

Martin Golob, univ. spec. oec.¹

Mr. sc. Marino Golob²

Veronika Vnućec³

Procjena radnih učinaka u javnom i privatnom sektoru: stavovi i percepcije zaposlenika

Prethodno priopćenje / Preliminary communication

UDK / UDC: 159.944

DOI: 10.51650/ezrvs.18.1-2.3

Primljeno / Received: 10/02/2024

Prihvaćeno / Accepted: 11/04/2024

Cilj i svrha rada odnose se na saznavanje stavova i percepcija zaposlenika povezanih s procjenom radnih učinaka u njihovim organizacijama obzirom na pripadnost javnom ili privatnom sektoru te obzirom na veličinu organizacije. U okviru rada ciljevi istraživanja su postavljeni u pogledu saznavanja recentnih stavova povezanih s organizacijom i klasifikacijom radnih mjesta, učestalosti provedbe procjene radnih učinaka, interne komunikacije povezane s procjenom radnih učinaka, uključenosti zaposlenika u sustav upravljanja radnim učincima, kao i karakteristikama samog sustava te općenitim stavovima o procjeni radnih učinaka. U istraživanju je korišten anketni upitnik, a metoda uzorkovanja je metoda snježne grude. Za analizu je korištena deskriptivna statistika, t-testovi i ANOVA analiza. Potencijalno zanimljivi zaključci uočeni su u istraživanju, kao i korelacije između stavova povezanih s procjenom radnih učinaka od kojih je nekoliko i statistički značajno, te se rezultati mogu primijeniti na širu populaciju. Jedan od važnijih zaključaka je da je učinkoviti i jasno definirani sustav procjene i upravljanja radnim učincima međusobno povezan s operacijskim postupcima u pogledu redovite provedbu procjene, komunikacije u svezi procjene, svrhe procjene, te uključenosti zaposlenika, te da u hrvatskim poduzećima procjena nema samo formalni karakter. Razlike u stavovima zaposlenika između javnog i privatnog sektora, kao i kod različitih veličina organizacije nisu značajne ni velike, ali svedjedno daju uvid u percepcije zaposlenika koje mogu biti korisne prilikom upravljanja sustavom procjene radnih učinaka i njegovom implementacijom u procese odlučivanja u poslovnim subjektima.

Ključne riječi: procjena; radni učinci; zaposlenici; privatni sektor; javni sektor.

¹ Predavač; Veleučilište u Rijeci, Trpimirova 2/V, Rijeka, Republika Hrvatska; e-mail: martin.golob@veleri.hr

² Viši predavač; Veleučilište u Rijeci, Trpimirova 2/V, Rijeka, Republika Hrvatska; e-mail: mgolob@veleri.hr

³ Studentica; Veleučilište u Rijeci, Trpimirova 2/V, Rijeka, Republika Hrvatska; e-mail: vnucec@veleri.hr

1. Uvod

U suvremenom poslovnom okruženju u kojem danas djeluju brojni poslovni subjekti, poslovne organizacije neprestano se suočavaju s izazovima prilagođavanja i optimizacije svojih operacijskih procesa kako ne bi izgubile na svojoj konkurentnosti, odnosno sposobnosti dugoročnog opstanka na sve zahtjevnijem tržištu. U navedenom okruženju, procjena radnih učinaka zaposlenika postaje jedan od ključnih strateških instrumenata za upravljanje ljudskim resursima i ostvarivanju zadanih organizacijskih ciljeva. Procjena radnih učinaka, u tom smislu, predstavlja sustavni pristup analizi i vrednovanju pojedinačnih doprinosa zaposlenika te njihovog utjecaja na ostvarenje zadanih organizacijskih ciljeva poslovanja. Značaj i važnost procjene radnih učinaka u organizacijama, bile one javne ili privatne organizacije, proizlazi iz niza čimbenika koji aktivno oblikuju poslovanje u moderno doba. Brzina promjena koje se događaju u društvu reflektiraju se ponajprije na tržištu kroz prizmu promjene i upotrebu novih tehnologija, rapidnih promjena u preferencijama potrošača te obliku organizacije i razvoju novih dinamičnih radnih okruženja. U takvom dinamičnom okruženju, poslovne organizacije suočavaju se s potrebom za kontinuiranim praćenjem i vrednovanjem performansi zaposlenika zbog efikasnog upravljanja ljudskim potencijalima u pogledu odgovora organizacije prema brzim promjenama na tržištu. Shodno svemu navedenom, razumijevanje procjene radnih učinaka, ali i percepcija te stavova zaposlenika o istima, od strateške je važnosti za kreiranje učinkovitih sustava za procjenu radnih učinaka, a posljedično i za organizacijski uspjeh poslovnog subjekta. Bacal (2004) navodi da pristup upravljanju sustavom procjene radnih učinaka mora biti koristan za organizaciju i za njezine zaposlenike, a ne operacijski proces koji istome ne doprinosi. Isti autor navodi da procjena radnih učinaka u percepciji zaposlenika često predstavlja razočaranje, osjećaj ugroze ili osjećaj gnjeva koje povezuju s navedenim operacijskim procesom, a isto često vrijedi i za zaposlenike koji sustav procjene radnih učinaka provode u organizacijama. Vrlo često su procesi procjene radnih učinaka u organizacijama loše implementirani te umjesto da doprinose prevladavanju problema, ti isti procesi procjene ih neminovno stvaraju. Osim toga, neučinkoviti procesi koji ne stvaraju vrijednost za organizaciju i njezin sustav upravljanja označavaju vrijeme i troškove koje nije moguće povratiti, a niti profitirati na njima. Sustavnim pristupom te analizom navedenih operacijskih procesa vezanih za procjenu radnih učinaka u organizacijama i nadalje, saznavanjem stavova i percepcija zaposlenika o istima, pozitivno se doprinosi učinkovitom upravljanju takvim sustavima, na obostrano zadovoljstvo svih uključenih dionika u organizaciji. Opravdanost ovog empirijskog istraživanja odnosi se na nedostatak istih ili sličnih istraživanja na području Republike Hrvatske, posebno u segmentu percepcija i stavova zaposlenika koji mogu značajno doprinijeti spoznajama koje bi mogle voditi učinkovitim upravljanju i provedbi procjene radnih učinaka u hrvatskim, ali i drugim organizacijama. Pored navedenog, empirijskim istraživanjem obuhvaćena je dobna skupina od 19 do 25 godina starosti koja čini 38% od ukupnog broja ispitanika te 26 do 35 godina starosti koja čini 21% od ukupnog broja ispitanika, te se time dobivaju uvidi zaposlenika tzv. "Generacije Z" i "Milenijalaca" koje će u narednom vremenskom razdoblju činiti glavninu radno sposobnog stanovništva Republike Hrvatske. Glavna svrha ovog empirijskog istraživanja bila je utvrditi percepcije i stavove zaposlenika povezane s procjenom radnih učinaka u suvremenim hrvatskim organizacijama, te je u radu dan kratki prikaz literature, metodologija provedenog empirijskog istraživanja te prikaz rezultata s zaključkom na kraju.

2. Procjena radnih učinaka u organizacijama

Armstrong (2006) definira upravljanje radnim učincima kao sustavni proces za poboljšanje organizacijskih performansi kroz razvijanje performansi individualnih zaposlenika i grupa ili timova zaposlenika. Isti autor promatra upravljanje radnim učincima kao sredstvo za postizanje boljih rezultata u poslovanju unutar okvira planiranih ciljeva, standarda ili normi te kompetencija koje su za navedeno potrebne. Unutar takvog sustava upravljanja radnim učincima postoje procesi koji moraju usuglasiti, unutar organizacije, ponajprije ciljeve koji se moraju postići u poslovanju, te postoje procesi kojima se razvijaju ljudski potencijali na način da povećavaju vjerojatnost postizanja prethodno usuglašanih ciljeva.

Nadalje, potrebno je razjasniti razliku između upravljanja radnim učincima i same procjene radnih učinaka. Armstrong (2006) tvrdi da je procjena radnih učinaka zapravo utvrđivanje i rangiranje individualnih zaposlenika od strane njihovih nadređenih te se najčešće provodi jednom godišnje putem sastanka s zaposlenikom, dok je upravljanje radnim učincima kao sustav mnogo šire i sveobuhvatnije te kontinuirano u provođenju. U tom smislu, upravljanje radnim učincima obuhvaća aktivnosti planiranja, provedbe, praćenja i procjene. Obzirom na stupanj uključenosti zaposlenika i karakteristike povođenja sustava upravljanja radnim učincima u različitim organizacijama, uvidi, stavovi i percepcije zaposlenika mogu se isto tako razlikovati u pogledu navedenog. Zaposlenici, vrlo često, jedinu dodirnu točku sa sustavom upravljanja radnim učincima imaju kroz samu aktivnost procjene radnih učinaka koja se provodi, najčešće, jednom godišnje, dok su ostali procesi sustava upravljanja radnim učincima često "skriveni" od zaposlenika. Bacal (2004) navodi da je procjena radnih učinaka zaposlenika (kao sastanak s zaposlenikom) samo dio opće strategije i procesa koje nazivamo sustavom upravljanja radnim učincima. Takav sustav podrazumijeva kontinuirani komunikacijski proces između zaposlenika i organizacije (u smislu nadređenih zaposlenika) u pogledu definiranja ključnih funkcija zaposlenika, definiranja opsega posla, definiranja ciljeva zaposlenika koji doprinose postizanju organizacijskih ciljeva, zajedničkoj suradnji u okviru sustava upravljanja radnim učincima, metrici kojom se učinak prati te identifikaciji problema ili prepreka ostvarenju ciljeva i načinu njihovog uklanjanja. Procjena radnih učinaka (kao sastanak) samo je dio tog sustava. Autori rada smatraju, na temelju iznesenog, da je procjena radnih učinaka ključna dodirna točka i "trenutak istine" za zaposlenike organizacije u okviru šireg sustava upravljanja radnim učincima. Ružić (2007) naglašava važnost ponašanja svakog djelatnika koje mora biti usmjereno na ostvarenje postavljenih ciljeva organizacije. Način na koji bi djelatnici bili usmjereni prema ostvarenju ciljeva su standardi koji moraju biti jasni. Procjena učinaka djelatnika treba biti objektivna. Ružić smatra da djelatnici moraju biti upoznati s posljedicama ostvarenja ili neostvarenja ciljeva organizacije, a to im omogućuje sustav upravljanja radnim učinkom. Pritom sustav upravljanja radnim učinkom pomaže u objektivnom razlikovanju izvršnih djelatnika od onih koji to nisu, u prepoznavanju djelatnika koji su zavrijedili napredovanje, u objektivnom nagrađivanju izvršnih.

Aggarwal i Thakur (2013) tvrde da je procjena radnih učinaka važna zbog toga jer pomaže u iskazivanju povratnih informacija vezano za procjenu radnih učinaka, trening zaposlenika, donošenje odluka u okviru organizacijskog i poslovnog razvoja zaposlenika, validacije i selekcijskog procesa, promocije ili premještaja zaposlenika, odluka o otpuštanju, kompenzacijskim odlikama, planiranju unutar odjela upravljanja ljudskim resursima itd. Također navode

da su se neke metode i tehnike procjene radnih učinaka koristile u prošlosti te se rijeđe koriste danas ili se više ne primjenjuju (poput ranking-a, kritičnog incidenta, narativnih eseja), te upućuju na metode koje su suvremenom poslovanju bliže poput MBO, BARS, 360 Degree, 720 Degree i ostalih. Cappelli i Conyon (2018) zaključili su u svom istraživanju da rezultati procjena radnih učinaka (ocjene) značajno variraju kod pojedinog zaposlenika tijekom vremena, ukazujući da potencijalno radni učinak nije rezultat inicijalnog ljudskog kapitala ili dispozicije. Također, naglašavaju da rezultati njihovog istraživanja ne podupiru argumente za otpuštanje zaposlenika koji imaju izrazito niske rezultate kod procjene radnih učinaka budući da loši rezultati kada se evaluiraju trenutne godine, ne znače posljedično i loše rezultate sljedeće godine.

Lawler i ostali (2012) naglašavaju da je procjena radnih učinaka nužna u organizacijama ako se učinkovito nastoji upravljati ljudskim resursima. Na kritiku procjene radnih učinaka, koja se uglavnom odnosi na ogroman gubitak vremena i narušavanje odnosa između zaposlenika i njihovih nadređenih voditelja, Lawler i ostali (2012) ukazuju na učinkovitost procjene ako se procesi osmisle i implementiraju na ispravan način. Isti autori ovdje naglašavaju da je procjena radnih učinaka uspješnija i efektivnija ako procese vodi i nadzire viši menadžment u organizaciji, a manje ako je za to nadležan odjel ljudskih resursa. Uz navedeno, naglašavaju nepobitnu snažnu korelaciju između učinkovitosti sustava upravljanja radnim učincima i stupnja do kojeg ga pokreće poslovna strategija organizacije.

Kampkötter (2014) u svojem je istraživanju dokazao da primjena formalnih procjena radnih učinaka ima pozitivni te značajni učinak na zadovoljstvo na radnom mjestu, te naglašava da je učinak čak i snažniji ako su procjene radnih učinaka povezane s novčanom kompenzacijom ili nagrađivanjem, što je u skladu s prijašnjim istraživanjima (Green & Heywood, 2008). Armstrong (2006) citira Beer-a i Ruh-a (1976) prilikom identifikacije tri glavna problema ili prepreke prilikom implementacije same procjene, a koje se odnose na: kvalitetu odnosa između voditelja koji provodi procjenu i zaposlenika, način i vještinu kojima se procjena provodi, te sam process evaluacije – njegovu svrhu, metodologiju i dokumentaciju.

S aspekta evaluacije i vrednovanja zaspolenika u javnom sektoru, Mršić i Duduković (2020) ističu značajnost takvih procjena za postizanje kvalitete usluge te organizacijskih ciljeva i smanjenja žalbi korisnika javnih usluga. Posebno ističu slabu povezanost novčane stimulacije uspješnih zaposlenika (zaposlenika s visokim ocjenama procjene radnih učinaka) u javnom sektoru, kao i specifičnost rijetke uporabe javne usmene pohvale koja bi mogla pozitivno utjecati na samu motivaciju zaposlenika, a time se zapravo stvaraju predispozicije za uspješno ostvarivanje organizacijskih ciljeva.

Nadalje, Alamro i ostali (2017) naglašavaju važnost i značaj procjene radnih učinaka prilikom razumijevanju zadataka, dužnosti, obveza i odgovornosti samih zaposlenika u organizaciji. Njihova studija potvrdila je snažan utjecaj faktora u okruženju same procjene (karakteristike osobe koja vrši procjenu, provedba procjene i humani stav osobe koja vrši procjenu, osobna pristranost zaposlenika te halo efekt) na samo poboljšanje radnih performansi organizacije. Njihova studija na temelju rezultata predlaže edukaciju i profesionalno usavršavanje onih zaposlenika u organizaciji koji vrše procjenu radnih učinaka, te poticanje uključivanja zaposlenika u sam proces procjene radnih učinaka.

U Zadarskoj županiji na području Republike Hrvatske, 2020. godine provedeno je istraživanje stavova zaposlenika u javnom sektoru gdje je predmet istraživanja bio sustav ocjenjivanja

rada policijskih službenika u Ministarstvu unutarnjih poslova odnosno ključne karakteristike predmetnog sustava, a koje su se odnosile na ocjenjivanje (kao instrument), godišnju ocjenu zaposlenika, ocjenjivački obrazac i ocjenjivački postupak. Rezultati istraživanja Vrkića i ostalih (2020) dokazali su: "postojanje percepcije o prisutnosti različitih manjkavosti (subjektivnih, tehničkih) u sustavu ocjenjivanja rada policijskih službenika koje u bitnome otežavaju ostvarivanje svrhe ocjenjivanja uređene relevantnim pravnim okvirom (zakonom i pravilnikom). Manjkavosti subjektivnog tipa obuhvaćaju, primjerice, rezervirana ili negativna stajališta dijela ispitanika o nužnosti i svrsi ocjenjivanja rada policijskih službenika, o vjerodostojnosti godišnje ocjene, o motivacijskom utjecaju godišnje ocjene, o zadovoljstvu godišnjom ocjenom, o poduzimanju formalnih radnji u ocjenjivačkom postupku (podnošenje prigovora odnosno žalbe na dobivenu ocjenu)".

Mpabanga (2016) u svom istraživanju na temelju sekundarnih podataka o procjeni radnih učinaka u javnom sektoru utvrdila je nedostatke unutar sustava upravljanja procjenom radnih učinaka u pogledu nedostatne edukacije i treninga zaposlenih koji provode procjenu, nedostatak nadzora nad istima, slabe vještine nadzora zaposlenika koji vrše procjenu, te loše radne uvjete unutar sustava upravljanja procjenom radnih učinaka koji doprinose lošoj radnoj etici i niskom moralu zaposlenika u javnom sektoru.

Islam i Periaiah (2023) u svojem radu istaknuli su da u pogledu sustava upravljanja procjenom radnih učinaka, rezolutno treba tražiti povratnu informaciju od strane zaposlenika kako bi se identificirale potencijalne slabosti u navedenom sustavu. Nadalje istaknuli su da se procjena radnih učinaka treba provoditi i unaprijeđivati na kontinuiranoj osnovi kako bi se dostigli organizacijski ciljevi. Bekesi i Bacter (2018) proveli su kvalitativno istraživanje čiji rezultati upućuju na utjecaj zakonodavstva u pogledu provedbe procjene radnih učinaka u javnom sektoru u odnosu na privatni sektor. Imajući na umu navedeni utjecaj, ističe se pozitivne strane tako ustrojenog sustava provedbe procjene, a odnose se na transparentnost procesa, objektivnost procesa u odnosu na zadane kriterije postizanja radnih učinaka na pojedinim radnim mjestima, te utjecaj na razvoj karijere zaposlenih u javnom sektoru.

Obzirom na navedena istraživanja i nedostatan broj sličnih istraživanja na području Republike Hrvatske, posebice s aspekta javnog i privatnog sektora u Republici Hrvatskoj, opravdano je istražiti recentne stavove i percepcije zaposlenika povezane s procjenom radnih učinaka u njihovim organizacijama s stajališta prevladavanja potencijalnih prepreka u predmetnom procesu procjene radnih učinaka, kao i s stajališta kontinuiranog poboljšanja sustava upravljanja radnim učincima. Potencijalni benefit ovog empirijskog istraživanja odnosi se i na saznavanje percepcija i stavova zaposlenika mlađe dobne skupine budući da oni čine većinu ispitanika u uzorku.

3. Metodologija

U ovom dijelu rada biti će prikazani svrha, ciljevi i istraživačka pitanja koja su vodila empirijsko istraživanje, kao i sociodemografski profil ispitanika te metodologija istraživanja koje je provedeno u okviru ovog rada.

3.1. Svrha, ciljevi i istraživačka pitanja

Svrha provedenog empirijskog istraživanja u okviru ovog rada bila je ustanoviti stavove i percepcije zaposlenika povezane s procjenom radnih učinaka u njihovim organizacijama.

U okviru rada ciljevi istraživanja su postavljeni u pogledu saznavanja recentnih stavova povezanih s organizacijom i klasifikacijom radnih mjesta, učestalošću provedbe procjene radnih učinaka, interne komunikacije povezane s procjenom radnih učinaka, uključenošću zaposlenika u sustav upravljanja radnim učincima, kao i karakteristikama samog sustava te općenitim stavovima o procjeni radnih učinaka. Istraživačka pitanja koja su postavljena u ovom radu jesu sljedeća:

RQ1: Postoji li korelacija između organizacijske strukture organizacije i stavova o procjeni radnih učinaka s stajališta zaposlenika?

RQ2: Kakve su karakteristike implementacije procjene radnih učinaka u organizacijama u Republici Hrvatskoj s stajališta zaposlenika u javnom i privatnom sektoru, te obzirom na veličinu organizacije?

RQ3: Postoji li korelacija između stavova zaposlenika o procjeni radnih učinaka i stavova o utjecaju edukacije i usavršavanja zaposlenika na rezultate procjene, kao i stavova o potrebi i nužnosti takvih sustava procjene u organizacijama?

3.2. Sociodemografski profil ispitanika

Empirijskim istraživanjem obuhvaćeno je 72 ispitanika ženskog i muškog spola na području Republike Hrvatske, specifično na području Grada Zagreba u Zagrebačkoj županiji.

Od ukupnog broja ispitanika, 29% ispitanika muškog je spola, dok je 71% ispitanika ženskog spola. Ispitanici se razlikuju po svim dobnim skupinama, te je u uzorku ispitanika prisutno najviše ispitanika (38%) između 19 i 25 godina, zatim 21% ispitanika između 26 i 35 godina, te 15% ispitanika između 46 i 55 godina starosti.

Najmanje je ispitanika zastupljeno u dobi do 18 godina i to samo 4%, dok starosna skupina iznad 66 godina nije zastupljena u uzorku. Struktura obrazovanja ispitanika odnosi se na 32% ispitanika s završenim srednjoškolskim obrazovanjem, najviše ima ispitanika sa završenim prijediplomskim studijem 43%, dok onih sa završenim diplomskim studijem ima 24%.

Tablica 1. Sociodemografski profil ispitanika

Opis		N	%
Spol	muški	21	29%
	ženski	51	71%
	ukupno	72	100%
Dob	0-18	3	4%
	19-25	27	38%
	26-35	15	21%
	36-45	10	14%

Opis		N	%
	46-55	11	15%
	56-65	6	8%
	66+	0	0%
Razina obrazovanja	srednja škola	23	32%
	prijediplomski	31	43%
	diplomski	17	24%
	doktorat	1	1%
Status zaposlenja	nezaposlen	1	1%
	zaposlen	44	61%
	umirovljenik	1	1%
	student	26	36%
Mjesečna razina primanja	0-400 €	14	19%
	401 – 600 €	5	7%
	601 – 800 €	13	18%
	801 – 1100 €	15	21%
	1101 – 1600 €	15	21%
	1600 € +	8	11%
	n / p	2	3%
Status organizacije	javni sektor	38	53%
	privatni sektor	34	47%
Veličina organizacije	mikro	8	11%
	mali	15	21%
	srednji	25	35%
	veliki	24	33%

Izvor: rezultati istraživanja

Status zaposlenja ključna je varijabla u ovom empirijskom istraživanju obzirom na svrhu i ciljeve rada. U ukupnom uzorku ispitanika 61% je zaposleno, dok 36% sačinjavaju studenti. Potrebno je napomenuti da je ispitanicima dana uputa prije samog upitnika da ukoliko nemaju radnog iskustva u organizaciji ne pristupaju ispunjavanju upitnika. Studenti koji čine 36% uzorka ispitanika u ovom empirijskom istraživanju shodno tome rade u poslovnim subjektima. Status rada studenata u organizacijama nije ispitan u okviru ovog istraživanja, ali mogućnosti u Republici Hrvatskoj za rad studenata odnose se na studentski ugovor, zaposlenje (mogućnost koju imaju redovni i izvanredni studenti u Republici Hrvatskoj) ili ugovor o radu. Isto tako, u uzorku ispitanika evidentiran je 1 nezaposleni ispitanik i 1 umirovljenik. Uputa koja je prethodila upitniku naglasila je da ukoliko su ispitanici nezaposleni ili u mirovini, svoje odgovore adresiraju u odnosu na svoje posljednje radno mjesto i organizaciju u

kojoj su radili. Shodno svemu navedenom, u obradu rezultata istraživanja uzeto je svih 72 ispitanika. Uz status zaposlenja, ispitanici su evidentirali i svoju mjesečnu razinu primanja gdje podjednaki postotak (21%) ispitanika ima mjesečnu razinu primanja od 800 do 1100 Eura, te od 1101 do 1600 Eura. Status organizacije i veličina organizacije nezavisne su varijable koje su korištene u analizi rezultata empirijskog istraživanja, te 53% ispitanika radi u javnom sektoru, dok 43% ispitanika radi u privatnom sektoru. Najveći broj ispitanika (35%) radi u srednjim organizacijama po veličini, dok u velikim organizacijama radi 33% ispitanika. U mikro (11%) i malim organizacijama (21%) ukupno radi 32% ispitanika koji su pristupili ispunjavanju upitnika. Klasifikacija veličine organizacije koja je korištena u ovom empirijskom istraživanju odnosi se na 10 i manje zaposlenika za mikro poslovne subjekte, 50 i manje zaposlenika za male poslovne subjekte, 250 i manje zaposlenika za srednje poslovne subjekte i 250 i više zaposlenika za velike poslovne subjekte.

3.3. Metode istraživanja

Za prikupljanje podataka u empirijskom istraživanju korištena je metoda ankete, a kao instrument kvantitativnog istraživanja korišten je anketni upitnik proveden putem Google Forms alata. Anketni upitnik proveden je tijekom svibnja i lipnja 2023. godine, te je napisan na hrvatskom jeziku. Metoda uzorkovanja koja je korištena je metoda snježne grude. Upitnik se sastoji od pitanja koja se odnose na demografski profil ispitanika, mjesečnu razinu primanja, status i veličinu organizacije, a posljednji dio sastoji se od pitanja vezanih za stavove i percepcije o procjeni radnih učinaka. Za pitanja povezana s stavovima o procjeni radnih učinaka korištena je Likertova skala od 1 do 5. Za analizu rezultata korištena je deskriptivna statistika kako bi se na što jednostavniji i učinkovitiji način predstavili rezultati empirijskog istraživanja. Za usporedbu odgovora zaposlenika koji rade u javnom i onih koji rade u privatnom sektoru korišteni su t-testovi. Pearsonov koeficijent korelacije korišten je za utvrđivanje potencijalnih međudnosa između različitih stavova o procjeni radnih učinaka, kao i t-testovi za utvrđivanje statističke značajnosti tih odnosa. Za usporedbu odgovora ispitanika koji rade u mikro i malim, srednjim i velikim organizacijama korištena je ANOVA analiza.

4. Rezultati empirijskog istraživanja i diskusija

U ovom dijelu rada biti će prikazani rezultati provedenog empirijskog istraživanja podijeljeni na tri glavna dijela: rezultati istraživanja koji su dobiveni na ukupnom uzorku, rezultati istraživanja koji se odnose na usporedbu rezultata između javnog i privatnog sektora, te rezultati istraživanja koji se odnose na usporedbu rezultata između stavova i percepcija zaposlenika koji rade u mikro i malim, srednjim i velikim organizacijama.

4.1. Rezultati istraživanja na ukupnom uzorku ispitanika

Provedenim empirijskim istraživanjem dobiveni su rezultati na temelju 11 stavova ili tvrdnji glede kojih su ispitanici morali iskazati svoje gledište. Za sve navedene stavove korištena je Likertova skala od 1 do 5, gdje je 1 označavao "u potpunosti se ne slažem" do broja 5 koji je označavao "u potpunosti se slažem". Navedeni stavovi prikazani su u Tablici 2. niže u tekstu rada.

Potrebno je naglasiti da je anketni upitnik koji je korišten u ovom istraživanju dijelom prilagođen prema upitniku koji je korišten u istraživanju Asada i Mahfoda (2015) na temu

analize sustava upravljanja radnim učincima u ustanovama visokog obrazovanja. Ovaj rad preuzeo je dio upitnika prije navedenih istraživača, te istraživanje nije fokusirao na uski djelokrug poslovanja pojedinih poslovnih javnih i privatnih subjekata, već je istraživanjem obuhvaćeni širi (opći) spektar poslovanja.

Tablica 2. Stavovi i percepcije koji su istraživani upitnikom

S1	Funkcionalne veze između odjela jasno su postavljene i definirane.
S2	Opisi radnih mjesta i odgovornosti su jasni i definirani te se poštuju.
S3	Procjena radnih učinaka se provodi na redovitoj osnovi.
S4	Procjena radnih učinaka se jasno komunicira sa zaposlenicima.
S5	Svi voditelji i zaposlenici upoznati su sa svrhom procjene radnih učinaka.
S6	Zaposlenici su aktivno uključeni u proces, razvoj i implementaciju procjene radnih učinaka.
S7	Rezultati procjene radnih učinaka pozitivno su povezani sa napredovanjem u Vašoj organizaciji.
S8	U organizaciji postoji jasno definirani sustav procjene radnih učinaka.
S9	U organizaciji procjena radnih učinaka ima samo formalni karakter.
S10	Kontinuirana edukacija i usavršavanje zaposlenika pozitivno utječu na rezultate procjene radnih učinaka.
S11	Smatram da su procjene radnih učinaka potrebne i nužne u organizacijama.

Izvor: anketni upitnik

Kao što je navedeno prije, svrha i cilj predmetnog istraživanja koje je provedeno u Gradu Zagrebu bila je ustanoviti stavove i percepcije zaposlenika povezane s procjenom radnih učinaka u njihovim organizacijama, bez obzira na specifičnu klasifikaciju djelatnosti. Deskriptivna statistika dobivenih rezultata prikazana je u Tablici 3. niže u tekstu rada.

Tablica 3. Deskriptivna statistika

Opis	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11
Mean	3,681	3,597	3,319	3,278	3,278	3,125	3,306	3,361	3,111	3,694	4,181
St. Error	0,128	0,125	0,142	0,156	0,142	0,138	0,123	0,137	0,138	0,120	0,122
Median	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	5
Mode	3	4	3	5	3	3	3	3	3	4	5
St. Dev.	1,085	1,057	1,208	1,324	1,201	1,174	1,043	1,166	1,170	1,016	1,039
Sample Var.	1,178	1,117	1,460	1,753	1,443	1,379	1,088	1,361	1,368	1,032	1,080
Kurtosis	-0,252	-0,141	-0,756	-1,169	-0,904	-0,601	-0,264	-0,468	-0,605	-0,598	0,978
Skewness	-0,481	-0,521	-0,203	-0,120	-0,108	-0,142	-0,267	-0,256	-0,276	-0,342	-1,226
Range	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Minimum	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Maximum	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Sum	265	259	239	236	236	225	238	242	224	266	301
Count	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72

Izvor: rezultati istraživanja

Tvrdnje S1 – Funkcionalne veze između odjela jasno su postavljene i definirane, te S2 – Opisi radnih mjesta i odgovornosti su jasni i definirani te se poštuju imaju ocjenu 3,681 te 3,597. Tvrdnja S1 ima medijan 4 što ukazuje na sredinu distribucije, te mod 3 što ukazuje na najčešći odgovor u upitniku povezan s tvrdnjom S1. Pored navedenih tvrdnji, još se tvrdnje S3 – Procjena radnih učinaka se provodi na redovitoj osnovi, S4 – Procjena radnih učinaka se jasno komunicira sa zaposlenicima, te S5 – Svi voditelji i zaposlenici upoznati su sa svrhom procjene radnih učinaka; odnose na organizaciju poslovnog subjekta te strukturu organizacije u pogledu sustava upravljanja radnim učincima. Od svih navedenih tvrdnji S1 i S2 imaju najveće prosječne ocjene što ukazuje na jasno definiranu i funkcionalnu organizaciju rada u hrvatskim poslovnim subjektima. Redovita provedba procjena radnih učinaka ocijenjena je s 3,319 te je viša od prosječnih ocjena tvrdnji S4 ($\bar{x}=3,278$) i S5 ($\bar{x}=3,278$) koje imaju jednaku prosječnu ocjenu. Zanimljivo je istaknuti da od svih dobivenih ocjena, komunikacija glede procjene radnih učinaka i upoznatost s svrhom procjene su najslabije ocijenjene, uz napomenu da je najčešći odgovor kod komunikacije (mod=5) ipak bolji rezultat od upoznatosti s svrhom procjene (mod=3). Osim toga, relativna srednja vrijednost koja je istraživanjem ustanovljena za redovito provođenje procjene radnih učinaka u hrvatskim poduzećima ($\bar{x}=3,319$) nije visoka što ukazuje na potencijalno porazno stanje u pogledu provođenja aktivnosti unutar sustava upravljanja radnim učincima u organizacijama kojima ispitanici pripadaju.

Sljedeća skupina tvrdnji (S6-S9) fokusirana je na samo upravljanje sustavom i načinom na koji se sustav upravljanja radnim učincima manifestira u organizacijama kojima pripadaju ispitanici. Od svih navedenih tvrdnji u grupaciji S6 do S9, najbolje je ocijenjena tvrdnja S8 – U organizaciji postoji jasno definirani sustav procjene radnih učinaka; što ukazuje na sistematičnost i organizaciju poslovnih subjekata kojima ispitanici pripadaju. Zanimljivo je da su unutar ove skupine tvrdnji dvije prosječno najslabije ocijenjene tvrdnje; i to tvrdnja S9 – U organizaciji procjena radnih učinaka ima samo formalni karakter ($\bar{x}=3,111$) te tvrdnja S6 – Zaposlenici su aktivno uključeni u proces, razvoj i implementaciju procjene radnih učinaka ($\bar{x}=3,125$); što posljedično kod tvrdnje S9 ukazuje na pozitivniju percepciju vrijednosti procjene radnih učinaka kod zaposlenika, dok rezultat za tvrdnju S6 ukazuje da sustav ne pretjeruje s uključivanjem zaposlenika u sam proces upravljanja radnim učincima, što je svakako nešto na čemu bi trebalo raditi u budućem razoblju budući da Armstrong (2006) jasno precizira prednosti, ali i nužnost, kontinuiranog revidiranja i "update"-anja dokumenata koji sadržavaju ciljeve rada, što je nemoguće učinkovito provoditi bez uključivanja zaposlenika. Tvrdnja S7 – Rezultati procjene radnih učinaka pozitivno su povezani sa napredovanjem u Vašoj organizaciji prosječno je ocijenjena s ocjenom 3,306; što nije najbolji rezultat istraživanja, ali nije ni najlošiji. Općenito, u ovoj skupini stavova medijan i mod imaju jednaku vrijednost (3) što potencijalno može ukazivati na činjenicu da ispitanici nisu dovoljno upoznati sa načinom na koji se upravlja sustavom upravljanja radnim učincima u njihovim organizacijama ili nemaju dovoljno podataka na temelju kojih bi mogli donositi rezolutnije zaključke.

Posljednja skupina stavova od S10 do S11 najbolje je ocijenjena kada se promatraju sve ocjene u istraživanju. Općeniti stavovi S10 – Kontinuirana edukacija i usavršavanje zaposlenika pozitivno utječu na rezultate procjene radnih učinaka (prosječna ocjena=3,694, medijan=4, mod=4) i S11 – Smatram da su procjene radnih učinaka potrebne i nužne u organizacijama (prosječna ocjena=4,181, medijan=5, mod=5) dokazuje da ispitanici imaju većinom

pozitivan stav prema edukaciji i usavršavanju zaposlenika, odnosno, smatraju da je procjena radnih učinaka u njihovoj organizaciji nužna i potrebna.

Ako se promatra vrijednost standardne devijacije, može se uočiti da je za sve tvrdnje od S1 do S11 vrijednost iznad 1, što označava visok varijabilitet odgovora među ispitanicima empirijskog istraživanja. Najmanji je varijabilitet iskazan kod tvrdnje S10 (edukacija i usavršavanje), a najveći kod tvrdnje S4 (jasna komunikacija).

Osim deskriptivne statistike u interpretaciji rezultata, ovim istraživanjem provedena je i analiza korelacije između navedenih tvrdnji, odnosno, stavova i percepcija ispitanika koji su sudjelovali u empirijskom istraživanju, kako bi se saznao potencijalni međuodnos između varijabli. Također, u analizi, izračunate su i p-vrijednosti kako bi se ustanovila potencijalna statistička značajnost pojedinih korelacija. U Tablici 4. prikazana je korelacija između varijabli te p-vrijednosti za navedene korelacije.

Sukladno rezultatima u Tablici 4. uočavaju se čvrste korelacije ($0.64 \leq r$) između niza varijabli. Ponajprije, vezano za korelaciju između varijabli S1 i S2, uočena je umjereno čvrsta pozitivna korelacija ($r=0,6965$) što nam govori da su u organizacijama kojima ispitanici pripadaju funkcionalne veze te opisi radnih mjesta i odgovornosti povezani; međutim korelacija nije statistički značajna ($p=0,64141$). Kod niza varijabli uočene su više čvrste pozitivne korelacije ($0,70 \leq r$), i to između redovite provedbe i komunikacije procjene s zaposlenicima ($r=0,85065$); redovite provedbe procjene i upoznatosti s svrhom procjene ($r=0,73375$); te redovite provedbe procjene i uključenosti zaposlenika ($r=0,70615$). Pored navedenih korelacija, viša čvrsta korelacija uočena je između komunikacije koja se referira na procjenu radnih učinaka i upoznatosti s svrhom procjene ($r=0,818745$), te uključenosti zaposlenika ($r=0,711289$). Dakako, i upoznatost sa svrhom procjene visoko je korelirana s uključenosti zaposlenika ($r=0,74401$). Bez obzira što navedene korelacije nisu statistički značajne, rezultati istraživanja otkrivaju potencijalno zanimljive međuodnose. Pravovremena i učinkovita komunikacija unutar sustava upravljanja radnim učincima može snažno utjecati na percepciju kvalitete sustava upravljanja radnim učincima, a to uključuje i uključivanje zaposlenika u onoj mjeri i na onom mjestu gdje je to moguće.

Tablica 4. Matrica korelacija s iskazanim p-vrijednostima

Korelacija											
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11
S1	1										
S2	0,6965	1									
S3	0,5514	0,60948	1								
S4	0,4449	0,53401	0,85065	1							
S5	0,3931	0,54419	0,73375	0,818745	1						
S6	0,3854	0,41567	0,70615	0,711289	0,74401	1					
S7	0,5227	0,49636	0,61422	0,600507	0,58318	0,577794	1				
S8	0,6041	0,59941	0,80638	0,71846	0,80191	0,748141	0,63718	1			
S9	-0,26	-0,3735	-0,2946	-0,25673	-0,303	-0,27694	-0,36298	-0,2879	1		
S10	0,2295	0,43467	0,29865	0,304849	0,31291	0,245017	0,38168	0,35589	-0,22	1	
S11	0,1892	0,33647	0,12169	0,065414	0,10595	-0,00722	0,2992	0,17786	-0,2833	0,46663	1
p-vrijednost*											
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11
S1		0,64141	0,06127	0,047812	0,03652	0,003739	0,0363	0,09111	0,00292	0,93693	0,005432935
S2			0,14425	0,111815	0,09244	0,012281	0,09783	0,20519	0,00984	0,57452	0,001072035
S3				0,843911	0,83591	0,329089	0,94125	0,83357	0,29492	0,04572	9,86578E-06
S4					1	0,46501	0,88899	0,68921	0,42471	0,03586	1,1336E-05
S5						0,441527	0,88244	0,67344	0,40034	0,02616	3,5976E-06
S6							0,331	0,2281	0,94341	0,00225	6,28166E-08
S7								0,76369	0,29424	0,02496	1,37984E-06
S8									0,20115	0,06958	1,71551E-05
S9										0,00172	4,12022E-08
S10											0,00519788
S11											

* značajnost pri 0,005

Izvor: rezultati istraživanja

Druge više čvrste pozitivne korelacije zabilježene su između varijable S8 – U organizaciji postoji jasno definirani sustav procjene radnih učinaka i varijabli koje se odnose na redovitu provedbu procjene ($r=0,80638$), komunikaciju u svezi procjene ($r=0,71846$), svrhu procjene ($r=0,80191$), te uključenost zaposlenika ($r=0,748141$), što ponovno ukazuje na bitne karakteristike sustava upravljanja radnim učincima koje je potrebno uzeti u obzir u organizacijama. Varijabla S7 – Rezultati procjene radnih učinaka pozitivno su povezani sa napredovanjem u Vašoj organizaciji, umjereno je korelirana s varijablama koje su povezane s stavovima o redovitoj provedbi ($r=0,61422$), komunikaciji ($r=0,600507$), svrsi ($r=0,58318$), uključenošću ($r=0,577794$), odnosno korelacije su srednjih jačina. Statistička značajnost kod ovih međudnosa nije zabilježena i vrijedi samo za uzorak unutar ovog empirijskog istraživanja, ali može ukazivati i da postoje drugi faktori koji mogu snažnije utjecati na napredovanje unutar organizacije pored rezultata procjene radnih učinaka. Daljnja istraživanja unutar okvira procjene

radnih učinaka u organizacijama svakako bi mogla ići u smjeru određivanja snage i težine rezultata procjene radnih učinaka u trenutnim uvjetima na tržištu rada u Republici Hrvatskoj. Pad broja stanovnika, iseljavanje stanovništva, rastuće potrebe za radnom snagom i neodgovarajuća struktura obrazovanja radno sposobnog stanovništva na tržištu rada svakako predstavljaju brojne izazove koje poslovni subjekti moraju na dnevnoj bazi rješavati. U tom pogledu, procjena radnih učinaka mogla bi imati zanemariv utjecaj na odluke o otpuštanju zaposlenika ("ne može se pronaći drugog zaposlenika tako jednostavno"), ali svakako ima utjecaja na unutarnju organizaciju i ostvarivanje ciljeva kroz promoviranje najboljih talenata u organizaciji. Korelacija varijable S9 s ostalim varijablama negativnog je predznaka, što ukazuje da procjena radnih učinaka u organizacijama kojima pripadaju ispitanici nema samo formalni karakter, već da služi onome čemu je namijenjena; a to je poboljšanje organizacijskih performansi kroz razvijanje performansi individualnih zaposlenika. Pored navedenog, daljnja istraživanja mogla bi se usmjeriti na međudnos procjene radnih učinaka s bonifikacijama ili nagrađivanjem zaposlenika u organizacijama, čime procjena gubi svoj formalni karakter i zaposlenici percipiraju svrhu procjene. U ovom istraživanju, korelacija između varijabli S9 i S5 slabije je negativno korelirana te nije statistički značajna ($r=-0,303$; $\alpha=0,02616$), što znači da priroda međudnosa vrijedi samo za uzorak ispitanika koji su sudjelovali u ovom istraživanju, a ne i za cijelu populaciju.

Statistička značajnost zabilježena je kod nekoliko korelacija što znači da se rezultati ovog istraživanja, u jednom njegovom dijelu, mogu primijeniti na cijelu populaciju. Međudnos između varijable S1 i S6 ($r=0,3854$) slabije je pozitivno koreliran, ali je statistički značajan ($\alpha=0,003739$). Također, korelacija između varijabli S1 i S9 ($r=-0,26$) negativno je i slabije korelirana, ali je statistički značajna ($\alpha=0,00292$). Kontinuirana edukacija i usavršavanje zaposlenika i njihov povoljan utjecaj na rezultate procjene radnih učinaka slabije je pozitivno korelirana s uključenošću zaposlenika u proces procjene radnih učinaka ($r=0,245017$) te je statistički značajna ($\alpha=0,00225$). Ista varijabla S10 slabije je negativno korelirana i s varijablom S9 koja se odnosi na formalni karakter procjene čime se opet dokazuje da procjena u međudnosu s edukacijom i usavršavanjem nema samo formalni karakter u hrvatskim poduzećima, odnosno, statistički je značajna ($\alpha=0,00172$).

Posljednja varijabla S11 predstavlja općeniti stav zaposlenika da je "procjena radnih učinaka potrebna i nužna u organizacijama" te je ocijenjena najvišom prosječnom ocjenom od 4,181 (medijan=5, mod=5). Varijabla S11 pozitivno je slabije korelirana s svim ostalim varijablama, osim s S6 ($r=-0,00722$) i S9 ($r=-0,28332$) gdje je korelacija negativna. Slabije pozitivne korelacije variraju u rasponu od $r=0,12161$ do $r=0,33647$. Osim varijabli S1 ($\alpha=0,00543$) i S10 ($\alpha=0,00519$) koje su na granici statističke značajnosti u ovom istraživanju, sve su ostale korelacije s varijablom S11 statistički značajne kako je prikazano i u Tablici 4.

4.2. Rezultati istraživanja u javnom i privatnom sektoru

U ovom dijelu rada uspoređene su prosječne ocjene ispitanika koji su zaposleni u javnom i privatnom sektoru. Općenito analizirajući, prosječne ocjene su relativno bliske i nema većih razlika. Svejedno, rezultati istraživanja otkrivaju potencijalno zanimljive podatke u pogledu procjene radnih učinaka u javnim i privatnim organizacijama.

Tablica 5. Prosječne ocjene u javnom i privatnom sektoru

Opis	Javni sektor	Privatni sektor	p-vrijednost*
S1	3,553	3,824	0,294
S2	3,526	3,676	0,551
S3	3,289	3,353	0,826
S4	3,316	3,235	0,799
S5	3,342	3,206	0,634
S6	3,132	3,118	0,960
S7	3,211	3,412	0,418
S8	3,342	3,382	0,885
S9	2,921	3,324	0,146
S10	3,658	3,735	0,749
S11	4,263	4,088	0,480

* značajnost pri 0,05

Izvor: rezultati istraživanja

Ispitanici koji rade u privatnim organizacijama višim su ocjenama ocijenili funkcionalne veze između odjela u njihovim organizacijama ($\bar{x}=3,824$) od onih koji rade u javnim organizacijama ($\bar{x}=3,553$). Također, redovito provođenje procjene bolje je ocijenjeno u privatnom sektoru ($\bar{x}=3,353$) nego u javnom sektoru ($\bar{x}=3,289$). Komunikacija u pogledu procjene je bolje ocijenjena u javnom sektoru ($\bar{x}=3,316$), nego u privatnom ($\bar{x}=3,235$). Uključenost zaposlenika u proces upravljanja radnim učincima u obje je grupe najslabije ocijenjena. Pozitivno napredovanje u odnosu na rezultate procjene bolje je ocijenjeno u privatnom ($\bar{x}=3,412$), nego u javnom sektoru ($\bar{x}=3,211$), međutim razlika nije velika.

Od ostalih manjih razlika između prosječnih ocjena u javnom i privatnom sektoru, može se izdvojiti varijabla S9 koja se odnosi na tvrdnju da procjena radnih učinaka u organizacijama ima samo formalni karakter. Prosječna ocjena kod zaposlenika u javnom sektoru iznosila je 2,921, dok je prosječna ocjena u privatnom sektoru iznosila 3,324. Znači, zaposlenici u privatnom sektoru neznatno više percipiraju procjenu kao formalnost od zaposlenika u javnom sektoru, što je svakako zanimljivo u odnosu na varijablu S7 koja je povezana s napredovanjem i gdje zaposlenici iz privatnog sektora snažnije povezuju napredovanje s rezultatima provjere. Daljnja istraživanja u pogledu procjene radnih učinaka svakako bi se trebala fokusirati i dublje istražiti navedene percepcije zaposlenika. Statistička značajnost nije uočena niti kod jedne varijable, međutim, a kod varijable S9 iznosi 0,146 (najbliža p-vrijednost kod svih promatranih varijabli) što sugerira potencijalnu razliku u percepciji između promatranih sektora. Zaposlenici u privatnom sektoru ($\bar{x}=3,735$) bolje su ocijenili utjecaj edukacije i usavršavanja na rezultate procjene od onih u javnom sektoru ($\bar{x}=3,658$). Općeniti stav da su procjene radnih učinaka u organizacijama nužne i potrebne bolje su ocijenili zaposlenici iz javnog sektora ($\bar{x}=4,263$) od onih iz privatnog ($\bar{x}=4,088$). Analizom je ustanovljeno da postoje određene manje razlike u percepcijama zaposlenika između javnog i privatnog sektora, ali te su razlike neznatne i nisu statistički značajne. Rezultati ukazuju na sličnosti u percepciji zaposlenika u navedenim sektorima, svakako u pogledu ocjena percepcija i stavova u okviru ovog istraživanja.

4.3. Rezultati istraživanja u odnosu na veličinu organizacije

Kao i rezultati istraživanja koji su povezani s stavovima i percepcijama zaposlenika u javnom i privatnom sektoru, ni rezultati gledani s stajališta kriterija veličine poduzeća nisu statistički značajni niti postoje velike razlike u prosječnim ocjenama. Međutim, suptilne razlike u odgovorima ispitanika koji su sudjelovali u ovom istraživanju ipak navode na određene zaključke i postavljaju imperativ u pogledu daljnjih istraživanja procjene radnih učinaka u budućnosti. Rezultati su prikazani u Tablici 6.

Određene razlike u prosječnim ocjenama mogu se uočiti kod odgovora za varijablu S6 koja je povezana s uključenošću u proces procjene u organizaciji, gdje se može zaključiti da su ispitanici koji su zaposleni u mikro i malim poslovnim subjektima više uključeni su sam proces procjene ($\bar{x}=3,391$), dok su zaposlenici u velikim organizacijama najmanje uključeni ($\bar{x}=2,958$). Sličnu suptilnu razliku u odgovorima može se uočiti kod varijable S7 (napredovanje) gdje zaposlenici u mikro i malim poslovnim subjektima najviše ocjenjuju ($\bar{x}=3,565$) povezanost rezultata s napredovanjem od onih koji su zaposleni u srednjim ($\bar{x}=3,440$) i onih u velikim organizacijama ($\bar{x}=2,917$).

Tablica 6. Prosječne ocjene u odnosu na veličinu organizacije

Opis	Mikro/Mali	Srednji	Veliki	p-vrijednost*
S1	3,696	3,600	3,750	0,890
S2	3,522	3,520	3,750	0,693
S3	3,522	3,200	3,250	0,623
S4	3,391	3,240	3,208	0,883
S5	3,217	3,360	3,250	0,913
S6	3,391	3,040	2,958	0,413
S7	3,565	3,440	2,917	0,073
S8	3,478	3,360	3,250	0,803
S9	3,217	3,080	3,042	0,867
S10	3,957	3,760	3,375	0,135
S11	4,174	4,280	4,083	0,807

* značajnost pri 0,05

Izvor: rezultati istraživanja

U pogledu prosječnih ocjena u vezi formalnosti procjene radnih učinaka u organizacijama, može se zaključiti da ispitanici koji rade u mikro i malim organizacijama smatraju da procjena radnih učinaka ima formalni karakter ($\bar{x}=3,217$), u odnosu na odgovore onih koji rade u srednjim ($\bar{x}=3,080$) i velikim ($\bar{x}=3,042$) organizacijama. Stav da je kontinuirana edukacija i usavršavanje pozitivno utječu na rezultate procjene u organizacijama snažniji je kod zaposlenika u mikro i malim poslovnim subjektima ($\bar{x}=3,957$) u odnosu na zaposlenike srednjih ($\bar{x}=3,760$) i velikih organizacija ($\bar{x}=3,375$). Iako niti jedna prosječna ocjena nije statistički značajna, ipak se nablize p-vrijednosti glede statističke značajnosti mogu primjetiti kod varijabli S7 (napredovanje), ($\alpha=0,073$) i S10 (edukacija i usavršavanje), ($\alpha=0,135$), što ipak daje naslutiti razlike među grupama ispitanika. Općeniti stav S11 najviše je ocijenjen kod srednjih organizacija ($\bar{x}=4,280$), a najniže kod velikih ($\bar{x}=4,083$).

5. Zaključak

Određeni važni i značajni zaključci mogu se izdvojiti iz ovog empirijskog istraživanja unatoč njegovim ograničenjima. Ponajprije, mahom srednje vrijednosti prosječne ocjene u ukupnom uzorku daju naslutiti da ispitanici nisu sigurni ili nemaju dovoljno informacija ili saznanja o raznim dijelovima sustava procjene radnih učinaka u svojim organizacijama, što je u skladu i s rezultatima empirijskog istraživanja u pogledu uključenosti zaposlenika u procese upravljanja i procjene radnih učinaka u poslovnim subjektima. Međutim, potencijalno zanimljive zaključke ipak je moguće uočiti kao i korelacije između stavova povezanih s procjenom radnih učinaka od kojih je nekoliko i statistički značajno, te se rezultati mogu primijeniti na širu populaciju. Jedan od važnijih zaključaka je da je učinkoviti i jasno definirani sustav procjene i upravljanja radnim učincima međusobno povezan s operacijskim postupcima u pogledu redovite provedbu procjene, komunikacije u svezi procjene, svrhe procjene, te uključenosti zaposlenika. Drugi najvažniji zaključak ovog empirijskog istraživanja ogledava se u rezultatu da procjena radnih učinaka u hrvatskim poduzećima nema samo formalni karakter, već da se rezultati procjene radnih učinaka vrednuju i koriste u odlučivanju unutar šireg djelokruga poslovanja organizacija. Značajno, zaposlenici smatraju da su procjene radnih učinaka nužne i potrebne u organizacijskim strukturama hrvatskih poduzeća.

Nadalje, određene razlike u rezultatima istraživanja u odnosu na razlike između javnog i privatnog sektora postoje, iako nisu velike i statistički značajne. Unatoč tome, dobivaju se vrijedni zaključci. Procjene radnih učinaka se redovitije provode u privatnom sektoru, dok se komunikacija koja se odnosi na procjenu radnih učinaka bolje provodi u javnom sektoru. Potencijalno vrlo značajan rezultat povezan je s nižom uključenosti zaposlenika u proces, a time i sam sustav, procjene i upravljanja radnim učincima koja je slična i u jednom i u drugom sektoru.

Što se tiče razlika kod veličine organizacija, zaposlenici iz mikro i manjih subjekata više su uključeni u proces procjene od onih u srednjim i velikim poduzećima. Također, procjena ima veću važnost kod napredovanja za zaposlenike koji rade u mikro i malim poslovnim subjektima, a najmanje kod onih koji rade u velikim organizacijama. Dok, istovremeno zaposlenici iz mikro i malih poslovnih subjekata smatraju da procjena ima formalniji karakter od onih u srednjim i posebice velikim poduzećima, što svakako zahtijeva daljnja istraživanja.

Ograničenja empirijskog istraživanja odnose se na suženo geografsko područje provođenja anketnog upitnika (Grad Zagreb), te manji broj ispitanika (72), odnosno uzorak na kojem je provedeno istraživanje. Preporuke za daljnja istraživanja odnose se na buduća dubinska istraživanja povezana s procjenom i sustavima upravljanja radnim učincima, posebno u pogledu potencijalne povezanosti s bonifikacijama ili nagrađivanjem zaposlenika te utjecaju procjene radnih učinaka na zadovoljstvo poslom, budući da ispitanici smatraju da su procjene radnih učinaka nužne i potrebne u organizacijskim strukturama poslovnih subjekata.

LITERATURA

1. Aggarwal, A., & Thakur, G. S. M. (2013). *Techniques of Performance Appraisal-A Review*. International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT), 2(3), 617-621.
2. Alamro, M. Q., Ghadi, M. Y., Al-Qatawenh, A. S., & Farooq, A. (2017). Perceptions of Managers' Appraisal Process and their Relation to Employees Performance in a non-Western Culture: Evidence from Jordan. International Review of Management and Marketing, 7(4), 6-16.
3. Armstrong, M. (2006). *Performance Management Key Strategies and Practical Guidelines 3rd Edition*. Kogan Page.
4. Asad, M., & Mahfod, J. (2015). *Performance management system in action, survey and questionnaire finding in higher education in Bahrain*. International Journal of Business and Management, 10(8), 96.
5. Bacal, R. (2004). *Managers Guide to Performance Review*. McGraw-Hill.
6. Beer, M., & Ruh, R. A. (1976). *Employee growth through performance management*. Harvard Business Review, July–August, 59-66.
7. Bekesi, D., & Bacter, C. (2018). *Evaluation Of Professional Performance Of Employees In The Public Sector*. The Annals of the University of Oradea. Economic Sciences, XXVII(2).
8. Cappelli, P., & Conyon, M. J. (2018). What do performance appraisals do?. ILR Review, 71(1), 88-116.
9. Green, C., & Heywood, J. S. (2008). *Does performance pay increase job satisfaction?* *Economica*, 75(300), 710-728.
10. Islam, R., & Periaiah, N. (2023). *Overcoming the pitfalls in employee performance evaluation: An application of ratings mode of the Analytic Hierarchy Process*. Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation, 19(2), 127-157.
11. Kampkötter, P. (2014). *Performance appraisals and job satisfaction*. SOEP papers on Multi-disciplinary Panel Data Research, No. 672. Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW), Berlin.
12. Lawler III, E. E., Benson, G. S., & McDermott, M. (2012). *What makes performance appraisals effective?* *Compensation & Benefits Review*, 44(4), 191-200.
13. Mpabanga, D. (2016). *Performance monitoring and evaluation in Botswana's Public Service: Achievements and challenges*. Africa's Public Service Delivery & Performance Review, 4(1), 50-93.
14. Mršić, A., & Duduković, B. (2021). *Ocjenjivanje policijskih službenika*. Policijska sigurnost, 30(2), 324-258.
15. Ružić, I. (2007). *Sustav upravljanja radnim učinkom – uteg ili pogon*. Artis Rei d.o.o. za upravljanje ljudskim resursima. Dostupno na: http://www.artis-rei.hr/userfiles/hr/files/skrinja_znanja/clanci/registirani/Sustav-upravljanja-radnim-ucinkom-r.pdf
16. Vrkić, A., Orlović, A., & Vrkić, A. (2022). *Ocjenjivanje Rada Policijskih Službenika Kao Instrument Upravljanja Ljudskim Potencijalima U Policiji*. Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku, 16(1-2), 95-111.

Summary

PERFORMANCE APPRAISALS IN PUBLIC AND PRIVATE SECTORS: ATTITUDES AND PERCEPTIONS OF EMPLOYEES

The aim and purpose of the study is to find out the attitudes and perceptions of employees related to the performance appraisals in their organizations, considering their affiliation with the public or private sector and the size of the organization. Within the study, research objectives are set regarding understanding recent attitudes related to organization and work classification, the frequency of performance evaluation, internal communication related to performance evaluation, employee involvement in the management of work performance, as well as characteristics of the system itself and general attitudes towards work performance evaluation. A survey questionnaire was used in the study, and the sampling method employed was the snowball sampling method. Descriptive statistics, t-tests, and ANOVA analysis were used for analysis. Potentially interesting conclusions were observed in the study, along with correlations between attitudes related to work performance evaluation, some of which are statistically significant, and the results can be applied to a broader population. One of the key conclusions is that an effective and clearly defined system of work performance evaluation and management is interconnected with operational procedures regarding the regular implementation of evaluation, communication regarding evaluation, the purpose of evaluation, and employee involvement, and that in Croatian companies, evaluation is not merely formal. Differences in employee attitudes between the public and private sectors, as well as across different organization sizes, are neither statistically significant nor different to a large extent, but they still provide insights into employee perceptions that can be useful in managing the work performance evaluation system and its implementation in decision-making processes within business entities.

Keywords: evaluation; work performance; employees; private sector; public sector.

