

DISTRIBUCIJSKE GREŠKE U PROCESU PROCJENE PERFORMANSI ZAPOSLENIH

Vesko M. Lukovac^a, Snežana A. Pejčić Tarle^b,
Milena J. Popović^c, Dragan S. Pamučar^d

^a Univerzitet odbrane u Beogradu, Vojna akademija,
Katedra logistike, Beograd

^b Univerzitet u Beogradu, Saobraćajni fakultet, Beograd

^c Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka,
Beograd

^d Univerzitet odbrane u Beogradu, Vojna akademija,
Dekanat, Beograd

DOI: 10.5937/vojtehg62-4729

OBLAST: menadžment ljudskih resursa

VRSTA ČLANKA: stručni članak

JEZIK ČLANKA: srpski

Sažetak:

*Racionalno angažovanje, usmjeravanje i razvoj, motivisanje i na-
građivanje, unapređenje organizacijske efikasnosti i poslovanja teško
se može ostvariti ukoliko se ne vrši ocjenjivanje kvaliteta rada zaposle-
nih. U literaturi o menadžmentu ova tehnika je poznata pod nazivom
„procjena performansi zaposlenih”. Performansa ili učinak može biti bi-
lo neki mjerljiv rezultat koji je ostvaren, bilo ponašanje ili lične karakte-
ristike neophodne za obavljanje određene aktivnosti u definisanom pe-
riodu. U posljednje vrijeme razvija se poseban menadžerski pristup –
„upravljanje uspešnošću” (Performance Management) sa ciljem da se
procjena performansi i upotreba rezultata procjene u rukovođenju, čiji
je cilj unapređenje performansi – uspešnosti zaposlenih, integrišu.*

*S obzirom na to da je procjena performansi zaposlenog najčešće re-
zultat subjektivnog suda procjenjivača o kvalitetu njegovog rada, mora se
voditi računa o mogućim greškama koje karakterišu takav način prosuđi-
vanja. Postoji više tipova grešaka koje procjenjivači mogu počinuti prilikom
procesa procjene performansi zaposlenih, a u ovom radu prikazan je pri-
stup identifikaciji i umanjenju distribucijskih grešaka procjenjivača, kao naj-
rasprostranjenijih u organizacijama sa većim brojem zaposlenih.*

Ključne reči: zaposleni, procjena performansi, distribucijske greške.

Uvod

Da bi se objektivno i sa svrhom odgovorilo na pitanja: koga nagra-
diti, ko je spreman za promociju, kome je potreban dodatni raz-
voj i slično, neophodno je u kontinuitetu pratiti performanse zaposlenih.

Pritom je glavni postulat: „Ako se ne mogu mjeriti, ne može se njima upravljati, odnosno ne mogu se ni maksimizirati”. Tako se dolazi do potrebe za mjerenjem, to jest procjenjivanjem performansi zaposlenih, odnosno obavljanja poslova koji su im dodijeljeni.

Sistem procjene performansi zaposlenih ima višestruki značaj za organizaciju. Međutim, tri osnovne vrste njegove namjene su (Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright, 2006):

- strategijska,
- administrativna,
- razvojna.

Strategijska namjena. Sistem procjene performansi zaposlenih trebao bi, prije svega, povezivati aktivnosti zaposlenih sa ciljevima organizacije. Jedan od primarnih načina primjene strategije je kroz definisanje rezultata, ponašanja i, do neke mjere, karakteristika zaposlenih koje su potrebne za izvršavanje te strategije, a zatim razvijanje sistema mjerenja i povratnih informacija koji će maksimizirati stepen do kojeg zaposleni pokazuju karakteristike, angažuju se u ponašanjima i proizvode rezultate. Da bi ispunio ovu strategijsku svrhu sistem mora biti fleksibilan, jer kada se mijenjaju ciljevi i strategije obično se moraju, u skladu sa tim, promijeniti i rezultati, ponašanja i karakteristike zaposlenih. Međutim, sistemi procjenjivanja obično ne ispunjavaju ovu namjenu. Istraživanja koja je sprovedla američka kompanija Commerce Clearing House, a čiji rezultati su objavljeni u studiji pod nazivom „Performance Appraisal: What Three Companies Are Doing” (Commerce Clearing House, 1985) pokazuju da samo 13% ispitivanih organizacija koristi sistem procjene performansi zaposlenih za prenošenje ciljeva organizacije. Osim toga, ispitivanje stručnjaka koji se bave pružanjem usluga konsaltinga iz oblasti upravljanja ljudskim resursima, o namjenama sistema za procjenu performansi zaposlenih, pokazalo je da se većina sistema fokusira na administrativnu i razvojnu namjenu (Cleveland, Murphy & Williams, 1989).

Administrativna namjena. Organizacije koriste informacije o procjeni performansi zaposlenih o mnogim administrativnim odlukama kao što su: plate, povišice, nagrade, unapređenja, zadržavanja, otpuštanja i sl. Uprkos važnosti ovih odluka, mnogi menadžeri koji su izvor informacije, gledaju na proces procjene performansi zaposlenih kao na nužno zlo kroz koje moraju proći da bi ispunili zahtjeve svog posla. Ne osjećaju se prijatno ocjenjujući druge i dajući povratne informacije zaposlenima. Dakle, skloni su svima dati visoke ili iste ocjene, čineći time informaciju o procjeni performansi zaposlenog beskorisnom. Na primjer, jedan je menadžer izjavio: „Zaista nema spora oko činjenice da kada god moram ocijeniti nekoga od svojih ljudi, zastanem i razmislim o uticaju, o posledicama mojih odluka na moj odnos sa tim čovjekom i njegovu budućnost ovdje... Nazovite to politikom ili korišćenjem menadžerske diskrecije ili namještanjem čovjekovih ocjena, ali na kraju ja moram živjeti sa njim, ja neću ocijeniti čovjeka bez razmišljanja o posledicama” (Longenecker, 1987).

Razvojna namjena. Treća namjena sistema procjenjivanja je razvoj zaposlenih koji su uspješni u svom poslu. Isto tako, kada zaposleni ne postižu rezultate kakve bi trebali, sistem procjenjivanja se koristi za poboljšanje njihovog rada kroz obuku. Povratna informacija dobijena u procesu procjene performansi često ukazuje na slabosti zaposlenih. U savršenim uslovima, međutim, sistem procjenjivanja prepoznaje ne samo manjkavosti rezultata zaposlenih, već i uzroke tih manjkavosti – na primjer, nedostatak vještine, motivacioni problem ili neku prepreku koja sprečava zaposlenog. Menadžerima je često neprijatno suočavati zaposlene sa njihovim slabim rezultatima. Takva suočavanja, iako nužna za uspjeh radne grupe, često stvaraju napetost u svakodnevnim odnosima na poslu. Davanje visokih ocjena svim zaposlenima omogućava menadžeru svođenje takvih sukoba na minimum, ali tada nije u potpunosti ispunjena razvojna svrha sistema ocjenjivanja.

Dakle, uspješan sistem za procjenu performansi zaposlenih treba da poveže aktivnosti zaposlenih sa strategijskim ciljevima organizacije, iskoristi valjane i korisne informacije za donošenje administrativnih odluka o njima i pruži im povratne informacije koje će koristiti u razvoju. Ispunjavanje ove tri namjene ključno je za postizanje konkurentске prednosti pomoću ljudskih resursa.

Pored ove tri osnovne vrste namjene, sistem procjene performansi zaposlenih vezan je i za ostale aktivnosti upravljanja ljudskim resursima, prvenstveno za regrutovanje i selekciju. Naime, odgovor na pitanje: „Da li organizacija zapošljava 'zvijezde' ili svoja radna mjesta popunjava 'sjenkama'?", moguće je dobiti tek kada se bude mogao procijeniti kvalitet rada novopridošlih radnika. Organizacija tek tada može zaključiti da li zapošljava prave ljude, odnosno da li su regrutacija i selekcija valjane (Grout 2008).

Isto tako, mora se istaći i da je razvoj pouzdanog sistema za procjenu performansi zaposlenih ozbiljan, veoma složen i odgovoran posao, koji prevazilazi mogućnosti menadžerske improvizacije i zahtijeva planski i metodološki razrađen pristup, kao i permanentno praćenje utvrđenih standarda i njihovu korekciju.

U okviru procesa procjene performansi zaposlenih je, između ostalog, neophodno voditi računa i o greškama koje procjenjivači mogu počinuti. Greške procjenjivanja su greške u prosuđivanju koje se sistematski pojavljuju kada pojedinac posmatra i ocjenjuje drugog pojedinca. Mogu se definisati i kao razlika između rezultata ljudskog prosuđivanja i objektivne, tačne procjene koja nije obojena predrasudama i drugim subjektivnim uticajima (Bogićević, Milikić, 2008).

Greške mogu ozbiljno ugroziti kvalitet sistema procjenjivanje, odnosno objektivnost i realnost rezultata procjene. Njih je i izuzetno teško eliminisati iz procesa procjenjivanja, jer su procjenjivači često nesvjesni činjenice da ih prave. Čak i kada su ih ocjenjivači svjesni, oni često nijesu u stanju da ih isprave.

Postoji više tipova grešaka koje procjenjivači mogu počinuti prilikom procjene performansi zaposlenih: „halo” i „sirena” efekat, efekat sličnosti s procjenjivačem, greška kontrasta, greška konteksta, vremenska greška, greška pripisivanja, greška prvog utiska, efekat fizičke privlačnosti,

greška visokog potencijala, greška prethodnih rezultata, stereotipi. Međutim, u organizacijama sa većim brojem zaposlenih, greške kojima se najčešće iskrivljuju rezultati procjene performansi zaposlenih su „distribucijske greške procjenjivača” (Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright, 2006).

Distribucijske greške

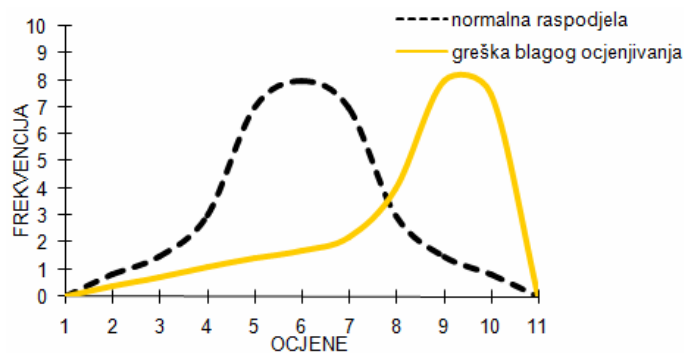
Distribucijske greške su rezultat sklonosti procjenjivača da koristi samo jedan dio skale za procjenu. To znači da skoro svi zaposleni dobijaju iste ocjene – visoke, niske ili prosječne. U tom smislu, postoje dva osnovna tipa distribucijskih grešaka (Bogićević, Milikić, 2008):

- greške blagog i/ili strogog procjenjivanja,
- greška centralne tendencije.

Greške blagog i/ili strogog procjenjivanja ukazuju na tendenciju da procjenjivač daje više ili niže ocjene nego što bi one bile na osnovu stvarnih rezultata. Na primjer, menadžer ocjenjuje sve svoje zaposlene višom ocjenom od one za koju zaista smatra da je zaslužuju, u pogrešnoj nadi da će ih to navesti da dostignu više ocjene koje su dobili. Nasuprot tome, drugi menadžer postavlja nemoguće visoke standarde i očekivanja i ponosan je na to što nikada nije sreo podređenog koji bi zaslužio tako visoku ocjenu. U ovim slučajevima dolazi do pomjeranja prosječne vrijednosti ocjena u odnosu na srednju vrijednost na skali za procjenu naviše (blago ocjenjivanje) ili naniže (strogo ocjenjivanje).

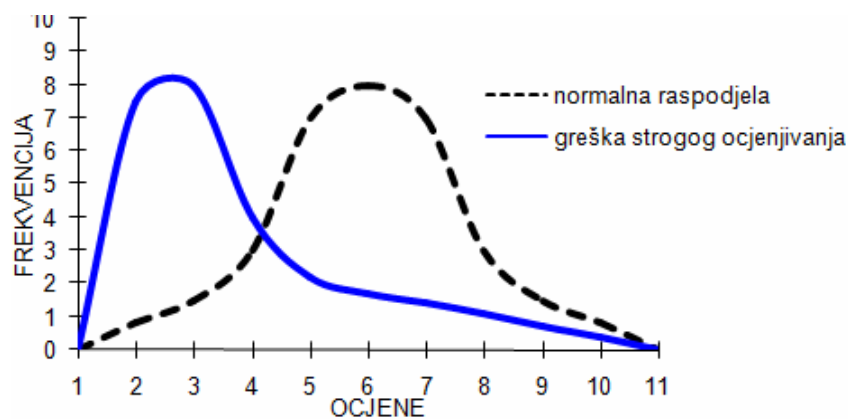
Kao što je ranije navedeno, postojanje distribucijskih grešaka procjenjivača vezano je za procjenjivanje performansi većeg broja zaposlenih. U svakoj organizaciji sa velikim brojem zaposlenih trebalo bi očekivati da distribucija ocjena uspješnosti aproksimira ka krivoj oblikovanoj kao zvon, koja predstavlja normalnu raspodjelu – Gausova kriva.

Kada se pojavljuju greške blagog procjenjivanja, distribucija ocjena aproksimira ka krivoj koja je pomjerena udesno od krive normalnog rasporeda (slika 1).



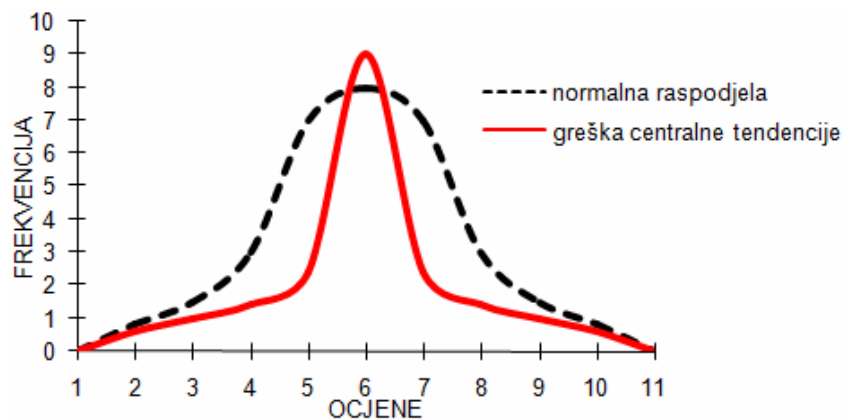
Slika 1 – Greška blagog ocjenjivanja
Figure 1 – Error of mild assessment

U slučaju pravljena greške strogog procjenjivanja distribucija ocjena aproksimira ka krivoj koja je pomjerena ulijevo od krive normalnog rasporeda (slika 2).



Slika 2 – Greška strogog ocjenjivanja
Figure 2 – Error of rigorous assessment

Greška centralne tendencije pojavljuje se kada procjenjivač sve zaposlene ocjenjuje tako da su njihove ocjene bliske srednjoj vrijednosti na skali za ocjenu (slika 3). Svega nekoliko zaposlenih, ili nijedan, dobija vrlo visoke ili vrlo niske ocjene. Procjenjivači nijesu skloni da daju ekstremne ocjene zaposlenima. Primjera radi, na osnovu pogrešnog uvjerenja da zakon zahtijeva od organizacija da sve zaposlene jednako tretiraju i svesno vođen željom da izbjegne konfrontaciju, menadžer je ocijenio sve zaposlene u svojoj radnoj grupi kao potpuno uspješne, uprkos značajnim razlikama u njihovom radnom kvalitetu, i tako počinio grešku centralne tendencije (Grout, 2008).



Slika 3 – Greška centralne tendencije
Figure 3 – Error of a central tendency

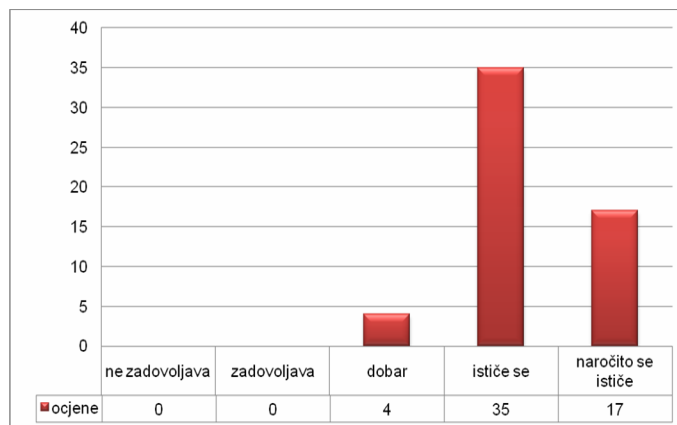
Postojanje bilo kog tipa distribucijskih grešaka ukazuje na situacije u kojima se ne pravi razlika između dobrog i lošeg kvaliteta rada. Takođe, ove greške stvaraju problem pri upoređivanju performansi pojedinaca koje ocjenjuju različiti procjenjivači. Ako je jedan procjenjivač blag, a drugi strog, zaposleni koje je ocjenjivao stroži procjenjivač će dobiti znatno manje nagrada od onih čije performanse je ocjenjivao blaži procjenjivač.

Identifikacija distribucijskih grešaka

Utvrđivanje postojanja nekog od navedenih tipova distribucijskih grešaka moguće je na više načina. Jedan od najpopularnijih pristupa jeste izračunavanje standardne devijacije. Mala standardna devijacija ukazuje na postojanje distribucijskih grešaka, ali je za dokazivanja prisustva greške blagog, strogog ocjenjivanja ili greške centralne tendencije neophodno da se uporedi prosječna vrijednost ocjena i srednja vrijednost na skali za procjenjivanje.

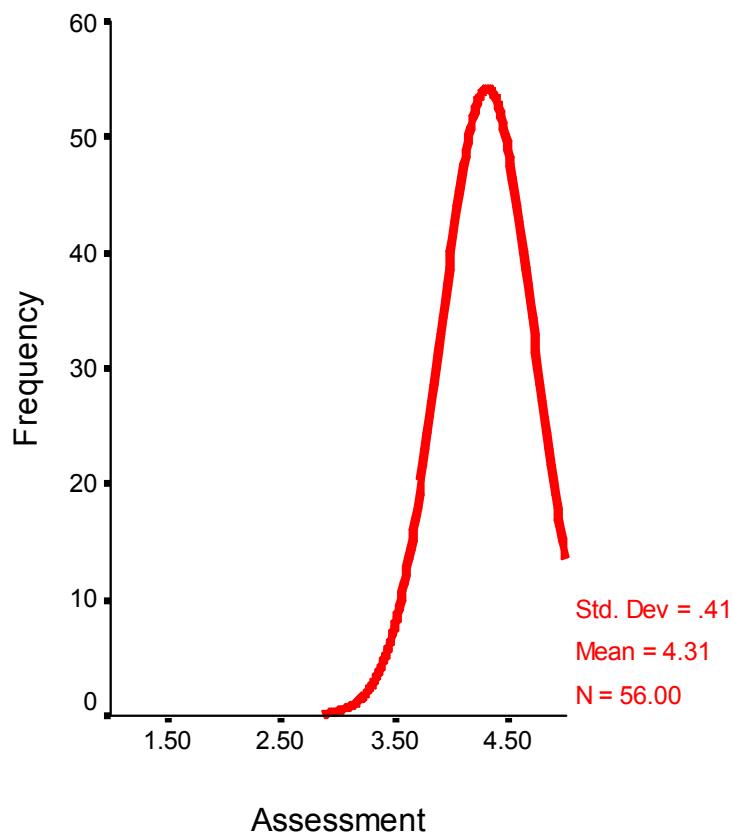
Ukoliko je prosječna vrijednost ocjena manja od srednje vrijednosti na skali za procjenu, onda postoji greška strogog procjenjivanja. Ukoliko je prosječna vrijednost ocjena veća od srednje vrijednosti na skali za procjenu, onda postoji greška blagog procjenjivanja. Na kraju, ukoliko prosječna vrijednost ocjena aproksimira srednjoj vrijednosti na skali za procjenu, postoji greška centralne tendencije (Bogićević, Milikić, 2008).

U ovom radu prikazan je pristup provjeri prisustva nekog od navedenih tipova distribucijskih grešaka procjenjivača prilikom procjene performansi vozača vojnih motornih vozila u vojsci Srbije. Provjera je izvršena u transportnoj jedinici koja u svom sastavu ima 56 vozača – civilnih lica, a sprovedena je nakon redovnog procesa procjene performansi ove kategorije vozača na kraju kalendarske godine (Lukovac, 2010). Distribucija ocjena uspješnosti vozača na petostepenoj skali procjenjivanja (ne zadovoljava, zadovoljava, dobar, ističe se, naročito se ističe) prikazana je na slici 4.



Slika 4 – Distribucija ocjena vozača na skali ocjenjivanja
Figure 4 – Distribution of drivers' ratings on an assessment scale

Shodno opisanom pristupu za utvrđivanje prisustva distribucijskih grešaka u procesu procjene performansi zaposlenih, a radi izračunavanja standardne devijacije (*Std. Deviation*) i prosječne vrijednosti ocjena (*Mean*), sve ocjene su statistički obrađene u programskom paketu SPSS 11.5 for Windows. Distribucija svih ocjena na nivou posmatrane transportne jedinice nakon njihove obrade u SPSS-u 11.5 prikazana je na slici 5.



Slika 5 – Distribucija ocjena vozača nakon njihove obrade u SPSS-u 11.5
 Figure 5 – Distribution of drivers' ratings after their processing in SPSS 11.5

Sa slike 5 se vidi da je standardna devijacija ocjena mala (0,41), što ukazuje na postojanje distribucijskih grešaka procjenjivača u procesu procjene performansi zaposlenih. Kako je prosječna vrijednost ocjena (4,31) znatno veća od srednje vrijednosti na skali procjenjivanja (3,00) evidentno je da se radi o grešci blagog procjenjivanja.

Dakle, na osnovu rezultata analize može se zaključiti da je prilikom procjenjivanja performansi vozača u transportnoj jedinici koja je bila predmet provjere, procjenjivač počinio „grešku blagog procjenjivanja”.

Umanjenje distribucijskih grešaka

Uprkos brojnim greškama koje procjenjivači čine u procesu procjene performansi zaposlenih, postoje načini da se one znatno umanje i svedu na nivo koji se može tolerisati. Da bi se u tome uspjelo neophodne su odgovarajuće mjere i aktivnosti o kojima organizacije moraju voditi računa, a slijedeći predlozi mogu značajno pomoći da proces procjene performansi zaposlenih bude objektivniji i pravedniji (Lukovac, 2010):

– **ponašanja vezana za kvalitet rada dokumentovati u dnevnik.** Dokazi upućuju na to da su procjene obično preciznije i otpornije na procjeniteljske greške ako se vodi dnevnik specifičnih kritičnih događaja za svakog zaposlenog. Dnevnici u kojima bi se evidentirali kritični događaji za svakog zaposlenog trebali bi da podstaknu procjenjivače da se prije usredsrede na ponašanja vezana za realizaciju radnih zadatka nego na osobine zaposlenog i samim tim smanje broj grešaka procjenjivanja;

– **treba koristiti više procjenjivača.** Sa povećavanjem broja procjenjivača, povećava se i vjerovatnoća dobijanja pouzdanijih informacija. Ako greška procjenjivača prati normalnu krivu, povećanje broja procjenjivača za rezultirat će imati okupljanje većine njih negdje oko sredine. Ovaj pristup može se vidjeti na takmičenjima u sportovima kao što su umjetničko klizanje i gimnastika. Grupa procjenjivača (žiri) prosuđuje o učinku; najviša i najniža ocjena se izostavljaju, a konačna ocjena sastavlja se od kumulativnih bodova onih ocjena koje su ostale. Logika višestrukog procjenjivanja važi i za organizacije. Ako je rad zaposlenog nadgledalo deset lica od kojih ga je devet ocijenilo odličnom, a jedan lošom ocjenom, može se zanemariti vrijednost jedne loše ocjene. Shodno tome, povećanje će se vjerovatnoća dobijanja preciznijih i pouzdanijih ocjena ako se koristi više procjenjivača (kao što je slučaj kod „procjene od 360 stepeni” – „360 degree appraisal”);

– **procjenjivače treba obučiti.** Obuka ili trening procjenjivača jedan je od vrlo značajnih i popularnih načina djelovanja u pravcu poboljšanja i podizanja kvaliteta njihovih procjena. Upoznavanje s uobičajnim greškama procjenjivača, njihovim djelovanjem i slično, može pozitivno djelovati na procjenjivače i njihov odnos prema procesu procjene performansi zaposlenih. Obuka procjenjivača po pravilu podrazumijeva (Jones, 2001):

1. Upoznavanje s uobičajnim greškama procjenjivača,
2. Upoznavanje s individualnim razlikama i činjenicom da se one redovno iskazuju Gausovom krivom, što navodi na zaključak da je sasvim logično da se između zaposlenih pojave (identifikuju) velike razlike u uspješnosti.
3. Osposobljavanje za iznalaženje i definisanje odgovarajućih kriterijuma i standarda za identifikaciju i vrednovanje ponašanja i utvrđivanje razlika u uspješnosti.

4. Osposobljavanje za vođenje djelotvornog razgovora o uspješnosti radi njenog poboljšanja i razvoja saradnika;

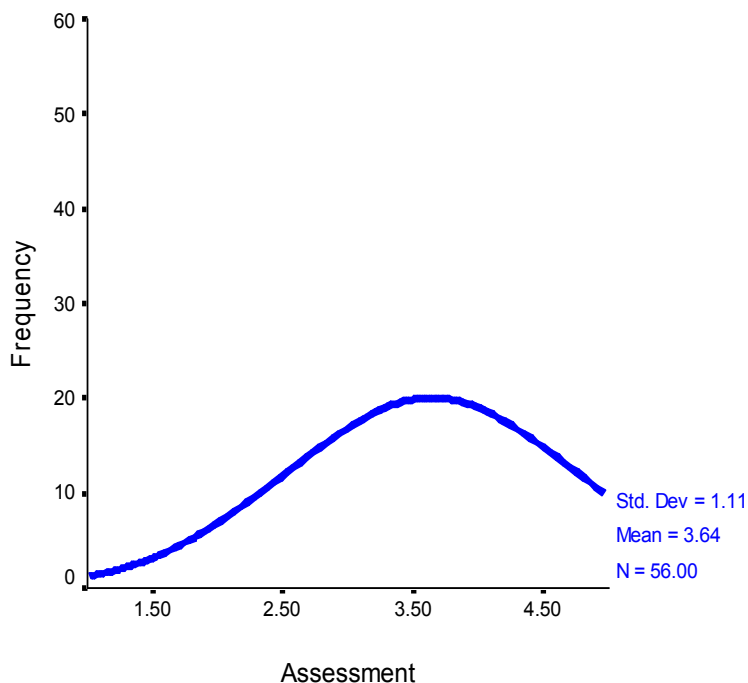
– **horizontalno procjenjivati.** Horizontalno procjenjivanje je tehnika kojom se smanjuju greške procjenjivanja. Procjenjivač najprije procjenjuje jednu dimenziju radne uspješnosti (jedan kriterijum procjenjivanja) svih osoba koje treba ocijeniti, zatim drugu dimenziju, potom treću i tako redom. Horizontalnim načinom procjenjivanja prevazilazi se uobičajno vertikalno procjenjivanje, u kojem se istovremeno procjenjuju sve dimenzije uspješnosti jednog zaposlenog.

Shodno navedenim predlozima za umanjeње grešaka procjenjivača, sa licem koje je prethodno bilo u ulozi procjenjivača u transportnoj jedinici koja je bila predmet provjere, izvršena je obuka. Po završetku obuke, lice je dobilo zadatak da sada ponovo pristupi procjenjivanju svih 56 vozača, ali tehnikom horizontalnog ocjenjivanja. Vremenska razlika između ova dva procjenjivanja performansi zaposlenih iznosila je svega sedam dana, a distribucija ocjena vozača na skali procjenjivanja, nakon ovog procjenjivanja, tj. procjenjivanja nakon obuke (tehnikom horizontalnog procjenjivanja) prikazana je na slici 6.



Slika 6 – Distribucija ocjena vozača na skali procjenjivanja nakon obuke procjenjivača
Figure 6 – Distribution of drivers' ratings on the assessment scale after the assessor training

Ove ocjene (ocjene nakon obuke procjenjivača) takođe su statistički obrađene u SPSS-u 11.5 for Windows i prikazane na slici 7.



Slika 7 – Distribucija ocjena u SPSS-u 11.5 nakon obuke procjenjivača
 Figure 7 – Ratings distribution in SPSS 11.5 after the assessor training

Sa slike 7 se vidi da je standardna devijacija ocjena (1,11) skoro tri puta veća u odnosu na procjenjivanje prije izvršene obuke procjenjivača (0,41). Prosječna vrijednost ocjena (3,64) takođe je znatno bliža srednjoj vrijednosti na skali procjenjivanja (3,00) u odnosu na procjenjivanje prije obuke procjenjivača (4,31).

Shodno ovim rezultatima, može se zaključiti da su obuka procjenjivača i tehnika horizontalnog procjenjivanja znatno doprinijele umanjenju greške blagog ocjenjivanja koju je procjenjivač ranije počinio. Isto tako, može se zaključiti da bi uključivanje više procjenjivača u proces procjenjivanja, kao i vođenje dnevnika za dokumentovanje ponašanja zaposlenih, dodatno doprinijelo pravednijoj i objektivnijoj procjeni performansi zaposlenih.

Zaključak

Analiza čiji je cilj prepoznavanje eventualnih grešaka koje procjenjivači mogu počinuti prilikom procjenjivanja performansi zaposlenih, doprinosi transparentnosti sistema procjenjivanja, a samim tim i njegovoj većoj prihvatljivosti od strane zaposlenih. Samo takav pristup procjeni performansi zapo-

slenih može da motiviše zaposlene na maksimalno radno angažovanje i time utiče na njih da što bolje i efikasnije obavljaju svoj posao.

Najčešće greške procjenjivanja u organizacijama sa većim brojem zaposlenih su „distribucijske greške procjenjivača”. Saznanje da vrijednost standardne devijacije ocjena ukazuje na prisustvo ili neprisustvo distribucijskih grešaka procjenjivača, kao i da odnos prosječne vrijednosti ocjena i srednje vrijednosti na skali procjenjivanja određuje tip distribucijske greške, osnova su za sprovođenje analize radi prepoznavanja ovih grešaka u procesu procjene performansi zaposlenih.

Korišćenje odgovarajućih programskih paketa za statističku obradu podataka, konkretno SPSS-a 11.5, samo doprinosi efikasnosti ovog postupka.

Iako ne postoje mjere zaštite kojima se može garantovati objektivnost prilikom procesa procjene performansi zaposlenih, postoje načini da se greške procjenjivača znatno umanje i svedu na nivo koji se može tolerisati. Obuka procjenjivača, horizontalno procjenjivanje, uključivanje više procjenjivača u proces procjene performansi zaposlenih, kao i dnevnicu u kojima bi se evidentirali kritični događaji za svakog zaposlenog, mjere su koje upravo doprinose smanjenju grešaka procjenjivača i objektivnijoj procjeni performansi zaposlenih.

Shodno opisanom postupku za utvrđivanje prisustva nekog od tipova distribucijskih grešaka procjenjivača, a pomoću programskog paketa SPSS 11.05, može se zaključiti da je u transportnoj jedinici VS, koja je bila predmet analize ovog rada, procjenjivač počinio distribucijsku grešku s obzirom na izuzetno nisku vrijednost standardne devijacije ocjena. Kako je prosječna vrijednost ocjena znatno veća od srednje vrijednosti na skali procjenjivanja, evidentno je da je procjenjivač počinio grešku blagog procjenjivanja.

Primjena mjera za umanjene distribucijskih grešaka procjenjivača, konkretno obuka procjenjivača i tehnika horizontalnog procjenjivanja, znatno je doprinijela umanjenoj distribucijske greške blagog ocjenjivanja koju je procjenjivač prethodno počinio.

Literatura

Bogićević, Milikić, 2008, Menadžment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet, Beograd.

Commerce Clearing House, 1985, Performance Appraisal: What Three Companies Are Doing, Commerce Clearing House, Chicago IL.

Cleveland, J., Murphy, K. & Williams, R. 1989, Multiple Uses of Performance Appraisal: Prevalence and Correlates, Journal of Applied Psychology.

Grout, D. 2008, Procena i unapređenje radnog učinka: pitanja i odgovori: menadžerski priručnik za preživljavanje, ASEE, Novi Sad.

Longenecker, C. 1987, Behind the Mask: The Politics of Employee Appraisal, Academy of Management Executive 1.

Lukovac, V. 2010, Model za ocjenjivanje kvaliteta rada vojnih vozača, magistarski rad, Saobraćajni fakultet, Beograd.

Jones, D. 2001, More Firms Cut Workers Ranked at Bottom to Make Way for Talent, USA Today, 30. maj 2001.

Noe, A.R., Hollenbeck, R.J., Gerhart, B. & Wright, M.P. 2006, Menadžment ljudskih potencijala, treće izdanje, MATE d.o.o, Zagreb.

DISTRIBUTION ERRORS IN THE EMPLOYEE PERFORMANCE EVALUATION PROCESS

FIELD: Human Resources Management

ARTICLE TYPE: Professional Paper

ARTICLE LANGUAGE: Serbian

Summary:

It is difficult to achieve rational engagement, directing and developing, motivating, rewarding, and improving organizational efficiency, without the evaluation of the quality of job performance of employees. In management literature, this technique is known as "employee performance evaluation". Performance or productivity may be either a measurable result that has been achieved, or behaviour or personal characteristics necessary for performing certain activities in a defined period of time. Recently, a special management approach "performance management" has been developed, in order to integrate the performance evaluation and the use of assessment results in management, aimed at improving performance.

Since the employee performance evaluation is most often the result of subjective judgement of an evaluator about the quality of his/her work, one has to take into account possible errors that characterize such a way of judging. There are several types of errors that an evaluator can commit during the performance evaluation process, and in this paper, an approach to the identification and reduction of distribution errors of evaluators, most widely spread in organizations with a large number of employees, has been presented.

Introduction

The employee performance evaluation system is of great importance to the organization; however, the three basic types of its application are: strategic, administrative and developmental. In addition to these three basic types of application, the employee performance evaluation system is tied to other human resource management activities, primarily to recruitment and selection.

Within the employee performance evaluation process, among other things, it is necessary to take into account the errors that

evaluators may commit. Estimation errors are errors of judgment that systematically occur when an individual observes and evaluates another individual. They can also be defined as a difference between the results of human judgment and an objective, accurate assessment, without prejudice and other subjective influences.

Distribution Errors

Distribution errors are the result of tendency of evaluators to use only one part of the evaluation scale. This means that almost all employees receive the same ratings - high, low or average. In this sense, there are two basic types of distribution errors:

- Lenient and/or severe evaluation errors,*
- Central tendency error.*

Identifying Distribution Errors

There are several ways for establishing the existence of any of these types of errors. One of the most popular approaches is to calculate the standard deviation. A small standard deviation indicates the existence of distribution errors, but for the detection of lenient, severe evaluation errors, or the central tendency error, it is necessary to compare the average value of ratings and the average value on the evaluation scale.

If the average value of ratings is lower than the average value on the evaluation scale, then there is a severe evaluation error. If the average value of ratings is higher than the average value on the evaluation scale, then there is a lenient evaluation error. Finally, if the average value of ratings approximates the average value on the evaluation scale, then this is the case of a central tendency error.

In this paper, the approach of checking the existence of any of these types of distribution errors of evaluators, while evaluating performance of drivers of military vehicles in transportation units of the Serbian Army, was presented.

Based on the statistical analysis of ratings of drivers in program package SPSS 11.5 for Windows, and in accordance with the methodology described above for checking the presence of any of the above types of distribution errors, it was concluded that the evaluator in the transport unit that was the subject of this study committed a lenient evaluation error.

Reducing Distribution Errors

Despite numerous errors that evaluators commit in the employee performance evaluation process, there are ways to significantly reduce them to a level that can be tolerated. In order to accomplish that, appropriate measures and activities, which organization must take into account, are necessary, and the following suggestions may contribute significantly to a more objective and fair employee performance evaluation process:

- Behaviours related to the quality of job performance should be documented;
- Larger number of evaluators should be used;
- Evaluators should be trained;
- Horizontal evaluation should be conducted.

In accordance with the aforementioned suggestions for reducing errors of evaluators within this study, training of the person who previously held the role of an evaluator in a transportation unit of the Serbian Army that was the subject of this check was conducted, as well as the horizontal evaluation of drivers, conducted by the same person. Based on the statistical analysis of new results in the program package SPSS 11.5 for Windows, it can be concluded that the training of the evaluator and the horizontal evaluation technique have significantly contributed to a reduction of the distribution error of lenient evaluation, previously committed by the evaluator. Also, it can be concluded that the inclusion of more evaluators in the evaluation process as well as keeping a journal to document the behaviour of employees further contributed to a fairer and more objective evaluation of employees' performance.

Conclusion

The most common evaluation errors in organizations with a large number of employees are "distribution errors of evaluators". Realization that the value of the standard deviation of ratings indicates the existence or non-existence of distribution errors of evaluators, as well as that the ratio of the average value of ratings and the average value on the evaluation scale determines the type of distribution errors, is the basis for conducting the analysis in order to identify these errors in the employee performance evaluation process.

The use of appropriate program packages for statistical data processing, namely SPSS 11.5, contributes additionally to the efficiency of this procedure.

Key words: *employees; assessment of the performance; distribution errors.*

Datum prijema članka/Paper received on: 23. 10. 2013.

Datum dostavljanja ispravki rukopisa/Manuscript corrections submitted on: 13. 12. 2013.

Datum konačnog prihvatanja članka za objavljivanje/ Paper accepted for publishing on: 15. 12. 2013.