, tiek atliekant organizacijos vidaus dokumentų analizę, tiek organizuojant darbuotojų apklausą, gali padėti laiku nustatyti nepageidautinas tendencijas (Bivainis 2011). Darytina išvada, kad pastebėjus motyvavimo priemonių efektyvumo sumažėjimą, būtina keisti visą motyvavimo sistemą, iš naujo įvertinant visus motyvavimo sistemos etapus.

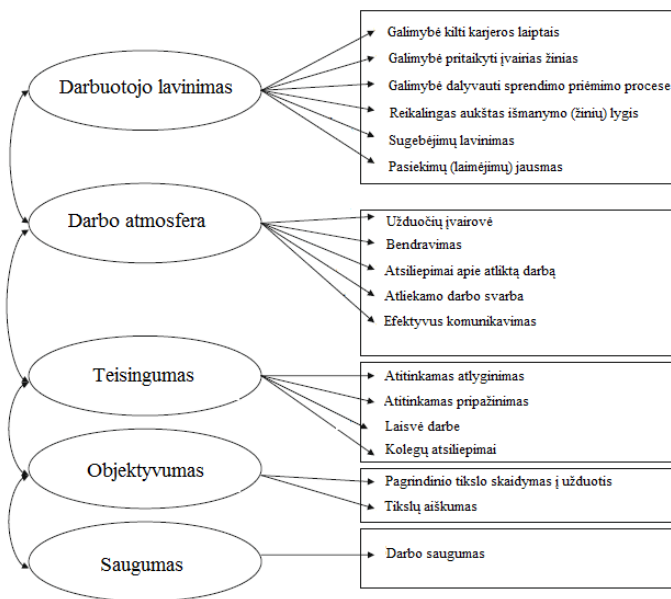
Virtualios organizacijos darbo motyvaciją lemiantys veiksniai

Daugelis vadovų mano, kad užtenka padidinti atlyginimą, skirti premiją ar kitą piniginių atlygį ir darbuotojai bus motyvuoti geriau dirbti. Pinigai išties yra svarbus atlygis už darbą. Tačiau labiausiai motyvuojantis atlygis, pripažinimas ir paskatinimas paprastai apima ir piniginių, ir nepiniginį skatinimo formų derinį. Kai kurie ekspertai ir motyvacijos teorijos teigia, kad nepiniginis skatinimas gali daryti daug stipresnę motyvuojančią įtaką nei pinigai. Darbuotojai taip pat vertina paprasčiausią pagyrimą, nesvarbu, ar jis pareiškiamas akis į akį, raštu, viešai ar elektroniniu paštu. Akivaizdu, kad norint motyvuoti žmones kuo geriau dirbti, reikia būti kompetentingais priimti sudėtingus sprendimus ir gerai suprasti žmogiškąją prigimtį (Okas 2006).

Atlikę tyrimą, mokslininkai R. Dwivedula ir C.N. Bredillet (2010) nustatė pagrindines veiksmų grupes, labiausiai motyvuojančias virtualios organizacijos darbuotojus:

- Darbuotojų lavinimas;
- Darbo atmosfera;
- Teisingumas;
- Darbo objektyvumas;
- Darbo saugumas.

Atlikus apklausą, pastebėta, kad labiausiai motyvuojančiais veiksniais darbuotojai nurodė veiksnius, įtakančius jų profesinį augimą bei malonią darbo atmosferą (Dwivedula 2010). Jų sukurtas virtualios organizacijos darbo motyvavimo modelis pateikiamas 2 paveiksle.



2 pav. Darbo motyvaciją lemiantys veiksniai (Dwivedula, 2010)
Fig. 2. Determinants of work motivation (Dwivedula 2010)

1 veiksnys. Darbuotojo lavinimas

Darbuotojų lavinimo koncepcija apima daugelį sričių, tokių kaip vidinė darbuotojų motyvacija, darbo pobūdis, dalyvavimas priimant sprendimus, mokymosi darbe bei savikontrolės teorijas. Kitaip tariant, tai siekis patenkinti pripažinimo poreikį, kuris A. Maslow žmogaus poreikių piramidėje užima ketvirtąjį lygmenį. Visi aukščiau paminėti veiksniai įgauna dar didesnę reikšmę virtualių darbuotojų atveju, nes jų dabas reikalauja lankstumo, inovacijų, kūrybiškumo, intelektinės analizės. Jie taip pat susiduria su nevienareikšmiais standartais bei rezultatų neapibrėžtumu. Dar daugiau, būdai kaip atlikti darbą dažnai kuriami bei pasidalijami pačių darbuotojų, todėl darbo (veiklos) kontrolė esanti neefektyvi.

2 veiksnys. Darbo aplinka

Darbo aplinka suvokiama kaip darbo grupės narių bendras supratimas apie organizacijoje vykstančius

procesus (Dwivedula 2010). Todėl gera darbo aplinka pasiekama, kuomet grupės nariai turi panašų užsibrėžtą tikslą, yra atitinkamai priklausomi vienas nuo kito bei sėkmingai bendradarbiauja siekdami rezultatų.

Virtualioje organizacijoje darbuotojai yra priklausomi vienas nuo kito dėl komandinio darbo organizavimo, todėl sėkmingas komunikavimas ir bendradarbiavimas, efektyvus informacijos srautų perdavimo užtikrinimas yra būtinas. Reikia suprasti, kad darbuotojai, siekiantys karjeros bei tobulėjimo, prisieims vykdyti sudėtingas užduotis, tačiau jie tikėtis paramos iš savo darbo aplinkos. Darbuotojo aprūpinimas su darbu susijusia informacija bei tiek formalus tiek neformalus bendravimas skatins pasirodyti geriau (Bredilet 2010). Ir atvirkščiai, virtualios organizacijos darbuotojai, dirbdami atskirai ir esant nepakankamam komunikavimo lygiui, gali jaustis izoliuoti, atstumti ir vieniši. Tai gali būti komandos produktyvumo, darbuotojų lojalumo sumažėjimo priežastis.

3 veiksnys. Teisingumas

Kaip teigia Bivainis (2011), šis veiksnys apima finansinį ir nefinansinį atlygius ir yra paremtas Teisingumo teorija (Adams 1963), kuri nusako, kaip darbuotojai vertina situaciją, lygindami asmeninį atlygio ir pastangų santykį su kitu analogišku rodikliu (kitais darbuotojais).

Profesionalai, šiuo atveju aukštos kvalifikacijos VO darbuotojai, itin vertina atsakomybės jausmą. Jie tikisi laisvės darbe, o taip pat grįžtamosios reakcijos už jų gerai atliktus darbus. Atsiliepimai apie atliktą darbą suvokiami kaip pripažinimo simbolis ir gali būti suprantamas kaip nefinancinis atlygis. Iš kitos pusės, finacinis įvertinimas, ypač jei jis susijęs su darbuotojo atliekamu darbu, irgi gali būti yra tam tikra grįžtamoji reakcija arba darbuotojo pastangų įvertinimas. Taigi, darbuotojai yra motyvuojami tik tuo atveju, jeigu jie jaučia atitinkamą, tiek finansinį, tiek nefinansinį jų pastangų įvertinimą.

4 veiksnys. Objektyvumas

Šis veiksnys apima du kintamuosius: tikslo aiškumą ir užduočių tapatumą. Tikslo aiškumo svarbą nagrinėja Tikslių iškėlimo teorija (Locke 1968), kuri teigia, kad teisingai suprantama užduotis arba, kitaip tariant, aiškiai ir konkrečiai išskelti tikslai padeda pasiekti geresnių rezultatų. Tačiau reikėtų pabrėžti, kad organizacijos tikslai turėtų būti derinami su darbuotojo asmeniniais tikslais, nes darbuotojo apsisprendimas pritari tikslui

(taip pat gautai užduočiai) yra labai reikšmingas veiksnys sutelkti savo pastangas jam pasiekti (Bivainis 2011).

L. Daft (2009) pabrėžia tikslo aiškumo svarbą bei iškelia užduočių sudėtingumo sąvoką, kuri reiškia, kad sudėtingi, bet pasiekiami tikslai labiau motyvuoja darbuotojus, nei menkos, lengvos užduotys. Tyrimai rodo, kad darbuotojai atlikę sudėtingas užduotis ir gavę teigiamus vadovų įvertinimus jaučiasi labiau pakylėti ir patenkinti savo darbo sėkme.

Pagal C. N. Bredillet (2010) darbuotojų motyvacijai reišmę turi pagrindinio tikslo išskaidymas į tarpines užduotis arba tam tikrus darbo paketus bei priskiriant individui arba komandai atsakomybę už šių užduočių įvykdymą. Tai vadovams leidžia geriau vertinti darbuotojus, nes aišku, kas už ką atsakingas, o atsakomumas už tam tikrą darbo dalį didina darbuotojų motyvaciją.

5 veiksnys. Saugumas

R. Dwivedula (2010) darbo saugumą išskiria kaip atskirą ir nepriklausomą darbo motyvacijos veiksnį. Darbo saugumo faktorių Herzberg (1959) savo dviejų veiksmų teorijoje priskyrė prie „higienos veiksmų“, kurių gerinimas nekeltų darbuotojų motyvacijos, o tik sumažina ar pašalina nepasitenkinimą. Tačiau naujausi tyrimai parodė, kad darbo saugumo veiksnys svarbus įtakojant darbuotojo elgesį darbe (Mierlo 2006). Pavyzdžiui, kalbant apie organizaciją, kuri dėl ekonominės padėties nuosmukio yra priversta mažinti darbuotojų skaičių, darbo vietos išsaugojimo galimybė tampa darbuotojo motyvaciją lemiančiu veiksmu. Todėl darbo saugumo veiksnys išskiriamas iš kitų.

Apibendrinant galima teigti, kad visi žmogiškųjų išteklių valdymo srities teoretikai ir praktikai, akcentuodami nefinansinį motyvavimo priemonių prioritetinį vaidmenį, neatmeta ir finansinės motyvacijos būtinumo. Šių motyvavimo būdų tarpusavio priklausomybė tik paryškina kompleksinės motyvavimo sistemos kūrimo aktualumą, kūrybingai įtraukiant moderniausias motyvavimo priemones, sužadinančias organizacijos personalo aktyvumą bei garantuojančias veiklos rezultatyvumą (Šavareikienė 2007).

Išvados

1. Darbuotojai – tai svarbiausias organizacijos potencialo komponentas, o darbuotojų veiklos rezultatai tiesiogiai priklauso nuo taikomos motyvacijos sistemos. Labiau motyvuoti darbuotojai jiems paskirtus darbus ir užduotis atlieka geriau, negu mažiau motyvuoti. Tačiau

ne visada įmonės vadovai skiria pakankamai dėmesio darbuotojų motyvacinės būklės tyrimui ir jos gerinimui.

2. Virtualios organizacijos darbuotojų motyvavimo problemos kyla dėl organizacijos narių kultūrinių skirtumų, geografinio nuotolio, fizinio tarpusavio kontakto nebuvimo ir bendravimo bei bendradarbiavimo tik informacinėmis ir komunikacinėmis technologijomis.

3. Išskirti efektyvios motyvacijos sistemos kūrimo organizacijoje etapai. Pirmiausia, svarbu atlikti tyrimą organizacijoje, išsiaiškinti darbuotojų poreikius, lūkesčius, vertybes, labiausiai motyvuojančius veiksmus. Atlikus bendrą motyvacinės būklės analizę ir atsižvelgiant į organizacijos tikslus, prioritetus ir vertybes, numatomos priemonės motyvazinei būklei gerinti bei parengiamas tų priemonių įgyvendinimo planas. Pabrėžiamas motyvacijos dinamiškumas ir neapibrėžtumas, todėl motyvacinė būklė organizacijoje turi būti nuolat stebima.

4. Remiantis R. Dwivedula ir C. N. Bredillet atliktais tyrimais, išskiriami virtualios organizacijos darbuotojus labiausiai motyvuojantys veiksniai: darbuotojų lavinimas, darbo atmosfera, teisingumas, objektyvumas bei darbo saugumas. Tyrimai parodė, kad labiausiai darbuotojai vertina jų profesinio augimo galimybę bei malonią darbo aplinką. Įdomu, bet darbo užmokestis bei materialinis skatinimas lieka tik trečioje vietoje pagal darbuotojų nurodytus prioritetus.

Literatūra.

- Afsarmanesh H.; Camarinha-Matos M. L.; Hertel G.; Msanjila S. S. 2009. *On management of 2nd generation Virtual Organizations Breeding Environments*. In *Annual reviews in control* 33 (2009), 209-219 p.
- Bivainis J. *Vadyba studentams: mokomoji knyga*. Vilnius: Technika, 2011. 336 p.
- Daft L. R.; Lane G. P. 2009. *Management*. [interaktyvus]. Prieiga per internetą :<<http://books.google.com>>.
- Daft L. R.; Marcic D. 2010. *Understanding management*. [interaktyvus]. Prieiga per internetą :<<http://books.google.com>>.
- Dwivedula R., Bredillet C. N. 2010. *Profiling work motivation of project workers*. In *International Journal of Project Management*. 28 (2010), 158-165p.
- Ginevičius R., Sūdžius V. *Organizacijų teorija*. Mokomoji knyga. Vilnius, VGTU leidykla „Technika“, 2008, 280p.
- Gražulis, V. *Motyvacijos pasaulis – jo supratimo keliai ir klystkeliai*. Vilnius, 2005, 69p.
- Gressgard J. L. 2010. *Virtual team collaboration and innovation in organizations*. In *Team Performance Management*. Vol. 17, No 1/2, 2010, 102-119 p.
- Hertel G., Geister S. 2005. *Managing virtual teams: A review of current empirical research*. In *Human resource management review*. 15 (2005), 69-95 p.
- Lepsinger R.; DeRosa D. 2010. *Virtual team success – a practical guide for working and leading from distance*. [interaktyvus]. Prieiga per internetą :<<http://books.google.com>>.

- Nemiro J.; Beyerlein M. M. 2008. *The handbook of high – performance virtual teams*. [interaktyvus]. Prieiga per internetą :<<http://books.google.com>>.
- Okas, A. *Kaip motyvuoti žmones našiam darbui*. Vilnius, 2006, 193p.
- Peters L. M., Manz C. C. 2007. *Identifying antecedents of virtual team collaboration* . In *Team Performance Management*. Vol. 13, No 3/4, 2007, 117-129 p.
- Rack O.; Elwart T.; Hertel G.; Konradt U. 2011. *Team-based rewards in computer-mediated groups*. In *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 26, No 5, 2011, 419-438 p.
- Šavareikienė D. *Motyvacija vadybos procece: mokomoji knyga*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, 2008. 129 p.
- Uturytė – Vrubliauskienė L., Merkevičius J. *Model of personnel motivation of virtual organization*. In *Economics and management*: 2009, 14. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://www.ktu.lt>>.
- Uturytė – Vrubliauskienė L., Merkevičius J. *Virtualios organizacijos personalo motyvavimas*. In *Verslas, vadyba ir studijos 2009: mokslo darbai*. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://www.vgtu.lt/leidiniai>>.
- Vaiman V.; Lemmergaard J.; Azevedo A. 2011. *Contingent workers: needs, personality, characteristics and work motivation*. In *Team Performance Management*. Vol. 17, No 5/6, 2011, 311-324 p.

MODEL OF PERSONNEL MOTIVATION OF VIRTUAL ORGANIZATION

G. Rimkutė, J. Merkevičius

Abstract

The paper examines virtual organization personnel motivation problem. It describes the importance of people motivation in order to achieve the best value for organization. Paper briefly describes motivational theories, their origin and main features. It proposes virtual organization's working principles and main problems arising from non-traditional working conditions, advantages and disadvantages for virtual organization itself and for employees. The paper proposes virtual organization personnel motivation system with 5 steps and description of the features and design principles. Based on scientific research, identifies the key motivating factors for virtual organization employees, gives the description of material and non-material motivational factors, describes their importance and value for organization.

Keywords: personnel, employees, motivation, motivational factors, motivational system, virtual organization.