Зборник радова Факултета техничких наука, Нови Сад

УДК: 5.96
ДОИ: https://doi.org/10.24867/36GI14Djukic

Унапређење поузданости система оцењивања перформанси запослених кроз усклађивање квантитативних и квалитативних индикатора

Improving the Reliability of the Employee Performance Appraisal System Through the Alignment of Quantitative and Qualitative Performance Indicators

Јована Којадиновић Ђукић, *Факултет техничких наука, Нови Сад*

Студијски програм – ИНЖЕЊЕРСКИ МЕНАЏМЕНТ

Кратак садржај – *Поузданост система оцењивања учинка запослених анализирана је кроз питање повезивања мерљивих резултата рада и квалитативних елемената радног понашања. Истраживање је спроведено у предузећу „Трговина Игњатовић д.о.о.“ применом анкетног испитивања 92 запослена и интервјуа са руководиоцем. Резултати показују да се рад прати кроз резултате, одговорност, тачност, рокове и однос према послу, уз изражену потребу запослених за јаснијим, унапред познатим и уједначено примењеним критеријумима. Предложен је модел оцењивања који повезује заједничке критеријуме за све запослене са посебним критеријумима прилагођеним различитим областима рада.*

Кључне речи: *оцењивање учинка, управљање перформансама, квантитативни индикатори, квалитативни индикатори, поузданост оцењивања*

Abstract – *The reliability of the employee performance appraisal system was analyzed through the question of linking measurable work results and qualitative elements of work behavior. The research was conducted in the company “Trgovina Ignjatović d.o.o.” using a survey of 92 employees and an interview with a manager. The results show that work is monitored through results, responsibility, accuracy, deadlines, and attitude toward work, along with a pronounced need among employees for clearer criteria that are known in advance and applied consistently. An appraisal model was proposed that links common criteria for all employees with specific criteria adapted to different areas of work.*

Keywords: *performance appraisal, performance management, quantitative indicators, qualitative indicators, appraisal reliability*

НАПОМЕНА: Овај рад проистекао је из мастер рада израђеног под менторством проф. др Љубице Дуђак.

1. УВОД

Оцењивање учинка запослених има важну улогу у управљању људским ресурсима јер организацији омогућава да прати резултате рада, препознаје квалитет извршења посла и доноси одлуке о развоју, награђивању и даљем усмеравању запослених. Поузданост таквог система зависи од јасноће критеријума, доследности у примени и повезаности процене са стварним захтевима радног места.

У пракси се део учинка лако прати кроз бројчане показатеље, као што су обим посла, рокови, промет, број обрађених докумената или број грешака. Други део учинка види се кроз одговорност, сарадњу, комуникацију, однос према купцима и начин на који се задаци извршавају. Таква структура учинка тражи да процена рада запослених обухвати и мерљиве резултате и квалитативне елементе радног понашања. Ово је посебно важно у предузећима у којима постоје различите врсте послова и различити облици радног доприноса.

Истраживање је спроведено у предузећу „Трговина Игњатовић д.о.о.“, чије пословање обухвата различите области рада и различите облике радног доприноса. Циљ је да се испита како се рад прати у свакодневној пракси, како запослени доживљавају критеријуме процене и какав модел оцењивања би могао да повеже једноставност примене са већом поузданошћу процене.

2. ОСНОВЕ ПОУЗДАНОГ ОЦЕЊИВАЊА УЧИНКА

2.1. Перформансе, управљање и процена учинка

Управљање перформансама се посматра као процес који повезује планирање циљева, праћење рада, повратну информацију, процену учинка и разговор о наредним корацима. Оцењивање учинка је ужи део тог процеса, у коме се рад запосленог вреднује према унапред познатим критеријумима. Ова разлика је важна јер оцена има већу вредност када произлази из праћења рада током одређеног периода, уз јаснији увид у резултате, начин рада и околности у којима се посао обавља [1, 2].

Перформансе запослених имају резултатску и понашајну компоненту. Резултатска компонента обухвата видљиве исходе рада, као што су количина, рокови, тачност и остварени резултати, док понашајна компонента обухвата одговорност, сарадњу, комуникацију, професионалност и однос према послу. У теорији се ова разлика препознаје и кроз учинак задатака и контекстуални учинак, који заједно дају потпунију слику радног доприноса [1, 3].

Такво разумевање перформанси има практичан значај за предузеће са више различитих области рада. У продаји се учинак види кроз резултате и однос према купцима, у администрацији кроз тачност документације и поштовање процедура, у магацину кроз уредност евиденције и руковање робом, а у транспорту кроз реализацију испорука и одговорност према повереним средствима. Таква структура тражи модел који има заједничку основу, уз критеријуме прилагођене конкретном послу.

2.2. Критеријуми, методе и ризици у процени

Методе оцењивања разликују се према томе да ли полазе од особина запосленог, понашања у раду, остварених резултата или поређења унутар групе. У пракси се користе графичке рејтинг скале, есејски коментари, метод критичних инцидената, скале засноване на понашању и процена на основу циљева. Посебан значај има комбинација бројчане оцене и кратког образложења, јер оцена остаје прегледна, а истовремено се бележе конкретне информације о раду [4].

Поузданост оцене зависи од јасноће критеријума и од начина на који руководиоци тумаче радне ситуације. У пракси се јављају грешке процењивача, као што су хало ефекат, склоност ка блажим или строжим оценама, централна тенденција и претерано ослањање на последње догађаје. Ризик од ових грешака расте када су критеријуми општи, када нема забележених примера рада и када запослени не добија објашњење оцене [5, 6].

2.3. Индикатори, поузданост и повратна информација

Квантитативни индикатори омогућавају прегледност, поређење и праћење остварених резултата, док квалитативни индикатори показују квалитет извршења, одговорност, сарадњу и комуникацију. Поуздана процена тражи стабилне критеријуме, доследну примену и разумљиву документацију, а валидност процене зависи од тога да ли се вреднују елементи који заиста описују радни допринос. У пословима где бројчани податак не објашњава стварни допринос, посебну вредност имају коментар руководиоца и пример из рада.

Повратна информација има важну улогу у прихватању система оцењивања. Запослени лакше прихвата оцену када разуме разлоге процене, када добије конкретан пример и када разговор води ка препоруци за наредни период. Разговор о учинку тада има и управљачку и развојну вредност: руководилац добија јаснији основ за праћење, а запослени јаснију представу о очекивањима и областима за унапређење.

3. ИСТРАЖИВАЧКИ ПРИСТУП И ХИПОТЕЗЕ

3.1. Предузеће, узорак и инструменти

Истраживање је спроведено у предузећу „Трговина Игњатовић д.о.о.“, које обавља делатности у области трговине, аграрних услуга, транспорта и откупа воћа. Рад у предузећу организован је кроз више основних области, међу којима су продаја, администрација, магацин и транспорт. Таква структура омогућава да се процена учинка посматра у односу на конкретне радне задатке, обим одговорности и врсту контакта који запослени имају са купцима, странкама, документацијом, робом или средствима рада.

У истраживању је примењена комбинација квантитативног и квалитативног приступа. Анкетно испитивање обухватило је 92 запослена, а упитник је садржао општа питања и тврдње на петостепеној Ликертовој скали. Питања су се односила на јасноћу очекивања, постојање критеријума, правичност процене, повратну информацију, значај различитих индикатора и ставове о увођењу уређенијег система оцењивања. Интервју са руководиоцем је коришћен за сагледавање његовог угла: које елементе рада руководство прати, како тумачи разлике између радних места и шта сматра применљивим у будућем систему процене.

Узорак одражава структуру предузећа: највећи број испитаника ради у продаји, док су заступљени и запослени у магацину, администрацији и транспорту. Већина испитаника има директан контакт са купцима или странкама, што додатно наглашава значај квалитативних елемената учинка, као што су комуникација, љубазност, одговорност и способност решавања конкретних ситуација у раду.

3.2. Полазне хипотезе

Хипотезе су постављене тако да повежу питање поузданости оцењивања са конкретном праксом у предузећу и ставовима запослених:

Х0 – главна хипотеза: Усклађивање квантитативних и квалитативних индикатора перформанси доприноси поузданијем оцењивању учинка запослених у предузећу „Трговина Игњатовић д.о.о.“;

Х1: У постојећој пракси процена учинка запослених заснива се претежно на субјективној процени руководства, без јасно дефинисаних критеријума вредновања;

Х2: Запослени сматрају да јасно и унапред дефинисани критеријуми представљају важан услов правичнијег оцењивања учинка;

Х3: Запослени имају позитиван став према увођењу формализованог система оцењивања учинка;

Х4: Запослени сматрају да је приликом оцењивања учинка потребно истовремено сагледати квантитативне резултате рада и квалитативне аспекте радног понашања.

4. НАЛАЗИ И ПРОВЕРА ХИПОТЕЗА

4.1. Јасноћа очекивања и постојећа пракса

Резултати анкете показују да запослени у великој мери разумеју своје задатке и очекивања. Збирно

посматрано, 82,7% испитаника слаже се да су њихови задаци и обавезе јасно дефинисани, док 82,6% наводи да зна шта се од њих очекује како би посао обављали на одговарајући начин. Код тврдње о томе шта се сматра добро урађеним послом сагласност је нижа, а 21,7% испитаника заузима неутралан став. Ови резултати показују разлику између разумевања радних задатака и разумевања критеријума на основу којих се рад вреднује.

Постојеће праћење рада је видљиво, али није подједнако јасно свим запосленима. Са тврдњом да се рад прати слаже се 60,8% испитаника, док је 27,2% неутрално. За 67,4% испитаника праћење рада има облик свакодневног увида руководства, уз слабије присуство унапред утврђених правила. Поред тога, 48,9% испитаника препознаје да се рад процењује по истим основним правилима, док је 31,5% неутрално. Расподела одговора показује да постоји основа за процену рада, уз потребу за јаснијим и видљивијим поступком.

Интервју са руководиоцем додатно објашњава овај налаз. У пракси се прате одговорност, тачност у раду, испуњавање задатака у року, прецизност и проактивност. Руководилац је истакао да предузеће нема строго дефинисан јединствен систем оцењивања. Процена има ослонац у конкретним елементима учинка, али се претежно заснива на непосредном увиду руководилаца и није формализована кроз јединствен образац и свима унапред познате критеријуме.

4.2. Критеријуми, индикатори и прихватање система

Запослени у великој мери подржавају увођење јаснијих правила процене. Са тврдњом да би јасно постављена правила олакшала разумевање очекивања слаже се 94,5% испитаника, док 93,5% наводи да им је важно да знају на основу чега се њихов рад процењује. Унапред позната правила би, према ставу 88,1% испитаника, повећала осећај правичности, а 90,2% сматра да би већа јасноћа у вредновању рада повећала поверење запослених.

Када се посматрају појединачни индикатори, резултати показују висок степен сагласности и за квантитативне и за квалитативне елементе. Обим урађеног посла као важан елемент процене препознаје 88,1% испитаника, мерљиве и видљиве резултате 92,4%, тачност и уредност 94,6%, поштовање рокова и обавеза 94,5%, одговорност 93,5%, сарадњу са колегама 91,3%, однос са купцима или странкама 92,4% и начин комуникације 93,5%.

Одговори који се односе на повезивање различитих показатеља имају посебан значај за тему рада. Сам обим рада даје ограничену слику учинка, са чим се слаже 86,9% испитаника, док 92,4% сматра да је при процени потребно комбиновати резултате рада и начин на који се посао обавља. Осим тога, 90,2% испитаника оцењује да је такав приступ применљив у постојећим условима рада.

4.3. Провера постављених хипотеза

Провера постављених хипотеза је извршена на основу резултата анкетног истраживања и налаза добијених интервјуом са руководиоцем. Питања 7–15, 18–19 и 22 су коришћена за проверу хипотезе X1, питања 16–17, 20–21 и 41 за проверу хипотезе X2, питања 35–37 и 39 за проверу хипотезе X3, а питања 23–34, 38 и 40 за проверу хипотезе X4.

Резултати који се односе на хипотезу X1 показују да се праћење рада у значајној мери ослања на непосредни увид руководства и да критеријуми нису свим запосленима подједнако јасни. Истовремено се у процени користе конкретни показатељи резултата и радног понашања, због чега се хипотеза X1 делимично потврђује. Одговори запослених показују да се јасни и унапред познати критеријуми повезују са бољим разумевањем очекивања, правичнијим вредновањем и већим поверењем у начин процене. На основу тога се хипотеза X2 потврђује. Резултати показују и позитиван став запослених према увођењу формализованог система оцењивања, при чему се посебан значај придаје јасноћи, једноставности и разумљивости његове примене. Налаз интервјуа додатно указује на потребу да се нови систем уводи постепено и уз јасно објашњење његове сврхе. На основу тога се хипотеза X3 потврђује. Запослени подржавају истовремено вредновање мерљивих резултата и квалитативних аспеката радног понашања, уз прилагођавање дела критеријума специфичностима различитих радних места. Овакав приступ је подржан и налазима интервјуа, због чега се хипотеза X4 потврђује.

Хипотеза X1 је делимично потврђена, док су хипотезе X2, X3 и X4 потврђене. Резултати њихове провере показују да јасно дефинисани критеријуми и повезивање квантитативних и квалитативних показатеља стварају основу за доследније, правичније и потпуније оцењивање учинка. На основу тога се главна хипотеза X0 потврђује.

5. МОДЕЛ ОЦЕЊИВАЊА ЗА ПРИМЕНУ У ПРЕДУЗЕЋУ

Предложени модел оцењивања учинка полази од постојеће праксе у којој се рад већ прати, уз потребу да та пракса постане јаснија и уједначенија. Основу модела чини комбинација заједничких и посебних критеријума. Заједнички критеријуми се односе на све запослене и обухватају основне стандарде одговорног рада: тачност, поштовање рокова, сарадњу, комуникацију и професионално понашање. Посебни критеријуми се прилагођавају продаји, администрацији, магацину и транспорту, како би процена остала повезана са задацима сваког сектора.

Заједнички део модела обезбеђује упоредивост основних стандарда рада, док секторски део спречава механичко вредновање различитих послова истим показатељима. У продаји је већи значај односа са купцима и познавања асортимана, у администрацији тачности документације, у магацину уредности евиденције и руковања робом, а у транспорту реализације испорука и одговорности према роби и возилу. Ови елементи се у моделу користе као оквир за избор критеријума, уз задржавање кратког и прегледног обрасца. Модел се ослања на нумеричку оцену на скали од 1 до 5, уз кратак коментар

руководиоца. Нумеричка оцена задржава прегледност, а коментар је повезује са конкретним примерима из рада. Такво образложење помаже запосленом да разуме шта у раду треба задржати, шта унапредити и који су наредни кораци. Помоћна дневна или недељна евиденција може да служи као извор података за месечну или квартално процену, без претварања система у сложену администрацију.

Увођење система треба да буде постепено. Прва фаза може да обухвати објашњење сврхе и критериј-ма, затим пробну примену обрасца и разговоре са запосленима о разумљивости критеријума. Након тога је могуће уједначити тумачење оцена међу руководиоцима и прилагодити образац секторским специфичностима. Такав редослед може да смањи отпор, јер запослени систем лакше разумеју као помоћ у праћењу рада, објашњењу оцене и планирању унапређења.

5.1. Примена модела у свакодневном раду

Практична вредност модела зависи од начина на који је представљен запосленима пре почетка приме-не. Запослени треба да знају који се критеријуми прате, како се додељује оцена и како ће се резултати користити. Када се поступак оцењивања објасни као средство за јаснија очекивања, препознавање доброг рада и планирање унапређења, расте вероватноћа да ће бити прихваћен као користан део рада. Посебно је важно да руководиоци имају заједничко разумевање критеријума. Иста оцена треба да има приближно исто значење у различитим секторима, иако се посебни критеријуми прилагођавају природи посла. Корисно је припремити кратке смернице за оцењиваче, са примерима шта означава низак, средњи и висок ниво остварености критеријума. То смањује могућност да оцена зависи од личног стила руководиоца.

У почетној фази модел је прикладније користити за праћење, разговор и прикупљање искуства о томе да ли су критеријуми разумљиви и применљиви. После периода пробне примене може се разматрати његово шире повезивање са другим одлукама у области људских ресурса. Постепеност је важна за предузеће без ранијег формализованог система оцењивања.

5.2. Границе примене резултата

Резултати су везани за конкретан организациони контекст једног предузећа, па их треба тумачити у складу са његовом структуром и начином рада. Практична вредност налаза јесте у приказу предузећа са више различитих области рада и у предлогу да се постојеће праћење учинка уреди кроз јасније критеријуме, једноставан образац и образложену повратну информацију.

6. ЗАКЉУЧНА РАЗМАТРАЊА

Истраживање у предузећу „Трговина Игњатовић д.о.о.“ је показало да се рад већ прати кроз конкретне резултате и елементе радног понашања, али да ти показатељи још нису обједињени у формализован систем са јасно дефинисаним и запосленима унапред познатим критеријумима. Резултати су указали на потребу да процена обухвати видљиве резултате рада, одговорност, тачност, комуникацију, сарадњу и однос према послу. Предложени модел повезује заједничке критеријуме за све запослене са посебним критеријумима прилагођеним продаји, администрацији, магацину и транспорту. Његова практична вредност се огледа у једноставном поступку, образложеној оцени и могућности да разговор о учинку постане јаснији и кориснији и за руководиоце и за запослене. Повезивање квантитативних резултата са квалитативним аспектима радног понашања може да допринесе потпунијем праћењу рада, правичнијим одлукама и постепеном унапређењу управљања људским ресурсима у предузећу.

7. ЛИТЕРАТУРА

[1] H. Aguinis, *Performance Management*, 3rd ed., Upper Saddle River, NJ, USA: Pearson, 2013.

[2] M. Armstrong, *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance*, 4th ed., London, UK: Kogan Page, 2009.

[3] W. C. Borman and S. J. Motowidlo, "Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance," in *Personnel Selection in Organizations*, N. Schmitt, W. C. Borman, and Associates, Eds. San Francisco, CA, USA: Jossey-Bass, 1993, pp. 71–98.

[4] E. D. Pulakos, *Performance Management: A New Approach for Driving Business Results*. Oxford, UK: Wiley-Blackwell, 2009.

[5] T. J. B. Kline and L. M. Sulsky, "Measurement and assessment issues in performance appraisal," *Canadian Psychology / Psychologie canadienne*, vol. 50, no. 3, pp. 161–171, 2009.

[6] H. Aguinis, H. Joo, and R. K. Gottfredson, "Why we hate performance management—and why we should love it," *Business Horizons*, vol. 54, no. 6, pp. 503–507, 2011.

Кратка биографија:



Јована Којадиновић Ђукић је рођена у Зајечару 2002. год. Мастер рад на Факултету техничких наука из области инжењерског менаџмента одбранила је 2026. год.
Контакт:
jovanakojadinovic63@gmail.com