

KONCEPT SAMOINDUCIRANOG ULANČANOG DEMOTIVIRANJA NA POSLU – RAZLIKE ZAPOSLENIKA U JAVNOM I PRIVATNOM SEKTORU

Joško Sindik*

Institut za antropologiju, Zagreb, Hrvatska

Sanja Tvarog

Centar za socijalni rad, Čazma

Ana Globočnik Žunac

Visoko učilište Effectus, Zagreb

Uvriježeno je mišljenje da postoje neke razlike u radnoj motivaciji ovisno o zaposlenosti u državnom ili javnom u odnosu na privatni sektor. Cilj istraživanja bio je ispitati razlikuju li se zaposlenici različitog spola, dobi razine obrazovanja, sektora u kojem rade u preliminarnom teorijskom konceptu samoinducirane ulančane demotivacije. U tu svrhu konstruirali smo upitnik za mjerenje tog koncepta. Ispitali smo uzorak "snježne grude" od 196 ispitanika, različitih dobnih skupina i stupnjeva obrazovanja, koji rade u javnom/državnom te u privatnom sektoru. Složenom analizom varijance (MANOVA) analizirali smo razlike između dimenzija demotiviranosti i navedenog skupa nezavisnih varijabli. Pokazalo se da se ispitanici razlikuju u odnosu na razinu stručne sprema i dobnu skupinu, ali ne i u odnosu na spol te vrstu zanimanja (zaposlenost u državnom / javnom nasuprot privatnom sektoru). Također, pronašli smo i razlike u odnosu na interakciju između varijabli: dob i stručna sprema te dob, kategorija zanimanja i spol. U pravilu, postoje statistički značajne razlike (u odnosu na spomenute dvije varijable te dvije interakcije) u jednoj dimenziji koncepta samoinducirane ulančane demotivacije:

* E-mail: josko.sindik@inantro.hr

pesimizam / racionalizacija. Veću samoinduciranu ulančanu demotiviranost pokazuju najstariji zaposlenici s nižim obrazovnim razinama. U budućim bi istraživanjima trebalo koristiti reprezentativniji uzorak ispitanika te kvalitetnije utemeljen teorijski koncept.

KLJUČNE RIJEČI: dimenzije samoinducirane demotivacije / generalizacija / složena analiza varijance

1. UVOD

Uvriježeno je mišljenje da postoje neke razlike u radnoj motivaciji ovisno o zaposlenosti u državnom ili javnom¹ u odnosu na privatni sektor, tj. da postoje neke značajke zaposlenika u javnom sektoru, koje su različite od značajki zaposlenih u privatnom sektoru. Polazišta za ovakva razmišljanja najčešće su utemeljena na pretpostavci da državni ili javni posao "jamči" sigurnost zaposlenja, iz čega mogu proizlaziti i specifične značajke i stavovi zaposlenika u takvim poslovima. Činjenica je da se različiti poslovi u državnim i javnim službama bitno međusobno razlikuju, te nije lako jednostavno popisati njihova zajednička obilježja. S druge strane, poslovi u državnim službama u nekim se karakteristikama mogu približno poistovjetiti s poslom u javnim službama. Najvjerojatnije je ipak tumačenje po kojem nema jednostavnog odgovora na pitanje o razlikama zaposlenika u javnom nasuprot privatnom sektoru, jer postoje brojni utjecaji na razlike utvrđene u svakoj specifičnoj situaciji u kojoj se uspoređuju radni učinak, motivacija ili druge karakteristike zaposlenika u ova dva sektora. Po pitanju problematike razlika ljudi koji rade u privatnom nasuprot državnom/javnom sektoru provedena su brojna istraživanja, od kojih navodimo samo neka.

Boyne (2002) daje rezultate istraživanja koji ukazuje na male razlike između menadžera privatnih i javnih radnih organizacija. Uz teorijske argumente o razlikama između privatnih i javnih poduzeća, razmotreno je i 13 hipoteza o utjecajima javnosti, organizacijskog okruženja, ciljevima, strukturi i menadžerskim vrijednostima. Argumenti iz čak 34 empirijske studije razlika

¹ Državni sektor dio je javnog sektora, a obuhvaća sve državne jedinice čija je primarna uloga izvršavanje državnih funkcija (izvršne, zakonodavne i sudske). Stoga ćemo u ovom istraživanju koristiti izraze javni i državni sektor tretirati kao sinonime, ili ćemo koristiti njihov zajednički naziv - javni sektor (Upravno pravo, 2009).

između javnih i privatnih organizaciji su kritički ocijenjeni. Samo tri od trinaest hipoteza je podržano od strane najvećeg broja empirijskih studija: javne organizacije su više birokratizirane i "javni" menadžeri su manje materijalno i organizacijski odgovorni u odnosu na kolege iz privatnog sektora. Međutim, većina statističkih dokaza koji proizlaze iz studija ne mogu jasno rastumačiti razlike privatnog i javnog sektora, pa se može reći da te razlike nisu tako velike, a da su potrebne sofisticiranije metode za usporedbu menadžmenta u javnim i privatnim organizacijama. Vuori, Kingsley i Savolainen (2007) prezentiraju također vlastito gledište u odnosu na menadžment u javnom i privatnom sektoru. Pobornici privatizacije tvrde da će privatne organizacije bolje moći odgovoriti tržišnim pritiscima i pružiti visokokvalitetnu uslugu s nižim troškovima. Suviše često se javna odluka o privatizaciji tretira kao ili / ili odluka u vezi sa sektorom koji će biti najučinkovitiji davatelj usluga. To je problematično iz više razloga. Prvo, ljudi uvijek i ne dobiju ono za što su platili. Drugo, razlozi zašto se građanin izjasnio da preferira javni ili privatni sektor proizvodnje su često veoma nejasne. Treće, logika ili / ili odluke ne predstavlja smisao "loše" nasuprot "dobre" vrste usluge, jer ne uvažava kombinirane organizacije, koje su kombinacija javnog i privatnog sektora. Umjesto "dobrih" i "loših" sektora i menadžera, možda je potrebno školovati specijalizirane menadžere za javni i privatni sektor. Odsustvo s posla zbog bolovanja je u biti podjednako i u privatnim i javnim organizacijama, dobili su istraživači Human Engineering (2005), ukoliko se parcijalizira utjecaj spola, dobi zaposlenika te veličine radne organizacije. Naime, odsustvo zbog bolesti je češće kod žena, starijih ljudi te u većim radnim organizacijama, a to su faktori koji najčešće opisuju zaposlenike u javnom sektoru. Abraham i Haltiwanger (1995) su utvrdili faktore koji utječu na rast plaća u privatnom sektoru: stopa nezaposlenosti, stopa inflacije, broj radnih sati, ukupna produktivnost. Također, visina plaća u javnom sektoru utječe i na visinu plaća u privatnom sektoru, i obratno, dok politički faktori imaju mali utjecaj na visinu plaća u oba sektora (Bishop i Thompson, 1992). Primjerice, u Finskoj je provedena studija u kojoj je uspoređena produktivnost privatnog i javnog sektora tijekom posljednjih dvadeset godina (Hietanen, 2002). Pokazalo se da je produktivnost privatnog sektora porasla čak 60 %, što nije bio slučaj i s javnim sektorom. Tehničari u hitnoj medicinskoj službi, koji rade u javnom i privatnom sektoru, imaju sličnu obuku i radne zadatke, ali uočavaju se razlike u njihovom zadovoljstvu poslom, grupnoj koheziji i drugim aspektima njihova radnog iskustva, u korist privatnog sektora. U ovom slučaju bitno je usporediti više aspekata rada: problematiku plaća, ujednačenost rasporeda rada pojedinaca, sigurnost zaposlenja, ali i sustav nagrada za radnike u javnom sektoru (De Bernardo, 2008). Poister i Henry (1994) pak razmatraju razlike u

kvaliteti procjena privatnih i javnih usluga u Sjedinjenim Američkim Državama. Čelnik američkih Saveznih rezervi Paul Volcker i njegova komisija, analizirali su financijske reperkusije poslovanja u državnom/javnom sektoru te izrazili zabrinutost zbog alarmantne percepcije korupcije u državnom/javnom sektoru i neefikasnosti vlade Sjedinjenih Američkih Država. Komisija je upozorila i da ovo opće nepovjerenje u državni/javni sektor može na duže staze ugroziti i sam demokratski proces. Autori zaključuju da je izgleda konvencionalna mudrost uzeti "zdravo za gotovo" konstataciju da je privatni sektor daleko superiorniji od javnog sektora, u smislu sveukupne efikasnosti. Nyssunen i suradnici (2006) su ispitivali razlike preferencija stomatologa koji rade u privatnom i javnom sektoru, ovisno o materijalnom statusu korisnika, te življenju u ruralnoj ili urbanoj sredini. Međutim, oni ističu činjenice da je rad u javnom sektoru gotovo neizbježno manje efikasan nego onaj u privatnom, jer je u njemu sloboda regrutiranja kadrova, nagrađivanja, prikupljanja i raspodjele sredstava i resursa puno više neprirodna nego u privatnim organizacijama. Osim toga, javne i privatne usluge razlikuju se u poticajima koje daju pojedincima. Javne agencije ne pružaju materijalne poticaje za prihvaćanje odgovornosti, ali materijalne poticaje nadopunjavaju drugim poticajima kao što je solidarnost. Gauch (1993) je istražujući menadžere informacijskih inženjera utvrdio da razlike između zaposlenih inženjera u privatnom i javnom sektoru nisu tako velike. Međutim, razlike među sektorima rastu što inženjeri više napreduju u hijerarhiji, jer inženjeri u javnim sektorima imaju manju kontrolu nad cjelokupnim sustavom. Cardona (2008) je dao prikaz zaključaka istraživanja sustava nagrađivanja vezanih uz produktivnost u javnim službama u zemljama članicama EU. Glavni su zaključci bili: sustavi plaćanja po učinku su skupi i traže vrijeme za primjenu (1); u mnogim slučajevima takvi sustavi su primjenjivi samo na višim razinama (2); rasuđivanje menadžera ograničeno je na pitanja kao što su mjerenje učinka i raspodjela malog iznosa novaca koje je dostupno za plaćanje po učinku (3); neki su sustavi uvedeni kao pilot projekti s namjerom šire primjene kasnije, ali u odsustvu rigoroznih analiza učinaka pilot projekata nije jasno koliko široku primjenu je moguće uvesti (4); gotovo niti jedna od trenutanih shema ne govori o pitanju neučinkovitosti, tj. nema kazne za neizvršenje zadataka (5); mjerenje učinkovitosti, naročito u područjima gdje nema očiglednih kvantitativnih rezultata, vrlo je teško pitanje (6); nema dokaza da je sustav plaćanja po učinku doprinio poboljšanju učinkovitosti u upravljanju ljudskim resursima ili u kvaliteti pružene usluge (7); dodatno nagrađivanje nije značajna motivacija za zaposlenike (8); redovite, godišnje ili češće službene rasprave između menadžera i zaposlenika po učinku, ciljevi i postignuti napredak imaju pozitivne učinke na

motivaciju, tj. priznanje doprinosa pojedinca učinkovitosti organizacije. Činjenica da iskustvo s plaćanjem po učinku u državnim/javnim službama nije zadovoljavajuće ne bi trebalo voditi do zaključka da postoji urođena nemogućnost da se državne/javne službenike drži odgovornima za njihovu učinkovitost (Cardona, 2008). Ono što je problem u javnim upravama je kultura male učinkovitosti koja postoji u mnogim javnim službama i nedostatak menadžerske osjetljivosti za postizanjem većih i boljih rezultata iz javnih izvora. Rješenje tog nedostatka nije u uvođenju plaćanja po učinku u javnim službama, već pravljenje malih koraka prema razvijanju kulture uprave više vezane uz rezultate i učinkovitost. Studija OECD-a iz 2005. godine (Cardona, 2008) daje zaključke kako plaćanje po učinku ima mali ili nikakav učinak na povećanje motivacije javnih službenika. Možda je neophodno sjetiti se osnovnog cilja bilo kojeg upravljanja učinkom i sustava ocjene učinka u javnim službama. Ti sustavi i tehnike imaju smisla samo ako je cilj povećati i poboljšati odgovornost javnih dužnosnika i učinkovitost javnih institucija. To podrazumijeva da bi trebale biti vidljive jasne veze između tehnika i općenitijih promjenljivih procesa menadžmenta koji bi u najboljem slučaju uključivali prekrajanje politike javnih ljudskih resursa u zemlji, dok bi osnovne javne službe i vrijednosti javne uprave ostali netaknuti ili osnaženi: predvidljivost, regularnost, pravna sigurnost, pravednost, itd. Lee-Ross (2002) procjenjuje karakteristike posla šefove bolnica iz javnog i privatnog sektora u Australiji. Pokazao je da je posao šefa u privatnim bolnicama puno izazovniji i s većim motivacijskim potencijalom nego kod šefova zaposlenih u javnom sektoru. Oslanjanje na tehnologiju u bolničkim uslugama dovelo je pak do demotiviranosti, te pada produktivnih vještina. De Vos i Buelens (2007) su ispitali razlike između zaposlenih u privatnom i javnom sektoru koje se tiču motivacijskih dimenzija "psiholoških" radnih ugovora: mogućnosti razvoja karijere, sadržaja posla, financijske nagrade, "društvene atmosfere" (socio-emocionalnih aspekata) te poštivanja privatnog života. Podaci iz ankete za čak 4956 belgijskih zaposlenika zaposlenih pokazuju da, su u odnosu na zaposlenike u privatnom sektoru, oni iz javnog sektora bolje motivirani. Dva su temeljna izvora tih razlika: oni u privatnom sektoru pridaju veću važnost razvoju karijere i financijskim mogućnostima nagrađivanja radnih zalaganja.

Međutim, ima istraživanja koja ukazuju na (djelomično ili posve) drugačije rezultate.

Frank i Lewis (2004) su ispitali da li su zaposlenici u državnom/javnom sektoru "više lijeni" od zaposlenika u privatnom sektoru. Utvrdili su tri razlike koje mogu utjecati na različite razine rada truda u dva sektora. Prvo, državni/javni i privatni sektor mogu ponuditi različite intrinzične i ekstrinzične nagrade. Drugo, zaposlenici u državnom/javnom i privatnom sektoru mogu tražiti

različite nagrade i različito ih vrednovati. Treće, zaposlenici u javnom i privatnom sektoru mogu se razlikovati u radnoj etici i drugim karakteristikama ličnosti koje utječu na rad i zalaganje. Autori navode podatke iz General Social Survey, provedenih tijekom 1989. i 1998., u kojima se pokazalo da zaposleni u državnim/javnim službama ulažu malo veći trud, nego oni koji rade u privatnom sektoru. Naime, dio državnih/javnih poslova nudi zanimljivije poslove i mogućnost pomoći drugima.

Sve u svemu, u nizu istraživanja se pokazalo da nema sistematskih intrinzičnih prednosti rada u privatnom sektoru u odnosu na radnu efikasnost. Nema također dokaza za pretpostavku da je rad u javnom sektoru intrinzično manje vrijedan ili manje efikasan (Estache i Rossi, 2002; Estache i Kouassi, 2002). Međutim, ozbiljnu poteškoću u istraživanjima efikasnosti i motivacije u ova dva sektora je i interakcija ova dva sektora, jer je vrlo čest slučaj da u poslovima koji su formalno u domeni javnog sektora sudjeluju na ovaj ili onaj način i privatni poduzetnici (Martin i Parker, 1997; Mary i Walsh, 2000).

Koncept samoinducirane ulančane demotivacije opisuje "lanac" demotivacijskih procesa i destruktivnih međudjelovanja zaposlenika, u uvjetima postsocijalističkog društva. Naime, u socijalističkom društvenom poretku koji je uz nedvojbeno pozitivne ideale u određenim aspektima previše optimistično gledao na konstruktivnost ljudske prirode, došlo do procesa čije posljedice osjećamo i dan danas: (prosječno) loša produktivnost, niska radna motivacija i usporen ritam konstruktivnih gospodarskih promjena. Premda nipošto ne možemo reći da je "sve tako crno", činjenica je smo se u svakodnevnom životu osobno susreli s radnim situacijama u kojima mladi entuzijasti nakon razmjerno kratkog razdoblja u radnim sredinama izgube pozitivan radni elan, postaju nezadovoljni, te šire svoje nezadovoljstvo kao "zarazu". Upravo interakcijom uzroka, posljedica i načina pokazivanja ovakve "zaraze" bavi se koncept samoinduciranog ulančanog motiviranja, koji je domislio autor, polazeći od praktičnih iskustava. Polazište za definiranje tih manifestacija demotiviranosti je u biti induktivno: osnovano je na većem broju prikupljenih i zabilježenih karakterističnih stavova, ponašanja i razmišljanja zaposlenika s kojima su autori u vlastitoj radnoj praksi imali prilike surađivati. Hipotetski, ovaj koncept u interakciji je s nizom psiholoških konstrukata, kao što su osobine posla, dominantni oblik motivacije, lokus kontrole, grupna kohezija. Uz negativne ishode, koji se od krajnjih posljedica (npr. loša produktivnost, ekstrinzična motiviranost, eksternalni lokus kontrole, afektivno usmjerena grupna kohezija, mobbing, stres, bolest) povratnom spregom vraćaju na široko izvorište (postsocijalizam), uspoređujući proces konstruktivnih društvenih promjena, pozitivna povratna sprega podrazumijeva pozitivnu

zaokupljenost poslom, koja podrazumijeva očaravajuću obuzetost (flow), veću produktivnost, stvaranje intrinzične i autentične motivacije, internalni lokus kontrole. Pozitivna povratna sprega teorijski djeluje kao protuteža negativnoj, pa su transformacije društva moguće i u pozitivnom smjeru.

Stavove i mišljenja koja opisuju značajke samoinducirane ulančane demotivacije smo u preliminarnom istraživanju podijelili u nekoliko provizornih sadržajnih cjelina: stavovi i razmišljanja o životu općenito, atribucija uzroka pojedinih zbivanja, elementi samopoimanja (samopercepcija i samovrednovanje). Navedene sadržajne cjeline u osnovi objedinjuju skup kognicija i osjećaja koje nastoje "opravdati" nešto nižu razinu radne motivacije te potencijalno manju povezanost poslovnog aspekta života s ostvarivanjem važnih osobnih životnih ciljeva. S druge strane, vjerojatno je i da postoji istovremena (vjerojatna) težnja održavanja samopoštovanja (prvenstveno pozitivne slike o sebi) i samoefikasnosti (ponajprije doživljava vlastite važnosti u poslovnom krugu, te doživljava vlastite kompetentnosti u vanposlovnoj sferi). Naime, vjerojatno je da će se demotiviranost očitovati u eksternalnoj atribuciji poslovnih i životnih zbivanja, ili pak racionalizaciji razloga i okolnosti vlastitog poslovnog uspjeha odnosno statusa. To bi trebalo rezultirati i brojnim vjerovanjima i stavovima koji nastoje "opravdati" te hipotetske atribucije i racionalizacije.

Cilj istraživanja bio je utvrditi razlike u stavovima i mišljenjima koji reflektiraju pojavnost konstrukta samoinducirane ulančane demotiviranosti u odnosu na niz nezavisnih varijabli te njihove interakcije: kategorija zanimanja (zaposlenost u javnim ili državnim službama / privatnom sektoru), spol, dobnu skupinu te obrazovnu razinu.

2. METODA

2.1. Ispitanici

Ispitan je uzorak "snježne grude" ispitanika oba spola (48 muškaraca i 148 žena), dobi od 20 do 65 godina, heterogenih zanimanja te stupnjeva obrazovanja (ukupno N = 196). Po dobi smo ispitanike podijelili u tri subskupine: najmlađe (20-35 godina, N=85), prosječno stare (35-50 godina, N=92) te najstarije (50-65 godina, N=19). Po stručnoj spremi, 32 ispitanika bila su srednje stručne spreme (SSS), 40 više (VŠS), 109 visoke (VSS) te 15 s magisterijem ili doktoratom. Po obrazovanju smo ispitanike dihotomizirali u

dvije dobne grupe: nižih razina obrazovanja (SSS, VŠS) te viših razina obrazovanja (VSS, Mr, Dr)². Među ispitanicima bilo je čak 52 psihologa, 44 odgajatelja te 43 ispitanika koji su diplomirali na drugim društveno-humanističkim studijima (sociolozi, defektolozi, liječnici, pedagozi), 26 ekonomista i pravnika te 31 inženjer elektrotehnike odnosno prometnih znanosti. Struktura uzorka ispitanika u odnosu na njihovu profesiju, postojala je potpuna podudarnost između zaposlenosti u javnom sektoru i društveno-humanističke orijentacije (izuzev pravnika i ekonomista), te privatnog sektora i zanimanja u prirodnim znanostima (zajedno s pravnicima i ekonomistima). Ovakva zastupljenost subuzoraka direktna je posljedica principa odabira ispitanika ovom neprobabilističkom metodom ("snježne grude"). Drugim riječima 57 ispitanika radilo je u privatnom, a preostalih 139 u državnom ili javnom sektoru. U odnosu na stupanj stručne spreme, uzorak ispitanika je trihotomiziran: ispitanici su podijeljeni u grupe sa srednjom te višom stručnom spremom, dok su oni s visokom stručnom spremom, te oni koji imaju magisterij odnosno doktorat uvršteni u treći subuzorak. Od svih ispitanika (muškarci), 15 ih je bilo zaposleno u javnom sektoru, a preostalih 33 u privatnom. Od svih ispitanica (žene), 124 ih je bilo zaposleno u javnom sektoru, a preostalih 24 u privatnom.

2.2. Varijable

Upitnik Samoinduciranog ulančanog demotiviranja (u daljnjem tekstu SUD) sastavili su autori za potrebe ovog istraživanja, na temelju prethodno opisanih pretpostavki. S obzirom da je direktno polazište u formuliranju čestica bio "novi" teorijski koncept, osnovan na karakterističnim stavovima i razmišljanjima ljudi iz prakse, čestice sadržajno objedinjuju pokazatelje organizacijske klime, te specifične stavove prema poslu i organizaciji, državi, spolnim ulogama, braku, ljudskoj prirodi. Kao takve, mogle su se "logički" grupirati primjerice u stavove koji ukazuju na opće odrednice organizacijske klime, pesimizam, negativno vrednovanje drugih ljudi, eksternalnu atribuciju, racionalizaciju neuspjeha, zaokupljenost socijalnim odnosima, ali i na druge načine. Sve su to mogle biti i hipotetske latentne dimenzije cjelokupnog mjernog instrumenta.

Uz varijable koje su zapravo čestice upitnika SUD, prikupljeni su podaci o demografskim varijablama: spol, kronološka dob ispitanika, vrsta

² u daljnjem tekstu, izraz "niže" razine obrazovanja zapravo znače srednju i višu stručnu spremu, a "više" razine obrazovanja visoku stručnu spremu i magisterij te doktorat

završenog studija, zaposlenost u privatnom odnosno javnom sektoru, stupanj stručne spreme, duljina radnog staža. Upitnik SUD sastojao se inicijalno 28 čestica sa skalom Likertova tipa od pet stupnjeva: od "uopće se ne slažem" (1) do "u potpunosti se slažem" (5) sa sljedećim sadržajem tvrdnji (tablica 2). Ispitanici su imali zadatak iskazati u kolikoj se mjeri slažu sa sadržajem pojedinih tvrdnji.

Nakon provedene faktorske (zapravo komponentne analize koju ćemo zbog jednostavnosti nazivati faktorskom) analize definirali smo još tri varijable koje su zapravo ukupni rezultati po dimenzijama upitnika (jednostavne linearne kombinacije čestica koje definiraju pojedinu dimenziju). Na temelju rezultata faktorske analize dobivene su tri latentne dimenzije koje tumače ukupno samo 36 % ukupne varijance, u manifestnom prostoru samoinducirane ulančane demotivacije, koje smo nazvali: pesimizam/racionalizacija, društvena usmjerenost, sposobnost procjene drugih ljudi (Sindik, 2011). Upitnik Samoinducirane ulančane demotivacije zaposlenika pokazao se nisko ali zadovoljavajuće pouzdanim mjernim instrumentom u sve tri dimenzije koncepta. Prvi faktor (10 čestica) nazvan je "pesimizam/ racionalizacija", budući da taj faktor najviše saturiraju varijable koje u osnovi opisuju pesimističke stavove prema životu i drugim ljudima. Drugi ljudi se interpretiraju kao uspješniji, ali zbog toga jer se drugi ljudi percipiraju umješniji u socijalnim odnosima, te bolje prezentiraju sebe i svoj rad u javnosti. Indirektno, to potencijalno može ukazivati na racionalizaciju vlastitih neuspjeha, te na odricanje vlastite sposobnosti pojedinca da nešto u životu sam promijeni (eksternalna atribucija). Pouzdanost skale definirane česticama ovog faktora je 0,717 (Cronbach's α). Drugi faktor (9 čestica) nazvan je "društvena usmjerenost", a definiraju ga većinom varijable koje opisuju zadovoljavanje vlastitih potreba te vrednovanje vlastitih i tuđih postignuća prvenstveno putem gledišta drugih ljudi (manje se rukovode osobnim ili objektivnim kriterijima, a više percepcijom tuđih viđenja i vrednovanja). Pojednostavljeno, ovaj faktor mogli bismo smatrati aspektom ekstraverzije. Pouzdanost skale definirane česticama ovog faktora bila je je 0,680 (Cronbach's α). Treći faktor (6 čestica) nazvan je "sposobnost procjene drugih ljudi", jer ga određuju čestice koje opisuju iznimnu važnost i vjeru u ispravnost vlastite procjene drugih ljudi. Pouzdanost skale definirane česticama ovog faktora bila je 0,653 (Cronbach's α).

2.3. Postupak

Upitnik SUD poslan je tijekom ljeta 2007. godine putem e-maila većem broju ljudi, za koje su autori znali da su zaposleni u privatnom ili pak državnom/

javnom sektoru. Također, ispitanicima koje su direktno kontaktirali autori je dana instrukcija proslijediti upitnik svojim poznanicima, istovjetnog stupnja stručne spreme te zanimanja, zaposlenim u javnom ili privatnom sektoru. Istraživanje je provedeno s garantiranom anonimnošću te znanstvenom svrhom istraživanja.

2.4. Metode obrade podataka

Obrada podataka provedena je statističkim programom SPSS 11. Najprije smo na cjelokupnom uzorku ispitanika utvrdili deskriptivne karakteristike čestica, a potom smo u dvije iteracije analize glavnih komponenti s varimax rotacijom utvrdili latentne dimenzije upitnika te provjerili pouzdanost čestica koje pojedine dimenzije definiraju. U finalnoj analizi, koje ćemo rezultate prikazati, složenom analizom varijance (MANOVA) utvrdili smo razlike u tri dimenzije samoinducirane demotiviranosti (Pesimizam/ racionalizacija, Društvena usmjerenost i Sposobnost procjene drugih ljudi), u odnosu na nezavisne varijable i njihove interakcije: kategorija zanimanja, spol, dobna skupina te obrazovna razina. U slučajevima kad pojedini je pojedini subuzorak ispitanika u analizama razlika putem interakcija dvije ili više nezavisnih varijabli bio manji od 30, koristili smo Mann U Whitney neparametrijski test za analize razlika. U svim analizama, kao maksimalnu razinu značajnosti koristili smo $p < 0,05$.

3. REZULTATI

U tablici 1 prikazana je deskriptivna statistika za dimenzije upitnika. Najmanji prosječni rezultat pronašli smo za dimenziju Pesimizam/ racionalizacija, a najveći za Društvenu usmjerenost. Standardno raspršenje je najveće za dimenziju Pesimizam/ racionalizacija, a najmanje za Sposobnost procjene drugih ljudi. Od normalne distribucije odstupa jedino Sposobnost procjene drugih ljudi, ali tek uz $p < 0,05$ (te ju uvjetno možemo smatrati približno normalnom).

*Zbornik IKSI, 1/2013 – S. Joško, S. Tvarog, A. Globočnik Žunac
„Koncept samoinduciranog ulančanog demotiviranja na poslu – razlike
zaposlenika u javnom i privatnom sektoru”, (str. 29-47)*

Tablica 1. Deskriptivna statistika za dimenzije upitnika Samoinducirane ulančane demotiviranosti (SUD) na cjelokupnom uzorku ispitanika

Dimenzija	Broj čestica	Prosječna M	Prosječno σ	K-S Z	p
Pesimizam/ racionalizacija	10	2,48	0,66	1,26	p>.05
Društvena usmjerenost	9	2,97	0,65	,929	p>.20
Sposobnost procjene drugih ljudi	6	2,92	0,57	1,42	p<.05

Legenda: M= aritmetička sredina, σ = standardno raspršenje, K-S Z= Z vrijednost Kolmogorov-Smirnov testa, p= vjerojatnost značajnosti (napomena: prosječne M i σ dobivene su dijeljenjem M i σ brojem čestica pojedine skale)

U tablici 2 uočljivo je da su pronađeni statistički značajni efekti u dimenzijama upitnika Samoinducirane ulančane demotiviranosti (SUD) za nezavisne varijable: dobna skupina, stručna sprema. Spolne razlike nisu se pokazale statistički značajnim. U analizama interakcija, pokazalo se da su efekti značajni za interakcije između nezavisnih varijabli: dob i stručna sprema te dob, kategorija zanimanja i spol.

Tablica 2. MANOVA-e za dimenzije upitnika Samoinducirane ulančane demotiviranosti (SUD) u odnosu na nezavisne varijable (kategorija zanimanja, dobna skupina, spol, stručna sprema)

Effekt	Pillai's Trace	F-test	Stupnjevi slobode	Pogreška stupnjevi slobode	Značajnost F-testa
Dob	,12	3,54	6	334	<.05
Zanimanje	,04	2,15	3	166	>.05
Stručna sprema	,14	4,16	3	166	<.01
Spol	,03	1,88	3	166	>.10
Dob/Zanimanje	,01	0,75	3	166	>.20
Dob/Stručna sprema	,16	2,34	12	346	<.05
Zanimanje/Stručna sprema	,06	1,87	6	334	>.05
Dob/Spol	,04	1,21	6	334	>.20
Zanimanje/Spol	,01	0,72	3	166	>.20
Stručna sprema/Spol	,06	1,65	6	166	>.10
Dob/Zanimanje/Spol	,05	3,06	3	166	<.05
Dob/Zanimanje/Stručna sprema	,00	0,25	3	166	>.20
Dob/Spol/Stručna sprema	,00	0,00	3	166	>.20
Spol/Zanimanje/Stručna sprema	,00	0,00	3	166	>.20

Legenda: * iskazana vrijednost F samo za Pillai's Trace

U tablici 3 prikazani su univarijantni efekti u odnosu na dimenziju zavisnih varijabli za koje su pronađene razlike, u odnosu na više nezavisnih varijabli te njihove interakcije. Vizualnom inspekcijom tablice 3 uočljivo je da ispitanike najviše razlikuje dimenzija pesimizam/ racionalizacija (u čak devet od ukupno 10 slučajeva gdje je pronađena statistička značajnost efekta), i to za sve nezavisne varijable: dob, kategorija zanimanja, stručna sprema, spol. Samo jedna je razlika statistički značajna za

*Zbornik IKSI, 1/2013 – S. Joško, S. Tvarog, A. Globočnik Žunac
„Koncept samoinduciranog ulančanog demotiviranja na poslu – razlike
zaposlenika u javnom i privatnom sektoru”, (str. 29-47)*

dimenziju društvena usmjerenost. Niti jedna razlika nije statistički značajna za sposobnost procjene drugih ljudi. među nezavisnim varijablama, najveći broj statistički značajnih razlika pronašli smo za varijablu stručna sprema, koja razlikuje ispitanike prema obje dimenzije samoinducirane demotiviranosti (za koje smo pronašli statistički značajne razlike).

Tablica 3. Značajni univarijatni efekti za dimenzije upitnika Samoinducirane ulančane demotiviranosti (SUD) u odnosu na nezavisne varijable (kategorija zanimanja, dobna skupina, spol, stručna sprema)

Zavisna varijabla	Stupnjevi slobode	F-test	Dobna kategorija	Aritmetičke sredine
Pesimizam/ racionalizacija	2	5,93**	Najmlađi Prosječni Najstariji	26,30 27,89 34,93
Zavisna varijabla	Stupnjevi slobode	F-test	Stručna sprema	Aritmetičke sredine
Pesimizam/ racionalizacija	2	11,66**	Niža Viša	27,99 23,01
Zavisna varijabla	Stupnjevi slobode	F-test	Dobna kategorija / Zanimanje	Aritmetičke sredine
Pesimizam/ racionalizacija	1	5,470*	Najstarija – državni Najmlađa – državni	34,93 25,45
Zavisna varijabla	Stupnjevi slobode	F-test	Dobna kategorija / Spol	Aritmetičke sredine
Pesimizam/ racionalizacija	1	4,356*	Najmlađa – muškarci Najstarija – žene	25,16 35,31
Zavisna varijabla	Stupnjevi slobode	F-test	Dobna kategorija / Stručna sprema	Aritmetičke sredine
Pesimizam/ racionalizacija	1	4,147*	Najmlađi – viša Najstariji – niža	24,75 37,33
Zavisna varijabla	Stupnjevi slobode	F-test	Kategorija zanimanja / Stručna sprema	Aritmetičke sredine
Pesimizam/ racionalizacija	1	4,896*	Državni – viša Privatni – niža	25,12 33,67
Društvena usmjerenost	1	6,144*	Državni – niža Državni – viša	18,52 16,28
Zavisna varijabla	Stupnjevi slobode	F-test	Dobna kategorija / Zanimanje / Stručna sprema	Aritmetičke sredine
Pesimizam/ racionalizacija	1	4,676*	Najmlađi – državni – viša Najstariji – državni – niža	24,46 33,67
Zavisna varijabla	Stupnjevi slobode	F-test	Dobna kategorija / Spol / Stručna sprema	Aritmetičke sredine
Pesimizam/ racionalizacija	1	3,921*	Najmlađi – muškarci – viša Najstariji – žene – niža	23,65 37,33
Zavisna varijabla	Stupnjevi slobode	F-test	Kategorija zanimanje / Spol / Stručna sprema	Aritmetičke sredine
Pesimizam/ racionalizacija	1	6,879**	Državni – muškarci – viša Privatni – žene – niža	20,80 40,33

Legenda: ** statistički značajno uz $p < ,01$; * statistički značajno uz $p < ,05$;

4. RASPRAVA

Kao glavni nalaz istraživanja, pronašli smo da se na temelju konstrukta samoinducirane ulančane demotivacije mogu statistički značajno razlikovati ispitanici prema stupnju stručne spreme i prema dobnoj grupi, ali ne i u odnosu na kategoriju zanimanja, niti u odnosu na spol. Bez obzira na nedostatnu teorijsku utemeljenost konstrukta, što se očituje i u malom postotku objašnjenje varijance, isti posjeduje određenu dijagnostičku valjanost, barem na ispitanom uzorku ispitanika. U prethodnom istraživanju, u kojem su analizirane razlike u dimenzijama ovog konstrukta samo u odnosu na obrazovnu razinu (Sindik, 2011), pokazalo se da se na temelju psiholoških posljedica demotiviranosti mogu razlikovati zaposlenici različitih razina stručne spreme. Značajne razlike pokazale su se i za interakcije između nezavisnih varijabli: kategorija zanimanja i stručna sprema; dob i spol; dob, spol i stručna sprema; spol, kategorija zanimanja i stručna sprema. Pokazalo se dakle da i varijabla spol, u interakciji s drugim varijablama, razlikuje ispitanike i ispitanice u dimenziji pesimizam / racionalizacija, što se očituje i u univarijantnim razlikama.

Na temelju prethodnih istraživanja, mogli smo očekivati spolne razlike u dimenzijama društvena usmjerenost te sposobnost procjene drugih ljudi, u smjeru većih rezultata kod ispitanica. Naime, u istraživanjima se pokazalo da muškarci u većoj mjeri posjeduju tzv. instrumentalne karakteristike (orijentiranost prema cilju, neovisnost i odlučnost), dok žene više posjeduju tzv. ekspresivne karakteristike (usmjerenost na međuljudske odnose, ljubaznost i osjećajnost) (Spence, Deaux i Helmreich, 1985). U pogledu vrijednosnih orijentacija, pokazalo se da već kod djevojčica i dječaka, djevojčice više preferiraju ljude, a dječaci stvari. Dječaci su kompetitivniji, a djevojčice više surađuju (Pease i Pease, 2003). Po navedenom, moguće je da postoje dijelom biološki urođene a dijelom ranim odgojem stečene razlike muškaraca i žena u specifičnim vrstama socijalne usmjerenosti, koje se mogu reflektirati i na doživljenu sposobnost procjene drugih ljudi te na vrednovanje širokog spektra društvenih zbivanja ali i vlastitih ponašanja i postignuća, posredstvom komunikacije o tim zbivanjima, ponašanjima i postignućima s drugim ljudima. Drugo tumačenje polazi od spolnih stereotipa, kojima mogu podjednako biti podložne žene kao i muškarci (Devine, 1989): možda je za žene društveno poželjnije biti socijalno usmjeren, i kao takav percipirano vještiji u procjeni drugih ljudi. Međutim, u ovom istraživanju nismo dobili očekivane rezultate, izuzev za dimenziju pesimizam / racionalizacija, za koju najveće prosječne rezultate postiže najstarija dobna grupa žena, odnosno

najstarija dobna grupa žena s nižim razinama obrazovanja te žene s nižim razinama obrazovanja koje rade u privatnom sektoru. Razlike koje su nastale u odnosu na interakciju sa sektorom u kojem ispitanici i ispitanice rade mogu biti povezane i sa statusom radnog mjesta, jer situacija može biti bitno drugačija da li je riječ o menadžerima (Boyne, 2002; Vuori, Kingsley i Savolainen, 2007) ili podređenima. To može biti i racionalno tumačenje za interakcije spola sa dobnom grupom i razinama obrazovanja, gdje, ovisno o atraktivnosti radnog mjesta, ljudi različito percipiraju svoj trenutni i budući status. A upravo percepcija vlastitog statusa (jasno uz ostale čimbenike vezane uz posao kao što su npr. zadovoljstvo poslom, organizacijska odanost, itd.) može biti razlog za veću ili manju izraženost dimenzije pesimizam / racionalizacija.

U odnosu na razinu stručne spreme, ispitanici se razlikuju u dimenziji upitnika pesimizam / racionalizacija. Dobiveni rezultati su bili u hipotetski očekivanom smjeru: ispitanici iz subuzorka niže obrazovanih pokazuju naglašeniju dimenziju pesimizam/ racionalizacija. Naime, vjerojatno je da ljudi koji su manje obrazovani u prosjeku i rade poslove koji su manje atraktivni (bez obzira na zaposlenost u javnom odnosno privatnom sektoru, kako se pokazalo u prethodnom istraživanju – Sindik, 2011), te percipiraju svoj radni a i općenito socijalni status kao nešto manje vrijedan, a mogućnost napredovanja manjom. A to ih možda navodi i na opći životni pesimizam te usmjerenost na druge ljude, gdje je vjerojatno da će i ta socijalna usmjerenost većinom težiti eksternalnoj atribuciji vlastitog poslovnog i životnog statusa. Stoga bismo osmišljeni koncept samoinduciranog ulančanog demotiviranja mogli uvjetno i oprezno nazvati i onim što se kolokvijalno naziva "sindrom srednje stručne spreme".

Statistički značajne razlike u konceptu samoinduciranog ulančanog demotiviranja pronađene su i u odnosu na dobnu skupinu ispitanika. Ispitanici se razlikuju u dimenziji pesimizam/ racionalizacija (pojedinačno i u interakciji s drugim nezavisnim varijablama) u odnosu na dobnu skupinu. Ispitanici iz najstarije dobne skupine ispitanika pokazuju najnaglašeniji pesimizam/ racionalizaciju, dok u drugim dimenzijama nema statistički značajne razlike. Stariji djelatnici u principu imaju manju vjerojatnost očekivanja napredovanja, češće imaju simptome sagorijevanja na poslu (Hurrell i McLaney, 1988). Za sagorijevanje na poslu treba uzeti u obzir šest dimenzija neusklađenosti između posla i osobnih vrijednosti, potreba i mogućnosti (Leiter i Maslach, 2011), koje također mogu imati utjecaja i na pojavnost samoinduciranog ulančanog demotiviranja. U tom pravcu može ići i dorada preliminarnog modela koncepta samoinduciranog ulančanog demotiviranja u budućim istraživanjima. Također, u tumačenju rezultata, uz

važnu opasku o vrsti radnog mjesta koje može utjecati i na karakteristike demotivacije, treba dodati da još niz čimbenika treba uzeti u obzir tijekom razmatranja ovog kompleksnog pitanja: problematiku plaća, ujednačenost rasporeda rada pojedinaca, sigurnost zaposlenja, ali i sustav nagrada za radnike u javnom sektoru (De Bernardo, 2008).

Barem nekoliko je bitnih nedostataka (a odatle i mogućnosti generalizacije rezultata) ovog istraživanja. Jedan temeljni nedostatak proizlazi iz nedovoljne reprezentativnosti uzorka "snježne grude" ispitanika u istraživanju. Nadalje, nismo imali točan uvid koji su ispitanici odbili sudjelovati u istraživanju, što se moglo reflektirati i na rezultate. S druge strane, u strukturi uzorka ispitanika postojao je nesrazmjer broja zaposlenih u privatnom u odnosu na javni sektor, kao i u broju ispitanika u odnosu na broj ispitanica. Nadalje, subuzorci ispitanika bili su heterogeno zastupljeni u pogledu različitih vrsta zanimanja: u javnim službama, najviše je bilo odgojitelja, ostalih društvenih zanimanja, a tek manji broj zaposlenika bio je iz prirodno/tehničkih zanimanja, još manji broj je ekonomista/pravnika, a najmanje psihologa. Uzorak zaposlenih u privatnom sektoru možda je bio bitno pozitivnije selekcioniran u odnosu na razinu stručne spreme (većinom je bila riječ o diplomiranim inženjerima elektrotehnike). U budućim istraživanjima trebalo bi voditi računa da uzorak ispitanika bude reprezentativniji, što bi svakako neutraliziralo dio manjkavosti ovog istraživanja. Na reprezentativnijem uzorku moglo bi se doći do relevantnijih zaključaka o prirodi korištenog koncepta, te o razlikama na razini demografskih varijabli: spola, dobi, mjesta zaposlenja, stručne spreme. U tu svrhu mogli bismo prikupiti podatke o potencijalno važnim moderatorskim i medijatorskim varijablama, npr.: financijsko blagostanje, osobne karakteristike poput bazičnog mentalnog zdravlja, privrženosti zaposlenju, stupnja aktivnosti, vulnerabilnosti na stres, doživljenog uzroka demotiviranosti, mogućnosti samostalnog planiranja i ostvarivanja ciljeva; karakteristika kao što su obiteljski i socijalni status, financijska sigurnost, jasnoća i predvidljivost okoline, socijalna potpora (Matko, 2002). S konceptualnog stanovišta, bitni nedostatak istraživanja svakako je nedoradenost teorijskog okvira koji je bio polazište u istraživanju. Konstrukt samoinducirane ulančane demotivacije predstavlja vrlo heterogen sklop karakteristika, koje bi iznimno zanimljivo bilo sustavno istražiti u budućnosti. Zato je mogućnost generalizacije istraživanja mala, a daljnja istraživanja su potrebna, s modificiranim mjernim instrumentom koji proizlazi iz definiranih teorijskih polazišta na reprezentativnijem uzorku.

Praktične implikacije istraživanja mogu se reflektirati u maštovitijem i sustavnijem unaprjeđenju motivacijskih potencijala poslova, primjerice na način kako to sugeriraju Hackman i Oldham (1980). Oni vjeruju da

menadžeri mogu unaprijediti motivacijski potencijal slijedeći pet koncepata: kombiniranjem zadataka, formiranjem prirodne radne grupe, uspostavom odnosa s korisnicima usluga, vertikalnim opterećenjem, otvorenim kanalima za povratne informacije, davanjem veće kontrole zaposlenima. Obogaćivanje posla podrazumijeva da menadžer treba poticati osjećaj svrsishodnosti i osjećaj odgovornosti svim podređenima, kao i pružiti povratne informacije o rezultatima njihovih izvršenih zadataka. Davanje veće kontrole zaposlenima znači prebacivanje ovlaštenja i odgovornosti sa menadžera na sve zaposlenike i uključivanje zaposlenika u proces donošenja odluka. Na temelju nalaza ovog istraživanja, vjerojatno je da pritom treba voditi računa o tome da se pri kreiranju rješenja za unaprjeđenje motivacijskih potencijala poslova, neizostavno vodi računa o dobi zaposlenika te o razini njihova obrazovanja.

5. ZAKLJUČCI

Na temelju dimenzija upitnika, statistički značajno se mogu razlikovati ispitanici u odnosu na razinu stručne spreme i dobnu skupinu, ali ne i u odnosu na spol te vrstu zanimanja (zaposlenost u državnom / javnom nasuprot privatnom sektoru). Također, pronašli smo i razlike u odnosu na interakciju između varijabli: dob i stručna sprema te dob, kategorija zanimanja i spol. U pravilu, postoje statistički značajne razlike (u odnosu na spomenute dvije varijable te dvije interakcije) u jednoj dimenziji koncepta samoinducirane ulančane demotivacije: pesimizam / racionalizacija. Veću samoinduciranu ulančanu demotiviranost pokazuju najstariji zaposlenici s nižim obrazovnim razinama. U budućim bi istraživanjima trebalo voditi računa o reprezentativnosti uzorka ispitanika, kvalitetnijem utemeljenju teorijskog koncepta, kontroli utjecaja još nekih moderatorskih i medijatorskih varijabli.

6. REFERENCE

- (1) Abraham, K., Haltiwanger, J.C. (1995) Real wages in a business cycle. *Journal of economic literature*, 33, 1215-1264.
- (2) Bishop, M., Thompson, D. (1992) Regulatory Reform and Productivity Growth in the UK's Public Utilities. *Applied Economics*, 24, 1181-1190.
- (3) Boyne, G. A. (2002) Public and Private Management: What's the Difference? *Journal of Management Studies*, 39, 97 – 122.

- (4) Cardona, F. (2008) *Plaća po učinku u javnim službama u zemljama OECD-a i EU*, web stranice SIGMA, www.sdsln.hr/upload/File/SIGMA_PRP_prijevod.pdf (30. 3. 2009.)
- (5) De Bernardo, D. (2008) *Good work: Emergency medical technicians in the public and private sectors*, web stranice American Sociological Association Annual Meeting, Boston, MA, http://www.allacademic.com/meta/p242677_index.html (31. 7. 2008.)
- (6) Devine, P.G. (1989) *Stereotypes and Prejudice: Their Automatic and Controlled Components*, *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 5-18.
- (7) De Vos, W.A., Buelens, M. (2007) *Differences between private and public sector employees' psychological contracts*. Vlerick Leuven Gent work Paper Series, 2007 (02), Vlerick Leuven Gent Management School, <http://public.vlerick.com/Publications/9bad361f-6aa9-e011-8a89-005056a635ed.pdf> (16. 4. 2009.)
- (8) Estache, A., Rossi, M. A. (2002) *How Different Is the Efficiency of Public and Private Water Companies in Asia?* *World Bank Economic Review*, 16, 139-148.
- (9) Estache, A., Kouassi, E. (2002) *Sector Organization, Governance, and the Inefficiency of African Water Utilities*, *World Bank Research Working Paper 2890*, World Bank, <http://rru.worldbank.org/Documents/PapersLinks/1453.pdf> (15. 5. 2009.)
- (10) Hietanen, J. (2002) *Productivity increases rapidly in private services*, web stranice World Bank, <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2002/12/feature/fi0212106.htm> (20. 4. 2009.)
- (11) Frank, S.A., Lewis, G.B. (2004) *Government Employees: Working Hard or Hardly Working?* *American review of public administration*, 34, 36-51.
- (12) Gauch, R.R. (1993) *Differences between public and private management information systems*, u: Tanniru, Mohan R., *Proceedings of the 1993 conference on Computer personnel research*, 1 – 3.4.1993, St Louis, Missouri: Special Interest Group on Computer Personnel Research Annual Conference, pp. 385-399.
- (13) Hackman, R.J., Oldham, G.R. (1980) *Work Redesign*, Reading, M.A.: Addison-Wesley.
- (14) Human Engineering (2005) *A review of safety culture and safety climate literature for the development of the safety culture inspection toolkit*, Bristol: Health and Safety Executive.

- (15) Hurrell, J.J., McLaney, M.A. (1988) Exposure to job stress – a new psychometric instrument. *Scandinavian Journal of Work Environmental Health*, 14, 27-29.
- (16) Lee-Ross, D. (2002) An exploratory study of work motivation among private and public sector hospital chefs in Australia. *Journal of Management Development*, 21, 576-588.
- (17) Leiter, M. P., Maslach, C. (2011) *Spriječite sagorijevanje na poslu*, Zagreb: Mate d.o.o.
- (18) Martin, S., Parker, D. (1997) *The Impact of Privatisation Ownership and Corporate Performance in the UK*, London: Routledge.
- (19) Mary, S., Walsh, P. (2000) Public vs. Private Ownership: The Current State of the Debate. *World Bank Policy Research Working Paper 2420*, Washington, D.C., World Bank, <http://econ.worldbank.org/files/1175wps2420.pdf> (15. 5. 2009.)
- (20) Matko, V. (2002) Psihološke posljedice nezaposlenosti i posredujući faktori, u: Galešić, Mirta, Maslić Seršić, Darija, Šverko, Branimir (ur.), *Psihološki aspekti nezaposlenosti - zbornik radova XII. ljetne škole studenata i nastavnika Odsjeka za psihologiju Filozofskog fakulteta u Zagrebu Silba, 2002*, web stranice Filozofskog fakulteta u Zagrebu <http://mjesec.ffzg.hr/nezaposlenost/3.1.html> (15. 5. 2009.)
- (21) Nyssunen, V., Herranen, K., Letto, P., Rajala, M. (2006) Use of public and private dental services by adults in Finland. *Community Dentistry and Oral Epidemiology*, 11, 205-208.
- (22) Pease, B., Pease, A. (2003) *Zašto muškarci ne slušaju, a žene ne znaju čitati zemljovide*, Zagreb: Mozaik knjiga.
- (23) Poister, T.H., Henry, G.T. (1994) Citizen Ratings of Public and Private Service Quality: A Comparative Perspective. *Public Administration Review*, 54, 155-160.
- (24) Sindik, J. (2011) Istraživanje posljedica motiviranosti zaposlenika različitog stupnja stručne spreme. *Ekonomska misao i praksa*, 20, 101-119.
- (25) Spence, J.T., Deaux, K.V., Helmreich, R.L. (1985) Sex Roles in Contemporary American Society, u: Lindsey, Gary V. i Aronson, Eliot. (ur.), *Handbook of Social Psychology 2*, New York: Random House, pp. 149-178.
- (26) Vuori, J., Kingsley, G., Savolainen, T. (2007) *Public and private manager: does the difference really matter?* Leading the Future of the Public Sector: The Third Transatlantic Dialogue, 31.5.–2.6.2007. Newark, Delaware, USA: University of Delaware.

- (27) Upravno pravo (2009) Poslovni forum, web stranica Poslovnog foruma http://www.poslovniforum.hr/info/upravno_pravo.asp (28. 4. 2009.)
- (28) Zepeda, S.J. (2007) *Instructional supervision: applying tools and concepts*, NY: Eye of education.

THE CONCEPT OF A SELF-INDUCED LINKED DISCOURAGING AT WORK - THE DIFFERENCE OF EMPLOYEES IN THE PUBLIC AND PRIVATE SECTORS

The conventional wisdom is that there are some differences in the labor motivation depending on employment in the government or the public in relation to the private sector. The aim of this study was to examine whether the employees of different gender, age levels of education, a sector in which they work, differ in a preliminary theoretical concept of self-induced concatenated demotivation. For this purpose, we have constructed a questionnaire to measure the concept. We examined the "snowball" sample of 196 subjects, of all ages and levels of education, who are working in the public / government and private sector. Using multivariate analysis of variance (MANOVA), we analyzed the differences between the dimension of demotivation and aforementioned set of independent variables. It turned out that respondents differ in the level of education and age group, but not in relation to gender and type of employment (employment in the state / public versus private sector). Also, we found differences in relation to the interaction between the variables: age and level of education and age, occupational category and gender. In general, there were statistically significant differences (with respect to the aforementioned variables and two interactions) in one dimension of the concept of self-induced concatenated demotivation: pessimism / rationalization. Greater self-induced disincentives show concatenated oldest employees with lower educational levels. In future research should use a more representative sample of respondents, and better grounded theoretical concept.

KEYWORDS: dimensions of self-induced demotivation / generalization / multivariate analysis of variance