

# Stavovi o radu i radno ponašanje: usporedba javnog i privatnog sektora

---

**Vozab, Doroteja**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2022**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Humanities and Social Sciences / Sveučilište u Zagrebu, Filozofski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:131:064462>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2023-06-06**



*Repository / Repozitorij:*

[ODRAZ - open repository of the University of Zagreb Faculty of Humanities and Social Sciences](#)



Sveučilište u Zagrebu

Filozofski fakultet

Odsjek za psihologiju

**STAVOVI O RADU I RADNO PONAŠANJE:  
USPOREDBA JAVNOG I PRIVATNOG SEKTORA**

Diplomski rad

Doroteja Vozab

Mentor: prof. dr. sc. Zvonimir Galić

Zagreb, 2022.

## IZJAVA

Pod punom moralnom odgovornošću izjavljujem da sam ovaj rad izradio/la samostalno te da u njemu nema kopiranih, prepisanih ili preuzetih dijelova teksta tuđih radova koji nisu propisno označeni kao citati s navedenim izvorom iz kojeg su preneseni.

U Zagrebu, 29.09.2022.

Doroteja Vozab

## SADRŽAJ

UVOD.....	1
Osnovna obilježja javnog i privatnog sektora te njihovih zaposlenika .....	1
Stavovi prema radu .....	4
Prekršaj psihološkog ugovora .....	5
Percipirana organizacijska podrška.....	6
Zadovoljstvo poslom.....	8
Radna uspješnost i radna ponašanja.....	8
Kontekstualna radna uspješnost/odgovorno organizacijsko ponašanje .....	9
Nepoželjno organizacijsko ponašanje .....	10
Razlike u stavovima prema radu između javnog i privatnog sektora .....	11
Razlike u radnim ponašanjima između javnog i privatnog sektora .....	13
CILJ, PROBLEMI I HIPOTEZE .....	14
METODOLOGIJA.....	16
Postupak.....	16
Sudionici .....	16
Mjerni instrumenti .....	17
REZULTATI .....	18
RASPRAVA.....	22
Metodološka ograničenja istraživanja .....	28
Preporuke za buduća istraživanja i praktične implikacije.....	29
ZAKLJUČAK.....	30
LITERATURA .....	31
PRILOZI.....	39

## Stavovi o radu i radno ponašanje: usporedba javnog i privatnog sektora

### Work attitudes and work behaviours: differences between the public and the private sector

Doroteja Vozab

**Sažetak** Razlike među zaposlenicima javnog i privatnog sektora česta su tema u javnom prostoru, ujedno i predmet stereotipa, no istraživanja na tu temu nedostaje te su rezultati nerijetko nekonzistentni. Cilj ovog istraživanja bio je utvrditi postoje li razlike između hrvatskih zaposlenika javnog i privatnog sektora u stavovima prema radu i radnim ponašanjima, kada kontroliramo očekivane utjecaje ostalih demografskih varijabli (rod, dob, razina obrazovanja) te veličine organizacije. U istraživanju su sudjelovali zaposlenici (N=318) raznih organizacija, od kojih je 42.5% zaposleno u javnom, a 57.5% u privatnom sektoru. Sudionici su dali procjene u kojem stupnju percipiraju da je njihov poslodavac prekršio psihološki ugovor, razini percipirane organizacijske podrške te o zadovoljstvu poslom. Također su izvijestili o vlastitoj uspješnosti u radnim zadacima, odgovornom organizacijskom ponašanju te nepoželjnom organizacijskom ponašanju. Korelacije, iako relativno niske, otkrile su kako zaposleni u javnom sektoru percipiraju više prekršaja psihološkog ugovora, manje percipirane organizacijske podrške te su zadovoljniji poslom od zaposlenika u privatnom sektoru. Ipak, kada smo u regresijskoj analizi kontrolirali utjecaj ostalih demografskih varijabli, pripadnost sektoru bila je značajan prediktor samo za percipiranu organizacijsku podršku. Korelacije sektora rada i radnih ponašanja ukazale su na razliku samo u nepoželjnom organizacijskom ponašanju, u smjeru da se u njega više upuštaju zaposlenici privatnog sektora. Kontrolom demografskih varijabli u regresijskoj analizi nestala je i ta razlika te zaključujemo kako pripadnost sektoru nema samostalni značajan doprinos objašnjavanju niti jednog od osnovnih radnih ponašanja.

*Ključne riječi:* stavovi prema radu, radno ponašanje, javni sektor, privatni sektor

**Abstract** Differences between public and private sector employees are a frequent subject of public discussion and stereotype even though there is a lack of research regarding this topic with often inconsistent results. The aim of this study was to determine the differences between public and private sector employees in Croatia with focus on their work behaviour and attitude towards work while controlling for the effects of demographic variables (age, gender and level of education) and size of organization. Employees (N=318) of various organizations participated in the research, of which 42.5% were employed in the public sector, and 57.5% in the private sector. The participants gave their estimate to what degree they perceive that their employer violated the psychological contract, the level of perceived organizational support, and job satisfaction. Furthermore, they self-rated their task performance, organisational citizenship behaviour and counterproductive work behaviour. Despite correlations being relatively low, they revealed that employees in public sector perceive more psychological contract breach and less perceived organizational support while being more satisfied with their job compared to employees in private sector. Regression analyses revealed that, after controlling for other demographic variables, sector was a significant predictor only for perceived organizational support. Correlations of the work sector and work behaviours indicated a difference only in counterproductive work behaviour, in a way that private sector employees engage in it more. By controlling the demographic variables in the regression analyses, this difference also disappeared, and we conclude that work sector does not have an independent significant contribution to explaining any of the basic work behaviours.

*Keywords:* work attitude, work behaviour, public sector, private sector

## UVOD

Općenito se smatra da organizacije javnog sektora funkcioniraju različito od organizacija u privatnom sektoru. Još su 70ih godina prošlog stoljeća započela istraživanja o načinima na koje se razlikuju sektori te zaposlenici koje zapošljavaju. Pregledom brojnih istraživanja koja su od tada objavljena, Boyne (2002) je identificirao četiri skupine teorijskih utjecaja u pozadini tih razlika: drugačije organizacijsko okruženje, ciljevi, struktura organizacije te vrijednosti rukovoditelja. I u svakodnevnom životu često se čuju stereotipne tvrdnje koje govore o prednostima i nedostacima jednog i drugog sektora, što nam govori da je ideja o postojanju razlika među dvaju sektora prisutna i u općoj populaciji. Mnoge razlike imaju čvrstu potporu u komparativnoj literaturi stoga su razni autori pretpostavili da se značajne sektorske razlike odražavaju i na razini zaposlenika. Međutim, istraživanja individualnih razlika zaposlenika dvaju sektora često rezultiraju nekonzistentnim zaključcima (Baarspul i Wilderom, 2011). Moguće objašnjenje nestabilnosti rezultata je da na te razlike utječu neki faktori koji su nacionalno specifični stoga ćemo u ovom radu provjeriti postojanje razlika na uzorku hrvatskih zaposlenika.

### *Osnovna obilježja javnog i privatnog sektora te njihovih zaposlenika*

Organizacije koje pripadaju javnom i privatnom sektoru razlikuju se u njihovu vlasništvu, izvorima financiranja te načinu upravljanja odnosno utjecaja pod kojim djeluju (Perry i Rainey, 1988). Javne organizacije u Republici Hrvatskoj obuhvaćaju tijela središnje, regionalne i lokalne uprave (npr. ministarstva, vladine agencije, državni fondovi, javne obrazovne i zdravstvene ustanove) te javna poduzeća, odnosno poduzeća koja prodaju komercijalne usluge široj javnosti, a nalaze se u državnom vlasništvu ili pod njezinom kontrolom (npr. elektroopskrba, transportne usluge) (Bejaković, Vukšić, Bratić, 2011). Privatne organizacije variraju od malih tvrtki u vlasništvu pojedinaca do velikih, multinacionalnih kompanija koje posluju diljem svijeta (Bakotić i Bušić, 2014). Dok je upravljanje javnim organizacijama pod utjecajem političkih odluka i promjena te se one financiraju iz državnog ili lokalnog proračuna, privatne organizacije su pod utjecajem promjena tržišta, ovise o svojim kupcima te se financiraju prodajom svojih usluga i dobara. Posljedično, u privatnim organizacijama vlasnici imaju direktnu monetarnu korist od utjecaja na ponašanja zaposlenika, koji često i sami (posebice na rukovoditeljskim

pozicijama) profitiraju kroz financijske uspjehe organizacije radi uske veze profita i plaća (Boyne, 2002). Konsenzus je većine autora danas kako se organizacije nalaze na kontinuumu na čijim su krajevima javne i privatne organizacije dok između možemo pronaći i organizacije mješovitog vlasništva (Perry i Rainey, 1988). Njima pripadaju one organizacije s kombinacijom državnog vlasništva i privatnim financiranjem ili obrnuto. Prema podacima Državnog zavoda za statistiku u 2021. godini u organizacijama državnog vlasništva radilo je 32.8% zaposlenika, u privatnom sektoru njih 64.0%, a u organizacijama mješovitog vlasništva 3.0% zaposlenih.

Istraživanja individualnih karakteristika zaposlenika dvaju sektora najvećim su se dijelom usmjerila na pitanje motivacije i radnih vrijednosti te brojni autori ukazuju na postojanje razlika u motivaciji zaposlenika javnog sektora u odnosu na one u privatnom (primjerice Rainey i Bozeman, 2000). Među konzistentnije nalaze pripadaju podaci da su zaposlenici javnog sektora manje motivirani plaćom i ostalim materijalnim nagradama (Boyne, 2002; Buelens i Van den Broeck, 2007; Frank i Lewis, 2004). Temeljem toga, mogli bismo zaključiti o većoj intrinzičnoj motivaciji zaposlenika javnog sektora, no istraživanja uobičajenih intrinzičnih motiva (zanimljivost, izazovnost, sadržaj posla itd.) ne pokazuju konzistentne razlike u korist ijednog sektora (Rainey, 1983; Lyons, Duxbury i Higgins, 2006; Willem, De Vos i Buelens, 2010). Međutim, unutar kategorije intrinzičnih motiva, razvijen je koncept motivacije za javnu službu i pripadajuća teorija (*eng. public service motivation*; Perry i Wise, 1990). Prema njoj, pojedinci se razlikuju u altruističnim vrijednostima koje ih motiviraju da služe javnom interesu, društvenim promjenama te stvaraju javne politike koje oblikuju društvo, a istraživanja ukazuju na više razine ove motivacije kod zaposlenika javnog sektora (Lyons i sur., 2006).

Nadalje, značajan udio autora koji su istraživali sektorske razlike u stavovima prema radu fokusirao se na organizacijsku odanost, konstrukt koji se manifestira kroz identifikaciju s ciljevima i vrijednostima organizacije, spremnost za ulaganjem truda u njihovo ostvarenje te želju za ostankom u organizaciji (Porter, Steers, Mowday i Boulian, 1974). Iako je Rainey (1983) izvijestio o razlikama u organizacijskoj odanosti u korist zaposlenika javnog sektora, brojna novija istraživanja ukazuju na veći stupanj odanosti zaposlenika u privatnom sektoru (Boyne, 2002; Lyon i sur., 2006). Buchanan (1974) smatra kako je nedostatak organizacijske odanosti u javnom sektoru posljedica slabije veze učinka i ishoda u javnim organizacijama, što je pak rezultat širih i nespecifičnih

ciljeva s kojima se zaposlenici teže identificiraju, dok Boyne ističe (2002) veća politička i proceduralna ograničenja s kojima se suočavaju. Također, moguće objašnjenje povezano s motivacijom za javnu službu jest da su zaposlenici javnog sektora odaniji cilju služenja društvu i/ili generalno javnim institucijama umjesto specifičnoj organizaciji u kojoj su zaposleni. U skladu s podacima o nižoj odanosti, Buelens i Van den Broeck (2007) pokazali su da zaposlenici javnog sektora izvještavaju o manje radnih sati te su također manje voljni uložiti dodatan napor za ostvarivanje organizacijskih ciljeva. Usto, prestižnost posla smatranju manje bitnom od kolega iz privatnog sektora, ali i izvještavaju o manje konflikta između privatnog i poslovnog života.

Bakotić i Bušić (2014) istražili su postojanje razlika među sektorima u organizacijskoj odanosti na hrvatskom uzorku. Podaci su prikupljeni od zaposlenika dviju organizacija iste djelatnosti, od kojih jedna pripada javnom, a druga privatnom sektoru. Iz svake organizacije sudjelovalo je 30 zaposlenika koji rade na istim radnim mjestima. Rezultati su pokazali kako su hrvatski zaposlenici u javnom sektoru više odani od onih u privatnom, što vrijedi za sve komponente odanosti. Kao mogući razlog ovog odstupanja od očekivanih rezultata, autori navode „višak“ zaposlenih u javnom sektoru radi kojeg je kod zaposlenika moguće prisutna briga o zadržavanju zaposlenja, ali i veću sigurnost posla koji imaju u odnosu na zaposlenike u privatnom sektoru (pogotovo u situaciji gospodarske krize kada su prikupljeni podaci) što također može dovesti do povećanja organizacijske odanosti.

U raspravi o međusektorskim razlikama, bitno je pitati se i jesu li one posljedica konteksta kojeg sektor pruža ili individualnih razlika među pojedincima koji sami biraju u kojem će sektoru raditi. Teorija javnog izbora (Buchanan i Tullock, 1965) polazi od pretpostavke da pojedinci vođeni vlastitim interesom donose racionalne odluke koje maksimiziraju njihovu dobit što bi značilo da pri traženju posla preferiraju ona radna mjesta koja im omogućuju maksimalno zadovoljenje potreba. Suprotno je gledištu teorije motivacije za javnu službu, prema kojoj su neki pojedinci privučeni javnim institucijama radi altruističnih motiva za služenjem društvu te u tu svrhu spremni raditi i manje nagrađujuće poslove. Bourantas i Papalexandris (1999) istražili su razlikuju li se zaposlenici javnog sektora od onih u privatnom prema nekim osobinama ličnosti te njihovo istraživanje ukazuje kako zaposleni u javnom sektoru češće imaju vanjski lokus kontrole, pokazuju manju toleranciju na neizvjesnost, manje su aktivni i imaju manju



potrebu za jasnoćom (*eng. need for clarity*) i individualnim rastom te slabiji osjećaj kompetencije. Također, češće su socijalno orijentirani, dok zaposleni u privatnom sektoru imaju tržišnu orijentaciju.

Buelens i Von den Broeck (2007) pitali su se i proizlaze li međusektorske motivacijske razlike iz razlika u samim sadržajima poslova koje obavljaju zaposlenici jednog i drugog sektora, a koji također imaju utjecaja na njihove motivacijske procese. Unutar uzorka zaposlenih u javnom sektoru značajno je veći postotak njih obavljao administrativne poslove, koji prema modelu karakteristika posla imaju nizak motivacijski potencijal (Hackman i Oldham, 1980) dok u privatnom sektoru veći udio zaposlenika radi na pozicijama u prodaji ili marketingu za koje možemo pretpostaviti da imaju viši motivacijski potencijal. Analiza utjecaja sadržaja posla među zaposlenicima privatnog sektora rezultirala je sličnim obrascem razlika poput onog između dvaju sektora, stoga autori zaključuju kako se značajan dio međusektorskih razlika može objasniti razlikama u sadržaju posla. Dio razlika ipak ostaje značajan i kad se kontrolira utjecaj sadržaja posla.

Razmatrajući nalaze ovih istraživanja, bitno je imati na umu da obilježja javnog i privatnog sektora te njihov međudnos ovise o nacionalnom i vremenskom kontekstu. Karakteristično za većinu ovih istraživanja jest da su provedena na uzorcima iz SAD-a stoga je njihova mogućnost generalizacije na hrvatsku populaciju upitna.

U ovom radu, usmjerit ćemo se na tri stava koji predviđaju radno ponašanje, a koji imaju potencijal doprinijeti razumijevanju razlika između dvaju sektora: prekršaj psihološkog ugovora, percipiranu organizacijsku podršku te zadovoljstvo poslom. Uz stavove, gledat ćemo i razlikuju li se zaposlenici u javnom i privatnom sektoru prema tri osnovna radna ponašanja: uspješnosti u radnim zadacima, odgovornom organizacijskom ponašanju te nepoželjnom organizacijskom ponašanju. Pritom ćemo kontrolirati utjecaj demografskih varijabli (roda, dobi i razine obrazovanja), te utjecaj veličine organizacije, obzirom da očekujemo da će zaposlenici u javnom sektoru češće raditi u organizacijama s većim brojem zaposlenika od onih u privatnom.

#### *Stavovi prema radu*

Interes za stavove o radu i njihovu povezanost s radnom uspješnosti ima začetke u Hawthorne eksperimentima (Judge, Thoresen, Bono i Patton, 2001) no i dalje traje

debata o stvarnoj prirodi i snazi njihove povezanosti. Iako ne postoji definitivan konsenzus o kauzalnom smjeru povezanosti, istraživanje Harrisona, Newmana i Rotha (2006) pruža veću potporu tezi da stavovi prema redu prethode radnoj uspješnosti nego obrnutom vremenskom slijedu.

Prvobitna interpretacija zaposlenja kao razmjene resursa i odanosti za materijalne i socioemocionalne benefite od strane organizacije (Aselage i Eisenberger, 2003) potaknula je razvoj konstrukata koji se temelje na teoriji socijalne razmjene (Blau, 1964), koja smatra da pojedinci ulaze u odnose kako bi u njima maksimalizirali vlastitu dobit. U tim je odnosima naglašena norma reciprociteta, mehanizam interpersonalnih odnosa radi kojeg postoji očekivanje da će pružana pomoć biti uzvrćena željenim sredstvima (Gouldner, 1960). Na opisanim teorijama temelje se i teorija psihološkog ugovora i teorija percipirane organizacijske podrške.

#### *Prekršaj psihološkog ugovora*

Razvoj konstrukta psihološkog ugovora počinje radom Argyrisa (1960) koji se koristio izrazom „psihološki radni ugovor“ kako bi opisao odnos i implicitno razumijevanje među zaposlenicima i njihovog nadređenog, smatrajući kako će zaposlenici biti produktivniji ukoliko im organizacija pruži stabilno te zadovoljavajuće plaćeno zaposlenje. Danas najčešće korištenu definiciju ponudila je Rousseau (1989) opisujući psihološki ugovor kao individualni sustav vjerovanja koja se odnose na sporazum o recipročnoj razmjeni između pojedinca i njegove organizacije. U odnosu na ranije radove prema kojima je psihološki ugovor proizlazio iz potreba, ova se interpretacija temelji na budućim uzajamnim obavezama (Rousseau, 1989). Obaveze proizlaze iz vjerovanja da postoji određeno, implicitno ili eksplicitno, obećanje te da ispunjenje obećanih obaveza jedne strane zavisi o ispunjenjima obaveza s druge. Za razliku od formalnog ugovora, psihološki ugovor je nepisan, subjektivan te razumijevanje sadržaja i obaveza ugovora ne mora biti isto od strane zaposlenika i poslodavca.

Rousseau (1995) također predlaže tipizaciju psiholoških ugovora prema njihovoj vremenskoj orijentaciji i opipljivosti sadržaja, dijeleći ih na transakcijske i relacijske ugovore. Transakcijski ugovori odnose se na specifične, monetarne razmjene unutar ograničenog vremenskog perioda (npr. obaveze vezane uz plaću i nagrađivanje) dok se relacijski ugovori odnose na dugoročne razmjene koje održavaju značajan radni odnos

(npr. obaveze vezane uz osobnu podršku i smislene radne zadatke) te nisu strogo definirani poput transakcijskih. Thompson i Bunderson (2003) daju doprinos teoriji psihološkog ugovora razvijajući koncept ideološkog ugovora. U slučaju ideološkog ugovora, zaposlenikova očekivanja nisu usmjerena na ekonomske ili socioemocionalne obaveze poslodavca već na ideološke nagrade unutar socijalne razmjene (Blau, 1964). Ovi zaposlenici očekuju od organizacije da bude predana višim ciljevima i principima te im omogući da i oni doprinose u njihovom ostvarivanju. Koncept ideološkog ugovora nudi objašnjenje zašto neki zaposlenici ostaju odani organizaciji unatoč prekršajima ekonomskih i socioemocionalnih aspekata ugovora, ali i naglašava da do percepcije prekršaja može doći i izvan direktnog odnosa zaposlenika i organizacije. Jordan, Lindsay i Schraeder (2012) dodatno naglašavaju važnost ovih mehanizama kod zaposlenika javnog sektora. Suvremeni pristupi smatraju transakcijske, relacijske i ideološke aspekte dimenzijama umjesto vrstama ugovora (Coyle-Shapiro i Kessler, 2000).

Prekršaj psihološkog ugovora predstavlja kognitivnu procjenu da postoji razlika između obećanog i pruženog od strane poslodavca, koja je često praćena osjećajima prevare i izdaje (Morrison i Robinson, 1997). U obuhvatnoj meta-analizi, Zhao, Wayne, Glibkowski i Bravo (2007) upozoravaju da je percipiran prekršaj psihološkog ugovora negativno povezan sa zadovoljstvom poslom, organizacijskom odanošću, uspješnosti u radnim zadacima, odgovornim organizacijskim ponašanjem (u daljnjem tekstu: OOP) te pozitivno s namjerom napuštanja organizacije. Galić, Tonković Grabovac, Gotvald i Jerneić (2016) istražili su povezanost prekršaja psihološkog ugovora s nekim stavovima o radu i ponašanjima na hrvatskom uzorku od 363 zaposlenika. Njihovi rezultati komparabilni su s onima Zhao i suradnika (2007) - percepcija prekršaja psihološkog ugovora povezana je s nižim zadovoljstvom poslom i smanjenom organizacijskom odanošću te smanjenom uspješnosti u radnim zadacima i većim uključivanjem u nepoželjno organizacijsko ponašanje (u daljnjem tekstu: NOP), s time da su korelacije sa stavovima bile veće od onih s radnim ponašanjima.

#### *Percipirana organizacijska podrška*

Prema teoriji organizacijske podrške, zaposlenici formiraju generalnu percepciju o stupnju u kojem organizacija cijeni njihov doprinos i brine za njihovu dobrobit (*percipirana organizacijska podrška*, u daljnjem tekstu: POP; Eisenberger, Huntington, Hutchison i Sowa, 1986). Ona je pod kumulativnim utjecajem tretmana zaposlenika od

strane organizacije i njegovih tumačenja organizacijskih motiva te uključuje razna očekivanja, primjerice kako će organizacija reagirati na propuste ili bolest zaposlenika, hoće li prepoznati i nagraditi njegov nadprosječni učinak ili hoće li mu omogućiti smislene i zanimljive radne zadatke (Eisenberger i sur., 1986). Hoće li povoljan tretman utjecati na doživljeni POP zaposlenika ovisi atribuiraju li ga slobodnom odlukom organizacije ili vanjskim faktorima koji obvezuju organizaciju na isti (npr. zakonom; Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch i Rhoades, 2001). Istraživanja pokazuju da su neki od antecedenata POP-a organizacijska pravednost, ponajviše proceduralna (Rhoades i Eisenberger, 2002), percipirana podrška nadređenih i povoljni radni uvjeti (Kurtessis i sur., 2007), ali i percipirana podrška kolega (Ahmed, Nawaz, Ali i Islam, 2015).

POP je povezana s višom subjektivnom dobrobiti zaposlenika, uključujući i više generalno zadovoljstvo poslom i ravnotežu privatnog i poslovnog života (Kurtessis i sur., 2017). Zauzvrat, visoke razine POP-a zaposlenika dovode do pozitivnih ishoda i za samu organizaciju, a teorija organizacijske podrške razjašnjava i psihološke procese u podlozi. Na osnovi norme reciprociteta, zaposlenici s višom POP osjećat će se obveznim brinuti o dobrobiti organizacije te pomoći u ostvarivanju njezinih ciljeva (Eisenberger i sur., 2001). Zatim, zadovoljenjem zaposlenikovih socioemocionalnih potreba za poštovanjem, odobravanjem, pripadnošću i emocionalnom potporom, POP potiče zaposlenike da se identificiraju s organizacijskim ciljevima i inkorporiraju svoje članstvo u organizaciji u svoj socijalni identitet. Novija istraživanja predlažu da i zahvalnost te druge pozitivne emocije koje su posljedica POP pridonose povećanju učinka zaposlenika putem procesa socijalne razmjene (Ford, Wang, Jin i Eisenberger, 2018).

Meta-analizom Kurtessis i sur. (2017) utvrdili su povezanost POP-a i uspješnosti u radnim zadacima ( $r_s = .19$ ) te odgovornim organizacijskim ponašanjima ( $r_s = .28$ ), gdje je povezanost veća za OOP usmjeren prema organizaciji nego OOP usmjeren prema pojedincima. Ranije su Rhoades i Eisenberger (2002) pretpostavili kako je OOP usmjeren prema organizaciji jedan od glavnih načina kojima se zaposlenici odužuju organizaciji za danu podršku, iako su se osvrnuli i na povezanost POP-a s nekim objektivnim pokazateljima uspješnosti poput broja uhićenja kod policajaca ili broja prijedloga radnika u proizvodnji za poboljšanje procesa rada. S druge strane, niske razine POP-a povezane su s nepovoljnim organizacijskim ishodima. Još su Eisenberger i suradnici (1986) ustanovili vezu POP-a i objektivnih mjera apsentizma, a Kurtessis i sur. (2017)

povezanost s NOP-om usmjerenim prema organizaciji ( $r_s = -.21$ ) te prema pojedincima ( $r_s = -.19$ ).

### *Zadovoljstvo poslom*

Zadovoljstvo poslom jedno je od najistraživijih područja u psihologiji rada, iako i dalje nedostaje univerzalna definicija ovog konstrukta. Najčešće ga se opisuje kao ugodno ili pozitivno emocionalno stanje koje proizlazi iz procjene nečijeg posla ili radnih iskustava (Locke, 1976). Meta-analiza Iaffaldana i Muchinskya (1985), među prvima u tom području, pokazala je nisku povezanost zadovoljstva poslom i radne uspješnosti ( $r = .19$ ) te formirala stav znanstvene zajednice o nepovezanosti tih dvaju konstrukata. Judge i suradnici (2001) pripisuju njihov rezultat uporabi neprikladnih metodoloških i statističkih postupaka te u svom radu navode umjerenu povezanost od  $r = .30$ . Također, što je radno mjesto kompleksnije, povezanost između zadovoljstva poslom i radne uspješnosti je veća. Gledajući specifična ponašanja, zadovoljstvo poslom povezano je s uspješnosti u radnim zadacima ( $r = .27$ , Van Scotter, 2000) i OOP ( $r = .27$ ; LePine, Erez i Johnson, 2002). Edwards, Bell, Arthur i Decuir (2008) također ukazuju da je zadovoljstvo poslom podjednako povezano s kontekstualnom radnom uspješnosti te uspješnosti u zadacima, iako su njihove analize pokazale nešto niže povezanosti od ranije spomenutih. S druge strane, zadovoljstvo poslom predviđa i NOP ( $r = -.28$ ; Dalal, 2005;  $r =$  od  $-.41$  do  $-.43$ ; Mount, Ilies i Johnson, 2006). U longitudinalnoj studiji, Judge, Scott i Ilies (2006) zaključili su da se zaposlenici upuštaju u više devijantnog ponašanja u dane kad su manje zadovoljni poslom te time potvrdili vezu zadovoljstva poslom i NOP-a, ali i varijabilnu prirodu zadovoljstva u vremenu.

### *Radna uspješnost i radna ponašanja*

Radna uspješnost jedan je od najdulje i najšire istraživanih konstrukata u organizacijskoj psihologiji, a njegova se konceptualizacija mijenjala prošlih nekoliko desetljeća sukladno novim znanstvenim spoznajama i trendovima. Suvremeniji pristupi definiraju ju kao skup svih ponašanja koja su pod kontrolom pojedinca te koja doprinose organizacijskim ciljevima (Rotundo i Sacket, 2002). Ideja o radnoj uspješnosti kao multidimenzionalnom konstrukt prisutna je već više od 50 godina. Među prvima je Katz (1964) identificirao tri vrste ponašanja neophodne za funkcioniranje organizacije: privlačenje i zadržavanje zaposlenika, postizanje standarda uspješnosti unutar zadane

uloge te spontana i inovativna ponašanja koja nadilaze radnu ulogu. Ovom podjelom Katz razlikuje ponašanja koja doprinose organizacijskim ciljevima, a propisana su radnom ulogom („*in role performance*“) od onih koja to nisu („*extra-role performance*“). Na tom tragu, Borman i Motowidlo (1997) razvijaju dvofaktorsku teoriju radne uspješnosti prema kojoj se ona dijeli na uspješnost u (radnim) zadacima te kontekstualnu uspješnost. Pritom uspješnost u zadacima definiraju kao učinkovitost s kojom zaposlenici na radnom mjestu obavljaju aktivnosti koje doprinose tehničkoj jezgri organizacije, bilo izravno ili kroz pružanje potrebnih materijala ili usluga. Centralno za konstrukt jest da su te aktivnosti formalno prepoznate kao dio posla odnosno radnog mjesta zaposlenika (Williams i Anderson, 1991), a uključuju izvršavanje glavnih dužnosti koje su u opisu posla, uspješno obavljanje dodijeljenih zadataka koji se očekuju od zaposlenika odnosno postizanje onog učinka koji je neophodan za određeni posao. Iako je uspješnost u zadacima moguće mjeriti objektivnim pokazateljima, to jest ishodima rada, suvremeni pristupi stavljaju naglasak na radno ponašanje umjesto na rezultate ponašanja. To omogućuje istraživačima uspoređivanje uspješnosti različitih radnih mjesta te procjenu kvalitete rada koja nije opterećena vanjskim faktorima (npr. konkurentnost na tržištu) koji također utječu na rezultate (Rotundo i Sacket, 2002).

#### *Kontekstualna radna uspješnost/odgovorno organizacijsko ponašanje*

Kontekstualnom uspješnosti Borman i Motowidlo (1997) smatrali su aktivnosti koje doprinose organizacijskoj učinkovitosti tako da pružaju podršku socijalnom, psihološkom i organizacijskom kontekstu rada. Smith, Organ i Near (1983) nazvali su te aktivnosti *odgovorno ponašanje*, a ona uključuju spremnost na suradnju, pomaganje i davanje podrške. Danas je taj isti konstrukt poznatiji pod imenom odgovorno organizacijsko ponašanje, a definirao ga je Organ (1988) kao "diskrecijska individualna ponašanja koja nisu direktno ili eksplicitno priznata od formalnoga sustava nagrađivanja, a koja u najužem smislu potpomažu učinkovito funkcioniranje organizacije" (str. 4). Neki primjeri takvog ponašanja uključuju dobrovoljno preuzimanje dodatnih zadataka, pomaganje kolegama koji su izostali s posla i pozitivno predstavljanje organizacije u javnosti. Konačna Organova (1988) konceptualizacija konstrukta sadržavala je pet dimenzija OOP-a, a to su altruizam, sportsko (fer) ponašanje, uljudnost, savjesnost te građanske vrline. Jednako utjecajnu konceptualizaciju kasnije su ponudili William i

Anderson (1991), koji su, ovisno o tome na koga je ponašanje usmjereno, predložili dvije dimenzije: OOP usmjereno na pojedince te OOP usmjereno na organizaciju u cjelini.

Organ i Ryan (1995) kao najsnažnije prediktore OOP-a izdvojili su zadovoljstvo poslom te organizacijsku odanost. Istraživanja povezanosti s demografskim karakteristikama nisu uvijek konzistentna. S jedne strane Podsakoff, MacKenzie, Paine i Bachrach (2000) ukazuju na nepostojanje značajnog utjecaja demografskih karakteristika na OOP, dok u nekim radovima nalazimo povezanosti s radnim stažem, stupnjem obrazovanja i hijerarhijskog statusa unutar organizacije (Ng i Feldman, 2009), dobi (Clark, Oswald i Warr, 1996) te, na hrvatskom uzorku, spolom (Penezić, Rak i Slišković, 2013). Zaposlenici s duljim stažem, višim stupnjem obrazovanja, višim hijerarhijskim položajem te žene pokazuju značajno više OOP.

Praktična važnost odgovornih organizacijskih ponašanja je u tome da poboljšavaju organizacijsku učinkovitost i djelotvornost doprinoseći transformaciji resursa, inovativnosti i prilagodljivosti (Organ, 1988). Bolino i Turnley (2003) sumirali su načine na koje OOP potpomaže organizacijskoj učinkovitosti u četiri kategorije: utjecaj na 1) produktivnost suradnika, 2) produktivnost rukovođenja, 3) sposobnost organizacije da privuče i zadrži kvalitetne zaposlenike te 4) stabilnost sveukupnog radnog učinka. S druge strane, izostanak OOP-a povezan je s apsentizmom i napuštanjem organizacije na individualnoj razini, kao i troškovima organizacije (Podsakoff, Whiting, Podsakoff i Blume, 2009).

#### *Nepoželjno organizacijsko ponašanje*

Usporedno s istraživanjima OOP-a, dio autora proučavao je nepovoljne utjecaje nekih ponašanja na organizacijske ciljeve, kao što su apsentizam, krađa ili smanjenje truda, međutim nedostajao je zajednički okvir i teorija koja bi objedinila spomenute aktivnosti. Robinson i Bennett (1995) među prvima su prepoznali taj nedostatak te definirali devijantno odnosno nepoželjno organizacijsko ponašanje kao svako voljno ponašanje koje narušava značajne organizacijske norme i time prijeti dobrobiti organizacije, njenih članova ili oboma. Ponašanja koja pripadaju u NOP variraju od relativno trivijalnih poput širenja glasina, neprimjerene uporabe interneta, ostavljanja otpada, do krađe, uznemiravanja kolega i uništavanja imovine. Ta se ponašanja mogu podijeliti u dvije kategorije: NOP kojima pripadaju ponašanja direktno usmjerena prema

kompaniji (npr. uništavanje opreme, krađa, trošenje resursa) i interpersonalna NOP koja se sastoje od ponašanja koja štete pojedincima (npr. širenje glasina, verbalni napadi, vrijeđanje; Robinson i Bennet, 1995).

Obzirom na izraženu prisutnost NOP-a u organizacijama i posljedične troškove za organizaciju i kvalitetu radnog života zaposlenika, cilj je svake organizacije smanjiti vjerojatnost takvog ponašanja u svojim redovima. Individualni faktori povezani s NOP-om koji su najčešće istraživani su osobine ličnosti, u prvom redu one petofaktorskog modela. Primjerice, Sackett, Berry, Wienmann i Laczo (2006) dokazuju visoke negativne povezanosti NOP-a sa savjesnošću (-.46), emocionalnom stabilnošću (-.36) i ugodnošću (-.34), te slabije veze s ekstraverzijom (-.12) i otvorenošću ka iskustvima (-.07). Istraživanje koje su proveli Fox, Spector, Goh, Bruursema i Kessler (2012) ukazuje na pozitivnu povezanost negativnih emocija, interpersonalnih konflikata i organizacijskih ograničenja s NOP-om te negativnu povezanost s pozitivnim emocijama, zadovoljstvom poslom i percepcijama pravednosti. Proučavana je i uloga demografskih varijabli u predikciji NOP-a. Tako istraživanja ukazuju da se u devijantno ponašanje češće upuštaju muškarci u odnosu na žene, niže obrazovani zaposlenici, zaposlenici s kraćim stažem u organizaciji te mlađi zaposlenici (Appelbaum, Shapiro i Molson, 2006).

#### *Razlike u stavovima prema radu između javnog i privatnog sektora*

U ovim poglavljima osvrnut ćemo se na dosadašnja istraživanja međusektorskih razlika u opisanim stavovima prema radu i radnim ponašanjima na kojima ćemo temeljiti kasnije postavljene hipoteze.

Proučavanjem razlika između psiholoških ugovora zaposlenika, Janssens i suradnici (2003) identificirali su šest klastera ugovora: neprivržen, slab, instrumentalan, lojalan, investirajući te snažan. U svom su istraživanju pronašli i razlike među sektorima: zaposlenici javnog sektora najčešće imaju lojalan ili snažan psihološki ugovor. Karakteristike snažnog psihološkog ugovora su izuzetno visoka očekivanja od poslodavca uz spremnost na velik angažman zauzvrat, a tipičan profil odgovara starijem zaposleniku javne organizacije na poziciji srednjeg rukovodstva s visokom plaćom. Lojalan psihološki ugovor također karakteriziraju visoka očekivanja od poslodavca, posebice u smjeru dugoročne suradnje, dok su zaposlenici također spremni zauzvrat ponuditi svoju odanost, no ulažu manje osobnih resursa. Tipičan profil odgovara



zaposleniku plavog ovratnika nižeg obrazovnog statusa koji obavlja slabije plaćen operativan posao.

Williems, Janvier i Henderickx (2004) pregledom literature zaključuju da zaposlenici u javnom sektoru imaju viša očekivanja od poslodavca (posebice ako su visoko obrazovani) od zaposlenika privatnog sektora. Također, zaposlenici u javnom sektoru češće doživljavaju prekršaj ugovora, najviše unutar aspekata plaća i napredovanja te uključivanja u donošenje bitnih odluka. U ovom radu, autori ističu i da se ugovori javnih zaposlenika također međusobno značajno razlikuju. Potaknuti pokazateljima o različitim ugovorima među sektorima, Willem, De Vos i Buelens (2010) istražili su razlike unutar sadržaja ugovora prema pet dimenzija: mogućnost razvoja karijere, sadržaj posla, financijske nagrade, socijalna atmosfera i ravnoteža poslovnog i privatnog života te uspoređivali važnost koju zaposlenici pridaju ovim dimenzijama te njihove procjene o ispunjenosti istih. Prema autorima, zaposlenicima u privatnom sektoru važnije su mogućnosti razvoja karijere i financijske nagrade te istovremeno imaju više procjene o ispunjenosti tih dimenzija u odnosu na zaposlenike javnog sektora. Socijalnu atmosferu i privatno-poslovnu ravnotežu zaposlenici oba sektora smatraju podjednako bitnim obvezama unutar ugovora, no zaposlenici privatnog sektora i njih procjenjuju više ispunjenima. Sadržaj posla aspekt je čiju važnost oba sektora procjenjuju jednakom, kao i njegovu ispunjenost. Ovi rezultati pokazuju da zaposlenici u javnom sektoru, iako imaju niža očekivanja, smatraju da njihov poslodavac nije ispunio dana obećanja u skoro svim mjerenim aspektima, odnosno u većoj mjeri percipiraju da je njihov poslodavac prekršio psihološki ugovor.

Nadalje, unatoč interesu za konstruktom POP-a koji je urodio s preko 1200 radova od početka njegove konceptualizacije 80ih godina (Eisenberger, Rhoades Shanock i Wen, 2020), razlike javnog i privatnog sektora u njegovoj izraženosti još uvijek su nedovoljno istražene. Ahmed i suradnici (2015) u nedavnoj meta-analizi utvrdili su da vrsta organizacije, odnosno industrije unutar koje djeluje, ima moderatorski utjecaj na odnose antecedenata i POP-a kao i odnose POP-a i radnih ponašanja. Tako se povezanosti POP-a i angažiranosti, zadovoljstva poslom, OOP-om te namjere napuštanja organizacije razlikuju među vladinim organizacijama, obrazovnim institucijama, financijskim institucijama, uslužnim djelatnostima, proizvodnji te ostalim organizacijama, dok je veličina odnosa organizacijske odanosti i POP-a neovisna o vrsti organizacije. U prilog

tezi o većoj razvijenosti POP-a u privatnom sektoru govore veća ulaganja privatnih organizacija u selekciju i razvoj zaposlenika, što su neki od antecedenata POP-a (Rhoades i Eisenberger, 2002).

Pregledom brojnih istraživanja usmjerenih na zadovoljstvo poslom, Rainey i Bozeman (2000) zaključuju kako većina radova ukazuje na više procjene zadovoljstva zaposlenika u privatnom sektoru. Međutim, kada se uspoređuju samo radovi koji su zadovoljstvo poslom mjerili općim, globalnim pristupom, razlike idu u suprotnom smjeru. Ipak, na hrvatskom uzorku, Maslić Seršić, Šverko i Galić (2005) analizom općeg zadovoljstva poslom utvrdili su da su hrvatski zaposlenici uglavnom zadovoljni poslom koji obavljaju te da veće zadovoljstvo izražavaju zaposlenici privatnog sektora u odnosu na državne tvrtke. Također su ustvrdili trend porasta zadovoljstva zaposlenika državnih tvrtki između 90ih i 2000ih godina, dok se procjene onih u privatnom sektoru nisu značajno mijenjale.

#### *Razlike u radnim ponašanjima između javnog i privatnog sektora*

Zanimanje za razlikovanjem radnih ponašanja i psiholoških procesa u pozadini među različitim sektorima relativno je nedavna pojava u znanstvenim istraživanjima stoga je i količina istraživanja iz te perspektive skromna. Brewer i Brewer (2011) pitali su se postoje li razlike u efikasnosti organizacija koje pripadaju jednom ili drugom sektoru. Uz uporabu eksperimentalnog nacrtu, u kontroliranim uvjetima pratili su brzinu i točnost rješavanja zadatka studenata pred početkom karijere, manipulirajući samo informacijom obavljaju li zadatak za privatnog ili javnog poslodavca. Rezultati njihovog eksperimenta pokazali su da su sudionici koji su vjerovali da rade za javni sektor bili točniji i brži od svojih kolega kojima je dana informacija da rade za privatnog poslodavca. Sami autori naglasili su kako je potrebno te zaključke provjeriti u neeksperimentalnim uvjetima, međutim komparativna istraživanja o uspješnosti u radnim zadacima u realnim uvjetima nisu provedena.

Jasniji smjer razlika pokazuju istraživanja OOP-a u privatnom i javnom sektoru. Neki autori pretpostavili su više razine OOP-a u javnom sektoru, a pretpostavke opravdali konstruktima specifičnim za javni sektor poput motivacije za javnu službu koji bi mogli biti u podlozi prosocijalnih motiva za altruistično ponašanje. Istraživanja zaista ukazuju da zaposlenici javnog sektora više sudjeluju, u odnosu na zaposlenike privatnog, u OOP-

u (Ingrams, 2020; Sharma, Bajpai i Holani, 2011), ali i da se te razlike ne mogu objasniti motivacijom za javnu službu. Autori stoga predlažu u daljnjim istraživanjima međusektorskim razlikama pristupiti iz perspektive ostalih organizacijskih i individualnih faktora čija je povezanost s OOP-om također utvrđena.

Istraživanja međusektorskih razlika upuštanja u NOP najviše pažnje posvetila su apsentizmu, odnosno neopravdanom izostajanju s posla. Balchin i Wooden (1995) sugeriraju da se, budući da se zaposlenici u javnom sektoru mogu osjećati sigurnije u pogledu svoje budućnosti, mogu relativno manje bojati otpuštanja zbog prekomjernih izostanaka s posla i stoga češće preskakati posao. Ichino i Riphahn (2004) su na uzorku njemačkih zaposlenika u javnom sektoru i potvrdili tu pretpostavku o povezanosti straha od otpuštanja i apsentizma: oni koji pripadaju skupini zaštićenijih zaposlenika su značajno više izostajali s posla. Ipak, razlike među zaposlenicima javnog i privatnog sektora u njihovom radu su u prosjeku zanemarivo male. S druge strane, u istraživanju na brazilskom uzorku Do Monte (2017) zaposlenici javnog sektora pokazuju više stope apsentizma te također ulažu manje truda od svojih kolega u privatnom sektoru. Szostek (2018) je, uspoređujući frekvencije ponašanja, na poljskom uzorku zaključio da su zaposlenici javnog sektora generalno više činili ponašanja koja pripadaju NOP-u u odnosu na zaposlenike u privatnom sektoru. Jedno od objašnjenja ovih odnosa je i višak birokracije u javnim organizacijama (*eng. red tape*) koji za zaposlenike predstavlja organizacijsko ograničenje. Organizacijska ograničenja su prediktor NOP-a, ali i jedan od uvjeta za istodobno sudjelovanje u OOP-u i NOP-u (Dalal, 2005).

## **CILJ, PROBLEMI I HIPOTEZE**

Cilj ovog istraživanja je utvrditi postoje li razlike između zaposlenika u javnom i privatnom sektoru u Hrvatskoj u stavovima prema radu te radnim ponašanjima.

Demografske varijable poput roda, dobi i stupnja obrazovanja su također značajne u predikciji stavova i ponašanja vezanih uz rad (Buelens i Van den Broeck, 2007). Obzirom da se demografska struktura razlikuje u javnom i privatnom sektoru (Maslić Seršić i sur., 2005) rod, dob i stupanj obrazovanja koristimo kao kontrolne varijable u ovom radu. Uz spomenute varijable, kontroliran je i utjecaj veličine organizacije.

U tu svrhu postavljeni su sljedeći istraživački problemi i hipoteze:

*Problem 1.* Ispitati postoje li razlike u percepciji prekršaja psihološkog ugovora, percipiranoj organizacijskoj podršci i zadovoljstvu poslom među zaposlenicima koji rade u privatnom sektoru i onih koji rade u javnom sektoru, uz kontrolu demografskih karakteristika.

*Hipoteza 1a.* Pripadnost sektoru bit će značajno pozitivno povezana s percepcijom prekršaja psihološkog ugovora (u smjeru niže izraženosti prekršaja psihološkog ugovora među zaposlenicima privatnog sektora).

*Hipoteza 1b.* Pripadnost sektoru bit će značajno negativno povezana s percepcijom organizacije podrške (u smjeru da je zaposlenici privatnog sektora doživljavaju višom).

*Hipoteza 1c.* Pripadnost sektoru bit će značajno negativno povezana s procijenjenim zadovoljstvom poslom (u smjeru da su zaposlenici privatnog sektora više zadovoljni).

*Problem 2.* Ispitati postoje li razlike u uspješnosti u zadatku, odgovornom organizacijskom ponašanju te nepoželjnom organizacijskom ponašanju među zaposlenicima koji rade u privatnom i javnom sektoru, uz kontrolu demografskih karakteristika.

*Hipoteza 2a.* Ne postoji povezanost između pripadnosti sektoru i uspješnosti u zadatku/osnovnoj radnoj ulozi.

*Hipoteza 2b.* Pripadnost sektoru bit će značajno pozitivno povezana s frekvencijom upuštanja u odgovorno organizacijsko ponašanje (u smjeru da će zaposlenici javnog sektora više sudjelovati u odgovornom organizacijskom ponašanju).

*Hipoteza 2c.* Pripadnost sektoru bit će značajno pozitivno povezana s frekvencijom upuštanja u nepoželjno organizacijsko ponašanje (u smjeru da će zaposlenici javnog sektora više sudjelovati u nepoželjnom organizacijskom ponašanju).

## **METODOLOGIJA**

### *Postupak*

Prikupljeni podaci dio su šireg istraživačkog projekta „Implicit personality and work behaviour“ koji se provodio na Odsjeku za psihologiju između 2014. i 2017. (voditelj Z. Galić). Istraživanje je provedeno na prigodnom uzorku pojedinaca koje su regrutirali te ispitivali studenti psihologije pazeći pritom na podjednak broj muškaraca i žena, koji se razlikuju prema dobi te stručnoj spremi. Sudionici su u prisustvu istraživača uz jedan računalni test ispunjavali set od nekoliko upitnika tipa papir-olovka. Prije samog ispunjavanja, objašnjena im je svrha i postupak istraživanja te su potpisom potvrdili pristanak o sudjelovanju. Kako bi se osigurala anonimnost, sudionici su prema uputi kreirali šifre pod kojima su ispunjavali sve dijelove baterije. Predviđeno vrijeme ispunjavanja bilo je od 45 do 60 minuta, obzirom da su sudionici rješavali i testove koji nisu obuhvaćeni ovim radom. Pri završetku, istraživaču su predali ispunjene upitnike u zatvorenoj koverti, a za sudjelovanje su dobili poklon bon vrijednosti 50 kuna.

### *Sudionici*

U istraživanju ukupno je sudjelovalo 360 sudionika. Kriteriji za sudjelovanje bili su da osoba radi minimalno pola radnog vremena te minimalno godinu dana na trenutnom radnom mjestu, u organizaciji s minimalno tri člana te da nije bila na godišnjem odmoru u protekla četiri tjedna. Iz originalnog uzorka izostavljena su tri sudionika zbog neispunjenih kriterija za sudjelovanje, dva sudionika zbog izostanka odgovora na kriterijskim varijablama, 28 onih koji nisu naveli kojem sektoru pripadaju te devet sudionika koji ne pripadaju ni javnom ni privatnom sektoru. Konačan uzorak činilo je 318 sudionika, od čega 166 muškaraca (52.2%) te 152 žene (47.8%). Prosječna dob sudionika bila je 38 godina (SD = 12.1), a raspon je varirao od 20 do 67 godina. Visoku ili višu stručnu spremu ima 50% sudionika, srednju stručnu spremu 44%, a manji broj sudionika čine osobe s doktoratom i nekvalificirani radnici (5.3% odnosno 0.6%). Većina sudionika zaposlena je na rukovodećim pozicijama (50.6%), 34.9% čine stručnjaci i specijalisti, a na pozicijama bez podređenih radnika je 13.5% sudionika. Na trenutnom radnom mjestu sudionici su zaposleni od jedne do 40 godina, a u prosjeku 7.6 godine (SD = 8.43). Konačno, u privatnom sektoru zaposlena su 183 sudionika (57.5%), a u javnom njih 135 (42.5%).

### *Mjerni instrumenti*

Unutar šireg projekta, sudionici su ispunjavali ispod opisane ljestvice. Također su prikupljeni demografski podaci, uključujući dob, rod, razinu obrazovanja, radni sektor te veličinu organizacije (izraženu kao ukupan broj zaposlenih).

*Percepcija prekršaja psihološkog ugovora* Kao opću mjeru stupnja u kojem sudionici smatraju da im organizacija nije ispunila što je obećano, korištena je ljestvica Robinson i Morrison (2000) koja se sastoji od 5 čestica. Zadatak sudionika je izraziti stupanj slaganja s tvrdnjama (primjer: „Do sada je moj poslodavac izvrsno ispunjavao obećanja koja mi je dao.“, obrnuto bodovano) na skali od 1 („Uopće se ne slažem“) do 5 („U potpunosti se slažem“). Ukupan rezultat formira se kao aritmetička sredina odgovora na sve čestice, a viši rezultat predstavlja viši stupanj percipiranog prekršaja psihološkog ugovora.

*Percipirana organizacijska podrška* Za mjerenje percipirane organizacijske podrške koristili smo skraćenu ljestvicu od 8 čestica koju su razvili Eisenberger i suradnici (1986). Sudionici izražavaju stupanj slaganja s pojedinim tvrdnjama na skali od 1 do 7, gdje 1 označava „Uopće se ne slažem“, a 7 „U potpunosti se slažem“ (primjer tvrdnje: „Organizacija cijeni moj doprinos njenoj dobrobiti.“). Ukupan rezultat predstavlja aritmetička sredina pojedinačnih odgovora, a viši rezultat ukazuje na viši stupanj percipirane organizacijske podrške.

*Zadovoljstvo poslom* Sudionici su ispunjavali i skraćenu verziju Indeksa zadovoljstva poslom (Brayfield i Rothe, 1951). Korištena verzija sastoji se od 5 tvrdnji koje se odnose na opće zadovoljstvo zaposlenika procjenjivanih na skali od 1 („Uopće se ne slažem“) do 5 („U potpunosti se slažem“). Ukupan rezultat izražava se aritmetičkom sredinom svih odgovora, a viši rezultat ukazuje na veće zadovoljstvo poslom.

*Uspješnost u radnim zadacima* Za samoprocjenu uspješnosti u zadacima koji pripadaju opisu posla korištena je ljestvica Williamsa i Andersona (1991) koja se sastoji od 7 čestica ponašanja (npr. „Na primjeren sam način ispunjavao dodijeljene dužnosti“). Sudionici procjenjuju stupanj u kojem su se u posljednjih godinu dana ponašali na opisan način izražavajući slaganje na skali od 1 („posve netočno“) do 5 („posve točno“). Ukupan rezultat predstavlja aritmetička sredina svih odgovora, a viši rezultat veću uspješnost u radnim zadacima.

*Odgovorno organizacijsko ponašanje* Odgovorna organizacijska ponašanja zahvatili smo ljestvicom razvijenom od strane Lee i Allen (2002). Ona se sastoji od ukupno 16 čestica ponašanja (npr. „Pomogao sam drugima kad su bili odsutni.“), zadatak sudionika procijeniti koliko su se puta upustili u navedeno ponašanje u proteklih godinu dana na ljestvici od 1 („nikada“) do 7 („jednom dnevno“). Aritmetička sredina svih odgovora čini ukupan rezultat, dok veći rezultat ukazuje na više sudjelovanja u OOP.

*Nepoželjno organizacijsko ponašanje* Za mjerenje nepoželjnih organizacijskih ponašanja korištena je ljestvica Bennett i Robinson (2000) sastavljena od 19 čestica ponašanja koje obuhvaćaju devijantnost na radnom mjestu (npr. „Izrugivao se nekome na poslu.“). Ponovno je zadatak sudionika procijeniti frekvenciju upuštanja u opisana ponašanja unatrag godinu dana koristeći skalu od 1 („nikada“) do 7 („jednom dnevno“). Aritmetička sredina svih odgovora čini ukupan rezultat, dok veći rezultat ukazuje na više sudjelovanja u NOP.

## REZULTATI

Prije same obrade podataka, procijenili smo prikladnost distribucija rezultata za analizu. Kolmogorov – Smirnovljev test pokazao je da sve distribucije statistički značajno odstupaju od normalne stoga smo ta odstupanja provjerili vizualnim pregledom grafičkih prikaza distribucija te koeficijentima asimetričnosti te spljoštenosti koji su, uz ostale deskriptivne parametre, vidljivi u Tablici 1.

*Tablica 1*

Osnovni deskriptivni podaci te pokazatelji normalnosti distribucija i pouzdanosti ispitivanih varijabli (N=318)

	<i>M</i>	<i>SD</i>	min.	max.	asim.	izdu.	$\alpha$
Prekršaj PU	2.46	0.95	1.00	5.00	0.21	-0.51	0.89
POP	4.68	1.29	1.38	7.00	-0.15	-0.67	0.90
ZP	3.78	0.89	1.40	5.00	-0.73	-0.15	0.90
Uspješnost u RZ	4.51	0.48	2.57	5.00	-1.04	0.90	0.79
OOP	4.55	1.00	1.88	7.00	0.38	-0.25	0.91
NOP	1.91	0.74	1.00	4.26	0.94	0.51	0.87

*Legenda:* *M* - aritmetička sredina; *SD* - standardna devijacija; *min.* - najniži rezultat; *max.* - najviši rezultat; *asim.* - koeficijent simetričnosti distribucije; *izdu.* - koeficijent izduženosti distribucije;  $\alpha$  - koeficijent unutarnje konzistencije

Uvidom u grafičke prikaze distribucija možemo utvrditi blaža odstupanja od normalnosti, no one su i dalje pravilnog oblika čime je zadovoljen uvjet za uporabu parametrijskih postupaka (Petz, 2004). Vrijednosti koeficijenata asimetričnosti i izduženosti manji od 3.0 odnosno 8.0 smatraju se prihvatljivim odstupanjima od normalnosti (Kline, 2011) stoga su daljnji parametrijski postupci obrade opravdani.

Značajniju negativnu asimetriju uočavamo kod ljestvice uspješnosti u radnim zadacima i zadovoljstvu poslom te se i njihove aritmetičke sredine približavaju krajnjim pozitivnim vrijednostima. S druge strane, najveću asimetriju u pozitivnom smjeru možemo primijetiti u slučaju NOP-a, čija je aritmetička sredina svega  $M = 1.91$  ( $SD = 0.74$ ). Pouzdanosti unutarne konzistencije izražene Cronbach  $\alpha$  koeficijentima (0.79 – 0.91) zadovoljavajuće su za sve ispitivane varijable. U svrhu dobivanja uvida u odnose među varijablama izračunate su njihove interkorelacije. U Tablici 2 nalaze se Pearsonovi koeficijenti korelacija među ispitivanim varijablama, uključujući i demografske, s pripadajućim razinama značajnosti.

Tablica 2

Interkorelacije varijabli korištenih u ovom istraživanju (N=318)

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
2. Dob	.09	-								
3. Razina obrazovanja	.00	-.01	-							
4. Veličina organizacije	.03	.24**	.10	-						
5. Pripadnost sektoru	.13*	.37**	.22**	.29**	-					
6. Prekršaj PU	-.03	.16**	-.06	.09	.10 <sup>†</sup>	-				
7. POP	-.04	-.09	.07	-.27**	-.16**	-.58**	-			
8. ZP	.08	.16**	.09	.05	.17**	-.48**	.46**	-		
9. Uspješnost u RZ	.15**	.12*	.07	.03	.01	-.18**	.22**	.31**	-	
10. OOP	-.06	.01	.07	-.02	-.02	-.14*	.27**	.28**	.22**	-
11. NOP	-.13*	-.32**	-.09	-.08	-.14*	.08	-.14*	-.26**	-.43**	-.03

*Legenda:* 1 – Rod (kodirano: 0 - muškarci, 1 - žene); pripadnost sektoru kodirano: 0 - privatni, 1 - javni; *PU* - psihološki ugovor; *POP* - percipirana organizacijska podrška, *ZP* - zadovoljstvo poslom; *RZ* - radni zadaci; *OOP* - odgovorno organizacijsko ponašanje; *NOP* - nepoželjno organizacijsko ponašanje; \* -  $p < .05$ ; \*\* -  $p < .01$ ; <sup>†</sup>  $p = .065$



Promatrajući odnos pripadnosti radnom sektoru s ostalim demografskim varijablama, primjećujemo povezanost sa rodom ( $r = .13$ ), dobi ( $r = .37$ ), razinom obrazovanja ( $r = .22$ ) i veličinom organizacije ( $r = .29$ ); te su povezanosti značajne uz  $p < .01$  osim one sa rodom koja je značajna uz kriterij  $p < .05$ . Sudionici zaposleni u javnom sektoru češće su žene te u prosjeku stariji i više razine obrazovanja te rade u organizacijama s većim brojem zaposlenika.

Radni sektor povezan je s percepcijom prekršaja psihološkog ugovora u pretpostavljenom smjeru da ga zaposlenici u javnom sektoru percipiraju više. Ipak, radi se o vrlo niskoj, marginalno značajnoj korelaciji ( $r = .10$ ,  $p = .065$ ). Povezanost radnog sektora i POP-a je nešto viša ( $r = -.16$ ,  $p < .01$ ) te ukazuje na više percipirane podrške u privatnom sektoru. Zatim, radni sektor korelira sa zadovoljstvom poslom u smjeru suprotnom od očekivanog: zaposleni u privatnom sektoru izražavaju više razine zadovoljstva ( $r = .17$ ,  $p < .01$ ). Gledajući odnose pripadnosti sektoru i radnih ponašanja, radni sektor povezan je samo s NOP-om ( $r = -.14$ ,  $p < .05$ ) i to u smjeru suprotnom hipotezi, odnosno ukazuje na više takvog ponašanja među zaposlenima u privatnom sektoru. Sukladno hipotezi, radni sektor nije povezan s uspješnosti u radnim zadacima, međutim nije ni s OOP kao što smo očekivali. U prilogu A nalaze se grafički prikazi aritmetičkih sredina stavova o radu zaposlenika javnog i privatnog sektora, dok u prilogu B možemo vidjeti njihove prosječne vrijednosti na skalama radnih ponašanja.

U skladu s postojećom literaturom, stavovi o radu i radna ponašanja povezana su i s ostalim demografskim varijablama. Stariji sudionici percipiraju više prekršaja psihološkog ugovora, ali su i zadovoljniji poslom ( $r = .16$ ;  $p < .01$  oboje). Percipirana organizacijska podrška značajno je povezana s veličinom organizacije ( $r = -.27$ ;  $p < .01$ ). Na razini ponašanja, uspješnijima u radnim zadacima procjenjuju se žene te stariji sudionici ( $r = .15$ ,  $p < .01$  i  $r = .12$ ,  $p < .05$ ). Neočekivano, OOP ne predviđa niti jedna od korištenih demografskih varijabli, dok o višim razinama NOP-a izvješćuju muškarci te mlađi sudionici ( $r = -.13$ ,  $p < .05$  i  $r = -.32$ ,  $p < .01$ ), što je u skladu s prethodnim istraživanjima.

Regresijske analize kao odgovor na istraživačke probleme

Kako bismo utvrdili predviđa li radni sektor navedene stavove o radu i radna ponašanja povrh ostalih demografskih varijabli, proveli smo niz hijerarhijskih

regresijskih analiza u kojima smo demografske varijable (rod, dob, razinu obrazovanja te veličinu organizacije) uvrstili u prvom koraku kako bismo kontrolirali njihov učinak dok je radni sektor dodan u drugom koraku. Rezultati drugih koraka hijerarhijskih regresijskih analiza za stavove prema radu nalaze se u Tablici 3, a za radna ponašanja u Tablici 4.

Tablica 3

Rezultati 2. koraka hijerarhijske regresijske analize za kriterije stavova prema radu (N=318)

	Kriterij:		
	Prekršaj PU	POP	ZP
	$\beta$	$\beta$	$\beta$
Rod	-0.059	-0.015	0.054
Dob	0.135*	0.015	0.128*
Razina obrazovanja	-0.064	0.119*	0.075
Veličina organizacije	0.049	-0.246**	-0.025
Pripadnost sektoru	0.054	-0.120 <sup>†</sup>	0.098
$R^2$	0.037*	0.091**	0.046*
$\Delta R^2$ za Pripadnost sektoru	0.002	0.011 <sup>†</sup>	0.007

*Legenda:* PU - psihološki ugovor; POP - percipirana organizacijska podrška, ZP - zadovoljstvo poslom;  $\beta$  - standardizirani regresijski koeficijent;  $R^2$  - proporcija objašnjene varijance kriterija pomoću prediktora;  $\Delta R^2$  - samostalni doprinos prediktora u objašnjavanju varijance kriterija; \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; <sup>†</sup>  $p = .053$

Rezultati regresijskih analiza za kriterije stavova o radu pokazali su kako ovaj skup demografskih varijabli objašnjava ukupno 3.7% varijance percepcije prekršaja PU ( $p < .05$ ), 9.1% varijance POP-a ( $p < .01$ ) te 4.6% varijance ZP ( $p < .05$ ). Pripadnost sektoru samostalno objašnjava 1.1% varijance POP-a ( $p = .053$ ) povrh ostalih demografskih varijabli, dok za prekršaj PU te ZP nema značajan samostalni doprinos. Dob zaposlenika jedini je prediktor koji ima samostalni doprinos u objašnjavanju varijanci prekršaja PU te zadovoljstva poslom, dok su za POP, uz pripadnost sektoru, značajni prediktori i razina obrazovanja i veličina organizacije. Navedeni rezultati upućuju na potvrdu *Hipoteze 1b* te izostanak potvrde za *Hipoteza 1a* i *1c*.

Tablica 4

Rezultati 2. koraka hijerarhijske regresijske analize za kriterije radnih ponašanja  
(N=318)

	Kriterij:		
	Uspješnost u RZ	OOP	NOP
	$\beta$	$\beta$	$\beta$
Rod	0.145**	-0.053	-0.103
Dob	0.134*	0.037	-0.316**
Razina obrazovanja	0.090	0.070	-0.105
Veličina organizacije	0.011	-0.021	0.007
Pripadnost sektoru	-0.079	-0.029	0.013
$R^2$	0.044*	0.008	0.122**
$\Delta R^2$ za Pripadnost sektoru	0.005	0.001	0.000

*Legenda:* RZ - radni zadaci; OOP - odgovorno organizacijsko ponašanje; NOP - nepoželjno organizacijsko ponašanje;  $\beta$  - standardizirani regresijski koeficijent;  $R^2$  - proporcija objašnjene varijance kriterija pomoću prediktora;  $\Delta R^2$  - samostalni doprinos prediktora u objašnjavanju varijance kriterija; \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; †  $p = .053$

U predviđanju radnih ponašanja (Tablica 4), isti skup demografskih varijabli objasnio je ukupno 4.4% varijance uspješnosti u radnim zadacima te 12.2% varijance NOP-a, dok model nije značajan za predviđanje OOP ( $F(5,303) = .504$ ;  $p = .773$ ). Značajan samostalni doprinos za NOP ima ponovo samo dob zaposlenika, dok su značajni prediktori za kriterij uspješnosti u RZ rod i dob. Obzirom na rezultate regresijskih analiza za radna ponašanja, potvrdili smo *Hipotezu 2a*, dok hipoteze *2b* i *2c* nisu potvrđene.

## RASPRAVA

Ovim istraživanjem ispitivali smo postojanje razlika u stavovima prema radu te radnim ponašanjima među hrvatskim zaposlenicima ovisno o tome rade li u javnom ili privatnom sektoru. Konkretno, zanimalo nas je održavaju li se te razlike i kad kontroliramo očekivan utjecaj ostalih demografskih varijabli te veličine organizacije.

Unutar prvog problema, istražili smo postojanje razlika među sektorima u idućim stavovima prema radu: percepciji prekršaja psihološkog ugovora, percipiranoj organizacijskoj podršci te zadovoljstvu poslom. Pretpostavili smo kako će zaposlenici

javnog sektora izraziti višu razinu percipiranog prekršaja PU, manje POP-a te manje zadovoljstvo poslom.

Dosadašnja istraživanja konstrukta prekršaja PU u kontekstu međusektorskih razlika prilično konzistentno ukazuju na veću izraženost među zaposlenicima javnog sektora. Na ovom smo uzorku dobili prilično nisku povezanost ( $r = .10$ ) značajnu tek uz kriterij od  $p = .065$ , u pretpostavljenom smjeru više izraženosti u javnom sektoru. Slične rezultate dobili su na hrvatskom uzorku i Galić i suradnici (2016;  $r = .12$ ;  $p < .05$ ). Međutim, u regresijskoj analizi, uz kontrolu utjecaja rod, dobi, razine obrazovanja i veličine organizacije, pripadnost sektoru nije imala značajan doprinos objašnjenju varijance kriterija te je jedini značajan prediktor prekršaja PU bila dob sudionika. Možemo zaključiti da pripadnost sektoru nije samostalni određujući čimbenik hrvatskim zaposlenicima za procjenu u kojoj će mjeri smatrati da poslodavac nije ispunio dana očekivanja. Ipak, u ovom smo radu mjerili prekršaj PU globalnim pristupom što je mogući razlog odstupanja od očekivanih rezultata. Prethodna istraživanja međusektorskih razlika uzimala su u obzir specifične aspekte psihološkog ugovora te ustanovili postojanje razlika na toj, podrobnijoj razini. Prednost globalnog pristupa jest što ne ograničava sadržaj psihološkog ugovora te omogućuje svakom sudioniku da donese procjenu temeljenu na njemu važnim i salijentnim aspektima ugovora. Također, tako procijenjen prekršaj PU bolji je prediktor ostalih radnih ishoda (Zhao i sur., 2007). Ipak, svakako bi u budućim istraživanja psihološkog ugovora bilo korisno istražiti i razlike u dimenzijama ugovora koristeći kompozitne mjere, i iz perspektive samog sadržaja kao i percepciji ispunjenosti pojedinačnih dimenzija. Gledajući sveukupan set prediktorskih varijabli, jedini značajan prediktor prekršaja PU bila je dob ispitanika: stariji zaposlenici percipiraju više prekršaja PU. Ovi su rezultati u skladu s postojećom literaturom te je u pretpostavci ove razlike da stariji zaposlenici vjeruju, na temelju norme reciprociteta, da zaslužuju više od onoga što im organizacija omogućuje radi svog iskustva te radnog staža (često kod istog poslodavca).

U skladu s očekivanjima, postoji povezanost između percipirane organizacijske podrške i pripadnosti sektoru, zaposleni u javnom sektoru izražavaju prosječno nešto niže vrijednosti POP-a ( $r = -.16$ ;  $p < .01$ ). Iako se radi o umjereno niskoj povezanosti, pripadnost sektoru samostalno objašnjava dio varijance POP-a, čime smo potvrdili postavljenu hipotezu. Prijašnja istraživanja utvrdila su povezanost različitih praksi odjela

ljudskih potencijala (edukacije i razvoj zaposlenika, sustavi napredovanja) i radnih uvjeta s POP-om (npr. Fasolo, 1995; Rhoades i Eisenberger, 2002), a oni su razvijeniji u privatnom sektoru upravo zbog tržišnog natjecanja, ali i fleksibilnijih organizacijskih procesa te struktura. I percipirana podrška nadređenih jedan je od bitnijih antecedenata koji oblikuje POP (Rhoades i Eisenberger, 2002): zaposlenici ponašanja i stavove rukovoditelja pripisuju samoj organizaciji. Također, velik utjecaj na POP ima i povezanost s višim rukovodstvom/upravom organizacije te percepcija zaposlenika da ih uprava zamjećuje te prepoznaje njihov doprinos (Wayne, Shore, Bommer i Tetrick, 2002). U javnom sektoru izmjena rukovodstva pretežno je posljedica političkih faktora što, uz tendenciju da su te izmjene česte, potencijalno nepovoljno djeluje na odnose zaposlenika s nadređenima te doživljenu podršku od istih, a time i podršku same organizacije. Zatim, uloga politike u organizacijskim procesima također može nepovoljno utjecati na doživljaj proceduralne pravednosti, koja je treći najsnažniji utjecaj na oblikovanje POP-a, uz organizacijske nagrade i radne uvjete te podršku nadređenih (Rhoades i Eisenberger, 2002). Uz pripadnost sektoru, POP objašnjavaju i veličina organizacije koja je ujedno i najsnažniji prediktor te razina obrazovanja. Čini se da organizacije s manje zaposlenih učinkovitije zadovoljavaju socioemocionalne potrebe svojih radnika, a potrebno je istražiti i brinu li o dobrobiti obrazovanijeg kadra ili ta razlika proizlazi iz vrste industrije u kojoj djeluje.

Zatim, suprotno od pretpostavljenog smjera, dobili smo relativno nisku povezanost između zadovoljstva poslom i pripadnosti sektoru ( $r = .17$ ;  $p < .01$ ) koja govori kako su zaposleni u javnom sektoru zadovoljniji od onih u privatnom. Uz pripadnost sektoru, druga demografska varijabla koja je značajno povezana sa zadovoljstvom poslom bila je dob sudionika ( $r = .16$ ;  $p < .01$ ). U regresijskoj analizi ipak je samo dob imala značajan samostalni doprinos u predviđanju zadovoljstva poslom, a razlog je tome vjerojatno relativno visoka korelacija dobi i pripadnosti sektoru ( $r = .37$ ;  $p < .01$ ). Smjer bivarijatne povezanosti pripadnosti sektoru i zadovoljstva poslom suprotan je nalazima istraživanja Maslić i suradnika (2005), koji su donijeli zaključak kako je opće zadovoljstvo više u privatnom sektoru. Dapače, utvrdili su više zadovoljstvo radnika privatnog sektora u nekoliko točaka mjerenja, no s druge strane i trend porasta zadovoljstva u javnom sektoru. Obzirom na vremenski period između ovih istraživanja i raznih društveno-ekonomskih zbivanja u međuvremenu, drugačiji nalazi nisu nužno

iznenađujući te odgovaraju spoznajama Rainleya i Bozemana (2000). Njihova meta-analiza ukazala je na važnost mjerene razine zadovoljstva u kontekstu međusektorskih razlika: iako su zaposlenici privatnog sektora zadovoljniji brojnim pojedinačnim segmentima posla (plaćom, autonomijom u radu, mogućnostima promaknuća), gledajući globalno zadovoljstvo rezultati zaposlenih u javnom sektoru usporedivi su, a često i viši od kolega u privatnom. Ipak naše istraživanje ukazuje da se više zadovoljstvo zaposlenika u javnom sektoru može objasniti njihovom dobi: stariji zaposlenici zadovoljniji su poslom od mlađih, dok sam sektora rada nema utjecaja na opće zadovoljstvo. Daljnjim istraživanjima bilo bi korisno utvrditi međusektorske razlike na pojedinačnim facetama zadovoljstva poslom, uz kontrolu utjecaja dobi zaposlenika.

Zanimljivo je da zaposleni u javnom sektoru percipiraju veću diskrepanciju između onoga što im je poslodavac obećao te onoga što je ispunio, smatraju da primaju manje organizacijske podrške od kolega iz privatnog sektora te su istovremeno zadovoljniji poslom od njih. Moguće je objašnjenje za navedene logički i teorijski naizgled neočekivane povezanosti da pripadnost sektoru djeluje na odnose prekršaja PU i POP-a sa zadovoljstvom poslom, odnosno da zadovoljstvo poslom zaposlenika različitih sektora ovisi o drugačijim faktorima. Isto tako je moguće da razlog leži u već ranije utvrđenoj demografski različitoj strukturi javnog i privatnog sektora. Demografska varijabla prema kojoj se zaposlenici među sektorima najviše razlikuju jest njihova dob. Primjerice, neka istraživanja ukazuju da dob ima utjecaja na povezanost između prekršaja PU i drugih stavova prema radu. Jedno od njih je istraživanje Dautović i Galića (2016) koji su na hrvatskom uzorku utvrdili moderatorski utjecaj dobi na prekršaj PU i namjeru napuštanja organizacije – mlađi zaposlenici reagiraju na prekršaj PU višom namjerom napuštanja organizacije, što autori pripisuju boljoj emocionalnoj kontroli starijih zaposlenika te većom percepcijom zapošljivosti mlađih.

Ipak, kada kontroliramo i dob i ostale demografske varijable, uz veličinu organizacije, pripadnost sektoru ima učinka jedino na POP. Iako zabilježen efekt nije naročito velik, znatnije razlike nismo ni mogli očekivati nakon kontrole utjecaja ostalih ključnih demografskih varijabli koje diferenciraju zaposlenike dvaju sektora. Dodatno nam je ovaj nalaz bitan iz razloga što su rukovoditelji u javnom sektoru prilično limitirani u spektru poticaja i nagrada kojima mogu potkrjepljivati svoje zaposlenike te je upravo ulaganje u povećanje POP-a svojih zaposlenika metoda kojom to mogu kompenzirati.

Rad javnih službenika pod većim je okom javnosti te se nerijetko spominje kao predmet stereotipa, najčešće negativnih. S druge strane, nalazi stručne literature govore u prilog intrinzičnim motivima zaposlenika javnih organizacija, koji imaju potencijal povećati radnu angažiranost i uspješnost te skupine. Unutar drugog problema, istražili smo razlikuju li se zaposlenici javnog i privatnog sektora prema radnoj uspješnosti u zadatku, OOP-u te NOP-u. Obzirom na nepostojanje teorijskog okvira kao ni empirijskih provjera, nismo očekivali postojanje razlike u samoprocjenama uspješnosti u radnim zadacima među zaposlenicima dvaju sektora. To očekivanje potvrdila je korelacijska ( $r = .01; p > .05$ ), a konačno i regresijska analiza u kojoj pripadnost sektoru nije objasnila značajan dio varijance uspješnosti u RZ. Demografske karakteristike koje su prediktivne za predviđanje uspješnosti u RZ su rod i dob zaposlenika te možemo zaključiti da se žene te stariji zaposlenici procjenjuju uspješnijima, dok sektor rada nema relevantan utjecaj.

Ponašanja van radne uloge u kontekstu međusektorskih razlika zadobila su više pozornosti među autorima, posebice OOP. U našem istraživanju nismo utvrdili povezanost upuštanja u OOP te pripadnosti sektoru ( $r = -.02, p > .05$ ), što je potvrdila i kasnija regresijska analiza te *Hipotezu 2b* nismo potvrdili. Penezić i suradnici (2013) istražujući konstrukt OOP-a na hrvatskom uzorku zaposlenika primarno privatnog sektora ukazali su kako oni češće smatraju da je OOP ponašanje koje se od njih očekuje stoga njihovo upuštanje u isto nije nužno altruističnog karaktera. Mogući razlog za odstupanje od očekivanih rezultata može biti povećano sudjelovanje zaposlenika privatnog sektora u OOP-u radi zadovoljavanja očekivanja poslodavca i očuvanja radnog mjesta, iako bi ovu pretpostavku trebalo provjeriti u budućim istraživanjima.

Nadalje, puni model koji je uz pripadnost sektoru uključivao i demografske varijable te veličinu sektora nije objasnio značajan dio varijance OOP-a, što ne iznenađuje obzirom na nepostojanje bivarijatnih korelacija svih spomenutih varijabli s OOP-om. Iako ovi rezultati nisu u skladu s nekim radovima koji su doveli u vezu demografske karakteristike s upuštanjem u OOP, uključujući i istraživanje na hrvatskom uzorku Penezić i suradnika (2013), potvrđuju zaključke koje su u opširnom radu iznijeli Podsakoff i suradnici (2000). Potrebno je ove rezultate sagledati i iz perspektive korištenih instrumenata, posebice radi nekonzistentnih razlika na hrvatskom uzorku. U ovom smo radu za mjerenje OOP-a upotrijebili skalu koju su razvili Lee i Allen (2002) koja zahvaća frekvenciju ponašanja koja dijeli na ona usmjerene prema organizaciji i ona

usmjerena ka pojedincima dok su Penezić i suradnici (2013) koristili Upitnik odgovornog organizacijskog ponašanja (Konovsky i Organ, 1996) koji se fokusira na temeljne dimenzije OOP-a: altruizam, sportsko (fer) ponašanje, uljudnost, savjesnost te građanske vrline. Prijedlog za buduća istraživanja bio bi provjeriti postojanje međusektorskih razlika na spomenutim dimenzijama te percepciji pripadaju li OOP radnoj ulozi ili su potaknuta prosocijalnim motivima. U meta-analizi na istraživanjima zaposlenika privatnog sektora, Podsakoff i suradnici (2000) zaključili su kako na OOP značajno utječe i sadržaj te karakteristike posla kojeg zaposlenici obavljaju, iako je tim vezama posvećeno malo pažnje u dosadašnjim istraživanjima. Posebice to vrijedi u kontekstu razlika među sektorima te bi u budućim istraživanjima bilo korisno provjeriti postoji li sličan obrazac i kod zaposlenika javnog sektora.

Vodeći se empirijskim rezultatima drugih autora, prepostavili smo više sudjelovanja u aktivnostima koje pripadaju NOP-u među zaposlenima u javnom sektoru. Korelacijska analiza upućuje na razliku u suprotnom smjeru ( $r = -.14; p < .05$ ), odnosno da je NOP češći među zaposlenicima u privatnom sektoru. U skladu s prijašnjim istraživanjima, poput onog Appelbauma i suradnika (2006), u NOP se češće upuštaju muškarci ( $r = -.13; p < .05$ ) te mlađi zaposlenici ( $r = -.32; p < .01$ ). U kasnijoj regresijskoj obradi pripadnost sektoru nije imala značajan samostalni doprinos u objašnjavanju varijance NOP-a te *Hipotezu 2c* nismo potvrdili. Kao jedini značajan prediktor za upuštanje u NOP se pokazala dob zaposlenika te možemo zaključiti pripadnost sektoru ne utječe na uključivanje u nepoželjne aktivnosti, a njihova češća pojava u privatnom sektoru koju vidimo iz korelacijske analize posljedica je činjenice da je u njemu zaposlen veći udio mlađih zaposlenika, koji su spremniji sudjelovati u opisanom ponašanju.

Naši rezultati ukazuju na zaključak kako se radno ponašanje zaposlenika javnog i privatnog sektora razlikuje samo u čestini sudjelovanja u NOP-u, no taj nalaz možemo pripisati razlici u dobi zaposlenika. Sektor rada samostalno ne utječe niti na jedno od proučavanih radnih ponašanja. Ipak, kada pričamo o usporedbi efikasnosti sektora i njihovih zaposlenika, treba imati na umu da ovi rezultati ne odgovaraju na taj problem. Također, korisno bi bilo naše pretpostavke provjeriti i na razinama faceta radnih ponašanja. Osobito to vrijedi za višedimenzionalne konstrukte, OOP i NOP.



Iako veći dio postavljenih hipoteza u ovom radu nije potvrđen, bitno je spomenuti kako smo ih, u nedostatku jasnog teorijskog modela, uglavnom temeljili na empirijskim nalazima prijašnjih istraživanja te nalazima koji su se temeljili na bivarijantnim povezanostima. Većina istraživanja razlika među sektorima nije kontrolirala ostale relevantne utjecaje, najčešće zbog malih uzoraka (Boyne, 2002), a razna istraživanja ukazuju kako dob, rod, razina obrazovanja imaju podjednako, za neke kriterije i više utjecaja od pripadnosti sektoru rada (npr. Buelens i Von den Broeck, 2007). Naši rezultati djelomično odstupaju od očekivanih i ako gledamo samo korelacijske rezultate. Mogući razlozi za nepodudaranje su i činjenica da su neki autori istraživanja međusektorskih razlika uključili u uzorak samo zaposlenike istog zanimanja (npr. Lyons i sur., 2006), što dodatno pridonosi nekonzistentnim rezultatima u literaturi, a korištene su i različite mjerne ljestvice te operacionalizacije istih konstrukata. Također, priroda javnog i privatnog sektora te njihov međudnos jedinstveni su za svaki nacionalni kontekst što čini usporedbu zaključka različitih uzoraka otežanom. Iz navedenog proizlazi kako vrijednost ovog rada počiva na rijetko planiranoj parcijalizaciji utjecaja sektora na radne stavove i ponašanja te činjenici da je jedno od malobrojnih istraživanja provedenih na hrvatskom uzorku na ovu temu.

#### *Metodološka ograničenja istraživanja*

Osnovni problem ovog istraživanja je to što smo koristili prigodan uzorak sudionika za koji ne znamo koliko dobro reprezentira javni odnosno privatni sektor. Moguće je da se osobe koje su pristale sudjelovati sustavno razlikuju prema nekim mjerenim stavovima ili ponašanjima od onih koji nisu pristali na sudjelovanje u istraživanju. Potencijalno smanjenje varijabiliteta u nekoj od korištenih varijabli moglo je posljedično dovesti do umanjenih korelacija te odbacivanja neke od naših hipoteza. Također, ovim načinom dominantno su u istraživanju obuhvaćene osobe koje rade u istoj regiji. Takav uzorak, unatoč većem broju sudionika, ograničava mogućnost generalizacije zaključaka na opću populaciju te bi iste valjalo provjeriti na reprezentativnom uzorku i čitavoj RH. Samoprocjene su u ovom radu uzete kao mjera radnog ponašanja obzirom da smo htjeli obuhvatiti diskretna ponašanja koja nisu uvijek opažljiva vanjskim promatračima, a čije su procjene često pod utjecajem halo efekta (Dalal, 2005). Ipak, treba uzeti u obzir njihove nedostatke, u prvom redu mogućnost socijalno poželjnog odgovaranja, koje je moglo biti naglašeno, posebice jer su sudionici ispunjavali bateriju

testova uz osobu koju poznaju. Djelomično ograničenje ovog istraživanja jest i upotreba dihotomne podjele na javni i privatni sektor radi velike heterogenosti unutar kategorija. Još su Steinhaus i Perry (1996) zaključili kako je kategorizacija prema vrsti industrije praktičnija, radi podjele uzorka u homogenije skupine čiji su članovi sličnijih karakteristika te pod istovrsnim utjecajem ekonomije i tržišta rada, te informativnija u smislu objašnjenja dodatnog dijela varijance njihovog kriterija.

#### *Preporuke za buduća istraživanja i praktične implikacije*

Naši rezultati ukazuju na slabiju važnost sektora rada na stavove prema radu i radna ponašanja zaposlenika nego što smo to pretpostavili. Ipak, ovim smo radom pokušali pokriti širi spektar konstrukata koji bi mogli biti značajni za razumijevanje utjecaja sektora na zaposlenike te njihovih potencijalnih razlika. Buduća istraživanja mogu se usmjeriti na pojedinačne kriterije te provjeriti utječe li pripadnost sektoru na njegove pojedinačne facete, što je bio slučaj s nekim od prijašnjih istraživanja (iako ona nisu kontrolirala utjecaj drugih individualnih karakteristika). Daljnja istraživanja slobodna su uključiti i koncept motivacije za javnu službu, zanimljivo interdisciplinarno područje na granici psihologije i upravne znanosti te ispitati njezinu prevalenciju na ovom prostoru, postojanje razlika među sektorima i industrijama te ulogu u radnim procesima. Također, potrebno je uključiti i ostale motivacijske faktore, radne vrijednosti te osobine ličnosti u daljnja proučavanja razlika.

Praktično bi bilo u idućim radovima i podijeliti heterogeni uzorak javnog sektora na smislene, homogene grupe. Veće skupine u javnim organizacijama čine zaposlenici u odgoju i obrazovanju, zdravstveni radnici, policijski službenici te zaposlenici u državnoj i lokalnim samoupravama. Možemo pretpostaviti kako se i ove skupine zaposlenika razlikuju na širokoj paleti demografskih, motivacijskih i bihevioralnih varijabli, ali i radnim i organizacijskim izazovima s kojima se susreću. Iz perspektive privatnog sektora, smisljena bi bila podjela ovisno o tome je li organizaciju u domaćem ili stranom vlasništvu.

Demografska varijabla koja najviše razlikuje zaposlene u javnom i privatnom sektoru jest dob zaposlenika, oni u javnom značajno su stariji od zaposlenika u privatnom sektoru ( $M = 43.1$ ;  $SD = 11.14$  naspram  $M = 34.6$ ;  $SD = 11.40$ ). Viša dob u javnom sektoru podrazumijeva i skorije veće potrebe zapošljavanja. I ranije su neki autori naglašavali

kako slijedi izmjena radne snage u javnom sektoru radi odlazaka sve većeg broja zaposlenika u mirovine (npr. Lewis i Frank, 2002) uz istovremeno smanjenje preferencija za rad u tom sektoru. Danas kad su karijerni putevi dinamičniji nego ikad, empirijski potvrđena istaknuta prednost javnog sektora, sigurnost posla, potencijalno dodatno gubi na privlačnosti, posebice među mladim osobama koje dolaze na tržište rada. Naglašene potrebe regrutacije i selekcije novog, mlađeg kadra dijelu organizacija javnog sektora predstavlja izazov, međutim širenje spoznaja o specifičnim prednostima i manama može im olakšati savladavanje očekivanih prepreka. Na temelju ovog istraživanja možemo zaključiti kako javne organizacije ne pružaju dovoljno podrške svojim zaposlenicima zbog čega mogu biti manje konkurentne privatnim tvrtkama pri regrutaciji novih zaposlenika. Neki od načina na koje javne organizacije mogu iskazati brigu i poštovanje svojim zaposlenicima te utjecati na razine POP-a, čak i ukoliko su ekonomski ograničene činiti to financijskim poticajima, jesu ulaganje u bolje odnose s nadređenima, timsku koheziju, kvalitetnije procese zapošljavanja, uvođenja u posao (*eng. onboardinga*) i razvoja zaposlenika te općenito, visokom razinom proceduralne pravednosti.

## **ZAKLJUČAK**

U ovom istraživanju ispitane su razlike u nekim stavovima prema radu i radnim ponašanjima između zaposlenika javnog i privatnog sektora. Od stavova prema radu uključili smo percipiran prekršaj PU, POP te zadovoljstvo poslom, a od ponašanja uspješnost u RZ, OOP te NOP. Konkretno, zanimalo nas je hoće li pripadnost sektoru imati utjecaja na spomenute stavove i ponašanja uz kontrolu roda, dobi, razine obrazovanja te veličine organizacije. Korelacijska analiza pokazala je da zaposleni u javnom sektoru doživljavaju više prekršaja PU, manju izraženost POP-a te, obrnuto od očekivanog, veće zadovoljstvo poslom u odnosu na zaposlenike privatnog sektora. Regresijskom analizom, uz kontrolu roda, dobi, obrazovanja i veličine organizacije, utvrdili smo da je radni sektor značajan prediktor samo za POP, dok se ostale razlike utvrđene korelacijama mogu objasniti drugim varijablama. Što se tiče radnog ponašanja, očekivanu podjednaku uspješnost u zadatku potvrdili smo korelacijskom, kasnije i regresijskom analizom. NOP je češće u privatnom sektoru, međutim regresijskom analizom pokazalo se da se efekt sektora gubi kada kontroliramo za sociodemografske varijable. Pretpostavka o višim razinama OOP-a nije potvrđena ni korelacijama, kao ni kasnijom regresijskom analizom.

## LITERATURA

- Ahmed, I., Nawaz, M. M., Ali, G., i Islam, T. (2015). Perceived organizational support and its outcomes: A meta-analysis of latest available literature. *Management Research Review*, 38(6), 627–639.
- Appelbaum, S. H., Shapiro, B. T., i Molson, J. (2006). Diagnosis and remedies for deviant workplace behaviors. *Journal of American Academy of Business*, 9(2), 14-20.
- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. Dorsey.
- Aselage, J., i Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(5), 491-509.
- Baarspul, H. C., i Wilderom, C. P. (2011). Do employees behave differently in public-vs private-sector organizations? A state-of-the-art review. *Public management review*, 13(7), 967-1002.
- Bakotić, D., i Bušić, J. (2014). Organizacijska predanost zaposlenika u hrvatskim poduzećima: privatni sektor vs. javni sektor. *Ekonomski pregled*, 65(3), 222-240.
- Balchin, J., i Wooden, M. (1995). Absence penalties and work attendance. *Australian Economic Review*, 28(4), 43-58.
- Bejaković, P., Vukšić, G., i Bratić, V. (2011). Veličina javnog sektora u Hrvatskoj. *Hrvatska i komparativna javna uprava*, 11(1), 99-125.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bolino, M. C., i Turnley, W. H. (2003). Going the extra mile: Cultivating and managing employee citizenship behavior. *Academy of Management Executive*, 17(3), 60-71.
- Borman, W. C., i Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human performance*, 10(2), 99-109.
- Bourantas, D., i Papalexandris, N. (1999). Personality traits discriminating between employees in public- and in private-sector organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 10(5), 858–869.

- Boyne, G. A. (2002). Public and private management: what's the difference?. *Journal of management studies*, 39(1), 97-122.
- Brewer, G. A., i Brewer Jr, G. A. (2011). Parsing public/private differences in work motivation and performance: An experimental study. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(3), 347-362.
- Buchanan, B. (1974). Government managers, business executives and organizational commitment . *Public Administration Review* 34(4), 339-47.
- Buchanan J. M., i Tullock, G. (1965). *The Calculus of Consent Logical Foundations of Constitutional Democracy*. University of Michigan Press.
- Buelens, M., i Van den Broeck, H. (2007). An analysis of differences in work motivation between public and private sector organizations. *Public administration review*, 67(1), 65-74.
- Clark, A., Oswald, A., i Warr, P. (1996). Is job satisfaction U-shaped in age?. *Journal of occupational and organizational psychology*, 69(1), 57-81.
- Coyle-Shapiro, J., i Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey. *Journal of management studies*, 37(7), 903-930.
- Dalal, R. S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of applied psychology*, 90(6), 1241.
- Dautović, M. i Galić, Z. (2016). Generational differences in psychological contract content and reactions to psychological contract breach in the transition context: a study of Croatian employees. *Primenjena psihologija*, 9(4), 395-412.
- Do Monte, P. A. (2017). Public versus private sector: Do workers' behave differently?. *Economia*, 18(2), 229-243.
- Državni zavod za statistiku (2022). Zaposlenost – Pregled za Republiku Hrvatsku. Zagreb: Državni zavod za statistiku.

- Edwards, B. D., Bell, S. T., Arthur, Jr., W., i Decuir, A. D. (2008). Relationships between Facets of Job Satisfaction and Task and Contextual Performance. *Applied Psychology*, 57(3), 441–465.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., i Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 86(1), 42.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. i Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Eisenberger, R., Rhoades Shanock, L., i Wen, X. (2020). Perceived organizational support: Why caring about employees counts. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 101-124.
- Fasolo, P. M. (1995). Procedural justice and perceived organizational support: Hypothesized effects on job performance. U: R. Cropanzano i K.M. Kacmar (Ur.), *Organizational politics, justice, and support: Managing social climate at work* (str. 185 - 195). Westport, CT: Quorum Press.
- Ford, M. T., Wang, Y., Jin, J., i Eisenberger, R. (2018). Chronic and episodic anger and gratitude toward the organization: Relationships with organizational and supervisor supportiveness and extrarole behavior. *Journal of occupational health psychology*, 23(2), 175.
- Fox, S., Spector, P. E., Goh, A., Bruursema, K., i Kessler, S. R. (2012). The deviant citizen: Measuring potential positive relations between counterproductive work behaviour and organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(1), 199-220.
- Frank, S. A., i Lewis, G. B. (2004). Government employees: working hard or hardly working?. *The American Review of Public Administration*, 34(1), 36-51.
- Galić, Z., Tonković Grabovac, Gotvald, I., i Jerneić, Ž. (2016). When Employers Betray: A Study of Psychological Contract Breach Among Croatian Employees. *Zagreb International Review of Economics and Business*, 19(1), 59–70.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American sociological review*, 161-178.

- Hackman, J.R., i Oldham, G.R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Harrison, D. A., Newman, D. A., i Roth, P. L. (2006). How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management journal*, 49(2), 305-325.
- Iaffaldano, M. T., i Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 97(2), 251.
- Ichino, A., i Riphahn, R. T. (2004). Absenteeism and employment protection: three case studies. *Swedish economic policy review*, 11, 95-114.
- Ingrams, A. (2020). Organizational citizenship behavior in the public and private sectors: A multilevel test of public service motivation and traditional antecedents. *Review of Public Personnel Administration*, 40(2), 222-244.
- Janssens, M., Sels, L., i Van den Brande, I. (2003). Multiple types of psychological contracts: A six-cluster solution. *Human Relations*, 56(11), 1349-1378.
- Jordan, M. H., Lindsay, D. R., i Schraeder, M. (2012). An examination of salient, non-monetary, factors influencing performance in public sector organizations: A conceptual model. *Public Personnel Management*, 41(4), 661-684.
- Judge, T. A., Scott, B. A., i Ilies, R. (2006). Hostility, job attitudes, and workplace deviance: test of a multilevel model. *Journal of Applied psychology*, 91(1), 126.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., i Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological bulletin*, 127(3), 376.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral science*, 9(2), 131-146.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford Press.
- Konovsky, M. A., i Organ, D. W. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of organizational behavior*, 17(3), 253-266.

- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., i Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of management*, 43(6), 1854-1884.
- LePine, J. A., Erez, A., i Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52–65.
- Locke, E.A. (1976). *The nature causes and causes of job satisfaction*, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Lyons, S. T., Duxbury, L. E., i Higgins, C. A. (2006). A comparison of the values and commitment of private sector, public sector, and parapublic sector employees. *Public administration review*, 66(4), 605-618.
- Maslić Seršić, D., Šverko, B., i Galić, Z. (2005). Radne vrijednosti i stavovi prema poslu u Hrvatskoj: Što se promijenilo u odnosu na devedesete?. *Društvena istraživanja: časopis za opća društvena pitanja*, 14, 1039-1054.
- Morrison, E. W., i Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of management Review*, 22(1), 226-256.
- Mount, M., Ilies, R., i Johnson, E. (2006). Relationship of personality traits and counterproductive work behaviors: The mediating effects of job satisfaction. *Personnel psychology*, 59(3), 591-622.
- Ng, T. W., i Feldman, D. C. (2009). Re-examining the relationship between age and voluntary turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 283-294.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. San Francisco: New Lexington Press.
- Organ, D. W., i Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel psychology*, 48(4), 775-802.



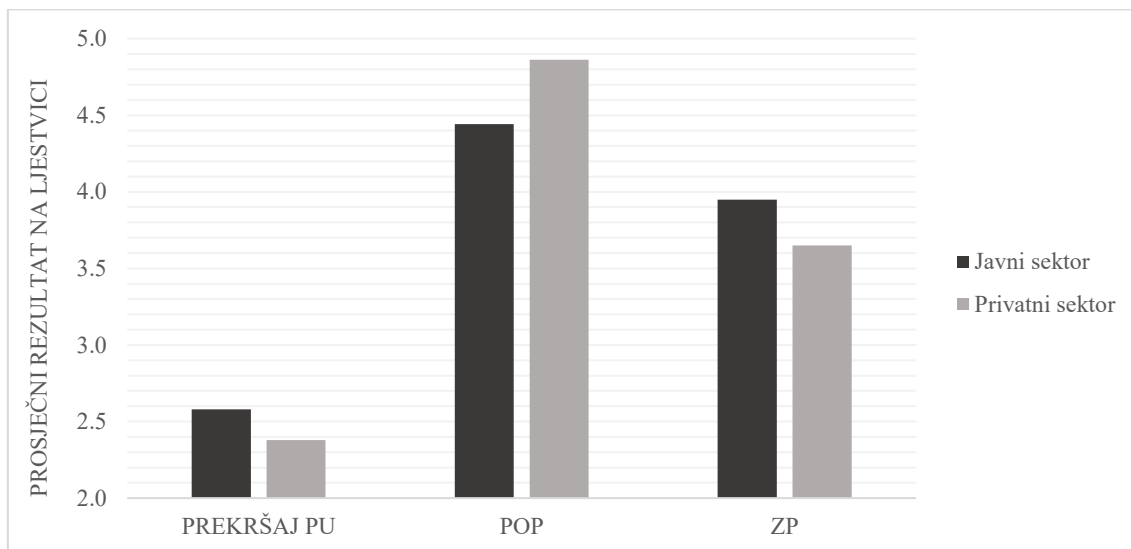
- Penezić, Z., Rak, I., i Slišković, A. (2013). Odgovorno organizacijsko ponašanje: provjera konstrukta na hrvatskom uzorku. *Društvena istraživanja: časopis za opća društvena pitanja*, 22(1), 121-141.
- Perry, J. L., i Rainey, H. G. (1988). The public-private distinction in organization theory: A critique and research strategy. *Academy of management review*, 13(2), 182-201.
- Perry, J. L., i Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public administration review*, 367-373.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., i Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 26(3), 513-563.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., i Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122–141.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., i Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5).
- Rainey, H. G. (1983). Public agencies and private firms: Incentive structures, goals, and individual roles. *Administration i Society*, 15(2), 207-242.
- Rainey, H. G., i Bozeman, B. (2000). Comparing public and private organizations: Empirical research and the power of the a priori. *Journal of public administration research and theory*, 10(2), 447-470.
- Rhoades, L., i Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698.
- Robinson, S. L., i Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of management journal*, 38(2), 555-572.
- Rotundo, M., i Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66–80.

- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee responsibilities and rights journal*, 2(2), 121-139.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage publications.
- Sackett, P. R., Berry, C. M., Wiemann, S. A., i Laczó, R. M. (2006). Citizenship and counterproductive behavior: Clarifying relations between the two domains. *Human performance*, 19(4), 441-464.
- Sharma, J. P., Bajpai, N., i Holani, U. (2011). Organizational citizenship behavior in public and private sector and its impact on job satisfaction: A comparative study in Indian perspective. *International Journal of Business and Management*, 6(1), 67.
- Smith, C. A. O. D. W. N. J. P., Organ, D. W., i Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of applied psychology*, 68(4), 653.
- Steinhaus, C. S., i Perry, J. L. (1996). Organizational commitment: Does sector matter?. *Public Productivity & Management Review*, 278-288.
- Szostek, D. (2018). Counterproductive work behavior. Comparison of the public and private sector. *Journal of Positive Management*, 9(1), 3-17.
- Thompson, J. A. i Bunderson, J. S. (2003). Violations of principle: Ideological currency in the psychological contract. *Academy of Management Review*, 28(4), 571-586.
- Van Scotter, J. R. (2000). Relationships of task performance and contextual performance with turnover, job satisfaction, and affective commitment. *Human resource management review*, 10(1), 79-95.
- Wayne S. J., Shore L. M., Bommer, W. H., i Tetrick, L. E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader–member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 87, 590–598.
- Willem, A., De Vos, A., i Buelens, M. (2010). Comparing Private and Public Sector Employees' Psychological Contracts: Do they attach equal importance to generic work aspects?. *Public management review*, 12(2), 275-302.

- Willems, I., Janvier, R., i Henderickx, E. (2004, September). The unique nature of psychological contracts in the public sector: An exploration. In *EGPA Annual Conference, Ljubljana (Slovenia)*.
- Williams, L. J., i Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, 17(3), 601-617.
- Zhao, H. A. O., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., i Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis. *Personnel psychology*, 60(3), 647-680.

## PRILOZI

Prilog A. Grafički prikaz aritmetičkih sredina stavova prema radu zaposlenika javnog i privatnog sektora (N=318)



Prilog B. Grafički prikaz aritmetičkih sredina radnih ponašanja zaposlenika javnog i privatnog sektora (N=318)

