

## OCENJIVANJE PERFORMANSI ZAPOSLENIH KAO DRUŠTVENA ODGOVORNOST PREDUZEĆA

*E. Sofijanova<sup>1</sup>, A. Kuzelov<sup>2</sup>, D. Andronikov<sup>3</sup>*

**Izvod:** Ocenjivanje performansi zaposlenih u mesnoj industriji je proces u kojem se ocenjuje doprinos zaposlenih i njihova odgovornost u ostvarenju organizacionih ciljeva u nekom definisanom vremenskom periodu. Odgovornost je moralna akcija ljudi i preduzeća. Performansa ili učinak može biti bilo koji merljiv rezultat koji je ostvaren, bilo ponašanje ili lične karakteristike neophodne za obavljanje određene aktivnosti. Društvena odgovornost uključuje ekonomsku, pravnu, etičku i filantropsku odgovornost. Društvena odgovornost preduzeća se posmatra kao unapređenje nekih društvenih dobara iznad interesa preduzeća od onoga što traži zakon. Moguće je ustanoviti nivo društvene odgovornosti koji maksimira dobit uz istovremeno zadovoljavanje zahteva brojnih potrošača koji konzumiraju meso i mesne proizvode. Aktivnosti na unapređenju društvene odgovornosti u tom smislu treba posmatrati sa stanovišta koristi i troškova.

**Ključne reči:** proces ocenjivanja, društvena odgovornost, performansa

### Uvod

Ocenjivanje performansi zaposlenih je proces u kojem se ocenjuje doprinos zaposlenih i njihova odgovornost u ostvarenju organizacionih ciljeva u nekom definisanom vremenskom periodu. Odgovornost je moralna akcija ljudi i preduzeća. Oni koji su odgovorni se nagrađuju, hvale, a kažnjavaju i otpuštaju ako to nisu. Razlozi zbog kojih preduzeće treba da bude društveno odgovorno su:

- moralnost – preduzeće je odgovorno zaposlenima jer je to "prava stvar da se uradi", obaveza da se radi ono što je pravedno i fer, izbegavati štetu, ponašanje u saglasnosti sa očekivanjima društvenog morala i etičkih normi
- razjasniti sopstveni interes – treba da bude odgovorno zaposlenima quid pro quo (dati koliko dobijaš)
- razumna investiciona politika - treba da bude odgovorno stejkholderima jer to vodi većoj dobiti i cenama akcija
- održati autonomiju preduzeća da bi se izbegao uticaj sredine da se izbegne da se na preduzeće utiče iz sredine (oni koji na duži rok ne koriste moć na način koji se smatra društveno odgovornim mogu izgubiti svoju autonomiju).

---

<sup>1</sup>Univerzitet u Stip, Ekonomski Fakultet, Krste Misirkov 10 – A Stip, 2000, Makedonia, (elenica.sofijanova@ugd.edu.mk)

<sup>2</sup>Univerzitet u Stip, Zemjodelski Fakultet, Krste Misirkov 10 – A Stip, 2000, Makedonia, (aco.kuzelov@ugd.edu.mk)

<sup>3</sup>Univerzitet u Stip, Tehnoloski Fakultet, Krste Misirkov 10 – A Stip, 2000, Makedonia, (darko.andronikov@ugd.edu.mk)

Povećan broj menadžera uviđa značaj formulisanja strategije društvene odgovornosti preduzeća. Potrebno je pažljivo identifikovanje i usmeravanje pokretača društvenih performansi i sagledavanje dobrih i loših efekata na društvo. Društvena odgovornost uključuje ekonomsku, pravnu, etičku i filantropsku odgovornost.

- ekonomska (mora da uradi) [biti rentabilan; to je fundament na kome se sve zasniva] samo rentabilno preduzeće može imati značajnu ulogu u svojoj zajednici društvu u celini

- pravna (ima da uradi) [uvažavati zakon; pravo je društvena kodifikacija šta je pravo a šta nije treba se pridržavati pravila igre] da preduzeće posluje na način koji je konzistentan sa očekivanjima države i njenog prava (pridržavanje zakona)

- etička (treba da uradi) [biti etičan; obaveza da se radi ono što je pravedno i fer, izbegavati štetu] ponašanje u saglasnosti sa očekivanjima društvenog morala i etičkih normi (pa slede verovanja o tome kako ljudi treba da se ponašaju u društvu)

Važno je da predmet ocenjivanja budu relevantne dimenzije posla kao što su kvalitet, kvantitet, poštovanje, vremenski rokovi, efikasnost i efektivnost. Najvažnije funkcije ocenivanja performansi zaposlenih su: razvoj, selekcija, napredovanje, planiranje, obuka, kontrola.

### **Materijal i metode rada**

Budući da informacije o performansama zaposlenih mogu da utiču na odluke o visini individualnih zarada, unapređenjima, odgovornosti, neophodno je da ocenjivanje performansi rezultira iz kriterijuma koji se mogu jasno definisati. Za ovu svrhu, korišćeni su sledeći metodi:

- Metod evaluacije i procene,
- Metod preliminarna analiza,
- Metod kontinuiranog praćenja i intervju sa top menadžerima

### **Rezultati istraživanja i diskusija**

I pored toga što veliki broj preduzeća koristi sistem za ocenjivanje performansi zaposlenih, mnoga od njih su izrazila visok stepen nezadovoljstva načinom na koji se ovaj proces odvija njegovim rezultatima, zbog čega se često ova oblast percipira kao „najviše zanemarivana, 75% radnika i menadžera priznaje da bi mogli da budu mnogo efikasniji na svojim radnim mestima, 70% radnika ne zna šta njihovi pretpostavljeni od njih očekuju, 64% preduzeća ne obučava svoje menadžere kako da upravljaju procesom ocenjivanja.

Tabela 1. Tri relevantne dimenzije posla  
*Table 1. Three relevant dimensions of job*

1.	Kvalitet: Stepen u kojem se proces ili rezultat određene aktivnosti približava perfekciji, odnosno idealnom načinu obavljanja određene aktivnosti
2.	Troškovna efikasnost: Stepen u kojem je koriscenje organizacionih resursa minimizirano za ostvarenje maksimalnog rezultata ili smanjenje gubitaka
3.	Odgovornost: unapređenje nekih društvenih dobara iznad interesa preduzeća od onoga što traži zakon

Postoje različita gledanja na odnos između društvene odgovornosti i rentabilnosti preduzeća. Prema jednim autorima<sup>1</sup> društveno odgovorna preduzeća snose odgovarajući deo troškova što ih stavlja u nepovoljan položaj u odnosu na konkurente. Autori kažu da preduzeća objektivno malo ulažu u društveno odgovorne akcije od čega imaju odgovarajuću korist jer one doprinose povećanju produktivnosti povećavajući moral zaposlenih. Troškovi društvene odgovornosti po prirodi su značajni ali se mogu rekompenzovati smanjenjem brojnih troškova preduzeća.

Dobra poslovna praksa je ako se prihvati pravilo ponašanja: "radi dobro (finansijski) i čini dobro (društveno)".<sup>2</sup> U fokusu su četiri područja: odnosi sa zaposlenima, sistem kvaliteta, odnosi sa zajednicom i praksa prema sredini. Pretpostavlja se da društvena odgovornost i finansijske performanse idu zajedno ali i da je neophodno njihovo balansiranje. Često je menadžment nesproman da primeni merila odgovornog ponašanja jer se boji negativnih efekata na finansijske performanse preduzeća. Procesu ocenjivanja kolege i neposredni rukovodioci mogu stavljati akcent na različite dimenzije posla kao najvažnije.

### Zaključak

Izvori i sposobnosti su bitni za prihvatanje i sprovođenje ocenjivanja performansi zaposlenih, ali i volja i spremnost za odgovornost u preduzeću, posebno kod onih koji imaju moć.

Pošto je upravljanje sposobnost da se poslovi obave preko drugih ljudi, potrebno je da su odgovornost, kvalitet, efikasnost, moć i uticaj u preduzeću u pravim rukama – odnosno kod onih koji su spremni i znaju da iniciraju i sprovedu promene.

Moć i uticaj nisu samo značajni u fazi donošenja strategijskih odluka, već i u fazi sprovođenja strateškepromene. Nije jednostavno bez prisile privoleti ljude u organizaciji da obave poslove koji se inače ne bi uradili.

Performanse i odgovornost se stiču menadžerskom pozicijom i traju koliko menadžer igra svoju ulogu u organizaciji. Njihov doprinos proističe iz autoriteta, formalnog i neformalnog, u preduzeću. Smatra se da uspešan menadžer ne koristi moć na arogantan i manipulativan način. Moć, kao i odgovornost su bitan aspekt uloge menadžera. Bez određenog stepena moći oni će teško biti u stanju da usmeravaju aktivnost zaposlenih. Odgovornost kao lično svojstvo je u osnovi efektivnost menadžera. Menadžeri moraju imati odgovornost kao i moć da bi bili efektivni, ali ne treba da shvate, da što je više moći to je bolje. Ocenjivanje performansi

<sup>1</sup> Borman, W.C. 1977, Consistency of rating accuracy and rater errors in the judgement of human performance, Vol. 20: 238-252

<sup>2</sup> Schuler, R.S.Jackson, S.E, (1996), Human resource Management: Positioning for the 21<sup>st</sup> Century, 6<sup>th</sup> ed, West Publishing Company, str.344

zaposlenih je strukturalan sistem za merenje, ocenu i vršenje uticaja na karakteristike, ponašanje i rezultate pojedinaca, a koji su u vezi sa poslom koji se obavlja u datoj organizaciji.

### Literatura

- Latham, G.P Wexley, K.N. (1977). Behavior observation scales for performance appraisal purposs, *Personal Psychology*, Vol.30: 255-269
- Borman, W.C. 1977, Consistency of rating accuracy and rater errors in the judgement of human performance, Vol. 20: 238-252
- Santora J.E (1992), „Rating the Boss at Chrysler,, *Personal jurnal*, May: 42, Taylor, A. III, 1994, Will success spoil Chrysler, *Fortune*, Jan. 10: 88-92
- Bernardin, H.J, Beatty R.N (1984) *Performance appraisal: Assessing human behavior at work*, Boston, Kent Schuler, R.S.Jackson, S.E, (1996), *Human resource Management: Positioning for the 21<sup>st</sup> Century*, 6<sup>th</sup> ed, West Publishing Company, str.344
- Paul Hersey, Kennet H. Blanchard. (1988). *Management of Organizational Behavior-Utilring Human Resources*, Fifth Edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey
- John S. Oakland,(1989) *Total Quality management*, Heinemann Professional Publishing
- Bozinov M.J., M. Zivkovic, T. Cvetkovski, (2003). *Organizacisko ponasanje*, Megatrend-univerzitet primenjenih nauka, Beograd

## PERFORMANCE EVALUATION OF EMPLOYEES AS A CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

*E. Sofijanova<sup>1</sup>, A. Kuzelov<sup>2</sup>, D. Andronikov<sup>3</sup>*

**Abstract:** Evaluating the performance of employees in the meat industry is the process by which evaluate the contribution of employees and their responsibility in achieving organizational objectives in some defined time period. The responsibility is a moral action of people and companies. Performance or effects, may be any measurable results achieved, any behavior or personal characteristics necessary to perform certain activities. Social responsibility includes economic, legal, ethical and philanthropic responsibility. Corporate social responsibility is seen as a promotion of some social goods above the interests of the company, than what the law requires. It is possible to determine the level of social responsibility to maximize profit while satisfying the demands of many consumers, who consume meat and meat products. Activities in promoting social responsibility in this regard should be viewed from the perspective of benefits and costs.

**Key word:** process evaluation, social responsibility, performance

---

<sup>1</sup>Univerzitet u Stip, Ekonomski Fakultet, Krste Misirkov 10 – A Stip, 2000, Makedonia, (elenica.sofijanova@ugd.edu.mk)

<sup>2</sup>Univerzitet u Stip, Zemjodelski Fakultet, Krste Misirkov 10 – A Stip, 2000, Makedonia, (aco.kuzelov@ugd.edu.mk)

<sup>3</sup>Univerzitet u Stip, Tehnoloski Fakultet, Krste Misirkov 10 – A Stip, 2000, Makedonia, (darko.andronikov@ugd.edu.mk)