

# Karakteristike zaposlenika javnog i privatnog sektora

**Paula Anušić**

Odsjek za psihologiju

Filozofski fakultet Sveučilišta u Zagrebu

ORCID: 0009-0005-0425-4168

## Sažetak

Javni sektor uključuje svakog subjekta koji se financira javnim sredstvima i u javnom je vlasništvu, dok je privatni sektor definiran kao svaki subjekt koji je privatno financiran i reguliran državnim zakonima. Istraživanja razlika tih dvaju sektora doprinijela su osiguravanju gospodarske ravnoteže i sveopće društvene dobrobiti. Dio istraživanja usmjerio se na usporedbu karakteristika zaposlenika javnog i privatnog sektora čime su opovrgnuti različiti stereotipi o zaposlenicima obaju sektora. U ovom se radu daje pregled istraživanja koja uspoređuju odanost organizaciji, zadovoljstvo poslom i motivaciju za rad zaposlenika javnog i privatnog sektora. Problem koji se javlja u takvim istraživanjima je, prije svega, nejasna podjela organizacija u javni ili privatni sektor. Različiti metodološki nedostaci (problem reprezentativnosti uzoraka, korištenje samoprocjenom kao načinom mjerenja, manjak longitudinalnih istraživanja) i oprečni rezultati istraživanja doveli su do teškoća u zaključivanju o stvarnim razlikama zaposlenika javnog i privatnog sektora. Konačno, u ovom su radu navedene smjernice za buduća istraživanja ovog područja.

**Ključne riječi:** javni sektor, karakteristike zaposlenika, motivacija za rad, odanost organizaciji, privatni sektor

## Uvod

Često se mogu čuti različiti stereotipi o zaposlenima u javnom sektoru. Oni uglavnom imaju negativnu konotaciju, primjerice, *lijeni birokrati* (Döring i Willems, 2023). Takvi stereotipi mogu obeshrabriti buduće zaposlenike prilikom zaposlenja u javnom sektoru, ali i demotivirati sadašnje. Poznato je kako je opći interes za zaposlenjem u državnim institucijama vrlo nizak (Dufault i sur., 2023). Takvi nalazi upućuju na izazove s kojima se javni sektor suočava po pitanju atraktivnosti te razmatraju strategije zapošljavanja u tom sektoru. No, stereotipi nisu vezani isključivo za državne službenike, već i za zaposlenike privatnog sektora. Štoviše, Posner i Schmidt (1982) navode da se unutar svakog sektora izražavaju negativni stereotipi o kolegama u drugom sektoru.

Driscoll i suradnici (1979) tvrde da zaposlenici obaju sektora smatraju kako je njihovim kolegama u drugom sektoru lakše izvršavati radne zadatke. No, da bismo bolje razumjeli stvarne razlike među zaposlenicima javnog i privatnog sektora, potrebno je objektivno, bez pristranosti, sagledati što je u pozadini opaženih razlika u njihovim karakteristikama.

Prije svega, važno je istaknuti kako postoji velik broj definicija i razlikovanja javnog i privatnog sektora. Jedno je od objašnjenja to da javni sektor uključuje svakog subjekta koji se financira javnim sredstvima te je u javnom vlasništvu, odnosno, pod kontrolom vladinih pravila i direktiva, dok je privatni sektor definiran kao svaki subjekt koji je privatno financiran i reguliran državnim zakonima (Baarspul i Wilderom, 2011).

Kada se uzmu u obzir istraživanja ovog područja, velik se broj njih usmjerio na značajne razlike u osnovnim, demografskim karakteristikama zaposlenika javnog i privatnog sektora. Na temelju anketnih odgovora, na uzorku od 4956 belgijskih zaposlenika, pokazuje se da veći postotak državnih službenika ima visoku stručnu spremu ili višu u odnosu na zaposlenike privatnog sektora (Willem i sur., 2010). Kada je u pitanju hrvatski javni i privatni sektor, Bagić i suradnici (2020) navode da se razlika u zastupljenosti visokoobrazovanih zaposlenika u pojedinom sektoru povećala u razdoblju od 2003. do 2017. godine tako da se udio zaposlenih sa sveučilišnim studijem povećao za 12.5% u javnom sektoru, a u privatnom tek za 6.1%. Maczulskij (2016) u studiji provedenoj na uzorku od 12 502 para blizanaca iz Finske utvrđuje pozitivnu povezanost visoko obrazovanih pojedinaca s izborom rada u javnom sektoru. Što su zaposlenici obrazovaniji, to će se vjerojatnije zaposliti u javnom sektoru. Ipak, razumno je očekivati kvalificirane zaposlenike u obama sektorima. No, u javni se sektor, u odnosu na privatni, ubraja primjerice više škola i bolnica čijim se uslugama koristi većina građanske klase, a čiji su zaposlenici (liječnici, učitelji) najčešće obrazovaniji od prosječnog uredskog radnika u privatnom sektoru. Dakle, mogući razlozi pronađenih razlika vjerojatno proizlaze dijelom iz vrste usluga koju svaki sektor nudi. Dodatno, prednost je takvog uzorkovanja, u metodološkom smislu, to što se može kontrolirati genetski učinak koji bi mogao potaknuti pozitivan odnos između rada u javnom sektoru i visokog obrazovanja (Maczulskij, 2016).

Neovisno o demografskim karakteristikama, iznimno je važno istraživati psihičko zdravlje zaposlenika koje je, dakako, povezano s njihovom usmjerenošću i kvalitetom izvršavanja radnih obveza. Upravo su se iz potrebe za što efikasnijim izvršavanjem radnih zadataka razvili mnogi nacionalni programi koji promiču

temu mentalnog zdravlja. Dobson i suradnici (2019) opisali su metaanalizu programa *TheWorkingMind* koji se provodi diljem Kanade. Tema je navedenog programa ispitati učinkovitost programa u promicanju mentalnog zdravlja i smanjenju stigme na radnom mjestu. Istraživanje je sintetiziralo nalaze iz različitih studija i pokazalo da je program *TheWorkingMind* općenito učinkovit u poboljšanju ishoda mentalnog zdravlja i smanjenju stigme povezane s mentalnim bolestima među zaposlenicima. Ključni nalazi uključivali su pozitivne učinke na znanje o psihičkom zdravlju, stavove i ponašanja, kao i smanjenje ishoda povezanih sa stigmom kao što su negativni stereotipi i diskriminacija. Nadalje, u radu se opisuje kako razviti vještine suočavanja s psihičkim bolestima. U analizi karakteristika sudionika pokazalo se da su sudionici iz privatnog sektora u prosjeku bolje usvojili i zadržali vještine otpornosti na psihičke teškoće u odnosu na zaposlenike javnog sektora (Dobson i sur., 2019). Moguće objašnjenje je to što organizacije privatnog sektora često imaju više resursa namijenjenih programima psihičkog zdravlja, dok se organizacije javnog sektora ponekad suočavaju s birokratskim izazovima ili ograničenjima resursa koji utječu na provedbu i učinkovitost programa. Također, postoje značajni dokazi da su organizacije u privatnom sektoru uspješnije u poticanju pozitivnijih osjećaja kod zaposlenika, predanosti i uključenosti u odnosu na vladine organizacije koje pripadaju javnom sektoru (Buchanan, 1974). S obzirom na navedeno, cilj je ovog preglednog rada objasniti razlike među sektorima u ishodima koji su u svezi s motivacijom zaposlenika (za rad i zadovoljstvo poslom), kako se razlikuju zaposlenici tih dvaju sektora u zadovoljstvu poslom, u kojoj mjeri visina plaće motivira ljude na odabir javnog ili privatnog sektora te postoje li eventualne specifičnosti Hrvatske u odnosu na ostale nalaze u literaturi na temelju istraživanja dostupnih na hrvatskom uzorku. Kakogod, bez obzira na razlike koje će se razmatrati u ovom radu, svi zaposlenici, neovisno o tome u kojem sektoru bili zaposleni, priželjkuju posao koji je njima i društvu od iznimne važnosti, kojeg karakteriziraju ugodna radna atmosfera, prijateljski nastrojeni kolege i raznovrsnost zadataka koje mogu obavljati (DeSantis i Durst, 1996).

## **Odanost organizaciji i zadovoljstvo poslom**

Odanost organizaciji psihološko je stanje identifikacije s istom. To je odnos zaposlenika prema organizaciji, posebice u vidu zaposlenikova ostanka ili odlaska iz te organizacije (Warr, 2002). Odanost organizaciji podijeljena je na tri dijela: (1) afektivna komponenta veže se za zaposlenikovu emocionalnu povezanost s organizacijom, (2) instrumentalna komponenta u svezi je

sa željom zaposlenika da ostane dio te organizacije te proizlazi iz svijesti o posljedicama napuštanja organizacije, a (3) normativna komponenta vezana je za osjećaj obveze zaposlenika da ostane dio te organizacije (Meyer i Allen, 1991). Općenito se smatra kako javni sektor nudi veću sigurnost posla, pa su tako Ng i Gossett (2013) izvijestili da javni sektor omogućuje bolju ravnotežu privatnog i poslovnog života. Do Monte (2017) navodi da je stopa otpuštanja u javnom sektoru znatno niža nego u privatnom sektoru te to može biti povezano s odanošću organizaciji na način da je ona izraženija u zaposlenika javnog sektora. U svojem su istraživanju Bakotić i Bušić (2014) metodom upitnika dobili statistički značajnu razliku u ukupnoj odanosti organizaciji te po svakoj njenoj komponenti (afektivna, kontinuirana, normativna) između zaposlenika ovih dvaju sektora. Koristili su Likertovu skalu stavova od pet stupnjeva i tvrdnje o odanosti organizaciji koje su razvili Meyer i Allen (1991). Zaposlenici javnog sektora imaju izraženiju ukupnu odanost organizaciji, kao i sve njezine komponente, te su time više emocionalno vezani za organizaciju, više vjeruju u njene sposobnosti te imaju izraženiji osjećaj obveze ostajanja u toj istoj organizaciji. Nadalje, Rachid (1995) tvrdi da zaposlenici javnog sektora u Australiji pokazuju značajno manju odanost organizaciji od zaposlenika privatnog sektora. Takve rezultate objašnjava birokratskom kulturom koja dominira javnim sektorom. No, rezultate dobivene u istraživanju Bakotića i Bušića iz 2014. treba interpretirati s oprezom jer su u njemu upotrijebljeni podaci na ukupnom uzorku od 60 ispitanika iz dvaju hrvatskih organizacija, jedne iz privatnog, a druge iz javnog sektora u razdoblju ekonomske krize (Bakotić i Bušić, 2014). U vrijeme ekonomskog prosperiteta, privatni sektor privlači više zaposlenika, dok je zaposlenicima u razdoblju krize poželjniji javni sektor jer manje zaposlenika ostaje bez posla pa se u njemu učvršćuje odanost organizaciji kod zaposlenika (Bakotić i Bušić, 2014).

Ugodnim emocionalnim stanjem koje proizlazi iz zaposlenikove procjene posla naziva se zadovoljstvom poslom (Locke, 1969). Markovits i suradnici (2010) istražili su povezanost zadovoljstva poslom i odanosti organizaciji u javnom i privatnom sektoru na uzorku od 617 zaposlenika u Grčkoj. Za mjerenje zadovoljstva poslom Markovits i suradnici (2010) koristili su se prilagođenim MSQ upitnikom iz 1967. godine čiji su autori Weiss i suradnici (*Minnesota Satisfaction Questionnaire*). Odgovori su mjereni skalom Likertova tipa od sedam stupnjeva. Zadovoljstvo poslom podijelili su na intrinzično zadovoljstvo (kreativnost, razvoj, postignuće) i ekstrinzično zadovoljstvo (zadovoljstvo plaćom, uvjeti rada, sigurnost, politike i procedure). U istraživanju odanosti organizaciji (točnije afektivne i normativne komponente) koristili su se dvama ljestvicama od po šest stavki čiji su tvorci Meyer, Allen i Smith (1993). Rezultati

pokazuju da je normativna predanost poslu bila snažno i pozitivno povezana s ekstrinzičnim zadovoljstvom zaposlenika javnog sektora, dok je ta povezanost bila niska kod zaposlenika privatnog sektora. Jednako vrijedi i za odnos normativne predanosti i intrinzičnog zadovoljstva. Markovits i suradnici (2010) navode da su opažene razlike rezultat različitih uvjeta u kojima se zaposlenici nalaze, koji posljedično dovode do razlika u njihovim radnim stavovima. Kada se intrinzično i ekstrinzično zadovoljstvo povećaju, zaposlenici javnog sektora u prosjeku razviju snažniju afektivnu i normativnu predanost prema organizaciji. Također, ističu da se zaposlenici javnog sektora nalaze u takvom okruženju u kojem ne očekuju nužno promicanje kreativnosti i promjena, što je tipično za birokracijsku kulturu, te kada se nađu u situaciji povećanog ekstrinzičnog i intrinzičnog zadovoljstva postaju predaniji organizaciji. Slični se rezultati javljaju u Taylorovom istraživanju (2008). Zaposlenici s visokom motivacijom za javne službe imaju veću vjerojatnost postati zadovoljniji i predaniji poslu. Nadalje, Markovits i suradnici (2010) navode kako su zaposlenici javnog sektora manje racionalni u svojim uvjerenima i stavovima te ne znaju što mogu očekivati od organizacije. Međutim, navode da će i oni, ako iskuse zadovoljstvo poslom, postati predaniji organizaciji i to izraženije u odnosu na zaposlenike privatnog sektora. To se događa jer je njihovo iskustvo zadovoljstva premašilo njihova prethodna očekivanja. No, navode i nekoliko ograničenja ove studije kao što su: pitanje uzročnosti, nemogućnost provođenja longitudinalnog istraživanja, prijevod stavki iz upitnika na grčki jezik (originalno na engleskom) i odabir sudionika. Preporučuju i dodatne kontrolne mjere u budućim istraživanjima, kao što je visina plaće.

U odnosu na, primjerice, zadovoljstvo, radni angažman se u nekim studijama pokazao boljim prediktorom radne uspješnosti. Borst i suradnici (2019) proveli su komparativnu metaanalizu čiji je cilj bio utvrditi razlikuju li se učinci radnog angažmana na ponašanje, stavove i ishode u javnom, privatnom i polujavnom sektoru. Hibridne organizacije koje sadrže karakteristike i javnog i privatnog sektora smatraju se dijelom polujavnog sektora, a to su primjerice zdravstvene i obrazovne institucije (Borst i sur., 2019). Rezultati istraživanja koje je uključivalo 130 studija u analizi, upućuju na značajne sektorske razlike po pitanju radnog angažmana i njegovog učinka na stupanj zadovoljstva poslom i odanosti organizaciji. Naime, angažirani javni službenici značajno su zadovoljniji poslom u odnosu na zaposlenike privatnog i polujavnog sektora te su odaniji organizaciji u odnosu na polujavni sektor. Moguće bi objašnjenje moglo biti to da se javni službenici posebno angažiraju zbog intrinzičnih motivacijskih resursa.

## Motivacija za rad

Uspjeh neke organizacije uvelike ovisi o motivaciji njezinih zaposlenika. U usporedbama motivacije za rad u javnom i privatnom sektoru često se navodi jedinstvena motivacija javnih službenika prema kojoj zaposlenici imaju želju služiti javnosti i raditi s ciljem zadovoljenja općeg interesa. No, isključivo viša jedinstvena motivacija javnih službenika nije dovoljna za razvitak učinkovitog javnog sektora, već bi uz nju trebali biti prisutni i kvalitetno radno okruženje i menadžeri koji mogu uskladiti potrebe zaposlenika u javnom sektoru s potrebama organizacije, što je utvrđeno u metaanalizi koju su proveli Sudha i suradnici (2023).

Šimić (2023) je u svom istraživanju pokazao da je sustav nagrađivanja bolje ocijenjen u privatnom nego u javnom sektoru. Također, utvrdio je da je zaposlenicima obaju sektora najvažniji motivacijski čimbenik vezan za međuljudske odnose. Uz to, zaposleni u javnom sektoru podjednako ključnim čimbenikom smatraju plaću. Osim toga, najveći broj ispitanika privatnog i javnog sektora ocijenio je razinu motivacije umjerenom. Ledenko (2020) je u istraživanju motivacije zaposlenika u privatnom i javnom sektoru na primjerima Porezne uprave i Drogerie markt d.o.o.-ametodom upitnika utvrdila da preko 60% zaposlenika Porezne uprave i 80% zaposlenika Drogerie markta ocjenjuje svoju motivaciju ocjenom 4 (najveća moguća ocjena 5), što znači da su poprilično motivirani za rad. Također, i jedni i drugi zaposlenici iskazuju da novčane kompenzacije imaju podjednako pozitivan utjecaj na njihovu motivaciju za rad. No, treba istaknuti da je u istraživanje bio uključen relativno malen namjerni uzorak (N=20). Buelens i Van denBroeck (2007) u svojem su istraživanju potvrdili hipotezu da su državni službenici manje ekstrinzično motivirani, odnosno da su manje motivirani plaćom. Nadalje, nisu potvrdili pretpostavku o većoj intrinzičnoj motivaciji zaposlenika javnog sektora u vidu osobnog razvoja i odgovornosti. No, u objašnjavanju razlika u motivaciji najvažnijim se čimbenikom smatra pozicija koju zaposlenik obnaša. To potvrđuje nalaz istraživanja koji ukazuje na to da se motivacijski obrasci značajno razlikuju za više i niže pozicije u javnoj organizaciji (Buelens i Van denBroeck, 2007). Razlog zbog kojeg istraživači dobivaju proturječne nalaze, kako navode Buelens i Van denBroeck (2007), može biti snažan utjecaj nekih čimbenika na motivaciju za rad (npr. spol, dob, sadržaj posla, pozicija u organizaciji). Stoga je važno provesti još istraživanja na tu temu, a posebno uskladiti uzorke tih varijabli ili ukloniti njihov utjecaj na motivaciju za rad kako bismo uistinu utvrdili razliku u motivaciji. Primjerice, Naumenko i suradnici (2019) u svojem su istraživanju uspoređivali razlike u motivaciji između nastavnika zaposlenih u ruskom privatnom i javnom sektoru

na uzorku od ukupno 80 ispitanika, 40 u svakoj grupi. Zaključili su da nastavnike zaposlene u privatnom sektoru značajno više motiviraju radni uvjeti, raznolikost posla te mogućnosti da iskažu svoju kreativnost. Nadalje, pronašli su značaju razliku u motivima radi kojih se bave tim poslom. Kod nastavnika zaposlenih u javnom sektoru izraženija je želja za podučavanjem, kao i zanimanje za edukacijske aktivnosti (Naumenko i sur., 2019).

Pri zaposlenju, velik utjecaj na atraktivnost radnog mjesta ima visina plaće te bi se moglo pretpostaviti kako je i sama visina plaće povezana s motivacijom za rad. Istraživanja tog područja najčešće ukazuju na to da je kod zaposlenih u privatnom sektoru značajno izraženija motiviranost novčanom nagradom (Houston, 2000), odnosno, da su izravni ekonomski benefiti manje važni zaposlenicima javnog sektora (Newstrom i sur., 1976). Kada se govori o samoj visini plaće, Lausev (2013) navodi da radnici javnog sektora istočnoeuropskih zemalja u tranziciji imaju prosječno manje plaće u odnosu na svoje kolege u privatnom sektoru te su te razlike manje u razvijenim gospodarstvima. Lausev (2013) ističe i da su zaposlenice u razvijenim gospodarstvima dobivale prosječno veće dodatke na plaću od muških kolega, dok u većini istočnoeuropskih zemalja u tranziciji nije bilo značajnih razlika u plaćama između spolova. Kompresija plaća (pad nejednakosti plaća) u javnom sektoru povećavala se s povećanjem stupnja obrazovanja, kako u razvijenim, tako i u zemljama u tranziciji (Lausev, 2013). Bagić i suradnici (2020) navode da se odnos plaća u privatnom i javnom sektoru Hrvatske pogoršao na štetu javnog sektora od 2003. do 2017. godine. Također, navode da takve usporedbe na razini Europske unije imaju različite metodološke nedostatke. Naime, nije posve jasno što pripada javnom, a što u privatnom sektoru. Bagić i suradnici (2020) kao primjer navode kako je moguće da istu djelatnost obavljaju poslovni subjekti iz privatnog, ali i iz javnog vlasništva, a da se pritom oba financiraju iz državnog proračuna. Müller i Schulten (2015) smatraju da se javni sektor u međunarodnim usporedbama ne treba definirati profilom vlasnika subjekta koji pruža određenu uslugu, već kroz vrste djelatnosti kao što su javna uprava, obrazovanje, zdravstvo i socijalna skrb. Problemi su s kojima se suočavaju istraživači u ovom području: ograničenje podataka, pogreška mjerenja, nereprezentativni uzorci, problem selekcije i izostavljene varijable (Lausev, 2013). Rezultat su toga nesukladni nalazi, posebno u međunarodnim usporedbama, gdje omjeri između prosječno plaćenog sata između privatnog i javnog sektora variraju između 34% u korist javnog u Irskoj, do oko 20% u korist privatnog sektora u Mađarskoj (Bagić i sur., 2020). Nadalje, Judge i suradnici (2010) u svojoj su studiji proveli metaanalizu i utvrdili povezanost između visine plaće i zadovoljstva poslom. Iz 92 nezavisna uzorka, dobivena je značajna korelacija između visine plaće i zadovoljstva

poslom te ona iznosi 0.15. Takav rezultat upućuje na pozitivnu, ali vrlo nisku povezanost ovih dvaju varijabli. Zanimljivo je to što, iako se očekuje značajna povezanost visine plaće i motivacije za rad, nije dobivena visoka povezanost visine plaće i zadovoljstva poslom te se postavlja pitanje kako nešto što nas toliko može motivirati za rad ima nisku povezanost sa zadovoljstvom poslom. Moguće objašnjenje je da većem zadovoljstvu poslom više doprinose neki drugi čimbenici poput radne atmosfere i međuljudskih odnosa.

## **Preporuke za buduća istraživanja**

Problem je u istraživanju razlika zaposlenika javnog i privatnog sektora reprezentativnost uzorka. U većini ranije navedenih istraživanja koja su se usmjerila na, primjerice, pronalazak razlika u motivaciji zaposlenika (Naumenko i sur., 2019), koristilo se prigodnim uzorcima, relativno malim veličinama i prostorno ograničenima te je upitno koliko dobro reprezentiraju čitavu populaciju. Štoviše, treba imati na umu da su navedeni rezultati istraživanja uvelike određeni razlikama u državnim ustrojstvima – u različitim državama postoje različiti zakoni i odredbe o organizaciji rada u obama sektorima. Zbog toga je svako istraživanje specifično, a generalizacija rezultata otežana kao i njihova usporedba. Također, izmjene perioda krize i ekonomskog prosperiteta dovode do poželjnijeg javnog ili privatnog sektora (Bakotić i Bušić, 2014) te se preporuča da buduća istraživanja budu longitudinalnog eksperimentalnog nacrta. Longitudinalna istraživanja uključuju proučavanje istih sudionika opetovano tijekom određenog vremenskog razdoblja. Istraživači mogu, prateći promjene u varijablama tijekom vremena, utvrditi smjer kauzalnosti među njima. Međutim, takva istraživanja vremenski dugo traju te u obzir treba uzeti moguće osipanje ispitanika i financijsku zahtjevnost provedbe takvih studija. Nadalje, većina istraživanja obrađuje podatke dobivene samoprocjenama, a takvi odgovori su pristrani, subjektivni i na njih može utjecati niz čimbenika. Osim toga, instrumenti za procjenu nisu uvijek jezično prilagođeni, odnosno, razlike u jeziku mogu uvelike utjecati na valjanost i usporedivost dobivenih podataka (Markovits i sur., 2010). Preporuča se upotreba objektivnijih testova, primjerice, situacijskih testova u kojima se procjenjuje nečija ličnost na temelju ponašanja u određenim okolnostima.

Uz sve metodološke nedostatke, čini se da je sama podjela na javni i privatni sektor problematična i pregruba, te bi bilo praktičnije usmjeriti se na pronalazak razlika među zaposlenicima u specifičnom podsustavu, primjerice obrazovnom ili zdravstvenom. Ti bi ispitanici bili sličnijih osobina, karakteristika i pod utjecajem



sličnijih uvjeta u kojima su zaposleni čime bi se jasnije mogle objasniti opažene razlike. Konkretno, buduća bi se istraživanja trebala usmjeriti na pronalaženje strategija koje motiviraju zaposlenike obaju sustava za rad i posljedično dovode do uspješno obavljenih radnih zadataka. Rezultati tih istraživanja mogli bi doprinijeti na način da bi za svaki pojedini sektor, za specifičnu grupu zanimanja, bilo poznato što je to što motivira radnike u obavljanju posla. Time bi se mogla poboljšati efikasnost i učinkovitost izvršavanja radnih zadataka. Uz to, važno je naglasiti provedbu metaanaliza i sistematskih preglednih radova jer se time osigurava objektivnost podataka, a i izbjegava se donositi krive zaključke na temelju loših ili nereprezentativnih istraživanja.

## **Zaključak**

Ovaj pregledni rad za cilj je imao objasniti razlike između javnog i privatnog sektora u ishodima vezanima za motivaciju zaposlenika (motivaciju za rad i zadovoljstvo poslom), kako se zaposlenici dvaju sektora razlikuju u zadovoljstvu poslom, kakav je odnos visine plaće i motivacije za rad te razlikuju li se nalazi u literaturi ovisno o tome jesu li istraživanja rađena na hrvatskom uzorku ili nisu. Bez obzira na metodološke nedostatke proučavanih istraživanja i kontradiktorne nalaze, nezanemariv broj njih ukazuje na značajne razlike među zaposlenicima javnog i privatnog sektora. U ovom su se radu u obzir uzela istraživanja u kojima se uspoređuju demografski podaci, odanost organizaciji, zadovoljstvo poslom i motivacija za rad javnog i privatnog sektora. Pokazalo se da su u javnom sektoru zastupljeniji visoko obrazovani pojedinci, odnosno da veći udio državnih službenika ima visoku stručnu spremu ili višu u odnosu na zaposlenike privatnog sektora što se pokazuje i u istraživanjima na hrvatskom uzorku. Mogući razlozi pronađenih razlika vjerojatno proizlaze dijelom iz vrste usluga koju svaki sektor nudi. Nadalje, zaposlenici javnog sektora najčešće se povezuju višim razinama odanosti organizaciji, zadovoljstva poslom i motivacije za rad. No, uzmu li se u obzir pojedini aspekti navedenih konstrukata, moguće je dobiti oprečne rezultate. Osim toga, u nekim se studijama radni angažman pokazao boljim prediktorom radne uspješnosti. Angažirani javni službenici značajno su zadovoljniji poslom u odnosu na zaposlenike privatnog sektora te su odaniji organizaciji u odnosu na polujavni sektor što se može povezati s intrinzičnim motivacijskim resursima javnim službenika.

S obzirom na velik broj istraživanja koja daju kontradiktorne nalaze, na ovu bi se temu trebalo provesti još istraživanja, posebno metaanaliza i sistematskih preglednih radova čime bi se izbjeglo donošenje pogrešnih zaključaka na temelju

nereprezentativnih istraživanja. Dosad navedene razlike u karakteristikama zaposlenika javnog i privatnog sektora daju isključivo opći pregled, a važno je uzeti u obzir to da se one mogu razvijati vremenom kao rezultat promjena u vladinim politikama, društvenim očekivanjima i ekonomskim uvjetima.

## Literatura

- Baarspul, H. C. i Wilderom, C. P. M.** (2011). Do Employees Behave Differently In Public Vs Private Sector Organizations? *Public Management Review*, 13(7), 967–1002. <https://doi.org/10.1080/14719037.2011.589614>
- Bagić, D., Kroflin, M., Matković, T. i Mačkić, V.** (2020). *Odnos plaća u javnom i privatnom sektoru u Hrvatskoj*. Matica hrvatskih sindikata. <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:131:952916>
- Bakotić, D. i Bušić, J.** (2014). Organizacijska predanost zaposlenika u hrvatskim poduzećima: privatni sektor vs. javni sektor. *Ekonomski pregled*, 65(3), 222–240. <https://hrcak.srce.hr/124942>
- Borst, R. T., Kruyen, P. M., Lako, C. J. i de Vries, M. S.** (2019). The attitudinal, behavioral, and performance outcomes of work engagement: A comparative meta-analysis across the public, semipublic, and private sector. *Review of Public Personnel Administration*, 40(4), 613–640. <https://doi.org/10.1177/0734371X19840399>
- Buchanan, B.** (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533–546. <https://doi.org/10.2307/2391809>
- Buelens, M. i Van denBroeck, H.** (2007). An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations. *Public administration review*, 67(1), 65–74. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00697.x>
- DeSantis, V. S. i Durst, S. L.** (1996). Comparing job satisfaction among public and private sector employees. *The American Review of Public Administration*, 26(3), 327–343. <https://doi.org/10.1177/027507409602600305>
- Dobson, K. S., Szeto, A. i Knaak, S.** (2019). The working mind: a meta-analysis of a work place mental health and stigma reduction program. *The Canadian Journal of Psychiatry*, 64(1\_suppl), 39S–47S. <https://doi.org/10.1177/0706743719842559>
- Do Monte, P. A.** (2017). Public versus private sector: Do workers' behave differently? *Economia*, 18(2), 229–243. <https://doi.org/10.1016/j.econ.2017.01.001>
- Döring, M. i Willems, J.** (2023). Processing stereotypes: professionalism confirmed or disconfirmed by sector affiliation?. *International Public Management Journal*, 26(2), 221–239. <https://doi.org/10.1080/10967494.2021.1971125>
- Driscoll, J. W., Cowger, G. L. i Egan, R. J.** (1979). Private Managers and Public Myths -- Public Managers and Private Myths. *Sloan Management Review*, 21(1), 53–57. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/private-managers-public-myths/docview/61016746/se-2?accountid=202234>

- Dufault, A., MacDonald, K. B. i Schermer, J. A.** (2023). The Public Sector Personality: The Effects of Personality on Public Sector Interest for Men and Women. *Administrative Sciences*, 13(7), 158. <https://doi.org/10.3390/admsci13070158>
- Houston, D. J.** (2000). Public-Service Motivation: A Multivariate Test. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4), 713–728. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart>
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C. i Rich, B. L.** (2010). *The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature*. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 157–167. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.002>
- Lausev, J.** (2013). What has 20 years of public–private pay gap literature told us? Eastern European transitioning vs. developed economies. *Journal of Economic Surveys*, 28(3), 516–550. <https://doi.org/10.1111/joes.12039>
- Ledenko, M.** (2020). *Motivacija zaposlenika u privatnom i javnom sektoru na primjerima Porezne uprave i Drogerie markt d.o.o.* [Specijalistički diplomski stručni, Sveučilište u Splitu, Sveučilišni odjel za stručne studije]. <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:228:994593>
- Locke, E. A.** (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309–336. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
- Maczulskij, T.** (2016). Higher education and public sector employment: evidence from Finnish data on twins. *International Review of Applied Economics*, 30(5), 605–619. <https://doi.org/10.1080/02692171.2016.1165655>
- Markovits, Y., Davis, A. J., Fay, D. i Dick, R. van.** (2010). The Link Between Job Satisfaction and Organizational Commitment: Differences Between Public and Private Sector Employees. *International Public Management Journal*, 13(2), 177–196. <https://doi.org/10.1080/10967491003756682>
- Meyer, J. P. i Allen, N. J.** (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., Allen, N. J. i Smith, C. A.** (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Müller, T. i Schulten, T.** (2015). *The public-private sector pay debate in Europe*. ETUI Working Paper 2015.08. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.3964.7206>
- Naumenko, M. V., Rogova, E. E. i Rogov, E. I.** (2019). Peculiarities of professional motivation of private and public schools teachers. *Belgrade: Center for Open Access in Science*, 135–142. <https://doi.org/10.32591/coas.e-conf.03>
- Newstrom, J. W., Reif, W. E. i Monczka, R. M.** (1976). Motivating the Public Employee: Fact vs. Fiction. *Public Personnel Management*, 5(1), 67–72. <https://doi.org/10.1177/009102607600500108>
- Ng, E. S. W. i Gossett, C. W.** (2013). Career Choice in Canadian Public Service: An Exploration of Fit With the Millennial Generation. *Public Personnel Management*, 42(3), 337–358. <https://doi.org/10.1177/0091026013495767>

- Posner, B. Z. i Schmidt, W. H.** (1982). Determining managerial strategies in the public sector: What kind of people enter the public and private sectors? an updated comparison of perceptions, stereotypes, and values. *Human Resource Management*, 21(2-3), 35–43. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930210204>
- Rachid, Z.** (1995). Organizational Commitment and Perceived Management Styles: The Public–Private Sector Contrast. *Management Research News*, 18(6/7), 9–19. <https://doi.org/10.1108/eb028411>
- Sudha, A., Azam, S.M.F. i Tham, J.** (2023). Meta-analysis on the relevance of Public Service Motivation (PSM) for public sector employees. *Polaris Global Journal of Scholarly Research and Trends*, 2(1), 26–37. <https://doi.org/10.58429/pgjsrt.v2n1a113>
- Šimić, I.** (2023). *Motivacija djelatnika – komparacija između privatnog i javnog sektora* [Specijalistički završni rad, Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić]. <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:129:162996>
- Taylor, J.** (2008). Organizational Influences, Public Service Motivation, and Work Outcomes: An Australian Study. *International Public Management Journal*, 11(1), 67–88. <https://doi.org/10.1080/10967490801887921>
- Warr, D. P. B.** (2002). *Psychology at work* (5. izdanje). Ujedinjeno Kraljevstvo: *PenguinBooksLimited*.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V. i England, G. W.** (1967). Manual for the Minnesota satisfaction questionnaire. *Minnesota studies invocational rehabilitation*.
- Willem A., De Vos A. i Buelens M.** (2010). Comparing private and public sector employees' psychological contracts. *Public Management Review*, 12(2), 275–302. <https://doi.org/10.1080/14719031003620323>

## **Abstract**

Undoubtedly, significant differences exist between the public and private sector. The public sector includes an entity that is financed by public funds and is publicly owned, while the private sector is characterized as an entity privately financed and regulated by state laws. Researches on sectoral differences contributed to economic balance and overall social well-being. Some researches focused on comparing the characteristics of public and private sector employees, thereby challenging prevailing stereotypes associated with each sector's work force. This paper furnishes a comprehensive overview of research examining organizational commitment, job satisfaction and work motivation of employees in both sectors. A notable challenge that arises in this kind of research is, first of all, the unclear categorization of organizations in the public or private sector. In consistent research findings and various methodological limitations, including issues with sample representativeness, the use of self-assessment as a measurement method, and a lack of longitudinal research, make it challenging to draw conclusions about substantive differences between public and private sector employees. In conclusion, this paper offers guidelines for future researches within this domain.

**Keywords:** characteristics of employees, organizational commitment, private sector, public sector, work motivation