

ГРЕШКЕ У ОЦЕЊИВАЊУ ЗАПОСЛЕНИХ

Мајор мр *Веско Луковац*
Мајор мр *Драган Памучар*



С обзиром на то да је оцена квалитета рада запосленог најчешће резултат субјективног суда оцењивача о квалитету његовог рада, мора се водити рачуна и о могућим грешкама које карактеришу такав начин просуђивања. Постоји више типова грешака које оцењивачи могу починити приликом оцењивања квалитета рада запослених, а у овом раду приказан је приступ идентификацији дистрибуцијских грешака оцењивача (као најраспрострањенијих у организацијама са већим бројем запослених) приликом оцењивања квалитета рада војних возача.

*Аутори раде у Војној академији

Рационално ангажовање, усмеравање и развој, мотивисање и награђивање, унапређење организацијске ефикасности и пословања, тешко се може остварити, уколико се не врши оцењивање квалитета рада запослених. У литератури је ова техника позната под називом „процена перформанси запослених“. Перформанса или учинак може бити било неки мерљив резултат који је остварен, било понашање или личне карактеристике неоп-

ходне за обављање одређене активности у дефинисаном периоду. У последње време развија се посебан менаџерски приступ - „управљање успешношћу“ (Performance Management) са циљем да се процена перформанси и употреба резултата процене у руковођењу интегришу ради унапређења перформанси – успешности запослених.

Организације треба првенствено да стекну искуство и рутину у процени перформанси, а затим да развијају вештине





употребе резултата те процене, ради унапређења успешности и организационог понашања.

Мора се истаћи и да је процена перформанси запослених озбиљан, веома сложен и одговоран посао, у оквиру којег је, поред осталог, неопходно водити рачуна и о грешкама које оцењивачи могу починити. Грешке оцењивача могу озбиљно угрозити квалитет система за оцењивање, односно објективност и реалност резултата оцене. Њих је и изузетно тешко елиминисати из процеса оцењивања, јер су оцењивачи често несвесни чињенице да их праве. Стога је познавање начина за утврђивање одређених врста грешака оцењивача од изузетног значаја за њихову елиминацију из процеса оцењивања.

ОЦЕЊИВАЊЕ КВАЛИТЕТА РАДА – ПОРЕКЛО И ПОЈАМ

Оцењивање квалитета рада је процес у којем се оцењује допринос запослених остварењу организационих циљева у неком дефинисаном временском периоду. Оцењивање се може дефинисати и као формални, структуриран систем за мерење, оцену и вршење утицаја на карактеристике, понашање и резултате појединца, а које су у вези са послом који он обавља у датој организацији. Ова процедура обично захтева од надређеног да попуни стандардизовани образац за оцењивање којим оце-

њује запосленог у неколико димензија, а затим о резултатима оцењивања разговара са запосленим. Суштина оцене своди се на упоређивање остварених резултата на радном месту са претходно утврђеним стандардима.

Први покушаји оцене квалитета рада забележени су веома давно, пре више од стотину годину у Америци – систем награђивања у савезним државним органима САД постојао је још 1887. године. Lord и Taylor увели су оцену квалитета рада 1914. године, а на многе организације утицао је „научни менаџмент“ Frederick Taylora с почетка двадесетог века, као и оцена квалитета рада коју је он исконструисао.

Пре Другог светског рата веома мало организација је спроводило формално оцењивање запослених. Неколико предузећа и војска били су једини који су ову процедуру редовно примењивали. Већина оцењивања која су спровођена више су се концентрисала на личност запосленог и његове карактерне особине него на стварна достигнућа у односу на циљеве и формалну анализу облика понашања који су довели до тих резултата.

Касније, током педесетих година двадесетог века, инвентивна идеја Petera Druckera о управљању помоћу циљева и књига Douglasa McGregora „The Human Side of Enterprise“ (људска страна предузећа), која је представљала његову замисао „Теорије X“ и „Теорије Y“, привукла је велику пажњу. Један број организација прешао је са оцењивања карактерних особина на развијање

процедуре која се концентрисала на постављање циљева и која је учинила да процес оцењивања постане заједничка одговорност запосленог и менаџера. Од времена Drucker-овог и McGregor-овог рада, процедура оцењивања квалитета рада се у толикој мери развила да данас већина организација поседује формалне системе оцењивања. Примера ради, педесетих година прошлог века, око половине од 400 запослених који су анкетирани изјавило је да су користили системе за оцењивање квалитета рада. Данас, у зависности од истраживања, приближно од три четвртине до девет десетина свих организација користи формалну процедуру процене квалитета рада.

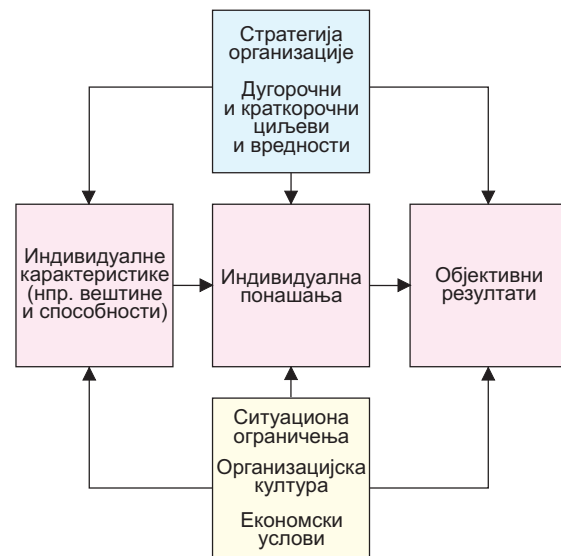
Менаџери често оцењивање квалитета рада сматрају годишњим ритуалом - брзо попуњавају формулар и користе га за ажурирање свих негативних информација које су о запосленом сакупили у протеклом периоду. Због тога што не воле сучељавање и мисле да не знају објективно оценити квалитет рада својих запослених, неки менаџери проводе што је могуће мање времена у давању повратне информације запосленима. Није изненађујуће да већина менаџера и запослених не воли оцењивање квалитета рада и доживљава га као обичан годишњи дрил који намеће кадровска служба! Главни разлози за то укључују недостатак сталних прегледа, недостатак сарадње са запосленима и недостатак признања за постигнуте добре резултате.

Оцењивање квалитета рада није формулар, већ систем. То је само један део опсежнијег система управљања радном успешношћу. Управљање радном успешношћу је процес којим менаџери осигуравају да су активности и резултати запослених у складу са циљевима организације. Управљање успешношћу је од кључне важности за постизање конкурентске предности. Систем управљања успешношћу састоји се од три дела:

- (1) дефинисање успешности;
- (2) мерење успешности;
- (3) давање повратне информације о успешности.

Систем управљања специфицира који су аспекти рада релевантни организацији, првенствено кроз анализу посла, затим мери те аспекте оцењивањем - проценом успешности и даје запосленима повратну информацију кроз разговор о успешности како би могли прилагодити свој рад циљевима организације.

Годинама су се истраживачи у подручју менаџмента људских ресурса и психологије индустријске организације фокусирали на оцењивање квалитета рада као на технике мерења. Циљ је био да се поуздано и ваљано измери појединачни квалитет рада запослених. Ова је перспектива, међутим, често игнорисала неке врло важне утицаје на процес управљања радном успешношћу. Зато развоју система за оцењивање квалитета рада треба приступити са становишта главних циљева управљања радном успешношћу из организацијске перспективе, а не перспективе мерења. Да би се то урадило мора се разумети тзв. „организацијски модел система управљања радном успешношћу“, који је приказан на шеми 1.



Шема 1. Организацијски модел система управљања радном успешношћу

На шеми се види да су особине појединаца - вештине, способности, итд. полазне основе за успешно обављање посла, односно квалитетан рад. Оне се трансформирају у објективне резултате кроз понашање запослених, само ако имају потребно знање, вештине, способности и друге особине. Објективни резултати су мерљиви, опипљиви резултати рада и последица су понашања запослених или групе.

Још једна важна компонента овог организацијског модела система управљања радном успешношћу јесте стратегија организације. Повезаност између управљања радном успешношћу и стратегија организације и циљева често се занемарује. Већина организација следи неку врсту стратеги-

је ради повећања прихода, добити или неких других циљева. Одсеци, одељења, радне групе и појединци у организацији морају прилагодити своје активности с тим стратегијама и циљевима. У супротном, вероватноћа постизања циљева се смањује. Како се успоставља ова веза у организацији? Првенствено дефинисањем шта треба постићи и која ће понашања довести до примене стратегије организације. Ова се веза све чешће сматра нужном, а планирање и оцењивање квалитета рада стичу све већу популарност. Планирање и оцењивање квалитета рада тежи стратегијама организације и то одређивањем, на почетку периода оцењивања, врста и нивоа успешности које је потребно постићи да би се стратегија извршила. Затим се на крају периода оцењивања појединци и групе оцењују на основу тога колико су се њихови стварни резултати приближили плану. У савршеном би свету системи управљања успешношћу осигурали да све активности подупиру стратегијске циљеве организације.

Коначно, модел наводи да у системима управљања радном успешношћу увек делују ситуациони притисци. Радник може имати потребне вештине, а ипак неадекватно понашање. Понекад организацијска култура обесхрабрује запослене да раде ствари које би могле бити корисне. Норме радне групе често диктирају шта раде чланови групе и резултате које производе. С друге стране, неки људи једноставно нису мотивисани за показивање правог понашања. То се често догађа ако запослени не верују да ће њихова понашања бити награђена повећањем плате, напредовањем и другим бенефитима. Коначно, људи могу показати корисна понашања, а да резултати изостану. На пример, изванредан продавац можда нема високе новчане резултате зато јер је друштво у лошем стању и људи једноставно не купују.

Дакле, као што је приказано на шеми 1, запослени морају имати одређене особине да би кроз адекватно понашање постигли одговарајуће резултате. Да би се постигла конкурентска предност, особине, понашања и резултати морају бити повезани са стратегијом организације. Такође је важно истаћи да притисци постоје у радном окружењу које често спречава запослене да постигну успех.

У организацијама које озбиљно схватају оцењивање квалитета рада и добро примењују овај систем, оно није само годишњи догађај већ континуиран процес. У овим организацијама оцењивање квали-

тета рада одвија се по моделу из четири фазе:

- (1) планирање радног учинка;
- (2) реализација радног учинка;
- (3) оцена радног учинка;
- (4) преиспитивање радног учинка.

Много је појединачних варијација на ову тему, али најсофистицираније организације генерално следе овај процес у четири фазе.

ДИСТРИБУЦИЈСКЕ ГРЕШКЕ ОЦЕЊИВАЧА

Приликом креирања и имплементације система за оцењивање квалитета рада запослених важна одлука коју треба донети односи се на избор лица која ће бити у



улози оцењивача. На располагању су бројне могућности. Оцењивач, у принципу, може бити свако лице које познаје и прати процес рада. Могуће је изабрати једног оцењивача, али и више њих истовремено. Наравно, сваки од могућих избора има своје предности и недостатке са становишта квалитета оцењивања. За кога ће се организација одлучити зависи од бројних фактора: организационог дизајна, управљачког стила, постављених циљева и информација које се желе добити. Пет примарних извора за избор лица која ће вршити оцењивање су:

- (1) менаџери, односно непосредни руководиоци;
- (2) колеге – сарадници;
- (3) подређени;
- (4) запослени (самооцењивање);
- (5) клијенти – потрошачи.

Будући де се у процесу оцењивања квалитета рада запослених од појединца – оцењивача захтева да доносе субјективан суд о другима, неопходно је да се води рачуна о могућим грешкама које су увек везане за субјективан суд, а које се могу појавити са намером или без ње.

Грешке оцењивања су грешке у просуђивању које се систематски појављују када појединац посматра и оцењује другог појединца. Могу се дефинисати и као разлика између резултата људског просуђивања и објективне, тачне оцене која није обојена предрасудама и другим субјективним утицајима.

Постоји више типова грешака које оцењивачи могу починити приликом оцењивања квалитета рада запослених („хало“ и „сирена“ ефекат, ефекат сличности с оцењивачем, грешка контраста, грешка контекста, временска грешка, грешка при-





писивања, грешка првог утиска, ефекат физичке привlačности, грешка високог потенцијала, грешка претходних резултата, стереотипи). Међутим, грешке којима се најчешће искривљују резултати оцењивања у организацијама са већим бројем запослених су „дистрибуцијске грешке оцењивача“.

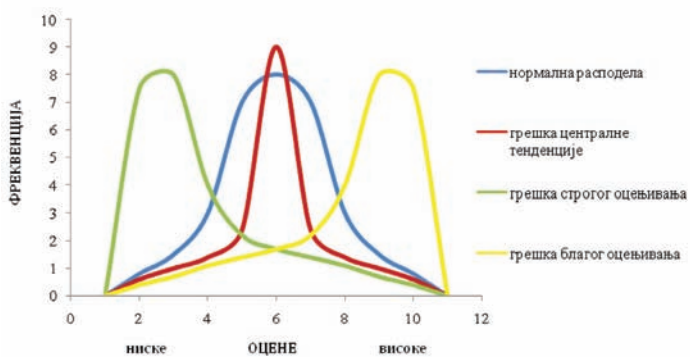
Дистрибуцијске грешке су резултат склоности оцењивача да користи само један део скале за оцену. То значи да скоро сви запослени добијају исте оцене - високе, ниске или просечне. С тим у вези, постоје два основна типа дистрибуцијских грешака:

- грешке благог и/или строгог оцењивања;
- грешка централне тенденције.

Грешке „благог“ и/или „строгог“ оцењивања указују на тенденцију да оцењивач даје више или ниже оцене од оних које одражавају стварне резултате. На пример, менаџер оцењује све своје запослене вишом оценом од оне за коју заиста сматра да је заслужују, у погрешној нади да ће их то навести да достигну те више оцене. Насупрот томе, други менаџер поставља немогуће високе стандарде и очекивања и поносан је на то што никада није срео подре-

ђеног који би заслужио тако високу оцену. У овим случајевима долази до померања просечне вредности оцене у односу на средњу вредност на скали за оцену навише (благо оцењивање) или наниже (строго оцењивање).

Постојање ове врсте грешке везано је за оцењивање већег броја запослених. У свакој организацији са великим бројем запослених требало би очекивати да дистрибуција оцена успешности апроксимира ка кривој обликованој као звоно, која представља нормалну расподелу - Гаусова крива. Када се појављују грешке благог оцењивања, дистрибуција оцена апроксимира ка кривој која је померена удесно од криве нормалног распореда. У случају прављења грешке строгог оцењивања дистрибуција оцена апроксимира ка кривој која је померена улево од криве нормалног распореда (дијаграм 1).



Дијаграм 1 – Дистрибуцијске грешке оцењивача

Грешка централне тенденције појављује се када оцењивач све запослене оцењује тако да су њихове оцене блиске средњој вредности на скали за оцену (дијаграм 1). Свега неколико запослених, или ниједан, добија врло високе или врло ниске оцене. Оцењивачи нису склони да дају екстремне оцене запосленима. Примера ради, на основу погрешног уверења да закон захтева од организација да све запослене једнако третирају и свесно вођен жељом да избегне конфронтацију, менаџер је оценио све запослене у својој радној групи као потпуно успешне, упркос значајним разликама у њиховом радном квалитету, и тако починио грешку централне тенденције.

Постојање било ког типа дистрибуцијских грешака указује на ситуације у којима се не прави разлика између доброг и лошег квалитета рада. Такође, ове грешке стварају проблем при упоређивању ква-

литета рада појединаца које оцењују различити оцењивачи. Ако је један оцењивач благ, а други строг, запослени које је оцењивао строжи оцењивач добиће знатно мање награда од оних које је оценио блажи оцењивач.

УТВРЂИВАЊЕ ДИСТРИБУЦИЈСКИХ ГРЕШАКА ОЦЕЊИВАЧА

Утврђивање постојања неког од наведених типова дистрибуцијских грешака могуће је на више начина. Један од најпопуларнијих приступа јесте израчунавање стандардне девијације.

Мала стандардна девијација указује на постојање дистрибуцијских грешака, али је за доказивања присуства грешке благог, строгог оцењивања или грешке централне тенденције неопходно да се упореди просечна вредност оцена и средња вредност на скали за оцењивање. Уколико је просечна вредност оцена мања од средње вредности на скали за оцену, постоји грешка строгог оцењивања. Уколико је просечна вредност оцена већа од средње вредности на скали за оцену, онда постоји грешка благог оцењивања. На крају, уколико просечна вредност оцена апроксимира средњој вредности на скали за оцену, постоји грешка централне тенденције.

Сходно овом приступу, извршена је провера присуства неког од типова дистрибуцијских грешака оцењивача приликом оцењивања квалитета рада возача војних моторних возила у војсци Србије (ВС). Провера је извршена у транспортној чети која у свом саставу има 56 возача цивилних лица, а спроведена је након редовног оцењивања ове категорије возача у децембру 2009. године.

Битно је да се цивилна лица возачи у ВС оцењују по уопштеном моделу – моделу по којем се оцењују сва цивилна лица у ВС. Критеријуми за оцењивање цивилних лица на служби у ВС прописани су „Правилником о критеријумима за оцењивање цивилних лица на служби у ВС“, објављеном у „Службеном војном листу“, број 4. од 10. фебруара 2009. године. Према овом правилнику прописано је укупно седам критеријума за оцењивање квалитета рада цивилних лица:

- (1) постигнути резултати;
- (2) самосталност у раду;

- (3) предузимљивост у раду;
- (4) стваралачка способност и инвентивност у раду;
- (5) савесност и прецизност у раду;
- (6) спремност за тимски рад и квалитет сарадње;
- (7) остале способности.

Предлог оцене одређује се тако што се најпре, за критеријум „постигнути резултати“, цивилно лице оцењује оценама од 1 до 5 за сваки квартал периода оцењивања, а затим се израчунава просечна оцена за цео период оцењивања према овом критеријуму (табела 1). Предмет оцене по овом критеријуму су радни циљеви (максимално 5!) који се дефинишу на почетку циклуса оцењивања.

ПОСТИГНУТИ РЕЗУЛТАТИ	ОЦЕНЕ					КОМЕНТАРИ КОЈИ СУ ПОТПОРА ОЦЕЊИВАЊУ
	1	2	3	4	5	
Квартал I						
Квартал II						
Квартал III						
Квартал IV						
Просек I – IV						

Табела 1. Постигнути резултати

Након израчунавања просечне оцене за критеријум „постигнути резултати“, цивилно лице се оцењује оценама од 1 до 5 и за сваки преостали критеријум оцењивања за цели период оцењивања (годину дана). Затим се израчунава и просечна оцена за све те критеријуме заједно (табела 2).

ОСТАЛА МЕРИЛА ЗА ОЦЕЊИВАЊЕ	ОЦЕНЕ					КОМЕНТАРИ КОЈИ СУ ПОТПОРА ОЦЕЊИВАЊУ
	1	2	3	4	5	
1. Самосталност у раду						
2. Предузимљивост у раду						
3. Стваралачка способност и инвентивност у раду						
4. Савесност и прецизност у раду						
5. Спремност за тимски рад и квалитет сарадње						
6. Остале способности						
Просек од 1. до 6.						

Табела 2. Остала мерила за оцењивање



Просечна оцена критеријума „постигнути резултати“ сабира се са просечном оценом свих преосталих критеријума, добијени збир се дели са два, па се на основу добијеног резултата предлог коначне оцене одређује на следећи начин:

- резултат од 4,78 до 5,00 - предлог оцене је „нарочито се истиче“;
- резултат од 3,77 до 4,77 - предлог оцене је „истиче се“;
- резултат од 2,77 до 3,76 - предлог оцене је „добар“;
- резултат од 1,65 до 2,76 - предлог оцене је „задовољава“;
- резултат испод 1,65 - предлог оцене је „не задовољава“.

У складу са описаном процедуром оцењивања, на дијаграму 2 су приказане бодовне вредности оцена свих возача у чети, након њиховог редовног оцењивања у децембру 2009. године.

Дистрибуција оцена успешности возача, на припадајућој петостепеној скали оцењивања (не задовољава, задовољава, добар, истиче се, нарочито се истиче) приказана је на дијаграму 3.

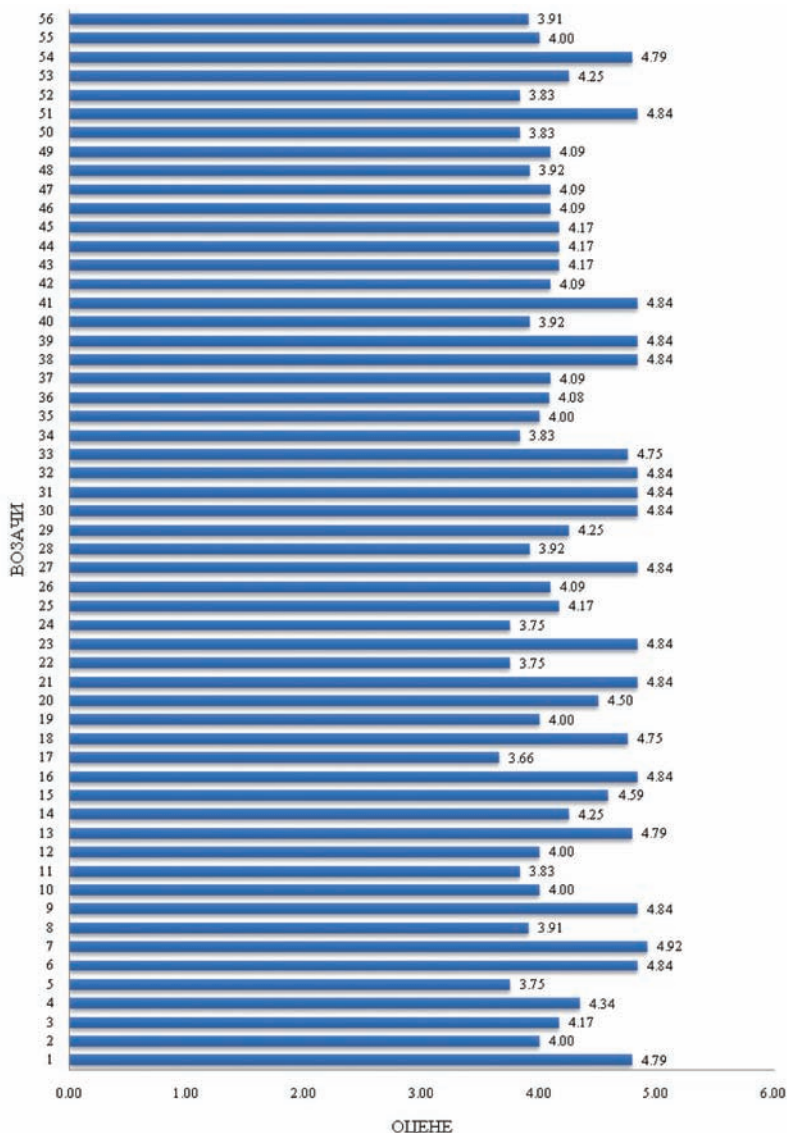
Сходно описаном приступу за утврђивање присуства дистрибуцијских грешака у процесу оцењивања, а ради израчунавања стандардне девијације оцена, све оцене су статистички обрађене у програмском пакету SPSS 11.5 for Windows¹.

Дистрибуција свих оцена на нивоу чете након њихове обраде у SPSS-у 11.5 приказана је на дијаграму 4.

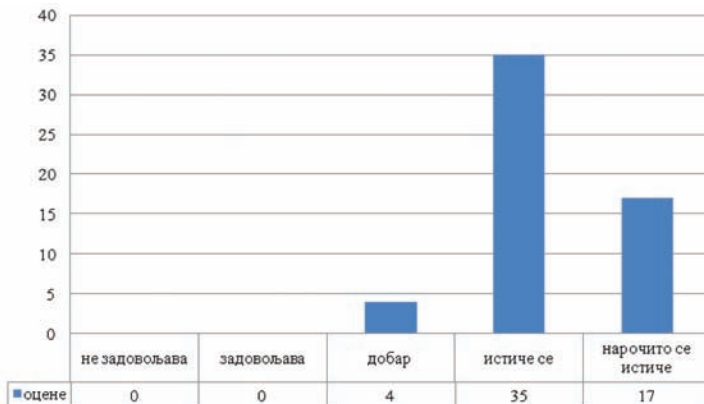
На дијаграму 4 види се да је стандардна девијација оцена мала (0,41), што указује на постојање дистрибуцијских грешака оцењивача у процесу оцењивања. Како је просечна вредност оцена (4,31) знатно већа од средње вредности на скали оцењивања (2,5) евидентно је да се ради о грешци благог оцењивања.

На основу резултата анализе може се закључити да је приликом оцењивања

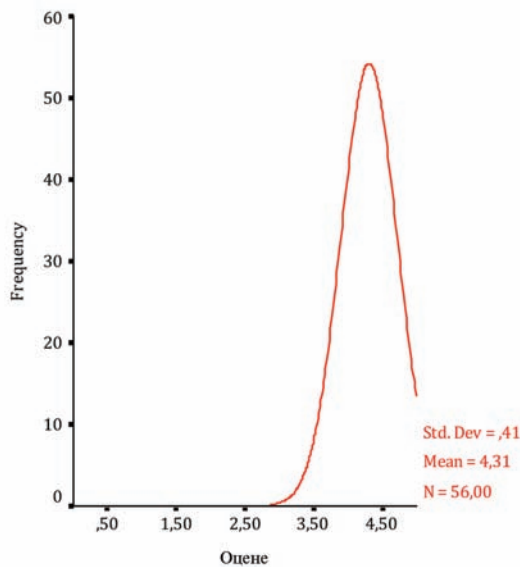
¹ SPSS 11.5: SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), односно статистички пакет за друштвене науке, свеобухватни је интегрисани софтверски пакет за статистичку обраду и анализу података. Један је од најраспрострањенијих софтверских пакета у свету за статистичку обраду података који ради под Microsoft Windows окружењем. Користи се за статистичке анализе са једном или више варијабли и пружа могућност ускладиштења података, њихову трансформацију и анализу, као и графички приказ резултата. Такође, поседује могућност за сортирање и спајање фајлова, а најчешће се користи за истраживање тржишта, испитивања компанија, истраживања за образовне институције, итд.



Дијаграм 2 – Приказ бодовних вредности оцена возача



Дијаграм 3 – Дистрибуција оцена возача



Дијаграм 4 – Дистрибуција оцена након њихове обраде у SPSS-у 11.5

квалитета рада возача у транспортној чети која је била предмет провере, оцењивач починио „грешку благог оцењивања“.

Упркос бројним грешкама које оцењивачи чине у процесу оцењивања квалитета рада, постоје начини да се оне знатно умање и сведу на ниво који се може толерисати. Да би се у томе успело неопходне су одговарајуће мере и активности о којима организације морају водити рачуна, а следећи предлози могу значајно помоћи да процес оцењивања буде објективнији и праведнији.

- *Запажања о понашању која су у вези са квалитетом рада треба уносити у дневник.* Докази упућују на то да су оцене обично прецизније и отпорније на проценитељске грешке ако се води дневник специфичних критичних догађаја за сваког запосленог. Дневници у којима би се евидентирали критични догађаји за сваког запосленог требало би да подстакну оцењиваче да се пре усредсреде на понашања везана за реализацију радних задатка него на особине запосленог, и самим тим смање број грешака оцењивања.
- *Треба користити више оцењивача.* Како се повећава број оцењивача, тако се повећава и вероватноћа добијања поузданијих информација. Ако грешка оцењивача прати нормалну криву, повећање броја оцењивача имаће за резултат окупљање већине њих негде око средине. Овај приступ

може се видети на такмичењима у спортовима као што су уметничко клизање и гимнастика. Група оцењивача (жири) просуђује о учинку, највиша и најнижа оцена се изостављају, а коначна оцена саставља се од кумулативних бодова оних оцена које су остале. Логика вишеструког оцењивања вреди и за организације.

Ако је рад запосленог надгледало десет лица од којих га је девет оценило одличном оценом, а један лошом оценом, може се занемарити вредност једне лоше оцене. Сходно томе, повећаће се вероватноћа добијања прецизнијих и поузданијих оцена ако се користи више процењивача (као што је случај код процене у 360 степени)².

- *Оцењиваче треба обучити.* Обука или тренинг оцењивача један је од врло значајних и популарних начина деловања у правцу побољшања и подизања квалитета њихових процена. Упознавање с уобичајним грешкама оцењивача, њиховим деловањем и слично може позитивно деловати на оцењиваче и њихов однос према процесу оцењивања. Обука оцењивача, по правилу, подразумева:
 - упознавање са уобичајним грешкама оцењивача;
 - упознавање са индивидуалним разликама и чињеницом да се оне ре-

² ПРОЦЕНА ОД 360 СТЕПЕНИ: Најбољи извор информација о квалитету рада запосленог често зависи од природе посла. Стога треба одабрати извор или изворе који имају најбољи увид у радниково понашање и резултате. Да би се избегли недостаци појединачних решења, последњих година многе компаније су окренуте ка истовременом прикупљању информација из више извора и примени тзв. „процене од 360 степени“ („360 degree appraisal“). Овај приступ је посебна врста процена повратних информација „према горе“. Према овом концепту, перформансе запослених оцењују непосредни руководиоци, подређени, сарадници на истом хијерархијском нивоу и они сами. Уколико су услужне делатности у питању, у процес се укључују и клијенти - купци. Основна сврха је да се обезбеди прикупљање информација, што обављају они који имају увид у рад појединца, и да се користе првенствено у стратегијске и развојне сврхе. Једно од истраживања, које је обухватило 756 светских компанија, показало је да 13% користи овај концепт и да додатних 9% користи концепт делимично (у улози оцењивача се појављују колеге и сами запослени). Друго истраживање је показало да око 12% америчких компанија користи потпун концепт „процене од 360 степени“, да око 25% компанија као оцењиваче у процес оцењивања укључује подређене и 18% укључује сараднике (колеге) на истом хијерархијском нивоу. Неке од компанија које користе концепт „процене од 360 степени“ су: Du Pont, Levi Strauss, IBM, Chrysler, General Electric, AT&T, Bank of America, Amoco, Exxon, Digital Equipment Corporation итд.



довно исказују Гаусовом кривом, што наводи на закључак да је савим логично да се између запослених појаве (идентификују) велике разлике у успешности;

- оспособљавање за изналагање и дефинисање одговарајућих критеријума и стандарда за идентификацију и вредновање понашања и утврђивање разлика у успешности;
- оспособљавање за вођење деловног разговора о успешности ради њеног побољшања и развоја сарадника.

Многа истраживања указују на то да обука позитивно делује на смањивање грешака у процесу оцењивања. У идеалној ситуацији свака организација треба да спроведе формални и свеобухватан програм обуке који морају да похађају сви оцењивачи као предуслов за спровођење процене. Ова обука траје обично од једног до три дана, али није увек потребно одвојити толико времена. Организације, такође, треба да спроведе понављања обуке за све оцењиваче, непосредно пред процену и дискусију о резултатима.

У недостатку овакве идеалне ситуације, дословно свака организација може се-

би да приушти да спроведе једночасовни брифинг којим ће помоћи оцењивачима да реализују своју надлежност уз неки минималан степен сигурности. Цитиран је случај у којем су и дистрибуцијске и хало грешке сместа смањене након што су оцењивачи прошли поучну сесију која је трајала само пет минута. И само омогућавање овог минималног нивоа обуке, поред стварних предности које обука омогућава тиме што обезбеђује тачније оцењивање је исто тако корисно у случају да организација буде оптужена за дискриминацију као последицу процене квалитета рада.

- *Хоризонтално оцењивати.* Хоризонтално оцењивање је техника којом се смањују грешке оцењивања. Оцењивач најпре оцењује једну димензију радне успешности (један критеријум оцењивања) свих особа које треба оценити, затим другу димензију, трећу и тако редом. Хоризонталним начином оцењивања превазилази се уобичајно вертикално оцењивање, у којем се истовремено оцењују све димензије успешности једне особе. С обзиром на то да основне аутомобилске јединице у ВС (аутомобилски водови) у свом саставу имају од 20 до 30 возача, приме-



на овог начина оцењивања не би требало да представља проблем.

Закључак

Рад и резултати рада постали су основно мерило вредности запослених, па сходно томе и имплементација модела за оцену квалитета њиховог рада постаје императив сваке организације која тежи расту и развоју. Када се добро користи, оцењивање квалитета рада може бити најмоћнији алат који организација поседује како би обезбедила остваривање стратешких циљева, усмерила енергију чланова организације на остварење своје мисије и поткрепила значај да сви живе у складу са визијом и вредностима организације. Међутим, остварење ових принципа је могуће само ако се примењују ваљани и поуздани системи оцењивања, тј. системи који су усмерени на што објективније оцењивање резултата рада. Развој таквих модела, посебно у условима када промене у окружењу све више попримају вртложни карактер, превазилази могућности менаџерске импровизације и захтева плански и методолошки разрађен приступ, као и перманентно праћење утврђених стандарда и њихову корекцију.

Анализа ради препознавања евентуалних грешака које оцењивачи могу починити приликом оцењивања квалитета рада запослених доприноси транспарентности система оцењивања, а самим тим и његовој већој прихватљивости од стране

запослених. Само такав приступ оцењивању може да мотивише запослене на максимално радно ангажовање и тиме утиче на њих да што боље и ефикасније обављају свој посао.

Најчешће грешке оцењивања у организацијама са великим бројем запослених су „дистрибуцијске грешке оцењивача“. Сазнање да вредност стандардне девијације оцена указује на присуство или неприсуство дистрибуцијских грешака оцењивача, као и да однос просечне вредности оцена и средње вредности на скали оцењивања одређује тип дистрибуцијске грешке, основа су за спровођење анализе ради препознавања ових грешака оцењивача у процесу оцењивања квалитета рада запослених.

Коришћење одговарајућих програмских пакета за статистичку обраду података, конкретно SPSS-а 11.5, само доприноси ефикасности овог поступка.

Литература:

1. Вешовић, В.: *Менаџмент у саобраћају*, пето допуњено издање, Саобраћајни факултет, Београд, 2003.
2. Grout, D.: *Процена и унапређење радног учинка: питања и одговори: менаџерски приручник за преживљавање*, АСЕЕ, Нови Сад, 2008.
3. Noe, A. R.; Hollenbeck R. J., Gerhart B., Wright M. P., *Менаџмент људских потенцијала*, треће издање, МАТЕ д.о.о, Загреб, 2006.
4. Луковац, В.: *Модел за оцењивање квалитета рада војних возача*, магистарски рад, Саобраћајни факултет, Београд, 2010.
5. Богићевећ Миликић, Б.: *Менаџмент људских ресурса*, Економски факултет, Београд, 2008.