

Danica Bakotić*
Josip Bušić**

UDK 658.114:331.101.3(497.5
JEL Classification L330, M14
Pregledni članak

ORGANIZACIJSKA PREDANOST ZAPOSLENIKA U HRVATSKIM PODUZEĆIMA: PRIVATNI SEKTOR VS. JAVNI SEKTOR

Ovaj rad usmjeren je na analizu organizacijske predanosti zaposlenika privatnog i javnog sektora. Empirijsko istraživanje provedeno je putem anketnog upitnika na jednom poduzeću iz privatnog sektora i jednom iz javnog sektora. Rezultati istraživanja ukazuju na postojanje statistički značajne razlike u ukupnoj organizacijskog predanosti između zaposlenika javnog i privatnog sektora, a također i na postojanje statistički značajnih razlika po svakoj komponenti organizacijske predanosti (afektivna, kontinuirana, normativna). Konkretno, utvrđeno je da zaposlenici javnog sektora imaju izraženiju organizacijsku predanost u odnosu na zaposlenike privatnog sektora. Nadalje, i sve komponente organizacijske predanosti izraženije su kod zaposlenika javnog sektora. Dakle, može se utvrditi da su zaposlenici javnog sektora više emocionalno privrženi organizaciji i vjeruju u njene sposobnosti u odnosu na zaposlenike privatnog sektora. Nadalje, zaposlenici javnog sektora imaju višu percipiranu ekonomsku vrijednost ostanka u organizaciji u odnosu na odlazak iz nje te imaju izraženiji osjećaj obveze ostajanja unutar organizacije u odnosu na zaposlenike privatnog sektora. Iako se navedeni zaključci trebaju uzeti s određenom rezervom zbog objektivnih ograničenja ovog istraživanja, ipak vrijednost ovoga rada je u analizi, za hrvatske prilike, dosada nedovoljno istražene problematike, stoga je značajna podloga za buduća istraživanja.

Ključne riječi: organizacijska predanost, privatni sektor, javni sektor, Hrvatska

* D. Bakotić, doc. dr. sc., Ekonomski fakultet, Split. (E-mail: danicab@efst.hr).

** J. Bušić, mag. oec. (E-mail: busicjosip1@gmail.com).

Rad je primljen u uredništvo 1. 10. 2013., a prihvaćen je za objavu 28. 05. 2014.

1. Uvod

Brojna istraživanja bavila su se razlikama između zaposlenika privatnog i javnog sektora te su došla do vrlo interesantnih zaključaka. Naime, utvrđeno je da su vrijednosti poput iskrenosti, poštenja i pravednosti prisutnije kod zaposlenika javnog sektora, u odnosu na orijentiranost cilju i kontroli troškova koje su prisutnije kod zaposlenika u privatnom sektoru (Harmon i Mayer, 1986; Hood, 1991; Moe i Gilmour, 1995;). Houston, (2000); Karl i Sutton, (1998) su u svojim istraživanjima utvrdili da su zaposlenici privatnog sektora više fokusirani na status, prestiž, promociju, autonomnost, sadržajnost posla i mogućnost učenja novih stvari. U skladu s tim Jurkiewicz et al. (1998) ističu da zaposlenici javnog sektora manju važnost daju socijalnom statusu te mogućnostima napredovanja u usporedbi sa zaposlenicima privatnog sektora. Neke druge studije ne pronalaze značajne razlike po pitanju autonomnosti, sadržajnosti posla i mogućnosti učenja novih stvari kod zaposlenika ova dva sektora (Gabris i Simo, 1995). Financijsko nagrađivanje jači je poticaj zaposlenicima u privatnom sektoru (Karl i Sutton, 1998), dok zaposlenici u javnom sektoru više drže do nematerijalnih poticaja (Burgess i Ratto 2003). Rainey et al. (1976) su proučili desetke studija koje su se bavile usporedbom javnog i privatnog sektora i zaključili da razlike postoje u brojnim područjima, kao što su upravljanje, motivacija, ciljevi i planiranje.

S obzirom da razlike između zaposlenika privatnog i javnog sektora po pitanju različitih faktora temeljem brojnih istraživanja nedvojbeno postoje, istraživanje ovoga rada usmjereno je na utvrđivanje razlika u organizacijskoj predanosti zaposlenika privatnog i javnog sektora. Naime, organizacijska predanost uključuje vjernost prema organizaciji i identifikaciju s njom. Ona je zapravo psihološko stanje koje karakterizira zaposlenikov odnos s organizacijom i utječe na njegovu odluku da nastavi ili prekine članstvo u organizaciji. S obzirom na različite razlike između privatnog i javnog sektora, značajno je utvrditi postoje li razlike u organizacijskoj predanosti zaposlenika ova dva sektora. Stoga se ciljevi ovoga rada odnose na analizu ukupne organizacijske predanosti zaposlenika ova dva sektora, analizu pojedinih komponenti organizacijske predanosti zaposlenika ovih sektora, i analizu razlika u organizacijskoj predanosti zaposlenika u ovim sektorima.

2. Teorijski aspekti istraživanja

2.1. *Pojmovno određenje organizacijske predanosti*

Iako je organizacijska predanost vrlo čest predmet različitih istraživanja, još uvijek nije u potpunosti jasno pravo značenje samog pojma organizacijske preda-

nosti, kamo je ona usmjerena, kako se može razviti i kako utječe na ponašanje. Nejasnoće se javljaju zbog toga što se organizacijska predanost može pojaviti u različitim oblicima, uključujući predanost organizaciji, timu i vođama, profesiji, ciljevima i predanost karijeri. Sukladno tome razvile su se i mnoge različite definicije ovog pojma. Tako Mowday et al. (1974) organizacijsku predanost definiraju kao relativnu snagu identifikacije pojedinca s organizacijom i njegovu uključenost u njezin rad. Wiener (1982) smatra da je organizacijska predanost ukupnost normativnog pritiska na pojedinca da se ponaša u skladu s ciljevima i interesima organizacije. Po O'Reilly-u i Chatman-u (1986) organizacijska predanost je psihološka povezanost koju pojedinac osjeća prema organizaciji, a koja odražava njegov stupanj prihvaćanja organizacije. Nadalje, Meyer i Allen (1991) ističu da je organizacijska predanost psihološko stanje koje veže pojedinca s organizacijom, dok Mathieu i Zajac (1990) smatraju da je to obveza koja veže pojedinca uz organizaciju.

Bez obzira na razne definicije organizacijske predanosti, općenito se može reći, da se predani zaposlenici ponose time što su članovi organizacije, vjeruju u njezine ciljeve i vrijednosti, zbog toga pokazuju veću razinu učinkovitosti i takvi će zaposlenici manje zaostajati na poslu i biti produktivniji. Predani zaposlenici će ostati lojalni te će optimalnim obavljanjem radnih zadataka indirektno doprinijeti lojalnosti potrošača. Posljedično će se, temeljem lojalnosti potrošača i rasta profitabilnosti, ostvariti napredak u poslovanju. Organizacijska predanost mora biti dvosmjerna, tj., ne samo od strane zaposlenika prema organizaciji već i obrnuto. Organizacije moraju stvoriti radno okruženje koje će poticajno djelovati na stvaranje osjećaja predanosti potrebnog zaposlenicima (Cañizares i Guzmán, 2010).

Dakle, organizacijska predanost uključuje vjernost prema organizaciji i identifikaciju s njom. Povezana je s tri faktora: čvrsto uvjerenje i prihvaćanje organizacijskih ciljeva i vrijednosti, spremnost da se vrši znatan napor u ime organizacije, i jaka želja da zaposlenik što duže bude član organizacije (Mowday et al. 1974). Iz ovoga se dolazi do 3 komponente organizacijske predanosti: afektivna, kontinuirana, normativna (Meyer i Allen, 1991).

Afektivna predanost je definirana kao zaposlenikova emocionalna povezanost i identifikacija s organizacijom te sudjelovanje u ostvarivanju njezinih ciljeva. Ova predanost proizlazi iz ujednačenosti vrijednosti do kojih drži pojedinac i organizacija. Kao rezultat toga, moglo bi se reći da je prirodno za pojedinca da bude emocionalno povezan i da uživa biti član organizacije (O'Reilly i Chatman, 1986). Postoje određeni faktori koji mogu utjecati na zaposlenikovu emocionalnu povezanost s organizacijom. Neki od tih faktora su autonomnost, davanje važnih zadataka zaposleniku, osjećaj da organizacija pri donošenju odluka uvijek misli i na interes pojedinca te veći stupanj uključenosti u donošenje odluka.

Kontinuirana predanost je definirana kao želja zaposlenika da ostane član organizacije zbog osobnih ulaganja. Ta ulaganja odnose se na neprenosive investicije, kao što je uska poslovna povezanost sa suradnicima, ulaganje u karijeru, radne vještine specifične za određenu organizaciju, godine rada u organizaciji, uključenost u zajednicu gdje je zaposlenik živio i radio, te ostale beneficije koje će izgubiti ako ode iz organizacije.

Normativna predanost je izazvana osjećajem obveze zaposlenika da ostane u organizaciji. Razlog zbog kojeg se pojedinac ponaša u skladu s organizacijskim ciljevima i interesima je internalizirani normativni pritisak jer zaposlenik smatra da je to moralno i da je to jedini pravi način kako se može ponašati (Wiener, 1982, str. 421). Također, do normativne predanosti može doći kada organizacija pruža zaposleniku neke beneficije unaprijed; to može biti plaćanje školarine za fakultet ili pokrivanje troškova nekih tečajeva i sl. Zbog toga može doći do određene neravnoteže u odnosu između zaposlenika i organizacije, jer će zaposlenik osjećati obvezu i biti predan organizaciji dok god misli da taj dug nije vratio tj. odradio (Scholl 1981).

Dakle, zaposlenici s izraženom afektivnom organizacijskom predanosti iskreno žele dugoročno biti zaposleni u svojoj organizaciji. Kontinuirana predanost se javlja kod zaposlenika koji su predani najviše iz osobne potrebe (jer moraju), a oni s izraženom normativnom predanosti smatraju da je predanost ono što duguju organizaciji.

2.2. Osnovna obilježja privatnog i javnog sektora

Privatni sektor obuhvaća tvrtke koje su u vlasništvu privatnih pojedinaca, pa ih oni financiraju i pokreću. Cilj tvrtki u privatnom sektoru je profit. Ovaj sektor odgovoran je za alokaciju najvećeg dijela resursa unutar gospodarstva i u osnovi pokreće cijelo nacionalno gospodarstvo. Tvrtke u privatnom sektoru mogu biti male tvrtke, gdje je vlasnik samo jedna osoba, ili velike multinacionalne tvrtke koje posluju širom svijeta. S druge strane, javni sektor uključuje tijela središnje države, regionalna i lokalna tijela, javne tvrtke i javne financijske institucije. Javni sektor se financira iz državnog i/ili lokalnog i regionalnog proračuna.

Brojna istraživanja bavila su se razlikama između privatnog i javnog sektora. Murray (1975) je pokrenuo niz studija na ovu temu kada je u svom radu utvrdio da postoje odvojeni pristupi upravljanja u javnom u odnosu na privatni sektor, ali da se unatoč tome oba sektora suočavaju sa sličnim izazovima i ograničenjima. Nadalje, Nutt (2006) je utvrdio da menadžeri iz javnog sektora imaju drugačiji pristup odlučivanju, i da pristupaju riziku na drugačiji način u usporedbi s me-

nadžerima privatnog sektora. Glede angažiranosti na poslu Buchanan (1974) je utvrdio da menadžeri koji rade u javnom sektoru pokazuju manju razinu angažiranosti u odnosu na njihove kolege iz privatnog sektora. Mnoga istraživanja su naglasila da zaposlenike javnog sektora više motivira samoostvarenje, autonomija, priznanje, zanimljivost posla, i prilika da svakodnevno uče nove stvari od zaposlenika privatnog sektora (Houston, 2000; Karl i Sutton, 1998). Jurkiewics et al. (1998) smatraju da zaposlenici javnog sektora veću važnost daju raznovrsnosti posla i prilici da uče nove stvari, što utječe na njihov snažniji osjećaj ispunjenošću poslom u usporedbi s kolegama iz privatnog sektora. Kada je riječ o socijalnim odnosima, Khojasteh (1993) je utvrdio da su zaposlenici javnog sektora manje zadovoljni međuljudskim odnosima u svojim organizacijama, dok su Gabris i Simo (1995) utvrdili da nema bitne razlike između ova dva sektora glede potrebe za pripadnošću. Kada se analizira zadovoljstvo na radu u kontekstu razlika između privatnog i javnog sektora, Buchanan (1974) zaključuje da menadžeri iz privatnog sektora pokazuju veću razinu zadovoljstva poslom. Mnoga istraživanja bavila su se razlikama između javnog i privatnog sektora s obzirom na percepciju financijskih nagrada pa tako neka istraživanja dokazuju da su zaposlenici javnog sektora manje motivirani financijskim nagradama od zaposlenika privatnog sektora (Karl i Sutton, 1998). Wittmer (1991) te Burgess i Ratto (2003) su utvrdili da osobe koje se odlučuju za rad u javnom sektoru imaju u samom početku želju za drugačijom vrstom nagrađivanja od onih koji odlaze raditi u privatni sektor. S druge strane, Lyons et al. (2006) tvrde da zaposlenici privatnog i javnog sektora ne vrednuju plaću na posebno različit način.

2.3. Rezultati dosadašnjih istraživanja organizacijske predanosti u privatnom i javnom sektoru

Što se tiče istraživanja koja su se bavila analizom organizacijske predanosti u privatnom i javnom sektoru, analiza literature pokazuje da su ta istraživanja izrazito brojna i uglavnom daju nekonzistentne rezultate.

Smith i Nock (1980) zaključuju da među obrazovanim zaposlenicima veću razinu predanosti iskazuju zaposlenici privatnog sektora, dok među onima koji nemaju fakultetsko obrazovanje i rade teške fizičke poslove veću razinu predanosti iskazuju zaposlenici u javnom sektoru. Cacioppe i Mock (1984) su utvrdili da je općenito percepcija javnosti da su zaposlenici javnog sektora manje predani organizaciji i da su oni, u osnovi, više orijentirani na sigurnost koju im može pružiti posao u usporedbi sa zaposlenicima privatnog sektora.

O'Reilly i Chatman's (1986) su pronašli pozitivnu korelaciju između zaposlenika javnog sektora i držanja do organizacijskih vrijednosti, Perry i Steinhaus

(1996) u svom istraživanju došli su do zaključka da te razlike nema, a Lyons et al. (2006) otkrivaju kako do vrijednosti, bitnih organizaciji, više drže zaposlenici privatnog sektora. Nadalje, Balfour i Wechsler (1991) kod zaposlenika javnog sektora nisu utvrdili korelaciju sa spremnošću da obavljaju dodatni posao. Lio (1995, str. 241) tvrdi da u teškim vremenima mnogi javni djelatnici cijene relativno siguran posao u javnoj organizaciji, pa je to razlog zbog kojeg su oni više kontinuirano organizacijski predani.

Perry i Wise (1990) svrstavaju motive koji pokreću zaposlenike javnog sektora na predanost u tri grupe: racionalni - uključuju koncept kao što je sudjelovanje u oblikovanju organizacijske politike, predanost i identificiranje s programom organizacije, te zagovaranje privatnih interesa; normativni - uključuju želju da se služi javnom interesu, odanost svojoj službi i vladi kao cjelini, te socijalnu jednakost; afektivni - javljaju se kod zaposlenika javnog sektora i uključuju predanost prema programu organizacije zbog istinskog uvjerenja u njegovu društvenu važnost, te patriotsku dobronamjernost. Ako organizacija ispunjava sve navedene njihove potrebe, može se pretpostaviti da ovi zaposlenici mogu biti više altruistični i predani organizaciji u kojoj rade.

Balfour i Wechsler (1991) su zaključili da su zaposlenici u javnom sektoru motiviraniji, ali manje predani od zaposlenika u privatnom sektoru. Oni smatraju da je snaga povezanosti s organizacijom funkcija različitih iskustava, a efekti tih iskustava nemaju uvijek isti utjecaj na predanost zaposlenika tj. efekti su neusklađeni. Konkretno, zaključuju da zaposlenici javnog sektora imaju veću potrebu da služe zajednici, ali istodobno nemaju simpatije i manje su predani organizaciji u kojoj rade. Baarspul (2009), koji se nadovezuje na njihovo istraživanje, smatra da će zaposlenici javnog sektora osjećati veću predanost, samo ako njihova organizacija na koristan način služi zajednici.

Choudry (1989); Kline i Peters (1991) su među onim autorima koji nisu pronašli nikakvu značajnu razliku u pogledu organizacijske predanosti zaposlenika privatnog i javnog sektora, i također ne uočavaju razliku u samom ponašanju zaposlenika. Što se tiče nešto novijih istraživanja, tu su Buelens i van den Broeck (2007); Lyons et al., (2006) koji su zaključili da su zaposlenici privatnog sektora predaniji.

Dakle, na temelju brojnih istraživanja koja su se bavila analizom organizacijske predanosti u privatnom i javnom sektoru moguće je utvrditi da postoje razlike u razini predanosti između zaposlenika javnog i privatnog sektora. Isto tako, razlike se mogu očekivati između pojedinih komponenti organizacijske predanosti.

3. Empirijsko istraživanje organizacijske predanosti u hrvatskim poduzećima: privatni sektor vs. javni sektor

3.1. Metodološki aspekti istraživanja

Empirijsko istraživanje provelo se u Republici Hrvatskoj u jednom poduzeću iz privatnog sektora i jednom iz javnog sektora. Poduzeća u kojima se provelo istraživanje pripadaju istoj djelatnosti; po financijskim pokazateljima riječ je o uspješnim poduzećima, a zaposlenici koji su anketirani rade na istim radnim mjestima. Ispitano je ukupno 60 zaposlenika, po 30 iz svakog poduzeća. U svrhu istraživanja koristio se anketni upitnik koji je bio u potpunosti anoniman. Sastojao se od 6 pitanja i 18 tvrdnji. Pitanja su se odnosila na opće podatke o zaposlenicima kao što su spol, dob, bračni status, obrazovanje i radni staž. Što se tiče 18 tvrdnji, koristile su se tvrdnje o organizacijskoj predanosti koje su razvili Meyer i Allen (1991). Za odgovore na tvrdnje koristila se Likertova skala stavova. Ispitanici su mogli izraziti stupanj svog slaganja ili neslaganja s ponuđenim tvrdnjama, od 1 do 5, gdje je 1 značilo „u potpunosti se ne slažem“, 2 je značilo „ne slažem se“, 3 je značilo „niti se slažem niti se ne slažem“, 4 je značilo „slažem se“, a 5 je značilo „u potpunosti se slažem“. Prikupljeni podaci su obrađeni u SPSS-u (Statistical Package for Social Sciences) korištenjem različitih metoda statističke analize.

3.2. Opći podaci o ispitanicima

U tablici 1. dani su podaci o općim karakteristikama uzorka, a to su spol, dob, bračni status, obrazovanje i radni staž u organizaciji.

Tablica 1.

OPĆE KARAKTERISTIKE UZORKA

		Ukupno		Privatni sektor		Javni sektor	
		Broj ispitanika	Postotak	Broj ispitanika	Postotak	Broj ispitanika	Postotak
Spol	Muško	26	43,3	14	46,7	12	40
	Žensko	34	56,7	16	53,3	18	60
	Ukupno	60	100	30	100	30	100
Dob	do 30 godina	21	35,0	10	33,33	11	36,67
	od 30 do 40 godina	21	35,0	12	40,00	9	30,00
	od 40 do 50 godina	16	26,7	8	26,67	8	26,67
	više od 50 godina	2	3,3	0	0,00	2	6,67
	Ukupno	60	100	30	100	30	100
Bračni status	Neoženjen/neudata	21	35,0	6	20	15	50
	Oženjen/udata ili, u neformalnom braku	33	55,0	20	66,67	13	43,33
	Razveden/razvedena	6	10,0	4	13,33	2	6,67
	Ukupno	60	100,0	30	100	30	100
Stupanj obrazovanja	SSS	21	35,0	10	33,33	11	36,67
	VŠS	19	31,7	12	40,00	7	23,33
	VSS	5	8,3	1	3,33	4	13,33
	Magistar i više	15	25,0	7	23,33	8	26,67
	Ukupno	60	100,0	30	100	30	100
Radni staž	do 5 godina	26	43,3	12	40	14	46,67
	5 do 10 godina	12	20,0	6	20	6	20
	10 do 20 godina	14	23,3	4	13,33	10	33,33
	više od 20 godina	8	13,3	8	26,67	0	0
	Ukupno	60	100,0	30	100	30	100

Iz tablice 1. vidljivo je da je od 60 ispitanika, 26 ili 43,3% muškog spola, a 34 ili 56,7% ženskog spola. U privatnom sektoru je 46,7% muškaraca i 53,3% žena, a u javnom sektoru je 40% muškaraca i 60% žena. Nadalje, vidljivo je da od ukupnog broja zaposlenika u uzorku, njih 21, odnosno 35%, spada u dobnu skupinu do

30 godina, u skupinu od 30 do 40 godina spada također 35% zaposlenika, 16 zaposlenika, odnosno 26,7%, je iz dobne skupine od 40 do 50 godina, a tek 2 ispitanika, odnosno 3,3%, imaju više od 50 godina. Važno je uočiti da je 70% zaposlenika mlađe od 40 godina. Nadalje, u privatnom sektoru ima najviše ispitanika u dobi od 30 do 40 godina, njih 12 tj. 40%, a nikoga nema u skupini s više od 50 godina. U javnom sektoru najviše ih je iz skupine mlađih od 30 godina, njih 11 tj. 36,67%, a tek 6,67% ih ima više od 50 godina. Vežano uz bračni status iz tablice 1., može se vidjeti da neoženjenih/neudatih zaposlenika ima 21 odnosno 35%. Najviše, njih 33, odnosno 55%, ih je oženjenih/udatih, ili su zajedno u neformalnom braku. Najmanje je razvedenih, njih 10%. U privatnom sektoru najviše je oženjenih/udatih ili su zajedno u neformalnom braku, njih 66,67%, a u javnom sektoru najviše ih je u kategoriji neoženjen/neudata i to 43,33% zaposlenika. Najviše zaposlenika ima SSS, njih 21, odnosno 35%. Zatim 31,7% ima VŠS, a VSS ima tek 5 zaposlenika tj. 8,3%. Titulu magistra i više ima 25% zaposlenika. U privatnom sektoru najviše zaposlenika, njih 40%, ima VŠS, a u javnom sektoru najviše zaposlenika ima SSS, njih 36,67%. Što se tiče radnog staža 26 zaposlenika ima do 5 godina radnog staža, i oni čine 43,3% zaposlenika. Od 5 do 10 godina radnog staža ima 12 zaposlenika, odnosno 20%. Od 10 do 20 godina staža ima 23,3% zaposlenika. Više od 20 godina staža ima 8 zaposlenika, odnosno njih 13,3%, i svi su iz privatnog sektora. U privatnom sektoru najveći broj zaposlenika ima do 5 godina radnog staža, njih 40%. Isto tako, u javnom sektoru najviše zaposlenika ima do 5 godina staža, njih 46,67%. Na temelju ovih općih karakteristika uzorka može se konstatirati da je distribucija uzorka reprezentativna, uz opasku da je riječ o malom uzorku pa se rezultati istraživanja moraju uzeti s određenom rezervom koja proizlazi iz ove činjenice.

3.3. Rezultati istraživanja: Analiza organizacijske predanosti

Analiza organizacijske predanosti će se prvo izvršiti deskriptivno, a nakon toga će se primijeniti odgovarajući testovi u cilju usporedbe ukupne organizacijske predanosti odnosno njenih pojedinih komponenti između privatnog i javnog sektora. Slijedom toga, u tablici 2. dani su podaci deskriptivne statistike o afektivnoj, kontinuiranoj i normativnoj predanosti ispitanika privatnog i javnog sektora.

Tablica 2.

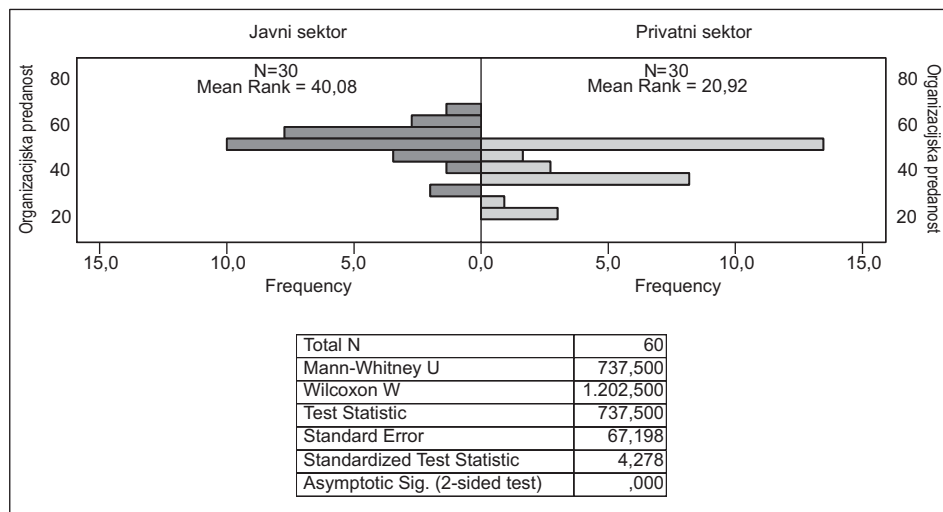
PODACI DESKRIPTIVNE STATISTIKE O AFEKTIVNOJ,
 KONTINUIRANOJ I NORMATIVNOJ PREDANOSTI

sektor		Ukupna organizacijska predanost	Afektivna predanost	Kontinuirana predanost	Normativna predanost
Privatni	Valid	30	30	30	30
	Mean	2,6969	2,6500	3,2056	2,2333
	Median	2,8067	2,6667	3,3333	2,2500
	Mode	3,17	2,67	3,67	2,50
	Std. Deviation	,52512	,37993	1,08780	,81603
Javni	Valid	30	30	30	30
	Mean	3,2522	3,1222	3,7389	2,8944
	Median	3,2233	3,1667	3,8333	3,0833
	Mode	3,39	3,17	3,83	3,17
	Std. Deviation	,41199	,57890	,69987	,54752

Iz tablice 2. se uočava da je razina organizacijske predanosti u promatranim poduzećima prilično loša. Naime, prosječne vrijednosti ukupne organizacijske predanosti kao i njenih pojedinih komponenti nalaze se u rasponu od 2,23 do 3,74 što (imajući na umu korištenu skalu od 5 stupnjeva), općenito ukazuje na loše stanje organizacijske predanosti u promatranim poduzećima. Ukupna organizacijska predanost veća je u slučaju zaposlenika javnog sektora, a također i sve komponente organizacijske predanosti značajnije su izražene kod zaposlenika ovog sektora. Nadalje, analizirajući pojedine komponente organizacijske predanosti, uočava se da je kod zaposlenika oba sektora najizraženija kontinuirana predanost, a najmanje izražena normativna predanost. Na temelju ovoga nameće se zaključak da je zaposlenicima trenutačno posao više stvar nužnosti nego želje, što i definira kontinuiranu predanost a što je i za očekivati s obzirom na stanje recesije u kojoj se hrvatsko tržište trenutno nalazi.

Analiza u nastavku odnosi se na utvrđivanje razlika između organizacijske predanosti i njenih pojedinih komponenti između zaposlenika privatnog i javnog sektora. U tu svrhu korišten je Mann-Whitney U test. Na slici 1. dan je Mann – Whitney U test putem kojeg su se testirale razlike u ukupnoj organizacijskoj predanosti između zaposlenika privatnog i javnog sektora.

Slika 1.

RANG PROSJEČNIH OCJENA PO ISPITANIKU IZ PRIVATNOG
I JAVNOG SEKTORA – UKUPNA PREDANOST

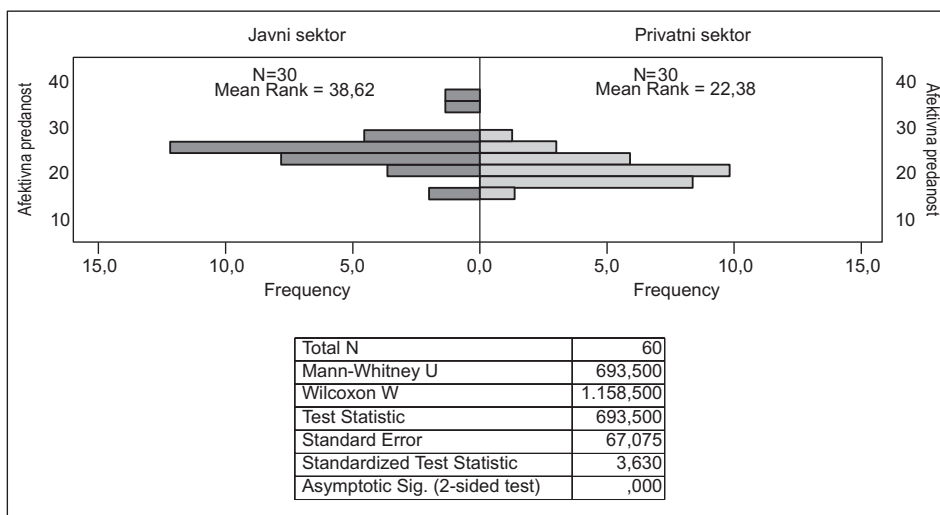
S obzirom da je empirijska signifikantnost testa $\alpha^* = 0,000$ manja od 5% zaključuje se da postoji statistički značajna razlika u rangovima glede ukupne organizacijske predanosti između zaposlenika privatnog i javnog sektora. Na temelju podataka prikazanih na slici 1. može se vidjeti da zaposlenici u privatnom sektoru imaju lošiji prosječni rang organizacijske predanosti (Mean rank = 20,92) u odnosu na zaposlenike u javnom sektoru (Mean rank = 40,08). Dakle, može se zaključiti da zaposlenici u javnom sektoru imaju izraženiju organizacijsku predanost u odnosu na zaposlenike privatnog sektora. Razlozi ovakvog rezultata provedenog testa mogu se naći u različitim faktorima. Prvenstveno je potrebno istaći da je u javnom sektoru u Hrvatskoj prisutan višak zaposlenika što može imati utjecaja na njihovu organizacijsku predanost jer je kod tih zaposlenika prisutna briga o održivosti zaposlenja koja može dovesti do povećanja njihove organizacijske predanosti. S druge strane, bez obzira na taj višak zaposlenika, u javnom sektoru u Hrvatskoj je već desetljećima prisutna značajna sigurnost zaposlenja. Čak i u trenutačnoj situaciji ozbiljne gospodarske krize, u kojoj značajan broj zaposlenika privatnog sektora svakodnevno ostaje bez posla, uočava se da se u javnom sektoru takvi slučajevi ipak ne događaju, što onda doprinosi dodatnom učvršćivanju organizacijske predanosti zaposlenika ovog sektora. Nadalje, jedan razlog veće organizacijske predanosti zaposlenika javnog sektora možda se krije i u karakteristikama uzorka. Naime, u promatranom uzorku, u slučaju javnog sektora, čak 50% zaposlenika

nije oženjeno/udato što također može biti jedan od faktora koji je utjecao na veću razinu organizacijske predanosti ovih zaposlenika. Međutim, u elaboraciji ovih rezultata svakako valja spomenuti da postoje i brojni interni i eksterni faktori koji su doprinijeli ovakvim rezultatima, a koji se odnose na karakteristike promatranih poduzeća, kao što su veličina, geografska lokacija, vrsta nagrađivanja zaposlenika, posebno stimulativnog nagrađivanja, stil menadžmenta, način postavljanja ciljeva i planiranje, analiza ostvarenja planova, stres, itd., a odnose se i na gospodarsku situaciju, konkurenciju i na tržištu rada i na tržištu proizvoda, zakonsku regulativu iz područja upravljanja ljudskim resursima, itd. Svi ovi faktori iako pojedinačno nisu analizirani u ovome radu mogu imati značajan utjecaj na organizacijsku predanost zaposlenika.

Kada je riječ o afektivnoj organizacijskoj predanosti i tu postoje razlike između zaposlenika privatnog i zaposlenika javnog sektora. Na slici 2. dan je Mann – Whitney U test putem kojeg su se testirale razlike u afektivnoj organizacijskoj predanosti između zaposlenika privatnog i javnog sektora.

Slika 2.

RANG PROSJEČNIH OCJENA PO ISPITANIKU IZ PRIVATNOG I JAVNOG SEKTORA - AFEKTIVNA PREDANOST



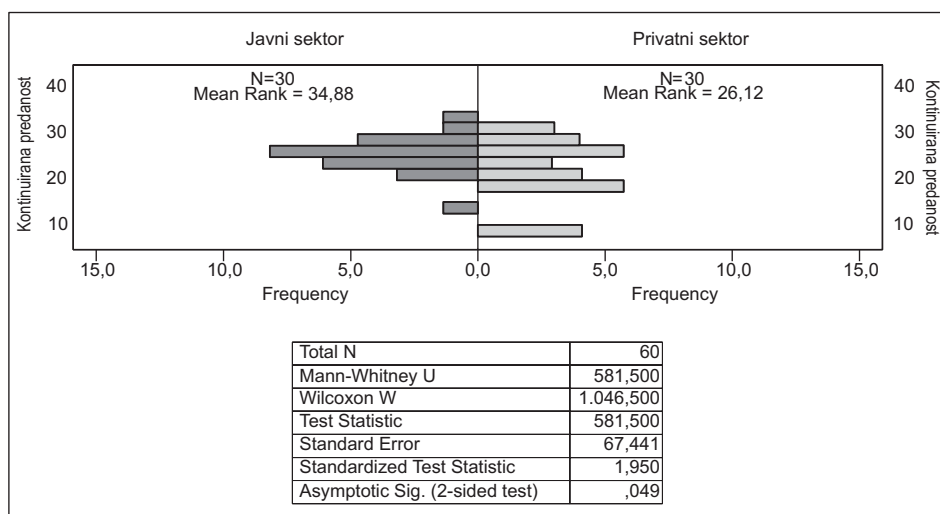
S obzirom da je empirijska signifikantnost testa $\alpha^* = 0,000$ manja od 5% zaključuje se da postoji statistički značajna razlika u rangovima u pogledu afektivne organizacijske predanosti između zaposlenika javnog i privatnog sektora. Iz slike

2. može se vidjeti da zaposlenici u privatnom sektoru imaju lošiji prosječni rang afektivne predanosti (Mean rank = 22,38) u odnosu na zaposlenike javnog sektora (Mean rank = 38,62). Dakle, može se zaključiti da zaposlenici u javnom sektoru imaju izraženiju afektivnu predanost tj. više su emocionalno privrženi organizaciji i vjeruju u njene sposobnosti u odnosu na zaposlenike privatnog sektora. Ovakvi rezultati za afektivnu predanost potpuno su neočekivani tj. suprotni teoriji i dosadašnjim istraživanjima. Isto tako, primjetno je da od svih komponenti predanosti, rezultati za afektivnu predanost najviše odstupaju od teorije i dosadašnjih istraživanja. Stoga bi se moglo zaključiti da u pogledu afektivne predanosti zaposlenika na hrvatskom tržištu rada očito postoje neke specifičnosti koje bi u daljnjim istraživanjima valjalo dodatno rasvijetliti. Međutim, za ovakav rezultat, može se navesti još jedan jako bitan faktor koji je vezan uz uzorak ovog istraživanja. Naime, anketirani zaposlenici privatnog sektora dolaze iz nekoliko različitih poslovnica, dok su svi zaposlenici javnog sektora iz iste poslovnice. Ova činjenica sigurno utječe na veću i manju razinu „obiteljske“ atmosfere na poslu koja ima značajan utjecaj na emocionalnu povezanost pojedinca s organizacijom. Očito je iz ovog razloga takva atmosfera prisutnija kod zaposlenika javnog sektora.

Mann – Whitney U test kojim su se testirale razlike u kontinuiranoj organizacijskoj predanosti između zaposlenika privatnog i javnog sektora dan je na slici 3.

Slika 3.

RANG PROSJEČNIH OCJENA PO ISPITANIKU IZ PRIVATNOG I JAVNOG SEKTORA - KONTINUIRANA PREDANOST

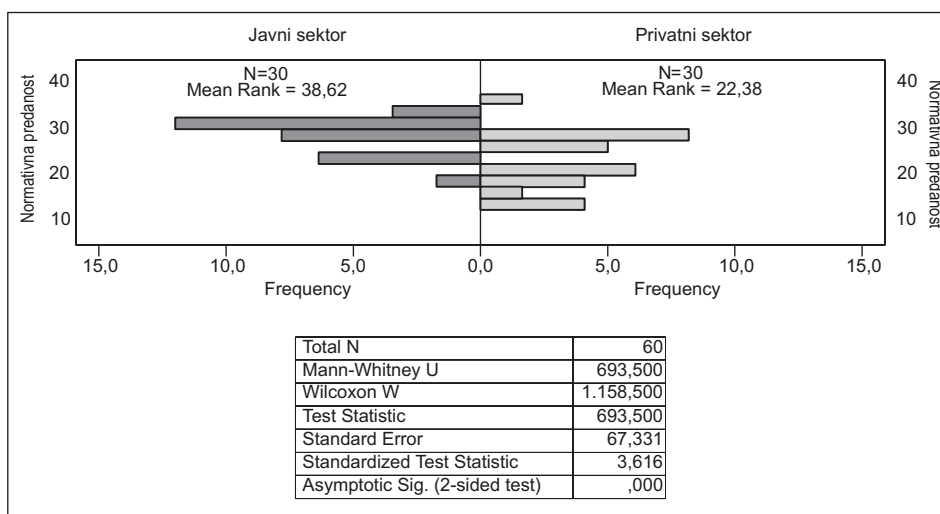


S obzirom da je empirijska signifikantnost $\alpha^* = 0,049$ manja od 5 % donosi se zaključak da postoji statistički značajna razlika u rangovima kontinuirane predanosti između zaposlenika u javnom i privatnom sektoru. Iz slike 3. se uočava da zaposlenici u privatnom sektoru imaju lošiji prosječni rang kontinuirane predanosti (Mean rank = 26,12) u odnosu na zaposlenike u javnom sektoru (Mean rank = 34,88). Dakle, može se zaključiti da zaposlenici javnog sektora imaju izraženiju kontinuiranu predanost tj. imaju višu percipiranu ekonomsku vrijednost ostanka u organizaciji u odnosu na odlazak iz nje, u usporedbi sa zaposlenicima privatnog sektora. Ovo se može objasniti posljedicama već spomenute gospodarske krize u Hrvatskoj, u kontekstu elaboracije onih rezultata istraživanja koji se odnose na ukupnu organizacijsku predanost, a pod utjecajem kojih zaposlenici privatnog sektora imaju ugroženo zaposlenje. Stoga, zaposlenici javnog sektora ne mogu percipirati ekonomsku vrijednost u odlasku iz organizacije u kojoj trenutno rade. Ovo upućuje da zaposlenici koji rade u javnom sektoru više drže do sigurnosti posla i dugoročnije razmišljaju po pitanju ostanka u organizaciji, a samim time svoj privatni život više vežu uz organizaciju, što obilježava kontinuiranu organizacijsku predanost.

I na kraju, kada je riječ o normativnoj organizacijskoj predanosti Mann – Whitney U test prikazan na slici 4. pokazuje postojanje razlika između zaposlenika privatnog i javnog sektora.

Slika 4.

RANG PROSJEČNIH OCJENA PO ISPITANIKU IZ PRIVATNOG I JAVNOG SEKTORA - NORMATIVNA PREDANOST



S obzirom da je empirijska signifikantnost testa $\alpha^* = 0,000$ manja od 5 % zaključuje se da postoji statistički značajna razlika u rangovima po pitanju normativne organizacijske predanosti između zaposlenika privatnog i javnog sektora. Iz slike 4. se uočava da zaposlenici u privatnom sektoru imaju lošiji prosječni rang normativne predanosti (Mean rank = 22,38) u odnosu na zaposlenike javnog sektora, čiji prosječni rang normativne predanosti iznosi 38,82. Dakle, može se zaključiti da zaposlenici u javnom sektoru imaju izraženiji osjećaj obveze ostajanja unutar organizacije iz moralnih ili etičkih razloga u odnosu na zaposlenike privatnog sektora. Prema ovome se može reći da zaposlenici javnog sektora u svom radu više drže do naučenih vrijednosti, i prenose ih u organizaciju više od kolega iz privatnog sektora. Ovakvi rezultati mogu biti vezani uz osjećaj dugovanja organizaciji zaposlenika javnog sektora koji su imali prilike koristiti određene beneficije kao što su plaćana školovanja ili usavršavanja.

4. Zaključak

Organizacijska predanost kao pojam nije sasvim jasno definirana, ali se zato sa sigurnošću može reći da je značajan faktor koji utječe na ponašanje zaposlenika, a samim time i na uspješnost poslovanja poduzeća. Stoga je danas u velikim korporacijama sve veći naglasak na organizacijskoj predanosti, pa joj se kao utjecajnom faktoru daje veća važnost od faktora zadovoljstva i lojalnosti zaposlenika. U Hrvatskoj, organizacijska predanost gotovo da nije ni istraživana, ali je zato u drugim zemljama, s većim tržištima i više velikih organizacija, česta tema istraživanja. Ne postoji jedinstveni model njezinog izračunavanja, ali je neupitna njezina multidimenzionalnost koja se uočava uspoređujući zaposlenike po pojedinoj komponenti organizacijske predanosti.

Usporedba zaposlenika javnog i privatnog sektora česta je tema mnogih radova, a rezultati istraživanja ovoga rada morali bi pomoći u rasvjetljavanju dileme koji su zaposlenici i po kojoj komponenti organizacijski predaniji. Dakle, istraživanjem ovoga rada je utvrđeno da su zaposlenici javnog sektora ukupno, i po svakoj komponenti (afektivnoj, kontinuiranoj, normativnoj) organizacijski predaniji od zaposlenika privatnog sektora. To znači da su u Hrvatskoj zaposlenici javnog sektora vjerniji svojoj organizaciji i više se s njom identificiraju u odnosu na zaposlenike privatnog sektora.

Ovakvi su rezultati, pogotovo po pitanju ukupne i afektivne organizacijske predanosti u suprotnosti s dosadašnjim istraživanjima što može upućivati na određene specifičnosti hrvatskog tržišta rada, a koje bi se u budućim istraživanjima mogle detaljnije istražiti. Međutim, razlozi ovih odstupanja mogu se nalaziti i u

specifičnostima poligona istraživanja koji se odnosi na samo dva hrvatska poduzeća, a vezano uz ovo i karakteristike uzorka mogu imati utjecaja na ovakve rezultate istraživanja. Nadalje, istraživanje je provedeno u periodu krize kada je sigurnost zaposlenja posebno u privatnom sektoru značajno ugrožena pa takvo stanje zasigurno ima određene reperkusije na organizacijsku predanost zaposlenika kako privatnog sektora tako i zaposlenika javnog sektora, koji onda svoje zaposlenje smatraju još vrijednijim što utječe na povećanje njihove organizacijske predanosti. Nadalje, razlozi ovakvih rezultata mogu se nalaziti u brojim internim i eksternim faktorima koji nisu uzeti u obzir prilikom ovog istraživanja, a koji mogu imati utjecaj na organizacijsku predanost zaposlenika, kao što su veličina poduzeća, vrsta nagrađivanja, stil menadžmenta, način postavljanja ciljeva i planiranje, analiza ostvarenja planova, stres, itd; zatim gospodarska situacija, konkurencija i na tržištu rada i na tržištu proizvoda, zakonska regulativa iz područja upravljanja ljudskim resursima, itd.

Vezano uz gore navedeno ističu se i ograničenja ovoga rada koja je važno percipirati u svrhu pravilne interpretacije rezultata. Dakle, ograničenja se odnose na mali uzorak, poligon istraživanja koji se odnosi samo na Hrvatsku, ispuštanje internih i eksternih faktora koji mogu utjecati na organizacijsku predanost zaposlenika. Međutim, vrijednost ovoga rada je svakako u analizi dosada nedovoljno istražene teme za hrvatske okvire pa može poslužiti kao smjernica za buduća istraživanja ove problematike koja bi mogla biti usmjerena i na analizu individualnih karakteristika zaposlenika kao determinanti organizacijske predanosti, kao i faktora vezanih uz politiku upravljanja ljudskim resursima koji također mogu utjecati na organizacijsku predanost zaposlenika.

LITERATURA

1. Baarspul, H. C. (2009). „Do Employees Behave Differently in Public- vs. Private - Sector Organizations?“ *A State-of-the-Art Review*. (<http://essay.utwente.nl/59903/>)
2. Balfour, D., Wechsler, B. (1991). „Commitment, performance, and productivity in public organizations“. *Public Productivity & Management Review*, 14: 355-367.
3. Buchanan, B., II. (1974). „Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations“. *Administrative Science Quarterly*, 19: 533-546.
4. Buelens, M., 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.

5. Burgess, S., Ratto, M. (2003). „The role of incentives in the public sector: Issues and evidence“. *Oxford Review of Economic Policy*, (19), 2: 285-300.
6. Cacioppe, R., Mock, P. (1984). „A comparison of the quality of work experience in government and private organizations“. *Human Relations*, 37: 923-940.
7. Cañizares, S. M., Guzmán, T. J. (2010). „Povezanost stupnja obrazovanja, predanosti tvrtki i zadovoljstva zaposlenika: analiza hotelskih kuća u Andaluziji“. *Acta turistica*, 22: 37-67.
8. Choudry, S. (1989). „Occupational level and job satisfaction: A comparative study of public and private sector organizations“. *Indian Journal of Applied Psychology*, (26), 2: 1-5.
9. Gabris, G. T., Simo, G. (1995). „Public sector motivation as an independent variable affecting career decisions“. *Public Personnel Management*, 24: 33-50.
10. Harmon, M., Mayer, R. (1986). *Organization theory for public administration*. Boston: Little Brown.
11. Hood, C. (1991). „A public management for all seasons?“ *Public Administration*, (69), 1: 3-19.
12. Houston, D. J. (2000). „Public Service Motivation: A Multivariate Test“. *Journal of Public Administration Research and Theory*, (10), 4: 713-727.
13. Jurkiewics, C. L., Massey, T. K., Brown, R. G. (1998). „Motivation in public and private organizations“. *Public Productivity & Management Review*, (21), 3: 230-250.
14. Karl, K. A., Sutton, C. L. (1998). „Job values in today’s workforce: A comparison of public and private sector employees“. *Public Personnel Management*, (27), 4: 515-527.
15. Kleine, C., Weißenberger, B. E. (2014). „Leadership impact on organisational commitment: The mediating role of management control systems choice“. *Journal of Management Control*, (24), 3: 241-266
16. Kline, C. J., Peters, L. H. (1991). „Behavioral commitment and tenure of new employees: A replication and extension“. *Academy of Management Journal*, 34: 194-204.
17. Lio, K. (1995). „Professional Orientation and Organizational Commitment among Public Employees: An Empirical Study of Detention Workers“, *Journal of Public Administration, Research and Theory*, 5: 46-231.
18. Lyons, S. T., Duxbury, L. E. Higgins, C. A. (2006). „A Comparison of the Values and Commitment of Private Sector, Public Sector, and Parapublic Sector Employees“. *Public Administration Review*, (6), 4: 605-618.

19. Mathieu, J. E., Zajac, D. (1990). „A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment“. *Psychological Bulletin*, 108: 171–194.
20. Meyer, J. P. Allen, N. J. (1991). „A three-component conceptualization of organizational commitment“. *Human Resource Management Review*, 1: 61-98.
21. Moe, C., Gilmour, R. (1995). „Rediscovering principles of public administration: The neglected foundation of public law“. *Public Administration Review*, (54), 2: 111-122.
22. Mowday, R. T., Porter, L. W., Dubin, R. (1974). „Unit performance, situational factors, and employee attitudes in spatially separated work units“. *Organizational Behavior and Human Performance*, 12: 231-248.
23. Murray, M. A. (1975). „Comparing Public and Private Management: An Exploratory Essay“. *Public Administration Review*, (35), 4: 364-371.
24. Nutt, P. C. (2006). „Comparing Public and Private Sector Decision-Making Practices“. *Journal of Public Administration Research and Theory*, (16), 2: 289-318.
25. O'Reilly III, C. Chatman, J. (1986). „Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior“. *Journal of Applied Psychology*, 71: 492-499.
26. Perry, J. L., Steinhaus, C. S. (1996). „Organizational Commitment: Does Sector Matter?“. *Public Productivity & Management Review* (19), 3:278-288.
27. Perry, J. L., Wise, L. R.(1990). „The Motivational Bases of Public Service“, *Public Administration Review*, (50), 3: 367-373.
28. Rainey, H. G., Backoff, R.W. Levine, C. H. (1976). „Comparing Public and Private Organizations“. *Public Administration Review*, (36), 2: 233-244.
29. Saeed, R., Nawaz Lodhi, R., Aslam, Z., Noor, N., Mahmood, Z., Ahmed, M. (2013). „Impact of job fulfillment and organizational commitment on employee faithfulness“. *World Applied Sciences Journal*, (26), 7: 945-949
30. Scholl, R. W. (1981). „Differentiating Commitment From Expectancy as a Motivating Force“. *Academy of Management Review* 6: 589-599.
31. Smith, M. P., Nock, S. L. (1980). „Social class and the quality of work life in public and private organisations“. *Journal of Social Issues*, (36), 4: 59-75.
32. Thanacoody, P. R., Newman, A., Fuchs, S. (2104). „Affective commitment and turnover intentions among healthcare professionals: the role of emotional exhaustion and disengagement“. *International Journal of Human Resource Management*, (25), 13: 1841-1857

33. Toga, R., Qwabe, N. P., Mjoli, T. Q. (2014). "The impact of age and gender diversity on organisational commitment". *Mediterranean Journal of Social Sciences*, (5), 1: 657-671.
34. Wiener, Y. (1982). „Commitment in Organizations: A Normative View“. *Academy of Management Review*, 7: 418-428.
35. Wittmer, D. (1991). „Serving the People or Serving for Pay: Reward Preferences among Government, Hybrid Sector, and Business Managers“. *Public Productivity & Management Review*, (14),4: 369-383.
36. Wiza, M., Hlanganipai, N. (2014). "The impact of leadership styles on employee organisational commitment in higher learning institutions". *Mediterranean Journal of Social Sciences*, (5), 4: 135-143.

ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN CROATIAN COMPANIES: PRIVATE vs. PUBLIC SECTOR

Summary

This paper focuses on the analysis of organizational commitment in the public vs. private sector. Empirical research was conducted in two companies - one from the private sector and one from the public sector. The results indicated that there were significant differences in the overall organizational commitment among employees in the public and private sector. Furthermore, statistically significant differences for each component of organizational commitment (affective, continuous and normative) also existed. In particular, it was found that public-sector employees had stronger organizational commitment compared to the employees in the private sector. Moreover, all the components of organizational commitment were more emphasized in the case of public sector employees. Thus, it could be stated that the employees in the public sector were more emotionally attached to the organization and believed more strongly in its abilities compared to the employees in the private sector. Also, public-sector employees perceived that staying in the organization was of higher economic value compared to leaving it. They also had a stronger sense of obligation compared to the employees in the private sector. Although the above conclusions should be taken with some reserve because of the objective limitations of this research, the value of this research, however, was to analyze an under-researched issue in the Croatian scenario. As such, this presents an relevant basis for future research.

Key words: organizational commitment, private sector, public sector, Croatia