

# Radne vrijednosti, težnja ka postignuću i zadovoljstvo poslom kod zaposlenih u javnom i privatnom sektoru

---

Zelić, Rajka

Undergraduate thesis / Završni rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zadar / Sveučilište u Zadru**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:162:865537>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-11**



**Sveučilište u Zadru**  
Universitas Studiorum  
Jadertina | 1396 | 2002 |

Repository / Repozitorij:

[University of Zadar Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

Sveučilište u Zadru

Odjel za psihologiju

Preddiplomski sveučilišni studij psihologije (jednopredmetni)



**Rajka Zelić**

**Radne vrijednosti, težnja ka postignuću i  
zadovoljstvo poslom kod zaposlenih u javnom i  
privatnom sektoru**

**Završni rad**

Zadar, 2021.

Sveučilište u Zadru

Odjel za psihologiju  
Preddiplomski sveučilišni studij psihologije (jednopedmetni)

Radne vrijednosti, težnja ka postignuću i zadovoljstvo poslom kod zaposlenih  
u javnom i privatnom sektoru

Završni rad

Student/ica:

Rajka Zelić

Mentor/ica:

Doc.dr.sc. Andrea Tokić

Zadar, 2021.



## Izjava o akademskoj čestitosti

Ja, **Rajka Zelić**, ovime izjavljujem da je moj **završni** rad pod naslovom **Radne vrijednosti, težnja ka postignuću i zadovoljstvo poslom kod zaposlenih u javnom i privatnom sektoru** rezultat mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na izvore i radove navedene u bilješkama i popisu literature. Ni jedan dio mogega rada nije napisan na nedopušten način, odnosno nije prepisan iz necitiranih radova i ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem da ni jedan dio ovoga rada nije iskorišten u kojem drugom radu pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj, obrazovnoj ili inoj ustanovi.

Sadržaj mogega rada u potpunosti odgovara sadržaju obranjenoga i nakon obrane uređenoga rada.

Zadar, 28. rujna 2021.

# Sadržaj

1. UVOD.....	1
1.1. RADNE VRIJEDNOSTI.....	1
1.1.1. Podjela radnih vrijednosti.....	2
1.1.2. Teorija prilagodbe radu (eng. <i>Theory of Work Adjustment; TWA</i> ).....	3
1.2. ZADOVOLJSTVO POSLOM .....	4
1.3. TEŽNJA KA POSTIGNUĆU .....	6
1.4. JAVNI I PRIVATNI SEKTOR .....	7
2. POLAZIŠTE ISTRAŽIVANJA .....	9
3. PROBLEMI I HIPOTEZE .....	9
4. METODA .....	11
4.1. ISPITANICI.....	11
4.2. MJERNI INSTRUMENTI .....	13
4.2.1. Sociodemografski podaci .....	13
4.2.2. <i>Upitnika radnih vrijednosti</i> .....	13
4.2.3. <i>Skala zadovoljstva poslom</i> .....	14
4.2.4. <i>Skala težnje ka postignuću</i> .....	14
4.3. POSTUPAK .....	14
5. REZULTATI.....	16
6. RASPRAVA.....	22
7. ZAKLJUČAK.....	31
8. PRILOG.....	32
9. LITERATURA .....	34

## Radne vrijednosti, težnja ka postignuću i zadovoljstvo poslom kod zaposlenih u javnom i privatnom sektoru

### SAŽETAK

Dosadašnja istraživanja (Sindik, 2013; Horvat, 2018) navode da postoje razlike između javnog i privatnog radnog sektora u Republici Hrvatskoj, posebice u segmentima mogućnosti napredovanja, količine godišnjeg odmora/slobodnih dana te visine plaće. Vodeći se *Teorijom prilagodbe radu* (eng. *Theory of Work Adjustment; TWA*) koja pretpostavlja da se pojedinci opredjeljuju za posao koji će najadekvatnije zadovoljiti njihove individualne radne vrijednosti nastojalo se istražiti kakav je odnos između važnosti i ostvarenosti radnih vrijednosti unutar pojedinog sektora te razlikuju li se zaposlenici javnog i privatnog sektora u svojoj težnji ka postignuću. Usto, provedeno istraživanje je nastojalo otkriti na temelju kojih se karakteristika posla i karakteristika pojedinca može predviđati zadovoljstvo poslom.

U online istraživanju je sudjelovalo 272 ispitanika, od čega je njih 163 zaposleno u javnom, a 109 u privatnom sektoru. U svrhu odgovaranja na istraživačke probleme korišteni su sljedeći mjerni instrumenti: *Upitnik radnih vrijednosti* (Šverko i sur., 1980 – adaptacija *Work Values Inventory (WVI)*, Super, 1970), *Skala zadovoljstva poslom* (*Job Satisfaction Scale*; Judge i Klinger, 2008) te *Skala težnje ka postignuću* (Nikolić i sur., 2014 – adaptacija *The Gender Role Conflict Scale (GRCS)*, O'Neil, 1986).

Nisu utvrđene sektorske razlike u radnim vrijednostima; zaposlenici oba sektora smatraju intrinzične radne vrijednosti i važnijima i više ostvarenima u odnosu na ekstrinzične te zaposlenici oba sektora smatraju kako su im općenito radne vrijednosti važne, no na njihovom radnom mjestu nisu u željenoj mjeri ostvarene. K tomu, ostvarenost intrinzičnih radnih vrijednosti se pokazala najznačajnijim prediktorom zadovoljstva poslom. Na posljeticu, zaposlenici privatnog sektora pokazuju veću težnju ka postignuću u odnosu na zaposlenike javnog sektora i to tako da je ista veća kod djelatnika u odnosu na rukovoditelje.

Ključne riječi: radne vrijednosti, zadovoljstvo poslom, težnja ka postignuću, javni i privatni sektor, radni staž, Teorija prilagodbe radu

## Work values, striving for achievement and job satisfaction among employees both in the public and the private sector

### ABSTRACT

Previous research (Sindik, 2013; Horvat, 2018) has found that there are differences between the public and private sectors in the Republic of Croatia, particularly in the areas of promotion opportunities, amount of annual leave/days off and salary levels. Based on the *Theory of Work Adjustment* (TWA), which assumes that individuals choose a job that best suits their individual work values, the purpose of this study is to examine the relationship between the importance and realization of work values within a given sector and to determine whether there are differences between the public and private sectors in terms of employees' strive for achievement.

It also aimed to find out what characteristics of a particular job and the person employed may predict their job satisfaction. There were 272 respondents to the online survey, 163 of whom were employed in the public sector and 109 of whom were employed in the private sector. The following measurement instruments were used to answer the research questions: the Croatian adaptation of the *Work Values Inventory* (WVI) (Super, 1970; Šverko et al., 1980), the *Job Satisfaction Scale*; (Judge and Klinger, 2008) and the Croatian adaptation of the *Gender Role Conflict Scale* (GRCS) (O'Neil, 1986; Nikolić et al., 2014).

As far as work values are concerned, no differences were found. Workers in both sectors consider intrinsic work values not only more important but also more realized than extrinsic values. Moreover, both sectors emphasize that work values are important overall, but they are not realized to the same extent in their workplace. Moreover, the realization of intrinsic work values proved to be the most important predictor of job satisfaction. Finally, with regard to the strive for achievement, it is much greater among private sector employees than among public sector employees, and it is worth mentioning that private sector employees show their strive for achievement more frequently than managers.

Key words: work values, job satisfaction, strive for achievement, private and public sector, years of service, Theory of Work Adjustment

## 1. UVOD

### 1.1. RADNE VRIJEDNOSTI

U osnovi ljudskog ponašanja nalaze se određene potrebe, a kako bi pojedinac zadovoljio te potrebe postavlja si adekvatne ciljeve. U skladu s time, većina autora smatra da su pojedinčeve vrijednosti zapravo manifestacije njegovih potreba. Milton Rokeach (1973) je prvi u psihologiji koji je uspješno operacionalizirao vrijednosti. On ih vidi kao kognitivne reprezentacije potreba u okviru društvenih normi, gdje su pojedini ciljevi ili ponašajne akcije poželjniji od drugih (Bojović, Vasiljević i Sudzilovski, 2015; Šverko, Babarović i Šverko, 2007). Pedesetih godina prošlog stoljeća prvi put je upotrijebljen termin radnih vrijednosti kad ih je Super (1957) opisao kao skup relativno trajnih ciljeva kojima se čovjek nastoji ostvariti kao radnik (Šverko i sur., 1980; Šverko i sur., 2007). Naime, spomenuti autor je potrebe, vrijednosti i interese postavio u hijerarhijski odnos i to tako da se vrijednostima, kao i ciljevima, nastoje zadovoljiti potrebe, dok na interese gleda kao na specifične aktivnosti pomoću kojih se zadovoljavaju vrijednosti. Te vrijednosti su oblikovane i prije ulaska u svijet rada, a nastoje se ostvariti kroz pojedinčeve raznolike radne uloge (Proroković, Miliša i Rak, 2009; Šverko i sur., 2007). Dakle, pojedinac ulazi u svijet rada kako bi zadovoljio pojedine potrebe, a one mogu biti zadovoljene kroz više vrsta djelatnosti. Štoviše, važnost pojedinih profesionalnih radnih vrijednosti varira ovisno o konkretnom zanimanju i duljini radnog staža (Proroković i sur., 2009). Dose (1997) zaključuje kako u radu i radnom okruženju pojedinca postoje evaluacijski standardi koji mu pomažu pri orijentaciji prema onoj djelatnosti čije karakteristike preferira. Pomoću njih pojedinac je u mogućnosti procijeniti adekvatnost i poželjnost ishoda određene djelatnosti, odnosno hoće li njegova karijera u toj djelatnosti rezultirati zadovoljenjem njegovih profesionalnih potreba. Budući da rad sam po sebi nema inherentno značenje, pojedinac svojoj radnoj aktivnosti pripisuje određena značenja te na taj način radne vrijednosti odražavaju svijest pojedinca o uvjetima koje iziskuje njegova radna situacija, a oni ga povratno usmjeravaju u potrazi za radnim uvjetima i zanimanjima kojima će zadovoljiti vlastite potrebe (Kalleberg, 1977). U području se često ispituje odnos radnih vrijednosti i nekih aspekata profesionalnog života kao što su zadovoljstvo poslom i izbor karijere (Dose, 1997). Kao važan faktor donošenja poslovnih odluka prepoznat je i stupanj korespondencije između vrijednosti zaposlenika te vrijednosti njegovog nadležnog odnosno cijele organizacije (Brown i Lent, 2004). Hrvatska su



istraživanja radnih vrijednosti uglavnom bila usmjerena na problematiku ostvarenosti, za pojedinca važnih, intrinzičnih i ekstrinzičnih vrijednosti u njegovom radnom okruženju. Svaki pojedinac različito vrednuje važnost pojedinih radnih vrijednosti, a mogućnost njihova ostvarenja ovisi o njihovoj korespondenciji s vrijednostima organizacije te o društvenom kontekstu. Naime, prema Šverkovom (1989) modelu odrednica važnosti rada pojedinčevo radno iskustvo (i iskustvo općenito) utječe na percepciju mogućnosti ostvarenja pojedinih ciljeva, što onda uvjetuje važnost rada u njegovom životu, a radne se vrijednosti, kao i procjena njihovog ostvarenja, dodatno oblikuju putem socijalizacijskih procesa. Stoga, mogućnost ostvarenja, za pojedinca važnih vrijednosti u domeni rada, „upravlja“ važnošću koju on pridaje pojedinoj vrijednosti, ali i svome radu.

#### 1.1.1. Podjela radnih vrijednosti

Iako se većina autora slaže kako su radne vrijednosti izvedene iz općih vrijednosti stavljenih u radni kontekst, još uvijek ne postoji potpuna usuglašenost oko kategorizacije istih. Primjerice, Rokeach (1973) je istaknuo kako su pojedinčeve profesionalne odluke određene njegovim vrijednostima koje je razdijelio u dvije vrste vrijednosti: terminalne vrijednosti – uvjerenja o poželjnim krajnjim stanjima te instrumentalne vrijednosti – poželjan način ponašanja (Bojović i sur., 2015; Fu, 2011). On je smatrao kako vrijednosti utječu na općenito ponašanje i stil života, ali i na motivaciju, radno ponašanje i profesionalne ciljeve.

Pri promatranju radnih vrijednosti kao specifičnih izraza osnovnih vrijednosti u radnom okruženju, Ross, Schwartz i Surkiss (1999) se opredjeljuju za sljedeću kategorizaciju: unutarnje ili samoaktualizacijske vrijednosti, vanjske ili sigurnosne vrijednosti te socijalne ili relacijske vrijednosti. One se mogu promatrati kao konceptualno paralelne trima osnovnim ljudskim potrebama višeg reda. Tako unutarnje radne vrijednosti izravno izražavaju otvorenost za promjenu u vidu težnje za samostalnošću, kreativnošću i rastom u radnoj sferi; one doprinose osjećaju osobnog rasta. Pojedinčevo profesionalno postignuće izravno proizlazi iz prirode radnog iskustva. Vanjske radne vrijednosti ističu važnost očuvanja vrijednosti kroz sigurnost posla i stabilnost prihoda, pružajući ljudima zadovoljenje opće sigurnosti i održavanje reda u njihovom životu. Konačno, socijalne radne vrijednosti izražavaju težnju za vrijednostima samotranscendencije te se rad doživljava kao sredstvo pozitivnih društvenih odnosa i doprinosa društvu (Ros i sur., 1999). U nastojanju paralelnog izučavanja općih i radnih vrijednosti Ros i suradnici (1999) su definirali četiri temeljna tipa radnih vrijednosti koji odgovaraju Schwartzovim osnovnim dimenzijama

općih vrijednosti, dakle: ekstrinzične vrijednosti, intrinzične vrijednosti, socijalne vrijednosti i vrijednosti prestiža.

Ipak, najprihvaćenija klasifikacija radnih vrijednosti je ona koja razlikuje intrinzične i ekstrinzične. Dok prvotno spomenute odražavaju izvore zadovoljstva vezana uz sam posao (sadržaj posla i njegovo obavljanje), potonje vrijednosti predstavljaju željene ishode posla (Šverko i sur., 2007). Općenito, do sada su radne vrijednosti istraživane kao preferencije za određenom vrstom posla ili radnog okruženja koje pojedinci smatraju važnima pri donošenju profesionalnih odluka. Tako su se dosadašnja hrvatska istraživanja najčešće koncentrirala na ispitivanje upravo intrinzičnih i ekstrinzičnih radnih vrijednosti. To je olakšala konstrukcija mjernog instrumenta koji obuhvaća osam intrinzičnih radnih vrijednosti u koje spada: realizacija sposobnosti, stvaralaštvo, samostalnost, socijalna interakcije, postignuće, altruizam, doprinos zajednici te autoritet, i osam ekstrinzičnih radnih vrijednosti kojima pripada: napredovanje, socijalni status, socijalna sigurnost, materijalna kompenzacija, materijalne beneficije, radno vrijeme, radna okolina i ne naporan posao.

#### 1.1.2. Teorija prilagodbe radu (eng. *Theory of Work Adjustment; TWA*)

Dawis i Lofquits su 1964. godine koncipirali teoriju prilagodbe radu koju su utemeljili na pretpostavci da između zaposlenika i njegove radne okoline postoji neprestana, aktivna i recipročna interakcija usuglašavanja, u kojoj važnu ulogu ima odnos potreba zaposlenika i potkrepljenja koja on pronalazi u radnoj okolini te usklađenost zahtjeva radnog okruženja i sposobnosti zaposlenika (Eggerth, 2008). Ova teorija se usredotočuje na proces prilagođavanja osoba njihovom radnom okruženju razumijevajući karakteristike osobe koje predviđaju njegovo zadovoljstvo radnim okruženjem, kao i njegovu razinu zadovoljavanja uvjeta unutar radnog okruženja. Čine ju dva modela: model predviđanja i model procesa (Brown i Lent, 2004). Model predviđanja tumači (ne)sklad između mogućnosti da pojedinac, s jedne strane, zadovolji svoje potrebe i radne vrijednosti u svom radnom okruženju, ali s druge strane, i mogućnost pojedinca da zadovolji zahtjeve iz radnog okruženja. Upravo razina te korespondencije predviđa duljinu radnog staža pojedinca unutar određene organizacije. Nadalje, model procesa se fokusira na to kako dolazi do sklada između vrijednosti pojedinca i njihovih potkrepljenja u radnom okruženju te kako se taj sklad održava. S gledišta ove teorije, zadovoljstvo poslom je konceptualizirano kao emocionalni odgovor koji proizlazi iz podudarnosti radnih vrijednosti pojedinca i mogućnosti radne okoline da zadovolji iste (Judge, 1994; Kanwar, Singh i Kodwani, 2012). Što je veća percepcija podudarnosti među njima, veće je zadovoljstvo poslom, dok s porastom percipirane diskrepance dolazi do smanjenja zadovoljstva. Također, valja naglasiti da

navedena teorija podrazumijeva kako su pojedinac i radna okolina u procesu neprestanog doživljavanja promjena što zahtijeva prilagođavanje s obje strane kako bi se očuvao sklad (Bayl-Smith i Griffin, 2015).

## 1.2. ZADOVOLJSTVO POSLOM

Ispitivanja uloge radnog stava započela su 1912. godine, popularnost su stekla s Hawthorneovim istraživanjima 1920. godine, što je rezultiralo pokretanjem sustavnog proučavanja zadovoljstva poslom 1930.-ih godina da bi danas konstrukt zadovoljstva poslom postao jedna od najistraživanijih tema u povijesti industrijske/organizacijske psihologije (Judge, 2007; Kanwar i sur., 2012). Koncept zadovoljstva poslom važan je za proučavanje kako s humanističke tako i s utilitarističke perspektive. Naime, humanistička perspektiva na razinu zadovoljstva poslom gleda kao na rezultat postupanja sa zaposlenicima, odnosno na to koliko se pošteno i primjereno postupa sa zaposlenicima u organizaciji. S utilitarističke perspektive, zadovoljstvo poslom zaposlenika uvjetuje njegovo radno ponašanje koje utječe na funkcioniranje organizacije (Abdallah, Obeidat, Aqqad, Al Janini i Dahiyat, 2016). Iako nije određena precizna definicija koncepta zadovoljstva poslom, može se zaključiti kako ono odražava opći stav prema poslu, a čine ga kognitivna, afektivna i bihevioralna komponenta. Koncept zadovoljstva poslom izravno je vezan uz individualne potrebe, uključujući izazovan posao, prikladne nagrade i poticajno radno okruženje. Dakle, zadovoljstvo poslom je mjerljiv odraz afektivne reakcije na posao i različite aspekte posla. Istraživači se slažu da se zadovoljstvo poslom može proučavati kao opći pozitivan stav zaposlenog pojedinca prema karakteristikama njegova posla i njegovom cjelokupnom radnom okruženju (Judge, Thoresen, Bono i Patton, 2001; Spector, 2006; Proroković i sur., 2009; Abdallah i sur., 2016).

Mnogi autori su usuglašeni po pitanju konceptualizacije zadovoljstva poslom kao multifacetnog konstrukta, ishoda procjena više različitih karakteristika posla. Sukladno tomu, istraživači zauzimaju različite pristupe te se dijele na one koji zauzimaju globalni i one koji zauzimaju analitički pristup. Prema globalnom (holističkom) pristupu pojedincu se postavlja jedno direktno pitanje: „Koliko ste zadovoljni svojim poslom?“, a njegov odgovor čini ukupno zadovoljstvo različitim aspektima posla. Međutim, analitički (facetni) pristup u obzir uzima specifične aspekte posla. Smith, Kendall i Hulin (1969) koriste konceptualizaciju koju čini pet faceta zadovoljstva poslom: plaća, mogućnost napredovanja, nadređeni, kolege te sam posao (Judge i Klinger, 2007). Uobičajeno je i da istraživači

zadovoljstvo poslom razdvajaju na unutarnje i vanjske elemente pri čemu se plaća i napredovanje smatraju vanjskim (ekstrinzičnim) čimbenicima, a suradnici, nadzor i sam rad smatraju unutarnjim (intrinzičnim) faktorima. Iako je globalni pristup osmišljen upravo za zaposlene, ekonomičniji je, lakši za obradu i prikazuje ukupan stav prema poslu, postoji interpersonalna razlika u interpretaciji pitanja. Isto pitanje kod ljudi može pobuditi procjenu različitih aspekata njihova posla. Nedostatak analitičkog pristupa jest taj što se istraživači nisu uskladili oko pitanja količine faceta koji čine pojedinčevo zadovoljstvo poslom i oko omjera stupnja važnosti pojedinog aspekta za pojedinca, međutim taj pristup pomaže u utvrđivanju jednog ili više aspekta kojima je zaposlenik zadovoljan (Spector, 2006; Judge i Klinger, 2007; Proroković i sur., 2009). Naime, zaposlenik može biti nezadovoljan određenim aspektima posla, ali i dalje imati pozitivan stav prema svome poslu jer te aspekte posla evaluira kao manje važne. Tako aspekti posla kojima nije zadovoljan ne moraju nužno imati jednako veliki utjecaj na opći stav kao preostali aspekt kojima je zadovoljan. Nalazi dosadašnjih istraživanja ukazuju na to da do samog zadovoljstva poslom može dovesti sam rad, prilike za napredovanje, visina plaće, nadzor nadređenog i kolege s kojima radi; a on zauzvrat vodi povećanju učinkovitosti i produktivnosti te većoj predanosti kao i smanjenju apsentizma i fluktuacije zaposlenika. Nasuprot tome, niska razina zadovoljstva poslom potiče negativna ponašanja (Kanwar i sur., 2012; Abdallah i sur., 2016; Lee, 2016; Zdravec, 2019).

Prema Herzbergovoj dvofaktorskoj teoriji (eng. *Two-Factor Theory*) zadovoljstvo i nezadovoljstvo se ne nalaze na istom kontinuumu, već na dva odvojena, što vodi zaključku kako u njihovoj podlozi leže različiti uzroci, točnije dvije kategorije motivacijskih faktora (Bassett-Jones i Lloyd, 2005; Alshmemri, Shahwan-Akl i Maude, 2017). Higijenski motivacijski faktori (ekstrinzični - radni uvjeti, sigurnost radnog mjesta, beneficije, politika organizacije) su vezani uz kontekst rada, dok su motivatori (intrinzični - priznanje, postignuća, odgovornost, izazovan posao) oni faktori koji su vezani uz sadržaj posla (Bahtijarević-Šiber, 1999). Dakle, ovisno o prisutnosti ili odsutnosti pojedinih faktora dolazi do (ne)zadovoljstva poslom.

Jedna od karakteristika pojedinca koja se često proučava upravo uz zadovoljstvo poslom je dob. Naime, nalazi dosadašnjih istraživanja pokazuju kako zadovoljstvo poslom isprva opada s godinama, između 26 i 31 godine doseže najnižu razinu, a potom se počinje povećavati s ostatkom radnog vijeka (Birdi, Warr i Oswald, 1995; Clark, Oswald i Warr, 1996). Neodvojiv faktor od dobi jesu godine radnog staža te se smatra da je dio odnosa dobi i zadovoljstva poslom posljedica godina radnog staža. Pokazalo se da je zadovoljstvo poslom

visoko u vrijeme zapošljavanja, a potom opada nakon početnog razdoblja radnog medenog mjeseca (eng. *initial honeymoon period*). Mladi koji tek ulaze u svijet rada visoko su zadovoljni svojim poslom, a kako stare i kako se njihov radni staž povećava prolaze razdoblje medenog mjeseca i doživljavaju smanjenje zadovoljstva poslom. No, s vremenom ono ponovno raste (Spector, 2006).

### 1.3. TEŽNJA KA POSTIGNUĆU

Motivaciju čine tri osnovna konstrukta: težnja za zajedništvom, težnja za statusom i težnja ka postignuću (Barrick, Mount i Judge, 2001). Potonji se smatra konstruktom koji najbolje odražava individualne razlike u motivaciji, a u njegovoj osnovi se nalazi težnja za razvojem vještina što rezultira uspješnijim izvršavanjem zadataka (Reeve, 2010; Sackett, Lievens, Van Iddekinge i Kuncel, 2017; Ružojčić, Galić i Trojak, 2019). Pojedinci s izraženom težnjom za postignućem uključuju se u kompetitivne zadatke za čije izvođenje imaju adekvatne sposobnosti, pokazuju inicijativu za preuzimanjem odgovornost, postavljaju si izazovne zadatke, dok izbjegavaju izrazito lake i izrazito teške zadatke, za svoj učinak preferiraju neposredan feedback te u svakoj situaciji nastoje uspostaviti autoritet (Reeve, 2010; Mijoč, 2019; Ružojčić i sur., 2019). Takvi pojedinci žele ostvariti standard izvrsnosti te postići određeni stupanj uspješnosti, a pretežito se opredjeljuju za intrinzično motivirane poslove. Težnju ka postignuću čine tri elementa koja se odnose na moć, natjecanje i uspjeh (Pandža, 2011). Dok se elementi moći i natjecanja orijentiraju prema formiranju i održavanju razine željenog autoriteta i kompetitivnosti s drugima kako bi se postigla superiornost i profit, element uspjeha se orijentira ka postignuću, napredovanju i osobnoj dobrobiti. Težnja ka postignuću ima važnu ulogu u karijernom uspjehu pojedinca i njegovoj motivaciji za ostvarenjem (Farmer, 1985; Pandža, 2011). Naime, ona se može raščlaniti na tri komponente: vještinu - integracija znanja za uspješno obavljanje zadatka, težnju - razina napretka koju pojedinac očekuje ostvariti te istaknutost karijere - razina usredotočenosti na karijeru kao središnji čimbenik u životu pojedinca. Dakle, ako vještine i kompetencije vezane uz karijeru zadovolje, ili čak nadmaše očekivanja koja si je pojedinac postavio, kod njega se javlja osjećaj uspješnosti što doprinosi razvoju profesionalnog identiteta i istaknutosti uloge karijere u životu pojedinca. Nadalje, O'Neil (2008; prema Nikolić, Pavela i Šimić, 2014) navedeni konstrukt definira, prema biološkoj i socijalnoj osnovi, faktorom maskuliniteta. Odnosno, ističe kako je težnja ka postignuću s evolucijskog i društvenog gledišta uvjetovana značajkama muške rodne uloge. Također, nalazi

dosadašnjih istraživanja sugeriraju njenu povezanost s rukovodećom funkcijom te pojašnjavaju kako faktor svjesnosti težnje ka postignuću predviđa pojedinačno postajanje vođom i njegovu uspješnost na rukovoditeljskoj funkciji (Judge, Bono, Ilies i Gerhardt, 2002).

#### 1.4. JAVNI I PRIVATNI SEKTOR

Dakle, zaposlenik je u određenoj mjeri motiviran dosegnuti standard izvrsnosti u radnom okruženju koje ga kroz osiguravanje radnih uvjeta dodatno potiče da ostvari svoje radne vrijednosti. Posljedično, zaposlenik stvara pozitivan stav prema poslu. Stoga je važno da se ciljevi zaposlenika i organizacije podudaraju. S obzirom na strukturu i upravljanje, motivaciju i ciljeve, ali i s obzirom na radno vrijeme zaposlenika, radni staž, njihov osobni dohodak, kontrolu radnog učinka, vrstu poticaja, mogućnost napretka razlikuju se javni i privatni sektor (Rainey, Backoff i Levine, 1976). Privatni sektor u Republici Hrvatskoj obuhvaća tvrtke koje pokreću i financiraju pojedinci, koje su u njihovom privatnom vlasništvu. Privatnom sektoru pripadaju male tvrtke koje se nalaze u osnovi nacionalnog gospodarstva, ali i velike multinacionalne tvrtke koje posluju diljem svijeta (Bakotić i Bušić, 2014). Hrvatski javni sektor čine tijela središnje države, regionalna i lokalna vlast te javne tvrtke i financijske institucije. Isti se financira iz državnog proračuna. Budući da mu je vlasnik država, očekuje se veća socijalna osjetljivost unutar javnog sektora. Iz toga proizlaze određene prednosti u radu od kojih se ističe sigurnost posla, fiksno radno vrijeme bez prekovremenih sati, redovita i fiksna primanja, beneficije u obliku božićnica, regres i dulji godišnji odmor te više slobodnih dana, dok pogodnosti rada u privatnom sektoru čine veća primanja, veća mogućnost napredovanja, veća mogućnost stjecanja stručnog znanja praksom te bolji menadžment (Sindik, 2013; Horvat, 2018). Valja istaknuti kako su brojna istraživanja utvrdila razlike u motivaciji i načinu upravljanja rukovoditelja u ova dva sektora. Naime, rukovoditelji u javnom sektoru su manje angažirani i donose manje riskantnih odluka nego rukovoditelji u privatnom sektoru te ih više motivira priznanje, zanimljivost posla, samoostvarenje kroz rad te zadovoljenje njihovih altruističnih potreba (Nutt, 2006; Marcovitz, Davis i Van Dick 2007; Bakotić i Bušić, 2014). Općenito, zaposlenici privatnog sektora stavljaju veći fokus na prestiž, status i promociju nego što to čine zaposleni u javnom sektoru. Istraživanja pokazuju kako je opće zadovoljstvo poslom i stupanj zadovoljstva ostvarenošću ekstrinzičnih i intrinzičnih radnih vrijednosti veći kod zaposlenih u privatnom sektoru u odnosu na one zaposlene u javnom sektoru te kako je novčano nagrađivanje i

napredak u karijeri privlačniji zaposlenicima privatnog sektora, dok zaposlenici javnog sektora veću važnost pridaju nematerijalnim poticajima (Jurkiewicz, Massey Jr i Brown, 1998; Karl i Sutton, 1998). Prema teoriji prilagodbe radu pojedinci čije vrijednosti odgovaraju vrijednostima organizacija u javnom sektoru odlučit će se za rad u takvom okruženju, dok će oni čije se radne vrijednosti preklapaju s radnim vrijednostima privatnog sektora tražiti zaposlenje u tom sektoru (Lyons, Duxbury i Higgins, 2006).

## 2. POLAZIŠTE ISTRAŽIVANJA

Do sada provedena, kako strana tako i hrvatska, istraživanja upućuju na to da se zaposlenici javnog i privatnog sektora razlikuju s obzirom na salijentnost i ostvarenost radnih vrijednosti. Isto tako se razlikuju i u očekivanjima koja smatraju da bi njihovo radno mjesto trebalo zadovoljiti. S obzirom na to da je Republika Hrvatska još uvijek u procesu tranzicije te se njeno gospodarstvo još uvijek nije oporavilo od financijskih i prirodnih nedaća koje su je zadesile, provedbom ovog istraživanja žele se ustanoviti potencijalne sektorske razlike u mogućnosti ostvarenja pojedincu važnih radnih vrijednosti, ali i razlike u težnji ka postignuću kao karakteristici pojedinaca zaposlenih u javnom i privatnom sektoru. Nastavno, vodeći se teorijom prilagodbe radu i njenom pretpostavkom o usklađenosti karakteristika zaposlenika i organizacije, u ovom slučaju sektora, te nalazima prethodnih istraživanja koji pokazuju kako zaposleni u javnom i privatnom sektoru ističu različite pogodnosti sektora u kojemu su zaposleni, ovim se istraživanjem nastoji dobiti uvid takvog odnosa unutar pojedinog sektora.

## 3. PROBLEMI I HIPOTEZE

### *Problem 1.*

Ispitati razlikuju li se zaposlenici javnog i privatnog sektora u težnji ka postignuću.

### *Hipoteza 1.*

Polazeći od rezultata prethodnih istraživanja (Willem, De Vos i Buelens, 2007; Sackett i sur., 2017) očekuje se veća težnja ka postignuću kod zaposlenih u privatnom sektoru u odnosu na one zaposlene u javnom sektoru.

### *Problem 2.*

Ispitati razlike u važnosti i ostvarenosti intrinzičnih i ekstrinzičnih radnih vrijednosti unutar i između javnog i privatnog sektora.

### *Hipoteza 2.1.*

Polazeći od rezultata prethodnih istraživanja (Burgess i Ratto, 2003; Bakotić i Bušić, 2014) očekuje se kako će zaposlenici privatnog sektora izvještavati o većoj važnosti i ostvarenosti ekstrinzičnih radnih vrijednosti u odnosu na zaposlenike javnog sektora, koji će za razliku od prvotno spomenutih preferirati intrinzične radne vrijednosti.



### *Hipoteza 2.2.*

Očekuje se kako će zaposlenici privatnog sektora veću važnost pridavati ekstrinzičnim u odnosu na intrinzične radne vrijednosti, dok će zaposleni u javnom sektoru preferirati suprotno (Jurkiewicz i sur., 1998; Karl i Sutton, 1998).

### *Problem 3.*

Ispitati povezanost godina radnog staža, ostvarenosti radnih vrijednosti, težnje ka postignuću, radne funkcije te zadovoljstva poslom zaposlenika u javnom i privatnom sektoru.

### *Hipoteza 3.*

U skladu s rezultatima dosadašnjih istraživanja i za javni i za privatni sektor se očekuje pozitivna povezanost zadovoljstva poslom i:

#### *Hipoteza 3.1.*

godina radnog staža (Judge, 1994; Proroković i sur., 2009; Spector, 2016).

#### *Hipoteza 3.2.*

ostvarenosti radnih vrijednosti (Kalleberg, 1977; Lofquist i Dawis, 1987; Šverko i sur., 2007; Penezić i sur., 2013).

#### *Hipoteza 3.3.*

težnje ka postignuću (Ružojčić i sur., 2019; Zdravec, 2019).

#### *Hipoteza 3.4.*

radne funkcije (Marcovitz, 2007; Mikelić, 2019).

### *Problem 4.*

Ispitati relativni doprinos varijabli godina radnog staža, ostvarenost radnih vrijednosti, težnje ka postignuću te radne funkcije u objašnjenju zadovoljstva poslom zaposlenika u javnom i privatnom sektoru.

### *Hipoteza 4.*

Očekuje se da će se godine radnog staža, ostvarenost radnih vrijednosti i težnja ka postignuću pokazati kao značajni pozitivni prediktori zadovoljstva poslom. Nadalje, očekuje se kako će radna funkcija biti značajan prediktor zadovoljstva poslom odnosno kako će rukovoditelji biti zadovoljniji svojim poslom u odnosu na zaposlenike. Također, očekuje se da će navedeno vrijediti i u javnom i u privatnom sektoru.

## 4. METODA

### 4.1. ISPITANICI

U istraživanju je sudjelovalo ukupno 272 ispitanika, od čega je njih 163 zaposleno u javnom sektoru, a ostatak, njih 109, zaposleno je u privatnom sektoru. Iako je manji postotak ispitanika zaposlen u privatnom sektoru, kod njih se može uočiti veća heterogenost u djelatnostima kojima se bave (vidi Prilog, Slika 2). Također, može se uočiti kako su tri najčešće djelatnosti ispitanika zaposlenih u javnom sektoru: „*Obrazovanje i znanost*“ (36.20%), „*Administrativna zanimanja*“ (24.54%) i „*Zdravstvo, socijalni rad*“ (12.27%), dok su to za one privatnom sektoru redom „*Turizam i ugostiteljstvo*“ (26.50%), „*Prodaja (trgovina)*“ (14.68%) te „*Administrativna zanimanja*“ (10.09%). Broj godina radnog staža ispitanika kretao se od 0 do 40 ( $M=14.19$ ,  $SD=10.73$ ), a dob ispitanika od 19 do 65 godina ( $M=38.81$ ;  $SD=11.17$ ). Od ukupnog uzorka čak 76.84% ispitanika je navelo kako su zaposleni kao djelatnici, a ostatak, odnosno 23.16% ispitanika, kao svoju radnu funkciju navelo je rukovoditeljsku funkciju (operativni (tehnički) menadžment - 7.72%, srednji (middle ili taktički) menadžment - 11.40%, vrhovni (top) menadžment - 4.04%). Detaljniji opis ispitanika, zaposlenika javnog i privatnog sektora, s obzirom na njihove sociodemografske podatke nalazi se u Tablici 1. Zaposlenici javnog i privatnog sektora koji su sudjelovali u provedenom istraživanju statistički se značajno razlikuju s obzirom na dob, godine radnog staža, razinu obrazovanja i radnu funkciju. Provedbom t-testa na nezavisnim uzorcima utvrđeno je kako su zaposlenici javnog sektora u prosjeku stariji i sukladno tome imaju više godina radnog staža od zaposlenika privatnog sektora (vidi Prilog, Tablica 6). Budući da je na pojedinim razinama obrazovanja frekvencija rezultata manja od 5, za ispitivanje sektorske razlike s obzirom na razinu obrazovanja proveden je hi-kvadrat test uz Yatesovu korekciju. Tom analizom je utvrđeno kako zaposlenike javnog sektora karakterizira viša razina obrazovanja od onih u privatnom sektoru (vidi Prilog, Tablica 6). Manje ih je sa samo srednjoškolskim obrazovanjem te ih više ima doktorat znanosti u odnosu na zaposlene u privatnom sektoru (Tablica 1). Nadalje, što se tiče nalaza analize rukovodećeg kadra, rezultati hi-kvadrat testa ukazuju na statistički značajnu razliku u broju djelatnika i rukovoditelja s obzirom na sektor. Naime, radna funkcija djelatnika češća je u javnom sektoru u odnosu na privatni sektor, dok za radnu funkciju rukovoditelja vrijedi obrnuto. Više ispitanika istraživanja ima rukovoditeljsku funkciju unutar privatnog sektora u odnosu na one iz javnog sektora (Tablica 1).

Tablica 1 Prikaz frekvencija, postotaka i razlika zaposlenika unutar javnog i privatnog sektora s obzirom na spol, razinu obrazovanja i radnu funkciju

		javni sektor (N=163)	privatni sektor (N=109)	$\chi^2$	df	p	
spol	žene	131 (80.36%)	80 (73.39%)	1.826	1	.176	
	muškarci	32 (19.63%)	29 (26.60%)				
razina obrazovanja	osnovna škola ili niže	1 (0.61%)	0				
	srednja škole	18 (11.04%)	32 (29.35%)				
	viša škola/ preddiplomski studij	16 (9.81%)	20 (18.34%)	24.048	4	.000**	
	visoka škola/ magisterij struke	90 (55.21%)	49 (44.95%)				
	magisterij/ doktorat znanosti	38 (23.31%)	8 (7.33%)				
	radna funkcija	djelatnik (80.98%)	132	77 (70.64%)	5.284	1	.021*
		rukovoditelj	31 (19.01%)	32 (29.35%)			

Napomena: \*p<.05; \*\*p<.01;

$\chi^2$  – rezultati hi-kvadrat testa

## 4.2. MJERNI INSTRUMENTI

### 4.2.1. Sociodemografski podaci

Kako bi se stvorila konkretnija slika o ispitanicima ovog istraživanja, prije ispunjavanja samog upitnika, ispitanici su odgovorili na nekoliko pitanja sociodemografske tematike koja su uključivala njihovu dob, godine radnog staža, radnu funkciju koju imaju na radnom mjestu te djelatnost i sektor u kojima su zaposleni.

### 4.2.2. Upitnika radnih vrijednosti

*Upitnik radnih vrijednosti* adaptacija je prvog mjernog instrumenta namijenjenog za ispitivanje radnih vrijednosti WVI (*Work Values Inventory*; Super, 1970), a na hrvatski jezik su ga preveli i prilagodili Šverko i suradnici (1980). Navedeni upitnik se sastoji od 2 subskale (subskala važnosti i subskala ostvarenosti radnih vrijednosti) koje sadrže isti niz od 16 čestica tako da 8 čestica reprezentira intrinzične radne vrijednosti (realizacija sposobnosti, stvaralaštvo, samostalnost, socijalna interakcija, postignuće, altruizam, doprinos zajednici i autoritet) i 8 čestica reprezentira ekstrinzične radne vrijednosti (napredovanje, socijalni status, socijalna sigurnost, materijalna kompenzacija, materijalne beneficije, radno vrijeme, radna okolina i nenaporan posao). Ovaj upitnik od ispitanika traži da metodom *procjenjivanja* za svaku pojedinu česticu, na skali od 7 stupnjeva (1 – nije važno,..., 4 - srednje važno,..., 7 - jako važno) ocjeni koliko mu je ta radna vrijednost važna te koliko mu je na trenutnom radnom mjestu ostvarena. Ova metoda *normativnog* mjerenja dopušta da ispitanik veći broj vrijednosti procjeni kao jednako bitne. Takvi podaci onda omogućuju provođenje analize na intraindividualnoj i interindividualnoj razini. Na temelju prosječne vrijednosti čestica pojedine subskale može se donositi zaključak o pojedinčevim radnim vrijednostima. Veći ukupan rezultat na pojedinoj subskali ukazuje na veću važnost odnosno ostvarenost pojedine dimenzije radnih vrijednosti. Unutarnja konzistencija za obje subskale s obzirom na vrstu radnih vrijednosti na uzorku od 272 ispitanika pokazala se zadovoljavajućom (važnost intrinzičnih radnih vrijednosti:  $\alpha = .816$ ; važnost ekstrinzičnih radnih vrijednosti:  $\alpha = .744$ ; ostvarenost intrinzičnih radnih vrijednosti:  $\alpha = .877$ ; ostvarenost ekstrinzičnih radnih vrijednosti:  $\alpha = .797$ )

#### 4.2.3. Skala zadovoljstva poslom

Mjerni instrument koji zahvaća opći stav zaposlenika prema njegovu poslu, a koristi se u ovom istraživanju jest *Skala zadovoljstva poslom* (*Job Satisfaction Scale*; Judge i Klinger, 2008), koja se sastoji se od pet čestica (npr. *Prilično sam zadovoljan/a sa sadašnjim poslom.*). Ispitanik izražava svoje (ne)slaganje sa svakom pojedinom česticom na skali od 7 stupnjeva (1 - uopće se ne slažem, ..., 7 - u potpunosti se slažem). Čestice *Svaki dan na poslu mi se čini beskrajno dug.* i *Moj mi je posao mrzak.* suprotno se boduju te konačni rezultat pojedinca čini prosjek procjena na svim česticama. Dakle, veći ukupan rezultat ukazuje na veće opće zadovoljstvo poslom. U istraživanjima provedenim na hrvatskom uzorku pronađena je zadovoljavajuća unutarnja konzistencija skale izražena Cronbachov alpha koeficijentom koja je iznosila  $\alpha = .8$  (Slišković, Burić i Knežević, 2016). Također, ista je zadovoljavajuća i u ovom istraživanju u kojem iznosi  $\alpha = .909$ .

#### 4.2.4. Skala težnje ka postignuću

U svrhu ispitivanje težnje ka postignuću korištena je *Skala težnje ka postignuću* (Nikolić i sur., 2014) koja je proizašla iz upitnika kojeg je O'Neil konstruirao 1986. godine u svrhu procjene obrazaca sukoba spolova i rodnih uloga (*Upitnik konflikta rodne uloge*; eng. *The Gender Role Conflict Scale, GRCS*). *Skala težnje ka postignuću* sadrži 11 čestica sa skalom od 5 stupnjeva (1 - uopće se ne slažem, ..., 5 - u potpunosti se slažem). Ispitanik izvještava o svom (ne)slaganju s pojedinom česticom, a ukupan zbroj njegovih procjena govori o njegovoj težnji ka postignuću u karijeri. Teoretski raspon rezultata se kreće između 11 i 55, a veći zbroj ukazuje na veću težnju ka postignuću. Autorice skale izvještavaju o zadovoljavajućoj pouzdanost tipa unutarnje konzistencije ove skale  $\alpha = .87$ . Cronbachov alpha koeficijent u provedenom istraživanju iznosi  $\alpha = .852$ .

### 4.3. POSTUPAK

Nakon što je Etičko povjerenstvo za provedbu istraživanja Odjela za psihologiju Sveučilišta u Zadru odobrilo provođenje istraživanja, podaci su prikupljeni u periodu od 3 mjeseca (ožujak - lipanj 2020. godine). Upitniku se moglo pristupiti uz poveznicu na web stranicu Lime Survey-a. Ispitanici su uzorkovani tako što je poveznica za upitnik postavljena na društvene mreže kako bi mu mogao pristupiti svatko tko se istima koristi te su putem elektroničke pošte kontaktirane javne i privatne tvrtke određenih djelatnosti direktno. Dakle, uzorak je prigodan i namjeran. Ovakvim postupkom regrutacije ispitanika nastojalo se

postići heterogen uzorak u pogledu djelatnosti, ali i smanjiti heterogenost djelatnosti između sektora. Potencijalni ispitanici su ponajprije obaviješteni o cilju istraživanja, o vlastitom pravu na odustajanje od daljnjeg ispunjavanja upitnika u bilo kojem trenutku te im je zajamčena potpuna anonimnost. Ispunjavanje cijelog upitnika trajalo je do 10 minuta, a ispitanici su rješavali skale onim redom kojim su iste opisane u potpoglavlju *Mjerni instrumenti*.

## 5. REZULTATI

Iako prema kriterijima Kolmogorov-Smirnovljevog testa distribucija rezultata značajno odstupa od normalne, opravdana je provedba parametrijskih analiza jer su zadovoljeni kriteriji indeksa asimetričnosti ( $< 3.00$ ) i kurtičnosti ( $< 8.00$ ) te su oni uzeti kao indikatori normalnosti asimetrije (Kline, 2011). Također, provedba Leveneova testa za homogenost varijanci nije rezultirala značajnim razlikama između javnog i privatnog sektora ni u jednoj od ispitivanih varijabli što znači da je zadovoljen i preduvjet homogenosti varijance (Tablica 2).

Tablica 2 Prikaz deskriptivnih parametara s obzirom na subskalu (važnost/ostvarenost) i vrstu (intrinzične/ekstrinzične) radnih vrijednosti javnog ( $N=163$ ) i privatnog sektora ( $N=109$ )

	subskala	vrsta radnih vrijednosti	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Raspon</i> (opaženi)	<i>Raspon</i> (teoretski)	<i>Asimetričnost</i>	<i>Spljoštenost</i>	<i>K-S</i>
javni sektor	važnost	intrinzične	5.76	.84	2.50-7	1-7	-1.37	2.28	.15
		ekstrinzične	5.38	.86	3-7	1-7	-.57	.04	.10
	ostvarenost	intrinzične	4.98	1.12	1-7	1-7	-.81	.59	.10
		ekstrinzične	4.42	1.09	1-7	1-7	-.57	.58	.07
	težnja ka postignuću		27.50	7.73	11-51	11-55	-.10	-.49	.09
privatni sektor	važnost	intrinzične	5.74	.80	2.50-7	1-7	-1.55	4.01	.12
		ekstrinzične	5.44	.95	2-7	1-7	-1.22	2.21	.18
	ostvarenost	intrinzične	5.10	1.12	1.75-7	1-7	-.93	.79	.13
		ekstrinzične	4.48	1.19	1.50-7	1-7	-.54	.07	.10
	težnja ka postignuću		30.53	7.08	15-45	11-55	-.10	-.75	.08

Napomena: \* $p < .05$ ;  
\*\* $p < .01$

Kako bi se odgovorilo na prvi istraživački problem ispitane su razlike između sektora u težnji ka postignuću tako što je izračunat t-test na nezavisnim uzorcima.

Utvrđena je statistički značajna razlika u težnji ka postignuću između sektora i to takva da su zaposlenici privatnog sektora postigli veće rezultate na skali težnje ka postignuću u odnosu na zaposlenike javnog sektora ( $t=-3.28$ ;  $df=270$ ;  $p<.01$ ;  $M_{javni}=27.50$ ;  $M_{privatni}=30.53$ ). Dakle, uočeno je postojanje veće težnje ka postignuću kod zaposlenih u privatnom sektoru u odnosu na one zaposlene u javnom sektoru. Također, između zaposlenih u privatnom sektoru postoji statistički značajna razlika u težnji ka postignuću s obzirom na njihovu radnu funkciju. Naime, djelatnici u odnosu na rukovoditelje postižu veće rezultate na skali težnje ka postignuću, dok se ista razlika u javnom sektoru nije pokazala značajnom ( $M_{privatni\_djelatnik}=31.39$ ;  $M_{privatni\_rukovoditelj}=28.47$ ;  $p<.049$ ; vidi Prilog, Tablica 7).

Nadalje, u svrhu detaljnijeg analiziranja radnih vrijednosti u pojedinom sektoru ponajprije su izračunati svi potrebni deskriptivni parametri te su isti prikazani u Tablici 2. Nakon toga provedena je složena trosmjerna  $2 \times 2 \times 2$  analiza varijance mješovitog uzorka s ciljem utvrđivanja razlika u važnosti i ostvarenosti pojedinih intrinzičnih i ekstrinzičnih radnih vrijednosti između javnog i privatnog sektora (Tablica 3).

Provedbom trosmjerne  $2 \times 2 \times 2$  analize varijance utvrđeni su statistički značajni glavni efekti vrste radnih vrijednosti ( $F=.241$ ;  $p<.01$ ) i procjene važnosti i ostvarenosti radnih vrijednosti ( $F=147.73$ ;  $p<.01$ ) te njihov interakcijski efekt ( $F=24.18$ ;  $p<.01$ ). Naime, i zaposlenici javnog i zaposlenici privatnog sektora pridaju veću važnost intrinzičnim radnim vrijednostima u odnosu na važnost koju pridaju ekstrinzičnim radnim vrijednostima. Također, oni smatraju da kako su im te intrinzične radne vrijednosti više ostvarene u odnosu ekstrinzične. Nadalje, provedbom post hoc t-testa uz Bonferronijevu korekciju utvrđeno je kako zaposlenici oba sektora postižu veće rezultate na subskali važnosti, za obje vrste radnih vrijednosti, u odnosu na rezultate koje postižu na subskali ostvarenosti istih. Dakle, postoji diskrepanca između salijentnosti i ostvarenosti radnih vrijednosti (Slika 1). Statistički značajan glavni efekt sektora te ostali interakcijski efekti nisu utvrđeni (Tablica 3; Slika 1).



Tablica 3 Prikaz razlika u važnosti i ostvarenosti intrinzičnih i ekstrinzičnih radnih vrijednosti kod djelatnika javnog ( $N=163$ ) i privatnog sektora ( $N=109$ )

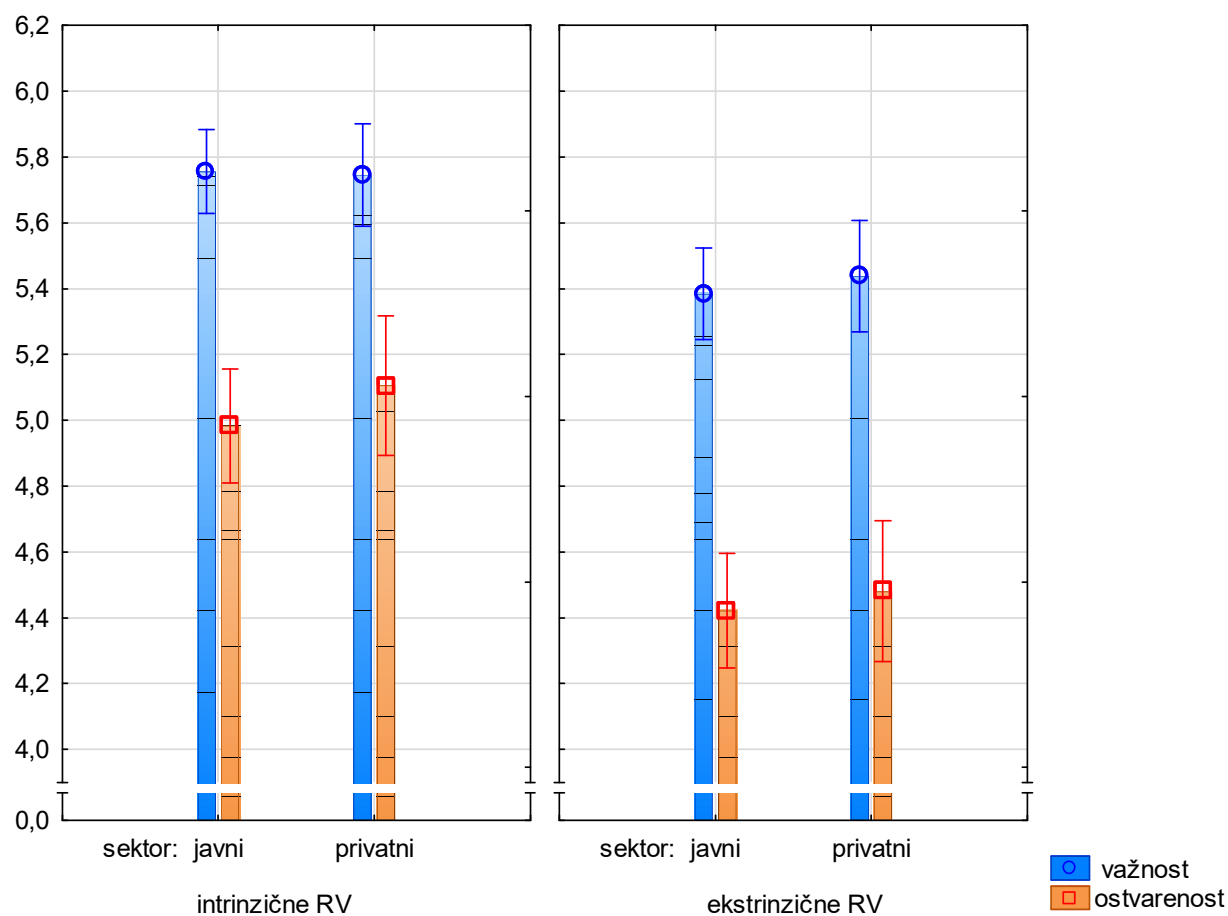
Efekt	$Df$	$F$	$p$
vrsta	1/270	56.79	.000**
sektor	1/270	.241	.786
važnost/ostvarenost	1/270	147.73	.000**
vrsta*sektor	1/270	.000	.999
vrsta* važnost/ostvarenost	1/270	24.18	.000**
sektor* važnost/ostvarenost	1/270	.250	.617
vrsta*sektor* važnost/ostvarenost	1/270	1.52	.218

Napomena:

vrsta – intrinzične i ekstrinzične radne vrijednosti

važnost/ostvarenost – važnost i ostvarenost radnih vrijednosti

Napomena: \*\* $p < .01$



Slika 1. Razlike u važnosti i ostvarenosti intrinzičnih i ekstrinzičnih radnih vrijednosti javnog ( $N=163$ ) i privatnog sektora ( $N=109$ )

Sljedeći problem bio je ispitati u kakvom su odnosu godine radnog staža, ostvarenost radnih vrijednosti, težnja ka postignuću, radna funkcije te zadovoljstva poslom zaposlenika u javnom i privatnom sektoru. U tu svrhu su izračunati Pearsonovi koeficijenti korelacija između navedenih varijabli. Provedbom korelacijske analize podataka, čiji su nalazi prikazani u Tablici 4, utvrđeno je da je ostvarenost intrinzičnih radnih vrijednosti zaposlenika unutar javnog sektora u pozitivnoj i visokoj korelaciji s ostvarenošću njihovih ekstrinzičnih radnih vrijednosti, dakle s porastom ostvarenosti jedne vrste radnih vrijednosti raste ostvarenost i druge vrste radnih vrijednosti. Također, kod zaposlenika ovog sektora utvrđeno je kako su godine radnog staža nisko i negativno povezane s težnjom ka postignuću zaposlenika. Dakle, s porastom godina radnog staža zaposlenika javnog sektora opada njegova težnja ka postignuću, no isto se ne uočava kod zaposlenika privatnog sektora. S druge strane, samo unutar privatnog sektora je utvrđena povezanost (niska i pozitivna) godina radnog staža i zadovoljstva poslom (Tablica 4). Što znači da s porastom godina radnog staža raste zadovoljstvo poslom samo onih zaposlenih u privatnom sektoru, no ne i onih zaposlenih u javnom sektoru. Unutar oba sektora je zadovoljstvo poslom u statistički značajnoj, u pozitivnoj i umjerenoj korelaciji s ostvarenošću intrinzičnih radnih vrijednosti te u pozitivnoj i umjerenoj korelaciji s ostvarenošću ekstrinzičnih radnih vrijednosti. Dakle, s porastom ostvarenosti intrinzičnih i s porastom ostvarenosti ekstrinzičnih radnih vrijednosti zaposlenici izvještavaju o većem zadovoljstvu poslom. Također, nalazi point-biserijalne korelacije ukazuju na statistički značajnu, pozitivnu i umjerenu korelaciju godina radnog staža i radne funkcije (u oba sektora); porast godina radnog staža povezan je s promjenom u radnoj funkciji odnosno s postajanjem rukovoditeljem. Konačno, unutar oba sektora se pronalazi niska i pozitivna korelacija zadovoljstva poslom i radne funkcije koja ukazuje da promjenom radne funkcije dolazi do porasta zadovoljstva poslom (Tablica 4).

Tablica 4 Prikaz Pearsonovih i point-biserijalnih koeficijenta interkorelacije između godina radnog staža zaposlenika, ostvarenosti intrinzičnih i ekstrinzičnih radnih vrijednosti, težnje ka postignuću, zadovoljstva poslom te radne funkcije s obzirom na sektor

	staž	ostvarenost intrinzičnih RV	ostvarenost ekstrinzičnih RV	težnja ka postignuću	zadovoljstvo poslom	radna funkcija	
javni sektor	staž	1	.05	-.02	-.17*	.03	.34**
	ostvarenost intrinzičnih RV		1	.72**	.06	.65**	.18*
	ostvarenost ekstrinzičnih RV			1	.13	.60**	.14
	težnja ka postignuću				1	-.01	.01
	zadovoljstvo poslom					1	.17*
	radna funkcija						1
privatni sektor	staž	1	.04	.05	-.09	.28**	.40**
	ostvarenost intrinzičnih RV		1	.78**	-.01	.66**	.24*
	ostvarenost ekstrinzičnih RV			1	.02	.59**	.23*
	težnja ka postignuću				1	-.11	-.19*
	zadovoljstvo poslom					1	.29**
	radna funkcija						1

Napomena: \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$

Posljednji istraživački problem odnosio se na ispitivanje relativnog doprinosa varijabli godina radnog staža, ostvarenost radnih vrijednosti, težnje ka postignuću te radne funkcije u objašnjenju zadovoljstva poslom zaposlenika u javnom i privatnom sektoru. Provedbom regresijske analize na uzorku zaposlenih u javnom sektoru ( $N=163$ ) utvrđeno je kako navedeni prediktori zajednički objašnjavaju 46% varijance kriterija zadovoljstva poslom (Tablica 5). Statistički značajnim i pozitivnim prediktorima pokazala se ostvarenost

ekstrinzičnih radnih vrijednosti te ostvarenost intrinzičnih radnih vrijednosti koja se ujedno pokazala i najsnažnijim prediktorom zadovoljstva poslom zaposlenih u javnom sektoru. Ostali prediktori uvedenih u regresijsku analizu nisu se pokazali statistički značajnima za kriterij zadovoljstva poslom. Nadalje, provedbom regresijske analize na uzorku zaposlenih u privatnom sektoru ( $N=109$ ) utvrđeno je kako navedeni prediktori zajednički objašnjavaju 52.4% varijance kriterija zadovoljstva poslom (Tablica 5). Godine radnog staža i ostvarenost intrinzičnih radnih vrijednosti pokazale su se kao statistički značajni i pozitivni prediktori zadovoljstva poslom zaposlenika privatnog sektora. Također, potonji prediktor se pokazao i kao najsnažniji prediktor u analizi, dok se ostali prediktori koji su uvedeni u regresijsku analizu nisu pokazali statistički značajnima u predikciji zadovoljstva poslom zaposlenih u privatnom sektoru.

*Tablica 5* Prikaz rezultata regresijske analize u ispitivanju prediktivnosti godina radnog staža, težnje ka postignuću, ostvarenosti intrinzičnih i ekstrinzičnih radnih vrijednosti te radne funkcije za zadovoljstva poslom kod zaposlenika u javnom ( $N=163$ ) i privatnom sektoru ( $N=109$ )

	zadovoljstvo poslom					
	javni sektor			privatni sektor		
	$F=26.751$	$df=5/157$	$p=.00$	$F=22.706$	$df=5/103$	$p=.00$
	$\beta$	$t(163)$	$p$	$\beta$	$t(109)$	$p$
staž	-.037	-.586	.558	.237	3.182	.002**
težnja ka postignuću	-.078	-1.296	.197	-.091	-1.315	.191
ostvarenost intrinzičnih RV	.439	5.155	.000**	.493	4.558	.000**
ostvarenost ekstrinzičnih RV	.280	3.282	.001**	.196	1.815	.072
radna funkcija	.066	1.038	.301	.016	.212	.833
R ( $R^2$ )	.678 (.460)			.724 (.524)		

Napomena:

\*\* $p < .01$ ; R- koeficijent multiple korelacije

$R^2$  - kvadrirani koeficijent multiple korelacije

## 6. RASPRAVA

Kada se od ljudi traži da se sami opišu, vrlo rano u njihovom opisu pojavit će se naziv njihove radne uloge i opis njihova posla. Više od polovice populacije odraslih koji nisu umirovljeni većinu svog budnog vremena provode na radnom mjestu (Judge, 1994). To podržava činjenicu kako je rad centralni dio identiteta. Dakle, pri proučavanju života pojedinca, valja uzeti u obzir i radni aspekt njegova života. Kao što je i u uvodu spomenuto, na radne vrijednosti se može gledati kao na opće vrijednosti pojedinca stavljene u radni kontekst, upravo u tome leži značaj radne uloge i njena povezanost s općom dobrobiti pojedinca. Također, od iznimne važnosti u ispitivanjima karakteristika posla jest i korelat radnih vrijednosti, zadovoljstvo poslom koji odražava opći stav koji pojedinac ima prema svom poslu.

Provedeno istraživanje za cilj je imalo ispitati odnos radnih vrijednosti, zadovoljstva poslom i težnje ka postignuću unutar i između javnog i privatnog sektora. Naime, željelo se ispitati što se zbiva s navedenim konceptima unutar pojedinog sektora, ali i dolazi li do razlika u tim konceptima s obzirom na različitu strukturu i funkcioniranje dvaju sektora. Odnosno nastoje se donijeti zaključci o prikladnosti sektora za njihove zaposlenike, koja rezultira pozitivnim stavom zaposlenika prema njihovom poslu.

Prvi istraživački problem bio je utvrditi razlikuju li se zaposlenici javnog i zaposlenici privatnog sektora u svojoj težnji ka postignuću. Kao što je i u uvodu ovog rada istaknuto, zaposlenici privatnog sektora u odnosu na zaposlenike javnog sektora više cijene mogućnost napretka na radnom mjestu te su više motivirani tom mogućnošću, ali i financijskim pogodnostima koje uz nju dolaze (Willem i sur., 2007). Sukladno tim nalazima, pretpostavljeno je, a potom i potvrđeno, kako zaposlenici privatnog sektora pokazuju veću razinu težnje ka postignuću u odnosu na razinu koji pokazuju oni zaposleni u javnom sektoru. Zabilježeni nalazi mogu se objasniti time da privatni sektor svojom organizacijom pruža više prilika za napredovanje i to uz blaže uvjete, što kod njegovih zaposlenika budi veću želju za ostvarivanjem tog napretka. Štoviše, to u privatni sektor privlači one pojedince kojima je napredovanje u karijeri važno. Isto tako, javni sektor svojom organizacijom dopušta ograničeno napredovanje, primjerice ono određeno sistematizacijom radnih mjesta unutar pojedinačne županije (*Pravilnik o unutarnjem ustrojstvu upravnih tijela*). Uočena je viša razina obrazovanja ispitanika koji su zaposleni u javnom sektoru u odnosu na razinu obrazovanja uočenu kod zaposlenika privatnog sektora (Tablica 1; vidi Prilog, Tablica 6). Također, čak je 48.47% ispitanika koji pripadaju javnom sektoru zaposleno u obrazovnim i

zdravstvenim djelatnostima za koje je potrebna određena, visoka razina obrazovanja (vidi Prilog, Slika 2). Također, u tim je djelatnostima obrazovanje preduvjet, ali i prepreka za profesionalno napredovanje. Upravo je to moglo utjecati na manifestaciju niže težnje ka postignuću kod zaposlenih u javnom sektoru. Nadalje, kako je već spomenuto, privatni sektor pruža više mogućnosti za profesionalni napredak te ima blaže uvjete za isti, što potvrđuju nalazi koji pokazuju kako je, na ispitivanom uzorku, više rukovoditelja u privatnom negoli u javnom sektoru (Tablica 1; vidi Prilog, Tablica 6). Dakle, privatni sektor svojim načinom organizacije i upravljanja privlači pojedince s izraženijom težnjom ka postignuću te im pruža više prilika za napredak i ostvarivanje željenog profesionalnog postignuća. Također, kao jedno od objašnjenja utvrđenih nalaza može poslužiti i usklađenost zaposlenika i organizacija. Kako bi zadovoljili svoju potrebu za postignućem, zaposlenici s izraženijom težnjom ka postignuću napuštaju javni sektor i unutar privatnog sektora pronalaze radno okruženje im koje osigurava veću mogućnost napredovanja i usavršavanja. Nastavno, unutar privatnog sektora je utvrđeno kako postoji razlika u težnji ka postignuću s obzirom na radnu funkciju zaposlenika. Iz Tablice 7 (Prilog) je vidljivo kako, unutar privatnog sektora, djelatnici ( $N=77$ ) u odnosu na rukovoditelje ( $N=32$ ) pokazuju veću težnju ka postignuću. Unatoč tome što navedeni nalazi proturječe rezultatima longitudinalne studije (vremenski razmak od 16 godina) McClelland i Boyatzisa (1982) koja je pokazala kako je motiv za postignućem povezan s napredovanjem u organizacijskoj hijerarhiji i činjenici da se u kvalitativnom pregledu osobina vođa kroz prošlost, prikazanog u metaanalizi Judgea i suradnika (2002), relativno često pojavljuje orijentiranost prema postignuću (dakle, istraživači su prepoznali težnju ka postignuću kao jednu od odlika nadređenih), navedeni nalazi mogu se objasniti pomoću promjene u važnosti motiva koja prati promjenu u radnoj funkciji. Naime, motivacija za postignućem je od velike važnosti za napredovanje, ali samo kada se radi o radnim funkcijama koje se nalaze niže na organizacijskoj hijerarhije (Heslin, 2005). Napredak na tim funkcijama je rezultat pojedinačnih postignuća i zadovoljavanja individualnih aspiracija te je pojedinac na takvim radnim funkcijama usmjeren na učenje i razvoj vlastitih kompetencija. Na višim radnim funkcijama, kao što je rukovoditeljska, motivaciju za postignućem nadjačava motivacija za moći jer pojedinac sada biva zadužen za utjecanje i usmjeravanje drugih. Dakle, razlog zbog kojeg djelatnici privatnog sektora pokazuju veću težnju ka postignuću u odnosu na rukovoditelje može biti taj da uz njihova radna zaduženja pristaje razvijanje i osnaživanje individualnih kompetencija, dok uz funkciju rukovoditelja dolazi uspostavljanje i održavanje autoriteta te vođenje podređenih.

Drugi istraživački problem odnosio se na ispitivanje odnosa važnosti i ostvarenosti dviju vrsta radnih vrijednosti (intrinzične i ekstrinzične) unutra, ali i između sektora. Adekvatnom statističkom analizom nisu ustanovljene pretpostavljene razlike između sektora, već je utvrđeno kako zaposlenici i javnog i privatnog sektora pridaju veću važnost te smatraju kako su im više ostvarene intrinzične radne vrijednosti u odnosu na ekstrinzične (Tablica 2; Tablica 3; Slika 2). Sukladno tomu, djelomično se potvrđuje hipoteza koja je pretpostavljala da zaposlenici javnog sektora pridaju veću važnost intrinzičnim radnim vrijednostima u odnosu na ekstrinzične, dok kod zaposlenika privatnog sektora vrijedi obrnuto. Naime, potonje nije potvrđeno. Nadalje, polazna hipoteza koja je pretpostavljala sektorske razlike u preferenciji pojedinih vrsta radnih vrijednosti se u potpunosti odbacuje. Sva dosadašnja istraživanja koja su pronašla sektorske razlike u procjeni radnih vrijednosti i na temelju čijih su se nalaza iste očekivale, provedena su na stranom uzorku (Jurkiewicz i sur., 1998; Karl i Sutton, 1998; Willem i sur., 2007). Pronađeno je tek jedno istraživanje čiji se nalazi slažu s nalazima ovog istraživanja. Istraživanje je provedeno u Pakistanu te nisu pronađene sektorske razlike u preferenciji radnih vrijednosti (intrinzične i ekstrinzične) na uzorku zaposlenih u industrijskoj djelatnosti (Shah i Kaur, 1992). Drugačije uređenje sektora među zemljama, koji sa sobom vode različita obilježja i pogodnosti, mogu biti uzrokom utvrđenih sektorskih razlika u stranim istraživanjima. U kontekstu ovog problema kao nedostatak provedenog istraživanja može se istaknuti heterogenost djelatnosti ispitanika. Naime, ne može se sa sigurnošću tvrditi kako heterogenost djelatnosti između sektora nije utjecala na rezultate u smjeru potvrđivanja nul hipoteze. Kao rješenje za buduća istraživanja predlaže se opredjeljivanje za uzorak koji će činiti zaposleni u javnom i privatnom sektoru, a koji su zaposleni u djelatnostima koje su što homogenije (npr. financijska djelatnost unutar oba sektora). Na taj će se način kontrolirati učinak samoga posla na konačne rezultate, što će ponuditi mjesta manifestaciji potencijalnih sektorskih razlika. Nadalje, nalazi koji su vodili djelomičnoj potvrdi hipoteze o važnosti intrinzičnih i ekstrinzičnih radnih vrijednosti unutar pojedinog sektora pojašnjavaju kako su uzorku zaposlenih osobno važnije intrinzične od ekstrinzičnih radnih vrijednosti te procjenjuju kako njihovo radno okruženje pruža mogućnost za ostvarivanje više intrinzičnih negoli ekstrinzičnih radnih vrijednosti. Prema Heslin (2005), profesionalni rad rezultira jačanjem doživljaja smisla i ispunjenosti koji se mogu okarakterizirati kao vrlo bliski intrinzičnoj motivaciji za radom. Naime, intrinzična motivacija podrazumijeva da zaposlenika za rad motivira sama priroda njegova posla. Budući da su izvor intrinzične motivacije psihološke potrebe pojedinca te budući da ona podrazumijeva samoregulirano ponašanje odnosno iskorištavanje vlastitih sposobnosti i

vještina u samoaktualizacijske svrhe, potpuno je jasno da se intrinzične radne vrijednosti vrednuju kao važnije u odnosu na ekstrinzične (Reeve, 2010). Postavljanje ciljeva usmjerenih na razvoj kompetencija te veća fokusiranost na zadovoljavanje intrinzičnih radnih vrijednosti, odnosno isticanje važnosti i nastojanje da se intrinzične radne vrijednosti ostvare osnažuju osjećaj samoefikasnosti koji doprinosi jačanju radnog identiteta. Jedna od glavnih značajki radnih vrijednosti jest upravo njihova jedinstvenost. Dakle, pojedinac u svijetu rada traga za onim poslom koji će uspjeti zadovoljiti njegove individualne profesionalne potrebe koje je formirao neovisno o značajkama ili nagradama pojedinog zanimanja (Proroković i sur., 2009). Sukladno tomu, pronalazi radno mjesto unutar organizacije koja ima mogućnosti zadovoljiti njegove, prije svega intrinzične, radne vrijednosti, što očigledno vrijedi za zaposlenike oba sektora. Nadalje, pri uspoređivanju subskale važnosti i subskale ostvarenosti uočeno je kako ispitanici procjenjuju da su im i intrinzične i ekstrinzične radne vrijednosti važne, no nisu u istoj mjeri ostvarene na njihovim radnim mjestima (Tablica 2; Tablica 3; Slika 2). Neovisno o tome u kojem su sektoru zaposleni, ispitanici u ovom istraživanju smatraju kako su njihove vrijednosti, usko vezane uz radno okruženje, unutar njega nisu dovoljno ostvarene, odnosno kako njihovo radno mjesto i organizacija unutar koje su zaposleni ne zadovoljavaju njihove profesionalne potrebe u onoj mjeri u kojoj su im iste važne. Navedeni nalazi su u skladu s nalazima do kojih su došli Maslić Seršić, Šverko i Galić (2004) u svom desetogodišnjem istraživanju važnosti i ostvarenosti devet aspekata rada. Podatke su prikupili u dva razdoblja, krajem devedesetih godina i početkom dvije tisućitih, a svojom su analizom utvrdili kako zaposleni u oba sektora, baš kao i u ovom istraživanju, smatraju kako im organizacija u kojoj rade ne nudi očekivano zadovoljenje individualni radnih ciljeva. Opisano neispunjavanje evaluacijskih standarda zabilježeno je za oba razdoblja ispitivanja te su ga autori objasnili kao opću karakteristiku tranzicijske države. Nastavak trenda niskog ostvarenja individualnih radnih vrijednosti uočljiv je i na ispitanom uzorku što podsjeća na činjenicu kako Republika Hrvatska još uvijek nije u potpunosti završila proces tranzicije. Osim procesa tranzicije, hrvatsko gospodarstvo se u posljednja dva desetljeća suočilo s nekoliko značajnijih poteškoća poput globalne financijske krize 2008. godine, prirodnih nepogoda (poplave, požari, potresi) te pandemije COVID-19. Potonja je imala neposredan i najveći utjecaj na važnost, ali i na ostvarenost radnih vrijednosti, barem u ovom istraživanju. Naime, širenjem pandemije došlo je do velikih promjena u organizaciji rada i radnih uvjeta koje, iako su i prije postojale nisu bile korištene u većoj mjeri. Neke od najznačajnijih promjena bile su promjene u socijalnoj interakciji (ograničenje kontakta među kolegama, ali i u dijadi



pružatelj usluge - klijent), socijalnoj sigurnosti (povećana nezaposlenost; vidi Prilog, Tablica 8), materijalnoj kompenzaciji (smanjenje osobnog dohotka), materijalnim beneficijama (ukidanje bonusa), radnom vremenu i okolini.

Rezultati provedenih korelacijskih analiza pokazuju kako za oba sektora vrijedi da s porastom ostvarenosti obiju vrsta radnih vrijednosti dolazi do porasta zadovoljstva poslom (potvrda pozitivne povezanosti ostvarenosti radnih vrijednosti i zadovoljstva poslom), što je i bilo očekivano s obzirom na to da ostvarenost radnih vrijednosti na radnom mjestu objašnjava do 30% varijance zadovoljstva poslom (Tablica 4; Šverko i sur., 2007; Penezić, Slišković i Rak, 2013). Također, u oba sektora je zapažena korelacija promjene radne funkcije s godinama radnog staža, ali i sa zadovoljstvom poslom, što znači da je potvrđena polazna hipoteza o pozitivnoj povezanosti radne funkcije zaposlenika i njegovog zadovoljstva poslom (Tablica 4). Što dulje vremena zaposlenik provede unutar radne organizacije, veća je vjerojatnost da će se njegova radna titula promijeniti iz “djelatnik” u “rukovoditelj”, odnosno da će se zaposlenik pomaknuti na višu poziciju unutar organizacijske hijerarhije. U skladu s tim, takva promjena u radnoj funkciji vodi većem zadovoljstvu poslom. Ipak, valja napomenuti kako se u okviru provedenog istraživanja od ispitanika tražilo da navedu ukupnu sumu aktivnih radnih godina, a ne godine koje su proveli zaposleni na trenutnom radnom mjestu. No, s povećanjem ukupnog broja godina radnog staža (posljedica jednog ili više radnih mjesta) dolazi do usavršavanja profesionalnih sposobnosti i iskustva koje svakako ima pozitivan doprinos u smislu napredovanja i promjene radne funkcije. S porastom godina radnog staža samo unutar privatnog sektora dolazi do povećanja zadovoljstva poslom, stoga se hipoteza koja je pretpostavljala pozitivnu povezanost godina radnog staža sa zadovoljstvom poslom u oba sektora djelomično potvrđuje (Tablica 4). Kao što je spomenuto u uvodu, samo stariji zaposlenici mogu imati više godina radnog staža i iako zadovoljstvo poslom nakon početnog razdoblja medenog mjeseca (eng. *honeymoon period*) počinje opadati, s porastom godina radnog staža (a onda i starošću) ponovno dolazi do porasta zadovoljstva poslom što rezultira uglavnom prosječnim zadovoljstvom. Regresija na prosječnu vrijednost zadovoljstva može biti i posljedica prilagodbe radnom stilu života koja se odvija kroz godine (Spector, 2006). Nalazi provedenog istraživanja također pokazuju da su godine radnog staža povezane s težnjom ka postignuću. Taj odnos je potvrđen samo unutar javnog sektora, ne i unutar privatnog sektora (Tablica 4). Naime, s porastom godina radnog staža dolazi do opadanja težnje ka postignuću zaposlenika javnog sektora što onda objašnjava nižu razinu težnje ka postignuću pronađenu u javnom sektoru u odnosu na onu pronađenu u privatnom sektoru (Tablica 2). Rezultati koji

pokazuju prednost privatnog sektora u težnji ka postignuću nad javnim sektorom su već opisani. Prilikom analize sociodemografskih podataka ustanovljena je razlika u dobi i u godinama radnog staža između ispitanika koji su zaposleni u javnom i onih koji su zaposleni u privatnom sektoru (Tablica 1; vidi Prilog, Tablica 6). Oni zaposleni u javnom sektoru u prosjeku su stariji, a time i imaju više godina radnog staža. Nadalje, uočene su razlike u broju zaposlenih na pojedinoj radnoj funkciji između javnog i privatnog sektora (Tablica 1). Unutar testiranog uzorka, u javnom sektoru je zaposleno više djelatnika i manje rukovoditelja u odnosu na one zaposlene u privatnom sektoru. Iako rezultati statističkih analiza upućuju na to da porastom godina radnog staža (a time i porastom dobi ispitanika) dolazi do vertikalne promjene u radnoj funkciji zaposlenih u oba sektora, ne smije se zanemariti opisana neujednačena sociodemografska slika ispitanika dvaju radnih sektora koja je mogla uvjetovati takve nalaze.

Spoznajom rezultata korelacijskih analiza može se zaključiti da iako su zaposlenici javnog sektora zadovoljni svojim poslom ( $M=5.06$ ) i njihova im organizacija omogućuje ostvarenje određenih radnih vrijednosti, težnja ka postignuću nije jedna od njih, posebice kada se promatra njen intenzitet kroz godine. Štoviše, prema iznadprosječnim razinama zadovoljstva poslom zaposlenih u javnom sektoru i temeljima usklađenosti zaposlenik - organizacija da se pretpostaviti kako su djelatnici javnog sektora po svojoj prirodi pojedinci koje karakterizira niža razina težnje ka postignuću koja je s godinama rada, u vjerojatno ne posebno stimulirajućoj radnoj okolini, sve manja. U konačnici, težnja ka postignuću pripada naučenim potrebama. Budući da ni u javnom ni u privatnom sektoru nije utvrđena povezanost težnje ka postignuću sa zadovoljstvom poslom, polazna hipoteza se u potpunosti odbacuje.

Osim što je zadovoljstvo poslom povezano s godinama radnog staža te s ostvarenošću intrinzičnih i ekstrinzičnih radnih vrijednosti, provedena regresijska analiza pokazuje kako su ostvarenost ekstrinzičnih i ostvarenost intrinzičnih radnih vrijednosti njegovi pozitivni prediktori kada se radi o zadovoljstvu poslom zaposlenika javnog sektora, dok kada je riječ o zadovoljstvu poslom zaposlenika u privatnom sektoru pozitivnim prediktorima pokazale su se godine radnog staža, kao i ostvarenost intrinzičnih radnih vrijednosti (Tablica 5). U oba sektora naj snažnijim prediktorom zadovoljstva posla pokazala se ostvarenost zaposlenikovih intrinzičnih radnih vrijednosti ( $\beta_{javni} = .439$ ;  $\beta_{privatni} = .493$ ). Budući da se težnja ka postignuću i radna funkcija nisu pokazale prediktivnima za kriterij zadovoljstva poslom, polazna hipoteza se samo djelomično prihvaća. Navedeni nalazi znače da organizacije mogu utjecati na zadovoljstvo svojih zaposlenika tako da im osiguraju što veće

ostvarenje njihovih intrinzičnih radnih vrijednosti, ali i ostvarenje ekstrinzičnih za zaposlene u javnom sektoru. Također, povećanje zadovoljstva svojih zaposlenih nadređeni mogu postići kroz osiguravanje higijenskih faktora koji smanjuju nezadovoljstvo i motivatora koji izravno djeluju na zadovoljstvo. Isto se postiže i poticanjem kreativnosti i razvoja profesionalnih vještina zaposlenih.

Moglo bi se pretpostaviti kako su se, prije opisane, brojne negativne promjene koje su nastupile u protekle dvije godine u RH više reflektirale u području ekstrinzičnih radnih vrijednosti, odnosno utvrđena je veća diskrepanca između salijentnosti i ostvarenosti ekstrinzičnih vrijednosti, nego intrinzičnih. No, ispitanici provedenog istraživanja, s obzirom na teoretski raspon korištene skale (1-7), izvještavaju o iznadprosječnoj razini zadovoljstva poslom ( $M_{javni}=5.06$ ;  $M_{privatni}=4.88$ ). Ponajprije, ostvarenost ekstrinzičnih radnih vrijednosti prediktivna je samo za zadovoljstvo poslom zaposlenih u javnom sektoru, dok je ostvarenost intrinzičnih radnih vrijednosti naj snažniji prediktor za oba sektora. Također, ne smije se zaboraviti da svaki pojedinac sam odlučuje o razini važnosti pojedine radne vrijednosti, bila ona intrinzična ili ekstrinzična. Iako radne vrijednosti ispitanika nisu zadovoljene u onoj mjeri u kojoj su im važne, činjenica da su zaposleni čak iznadprosječno zadovoljni svojim poslom ukazuje na to da postoji mogućnost da su im nisko ostvarene one radne vrijednosti koje su im manje važne, dok su im one nešto važnije ipak adekvatno ostvarene. Također, valja napomenuti kako rezultati nekih istraživanja ističu kako promjena u hijerarhiji radnih vrijednosti u kriznim vremenima i razdoblju recesije nije neuobičajena pojava.

Naime, s obzirom na različitost u strukturi sektora Republike Hrvatske, njihovom upravljanju i ciljevima očekivale su se određene razlike u radnim vrijednostima, težnji ka postignuću i zadovoljstvu poslom. Iako nisu potvrđene sve pretpostavke ovog istraživanja, utvrđeni nalazi mogu se objasniti teorijom prilagodbe radu (eng. *Theory of Work Adjustment; TWA*) koja proizlazi iz pristupa usklađenosti zaposlenika i organizacije (eng. *person-environment fit*). Njenim načelima se vodi profesionalna orijentacija i selekcija, a ona tvrde kako je pojedinac u potrazi za poslom u organizaciji koja će najbolje zadovoljiti njegove vrijednosti te da je istovremeno organizacija u potrazi za zaposlenikom koji će se svojim sposobnostima najviše doprinijeti njenim ciljevima. Tako se, primjerice, osobe koje imaju nižu razinu težnje ka postignuću mogu opredijeliti za poslove koji ne pridaju veću važnost napredovanju ili, kao što je slučaj s ispitanicima ovog istraživanja, koji su zaposleni u djelatnostima javnog sektora, mogu odlučiti za djelatnosti kod kojih je napredovanje i doseganje postignuća ograničeno ili jednostavno nije centralni aspekt posla. Kao što je

spomenuto, radne vrijednosti su oblikovane i prije zaposlenja te se oblikuju kroz proces socijalizacije (Proroković i sur., 2009; Šverko i sur., 2007). Tako oblikovane radne vrijednosti su relativno stabilne kroz život i radno iskustvo te se neće bitno promijeniti unutar radne organizacije (Judge, 1994). Ako postoji određeni nesklad između radnih vrijednosti pojedinca i organizacije unutar koje je zaposlen veća je mogućnost da pojedinac promijeni radno mjesto nego da izmijeni svoje radne vrijednosti jer pojedinci odabiru svoje radno mjesto s obzirom na svoje radne vrijednosti i mogućnosti njihova zadovoljenja (Judge, 1994). Nalazi provedenog istraživanja su u skladu s nalazima Šverko i suradnika (2007) koji pokazuju kako su radne vrijednosti i njihova ostvarenost direktna determinanta zadovoljstva poslom, a njihov pozitivan utjecaj je najuočljiviji kod radnih vrijednosti koje su pojedincu od visoke važnosti te su neupitno ostvarive na radnom mjestu. Također, usklađenost vrijednosti i ciljeva zaposlenika i organizacije vodi duljoj suradnji koja povratno, unutar privatnog sektora, predviđa zadovoljstvo.

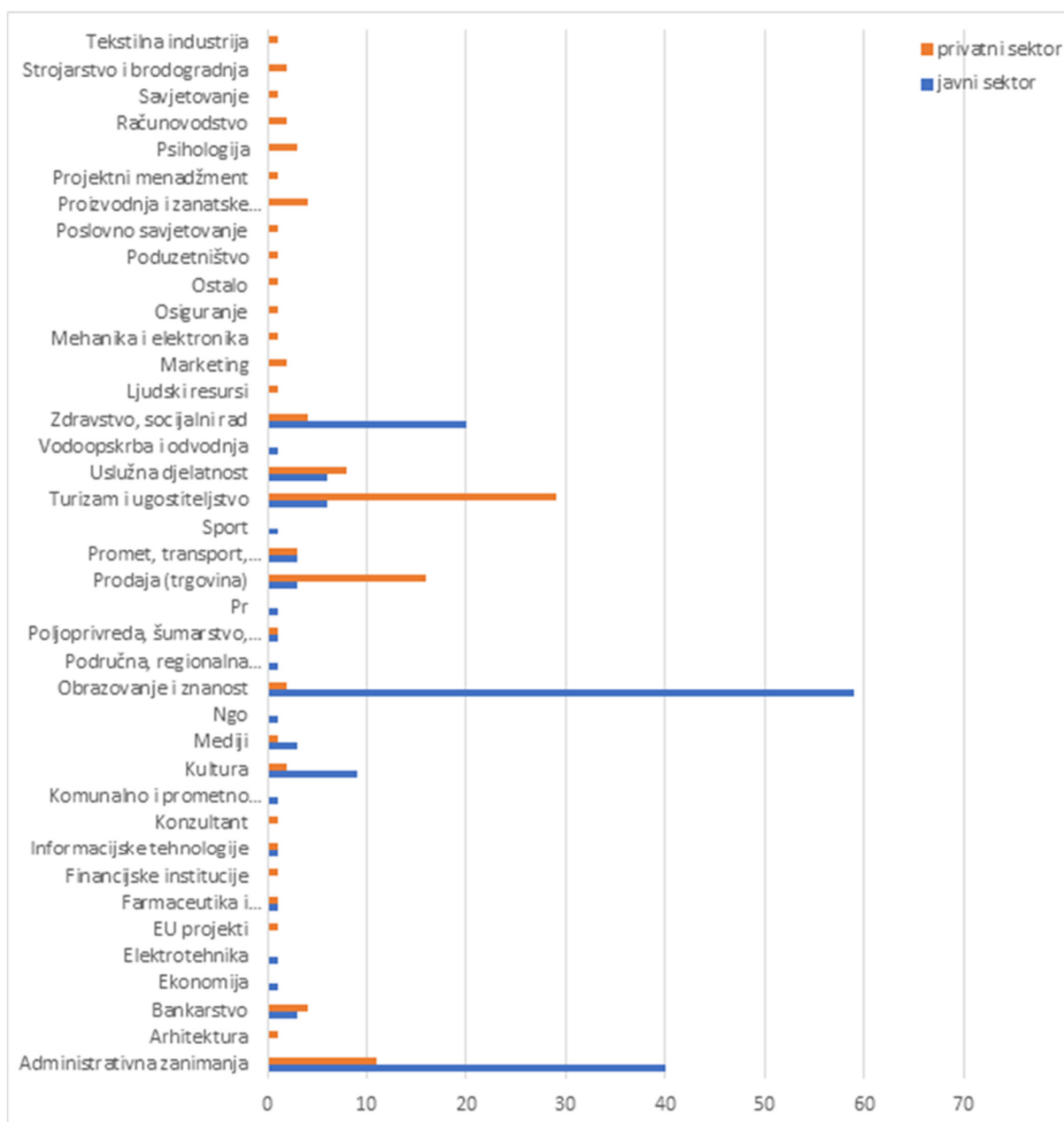
U potpoglavlju *Postupak* objašnjena je racionala uzorkovanja ispitanika, no prikupljeni podaci pokazuju kako se željeno nije u potpunosti postiglo (Slika 2). Stoga se ključnim nedostatkom provedenog istraživanja može smatrati neujednačenost i heterogenost djelatnosti u kojima su zaposleni ispitanici oba sektora. Razrješenje ovog nedostatka ranije je opisano u kontekstu neutvrđenih pretpostavljenih sektorskih razlika u radnim vrijednostima. Dakle, ako istraživanje za cilj ima ispitati sektorske razlike u određenim varijablama trebala bi se obratiti dodatna pozornost na reprezentativnost samog uzorka. Promatrajući djelatnosti ispitanika, one bi trebale biti što heterogenije kako bi se zahvatio što veći spektar djelatnosti. No, promatrajući javni i privatni sektor, trebala bi se postići homogenost djelatnosti. Naime, kako bi se testirala razlika između javnog i privatnog sektora, njihove djelatnosti trebaju biti što sličnije u pogledu glavnih karakteristika posla. Samo se tako sa sigurnošću može reći da su eventualne pronađene razlike rezultat upravo značajki sektora (pogodnosti pojedinog sektora, organizacija sektora, ciljevi, upravljanje..). Također, treba težiti približno jednakom broju ispitanika zaposlenih u javnom i onih zaposlenih u privatnom sektoru te izjednačavanju uzorka s obzirom na relevantne karakteristike koje u provedenom istraživanju nisu uzete u obzir (npr. spol, razina obrazovanja..). Kontrolom sociodemografskih varijabli doći će do manifestacije samo onih razlika u zavisnim varijablama koje su uvjetovane jedinstvenim značajkama pojedinog sektora. Osim spomenutih nedostataka provedenog istraživanja te prijedloga za bolje planiranje uzorka pri ispitivanju sektorskih razlika valja napomenuti kako su potrebna

dodatna istraživanja na hrvatskom uzorku u svrhu dobivanja uvida u realističnu sliku usklađenosti radnih vrijednosti zaposlenika i njihovih organizacija.

## 7. ZAKLJUČAK

Zaposlenici oba sektora izvještavaju o većoj važnosti i ostvarenosti intrinzičnih radnih vrijednosti u odnosu na važnost i ostvarenost ekstrinzičnih radnih vrijednosti te općenito o većoj važnosti obiju vrsta radnih vrijednosti u odnosu na ostvarenost istih. Također, s porastom ostvarenosti obiju vrsta radnih vrijednosti i s promjenom radne funkcije raste zadovoljstvo poslom unutar oba sektora. Gledajući konkretno javni sektor, može se zaključiti kako je ostvarenost intrinzičnih radnih vrijednosti povezana s ostvarenošću ekstrinzičnih radnih vrijednosti, a te dvije komponente posla zajedno predviđaju zadovoljstvo poslom zaposlenih u javnom sektoru. Nadalje, za taj sektor je karakteristično da s porastom godina radnog staža dolazi do promjene radne funkcije - postajanje rukovoditeljem, ali dolazi i do pada težnje ka postignuću. I unutar privatnog sektora dolazi do promjene u radnoj funkciji s porastom godina radnog staža, ali tada dolazi i do porasta zadovoljstva poslom čiji su prediktori upravo godine radnog staža i ostvarenost ekstrinzičnih radnih vrijednosti. Također, težnja ka postignuću je veća u privatnom nego javnom sektoru te je ista, unutar privatnog sektora, veća kod djelatnika u odnosu na rukovoditelje.

## 8. PRILOG



Slika 2. Prikaz broja ispitanika zaposlenih u pojedinoj djelatnosti unutar javnog (N=163) i privatnog (N=109) sektora

Tablica 6 Prikaz deskriptivnih parametara ( $M, SD$ ) sociodemografskih varijabli i rezultati sektorskih razlika u tim varijablama

	$M_{\text{javni}}$	$SD_{\text{javni}}$	$M_{\text{privatni}}$	$SD_{\text{privatni}}$	$t$	$df$	$p$
dob	40.66	11.04	36.01	10.84	3.42	270	.000**
godine radnog staža	15.62	11.03	12.04	9.94	2.72	270	.006**
razina obrazovanja	3.89	.90	3.30	.97			
radna funkcija	3.19	.39	3.29	.45			

Napomena: \*\* $p < .01$

Tablica 7 Prikaz deskriptivnih parametara i razlike u težnji ka postignuću između djelatnika i rukovoditelja u javnom i privatnom sektoru

	radna funkcija	$N$	$M$	$SD$	$t$	$p$
javni sektor	djelatnik	132	27.48	7.64	-0.067	.947
	rukovoditelj	31	27.58	8.20		
privatni sektor	djelatnik	77	31.39	7.00	1.988	.049*
	rukovoditelj	32	28.47	6.94		

Napomena: \* $p < .05$ ;

Tablica 8 Prikaz broja nezaposlenih u Republici Hrvatskoj dostupnog na web stranicama Državnog zavoda za statistiku

godina	2019.	2020.	2021.
broj nezaposlenih	128.650	150.824	145.047



## 9. LITERATURA

- Abdallah, A. B., Obeidat, B. Y., Aqqad, N. O., Al Janini, M. N. E. K. i Dahiyat, S. E. (2016). An integrated model of job involvement, job satisfaction and organizational commitment: A structural analysis in Jordan's banking sector. *Communications and Network*, 9(1), 28-53.
- Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L. i Maude, P. (2017). Herzberg's two-factor theory. *Life Science Journal*, 14(5), 12-16.
- Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Golden marketing.
- Bakotić, D. i Bušić, J. (2014). Organizacijska predanost zaposlenika u hrvatskim poduzećima: privatni sektor vs. javni sektor. *Ekonomski Pregled*, 65(3), 222-240.
- Barrick, M. R., Mount, M. K. i Judge, T. A. (2001). Personality and performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next?. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1-2), 9-30.
- Bassett-Jones, N. i Lloyd, G. C. (2005). Does Herzberg's motivation theory have staying power?. *Journal of Management Development*, 24(10), 929-943.
- Bayl-Smith, P. H. i Griffin, B. (2015). Measuring work styles: Towards an understanding of the dynamic components of the theory of work adjustment. *Journal of Vocational Behavior*, 90, 132-144.
- Birdi, K., Warr, P. i Oswald, A. (1995). Age differences in three components of employee well-being. *Applied Psychology: An International Review*, 44 , 345–373.
- Bojović, Ž., Vasiljević, D. i Sudzilovski, D. (2015). Values and value orientations of students, future primary school teachers and preschool teachers. *Croatian Journal of Education: Hrvatski Časopis za Odgoj i Obrazovanje*, 17(Sp. Ed. 4), 11-35.
- Brown, S. D. i Lent, R. W. (Eds.). (2004). *Career development and counseling: Putting theory and research to work*. John Wiley & Sons.
- Burgess, S. i Ratto, M. (2003). The role of incentives in the public sector: Issues and evidence. *Oxford Review of Economic Policy*, 19(2), 285-300.

- Clark, A., Oswald, A. i Warr, P. (1996). Is job satisfaction U-shaped in age? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69 , 57–81.
- Dose, J. J. (1997). Work values: An integrative framework and illustrative application to organizational socialization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(3), 219-240.
- Eggerth, D. E. (2008). From theory of work adjustment to person–environment correspondence counseling: Vocational psychology as positive psychology. *Journal of career assessment*, 16(1), 60-74.
- Farmer, H. S. (1985). Model of career and achievement motivation for women and men. *Journal of counseling Psychology*, 32(3), 363.
- Fu, J. (2011). *The relationships among self-efficacy, achievement motivation, and work values for regular four-year university students and community college students in China* (Neobjavljena doktorska disertacija), University of Illinois at Urbana-Champaign.
- Heslin, P. A. (2005). Conceptualizing and evaluating career success. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(2), 113-136.
- Horvat, G. (2018). Razina rizičnosti rada u javnom i realnom sektoru. *Socijalne teme: Časopis za pitanja socijalnog rada i srodnih znanosti*, 1(5), 71-81.
- Judge, T. A. (1994). Person–organization fit and the theory of work adjustment: Implications for satisfaction, tenure, and career success. *Journal of Vocational behavior*, 44(1), 32-54.
- Judge, T. A. i Klinger, R. (2007). *Job Satisfaction: Subjective Well-Being at Work. The Science of Subjective Well-Being*. New York. A Division of Guilford Publications, Inc.
- 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.
- Jurkiewicz, C. L., Massey Jr, T. K. i Brown, R. G. (1998). Motivation in public and private organizations: A comparative study. *Public Productivity & Management Review*, 230-250.

- Kalleberg, A. L. (1977). Work values and job rewards: A theory of job satisfaction. *American Sociological Review*, 124-143.
- Kanwar, Y. P. S., Singh, A. K. i Kodwani, A. D. (2012). A study of job satisfaction, organizational commitment and turnover intent among the IT and ITES sector employees. *Vision*, 16(1), 27-35.
- Karl, K. A. i 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.
- Lee, Y. J. (2016). Comparison of job satisfaction between nonprofit and public employees. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(2), 295-313.
- Lofquist, L. H. i Dawis, R. (1978). Values as second-order needs in the theory of work adjustment. *Journal of Vocational Behavior*, 12(1), 12-19.
- 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.
- Marcovitz, Y., Davis, A. J. i Van Dick, R. (2007). Organizational commitment profiles and job satisfaction among Greek private and public sector employees. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 7, 77-99.
- 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*, 14(26), 1039-1054.
- McClelland, D. C. i Boyatzis, R. E. (1982). Leadership motive pattern and long-term success in management. *Journal of Applied psychology*, 67(6), 737.
- Mijoč, J. (2019). MOTIVACIJA ZA POSTIGNUĆEM U POJAŠNENJU NAMJERA ZA SAMOZAPOŠLJAVANJEM. *Ekonomski misao i praksa*, (1), 223-244.
- Mikelić, G. (2019). *Stres kod osoba na rukovoditeljskim pozicijama* (Neobjavljeni diplomski rad), University of Zadar. *Department of Psychology*.

- Nikolić, M., Pavela, I. i Šimić, N. (2014) Skala težnje ka postignuću. U: Ćubela Adorić, V., Penezić, Z., Proroković, A. i Tucak Junaković, I. (ur.) *Zbirka psihologijskih skala i upitnika, Svezak 7*. Zadar, Sveučilište u Zadru, str. 43-48.
- Nutt, P. C. (2006). Comparing public and private sector decision-making practices. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(2), 289-318.
- Pandža, K. (2011). Why and how will a group act autonomously to make an impact on the development of organizational capabilities?. *Journal of Management Studies*, 48(5), 1015-1043.
- Penezić, Z., Slišković, A. i Rak, I. (2013). Doprinos stavova prema radu i radnih vrijednosti pojašnjenju odgovornoga organizacijskog ponašanja. *Psihologijske teme*, 22(3), 457-480.
- Proroković, A., Miliša, Z. i Knez, A. (2009). Radne vrijednosti i zadovoljstvo poslom s obzirom na neke sociodemografske značajke. *Acta Iadertina*, 6(1), 0-0.
- Rainey, H. G., Backoff, R. W. i Levine, C. H. (1976). Comparing public and private organizations. *Public Administration Review*, 36(2), 233-244.
- Reeve, J. (2010). *Razumijevanje emocija i motivacije*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
- Ros, M., Schwartz, S. H. i Surkiss, S. (1999). Basic individual values, work values, and the meaning of work. *Applied Psychology*, 48(1), 49-71.
- Ružojčić, M., Galić, Z. i Trojak, N. (2019). Važnost motiva za postignućem i moći za rad na rukovodećoj poziciji, plaću i intrinzičnu motivaciju za posao. *Psihologijske teme*, 28(2), 271-289.
- Sackett, P. R., Lievens, F., Van Iddekinge, C. H. i Kuncel, N. R. (2017). Individual differences and their measurement: A review of 100 years of research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 254.
- Shah, A. A. i Kaur, R. (1992). Work Values and organizational commitment in public and private sector industries. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 41-51.

- Sindik, J. (2013). Samoinducirana ulančana demotiviranost kod zaposlenika u državnom/javnom i privatnom sektoru. *Ekonomska misao i praksa*, (2), 515-534.
- Slišković, A., Burić, I. i Knežević, I. (2016). Zadovoljstvo poslom i sagorijevanje na poslu kod učitelja: važnost podrške ravnatelja i radne motivacije. *Društvena Istraživanja: Časopis za Opća Društvena Pitanja*, 25(3), 371-392.
- Smith, P. C., Kendall, L. M. i Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes*. Rand McNally.
- Spector, P. E. (2006). *Industrial and organizational psychology: Research and practice*. John Wiley & Sons Inc.
- Šverko, B. (2019). Od industrijske do organizacijske psihologije: osvrt na razvoj psihologije rada u Hrvatskoj. U V. Kolesarić (ur.), *Prilozi povijesti psihologije u Hrvatskoj*. (145-193). Zagreb: Filozofski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Odsjek za psihologiju.
- Šverko, B., Ajduković, D., Hajnc, L., Kulenović, A., Prišlin, R. i Vizek-Vidović, V. (1980). *Psihosocijalni aspekti izbora obrazovanja i zanimanja*. Zagreb: CDD, SSOH.
- Šverko, B., Babarović, T. i Šverko, I. (2007). Vrijednosti i životne uloge u kontekstu odabira zanimanja i razvoja karijere. *Suvremena Psihologija*, 10(2), 295-320.
- Willem, A., De Vos, A. i Buelens, M. (2007). Differences between private and public sector employees' psychological contracts. *Working Paper Faculteit Economie en Bedrijfskunde, 2007*.
- Zadravec, M. (2019). *Povezanost vrednovanja radnog učinka i motivacije zaposlenika* (Neobjavljeni diplomski rad), University of Zagreb. Faculty of Organization and Informatics. Department of Organization.