

VIEŠOJO IR PRIVAČIOJO SEKTORIŲ VADOVŲ DARBO MOTYVACIJOS YPATUMAI

Aistė Diržytė, Aleksandras Patapas, Rasa Mikelionytė

Mykolo Romerio universitetas
Ateities g. 20, LT-08303 Vilnius

Šio straipsnio tikslas – išplėsti žinias apie vadovų, dirbančių viešajame ir privačiame sektoriuose, darbo motyvacijos ypatumus, supažindinti su Lietuvoje atlikto tyrimo rezultatais. Tyrime dalyvavo 81 tiriamasis. Iš jų 28 vyrai ir 53 moterys. Visų tiriamųjų amžiaus vidurkis – 36, 6 m. Tiriamieji pildė tris klausimynus: darbo vertybių klausimyną, skirtą ištirti darbuotojų vertinamus atlygius už darbus bei motyvus dirbti; darbo charakteristikų inventorius klausimyną, skirtą ištirti darbuotojų savo darbo suvokimą, bei klausimyną, skirtą darbo motyvacijos lygiui nustatyti. Tyrime buvo tikrinamos trys hipotezės: 1) Vadovai, dirbantys viešajame sektoriuje, yra mažiau motyvuoti negu vadovai, dirbantys privačiame sektoriuje. 2) Vadovus, dirbančius viešajame sektoriuje, geros darbo sąlygos, savirealizacija bei geri darbo santykiai motyvuoja labiau nei vadovus, dirbančius privačiame sektoriuje. 3) Vadovus, dirbančius privačiame sektoriuje, labiau motyvuoja piniginiai atlygiai, savarankiškumas bei įtaka organizacijoje nei vadovus, dirbančius viešajame sektoriuje. Tyrimo rezultatai atskleidė, jog vadovų darbo motyvacijos lygis tiek viešame, tiek privačiame sektoriuje yra vienodas. Tokie atlygiai kaip savirealizacija, darbo santykiai, savarankiškumas, įtaka bei pinigai vienodai motyvuoja tiek viešojo, tiek privačiojo sekto-

Aleksandras Patapas – Mykolo Romerio universiteto Politikos ir vadybos fakulteto Viešojo administravimo katedros docentas.

El. paštas patapas@mruni.eu

Aleksandras Patapas – Mykolas Romeris University, Faculty of Politics and Management, Department of Public Administration, Assoc. Professor.

E-mail: patapas@mruni.eu

Aistė Diržytė – Mykolo Romerio universiteto Socialinės politikos fakulteto Psichologijos katedros docentė.

El. paštas aidir@mruni.eu

Aistė Diržytė – Mykolas Romeris University, Faculty of Social Policy, Department of Psychology, Assoc. Professor.

E-mail: aidir@mruni.eu

Rasa Mikelionytė – Mykolo Romerio universiteto Verslo psichologijos studijų programos magistrė.

El. paštas rasa@seimosklinikos.lt

Rasa Mikelionytė – Mykolas Romeris University, Master of Business Psychology Studies Program.

E-mail: rasa@seimosklinikos.lt

Straipsnis pateiktas 2010 m. spalio mėn.; recenzuotas; parengtas spausdinti 2010 m. gruodžio mėn.

riaus vadovus. Tačiau geros darbo sąlygos viešojo sektoriaus vadovus motyvuoja labiau nei privataus sektoriaus vadovus.

Raktažodžiai: viešasis sektorius, privatusis sektorius, vadovavimas, darbo motyvacija.

Keywords: public sector, private sector, leadership, work motivation.

Įvadas

Vienas svarbiausių psichologinių veiksnių, lemiančių darbo efektyvumą, yra motyvacija (Bedny, Karwowski, 2006), todėl pastaruoju metu darbo motyvacija yra viena iš labiausiai socialinių mokslų nagrinėjamų sričių. Darbo motyvacijos problema yra labai aktuali organizacijose, nes žemas darbo motyvacijos lygis neigiamai veikia darbo atlikimą ir sumažina organizacijos produktyvumą (Kleinbeck, Fuhrmann, 2000). Įstojimas į Europos Sąjungą paspartino kvalifikuotų specialistų migraciją iš Lietuvos, o vienas iš būdų sulaikyti darbuotojus ir skatinti jų darbo efektyvumą yra būtent didinti jų motyvaciją.

Norint pasiekti organizacijos tikslus, svarbi ne tik darbuotojų, bet ir vadovų motyvacija. Vadovas organizacijoje yra labai svarbus žmogus, jo padėtis kitų dirbančiųjų atžvilgiu išskirtinė (Zakarevičius, 1996): jis privalo būti sumanus, sugebėti įgyvendinti naujoves ir pokyčius, įkvėpti organizaciją tikslų įgyvendinimui bei strateginiams ir racionaliems sprendimams, tad nuo to, kaip vadovas bus motyvuotas atlikti savo darbą, gali priklausyti ir visos organizacijos darbo efektyvumas.

Siekiant paskatinti darbuotojų produktyvumą ir darbo našumą, pasaulyje kasmet atliekama vis daugiau darbo motyvacijos bei pasitenkinimo darbu tyrimų. Lietuvoje taip pat vis dažniau pradedama domėtis darbo motyvacijos ypatumais, analizuojama, kas gali turėti įtakos vadovų bei darbuotojų tikslams ir motyvams dirbti (Marcinkevičiūtė, 2003; Palidauskaitė, 2007). Vis dėlto dar trūksta viešajame ir privačiąjame sektoriuje dirbančių vadovų motyvacijos ypatumų tyrimų, o tokia empiriškai pagrįsta informacija galėtų padėti sukurti efektyvesnius metodus, kurie leistų didinti vadovų darbo motyvaciją ir, atitinkamai, produktyvumą skirtingo tipo organizacijose. Išanalizavus, kas labiausiai motyvuoja vadovus dirbti viešajame ir kas – privačiąjame sektoriuje, galima būtų pateikti naudingų patarimų įmonių akcininkams, steigėjams, įvairiems žmoniškųjų išteklių vadybos specialistams. Taip būtų galima pagerinti vadovų darbo motyvaciją, išsipareigojimą ir lojalumą organizacijai. Šio straipsnio tikslas – išanalizuoti vadovų, dirbančių viešajame ir privačiąjame sektoriuje, darbo motyvacijos ypatumus, supažindinti su Lietuvoje atlikto tyrimo rezultatais.

1. Darbo motyvacijos teorinių modelių apžvalga

Veiklos motyvacija jau ilgą laiką yra laikoma vienu iš svarbiausių socialinių mokslų dėmesio objektų. Ji yra aktuali ne tik organizacinės psichologijos specialis-

tams bei praktikams, bet ir vadovams bei organizacijų savininkams, nes manoma, kad darbuotojai, kurių darbo motyvacija yra žema, įdeda mažiau pastangų, atlikdami užduotis, ir savo darbą atlieka blogiau (Amabile, 1993).

Darbuotojų motyvacija yra sudėtingas reiškinys, tad jam paaiškinti yra sukurta daug įvairiausių teorijų. Pastaruoju metu mokslinėje literatūroje pateikiama daugybė įvairiausių motyvacijos apibrėžimų bei sampratų. Įvairūs tyrėjai siūlo daugiau kaip 100 motyvacijos sąvokos paaiškinimų ir teorinių modelių, kuriuose dažniausiai akcentuojamas požiūris į motyvacijos sampratą kaip į nuolat palaikomas ir stiprinamas pastangas, nukreiptas į norimą ir į tikslus orientuotą elgesį (George, Jones, 2002, cit. pagal Humphreys, Einstein, 2004).

Vienas pirmųjų ir tiksliausių motyvacijos apibrėžimų, R. S. Feldmano nuomone (2008), yra motyvaciją apibrėžiantis kaip įvairius veiksnius, kurie nukreipia ir suteikia energijos žmonių ir kitų organizmų elgesiui. Minėtas autorius taip pat teigia, jog visi požiūriai į motyvaciją neprieštarauja vienas kitam ir dažniausiai papildo vienas kitą.

Darbo motyvacijos sąvokos apibrėžimų taip pat yra labai daug ir skirtingų, tačiau darbo motyvacija yra siauresnė bendrosios motyvacijos dalis, susijusi su žmogaus elgesiu darbe. Pinder (1998) (cit. pagal Latham, Pinder, 2005) teigia, jog darbo motyvacija – tai aktyvių jėgų, kurios kyla tiek individo viduje, tiek išorėje, darinys, skatinantis su darbu susijusį elgesį bei lemiantis darbo kryptį, intensyvumą bei trukmę. Šis apibrėžimas paaiškina darbo motyvacijos sąvoką ir suderina skirtingus įvairių autorių teorinius požiūrius. Jis motyvaciją visų pirma apibrėžia kaip veiksnį, kuris suteikia žmogui energijos veikti, kurti, t. y. sužadina darbuotojų veiksmus ir, antra, šis veiksnys paaiškina, kaip darbuotojai yra motyvuoti atlikti darbą, kaip jie stengsis ir kaip stipriai dirbs, t. y. suteikia darbuotojo elgesiui kryptį, formą bei intensyvumą.

Literatūroje plačiai analizuojama ir nagrinėjama darbo motyvacijos procesų kaita. Anksčiau darbo motyvaciją tyrinėjo filosofija ir teologija, o šiuo metu darbo motyvacija yra elgesio bei socialinių mokslų sritis (Humphreys ir kt., 2004). Kaip teigia D. Lee-Rossas (2001), didžiausias susidomėjimas darbo motyvacija kilo XX a. pradžioje. R. M. Steerso, R. T. Mowday ir D. L. Shapiro (2004) teigimu, 1960–1970 m. laikotarpį galima vadinti darbo motyvacijų teorijų aukso amžiumi. Šiuo laikotarpiu buvo sukurtos ir vėliau plačiai taikomos tokios teorijos kaip D. Adamso *Socialinio teisingumo teorija*, A. Maslovo *Poreikių teorija*, H. Herzbergo *Dviejų veiksnių teorija* (Palidauskaitė, 2008c).

2. Darbo motyvacijos skirtumai viešajame ir privačiąjame sektoriuose

Ar tiesa, kad socialinis statusas, įvaizdis, darbo užmokestis, saugumas, socialinės garantijos ir nauda visuomenei bei iššūkių gausa vienodai motyvuoja viešojo ir privataus sektorių darbuotojus? Nuo sektorių veiklos specifikos, t. y. tikslo, veiklos konteksto, veiklos vertinimo kriterijų, sprendimų priėmimo procedūros bei mastų, organizacinės kultūros, vertybių, vadovavimo stiliaus ir kt., iš dalies priklauso ir skir-

tinga tuose sektoriuose dirbančių asmenų motyvacija. Įtakos motyvacijai gali turėti asmens amžius, profesija, kultūrinė aplinka, vieta organizacijoje, istoriškai apibrėžtas laikas (pvz., ekonominio pakilimo laikotarpiai, krizės metas ir kt.) (Paliduskaitė, 2007). L. Marcinkevičiūtės nuomone (2003), vadovaujančių darbuotojų motyvacija skiriasi nuo paprastų darbuotojų (nevadovaujančių). Vadovaujantys darbuotojai labiausiai vertina (mažėjimo tvarka): profesinių sugebėjimų pritaikymą darbo aplinkoje; tęstinį profesinį ugdymą; gerą darbo užmokestį; galimybę būti paaukštinam; kūrybiškumą darbe.

Analizuojant mokslinę literatūrą, pastebimas vis didėjantis dėmesys ne tik darbuotojų, bet ir vadovų darbo motyvacijai tiek viešajame, tiek privačiajame sektoriuose. J. H. Humphreys ir W. O. Einsteinas (2004) mano, kad atkreipti dėmesį į organizacijų vadovų darbo motyvacijos ypatumus būtina todėl, kad vadovų darbo motyvacija ir darbo suvokimas turi poveikį visų organizacijos darbuotojų darbo veiklos efektyvumui.

Analizuojant įvairių autorių tyrimų rezultatus (Ambrose, 1999, Wittmer, 1991, Rayney, 2000, Wright, 2001 cit. pagal Buelens, Broeck, 2007; Shepers ir kt., 2005) galima teigti, kad skiriasi ne tik darbuotojų ir organizacijų vadovų darbo motyvacija, bet ji priklauso ir nuo to, kokiam – viešajame ir privačiajame sektoriuje jie dirba. J. D. Houstono (2000) atlikto tyrimo duomenys patvirtino, kad viešajame ir privačiajame sektoriuose vadovų motyvacija reikšmingai skiriasi. Tačiau keletas kitų autorių mano priešingai, jie teigia, kad nėra esminių viešojo ir privatačiojo sektoriaus darbuotojų darbo motyvacijos skirtumų (Judge, Ilies, 2002).

Kai kurie autoriai (Furnham ir kt., 1999) mano, kad svarbiausia šiuolaikinių darbo motyvacijos tyrimų problema yra susijusi su individualių socialinių demografinių skirtumų, tokių kaip amžius, lytis, išsilavinimas ir kt., įvertinimu, o viešajame ir privačiajame sektoriuje dirbančių darbuotojų motyvacijos skirtumų nelaiko reikšmingais. J. Paliduskaitė (2008a) teigia, jog skirtingi darbuotojus motyvuojantys veiksniai privačiajame bei viešajame sektoriuje kartu leidžia geriau suvokti esamus šių sektorių skirtumus. Šiuose sektoriuose, kaip teigia P. C. Nutt (1999), dėl skirtingų vaidmenų visuomenėje skiriasi ir darbo tikslai. Pagrindinis privačių organizacijų tikslas yra siekti pelno, o valstybinių – tenkinti visuomenės poreikius. Tikėtina, jog dėl skirtingų tikslų vadovų motyvacija šiuose sektoriuose taip pat yra skirtinga.

D. J. Houstono (2000), J. Paliduskaitės (2008a) nuomone, darbuotojai (taip pat ir vadovai), dirbantys viešajame sektoriuje, labiau vertina vidinius motyvacijos veiksnius, tokius kaip pats darbas, atsakomybė, rūpinimasis visuomenės tikslais, o vadovams privačiajame sektoriuje svarbesni išoriniai motyvacijos veiksniai.

2.1. Darbo motyvacijos ypatumai viešajame sektoriuje

Per pastaruosius 25 metus labai pasikeitė požiūris į valstybinių organizacijų darbuotojus (Horton, 2009). Vis dažniau atkreipiamas dėmesys į darbuotojų poreikius, tačiau bandymai tirti motyvaciją viešajame sektoriuje gana nauji. Kaip rašo J. Paliduskaitė (2008a), šioje srityje didžiausi nuopelnai priklauso klasiku vadinamam

amerikiečių mokslininkui Perry, kuris, skirtingai nei kiti tyrinėtojai, bandė analizuoti ne atskirus valstybės tarnautojams poveikį darančius veiksnius, bet juos susieti į visumą tam tikra teorine koncepcija. Taip atsirado motyvacijos valstybės tarnyboje koncepcija, akcentavusi individo nuostatas skirtingai reaguoti į viešojo sektoriaus organizacijų veiklos motyvus. Ši koncepcija labiau pabrėžia ne finansinį atlygį už darbą, o normatyvinius aspektus, kuriuos Vakarų šalių mokslininkai įvardija valstybės tarnybos etosu.

Darbuotojus bei vadovus, dirbančius viešosiose įstaigose, anot J. D. Houstono (2000), galima apibūdinti kaip besidominčius politika, išsipareigojusius visuomenei, gailestingus bei pasiaukojančius. B. E. Wright (2004) nuomone, vienas iš veiksmingiausių būdų motyvuoti darbuotojus, dirbančius viešajame sektoriuje, yra leisti jiems pamatyti, kaip jų darbai prisideda prie visos organizacijos tikslų įgyvendinimo. Be to, šis autorius teigia, kad organizacijos tikslai taip pat yra labai svarbūs. Nuo to, kokie yra tikslai: dviprasmiški ar vienareikšmiai, sudėtingi ar paprasti, gali priklausyti ir darbuotojų bei vadovų motyvacija juos įgyvendinant.

Organizacijų vadovus, kaip ir darbuotojus, gali motyvuoti daugybė įvairiausių veiksnių. Tai noras realizuoti save, pasiekti asmeninių tikslų, socialinės garantijos, darbo sąlygos ir saugumas, atlyginimas. Piniginis atlygis už darbą dažnai minimas kaip vienas iš pagrindinių žmogų dirbti motyvuojančių veiksnių. M. Buelens ir H. Broeckas (2007), apibendrinę atlikto tyrimo duomenis, teigia, kad žmonės, dirbančius viešajame sektoriuje, piniginis atlygis už darbą mažiau motyvuoja nei darbuotojus, dirbančius privačiajame sektoriuje. S. Fernandezas, H. G. Rainey (2006) taip pat mano, kad darbą viešajame sektoriuje renkasi tie darbuotojai, kuriems pinigai nėra itin svarbus dalykas. Perry (cit. pagal Palidauskaitė, 2008a) mano, jog polinkis dalyvauti nustatant ir įgyvendinant viešąją politiką, atsidavimas viešajam interesui, atjautas, pilietinės pareigos jausmas yra veiksniai, labiausiai motyvuojantys renkantis darbą viešajame sektoriuje. Darbuotojai ir vadovai, kuriuos motyvuoja stabilumas, taip pat viešąsias institucijas renkasi daug dažniau nei privačias: viešosios organizacijos rečiau yra reformuojamos, perorganizuojamos ar bankrutuoja, o tai suteikia darbuotojams norimą stabilumo pojūtį. Viešosiose organizacijose lėčiau reaguojama į aplinkos pokyčius, taikomasi prie politinių pokyčių, aplinkos poreikių, o tai daro jų veiklą pastovesnę (Lane, 2001). Pagrindinis viešojo sektoriaus organizacijų motyvas yra teikti kokybiškas paslaugas, tuo tarpu privataus sektoriaus – pelnas.

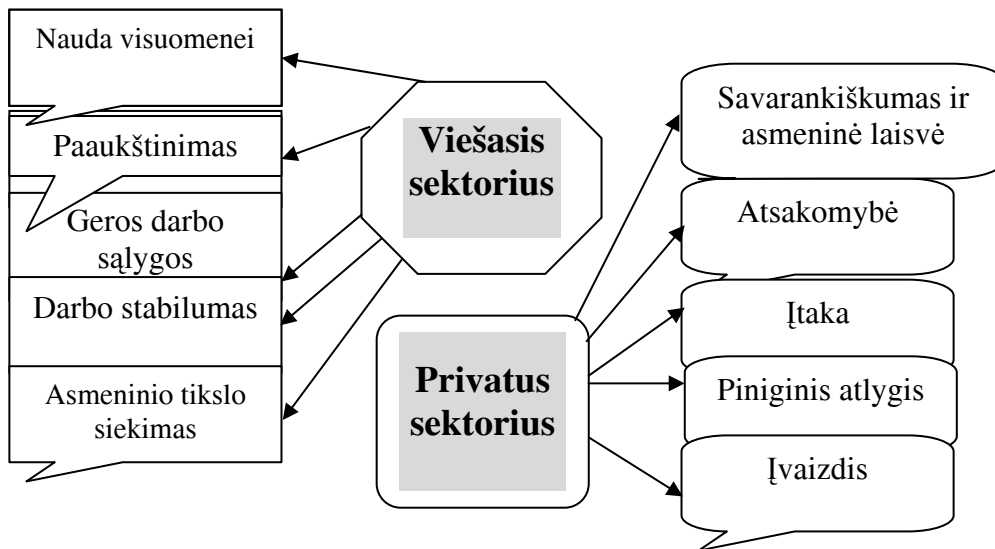
Apibendrinant galima teigti, kad pagrindiniai motyvai, dėl kurių žmonės renkasi viešąjį sektorių, yra noras tarnauti visuomenei, pastovumo poreikis (J. D. Houston, 2000).

2.2. Darbo motyvacijos ypatumai privačiajame sektoriuje

Didelis atlyginimas, statusas, įvaizdis, atsakomybė paprastai yra pagrindiniai dalykai, motyvuojantys žmones rinktis vadovaujantį darbą privačiame sektoriuje. Daugumoje J. D. Houstono (2000) aptartų tyrimų piniginis atlygis minimas kaip vienas iš labiausiai privataus sektoriaus darbuotojus motyvuojančių veiksnių. S. Lyons ir kt.

(2006) taip pat teigia, kad piniginiai atlygiai privačių organizacijų vadovams yra daug svarbesni nei valstybinių. Taip pat šis autorius teigia, kad darbo aplinkos veiksniai (geros sąlygos, užtikrintumas) irgi yra vienas iš motyvuojančių veiksnių pasirinkti šį sektorių, nors kai kurie kiti autoriai mano, kad žmonės, kurie nori saugaus, užtikrinto, stabilaus darbo, renkasi viešąsias organizacijas (Shepers ir kt., 2005).

Remiantis moksline literatūra (Buelens, Broeck (2007); Houston (2000); Marcinkevičiūtė (2003); Palidauskaitė (2008a), Palidauskaitė (2008b) ir kt.) sudaryta schema, kurioje pavaizduota pagrindiniai motyvai, kodėl vieni vadovai renkasi darbą viešajame, o kiti privačiajame sektoriuje (žr 1 pav.).



1 pav. Darbo viešajame ir privačiajame sektoriuose motyvai

3. Tyrimo tikslas, uždaviniai, metodai

Analizuojant mokslinę literatūrą veiklos motyvacijos tema, matyti, jog darbo motyvacija šiandieninėse organizacijose yra labai svarbus veiksnys, nes nuo darbuotojų motyvacijos priklauso visos įmonės tikslų įgyvendinimas, darbo produktyvumas ir rezultatai. Pasaulyje atliekama įvairiausių tyrimų siekiant išsiaiškinti, kas labiausiai motyvuoja darbuotojus (Houston, 2000; Judge, Ilies, 2002). Lietuvoje taip pat gan dažnai analizuojama motyvacija ir pasitenkinimas darbu, tačiau trūksta tyrimų, kaip darbo motyvacija siejasi su darbuotojų pasirinkta organizacija. Lietuvoje 2009 m. buvo atliktas tyrimas, kurio tikslas – įvertinti vadovų darbo motyvacijos ypatumus viešajame ir privačiame sektoriuje. Tyrimo tikslui pasiekti iškelti uždaviniai: nustatyti, ar yra reikšmingų skirtinguose sektoriuose dirbančių vadovų motyvacijos skirtu-

mų, nustatyti vadovų darbo motyvacijos ypatumus viešajame ir privačiajame sektoriuje.

Tyrimo metu buvo apklaustas 81 tiriamasis, iš jų 28 vyrai (amžiaus vidurkis = 35,82; SD = 7,08) ir 53 moterys (amžiaus vidurkis = 37,04, SD=9,81). Bendras visų tiriamųjų amžiaus vidurkis = 36,6, o SD = 8,94). Jauniausias tyrimo dalyvis buvo 23 m., o vyriausias – 60 m. amžiaus. Kadangi tyrimu buvo siekiama palyginti darbuotojų motyvaciją viešajame ir privačiajame sektoriuje, buvo stengiamasi apklausti maždaug po vienodą skaičių darbuotojų iš viešojo ir iš privataus sektoriaus. Iš viso buvo apklausti 39 privataus bei 42 viešojo sektoriaus darbuotojai. Tyrimas buvo atliekamas Vilniaus bei Druskininkų miestuose apklausiant skirtingo rango – aukščiausius, įvairių skyrių bei padalinių – vadovus. Tiriamieji buvo pasirinkti „patogiosios“ imties sudarymo principu. Tiriamųjų socialiniai ir demografiniai duomenys, svarbūs statistinei duomenų analizei, pateikti 1-oje lentelėje.

1 lentelė. **Tiriamųjų pasiskirstymas privačiose ir valstybinėse organizacijose**

<i>Tiriamųjų socialiniai demografiniai duomenys</i>		<i>Organizacijos tipas</i>	
		<i>Privati</i>	<i>Valstybinė</i>
Lytis	Vyrai	15 (53,6%)	13 (46,4%)
	Moterys	24 (45,3%)	29 (54,7%)
Amžius	23–33 metai	21 (55,3 %)	17 (44,7%)
	34–44 metai	15 (57,7 %)	11 (42,3%)
	45–55 metai	2 (13,3%)	13 (86,7%)
	56–60 metai	1 (50%)	1 (50 %)
Šeiminė padėtis	Vedęs/ištekėjusi	17 (39, 5 %)	26 (60,5%)
	Nevedęs/netekėjusi	13 (76,5 %)	4 (23,5 %)
	Gyvena su partneriu/e	4 (44,4 %)	5 (55,6%)
	Išsiskyres/išsiskyrusi	4 (36,4%)	7 (63,6%)
	Našlys/ė	1 (100%)	-

Tiriamieji buvo apklausiami naudojant specialų klausimyną, sudarytą iš keleto iš anglų kalbos verstų klausimynų. Pirmasis – „Work Value Questionnaire“ (WVQ) (liet. „Darbo vertybių klausimynas“), sukurtas A. Furnhamo, K. V. Petrides, I. Tsaoasis, K. Pappaso ir D. Garrodo (2005). Klausimyną sudaro 37 teiginiai, susiję su darbuotojų vertinamais atlygiais už jų darbą (pvz.: pasiekimai, laimėjimai darbe, socialinės garantijos, nauda visuomenei, darbo saugumas, kvalifikacijos kėlimo galimybės ir kt.). Respondentų prašoma perskaityti kiekvieną iš toliau pateiktų 37 teiginių ir įvertinti Likerto skale (įrašant skaičių skalėje nuo 1 (visiškai nesvarbu) iki 5 (labai svarbu), kokie veiksniai darbe jiems būtų svarbesni ar ne tokie svarbūs. Šio klausimyno skalės bendram vidiniam suderinamumui nustatyti buvo naudojamas Cronbach'o α koeficientas. Šiame tyrime Cronbach'o $\alpha = 0,942$.

Antrasis tyrimo klausimynas – „Job Characteristics Inventory“ (liet. „Darbo charakteristikų inventorių“) apibūdina darbuotojų savo darbo suvokimą. Klausimyno autoriai H. P. Sims, A. D Szilagyi ir R. T. Keller (1976). Ši klausimyną sudaro 30

teiginių, kuriuos galima skirstyti į dvi dalis. Pirmąją klausimyno dalį sudaro 13 klausimų (pvz.: „Ar Jūsų darbas yra įvairus?“; „Kiek gaunate grįžtamojo ryšio apie tai, kaip dirbate?“; „Kiek turite galimybių pasidalyti savo darbu su kitais žmonėmis?“ ir kt.), o tiriamųjų prašoma įvertinti kiekvieną teiginį Likerto skale, apibraukiant skaičių nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 5 (visiškai sutinku). Antrąją klausimyno dalį sudaro 17 teiginių (pvz.: „Draugiški santykiai su kolegomis“; „Galimybė laisvai mąstyti ir veikti“; „Galimybė kontroliuoti su darbu susijusias aplinkybes“ ir kt.), tiriamųjų prašoma įvertinti teiginius Likerto skale. Iš visų 30 klausimų galima sudaryti šešias subskales (taip siūlo šio klausimyno autoriai), kurių bendram vidiniam suderinamumui nustatyti taip pat buvo naudojamas Cronbach'o α koeficientas: 1) *darbo įvairumas* (angl. *Job variety*) – Cronbach'o $\alpha = 0,7$; 2) *savarankiškumas* (angl. *autonomy*) – Cronbach'o $\alpha = 0,8$; 3) *grįžtamasis ryšys* (angl. *feedback*) – Cronbach'o $\alpha = 0,827$; 4) *darbo santykiai* (angl. *dealing with others*) – Cronbach'o $\alpha = 0,633$; 5) *darbo užduočių aiškumas* (angl. *task identity*) – Cronbach'o $\alpha = 0,813$; 6) *draugiški santykiai darbe* (angl. *friendship*) – Cronbach'o $\alpha = 0,856$.

Darbuotojų motyvacijos lygiui įvertinti buvo naudojamas klausimynas, sudarytas remiantis G. P. Latham, C. C. Pindero (2005) ir kitų autorių moksliniais darbais. Tiriamiesiems pateikiama dešimt teiginių, susijusių su darbu (pvz.: „Aš noriai atlieku savo darbą“; „Darbas man teikia vidinį pasitenkinimą“; „Darbas man yra vertybė“; „Norėčiau, kad mano vaikai dirbtų tokį patį darbą“ ir pan.). Respondentų prašoma išreikšti sutikimą arba ne su šiais teiginiais (remiantis Likerto skale, apibraukiant skaičių skalėje nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 7 (visiškai sutinku)). Šio klausimyno, skirto įvertinti motyvacijos lygį, skalės bendram vidiniam suderinamumui nustatyti taip pat buvo naudojamas Cronbach'o α koeficientas. Šiame tyrime Cronbach'o $\alpha = 0,866$.

Duomenys buvo analizuojami ir tvarkomi statistinio paketo socialiniams mokslams (SPSS) 16-ąja versija. Duomenų statistinei analizei buvo naudojama: Mann-Whitney kriterijus, regresinė analizė, tiriamoji faktorinė analizė bei vienfaktorinė dispersinė analizė (ANOVA modelis) vidurkių lygybėms tikrinti.

4. Rezultatai

4.1. Vadovų darbo motyvacijos ypatumų viešajame ir privačiajame sektoriuje tyrimo rezultatai ir jų analizė

Analizuojant mokslinę literatūrą pastebėta, jog įvairaus lygio vadovų, dirbančių viešajame ir privačiajame sektoriuje, darbo motyvacija taip pat skiriasi. M. Khojastehas (1993) išanalizavęs įvairius mokslinius tyrimus teigia, kad valstybinių organizacijų darbuotojai (vadovai) jaučia mažesnę pasitenkinimą darbu, tad galima teigti, kad ir jų motyvacija dirbti yra mažesnė negu vadovų, kurie dirba privačiose organizacijose. P. C. Nuttas (2005) remdamasis B. Bozemanu (1984) mano, kad valstybinių organizacijų tikslai dažnai būna neaiškūs, daugialypiai ar net kontroversiški ir tai gali turėti įtakos šių organizacijų darbuotojams siekiant įgyvendinti šiuos tikslus. Dėl neaiškių tikslų valstybinėse organizacijose darbo motyvacija yra mažesnė nei privačiose.

Tad šiame tyrime, remiantis įvairių autorių moksliniais darbais (Khojasteh (1993), Nutt (2005), Marcinkevičiūtė, (2003) buvo iškelta hipotezė, *jog vadovai, dirbantys viešajame sektoriuje, yra mažiau motyvuoti negu vadovai, dirbantys privačiame sektoriuje*. Šiai hipotezei patikrinti buvo naudojamas Mann-Vitney kriterijus nepriklausomoms imtims palyginti. Rezultatai pateikiami 2-oje lentelėje.

2 lentelė. **Darbo motyvacijos įvertinimas skirtingo tipo organizacijose**

<i>Organizacijos tipas</i>	<i>Vidutinis rangas</i>	<i>Statistikos Z reikšmė</i>	<i>Kriterijaus p reikšmė (dvipusis kriterijus)</i>
Privati organizacija	44,53	- 1,512	0,131
Valstybinė organizacija	36,67		

Analizuodami duomenis matome (žr. 2 lentelę), kad vadovų, dirbančių viešajame sektoriuje, vidutinis rangas (vidutinis rangas = 36,67) yra mažesnis negu vadovų, dirbančių privačiame sektoriuje (vidutinis rangas = 44,53), tačiau reikšmingo vadovų darbo motyvacijos lygio skirtumo skirtinguose sektoriuose nenustatyta ($p = 0,131, p > \alpha$), tad negalime teigti, jog vadovai, dirbantys viešajame sektoriuje, yra mažiau motyvuoti negu vadovai, dirbantys privačiame sektoriuje.

Analizuojant įvairių autorių tyrimų rezultatus (Ambrose ir kt., 1999; Houston, 2000; Rayney ir kt., 2000; Crewson, 1997; Shapers ir kt., 2005; Lewis, 2002) galima teigti, kad vadovų darbo motyvacija viešajame ir privačiame sektoriuje yra skirtinga. Tad remiantis literatūra šiame tyrime buvo iškelta hipotezė, *jog vadovus, dirbančius viešajame sektoriuje, labiau motyvuoja geros darbo sąlygos, savirealizacija bei darbo santykiai nei vadovus, dirbančius privačiame sektoriuje*.

Šiai hipotezei tikrinti buvo pasirinkta principinių komponenčių faktorių analizė su varimax sukiniu bei Mann-Vitney kriterijus. Suskirsčius atlygius (kintamuosius) į atskirus faktorius buvo naudojamas Mann-Vitney kriterijus nepriklausomoms imtims palyginti. Rezultatai pateikiami 3-oje lentelėje.

3 lentelė. **Atlygių už darbą vertinimas skirtingo tipo organizacijose**

<i>Atlygiai</i>	<i>Atlygių įvertinimas skirtingo tipo organizacijose</i>		<i>Statistikos Z reikšmė</i>	<i>Kriterijaus p reikšmė (dvipusis kriterijus)</i>
	<i>Vadovų, dirbančių privačiame sektoriuje, vidutiniai rangai</i>	<i>Vadovų, dirbančių viešajame sektoriuje, vidutiniai rangai</i>		
Atlygiai, susiję su savirealizacija ir darbo santykiais	39,73	41,23	-2 ,89	0,773
Atlygiai, susiję su darbo sąlygomis	34,06	47,44	-0,257	0,010

Analizuojant tokių atlygių kaip savirealizacija darbe ir darbo santykiai vertinimą viešosiose ir privačiosiose organizacijose, matome, kad vadovų, dirbančių valstybinėse organizacijose, vidutinis rangas (vidutinis rangas = 41,23) yra didesnis už vadovų, dirbančių privačiosiose organizacijose, vidutinį rangą (vidutinis rangas = 39,73), tačiau reikšmingo statistinio skirtumo nėra ($p = 0,773$; $p > \alpha$), tad galima teigti, jog atlygius, susijusius su savirealizacija ir darbo santykiais (asmeninio augimo ir tobulėjimo galimybės, galimybė pritaikyti gebėjimus ir žinias, darna, harmonija ir kt.) vienodai vertina tiek privačių, tiek viešųjų organizacijų įvairaus lygio vadovai.

Analizuojant atlygius, apibūdinančius vadovų darbo sąlygas (sveikatai nekenksmingos sąlygos, geros darbo sąlygos, ne per didelis darbo krūvis ir kt.) viešosiose ir privačiose organizacijose gautas statistiškai patikimas skirtumas ($p = 0,010$; $p < \alpha$). Viešajame sektoriuje dirbančių vadovų vidutinis rangas (vidutinis rangas = 47,44) didesnis nei vadovų, dirbančių privačiajame sektoriuje (vidutinis rangas = 34,06), tad galime teigti, jog valstybinių organizacijų vadovus tokie atlygiai kaip geros darbo sąlygos (darbo pastovumas, ne per didelis darbo krūvis) motyvuoja labiau nei vadovus iš privataus sektoriaus.

Remiantis tai pačiais autoriais (Ambrose ir kt., 1999; Houston, 2000; Rayney ir kt., 2000; Crewson, 1997; Shepers ir kt., 2005; Lewis, 2002;), teigiančiais, kad vadovus viešajame ir privačiajame sektoriuje motyvuoja skirtingi dalykai, buvo iškelta ir hipotezė, jog vadovus, dirbančius privačiajame sektoriuje, labiau motyvuoja piniginiai atlygiai, savarankiškumas bei įtaka organizacijoje nei vadovus, dirbančius viešajame sektoriuje.

Tikrinant šią hipotezę buvo naudojami faktorinės analizės išskirti faktoriai (sugrupuoti atlygiai už darbą) bei Mann-Vitney kriterijus nepriklausomoms imtims palyginti. Rezultatai pateikiami 4-oje lentelėje.

4 lentelė. Atlygių už darbą vertinimas skirtingo tipo organizacijose

Atlygiai	Atlygių įvertinimas skirtingo tipo organizacijose		Statistikos Z reikšmė	Kriterijaus p reikšmė (dvipusis kriterijus)
	Vadovų, dirbančių privačiajame sektoriuje, vidutiniai rangai	Vadovų, dirbančių viešajame sektoriuje, vidutiniai rangai		
Atlygiai, susiję su finansais	37,44	44,31	-1,325	0,185
Atlygiai, susiję su savarankiškumu ir įtaka darbe	42,87	39,26	-0,692	0,489

Analizuodami atlygių už darbą vertinimą viešosiose ir privačiosiose organizacijose, matome, kad vadovų, dirbančių viešajame sektoriuje, vidutinis rangas 44,31, o vadovų iš privataus sektoriaus vidutinis rangas 37,44, tačiau reikšmingo statistinio skirtumo nėra ($p = 0,185$; $p > \alpha$), tad galima teigti, jog atlygius, susijusius su finansais

(darbo užmokestis, išmokos ir kt.) vienodai vertina tiek privačiųjų, tiek viešųjų organizacijų įvairaus lygio vadovai.

Nagrinėdami tokius atlygius kaip galimybė dirbti savarankiškai bei galimybė turėti įtakos darbe, matome, jog privataus sektoriaus vadovų vidutinis rangas (42,87) yra didesnis už viešajame sektoriuje dirbančių vadovų vidutinį rangą (39,26), tačiau teigti, jog privačių organizacijų vadovai labiau vertina tokius atlygius kaip galimybę turėti įtakos darbe ir savarankiškumą nei vadovai iš valstybinių organizacijų negalime, nes nėra statistiškai reikšmingo skirtumo ($p = 0,489$, $p > \alpha$). Apibendrinant galima teigti, jog piniginiai atlygiai, savarankiškumas bei įtaka organizacijoje vienodai motyvuoja tiek privačiajame, tiek viešajame sektoriuje dirbančius vadovus.

4.2. Darbo motyvacijos veiksnių ir motyvacijos lygio sąsajos skirtingo tipo organizacijose

Atliktame tyrime išsamesnei vadovų darbo motyvacijos ypatumų viešajame ir privačiajame sektoriuje duomenų analizei nagrinėjome, nuo kokių veiksnių galėtų priklausyti darbo motyvacijos lygis. Tam buvo naudojama regresinė analizė. Atskirai viešajame ir privačiajame sektoriuje lyginome, ar nuo tokių veiksnių kaip darbo įvairumas, savarankiškumas, grįžtamasis ryšys, darbo santykiai, užduočių aiškumas bei draugiški santykiai galėtų priklausyti darbo motyvacijos lygis. Rezultatai pateikiami 5-oje lentelėje.

5 lentelė. **Darbo motyvacijos veiksnių ir motyvacijos lygio sąsajos viešajame sektoriuje**

<i>Prediktoriai</i>	<i>Beta</i>	<i>Kriterijaus p reikšmė</i>	<i>r² koeficientas</i>	<i>Anova p reikšmė</i>
Darbo įvairumas	0,597	0,002	0,668	0,000
Savarankiškumas	-0,073	0,700		
Grįžtamasis ryšys	0,182	0,265		
Darbo santykiai	0,572	0,007		
Užduočių aiškumas	0,378	0,012		
Draugiški santykiai	0,435	0,014		

Iš pateiktų duomenų matome, kad regresijos modelis šiame tyrime yra tinkamas ($p = 0,000$; $p < \alpha$) ir paaiškina 67 % imties ($r^2 = 0,668$). Galima teigti, jog nuo tokių veiksnių kaip darbo įvairumas ($p = 0,002$; $p < \alpha$), darbo santykiai ($p = 0,007$; $p < \alpha$), užduočių aiškumas ($p = 0,012$; $p < \alpha$), draugiški santykiai ($p = 0,014$; $p < \alpha$) priklausytų vadovų, dirbančių viešajame sektoriuje, motyvacijos lygis. Kuo didesnis darbo įvairumas, geresni darbo santykiai, aiškesnės darbo užduotys ir draugiški santykiai, tuo motyvacija dirbti yra didesnė. Iš minėtų veiksnių labiausiai vadovų motyvacijos lygis viešajame sektoriuje priklausytų nuo darbo įvairumo ($Beta = 0,579$).

Analizuojant, nuo ko labiausiai galėtų priklausyti vadovų darbo motyvacijos lygis privačiajame sektoriuje, taip pat buvo naudojamas regresijos modelis. Duomenys pateikti 6-oje lentelėje.

6 lentelė. Darbo motyvacijos veiksnių ir motyvacijos lygio sąsajos privačiajame sektoriuje

<i>Prediktoriai</i>	<i>Beta</i>	<i>Kriterijaus p reikšmė</i>	<i>r² koeficientas</i>	<i>Anova p reikšmė</i>
Darbo įvairumas	0,450	0,006	0,529	0,000
Savarankiškumas	0,212	0,376		
Grižtamasis ryšys	-0,045	0,784		
Darbo santykiai	0,068	0,719		
Užduočių aiškumas	0,055	0,699		
Draugiški santykiai	0,160	0,331		

Iš pateiktų duomenų matome, jog šis regresijos modelis taip pat yra tinkamas ($p = 0,000$; $p < \alpha$) ir paaiškina 53% imties. Tačiau vadovų iš privataus sektoriaus, priešingai nei iš viešojo sektoriaus, darbo motyvacijos lygį didintų tik darbo įvairumas ($p = 0,006$; $p < \alpha$; Beta = 0,450), o viešajame sektoriuje motyvaciją dirbti didintų ir užduočių aiškumas, ir draugiški santykiai.

Apibendrinant galima teigti, jog motyvacijos lygis tiek viešajame, tiek privačiajame sektoriuje labiausiai priklausytų nuo darbo įvairumo. Abiem atvejais, didėjant darbo įvairumui, didėtų ir vadovų darbo motyvacija. Viešajame sektoriuje motyvaciją didintų ir užduočių aiškumas, darbo santykiai bei draugiški santykiai su kolegomis, o apie privatų sektorių to pasakyti negalima.

4.3. Apibendrinimas

Analizuojant mokslinę literatūrą pastebėta, jog pastaruoju metu tiek mokslininkų, tiek praktikų dėmesys darbuotojų darbo motyvacijai labai išaugo, nes motyvuoti darbuotojai (tarp jų ir vadovai) kuria patrauklią darbo aplinką, dirba profesionaliau ir jų darbas efektyvesnis. Tuo tarpu žemos motyvacijos darbuotojai dažnai vėluoja, neprisiima atsakomybės už savo veiksmus ir organizacijos tikslus bei rezultatus, jiems dažniau būdinga apatija.

Nors šio tyrimo rezultatai atskleidė, jog vadovų darbo motyvacijos stiprumas viešajame ir privačiame sektoriuje labai smarkiai nesiskiria, abiejų organizacijų tipų vadovai pasižymi panašiu motyvacijos lygiu, tačiau remiantis literatūra (Houston, 2000; Wittmer, 1991 ir kt.) manoma, kad valstybinėse organizacijose vadovus labiau motyvuoja vieni veiksniai, o privačiose – kiti. Tokie atlygiai kaip galimybė būti naudingam visuomenei, geri santykiai su bendradarbiais, pripažinimas gerai atlikus užduotis, pagarba, teisingumo jausmas, kitaip tariant, savirealizacija ir darbo santykiai, labiau motyvuoja viešojo sektoriaus vadovus nei privataus, nes, anot Scheperso (2005), valstybinių organizacijų vadovai yra labiau įsitraukę į organizacijos filosofiją, labiau linkę padėti bei yra atlaidesni nei privačių organizacijų vadovai. Tačiau Lietuvoje atlikto tyrimo duomenys to nepatvirtino. Išanalizavę gautus rezultatus ma-

tome, jog tokie atlygiai kaip savirealizacija ir darbo santykiai vienodai motyvuoja tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus vadovus.

Šiame darbe buvo analizuojama, ar yra vadovų, dirbančių viešajame ir privačiame sektoriuje, darbo motyvacijos skirtumų, tačiau taip pat labai įdomu būtų paanalizuoti, ar vadovų asmeninės savybės (sąžiningumas, atvirumas, intravertiškumas, ekstravertiškumas ir kt.) yra susijusios su darbo motyvacijos lygiu ir vertinamais atlygiais už darbą, ar darbo motyvacija priklauso nuo vadovų asmenybės savybių.

5. Išvados

1. Vadovų, dirbančių viešajame sektoriuje, bei vadovų, dirbančių privačiame sektoriuje, motyvacijos lygis yra vienodas; atlikus statistinę analizę (Mann-Whitney kriterijus) statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta.

2. Savirealizacija ir darbo santykiai vienodai motyvuoja vadovus iš viešojo bei iš privataus sektoriaus; atlikus statistinę analizę (Mann-Whitney kriterijus) statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta.

3. Geros darbo sąlygos labiau motyvuoja vadovus iš viešojo sektoriaus negu vadovus iš privataus sektoriaus; atlikus statistinę analizę (Mann-Whitney kriterijus) nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai.

4. Piniginiai atlygiai, savarankiškumas bei įtaka darbe vienodai motyvuoja vadovus iš viešojo bei iš privataus sektoriaus; atlikus statistinę analizę (Mann-Whitney kriterijus) statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta.

5. Darbo motyvacija viešajame sektoriuje didėtų didėjant darbo įvairumui, užduočių aiškumui, gerėjant darbo santykiams, tuo tarpu privačiame sektoriuje – tik didėjant darbo įvairumui; atlikus statistinę analizę (regresinė analizė) nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai.

Literatūra

1. Almontienė J. Motyvacija kaip psichologinis kūrybiškumo veiksnys. *Psichologija*, 1997, Nr.16, 65–68.
2. Adair J. *100 patarimų vadovui*. Vilnius: Alma littera, 2006.
3. Amabile T. M. Motivational Synergy: Toward New Conceptualization of Intrinsic and Extrinsic Motivation in the Workplace // *Human Resource Management Review*. 1993, vol.3, p.185 -201.
4. Barvydienė V., Kasiulis J. *Vadovavimo psichologija: vadovėlis*. Kaunas: Technologija, 1998.
5. Bedny G., Karwowski W. The self – regulation concept of motivation at work // *Theoretical Issues in Ergonomics Science*. 2006, vol.7, p. 413 - 436.
6. Benson J. D. *Leadership & Motivation // Research Starters business: Leadership & Motivation*. 2008, p.1 – 5.

7. Bučiūnienė I. *Personalo motyvavimas*: mokomoji knyga. Kaunas: Technologija, 1996.
8. Buelens M., Broeck H. An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sektor Organizations // *Public Administration Review*. 2007, vol. 67, p. 65-74.
9. Chiu Ch., Hong Y. Cultural Competence: Dynamic Processes // A.J. Elliot, C.S. Dweck (Eds.) *Handbook of Competence and Motivation*. New York: Guilford Press, 2005. p 489 – 501.
10. Collins J. *Nuo gero – prie puikaus. Kodėl vienos kompanijos padaro šuolį, o kitos – ne*. Vilnius: Tallinn: Goldratt Baltic Network, 2004.
11. Crewson P.E. Public – Serve Motivation: Building Empirical Evidence of Incidence and Effect // *Journal of Public Administration research and Theory*. 1997, vol.7, p.499 - -518.
12. Dereškevičiūtė E., Chomentauskas G. Vadovų komandos efektyvumo veiksniai. *Psichologija*, 2001, T. 23, 60–77.
13. Feldman R.S. *Understanding Psychology* (8 th ed.). New York: McGraw-Hill, 2008.
14. Fernandez S, Rainey H.G. Managing Successful Organizational Change in the Public sector // *Public administration Review*. 2006, p.168-176.
15. Furnham A., Petrides K. V., Jackson C. J., Cotter T. Do personality predict job satisfaction? // *Personality and Individual Differences*. 2002, vol. 33, p. 1325-1342.
16. Furnham A., Forde L., Ferrari K. Personality and work motivation // *Personality and Individual Differences*. 1999, vol. 26, p. 1035-1043.
17. Furnham A., Petrides K. V., Tsaousis I., Pappas K., Garrod D. A Cross-Cultural Investigation In to the Relationships Between Personality Traits and Work Values // *The Journal of Psychology*. 2005, vol. 139, p. 5-32.
18. Foster J. Darbo motyvacija. *Darbo ir organizacinė psichologija* / N. Cmiel. (ir kt.) Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2005, 290–314.
19. Gagne M., Deci E.L. Self -Determination theory and Work Motivation // *Journal of Organizational Behavior*. 2005, vol.26, p.331-362.
20. Gandz J. Leadership and Loyalty // *Ivey Business Journal*. 2007, vol.71, p.1-4.
21. Hasgall A., Shoham S. Knowledge processes: from managing people to managing processes // *Journal of Knowledge Management*. 2008, vol.12, p.51-62.
22. Hyde J.Sh., Durik A.M. Gender, Competence, and Motivation // A.J. Elliot, C.S. Dweck (Eds.) *Handbook of Competence and Motivation*. New York: Guilford Press, 2005. p 375 – 391.
23. Humphreys H. J., Einstein O. W. Leadership and Temperament Congruence: Extending the Expectancy Model of Work Motivation // *Journal of Leadership & Organizational Studies*. – Flint: 2004, vol.10, p. 58-80.
24. Horton S. Human resource management in the public sector // T.Bovaird, E. Löffler (Eds.). *Public Management and Governance*. New Yourk: Routledge, 2009. p. 121 – 134.

25. Houston D.J. Public-Service motivation: A Multivariate test - *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2000, p. 713-727.
26. Yousef D.A. Correlates of perceived leadership style in a culturally mixed environment // *Journal of leadership & Organization development*. 1998, vol. 19, p.275-284.
27. Javidan M., Waldman D. A. Exploring Charismatic Leadership in the Public Sector: Measurement and Consequences. 2003, vol. 63, p. 229-242.
28. Jėčiuvienė M. Vadybos kultūros ir efektyvumo aspektai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2002, Nr. 22, 91–97.
29. Judge T. A., Ilies R. Relationship of Personality to Performance Motivation: A Meta-analytic Review // *Journal of Applied Psychology*. 2002, vol. 87, p. 797–807.
30. Kanfer R., Ackerman P.L. Aging, Adult Development, and Work motivation // *Academy of Management Review*. 2004, vol. 29, p.440-458.
31. Katzell R.A., Thompson D.E. Work motivation: Theory and practice // *American psychologist*.-1990, vol. 45(2), p. 144 – 153.
32. Kleinbeck U., Fuhrmann H. Effects of Psychologically Based Management System on Work Motivation and Productivity// *Applied Psychology: An International Review*. 2000, Vol. 49, p. 596-610.
33. Khojasteh M. Motivating the Private vs. Public Sector Managers//*Public Personnel Management*. – 1993, vol. 22, No. 3, p. 391-402.
34. Kooij D., Lange A., Jansen P. ,Dickkers J. Older worker’s motivation to work: five meanings of age: A conceptual review // *Journal of Managerial Psychology*. 2008, vol, 23, p.364-394.
35. Latham G. P., Pinder C. C. Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century//*Annual Review Psychology*. 2005, vol. 56, p. 485-516.
36. Lane J. E. Viešasis sektorius: sąvokos, modeliai ir požiūriai. – Vilnius: Margi raštai, 2001
37. Lee-Ross D. An exploratory study of work motivation among private and public sector hospital chefs in Australia. // *Journal of Management Development*. 2002, vol. 21, p. 576-588.
38. Lewis G., Frank S. Who Wants to Work for the Government? // *Public Administration Review*. 2002, vol.62, p.395-404.
39. Lim V.K.G., Qing S. Does parental job insecurity matter? Money anxiety, money motives, and work motivation // *Journal of Applied Psychology*. 2006, vol. 91(5), p.1078- 1087.
40. Lyons S.T., Duxbury L.E., Higgings Ch.A. A Comparison of the Values and commitment of Private Sector, Public Sector and Parapublic Sector Employees // *Public Administration Review*.2006, p.605 – 618.
41. Marcinkevičiūtė L. Lietuvos įmonių darbuotojų motyvavimo modelių ypatumai besikeičiančios rinkos sąlygomis. Doktoro disertacija. Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas. Lietuvos žemės ūkio universitetas – Akademija, 2003.
42. Marcinkevičiūtė L. Teoriniai ir praktiniai darbuotojų motyvavimo modeliai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2005, Nr. 34, 77–91.

43. Merisalo L.J. What makes a great leader? // Health Care Registration: The Newsletter for Health Care Registration Professionals. 2007, vol. 17, p.2-3.
44. Northouse P. G. Lyderystė. Teorija ir praktika. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2009.
45. Nutt P.C. Public – Private Differences and the Assessment of Alternatives for Decision Making.// Journal of Public Administration Research and Theory. 1999, vol. 9, p.305-349.
46. Nutt P.C. Comparing Public and Private Sector Decision – Making Practices.// Journal of Public Administration Research and Theory. 2005, vol. 16, p.289-318.
47. Palidauskaitė J. Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje. *Viešoji politika ir administravimas*, 2007, Nr. 19, 33–45.
49. Palidauskaitė J. Valstybės tarnautojų motyvacija: Lietuvos atvejis. *Socialiniai mokslai*, 2008a, Nr. 3 (61), 17–30.
50. Palidauskaitė J. Valstybės tarnautojų motyvavimas: lyginamasis aspektas. *Viešoji politika ir administravimas*, 2008b, Nr. 25, 7–18.
51. *Psichologijos žodynas* / Spec. red. R. Augis, R. Kočiūnas. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidykla, 1993.
52. Pors N.O., C. G. Johannsen. Job satisfaction and motivational strategies among library directors // *New Library World*. 2002, vol.103, p. 199-208.
53. Sims H.P., Szilagyi A.D., Keller R.T The measurement of job characteristics // *Academy of Management Journal*. 1976, vol.19, p. 195-212.
54. Schepers C., Gieter S., Pepermans R., Bois C., Caers R., Jegers M. How are Employess of the Nonprofit Sector Motivated // *Nonprofit Management & Leadership*. 2005, vol. 16, p.191-208
55. Steers R.M, Mowday R.T., Shapiro D.L. The future of work motivation theory // *Academy of Management Review*. 2004, vol. 29, p.379- 387.
56. Tietjen M.A., Myers R. B. Motivation and job satisfaction // *Management Decision*. 1998, vol. 36, p.226-231.
57. Wilmarth M., Warner K., Carlton A., Casey K. Leadership Advantage // *Journal of Family & Consumer Sciences*. 2006, vol.98. p 60-74.
58. Wright B.E. The Role of Work Context in Work Motivation: A Public Sector Application of Goal and Social Cognitive Theories // *Journal of Public Administration Research and Theory*.2004, vol.14, p.59-78

DIFFERENCES IN WORK MOTIVATION OF LEADERS OF PUBLIC AND PRIVATE SECTOR ORGANIZATIONS

Aistė Diržytė, Aleksandras Patapas, Rasa Mikelionytė

Summary

In order to increase the knowledge about a manager's work motivation, the aim of this article is to analyze the work motivation of managers in both private and public sectors. There were 81 participants in this research, consisting of 28 men and 53 women. The average age of the investigated persons was 36,6 years. Participants in the study had to fill out a questionnaire which was created out of three parts: "Work Value Questionnaire"; "Job Characteristics Inventory" and a questionnaire which was created according to various authors evaluating work motivation. No significant differences were found in work motivation in groups of workers of public and private sector organizations.