МЕЃУНАРОДЕН СЛАВЈАНСКИ УНИВЕРЗИТЕТ
„ГАВРИЛО РОМАНОВИЧ ДЕРЖАВИН“
СВЕТИ НИКОЛЕ – БИТОЛА
РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА

ФАКУЛТЕТ ЗА ЕКОНОМИЈА
СТУДИСКА ПРОГРАМА:
МЕНАМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

ВЛИЈАНИЕТО НА ОЦЕНУВАЊЕТО НА ПЕРФОРМАНСИТЕ ВРЗ АНГАЖИАРНОСТА НА ВРАБОТЕНИТЕ

СТУДЕНТ: МАНОЛИ КУЛЕБАНОВ
БРОЈ НА ИНДЕКС: M211015
МЕНТОР: ПРОФ. Д-Р ГАБРИЕЛА КРСТЕВСКА

Свети Николе, 2024

INTERNATIONAL SLAVIC UNIVERSITY

"GAVRILO ROMANOVICH DERZHAVIN"

SAINT NIKOLE – BITOLA

REPUBLIC OF NORTH MACEDONIA



FACULTY OF ECONOMICS

STUDY PROGRAM:

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

MASTER THESIS

THE IMPACT OF PERFORMANCE APPRAISAL ON EMPLOYEE ENGAGEMENT

STUDENT: MANOLI KULEBANOV

INDEX NUMBER: M211015

MENTOR: PROF. Dr. GABIRIELA KRSTEVSKA

Sveti Nikole, 2024

Комисија за оцена и одбрана:

Претседател _____

Член _____

Член _____

СОДРЖИНА

Апстракт 6

Abstract 7

1. Вовед 8

1.1 Дефинирање на проблемот и основните поими 8

2. Дефинирање на оценувањето на перформансите на човечките ресурси 10

3. Поимно определување на перформансите во организациите 13

4. Потребата од оценување на перформанси 13

5. Валидација и рафинираност на организациските активности 14

6. Потребата на работниците за повратни информации 15

7. Димензии на работа кои што можат да бидат предмет на оценувањето 16

8. Циклус на оценување 17

9. Идентификација на перформансите на вработените, мерење на перформансите и нивно оценување 19

9.1 Дефинирање на перформансите 19

9.2 Видови на перформанси 21

9.2.1 Индивидуални перформанси 21

9.2.2 Групни перформанси 23

9.3 Придонесот на перформансите во организацијата 24

9.4 Мерење на перформансите на вработените 25

9.4.1 Циклус на мерење на перформансите на вработените 28

9.5 Стандарди на перформансите 34

9.6 Активности кои влијаат врз мерењето на перформансите 35

9.6.1 Мерење на перформансите со фокус на ефикасноста на менаџментот 35

9.6.2 Мерење на перформансите со фокус на целокупната евалуација на постигнатите резултати 37

9.6.3 Мерење на перформансите како следење на перформансите или извршување ревизија 38

9.7 Начини за мерење на перформансите на работниците 39

9.8 Методи на оценување 39

9.8.1 Директни и индиректни методи на оценувањето 42

9.8.2 Вградени методи за оценување 42

9.8.3 Метод на 360 степени на оценување 43
9.9 Користење на повеќе методи за оценување на перформансите 44
9.10 Грешки во оценувањето 45
9.10.1 Намерни грешки 45
9.11 Оценување на перформанисте: Кој, Што, и Како 46
9.12 Принципи на оценување на перформансите 47
9.13 Системи за оценување на перформансите на вработените 48
9.14 Подготовка на оценувањето 49
9.14.1 Дискутирање за оценувањето 50
9.14.2 Оценување на процесот 50
9.14.3 Поставување на цели 50
10. Ангажирање на вработени 52
10.1 Важноста на ангажманот на вработените 53
11. Улогата на управувањето со перформансите и ангажманот на вработените на работното место 54
11.1 Како управувањето со перформансите влијае на ангажманот на вработените? 54
11.2 Ангажирањето на вработените е од клучно значење за задржување на талентот 54
11.3 Како да се подобри ангажманот на вработените 56
12. Работните перформанси и мотивацијата за работа 58
Методологија на истражувањето 63
1. Предмет на истражувањето 63
2. Цел и карактер на истражувањето 63
3. Задачи на истражувањето 64
4. Хипотези 66
5. Методи на прибирање на податоци: 67
13. Заклучок 104
ПРИЛОГ 1 109
ПРИЛОГ 2 114
14. Користена Литература 119

Апстракт

Секоја организација тежнее кон постигнување на совршенство, било да е тоа во поглед на остварените резултати од продажбата, извонредни приходи или лансирање на нов производ на пазарот. За да се оствари оваа цел главната улога ја имаат лидерите во организацијата, коишто треба да ја поттикнат извонредноста. За да се постигне ваквата перформанса, пред се, лидерот треба да поседува карактеристики на ефективен водач. Ефективен водич е личност којашто шефува со една група на подредени. Подредените би се опишале како следбеници или членови на тимот, кои се под контрола на некој друг и група под авторитетот. Наједноставно, лидерот е личност која ги води и подучува другите, а следбеник е личност која го прифаќа учењето на некој друг. Улогата на лидерот во организацијата е да овозможи раст и развој на организацијата и на вработените што ги супервизира. На овој начин ќе се овозможи учинокот на лидерот и подредениот да се оптимизира, а со тоа ќе се обезбеди максимална придобивка и за организацијата и за клиентите.

Вработените се најважниот, но и најскапиот ресурс на компанијата, бидејќи се поврзани со компанијата и конкурентската предност. Затоа, најважно е добро да се управува со овој ресурс, којшто ќе помогне на компанијата да ја однесе на највисоко ниво.

Клучни зборови: лидер, перформанси, способност, вработени, наградување, оценување, моќ, менаџирање

Abstract

Every organization strives to achieve excellence, be it in terms of realized sales results, outstanding revenue or launching a new product on the market. The main roles to achieve this goal are the leaders in the organization to encourage excellence. To achieve this performance before the leader should have features effective guide. Effective guide is a person who as chief of a group of subordinates. Subordinates would describe themselves as followers or team members that are under the control of another group under the authority. At its simplest, the leader is a person who leads and teaches others and follower is a person who accepts the teachings of someone else. The role of the leader of the organization is to enable the growth and development of the organization and the employees they supervised. This will enable the performance of the leader and subordinate to optimize, thereby ensuring maximum benefit for the organization and for customers. Employees are the most important and expensive resource of the company, because it related to the company and competitive advantage. So the important thing is good to manage this resource that will help the company to take the highest level.

Key words: leader, performance, ability, employees, remuneration, evaluation, power, management

1. Вовед

1.1 Дефинирање на проблемот и основните поими

Во денешниот динамичен деловен свет, човечките ресурси (HR) играат клучна улога во поттикнувањето на организацискиот успех. Две критични компоненти кои значително придонесуваат за овој успех се оценувањето на перформансите и ангажманот на вработените. Оваа мастер тема ги истражува поврзаноста помеѓу практиките за оценување на перформансите на човечките ресурси и стратегиите за ангажирање на вработените, со цел да се создаде хармонична и продуктивна работна средина.

Луѓето, машините, материјалите и парите се ресурси со кои што една организација ги извршува своите задачи. Освен човечките, другите ресурси не се жива материја. Човечките ресурси се живи суштества и создаваат ресурси. Со помош на други ресурси луѓето создаваат излезни во вид на производи и услуги. Доколку имаме неспособност од страна на човечките ресурси тогаш другите ресурси се некорисни и не можат да произведат ништо. Надвор од сите овие фактори на производството, човечките ресурси имаат највисок приоритет и се многу значаен фактор на производството и играат главна улога на подрачјето на продуктивноста и квалитетот. Луѓето во претпријатијата се состојат од голем прој поединци со различна возраст, пол, социо-религиозни групи и различно ниво на образование и знаење. Луѓето на работа, покрај тоа што покажуваат слично однесување и приврзаност кон претпријатието, тие, исто така покажуваат и значителни различности. Перформансите се функција во претпријатието која се остварува со заедничко дејство на три фактори како што се: способноста да се работи и извршува некоја задача, мотивацијата или желбата да се работи работата и можноста, односно пристапноста определено лице да може да ја работи определената задача. Извршувањето на работните задачи и искажувањето на очекувањето на кој начин вработениот ќе ги извршува зададените задачи всушност ги претставуваат перформансите. Дали вработените ги извршуваат нивните работни обврски и одговорности добро се прашања со кои перформансите на вработените се дефинираат. Перформансите се клучен фактор за успехот на претпријатието.

Дефинирање на основни поими

Управувањето со ***Перформансите*** е систематски пристап кој вклучува планирање, следење и евалуација на перформансите на вработените за усогласување со организациските цели кои исто така претставуваат и однесување. Овој процес започнува со воспоставување јасни цели и очекувања за вработените, тие се нешто што е направено од вработените. Овој концепт прави разлика меѓу перформансите и излезните резултати (outcomes). Излезните резултати се резултат на индивидуалните перформанси, но тие се резултат и на други влијанија. Со други зборови речено, има повеќе фактори кои ги определуваат излезните резултати, отколку само однесувањето и активностите на поединците. Во текот на целиот период на изведба, се врши редовно следење за да се измери напредокот и да се идентификуваат сите отстапувања. Крајната цел на управувањето со перформансите е да ги оптимизира перформансите на вработените, да поттикнува континуирано подобрување и да придонесе за севкупниот успех на организацијата. Аспектите на однесувањето на вработените се однесуваат на тоа, што поединците прават во работната состојба. Тоа се состои од однесување во работењето со опремата, продажбата, обучувањето. Ефективното управување со перформансите не само што гарантира дека вработените ги исполнуваат очекувањата, туку и обезбедува основа за повратни информации, развој и препознавање на работното место.

Оценувањето на Вработените претставува еден од најзначајните процеси во управувањето со човечките ресурси. Процесот на евалуација на вработените е клучен и структуриран механизам што организациите го користат за да ја проценат ефективноста и придонесот на нивната работна сила. Овој систематски пристап игра клучна улога не само во обезбедувањето дека вработените ги исполнуваат очекувањата од работата, туку и во усогласувањето на индивидуалните перформанси со сеопфатните цели на организацијата. Процесот на оценување на вработените го опфаќа целокупниот систем на работа кој започнува со дефинирање на работното место и трае се до моментот на заминување на вработениот од работа. Фазата на евалуација вклучува оценување на индивидуалните или тимските достигнувања според однапред одредени критериуми. Во текот на временската рамка за евалуација, менаџерите или супервизорите активно ги следат перформансите на вработените. Ова вклучува редовни проверки, сесии за повратни информации и собирање

на релевантни податоци за да се оцени напредокот. Собраните податоци може да вклучуваат и квантитативни метрики, како што се бројки за продажба или стапки на завршување на проекти, и квалитативен влез од различни извори, вклучувајќи претпоставени, врсници, подредени и самите вработени. Терминот управување со работната изведба на вработениот најчесто се користи како синоним за означување на традиционалниот систем за оценување на вработениот.

Процесот на ***Ангажирање*** на вработени е стратешки и сеопфатен потфат, кој е критичен и повеќеслоен аспект на организацискиот менаџмент, кој служи како порта за градење на квалификувана и ефективна работна сила. Овој структуриран процес вклучува неколку клучни фази, секоја дизајнирана да ги идентификува и избира кандидатите кои не само што ги поседуваат потребните вештини, туку и се усогласуваат со вредностите и културата на компанијата.Тоа опфаќа прецизно планирање, ефективна комуникација и остроумен процес на селекција за да се идентификуваат кандидатите кои не само што ги исполнуваат барањата за работа, туку и позитивно придонесуваат за културата и успехот на организацијата. Овој процес не е само за пополнување позиции, туку и за градење тим кој може да ја насочи компанијата кон нејзините целизапочнува кога една институција има потреба да пополни испразнето работно место кое е утврдено во нејзините акти за внатрешна организација и систематизација. Исходот на овој процес е - од заинтересираните и пријавени кандидати да се вработи оној/онаа кој е најдобар и кој ги исполнува условите за тоа работно место. Ова е и основен принцип на законите кои предвидуваат еднакви можности.

2. Дефинирање на оценувањето на перформансите на човечките ресурси

Оценувањето на перформансите на вработените во една организација е доста сложен процес и претставува една од најсложените функции на менаџментот на човечките ресурси. Таа сложеност произлегува оттаму што со оценување на перформансите не се зема предвид само количината на остварената работа, редовното доаѓање на работа за коишто постои евиденција во организацијата, туку и квалитетот на работата. Во оценувањето на таквите перформанси на вработените, може да постајат различни мислења

и ставови. Затоа некои автори сметаат дека не треба да се практикува оценувањето на перформансите.

Меѓутоа, имајќи го предвид огромното влијание на оценувањето на перформансите врз зголемувањето на ефикасноста на функционирање на организацијата, се повикува на авторите кои сметаат дека оценувањето на перформансите претставува основа за извршување низа други активности на менаџментот на човечки ресурси, при што треба да се проучува континуирано и систематски.

Во менаџментот на човечки ресурси постојат бројни дефиниции за оценување на перформансите. Еве некои од нив:

- Тоа е континуиран процес на вреднување и насочување на однесувањето и на резултатите на работата во работната средина.[1];
- Оценувањето на перформансите на вработените е процес во кој се оценува придонесот на вработените во остварувањето на организациските цели во некој дефиниран временски период.[2];
- Оценувањето на перформансите на вработените може да се дефинира и како формален, структуриран систем на мерење, оценување и вршење влијание врз карактеристиките, однесувањето и резултатите на поединецот, а кои се во врска со работата која ја извршува во организацијата.
- Евалуацијата на човечките ресурси се состои во утврдување мислење и активности што ги извршува еден вработен во организацијата во текот на определен период на време. Ова мислење мора да се потпира врз експлицитни критериуми и врз утврдени норми, на начин проценителот да може да оформи глобално и објективно мислење за перформансата на тој што го проценува[3].

Врз основа на горенаведените дефиниции, може да се каже дека оценувањето на перформансите на вработените е доста сложен процес на собирање и анализирање

[1] Fikreta B., (1999). Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, стр. 505.
[2] Biljana B., (2003). Menadžment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu, стр. 191.
[3] Sekiou, Blondin, Fabi Besseyre des Horts & Chevalier (2004). Geslion des ressources humaines, De Boeck Université

информации за секој поединец, кои треба да ги оценат неговите резултати, неговите лични карактеристики и неговото однесување, од аспект на остварување на организациските цели во определен временски период.

Сепак, оценувањето на перформансите претставува сложен процес во којшто треба да се соберат и анализираат сите информации собрани за еден вработен, каде треба да ги оценат неговите резултати, неговото однесување и неговите лични карактеристики за придонес и оставрување на целите на компанијата.

Според ова погоре, има две групи прашања за оценување на перформансите. Првата група поврзана е со постигнатиот степен на извршување на доделената работа од страна на непосредниот извршител на конкретното работно место:

- Какви се остварените резултати во споредба со планираните, односно очекуваните резултати?;
- Кои се внатрешните и надворешните фактори кои влијаат врз остварувањето резултати на конкретното работно место?;
- Кои се факторите од внатрешен или од надворешен карактер на кои може да влијае работникот врз конкретното работно место?;
- Кои мерки и активности можат да се преземат за да се постигне поголема ефикасност и подобар квалитет во извршувањето на поставените задачи?.

Втората група прашања поврзана е со степенот на усогласеност што постои помеѓу професионалните знаења, способности и вештини на поединецот, од една страна, и барањата на работата, од друга страна:

- Какви професионални знаења, способности и вештини поседува поединецот и колку тој ги користи и ги открива при извршување на работата?;
- Што треба да направи организацијата, непосредниот раководител и поединецот за целосно да се искористат способностите на поединецот кој ја извршува работата на одредено работно место?;
- Дали поединецот располага со потенцијални можности за развој и што треба да направи организацијата, непосредниот раководител и тој самиот за остварување на тој развој?

Исто така, во секоја организација треба да се води сметка и отворено да се зборува за човечките ресурси, за квалитетот на нивната работа, за нивното оптимално искористување и за остварените резултати.

3. Поимно определување на перформансите во организациите

Оценувањето на перформансите на вработените во организациите претставува сложен процес, преку кој може да се оценува придонесот на вработените во нивното остварување на организациските цели во дефиниран временски интервал[4].

Значи, оценувањето на перформансите на вработените може да биде дефинирано и како одреден формален структуриран систем за мерење, оценка и вршење на влијание на карактеристиките, однесувањето и резултатите на поединецот, а кои се во врска со работата која што ја извршуваат вработените во дадената организација. Кога се зборува за перорманса или за некое одредено остварување, или учинок, би можело да биде некој мерлив резултат, кој што е остварен, односно реализиран, без разлика дали се работи за однесување или за лични карактеристики кои се неопходни за извршување на одредените активноти, за време на одреден временски интервал. Од големо значење е предмет на оценување да бидат соодветните, односно релевантните димензии на работа.

4. Потребата од оценување на перформанси

Оценувањето на перформансите на работниците е средство за постигнување:

- валидација и рафинираност на активностите што се спроведуваат на фармата (како што се, на пример, процесот на селекција на работници, периодот на обука на нови работници); и
- обезбедување повратна реакција за работниците што се заинтересирани за подобрување на своите перформанси на работното место.

[4] Lawer, J. J., Anderson, W. R., Buckles, R. J., 1995, Human Resource Management and Organizational Effectiveness, Blackwell publishers

5. Валидација и рафинираност на организациските активности

Процесот на селекција на работниците и периодот на обука на новите работници во рамките на фармата и речиси секоја друга културна активност или активност преземена од страна на раководството - како на пример воведување нов метод или нова програма за стимулација на работниците - може делумно да се оцени врз основа на добиените податоци во врска со перформансите на работникот. Оценувањето на перформансите на работникот може да овозможи појава на идеи за рафинирање на веќе утврдените практики или воведување нови во рамките на организација. На пример, добиените податоци од спроведеното оценување на перформансите на работниците може да ни укажат на тоа дека одреден раководител во рамките на одредена организација бил виновен за појава на голем број лични конфликти со други работници и со другите раководители исто така.

Можностите во рамките на еден ваков случај се следните[5]:

- посветување поголемо внимание на способноста за градење меѓучовечки односи при процесот на селекција на нови раководители;
- охрабрување на моменталните раководители да посетуваат часови за раководење и справување со конфликтни ситуации во рамките на работничките универзитети; или
- обезбедување интимно советување лице-во-лице на раководителот.

Добиените податоци од спроведеното оценување на работата на работниците исто така може да им помогнат на организациите на фарми[6]:

- да планираат за долготраен персонал и развој на работниците на работното место;
- да им ја покачуваат платата на работниците и да даваат други награди за трудољубивите работници;
- да воведат сесија за советување на работниците; или

[5] Schlei, B. L„ and Grossman, P. (1983).Employment Discrimination Law (p. 531). Bureau of National Affairs.
[6] Landy, D., and Sigall, H. (1974). Beauty Is Talent: Task Evaluation as a Function of the Performer's Physical Attractiveness, Journal of Personality and Social Psychology (29: 299-304). In Brown, Roger (1986). Social Psychology: TheSecond Edition (p. 393-394). New York: The Free Press.

- да воведат постапки за дисциплина или отпуштање на работниците.

Заради валидација, полесно е да се проценат податоците од спроведеното оценување на перформансите на работниците кога се работи за поголем број работници. Корисните податоци добиени од спроведеното оценување на перформансите на работниците може да се добијат и кога се работи за поединечно оценување, но така може да се работи со години за да се постигнат значителни резултати.

6. Потребата на работниците за повратни информации

Иако е јасно дека сите работници имаат различна желба за напредување на работното место, знаеме дека работниците секогаш сакаат да знаат дали добро си ја вршат работата.[7] На луѓето им требаат позитивна повратна реакција и валидација на една редовна основа. Штом ќе се избере работник со завршувањето на процесот на селекција, само неколку одлуки донесени од страна на раководството може да имаат позитивен ефект врз перформансите на работниците. Тука се работи за депозити на добра волја, без кои не може да се направат отповикувања. Ова не значи дека треба да се фокусирате само на областите што бараат подобрување. Доколку им ги презентирате информациите на конструктивен начин, работниците ќе ви бидат благодарни за тие информации, со чија помош ќе можат да го намалат бројот на своите недостатоци во работењето. Таквата конструктивна реакција може да се случи само доколку тоа се овозможи „во рамките на контекстот на слушање на и грижа за работникот. Општо земено, раководителите што упорно сакаат да ги бараат позитивните страни на работниците - и тоа го прават на искрен, неманипулативен начин - полесно ќе можат да снабдуваат конструктивни повратни информации за работниците и полесно ќе можат да нудат сугестии во однос на тоа како треба да се заврши одредена работа. Исто така, во рамките на пристапот на оценување на перформансите на работниците за кои претходно се преговарало, анализата на работата на работникот не паѓа само на грбот на раководителот туку бара интроспекција и од страна на личноста што е цел на оценувањето.

[7] Kubo, H. (1990, February 14-16). Improving Employee Communications. Pacific North West Orchard Business Shortcourse. Washington State University and Oregon State University

Повратните информации за работниците може да бидат квалитативни или квантитативни. Квалитативните коментари се описни, како на пример кога му кажувате на работникот дека ја цените неговата навремена и квалитетна работа. Од друга страна, пак, квантитативните повратни информации за работниците се базираат врз основа на нумерички бројки. Според одредени истражувачи, давањето повратни информации на работниците во однос на нивната работа и во однос на нивниот напредок на работното место е корисен пристап во случаи кога работниците сакаат да напредуваат.

7. Димензии на работа кои што можат да бидат предмет на оценувањето

Постојат неколку димензии на работа, кои што можат да бидат предмет на оценувањето. Вообичаено, според практичните искуства, се употребуваат само шест основни димензии на работа: Тие основни димензии на работа се: квалитет, квантитет, почитување на временските рокови, трошкочната ефикасност, потребата за надзор на инструктажата, интерперсоналното влијание и креативниот и инвентивниот придонес. Во продолжение, ќе бидат дадени седум димензии на работа кои што можат да бидат предмет на оценувањето. Тие се следните:[8]

- Квалитет - Степен во кој што процесот или резултатите од одредените активности се приближува кон перфекција, односно идеалниот начин на извршување на одредена активност;
- Квантитет - Произведена или продадена количина, изразена било во парична вредност, било во бројот на единици или бројот на завршените циклуси на активноста;
- Почитување на временските рокови - Дали некоја активност е завршена на време или во најраниот посакуван рок, со заклучокот на координација со другите активности и со максимизирање на времето кое е потребно за други активности;
- Ефикасноста на трошоците - Степенот во кој што користењето на организационите ресурси е минимизирано за остварување на максимални резултати или за намалување на загубата;

[8] Bernardin, J. H., Rusell, J. E., 1998, Human Resource Management Art Experiental Approach, Irwin McGraw-Hill

- Потреба за надзор и инструкции - Степенот во кој што еден вработен може самостојно да ја извршува својата работа, без совети од страна на непосредниот раководител така и без неговата интервенција за да се спречат евентуалните грешки, односно недостатоци;
- Интерперсонално влијание - Степен во кој што вработените го промовираат чувството на самозадоволство, добра волја, соработка со колегите и раководителите; и
- Креативен и инвентивен придонес - Степен во кој што вработените го промовираат чувството за инвентивност, креативност, и иновативност и придонесуваат за конкурентна техничкотехнолошка предност во организацијата. Како заклучок, кој може да се изведе е дека преку почитувањето на овие димензии на работа кои можат да бидат предмет на оценувањето, може да се реализира соодветно и реално оценување на работниците во дадена организација.

8. Циклус на оценување

Важна компонента на системот за оценување на перформансите е и одлуката со која се специфицира временскиот период на оценување:

* должината на траење на еден циклус и
* одредување на почетокот и крајот на еден циклус на оценување

Како вообичаена практика во поголем број на организации е оценувањето на индивидуалните остварувања да се врши еднаш годишно. Ваквата должина на циклусот на оценување има свои предности, но и недостатоци. Некои автори истакуваат дека таа динамика не мора да се поклопи со временскиот цилус на поедините услови, заради што многу димензии кои се оценуваат можат да бидат замаглени: кај извршните работи, ниско поставени во организационата хиерархија, временскиот циклус на траење на работата може да биде краток, но затоа исклучително е тешко да се согледаат резултатите на работа од топ менаџментот во краток временски период.

Погрешно е да се пристапи кон оценување на перформансите пред да е можно тие да се измерат. Во ситуациите кога поединците не работата доволно долго на едно работно место да би можеле да се оценат нивните перформанси врз основа на расположивите показатели, со предвременото оценување тие се стимулираат на краткорочни резултати. Од друга страна, доколку долго се чека на формалното оценување, оценките можат да бидат погрешни, при што може да се смета со значително губење на мотивациониот потенцијал на системот за наградување.

Меѓутоа, за една организација е сосема невозможно или проблематично, од практични причини, да го усвојат системот на оценување во кој што оценувањето се врши за различни периоди за различни работи. Еден од можните компромиси помеѓу барањата оценувањето на сите вработени да се врши еднаш тодишно и барањата циклусот на оценување временски да одговара со работниот циклус на работното место е оценувањто на вработените да се врши еднаш годишно, освен за извршителите и нововработените кои би требало да се оценуваат почесто.

Во текот на изборот на циклусот на оценување треба да се направат разлики помеѓу оценувањето кое се користи со цел за наградување на вработените и оценувања кои што се користат со цел за развојот во кариерата. Развојот на кариерата на поедини работни места бара индивидуално ускладување на барањата на кариерата и зачестеноста на оценувањата.

Во поглед на дефинирање на времето на почетокот и завршетокот на циклусот на оценување во литературата и во пракса, се наоѓа на два основни модела:

- модел на оценување во кој што почетокот и крајот на циклусот се врзуваат за времето со отпочнување на вработувањето во конкретната организација, па оценувањето внатре во едно претпријатие се врши континуирано во текот на годината;
- моделот на оценување во кој сите вработени се оценуваат во исто време, обично кон крајот на календарската година.

Изборот на моделите на оценување ќе зависи од самиот организациски субјект, што би значело, дека во тој поглед ќе можаат и самите модели помеѓу себе да се комбинираат.

9. Идентификација на перформансите на вработените, мерење на перформансите и нивно оценување

9.1 Дефинирање на перформансите

Секоја организација ги извршува своите задачи со помош на ресурси како што се: луѓето, машините, материјалите и парите. Освен човечките, другите ресурси не се жива материја. Човечките ресурси се живи суштества и создаваат ресурси. Луѓето ги користат другите ресурси и создаваат излезни резултати во вид на производи и услуги. Доколку човечките ресурси не се способни, тогаш другите ресурси се некорисни и не можат да произведат ништо. Надвор од сите овие фактори на производството, човечките ресурси имаат највисок приоритет и се многу значаен фактор на производството и играат главна улога на подрачјето на продуктивноста и квалитетот. Луѓето во претпријатијата се состојат од голем прој поединци со различна возраст, пол, социо-религиозни групи и различно ниво на образование и знаење. Луѓето на работа, покрај тоа што покажуваат слично однесување и приврзаност кон претпријатието, тие, исто така покажуваат и значителни различности. Перформансите се функција во претпријатието која се остварува со заедничко дејство на три фактори како што се: способноста да се работи и извршува некоја задача, мотивацијата или желбата да се работи работата и можноста, односно пристапноста определено лице да може да ја работи определената задача.

Перформансите на вработените се поврзани со извршувањето на работните задачи и се искажуваат како очекување на кој начин вработениот ќе ги извршува тие задачи. Перформансите на вработените се дефинираат како прашање дали вработените ги извршуваат нивните работни обврски и одговорности добро. Перформансите се клучен фактор за успехот на претпријатието.

Перформансите претставуваат однесување. Тие се нешто што е направено од вработените. Овој концепт прави разлика меѓу перформансите и излезните резултати (outcomes). Излезните резултати се резултат на индивидуалните перформанси, но тие се резултат и на други влијанија. Со други зборови речено, има повеќе фактори кои ги

определуваат излезните резултати, отколку само однесувањето и активностите на поединците. Аспектите на однесувањето на вработените се однесуваат на тоа што поединците прават во работната состојба. Тоа се состои од однесување во работењето со опремата, продажбата, обучувањето. Работните перформанси претставуваат мултидимензионална конструкција, која се состои од повеќе од еден вид на однесување. Како фактори на работните перформанси можат да се истакнат.[9]

Специфично однесување кон задачите - опфаќа однесување кое еден поединец го презема како дел од работата. Тоа се основните самостојни задачи кои ги диференцираат работите една од друга;

- Неспецифично однесување кон задачите - однесување кое бара од поединците да преземаат активности за работа, кои не се разликуваат од определена друга работа;
- Задачи на пишувани и говорни комуникации - преземање на формални и неформални говорни и пишувани презентации пред различни аудиториуми во многу различни работи кај работната сила;
- Индивидуалните перформанси можат, исто така, да се оценуваат како напор кој се презема во секојдневното работење или во работењето во определени околности. Тоа се искажува како ниво на кое вработените се вложуваат себеси во работните задачи;
- Перформансите можат да го опфатат и подрачјето на личната - персоналната дисциплина - вработените да ги почитуваат пропишаните правила за однесување на работното место;
- Перформансите го опфаќаат и нивото на помош кое еден вработен го дава на група вработени или на други колеги - помош која се дава за да се остварат групните цели. Работните перформанси опфаќаат однесувања на поединците кон работата, комуницирање, вложување напор за да се оствари работењето.

Перформансите бараат да се почитуваат пропишаните правила за однесување на работното место и укажување помош на другите колеги кога им е потребна.

[9] Sonnentag, S., Frese, M.(2001). Performance Concepts and Performance Theory - Chapter 1.

9.2 Видови на перформанси

Предизвик за секое претпријатие денес е навремено да испорачува квалитетни производи и услуги и да биде во состојба да одговори на променливата побарувачка на купувачите. Стандардизацијата и специјализацијата се основни карактеристики на традиционалното работење на организациите, работата е поделена на разни сегменти, од подговка до поддршка, во кои вработените се специјализираат со цел да ја максимизираат продуктивноста. Специјализацијата, контролата и рутината се погодни кога има постојана побарувачка за стандардни производи кои се бараат. Високото ниво на перформанси се насочува кон зголемување на влијанието врз луѓето во бизнисот, како и врз процесите, методите, физичката околина и технологијата, како и средствата кои ја засилуваат нивната работа. Во едно претпријатие перформансите можат да се јават како индивидуални и како групни. Индивидуалните перформанси се однесуваат на работните задачи што ги извршува секој поедниец, на посебните работни места, а групните или тимските перформанси, се однесуваат на работните задачи што ги извршува група на вработени коишто чинат еден тим.

9.2.1 Индивидуални перформанси

Перформансите на индивидуално ниво значат создавање на производи и услуги или аутпути на претпријатието и работа со процесите кои еден вработен може да ги води сам. Луѓето располагаат со знаење, кое е неопходно за извршување на работните активности, тие поседуваат иновациски квалитети, интелектуални, биолошки и физиолошки потенцијали, без кои не може да се одвива деловниот процес. Секое претпријатие се стреми да создаде култура за високо ниво на извршување на работните задачи од страна на вработените како поединци, преку подобрување на работата со вештини и компетенции со кои се задоволуваат барањата на работа и да избере, развива, процени и да управува со вработените, во согласност со меѓународните стандарди и со принципот на еднакви можности. Индивидуалните перформанси се основен концепт во работењето и психологијата на една организација. Организациите имаат потреба да располагаат со

поединци со високо ниво на перформанси, со цел да ги остварат нивните цели, да испорачуваат производи и услуги, да се високо специјализирани и да остварат конкурентски предности. Перформансите се исто така значајни и за поединците. Остварувањето на задачите и работењето на високо ниво може да обезбеди задоволство со чувство на умешност и гордост. Сигурноста е една од основите на перформансите. Сигурноста се состои од обемот на работа што еден поединец или некој друг може да го даде во тоа што го работи и што се очекува од него. На пример, сигурен вработен е оној кој доаѓа на работа на време и е подготвен да ја заврши работата во определеното време. Сигурен работник е оној кој го работи тоа што вели дека ќе го направи. Сигурноста во одделните вработени има силно влијание врз секој поединечен вработен, како и на тие кои работат со него.[10]

Клучно прашање за индивидуалните перформанси на вработените е развивањето на способностите на секој вработен. Способностите на вработениот се однесуваат на нивото на неговото знаење за извршување на определената работа, да дава и да прима информации, да биде флексибилен и подвижен, еластичен, да биде соработлив и праведлив.

Високото ниво на перформансите на поединците ги носи следниве предности за претпријатието:[11]

- Се зголемува индивидуалната продуктивност на трудот;
- Вработениот има чувство на задоволство од работата;
- Психолошките проблеми на вработените се на многу ниско ниво;
- Вклученоста на вработените во нивната работа се зголемува;
- Се зголемува чувството на приврзаност и лојалност меѓу вработените;
- Вработените добиваат повисоки плати и даваат поттик за работа;
- Се зголемува квалитетот и квантитетот на целокупното производство;
- Се зголемува уделот на пазарот;
- Се зголемува профитот на претпријатието, а тоа го води претпријатието кон прогрес;

[10] Amanda, L. (2016). What Form ofReliability Affects Employee Performance
[11] Shodhganga. (2013). Chapter 3: Literature Review: Performance/Employees Productivity Management

- Има добра состојба во претпријатието.

Поединците кои имаат високо ниво на перформанси, остваруваат високо ниво на продуктивност, имаат чувство на задоволство, психолошки не се оптоварени и се целосно вклучени во работата. Вработените се чувствуваат меѓусебно поврзани, добиваат повисоки плати и го зголемуваат квалитетот на целокупното производство, се зголемува продажбата на пазарот, а со тоа и профитот.

9.2.2 Групни перформанси

Тимот претставува збир на поединци кои се меѓусебно зависни во извршувањето на задачите и имаат заедничка одговорност за излезните резултати на претпријатието. Тимот им овозможува на вработените да соработуваат, да ги зајакнат индивидуалните способности и да обезбедат конструктивни повратни информации, без никаков конфликт меѓу поединците. Тимската работа е значаен фактор за успешно функционирање на организацијата.

Многу од работите во организациите се комплексни, како резултат на напредната технологија и поради тоа тимската работа е основна во многу од организациите. Членовите на тимот ги зајакнуваат нивните способности, знаења и способности додека работат како тим. Тимската работа е стратегија која има потенцијал да ги унапреди перформансите на поединците и на организацијата. Организациите со тимови ги привлекувааат најдобрите работници да работат и да останат во организацијата. Организацијата со тимска работа создава високо ниво на перформанси, таа е флексибилна, ефикасна и што е најважно - профитабилна. Профитабилноста е клучен фактор кој овозможува на организацијата да продолжи успешно да се натпреварува и да стекне конкурентски предности и на светскиот пазар[12].

Тимската работа во организациите е значајна за зголемување на ефикасноста на работните места преку искористување на нивните максимални перформанси и додавање

[12] Sheikh Raheel Manzoor, S. R., Hafiz U., Hussain, M., Ahmad, Z. M. (2011). Effect of Teamwork on Employee Performance. International Journal of Learning & Development (Vol. 1, pp, 110-126). Kohat: KPK- Pakistan.

на инвентивна и продуктивна работна атмосфера. За секој тим една од најважните работи е соработката. Членовите на тимот се грижат за своето искуство и знаење и тоа им помага да креираат и ефективно да го завршат производството, со произведување на висококвалитетни производи. За да работи ефективно, тимот мора да биде во состојба да комуницира и да споделува идеи, да има чувство на почит кон секој член на тимот. Тимот е ефикасен кога секој член на тимот си ги знае своите надлежности и одговорности, внатре во тимот, и ако ги извршува на најефикасен начин.[13]

Кога се работи во тим, се работи за остварување на повеќе цели, целиот процес на работа станува поефикасен, се појавуваат инспирации и се развиваат нови идеи, се учи од искуството, се унапредува начинот на комуницирање, се остварува успех.

9.3 Придонесот на перформансите во организацијата

Целта на работењето на секое претпријатие е да оствари профит. Успехот на претпријатието во најголема мера зависи од перформансите на вработените. Насочеността на производите и услугите кон пазарот и перформансите на вработените се во тесна меѓузависност. Кога вработените произведуваат производи со врвен квалитет, тие ги остваруваат очекувањата од работењето. Познавањето на производите од купувачите може да се постигне ако купувачите ги добиваат посакуваните вредности од вработените и од организацијата во целина. Вработените кои располагаат со способности за надворешно комуницирање и градење на односи со купувачите, тогаш организацијата може да ги развива своите активности врз основа на изградени односи и преку задоволување на потребите на купувачите. Перформансите на вработените имаат силен придонес во развивањето на иновативни и високо квалитетни производи. Дизајнот, креативноста, квалитетот и маркетингот на производите на претпријатието се основна компонента на перформансите на вработените во овие подрачја, за да се оствари успех во работењето на организацијата. Купувачите кои ги купуваат производите, од организацијата очекуваат квалитетен производ кој ќе ги задоволи нивните потреби. Штом еднаш купувачите се уверат дека организацијата им обезбедува производ кој им е потребен, тогаш тие ќе ги повторуваат купувањата. Како значаен аспект на придонесот на перформансите на

[13] Root, G. N. (2016). Elements of Teamwork in the Workplace.

вработените за остварувањето на успех во работењето на организацијата е давањето признание на вработените за нивната работа. Треба повратно да бидат информирани, мотивирани, а тоа значи обезбедување на високо ниво на перформанси. Ефективното и навременото повратно информирање на вработените е значајно за одржувањето на високо ниво на перформанси на вработените. Вработените сакаат да знаат дали тоа што го работат го направиле добро, што треба да направат да работат уште подобро и дали се остварени целите на организацијата.

9.4 Мерење на перформансите на вработените

Мерењето на перформансите е процес на собирање, анализирање и презентирање на информации во врска со перформансите на поединците, групите, организациите или системите. Тоа може да опфати процеси или стратегии на проучување во рамките на организациите или процеси на проучување на производството за да се види дали излезните резултати или аутпути се на линија на која се сака да бидат или се сака да се остварат. Мерењето на перформансите е процес на квантифицирање на ефикасноста и ефективноста на остварените акции.[14]

Мерењето на перформансите зборува квантитативно за нешто значајно во врска со производите, услугите и процесите кои ги произведуваат производите и услугите. Тоа е начин што помага да се осознае, сфати, менаџира и унапреди тоа, како и што организацијата работи.

Всушност, преку мерењето на перформансите се овозможува да се дознае[15]:

- колку добро работи организацијата,
- дали организацијата ги остварува своите цели,
- дали се задоволни нејзините купувачи,
- дали процесите се под статистичка контрола,
- дали и каде се неопходни подобрувања

[14] Upadhaya, B., Munir, R., & Blount, Y. (2014). Association between Performance Measurement Systems and Organisational Effectiveness. International Journal of Operations & Production Management (Vol. 34, pp, 2-2). Emerald Publishing Group: Ljubljana

[15] OAK Ridge Institute for science and education. (1995). Performance Measurement Process

Мерењето на перформансите им обезбедува информации на организациите, за да донесат соодветни одлуки за работењето. Мерењето на перформансите се состои од броеви и единици за мерење. Броевите даваат големини - *колку*, а единиците број на значења - *што*. Мерењето на перформансите секогаш е во врска со оставарувањето на целите и задачите. Мерењето на перформансите може да биде претставено со едноставни димензионални единици, како што се, на пример: часови, метри, долари, број на извештаи, број на грешки и слично. Мерењето на перформансите може да ги покаже разликите во процесите или отстапувањата од спецификациите и стандардите.

Најголем број од перформансите можат да се групираат во следниве шест општи категории, меѓутоа организациите можат да развијат и сопствени, во зависност од нивната цел. Тие шест категории се:[16]

- Ефективност - карактеристики на процесите - степен на задоволување на барањата на производството на производите и услугите - Дали се работат вистинските работи?
- Ефикасност - карактеристики на процесите - степен во кој процесите на производство ги произведуваат производите и услугите со најниски трошоци на ресурсите - Дали се работат работите на вистински начин?
- Квалитет - степен на кој производите и услугите ги задоволуваат барањата на купувачите и нивните очекувања;
- Навременост - мерење дали работните операции се извршени коректно и навреме;
- Продуктивност - додадена вредност од процесите поделени на вредност на работната рака и вредност на потрошениот капитал;
- Безбедност - мерење на целокупната здравствена состојба во организацијата и нејзината работна околина

Зошто има потреба да се мерат перформансите на вработените? Мерењето на перформансите е потребно за да може да се воспостави систем на контрола. Ако не можат да се мерат активностите, не можат истите да се контролираат. Ако не можат да се контролираат активностите, тогаш тие не можат да се менаџираат. Без сигурно мерење на перформансите, не можат да се донесат соодветни одлуки.

[16] OAK Ridge Institute for science and education. (1995). Performance Measurement Process.

Мерењето на перформансите може да се користи за[17]:

- Контрола - мерењето на перформансите помага да се намалат отстапувањата;
- Самооценување – мерењето помага на организацијата да оцени колку добро се остваруваат процесите, вклучувајќи ги и направените унапредувања;
- Континуирано унапредување - мерењето на перформансите се користи за да се откријат недостатоците во изворите, трендовите во процесите, да се превенираат дефектите и да се оцени ефективноста и ефикасноста на процесите, како и можностите за унапредување;
- Оцена на менаџментот - без мерење на перформансите нема начин да се биде сигурен дали се остваруваат целите за зголемување на вредноста и дали организацијата е ефикасна и ефективна. Основниот концепт на мерење на перформансите на вработените опфаќа:
  - Планирање на остварувањето на утврдените цели и стандарди;
  - Откривање на недостатоците од планското ниво и на работењето;
  - Враќање на извршувањето на работите на планираното ниво или остварување на ново ниво на извршување на работите.

Секој процес на мерење на перформансите на вработените бара да има три типа на мерење и тоа интерно мерење на перформансите, мерење на излезните резултати - квалитет на производите и услугите и мерење на задоволството.

Интерното мерење на перформансите на вработените овозможува да се дојде до пристап на основните перформанси на самите процеси.

Мерењето на излезните резултати овозможува да се дојде до пристап до квалитетот на полупроизводите или финалните производи (аутпути).

Интерното и мерењето на излезните резултати заедно можат да бидат спроведени без вклучување на купувачите.

Мерењето на задоволството на купувачите претставува директна проценка на гледањето на купувачите на процесите и може да се спроведе само со прашување на

[17] OAK Ridge Institute for science and education. (1995). Performance Measurement Process

самите купувачи. Мерењето на перформансите е нумеричко опишување на работењето на организациите и на резултатите од работата.

Мерењето на перформансите на вработените се потпира на податоци и кажува дали организацијата или активностите во организацијата ги остваруваат нејзините цели и дали е направен напредок кон остварувањето на политиката или целите на организацијата. Во техничка смисла, мерењето на перформансите на вработените е количествено изразување на износ, трошоци или резултати од активности кои покажуваат: „Колку?“, „Колку добро?“ и „На кое ниво?“ се обезбедени производите и услугите за потребите на купувачите за време на определен период.

Количественото изразување значи опис кој може повеќе пати од еднаш да се пресмета или да се мери со броеви.

Активностите значат работа, бизнис процеси и функции, а резултатите се тоа што организацијата работи со цел да ги задоволи потребите на своите купувачи.

9.4.1 Циклус на мерење на перформансите на вработените

Циклусот за мерење на перформансите на вработените опфаќа четири фази на активности и тоа[18]:

- Мерење;
- Извештај;
- Сознанија;
- Унапредување

Циклусот на мерење на перформансите на вработените почнува и завршува со активностите и операциите на организацијата и постојано се движи кон остварување на наведените фази.

[18] Wolk, A., Dholakia, A., Kreitz, K. (2009). Building a Performance Measurement System. Root Cause, Cambridge.

Мерење - системот на мерење на оперативните перформанси користи индикатори, параметри кои се регуларно водени за да се оценат активностите и поддржувачките операции.

Извештај - составување на податоци за мерењето на перформансите во формат кој е лесен за анализирање.

Организациите можат да користат два вида на средства за подготвување на извешта и тоа:

- Преглед на одбрани индикатори за да се обезбедат периодични показатели за целокупниот напредок на организацијата, за споредба на остварените резултати со идните цели. Системот за мерење на перформансите треба да опфати менаџерски преглед кој ќе му овозможи на менаџерскиот тим на организацијата да ги води сите организациски перформанси, потоа преглед на програмско ниво за да се водат индивидуалните програми или интерните подрачја, како што е на пример: маркетингот или човечките ресурси. Сето ова се прави на подетално ниво.
- Известувачка картица, којашто содржи делови од интерните прегледи и го олеснува разменувањето на податоците со надворешните фактори, како што се: инвеститорите или другите поддржувачи на организацијата.

Сознанија - со користење на подготвените извештаи, менаџментот на организацијата и другите клучни учесници во работата на организацијата ги контролираат и интерпретираат податоците за перформансите за да донесат соодветни одлуки и да ги идентификуваат можностите за унапредување и да ги насочат корекциите ако има отстапувања во перформансите.



Слика 1. Мерење на ефикасноста на животниот циклус

Figure 1. Performance measurement lifecycle

(извор: Eckhart-Queenan, J., Forti, M. (2011). Measurement as Learning: What Nonprofit CEOs, Board Members, and Philanthropists Need to Know to Keep Improving. Преземено на 10 март 2024)

Унапредување - организацијата ги спроведува одлуките за да ги унапреди своите активности и мерењето на перформансите почнува повторно од почеток. За да се обезбеди корисно мерење на перформансите, кое ќе води кон унапредување на перформансите, организациите мораат.

- Да одредат што ќе мерат и како ќе го вршат мерењето;
- Да ги идентификуваат и соберат податоците за спроведување на мерењето на перформансите;
- Да ги направат податоците расположливи на луѓето и системите кои ќе ги анализираат тие податоци;
- Да ги сумираат и обработат тие податоци, да подготват информации за перформансите;
- Да се комуницира со информациите меѓу луѓето кои ги користат за да се донесат соодветни одлуки;

- Да се интерпретираат информации со импликациите кои се јавуваат за остварувањето на бизнисот;
- Да се користат информациите за да се донесат одлуки какви активности да се преземат за да се унапредат перформансите.

Циклусот на мерење на перформансите се реализира со спроведување на седум основни постапки кои опфаќат[19]:

Постапка 1 - **Селектирање**: Избор и дефинирање на тоа што треба да се мери :

- одлучување кои специфични резултати треба да се мерат;
- определување на мерките кои ќе ги дадат најдобрите податоци за резултатите кои треба да се мерат;
- определување на мерките за специфицирање на оперативните детали за тоа како да се добијат резултатите од мерењето.

Постапка 2 - **Прибирање**: Прибирање на податоци кои имаат целосност:

- дефинирање на барањата за податоци за мерење на перформансите за кои треба да се поднесе извештај;
- обликување, унапредување и спроведување на процесот на прибирање на податоци за да се оптимализира расположливоста и целосноста на податоците.

Постапка 3 - **Собирање**: Каде и како да се соберат прибраните податоци, да се определи кон кои податоци да се пристапи, колку брзо може да се оствари пристапот до податоците:

- користење на референтен модел за да менаџирањето со податоците се направи трошковно и ефективно и да се овозможи меѓуфункционално користење;
- прочистување, интегрирање и подготовка на податоците за анализа.

Постапка 4 - **Анализирање**: Подготвување на информација од податоците. Анализата треба од необработените податоци да доведе до подготовка на информација која ќе даде одговор на поставените прашања. Активностите на анализата опфаќаат:

[19] Barr, S. (2016). Essentials Steps of the Performance Measurement Process

- избор на техники за анализа кои ќе овозможат да се подготви информација која ќе даде одговор за водечките бизнис прашања;
- примена на аналитички процедури за необработените податоци за перформансите

Постапка 5 - **Презентирање:** Ефективно комуницирање со информацијата. Да се презентира мерењето на перформансите на начин кој ќе обезбеди едноставни, соодветни, вистинити и визуелни одговори на поставените водечки бизнис прашања. Треба да се опфатат активности кои значат:

- составување на графикони кои ќе ја олеснат интерпретацијата и донесувањето на одлуки;
- подготвување и развивање на извештаи за перформансите за сопствениците и за тие чиишто перформанси се мерени.

Постапка 6 - **Интерпретирање**: Претварање на информацијата во извршување, односно донесување заклучок за тоа што навистина ќе треба да се работи:

- определување на насоки кои ќе ги покажат разликите во резултатите од перформансите кои се реални и кои се природни отстапувања;
- подготвување на нацрт заклучоци во врска со резултатите од перформансите за кои активности да се прземат ако е потребно.

Постапка 7 - **Примена**: Донесување одлука како искажаното да се претвори во акција, за да се обезбеди донесување на одлуки во врска со тоа што треба да се унапреди, колку многу да се унапреди и како да се направи унапредувањето. Тоа бара:

- определување на процес на донесување на одлуки со кои ќе се направи поефикасно користење на мерењето на перформансите;
- определување на причините кои водат до резултати на перформансите;
- определување цели на перформансите кои ќе овозможат одржливо унапредување;
- користење на мерките на перформансите за да се унапреди циклусот на планирање.



Слика 2. Циклус на мерење на перформансите
Figure 2. Cycle performance measurement
(Извор: The Australian Industry Group. (2016). Performance Management Cycle Stage 1 Performance Planning. Преземено на 28 февруари 2024)

Циклусот на мерење на перформансите се остварува низ повеќе фази, почнувајќи од планирањето кое опфаќа поставување на цели, давање согласност за мерење на перформансите и правење на планови за развој. Втората фаза на мерењето на перформансите го претставува следењето на извршувањето на работите, водење или менторство, како и обучување и развој на вработените. Третата фаза на мерењето на перформансите го дава прегледот на развојот на перформансите, односно евалуацијата и оценувањето и обновувањето на плановите за перформансите. Четвртата фаза се изразува како исплата на плати, награди, учење и развој на вработените и работа со таленти.

9.5 Стандарди на перформансите

Стандардите на перформансите претставуваат одобрени норми, барања или очекувања од страна на менаџментот, за да може да се оцени определено ниво на перформанси. Стандардите мора да бидат воспоставени за секој критичен елемент и да бидат вклучени во планот на перформансите на вработените. Стандардите на перформансите мора да бидат објективни, мерливи, реални и утврдени во пишана форма или на друг начин запишани. Стандардите треба да бидат напишани како специфични мерки кои ќе се користат за да се оценат перформансите. За да може да се развијат посебни мерки, најнапред треба да се определат општите мерки кои се значајни за секој елемент.[20]

Општите мерки се користат за да се мерат перформансите на вработените и го опфаќаат следново[21]:

- Насоченост кон квалитет - колку добро е извршена работата, колку тоа е направено на време или колку е ефективен готовиот - финалниот производ. Квалитетот се однесува на исправноста, изгледот, корисноста или ефективноста;
- Насоченост кон количество - колку работа е извршена или колку производи се произведени - можат да се искажат како процент на отстапување по единица работа, или како општ резултат кој треба да се оствари со работата;
- Временска насоченост - колку навреме, кога или на кој датум се произведени производите. Како и другите стандарди, временски насочените стандарди треба да бидат реални во поглед на другите барања на перформансите и да се во согласност со потребите на организацијата;
- Трошковно ефективна насоченост - остварување на работата со што помалку трошоци. Овие стандарди се изразуваат како определено ниво на пари, луѓе, време. Трошковно ефективно насочените стандарди опфаќаат

[20] U.S. Office of personnel management. (2016). Performance Management: Performance Management Cycle
[21] U.S. Office of personnel management. (2016). Performance Management: Performance Management Cycle.

аспекти на перформансите, како што се: одржување или намалување на трошоците по единица, намалување на времето за производство по единица производ или услуга или намалување на загубите.

Специфичните стандарди се воспоставуваат откако ќе бидат воспоставени општите. За да се развијат специфичните мерки за секој елемент мора да се определи како ќе се мери квалитетот, количеството, навременоста и трошковната ефикасност. Ако мерењето треба да се прави со бројки, треба да се утврдат тие бројки. Штом се воспостават специфичните мерки, тогаш следи и пишувањето на стандардите. Тоа се всушност специфични описи кои кажуваат како треба да се мерат и оценуваат перформансите.

9.6 Активности кои влијаат врз мерењето на перформансите

Извршувањето на задачите секогаш е под влијание и зависи од повеќе фактори, но како најзначајни се: околината, способностите и мотивацијата. За да се обезбеди максимално извршување на задачите, вработените не треба да имаат само некои неопходни способности и вештини, туку тие треба да бидат и мотивирани.

Мотивацијата доаѓа од внатре. Лошата околина влијае врз поединците и тимовите да не се мотивирани, да не ја користат синергијата на своите способности и знаења.

Недостатокот на способности може да доведе до работа во подолг период, да доведе да се прават грешки, да не се остваруваат саканите резултати.

9.6.1 Мерење на перформансите со фокус на ефикасноста на менаџментот

Колку една организација ќе биде успешна, или нема да биде успешна, зависи од тоа колку нејзиниот менаџмент е ефикасен. Менаџерскиот тим на организацијата е одговорен за поттикнување на идниот развој и за вистинските насоки на движење на организацијата. Исто така, менаџментот на организацијата е одговорен за следење и контрола на остварувањето на бизнис активностите и за мерење на резултатите. Ефективноста на менаџментот е ниво на кое менаџментот ги остварува целите и задачите на организацијата. Оценката на ефективноста на менаџментот обезбедува формален начин за да се види

успехот или неуспехот и да им се помогне на луѓето да сфатат како и колку менаџмент практиката е прилагодена кон потребите на организацијата.

Менаџерите мора повеќе да работат, отколку да утврдуваат цели. Тие мора постојано да го следат и контролираат остварувањето на активностите на организацијата и да даваат насоки како тие да се извршуваат и кои корективни мерки да се преземат ако има отстапување при работењето.

Менаџерите треба да развијат стратегии, да обезбедат средства, да ги оценат подрачјата на работата кои треба да се унапредат и да ги определат потенцијалните подрачја на соработка.

Мерењето на перформансите во насока на ефективноста на менаџерите се состои од четири клучни аспекти[22]:

- Исполнување на менаџерските обврски;
- Поттикнувањето на тимската работа;
- Давањето работи на тимовите;
- Делегирањето работи на тимовите.

Мерењето на ефективноста на менаџмент тимот може да се изврши со користење на податоците за финансиското работење на организацијата и со користење на повратните информации за менаџментот од купувачите и вработените. Ваквото мерење на ефективноста на менаџментот може да биде непрецизно, но општо гледано претставува корисен елемент за следење на менаџерите еден со друг. Ефикасноста на менаџерите зависи од самиот менаџер, колку тој е способен, колкаво знаење има, каков е неговиот пристап кон работата и вработените, со колкаво искуство располага. Ефективноста на менаџментот може да зависи од тоа какви луѓе работат и од карактерот на самата организација.

[22] Mihalicz, D. (2012). 4 Dimensions for Measuring Manager Effectiveness

9.6.2 Мерење на перформансите со фокус на целокупната евалуација на постигнатите резултати

Мерењето на перформансите на организацијата во фокусот на постигнатите резултати е систематски процес на обезбедување на вредни информации во врска со работењето на организацијата и за факторите кои влијаат врз тоа работење. Организациите постојано настојуваат да се прилагодуваат, да преживеат, да работат и да влијаат. Но, треба да се истакне дека секогаш не се успешни. За да можат да оценат што треба да променат за да ги унапредат своите способности за работа, организациите треба да прават оценување на своето целокупно работење и постигнати резултати. Ова, всушност, е средство за воспспоставување дијагноза на успешноста во работењето, за идентификување на факторите кои влијаат на остварувањето на резултатите и за состојбата со конкуренцијата.

Резултатите од оценувањето на успешноста на работењето на организацијата можат да влијаат на тоа како организацијата во иднина ќе ги гради капацитетите, како ќе ја вреднува работата, како ќе соработува со партнерите и какви стратегии ќе развива за во иднина. За да можат да се користат остварените резултати за вакви цели, тие треба да бидат планирани. Организацијата која ги користи оценките од мерењето на резултатите од нејзиното работење може да ги открие подрачјата на нејзините посилни страни и какви се можностите за да се развива во наредниот период.

Оценувањето на резултатите на организацијата значи мерење, споредување и анализирање на соодветноста на остварените резултати со поставените цели, проекти, програми или планови. Тоа се прави со цел да се утврди дали поставените цели се остварени, дали организацијата се прилагодила на новата околина, дали направила технолошки промени, каде треба да се прават модификации и кои од предностите да се користат.

9.6.3 Мерење на перформансите како следење на перформансите или извршување ревизија

Следењето на перформансите е метод за објективно оценување на успехот на поединците и придонесот во остварувањето на определените задачи. Тоа значи споредбено мерење на перформансите на поединците со практичните очекувања или листа на спецификации означени во описот на работното место. Ревизијата на перформансите му овозможува на секого да знае каде застанал. Ревизијата е добра можност за вработените да слушнат структурирани коментари од поискусни колеги, да осознаат што е тоа што добро го работат, или да добијат насоки како да го унапредат работењето. Формалната ревизија во договорено време, на пример, за една година, овозможува работниците да имаат јасна насока кон целта за да можат да ги постигнат стандардите во перформансите кои се очекуваат и да се види кои се постигнатите резултати. Нивото на формалноста на ревизијата на перформансите зависи од видот на работното место.

Следењето на перформансите или извршувањето на ревизија се води на годишна основа со цел да се обезбедат повратни информации (feedback) за перформансите на вработените и да се разговара за годишните цели. На вработените треба да им се даде време да се подготват за ревизија, да се споредат со добри перформанси, да ги подобрат своите перформанси и да заработат повисока плата. Треба да се обезбеди вработените да знаат дека работат добро и да се разговара со нив како да го одржат континуитетот на добрата работа и да ги подобрат своите вештини. На тие што не работат добро, треба да им се укаже и да им се даде време да се подобрат. Следењето на перформансите на вработените треба да биде значаен дел од менаџирањето на претпријатието и водењето на бизнисот.

Следењето на перформансите на вработените ги дава следниве предности:[23]

- Ги тера менаџерите пообјективно да гледаат на способностите на вработените;
- Им овозможува на вработените да станат подобри работници, е засилуваат добрите перформанси;

[23] Financial Wisdom, Online Resource Library. (2016). Evaluating Your Employees

- Повратните информации се корисни за определување на идните правци на развојот на претпријатието;
- Може да влијае на зголемување на заработувачката на вработените.

Со следењето на перформансите се стекнуваат предности, коишто се огледаат во тоа што менаџерите пообјективно ги гледаат перформансите на вработените, вработените стануваат подобри работници, се разменуваат информации и се определуваат идните правци на развој на претпријатието, а се зголемуваат и заработувачките на вработените.

9.7 Начини за мерење на перформансите на работниците

Мерењето на перформансите на вработените се води со единствена цел да се воспостави единствен и систематски начин на оценување на перформансите, да се обезбедат конструктивни повратни информации (feedback) и да им се овозможи на вработените континуирано да ги унапредуваат нивните перформанси. Основата на сите начини на мерење на перформансите на вработените е да се утврдат критериуми за мерење и да се развијат методи за следење и документирање на извршувањето на работите на вработените, да се определат подрачјата каде мерењето ќе се врши квантитативно и да се определи како со информациите ќе се комуницира со вработените за да ги унапредат своите перформанси.

9.8 Методи на оценување

Оценувањето на перформансите на вработените има две форми од кои едната е неформална (несистематска) и другата формална (систематска). Неформалното оценување на перформансите на вработените значи континуирано оценување на вработените од нивните надредени за време на работниот процес. Формалното оценување на вработените е формален организационен процес кој се води на систематска основа, со цел да овозможи споредба меѓу очекуваните индивидуални или групни и реалните или вистински остварени перформанси. Формалното оценување на вработените се состои од неколку фази и одбрани методи кои се однесуваат на подрачјето на оценувањето. Формалното

оценување на вработените е средство или начин на вреднување на работните перформанси на вработените. Намерата да се дојде до оптимален начин на оценување на перформансите на вработените води кон развивање на бројни методи. Методите на оценување на перформансите на вработените се разликуваат според опфатеноста на вработените, бараното време, трошоците и употребливоста. Методите на оценување на перформансите можат да се класифицираат како методи според подрачјето каде што се врши оценувањето и на временскиот простор кој го опфаќаат.

Методите на оценување се јавуваат како[24]:

- Методи насочени на минатото и целта им е мерење на минатите настани;
- Методи насочени кон сегашните сосотојби, односно, оценување на тековната состојба;
- Методи насочени кон идното предвидување;
- Традиционални и модерни методи за оценување;
- Објективни методи или ориентирани кон перформанси;
- Методи на пресудување;
- Методи на рангирање;
- Методи на споредување;
- Бихевиористички методи.

Традиционалните методи на оценување на перформансите покриваат оценување со споредување на двајца вработени или групи на вработени, рангирање и поднесување на извештаи, испитување со помош на прашалници, критични прашања и слично. Од друга страна, модерните методи се насочени кон иднината. Со овие методи се врши проценување на потенцијалите за професионален развој на вработените во наредниот период.

Методите на оценување на перформансите можат да бидат објективни, односно да се мерат покажаните резултати како што е остварениот производство, остварениот ниво

[24] Venclová, K., Šalková, A., Koláčková G. (2013). Identification of Employee Performance Appraisal - Methods in Agricultural Organizations. Journal of Competitiveness(Vol. 5, pp, 20-36). Prague: Czech Republic.

на продажба или тестирање на перформансите, како и субјективни методи, кои се засноваат на споредба и рангирање.

Менаџерите и сопствениците на претпријатијата можат да користат периодично оценување на перформансите, за да обезбедат повратни информации за вработените, да постават цели и да ги идентификуваат подрачјата каде што има потреба од унапредување. Годишните оценувања можат да се користат за покачување на платите и давање награди. Менаџерите, сопствениците, контролорите, можат да користат разни методи на оценување на вработените меѓу кои можат да се истакнат[25]:

- Метод на бодирање;
- Метод на критички прашања;
- Метод на менаџирање преку цели;
- Други методи.

Методот на бодирање им овозможува на сопствениците на претпријатијата да ги определат клучните подрачја кои ќе бидат предмет на оценување, како на пример, специфичните барања на работата, тимската работа, способностите за комуницирање, посветеноста и флексибилноста. Бодирањето може да се однесува на неопходните способности да се изврши работата и обврските кои произлегуваат од неа. Сопствениците на претпријатијата можат да имаат документација за секој вработен во претпријатието, во која ќе бидат опишани сите критични прашања или подрачја во кои работникот работи добро или лошо, или за потребата од унапредување на работењето. Овој метод бара од менаџерот или сопственикот на претпријатието да направи детална анализа на прашањата кои се критични или што треба да се унапредат.

Методот на менаџирање преку цели е метод со кој вработените и менаџерите создаваат листа од цели на кои вработениот треба да обрне внимание во времето на следење или ревизија. Целите треба да бидат специфични, мерливи, остварливи, реални и временски определени, за да можат да се остварат целите и задачите на претпријатието. Сопствениците на претпријатијата или менаџерите можат да го користат и методот 360

[25] Kelchner, L. (2016). Three Common Performance Evaluation Methods.

степени на оценување, за да обезбедат повратни информации од соработниците, купувачите или од други заинтересирани страни.

9.8.1 Директни и индиректни методи на оценувањето

Методите на оценување, кои уште се нарекуваат техники или инструменти, имаат и директен и индиректен пристап. Оценувањето на перформансите се врши со цел да се создадат можности за засилување на очекувањата на претпријатието што ги има во врска со работните обврски, квалитетот и продуктивноста. Комуницирањето со очекувањата им дава можност на вработените да ги задоволат барањата на работата и да заработат позитивна оценка. Менаџерите остваруваат подобри резултати кога вработените имаат јасна слика за тоа што очекува претпријатието од нивната работа. Оценувањето е шанса за менаџерите да седнат со вработените и да ги идентификуваат подрачјата во кои вработениот треба да направи подобрување и да ги унапреди своите перформанси и да работи подобро.

Директните методи на оценување на перформансите на вработените опфаќаат набљудување, испитување резултати од работата и испрашување или анкетирање. Индиректните методи се применуваат за да се добијат индиректни податоци, на пример, со дискусии на вработените што се оценуваат, разговори со други вработени, разгледување извештаи од вработените и слично.

9.8.2 Вградени методи за оценување

Без оглед на тоа какви производи или услуги се нудат, од значење е да се мери продуктивноста и тоа да се прави што е можно поточно. Мерењето на продуктивноста на вработените може да значи нешто повеќе отколку едноставното броење на производите или извршената продажба или извршени услуги. Многу вработени извршуваат повеќе задачи, од кои некои е полесно, а некои потешко да се измерат. Како инструменти можат да се користат веќе утврдените фактори кои влијаат на профитот, како што се: трошоците и стапките на раст.

9.8.3 Метод на 360 степени на оценување

Методот на 360 степени на оценување на перформансите на вработените е систем или процес со кој вработените добиваат доверливи, анонимни повратни информации од луѓето кои работат околу нив. Тие луѓе вообичаено се вработените, менаџерите, колегите, сопствениците, акционерите. Формите на повратни информации опфаќаат прашања кои треба да се мерат и да се рангираат и да се прашува за нив, а поретко да се обезбедат пишани коментари. Методот 360 степени на оценување на перформансите автоматски ги покажува резултатите и му овозможува на тој што ги прима информациите да развие план на реакции и на одговори во врска со сознанијата за неговите добри и слаби страни. Овој систем на мерење на перформансите го унапредува оценувањето на перформансите, овозможува да се засилат сопствените предности, ја зголемува одговорноста на вработените, мотивира, ја унапредува работата.



Слика 3. Метод на 360 степени оценување - примање на информации

Figure 3. Method 360 Evaluation - receiving information

(Извор: Chen, A., Glen, D., (2015). Effective Employee Performance Appraisal, Business communications. Преземено на 10 март 2024)

Вообичаено, методот на 360 степени оценување се користи за вработените на средно и високо ниво. Комплексноста на нивната улога овозможува на организацијата да создаде значајни податоци од сите заинтересирани страни за остварување на значајно оценување. Овој метод се користи за оценка на перформансите и потенцијалите на вработените и им овозможува на вработените да го креираат патот на нивната кариера. Самооценувањето им дава шанса на вработените да ги видат сопствените добри и лоши страни, нивните остварувања и да пресудат за сопствените перформанси. Оценувањето на претпоставените значи оценување на вработените и нивните одговорности од страна на нивните раководители, а оценувањето од подредените дава шанса да се оценат параметрите, како што се: комуницирањето, мотивирањето, способностите, можностите на надредените да ја делегираат работата, лидерските способности.

9.9 Користење на повеќе методи за оценување на перформансите

Едно сеопфатно оценување на перформансите на вработените се прави со користење на различни методи на оценување на перформансите. Кога се користат повеќе методи за оцена на перформансите, се добива поширока претстава за подрачјата каде што има потреба за унапредување на перформансите и каде треба да се дадат препораки за да се даде поддршка на развојот на вработените. За да се направи определба кој метод за оцена на перформансите ќе се користи, неопходно е најнапред да се определи целта на оценувањето. Користењето на различните методи за оценување на перформансите им овозможува на сопствениците на претпријатијата или на менаџерите да ги категоризираат вработените како вработени со добри перформанси или со лоши и да ја оценат нивната вредност. Можат да се користат методи со кои ќе се оценува однесувањето на вработените кон работата или однесувањето кон некои специфични работи. Потоа можат да се користат методи за споредување на еден работник со другите вработени, како и да се мерат остварените резултати од работата, односно, остварениото производство на производи и остварени услуги. Со методите кои се користат за оцена на перформансите на вработените, тие се оценуваат директно во споредба со описот или тоа што треба да го направат и тоа што навистина го направиле, а потоа се прават ранг листи кој вработен на кое место се наоѓа според остварените резултати во споредба со тие што се бараат.

9.10 Грешки во оценувањето

При оценувањето на перформансите, секогаш е од значење да се споредуваат остварените перформанси со стандардните или определените перформанси. При оценувањето треба да се биде коректен и објективен. Меѓутоа, при оценувањето на перформансите на вработените се јавуваат определени грешки кои можат да бидат резултат на субјективноста при оценувањето од страна на сопственикот или менаџерот.[26]

Една од најпознатите грешки при оценувањето на перформансите на вработените е ало ефектот. Овој ефект се случува кога определена особина на некого предизвикува истиот да биде оценет како да има многу високи или многу ниски перформанси. Друга најпозната грешка во оценувањето на перформансите на вработените е позната како грешка на добрината. Оваа грешка најчесто се случува кога се настојува да се избегне конфликт.

За да избегне конфликт, менаџерот не го оценува вработениот точно. Главната грешка во оценувањето на перформансите на вработените се случува кога оценувачот, менаџерот или сопственикот не дава ниту високи, ниту ниски оцени, туку тежнее кон средината. Вработените тогаш немаат вистинска оцена за тоа како реално ги извршуваат перформансите. На крајот, како грешка во оценувањето на перформансите се јавува иста оцена за сите, која може да има негативно влијание на определени вработени.

9.10.1 Намерни грешки

Намерните грешки во оценувањето на перформансите можат да бидат предизвикани со намерни пореметувања во самиот процес на оценување, од страна на оценувачот. На пример, не е необично раководителите најнапред да ја одредат вкупната оцена, а потоа да даваат оцени за поединците, но тоа го прават на начин што тие поединечни оцени се соодветни на вкупната оцена. Оценувачот, менаџерот или сопственикот, којшто дава нешто поголема вкупна оцена, ќе мора да даде и нешто поголема оцена за секоја работа којашто се оценува.

[26] Root, G. N. (2016). Common Errors in Performance Appraisals. Demand Media.

9.11 Оценување на перформанисте: Кој, Што, и Како

Оценувањето на перформансите го вршат сопствениците, менаџерите, супервизори, контролори, па дури и самите вработени. Како да се води оценувањето на перформансите? Оценувањето на перформансите на вработените се случува во многу форми и големини и под разни имиња, како на пример, оцена на перформансите, оцена на вработените, контрола на перформансите. Оценувањето на перформансите на вработените е можност за менаџерите, а и за вработените, да разговараат за организациските приоритети, да зборуваат за тековните перформанси во работата и да постават цели на перформансите за секој вработен. Мерењето на перформансите е отворен процес во тек, во кој учествуваат и менаџерите и вработените. Зошто оценувањето на перформансите е значајно?

Оценувањето на перформансите е значајно заради следново:67

- Вработените се често доста ангажирани на работното место и понекогаш работат подобро, а понекогаш не. Тие мора да знаат што се очекува од нив, како да ги остварат целите на перформансите и колку тие се значајни за успехот на бизнисот;
- Јасните очекувања и стандардите за перформансите, преку остварливи цели, помагаат да се зголеми моралот на вработените;
- Се воспоставува рамка во која работодавачите утврдуваат единствени стандарди за перформансите;
- Се пренесуваат, се примаат и се даваат повратни информации;
- Се овозможува вработените да видат дали работодавачите водат грижа за нив. Со оценувањето на перформансите се обезбедува вработените да знаат што се очекува од нив и колку е значајно нивното работење за бизнисот, се зголемува моралот кај вработените, се утврдуваат единствени стандарди за перформансите, се разменуваат информации и се гледа дали работодавачите водат грижа за вработените.

9.12 Принципи на оценување на перформансите

Оценувањето на перформансите е процес на систематско рангирање на работите, логички и коректно споредувајќи ги со други работи или со однапред определени мерила. Оценувањето на перформансите се однесува на формалните процедури за хиерархиско подредување на работите или позициите, со почитување на нивните вредности. Оценувањето на перформансите на вработените е заедничко средство на човечките ресурси кое го користат претпријатијата за да ги оценат перформансите на вработените, во споредба со целите или очекувањата. Основните принципи за оценување на перформансите на вработените се[27]:

- Принцип на коректност - пред да се спроведат практичните аспекти на оценувањето на перформансите, треба да се има систем на оцена кој ќе промовира коректност и недискриминаторско оценување. Внимателно испланираното оценување на перформансите значи вработените да се оценуваат во согласност со работните стандарди, а не според нивните лични карактеристики;
- Принцип на работни критериуми - да се користат специфични работни критериуми, дадени во описот на работата или воспоставените цели и обврски на работното место. Овој принцип обезбедеува конструктивни повратни информации (feedback) и е поврзан со тоа што треба да работат вработените;
- Принцип на прегледување и соработка во остварувањето на идните цели - да нема изненадувачки постапки при оценувањето, да се избегнуваат негативни некоректни критики, да се укажува на слабостите и грешките ако се појават;
- Принцип на мотивирање - да се разговара со вработените за новите цели и за можностите за развој на вработените и за елиминирање на слабостите во извршувањето на работите. Оценувањето на перформансите се врши со примена на принципи кои значат коректност, користење на специфични работни критериуми, прегледување и соработка во остварувањето на целите

[27] Kokemuller, N. (2016). Principles of Evaluation. Demand Media

и мотивирање на вработените преку давање можност за развој и елиминирање на слабостите во работењето.

9.13 Системи за оценување на перформансите на вработените

Системите за оценување на вработените се системи за вреднување, рангирање или бодување преку формална и систематска анализа која обезбедува споредување на вредноста на перформансите на секое работно место со друго работно место или со утврдените стандарди за извршување на определените задачи. Системите за мерење на перформансите на вработените овозможуваат да се оцени придонесот на вработените во ефективноста и ефикасноста на организацијата. Системите за оценување на перформансите на вработените опфаќаат повеќе заеднички фактори. Тие се: тежината на работата, навременоста во извршувањето, знаењето на работата, контактите и работните услови. Системите за оценување на перформансите се системи за оцена на работата на вработените. Системите за оценување на перформансите имаат за основна цел да ги унапредат перформансите во наредниот период. Тие им помагаат на менаџерите да ги идентификуваат и категоризираат вработените според тоа како тие ги извршуваат работите. Категоризирањето им помага на организациите да ги мотивираат вработените, да им обезбедат соодветна обука и да им овозможат развој на работното место и во организацијата во целина. Како системи за оценување на перформансите на вработените се спроведуваат следниве системи[28]:

- Општ систем за оценување – тоа е систем на тековни комуникации меѓу менаџерот и вработените во текот на годината. На крајот на годината се определуваат целите и задачите кои треба да се остварат, да се добијат повратни информации и да се воспостават нови цели;
- Систем на оценување 360 степени - систем кој овозможува да се обезбедат повратни информации од други вработени за тоа какви се перформансите на вработениот;
- Систем на оцена на перформансите врз основа на технологијата - тоа се прави со пристап до техничката експертиза или способности на вработениот,

[28] Rajavelliah, U. (2013). Different types of Performance Appraisal System

односно, колку производи и услуги вработениот реализирал во определено време;

- Систем на самооценување на вработените и споредување со целосните резултати од оценката на менаџерот - систем кој предизвикува дискусија ако има разлики за кои менаџерот му укажува на вработениот;
- Систем на оцена на перформансите од менаџерот - процесот на оценување го реализира менаџерот и тој обезбедува повратни информации за вработените и дискутира за резултатите;
- Систем на оцена на проект - се оценуваат перформансите на вработениот за секој проект. Оценувањето на перформансите се остварува преку повеќе системи, односно тоа може да биде општ систем, систем на комуницирање меѓу менаџерот и вработените, систем на обезбедување повратни информации, оцена на перформансите врз основа на технологијата, систем на самооценување, систем на оцена на перформансите од менаџерот и систем на оцена врз основа на остварен или реализиран проект.

9.14 Подготовка на оценувањето

За да се спроведе успешно оценување, потребна е добра подготовка на менаџерот и на вработените. Треба да се знае кои документи или информации треба да ги има секој за да може да се води разговорот, што настанало од последниот разговор. Треба да се има преглед на описот на работните места, какви се последните перформанси, да се располага со документи во кои се опфатени повратните информации во врска со остварените перформанси и тоа што е постигнато од вработените. Тоа значи да се има информации за постигнатите резултати, кои пречки се јавуваат во извршувањето на работите, дали се потребни обуки за да се унапреди работата и да се остварува перфектно. Менаџерот треба да е подготвен и да знае како да им помогне на вработените да ги остварат зацртаните цели, кое е вистинското мерило, во кое време.

Постојат повеќе начини како да се зајакне ефикасноста на оценувањето, а дискусијата за оценувањето треба да ги олесни повратните комуникации меѓу вработените

и тој што го врши оценувањето. Подготвувањето за оценувањето им помага на вработените да се насочат кон преиспитување на нивните перформанси, остварени во минатиот период.

9.14.1 Дискутирање за оценувањето

Менаџерот кој е тесно поврзан со вработените и ја оценува нивната работа преку годината, обезбедува повратни информации, насочува и го трасира патот на идното работење. Менаџерот води формална дискусија со вработените во врска со доброто или лошото работење на вработените и посочува каде треба да се направи подобрување во работењето. Менаџерот, исто така, ги идентификува и можностите за развој на вработените. Можностите за развој на вработените се планираат во согласност со идните потреби на организацијата. Планирањето на развојот на вработените се однесува на три аспекти, коишто значат зголемување на знаењето, вештините и личните карактеристики.

9.14.2 Оценување на процесот

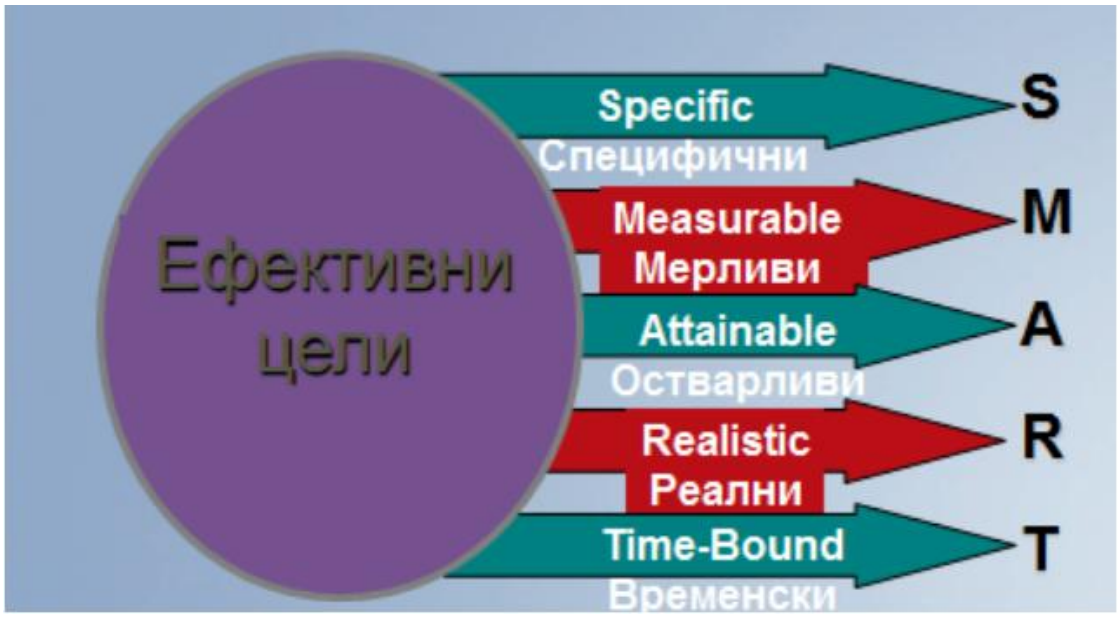
За време на процесот на оценување, лидерот или тој што го врши оценувањето и вработените треба да ги утврдат следните стапки или обврските кои произлегуваат од планираните перформанси и од водената дискусија во врска со оценувањето на перформансите, да ги оценат резултатите во однос на претходното оценување, да се оцени што е постигнато и кои се резултатите Оценувањето на процесот на извршување на перформансите треба да ги открие и пречките со кои се соочувале вработените за време на работењето меѓу двата периоди на оценување, зошто се појавиле и како да се надминат, да се дадат повратни информации и да се воспостават нови цели.

9.14.3 Поставување на цели

Целите на перформансите се збир на краткотрајни специфични работи кои во моментот ги извршува вработениот и тие се во врска со вкупните цели на перформансите на организацијата и ги опфаќаат и јасно ги дефинираат очекувањата за успех на

организацијата. Со целите на перформансите се одговара на прашањето: „Што се очекува од вработениот на неговата работна позиција?“.

Целите треба да бидат: специфични, мерливи, остварливи, реални и временски определени цели – SMART.



Слика 4. Карактеристики на ефективните цели

Figure 4. Characteristics of effective goals

(Lake Superior State University. (2009). Chapter 6, Learning and Performance Management. Cengage Learning. Преземено на 17 март 2024)

Целите на перформансите се збир на очекувања за тоа што треба да се направи на работното место, креирање на јасни мерливи стандарди за перформансите и воспоставување врска меѓу обврските на поединечните вработени и целите на организацијата.

10. Ангажирање на вработени

Ангажирањето на вработените е концепт во човечките ресурси кој се однесува на степенот каде вработените се мотивирани и страсни за работата што ја работат како и за компанијата за која работат. Ангажираните вработени позитивно влијаат на продуктивноста и профитабилноста на организацијата, како и на нејзината способност да ги задржи врвните таленти во својата организација.

Ангажирањето на вработените во управувањето со човечките ресурси и луѓето се однесува на тоа колку работниците се чувствуваат мотивирани и страсни за нивните работни места и работодавците.

Ангажманот на вработените честопати погрешно се сфаќа како задоволство на вработените, и додека двете идеи се поврзани - поверојатно е дека задоволните вработени ќе бидат ангажирани; ангажманот е силен показател за задоволство - едното не го гарантира или заменува другото. Задоволните вработени се среќни на работа, а ангажираните вработени се среќни кога ја вршат својата работа. Ангажираниот вработен е мотивиран и посветен на мисијата на компанијата. Овие вработени се чувствуваат ценети во компанијата и гледаат вредност во работата што ја работат - тие ги разбираат целите на организацијата и веруваат дека нивната улога придонесува за нејзиниот успех. Ангажираните вработени користат дискреционен напор, што значи дека тие доброволно прават повеќе од она што се очекува од нивната улога. Тоа се поединци кои сакаат да помогнат да се придвижи компанијата понатаму; произведуваат квалитетна работа и се желни за подобри перформанси.

Успешната стратегија за ангажирање на вработените е изградена на комуникација и доверба помеѓу вработените и работодавците. За да се поттикне ангажираноста на вработените, лидерството треба да ги моделира основните вредности на организацијата, да се гордее со компанијата, да го поттикнува професионалниот развој и да ги поддржува целите на секој поединец.

10.1 Важноста на ангажманот на вработените

Во општество каде да се биде „доживотен“ во кариерата е сè поретко, ангажирањето на вработените од самиот почеток е клучно за задржување на врвни таленти.

Без разлика колку е добра работната етика и севкупно одговара на една личност за компанија, нивото на нивниот ангажман значително ќе се намали доколку менаџерот нема одреден план за да ги поддржува интереси и потреби на своите вработени во текот на нивната кариера. Следниве резултати го докажуваат позитивно влијание на ангажирање на вработените:

- *Ангажираните вработени се попродуктивни*. Според мета анализата на Галуп, компаниите со повисоко ниво на ангажираност на вработените забележале зголемување на продуктивноста за 21 процент.[29]
- *Ангажираните вработени водат до повисоки профити*. Не само што давањето приоритет на ангажирањето на вработените може да заштеди пари, туку всушност може да биде и попрофитабилно.
- *Ангажираните вработени остануваат подолго*. Ангажираните вработени имаат 87 отсто помали шанси да го напуштат својот сегашен работодавец. Тоа е одлична вест, но станува уште подобра. Додека повеќе од половина од неангажираните вработени би размислиле да ја напуштат својата работа поради друга понуда, тој број паѓа на само 25 проценти кај ангажираните вработени.

[29] Heinz, K., (2022). Employee Engagement. Buitin

11. Улогата на управувањето со перформансите и ангажманот на вработените на работното место

Успешните компании ја разбираат улогата на ангажман на вработените и управувањето со перформансите. Притоа, тие ги искусуваат предностите да имаат силна и позитивна култура на работното место.

11.1 Како управувањето со перформансите влијае на ангажманот на вработените?

Без ефективно управување со перформансите и ангажирање на вработените, може да се наиде на серозни проблеми во организацијата. Меѓутоа, ако правилно се постигне со перформансите и ангажирањето на вработените, тогаш организаицјата би работела подобро. Управувањето со перформансите е процес на следење и оценување на работата на вработените врз основа на збир на цели. Управувањето со перформансите е корисно за секоја организација која сака да го максимизира потенцијалот на својот персонал и да произведе резултат со највисок квалитет. Доколку се очекува од вработените да работата на највисоко ниво, тогаш тие пред се треба да бидат мотивирани. Од тука доаѓа ангажманот на вработените.

Ангажирањето на вработените е практика на поддршка и признавање на вработените за да се чувствуваат повеќе поврзани со органзиацијата Ангажираните вработени се попродуктивни, поздрави и имаат повисок морал. Тие, исто така, ја сфаќаат својата работа посериозно во споредба со неангажираните вработени.

11.2 Ангажирањето на вработените е од клучно значење за задржување на талентот

Битката за освојување врвни таленти и предизвикот да се задржат најдобрите работници ги натера организациите да размислат како се справуваат со ангажирањето на вработените. Компаниите препознаваат колку е важно да се прилагоди нивниот пристап кога станува збор за нудење обука, можности за кариера и флексибилност на работа.

Предолго, вработените се сместени во компании кои не ги плаќаат добро или не им даваат рамнотежа помеѓу работата и животот. Сега, кога тие имаат моќ да изберат каде да работат и да заминат ако компанијата не ги цени - на бизнисите е да изградат култура и работно место каде што секој најдобар кандидат ќе сака да работи.

Еве неколку сратегии за ангажирање на вработени[30]:

- Започнување на програми за менторство за задржување кои им помагаат на вработените брзо да го следат нивниот раст и развој.
- интервјуирање на оние вработени кои решиле да си заминат за да ограничат зошто не биле среќни и да се подобрат.
- Посветеност на континуирана обука. Секој има позитивен став за компаниите кои се вклучуваат во редовни програми за обука на вработените. Помагањето на работници да стекнат и изострат нови вештини ќе придонесе многу за зголемување на нивната посветеност да останат во компанијата.
- Наградување на вработените и јавно ги препознаваат. Препознавањето на вработените кои се одлични е одличен начин да се поттикнат. Тоа не само што им помага да се чувствуваат ценети, туку може да им помогне и на другите членови на тимот да се чувствуваат мотивирани да работат понапорно.
- Нудење на флексибилни часови. Овозможувањето на вработените да имаат флексибилен распоред за работа е клучен начин за подобрување на задржувањето на вработените. Оваа едноставна политика може да им даде на работниците рамнотежа помеѓу работата и животот што ќе им помогне да ја видат вредноста на работата во компанијата. Исто така, може да ги спречи да прифаќаат понуди од други компании кои се помалку разбирливи.

[30] Ryan C., (2022). The critical role of performance management and employee engagement in the workplace, togetherplatform (превземено од https://www.togetherplatform.com/blog/performance-management-and-employee-engagement, пристапено на 28.01.2023)

11.3 Како да се подобри ангажманот на вработените

Денес, тешко е да се замисли успешен бизнис без среќен и силен тим. Од таа причина, гледањето колку се ангажирани вработените е јасен маркер за неверојатно работно место.

Подолу се дадени начини на кои можете да се подобри ангажманот на вработените:

Комуникација

Ефективната комуникација е во срцето на секоја добра стратегија за ангажман. Создавањето средина каде што сите инвестираат во успехот на компанијата започнува со ефикасна комуникација на работното место. Постојат многу начини на кои можете да се подобри комуникацијата на работното место. Најчесто тоа е преку инвестирање во популарни софтверски решенија за управување со човечки ресурси. Сепак тоа може да се направи и без вклучување на технологија или пак одредени софтвери. Еве некои од најлесните и најефикасните:

- Јасно соопштување на очекувањата, целите и задачите
- Негување на здрава тимска комуникација
- Поттикнување на конструктивна повратна информација
- Раст

Друг начин да се подобри ангажманот на вработените е да им се претстави јасен пат за раст. Ова им овозможува да видат како нивната работа се вреднува од страна на компанијата и кои вештини можат да се научат ако одлучат да останат. Со пазарот кој брзо се развива, вработените бараат професионален развој исто колку и финансиска стабилност. Еве начини на кои можете да им понудите раст на вашите вработени[31]:

- Нудење на споредни проекти
- Поврзување на вработените со ментори
- Обезбедување можности за образование или обука за развој на нивните вештини
- Поттикнување на учење од врсници

[31] Ryan C., (2022). The critical role of performance management and employee engagement in the workplace, togetherplatform (превземено од https://www.togetherplatform.com/blog/performance-management-and-employee-engagement, пристапено на 28.01.2023)

Препознавање

Признавањето на вработените е еден од најефикасните начини за зајакнување на ангажираноста на вработените. Една неодамнешна студија за признавање на вработените покажува дека само 1 од 4 вработени се чувствува поврзан со својата култура. Дополнително, само 1 од 3 силно се согласува дека припаѓа на нивните сегашни организации. Постојат неколку работи за да може да се максимизира признавањето на вработените:

- Препознавање на придонесите на тимот на тимските состаноци
- Одржување на состаноци за градење морал за да се прославите успехот
- Правење на персонализирани белешки или пораки кои изразуваат благодарност за неодамнешните добри перформанси на вработените

Почитување

Како благодарноста се разликува од признавањето? Додека многу луѓе ги користат термините наизменично, сепак тука постои важна разлика. Признавањето е позитивен фидбек врз основа на резултатите и перформансите. Почитувањето е признание за вродената вредност на личноста. Тоа не е условено за работата што ја работат или нивниот резултат. Еве примери на начини на кои луѓето покажуваат ценење на работа:

- Пријавување кај нив и покажување дека менаџерот се грижи за нивната благосостојба
- Давање време за разговор и вежбање активно слушање
- Прославување роденден и испраќање подароци
- Доверба

Последниот важен начин за ангажирање на вработените е преку воспоставување доверба. Негувањето доверливи односи со вработените е вистински знак за добро лидерство. Кога вработените се чувствуваат како да не им веруваат нивните менаџери, тие се чувствуваат неангажирани и повеќе под стрес. Напротив, вработените кои се чувствуваат доверливи се принудени да одат повеќе и да работат напорно за својата компанија. Еве неколку начини за стекнување доверба од страна на вработените:

- ❖ Изоставување на микроменаџирањето и давање на простор на вработените да работат
- ❖ транспарентност и поттикнување на искрени разговори
- ❖ Почитување на обврските и следење на ветувањата

12. Работните перформанси и мотивацијата за работа

Секторот за човечки ресурси има голема стратешка улога во организациите. Преку своите активности може да ја поттикне мотивацијата и на тој начин да придонесе да се воспостави рамнотежа меѓу животот и работата на вработените. На ист начин, може да се подобри организациската клима и директно да се влијае врз продуктивноста. Мотивацијата е директно поврзана со подобрувањето на индивидуалните перформанси. Таа придонесува да се поттикне креативноста, самодовербата, автономијата и иницијативата – кои суштински придонесуваат да се задоволат внатрешните барања и да се насочи работата кон повисока продуктивност. Неопходно е менаџерите секогаш да ги респектираат вештините на вработените, нивните квалитети и личните карактеристики. Овие сознанија треба да придонесат и во иницирањето и одржувањето на тимското работење. Со тимското работење се градат стратегии и принципи за постигнување на организациските цели. Овие акции треба да произлезат од мисијата, визијата и вредностите на компанијата, како и од политиките за човечки ресурси кои треба да бидат усогласени со организациските стратегии.

Во контекст на развојот на човечките ресурси со посредство на мотивацијата се применуваат различни техники, а некои од нив наведени се подолу[32]

- *Имплементирање цели за развој* - Целите за развој се еден од најефикасните начини за поттикнување на мотивацијата и ангажираноста на вработените. Наградата може да се понуди на различни начини, како што се бонуси, награди, напредување во кариерата итн. За да се постигнат позитивни резултати, од

[32] Robbins, L. P. (2006). *Fundamentals of organizational behavior.* Pearson education, Canada

суштинско значење е целите да бидат доволно амбициозни и остварливи за да ја стимулираат продуктивноста. Поставувањето нереална цел има тенденција да предизвика обратен ефект и да генерира вознемиреност и проблеми меѓу тимот;

- *Препознавање позитивен став* - Треба да се ценат вработените кои имаат успешни и проактивни ставови. Ова е професионален став кој моментално се бара бидејќи автономијата носи поголема флексибилност и динамика во работата. Покрај тоа, признавањето исто толку е важно како и платата. Затоа, пренесувањето позитивни повратни информации и комплименти насочени кон квалитетот на работата на вработениот ќе покаже дека позитивниот став не останува незабележан. Врз основа на овие сознанија се креира планот за кариерата на вработениот. Планот за кариера е документ кој нагласува што може да направи секој поединец за да се унапреди и професионално да напредува. Идејата е да се утврдат правилата и чекорите што треба да се следат. На пример, се користи за дефинирање на минималното време потребно да се остане на дадена позиција пред да се даде можност за унапредување. Така, вработените можат ефективно да ги имплементираат промените и да развијат вистински ставови за да стигнат таму;

- *Инвестирање во обука* - Обуката е една од најважните алатки за поттикнување на подобрувањето на перформансите и мотивацијата на вработените која придонесува за развој на човечките ресурси. Ова исто така е форма на признавање и ценење на постигнувањата на вработените. Затоа, без оглед на областа на активностите, неопходно е да се инвестира во професионални курсеви. Специјализирајќи се низ различни форми на обуки и семинари, вработените ги подобруваат своите резултати и се поттикнати да останат во компанијата;
- *Стимулирање креативност* - Иновацијата може да се примени само преку креативноста на вработените. Затоа, менаџерите за човечки ресурси не треба да се плашат да усвојат техники кои придонесуваат за поттикнување на креативноста. На овие процеси потребна им е флексибилност за да напредуваат бидејќи претераното структурирање има тенденција да ја ограничи довербата на

професионалците. На пример, во програмата на Google „20% од времето“, на вработените, им нуди овој процент од нивните неделни работни часови да ја истражуваат нивната креативност. Исто така, Facebook имплементирал програма наречена „Hackamonth“, која им овозможува на вработените да работат во различен тим и проект еден месец. На овој начин се стимулира интеграцијата помеѓу тимовите и професионалците и се овозможува да имаат нови перспективи и искуства од своите врсници;

- *Обезбедување отворени и транспарентни канали за комуникација* - Менаџерите за човечки ресурси треба да бидат подготвени да разговараат со вработените за кое било прашање. Можните проблеми, нервози и фрустрации потребно е да се споделат за да се решат и да не предизвикуваат негативни влијанија врз организацијата. На овој начин, можно е да се следат инцидентите и да се решат конфликтите пред да се видат негативните резултати;

- *Обезбедување постојани повратни информации* - Повратните информации им укажуваат на вработените кои делови од нивната работа се задоволителни и на кои области треба да се фокусираат за да ги подобрат. Оваа практика може да се изврши или на формален или на неформален начин. Во секој случај, тие мора да бидат конзистентни. Оваа активност е од суштинско значење за професионалците да знаат што очекува компанијата од нив и како можат да работат на подобрување на областите во кои имаат недостаток. Тука доаѓа важноста на евалуацијата на перформансите, што придонесува за посоодветно управување.

Гледиштето дека мотивацијата ја поттикнува работната успешност произлегува од теоријата за управување со човечките односи. Некои автори сметаат дека ако мотивацијата е клучна за да се поттикне некое однесување, тогаш перформансите се наоѓаат на спротивната страна и треба да се дефинираат како исход од чинот на

мотивирање[33]. Работните перформанси се под влијание на индивидуалното ниво на мотивација кое може да се заснова врз внатрешна или надворешна форма на мотивацијата.

Одредени теоретичари сметаат дека потребни се одредени карактеристики на работа за да може да се воспостави позитивна врска помеѓу мотивацијата и перформансите. Брас[34] смета дека кога одредени карактеристики на работното место се присутни во организацијата, вработените се подобро мотивирани и во тој случај се забележува и зголемување на работната успешност. Хакман и Олдхам[35] дефинираат 5 работни карактеристики на кои се темели теоријата на два фактори на Херцберг (разновидност на вештини, идентитет на задачите, значење/важност на задачите, автономија и повратна информација) кои се помалку или повеќе значајни од аспект на мотивацијата. Резултатите од истражувањата спроведени од овие автори укажуваат дека вработените кои работат на работни места на кои се застапени петте работни карактеристики покажуваат високо ниво на мотивација, задоволство и работен учинок или перформанси. Тие заклучуваат дека преку дизајнот на работата и со воведувањето одредени интринзични или екстринзични фактори, вработените може да се мотивираат да работат успешно.

Позитивната работна култура и добрата организациска клима помагаат да се донесат ефективни резултати во организацијата. Користејќи ја оваа стратегија, можно е да се зголеми продуктивноста и ангажираноста на вработените, како и да се создаде средина погодна за иновации и за развој на човечките ресурси. Овие придобивки се постигнуваат само со соодветна мотивација и квалитетни перформанси на вработените. Студијата на Обејдат[36], покажа дека подобрувањето на мотивацијата на тимот може да го зголеми профитот на компанијата до 47%. Дополнително, истите наоди покажуваат дека задоволните, среќните и мотивираните вработени се до 50% попродуктивни. Во овој

[33] Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation, *Psychological Bulletin,* str. 627-668.
[34] Brass, D. J. (1981), Structural relationships, job characteristics, and worker satisfaction and performance, *Administrative Science Quarterly,* str. 331-348.
[35] Hackman, J. R., Oldham, G. R. (1976). Motivation through the desing of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human perfotmance,* str. 250-279.
[36] Obeidat, Y. B. (2013). The Impact of Employee Engagement on Performance*, Harvard Business Review.*

контекст, Пиндер[37] мотивацијата ја дефинира како *„збир од внатрешни и надворешни сили кои иницираат однесување кое е насочено кон работата одредувајќи ја нејзината форма, насока, интензитет и времетраење“.* Односно, интеракцијата меѓу околината и поединецот директно влијае врз перформансите на секој соработник.

Мотивацијата е под влијание на внатрешни и надворешни сили: социјални, биолошки, емоционални и когнитивни стимули. Таа го насочува однесувањето на поединците така што сите работат напорно за да постигнат однапред поставена цел. Многу едноставен пример за мотивација е кога личните и организациските интереси се усогласени. Во тој случај, заедничките интереси за двете страни делуваат како стимул што ја поттикнува мотивацијата на вработените. Меѓутоа, доколку вработениот е демотивиран, загубите што можат да настанат се значителни. Незадоволството може да биде генерирано од различни фактори, како што се проблеми со повисокото раководство, лошите физички услови на работното место, платата - доколку е пониска од посакуваната, лошите меѓучовечки и семејни односи итн. Во овие случаи, се зголемува отсуството од работа, се намалува продуктивноста и перформансите. Мотивацијата го модификува ова сценарио и ги зголемува можностите за ангажирање на вработените бидејќи тие се чувствуваат ценети.

Вработените кои се мотивирани, подготвени се да вложат поголем напор при извршување на работните задачи и да ги унапредат своите перформанси. Перформансата на секоја индивидуа е определена главно од три фактори: *вештина* – способност да се изврши работа, *работна околина* – алатите, материјалите и информациите за да се изврши работата, и најважно од сè *мотивацијата* – желбата да се изврши работата. Вработените, пред сè, мора да имаат желба, поттик за да ја извршат успешно работата и да ги остварат предвидените цели. Програмите за стимулирање на работната успешност се многу значајни за функционирањето на организацијата и во развиените земји на нив им се посветува сè поголемо внимание, бидејќи, генерално, ефикасноста зависи не само од поединецот или тимот, туку и од системот на материјални и нематеријални награди.

[37] Pinder, C. C. (1998). *Work motivation in organizational behavior*, Prentice Hall

Методологија на истражувањето

1. Предмет на истражувањето

Студијата има за цел да ја истражи ефективноста на системите за оценување на перформансите во поттикнувањето на ангажираноста на вработените и придонесувањето за севкупниот организациски успех. Проблем на ова истражување ќе биде начинот на оценувањето на остварените перформанси, односно, дали организациите треба да ги мерат и како да го вршат мерењето на перформансите и ангажирањето на своите вработени. Преку анализирање на остварување на перформансите целта е да се откријат мотивите и целите на вработените и начинот на нивно однесување при извршувањето на нивните работни задачи, целите кои сакаат тие да ги остварат, да се утврди какво е нивното однесување на работното место, како нивното однесување се одразува на перформансите на другите вработени, дали се остваруваат повисоки плати во зависност од квалитетот на перформансите, дали остварувањето на перформансите влијае врз остварувањето на целите на организацијата, зголемувањето на платите и зголемувањето на финансиските резултати.

2. Цел и карактер на истражувањето

Како основна цел на ова истражување е да се оценат перформансите за определен период на време, да се зголеми мотивираноста за да се извршуваат работите поефикасно, да се процени расчекорот меѓу остварените и посакуваните перформанси, појасно да се определат и дефинираат функциите и одговорностите на вработените, како и да се дефинираат целите на организацијата.

3. Задачи на истражувањето

Покрај основната цел на емпириското истражување, соодветно ги поставивме и следните задачи, кои ќе претставуваат нејзино покомплексно опфаќање:

- **Менаџерот има значајна улога при оценување на перформансите на вработените**

  Препознавањето на значајната улога на менаџерите во евалуацијата на перформансите ја нагласува важноста на лидерството во обликувањето на проценките на вработените. Тоа вклучува проучување на менаџерски практики, стилови на комуникација и процеси на донесување одлуки кои влијаат на проценките на перформансите

- **Да се утврди колку од вработените се запознаени со нивните обврски и задолженија**

  Проценката на свеста на вработените за нивните должности и одговорности обезбедува увид во организациската комуникација и јасноста на работните улоги. Таа фрла светлина врз ефективноста на комуникациските канали и усогласувањето на индивидуалните одговорности со организациските цели.

- **Знаењата и вештините на вработените се значајни при оценувањето на нивните перформанси при извршување на поставени задачи и цели**

  Разбирањето на важноста на знаењето и вештините на вработените во евалуацијата на перформансите ја нагласува корелацијата помеѓу компетентноста и исполнувањето на задачата. Оваа задача го истражува влијанието на програмите за обука, иницијативите за развој на вештини и релевантноста на квалификациите на вработените.

- **Да се утврди колку вработените се залагаат за тимска работа со цел постигнување на зададената цел**

  Оценувањето на нивото на посветеност на вработените за тимска работа ја разјаснува динамиката на соработка во организацијата. Ги проценува меѓучовечките односи, комуникацијата и координацијата меѓу членовите на тимот, а сето тоа придонесува за постигнување на колективните цели.

- **Да се утврди колку од вработените стекнуваат навики при извршување на задачите на работното место**

  Утврдувањето на навиките на вработените за време на извршувањето на задачата ги истражува вообичаените аспекти на работното однесување. Испитува дали вработените развиваат ефективни работни рутини или потенцијално штетни навики и нивното влијание врз севкупните перформанси и ефикасност.

- **Да се утврди кои од методите менаџерот најчесто го користи за оценување на перформансите**

  Идентификувањето на методите за евалуација кои често ги користат менаџерите обезбедува увид во практиките за оценување на работата на организацијата. Оваа задача помага да се одреди распространетоста на традиционалните методи, како што се годишните прегледи, наспроти посовремените пристапи, вклучувајќи механизми за континуирана повратна информација.

- **Мотивацијата игра клучна улога во извршување на задачите на вработените**

  Признавањето на клучната улога на мотивацијата го нагласува нејзиното влијание врз извршувањето на задачата. Испитувањето на мотивационите фактори, како што се признавањето, наградите и внатрешната мотивација,

помага да се разбере како овие елементи влијаат на ангажирањето на вработените и постигнувањето на целите за изведба.

4. Хипотези

Генерална хипотеза

„Системското оценување на перформансите на вработените има влијание врз нивната ангажираност за ефикасно и ефективно остварување на целите на организацијата“

Оваа генералнаа хипотеза сугерира дека постои поврзаност помеѓу точната проценка на перформансите на вработените за време на процесот на Onboarding и последователното ниво на ангажирање на вработените. Хипотезата предлага дека овој однос игра клучна улога во олеснувањето на способноста на организацијата ефикасно и ефективно да ги постигне своите цели. Во суштина, го нагласува значењето на правилното оценување на перформансите на вработените за време на фазата на Onboarding како фактор кој придонесува за севкупниот ангажман на вработените и организацискиот успех.

Посебни хипотези

Посебна хипотеза А: Оценувањето на перформансите кај вработените ќе влијае на правилно избирање на кандидатите за дадена работна позиција, а со тоа ќе влијае на нивно ефикасно и ефективно извршување на задачите и остварување на целите на организиацијата.

Посебна хипотеза Б: Тимската работа и вклопување на дадениот кандидат во средината и континуираната комуникација и соработка помеѓу вработените влијае за успешно извршување на зададените задачи.

Посебна хипотеза В: Со мерењето на перформансите кај одредените кандидати се оценува дали перформансите се остваруваат како што се очекува или е потребно да се прават определени промени.

Посебна хипотеза Г: Мотивацијата најпрво поединечна а тоа води и до колективна, е клучен елемент за извршување и реализирање на поставените задачи од страна на вработените.

Поединечни хипотези

Поединечна хипотеза А1: Доколку вработените ги поседуваат потребните вештини и знаења, тие ќе тежнеат кон професионално, ефикасно и квалитетно извршување на работните задачи.

Поединечна хипотеза А2: Доколку плановите кои се поставуваат се реални и остварливи и правилно оценети, вработените ќе тежнеат кон професионално, ефикасно и квалитетно извршување на работните задачи.

Поединечна хипотеза Б1: Добрата комуникација помеѓу вработените во организацијата ќе влијае на успешно извршување на задачите во организацијата.

Поединечна хипотеза Б2: Доколку сите вработени се третираат на ист начин, коректно, со почит, се согледуваат нивните мислења и се прифаќаат нивните правилни предлози од страна на лидерите, тогаш вработените ќе бидат повеќе задоволни и ќе тежнеат кон правилно и брзо извршување на работните задачи.

5. Методи на прибирање на податоци:

Методи за собирање податоци:

За сеопфатно решавање на целите на истражувањето и обезбедување на темелно покривање на предметот на студијата, беше искористен повеќеслоен пристап, кој опфаќа ригорозни методологии за да се разјаснат нијансите на евалуацијата на перформансите. Главно, се користеше аналитички метод за да се испитаат распространетите пристапи за евалуација на перформансите. Истовремено, се имплементираше методологија на истражување за да се долови сегашното сценарио преку проценка на перформансите и ангажираноста на вработените. Оваа прецизно дизајнирана комбинација на методи имаше за цел да обезбеди цврста основа за проникливи наоди и да придонесе за научно разбирање на сложената интеракција помеѓу методите за евалуација на перформансите и ангажманот на вработените. За да се остварат и рализираат целите кои ги имаме поставено

и целосна опфатеност на предметот на истражувањето, беа искористени неколку методи и постапки односно метод на анализа каде што се согледуваа начините и методите на оценување на перформансите кои најчесто се применуваат, метод на анкета со која што се согледа моменталната состојба која се добива со оценување на перформансите на вработените и нивното ангажирање, а преку методот на статистичка обработка на добиени податоци графички се прикажани сите резултати кои беа добиени од спроведеното истражување.

6. Метод на анализа и синтеза:

6.1 Анализа на содржина на материјали:

Врз основа на предметот на тезата, поставените цели, со цел да се дојде до крајниот видлив резултат на тезата, се анализираат различни материјали кои ги елаборираат предизвиците во спроведување на внатрешната контрола на вработените во една организација, во земјата и пошироко:

- Стручни анализи, објавени во: списанија, мас – медиуми, посебни изданија (книги, брошури, статии, публикации)
- Материјали и документи (извештаи) достапни за јавноста (материјали со карактер на извештаи, оценки, препораки и сл.);
- Материјали кои произлегуваат од интернет истражување за интернационалниот менаџмент на човечки ресурси како и истражувањекое е поврзано со управувањето со мултикултурна работна средина

6.2 Анкета:

Анкетата беше спроеведена преку прашалник кој е од затворен тип на прашања и алтернација. Со примена на овој анкентен лист беа испитани ставовите и мислењата на вработените за нивното оценување на нивните перформанси во организацијата.
Анкетниот прашалник, односно ставовите во истиот, беа поставени на ликертова скала, со цел да се увиди градација односно мерливост на ставот на испитаникот. Понудените модалитети во однос на составениот анкетен прашалник беа формирани на следниот начин:

А) се согласувам

Б) делумно се согласувам

В) не се согласувам

7. Статистичка обработка на податоците

Фазата на статистичка обработка на податоците од ова истражување вклучува систематска и методска анализа на собраните податоци за да се извлечат значајни сознанија. Користејќи воспоставени статистички техники, податокот добиен од евалуацијата на перформансите и анкетите за ангажирање на вработените ќе биде подложен на ригорозен преглед.

Првично, описната статистика беше пресметана за да се обезбеди концизно резиме на главните карактеристики на податоците, вклучувајќи мерки како што се средства, стандардни отстапувања и перцентили. Оваа основна анализа има за цел да понуди прелиминарно разбирање на централните тенденции и варијации во рамките на базата на податоци.

Последователно, беа искористени инференцијални статистички методи за да се извлечат заклучоци и да се направат предвидувања за поширокатa популација врз основа на податоците од примерокот. Ова вклучи тестирање на хипотези, регресивна анализа и други релевантни техники за проценка на односите, корелациите и потенцијалните предвидувачи кои влијаат на ангажирањето на вработените во контекст на евалуацијата на перформансите.

За да се подобри интерпретабилноста на наодите, беа генерирани графички прикази како што се графикони, графикони и графики. Овие визуелизации служат како ефективни алатки за пренесување сложени статистички информации, олеснувајќи го поинтуитивното разбирање на моделите и трендовите во податоците.

Генерално, фазата на обработка на статистичките податоци е клучна во разоткривањето на сложеноста на истражувањето, трансформирајќи ги необработените податоци во вредни

сознанија кои придонесуваат за научниот дискурс за врската помеѓу евалуацијата на перформансите и ангажираноста на вработените.

8. Резултати од емпириско истражување

Максимизирањето на перформансите на тимот за ефикасност може да и помогне на организација да ги постигне своите цели на времено и на економичен начин. Успехот на секоја организација во голема мера се потпира на перформансите на нејзините вработени - кога вработените се продуктивни, ангажирани и мотивирани, тие можат полесно да ги исполнат целите што ги поставува менаџерот.

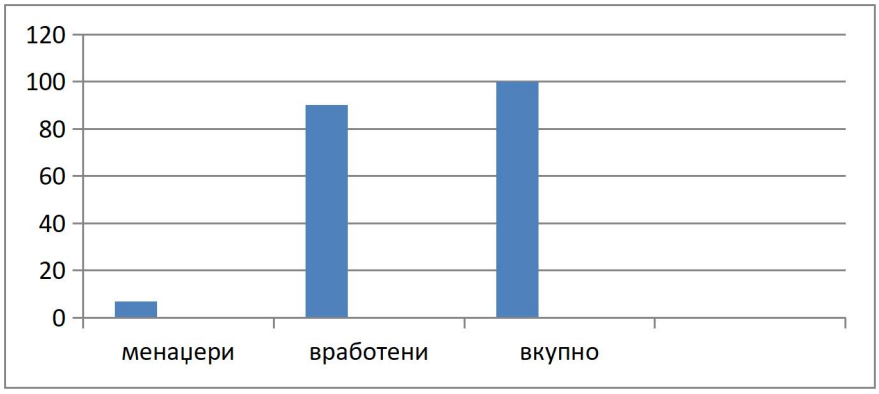
Табела 1. Структура на испитаници

Table 1. Structure of respondents

Менаџери	7	7%
Вработени	90	93%
Вкупно	97	100%

Графикон 1. Структура на анкетирани лица

Chart 1. Structure of surveyed persons



Со цел потврдување или пак отфрлање на првата хипотеза „***Оценувањето на перформансите кај вработените ќе влијае на правилно избирање на кандидатите за дадена работна позиција, а со тоа ќе влијае на нивно ефикасно и ефективно извршување на задачите и остварување на целите на организиацијата***“ се поставени следниве прашања:

Табела 2. Табеларен приказ на прашањето: „*Дали во институцијата во која работите сте распределени на соодветно работно место?“*

Table 2. Tabular representation of the question: *"Are you assigned to an appropriate position in the institution where you work?"*

Понудени одговори	Вредности				Вкупно	
	вработени		**менаџери**			
	N	**%**	**N**	**%**	**N**	**%**
Да	85	88%	7	7%	92	95%
Не	0	0%	0	0%	0	0%
Не знам	5	5%	0	0%	5	5%
Вкупно	90	93%	7	7%	97	100%

Графикон 2. Графички приказ на прашањето: „*Дали во институцијата во која работите сте распределени на соодветно работно место?“*

Chart 2. Graphic representation of the question: *"Are you assigned to a suitable position in the institution where you work?"*



Според добиените одговори и обработените резултати може да се забележи дека најголем број од вработените имаат дадено позитивен одговор (85) или (88%), додека останатите одоговориле со Не знам односно (5) или (5%). Од менаџерите на прашањето поставно за нив Дали во институијата тие ги имаат распоредено своите работници на соодветно место сите одоговориле со Да.

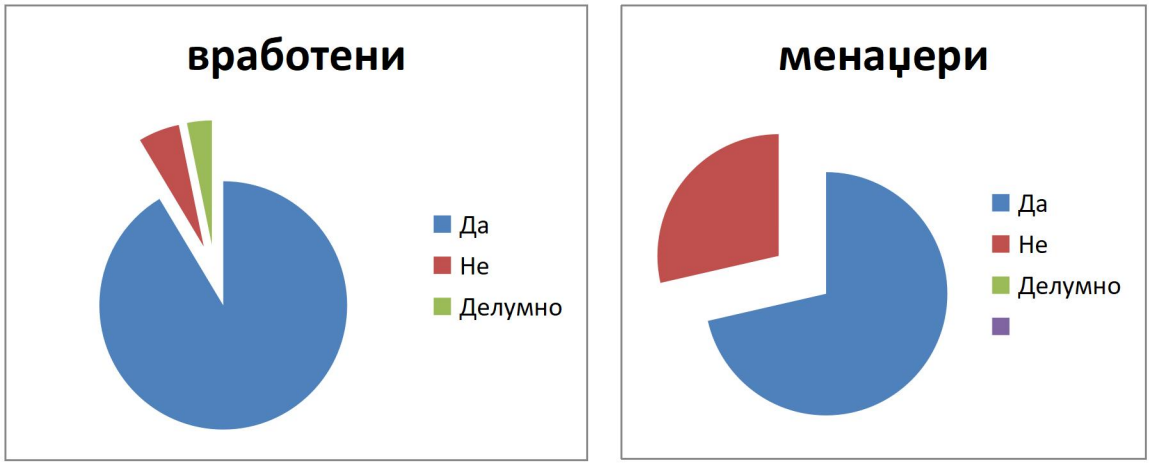
Табела 3. Табеларен приказ на прашањето „*Дали сте задоволни од работите и задачите кои произлегуваат од Вашето работно место?*“

Table 3. Tabular presentation of the question *"Are you satisfied with the work and tasks arising from your workplace?"*

Понудени одговори	Вредности				Вкупно	
	вработени		**менаџери**			
	N	**%**	**N**	**%**	**N**	**%**
Да	82	85%	5	5%	87	95%
Не	5	5%	2	2%	7	0%
Делумно	3	3%	0	0%	3	5%
Вкупно	90	93%	7	7%	97	100%

Графикон 3. Графички приказ на прашањето *„Дали сте задоволни од работите и задачите кои произлегуваат од Вашето работно место?“*

Chart 3. Graphic representation of the question "Are you satisfied with the work and tasks arising from your workplace?"



Задоволството од работа ни дава слика за тоа колку вработениот е мотивиран и задоволен од својата работа и задачите кои ги извршува во таа организација. Организациите треба посебно внимание на посветуваат токму на овој дел со цел да добијат задоволни работници а со тоа и загарантиран успех на организацијата. Задоволната работна сила има голем потенцијал да ја поттикне продуктивноста и ефикасноста а тоа води и до задржување на вработените.

Според добиените резултати во однос на тоа прашање можеме да забележиме дека најголем број од нашите испитаници вработените се задовоолни од својата работна позиција и задачите кои ги добиваат за истата, имаме помал процент односно 3% од сите испитаници кои делумно се задоволни додека 5% се изјасниле со не. Менаџерите пак даваат друга слика односно 5% одговориле позитивно, а 2% од нив сметаат дека не се задоволни од извршување на задачите од страна на работниците кои произлегуваат од нивното работно место.

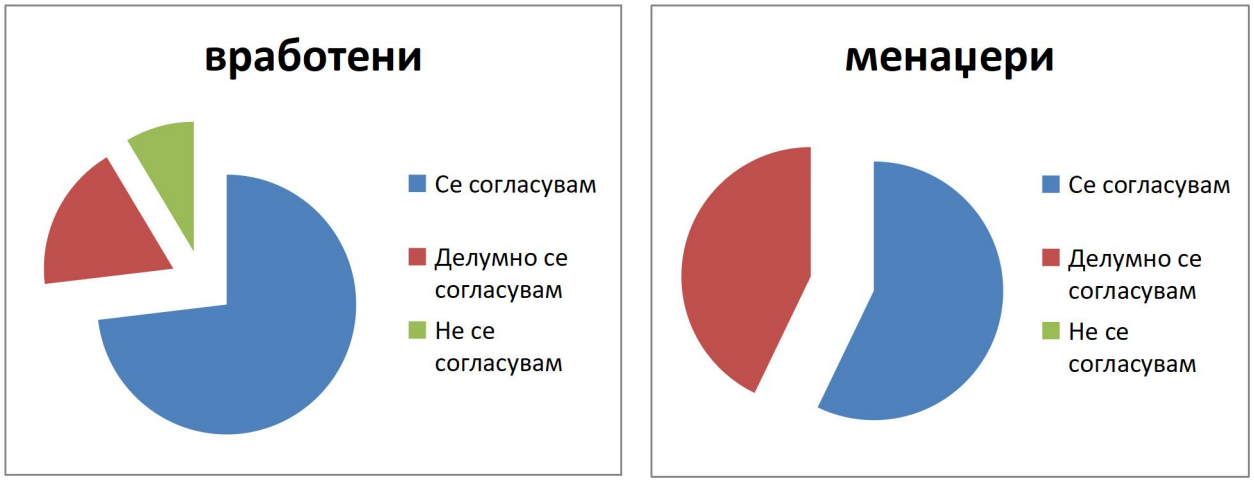
Табела 4. Табеларен приказ на прашањето „*Според Вас, вработените ги поседуваат потребните вештини и знаења во однос на работната позиција*“

Table 4. Tabular representation of the question *"In your opinion, employees possess the necessary skills and knowledge in relation to the job position"*

Понудени одговори	Вредности				Вкупно	
	вработени		**менаџери**			
	N	**%**	**N**	**%**	**N**	**%**
Се согласувам	65	68%	4	4%	69	72%
Делумно се согласувам	17	17%	3	3%	20	20%
Не се согласувам	8	8%	0	0%	8	8%
Вкупно	90	93%	7	7%	97	100%

Графикон 4. Графички приказ на прашањето „*Според Вас, вработените ги поседуваат потребните вештини и знаења во однос на работната позиција*“

Chart 4. Graphic representation of the question *"In your opinion, employees possess the necessary skills and knowledge in relation to the job position"*



Со цел извршување на работните задачи потребно е секој од вработените да поседува вештини кои се потребни за позицијата, според испитаниците 68% од нив се согласуваат дека секој треба да поседува знаење за позицијата која ја има, има само 17 или

17% кои делумно се согласуваат по основ на тоа прашање а 8% од нив не се согласуваат. Менаџерите пак мислат дека вработените ги поседуваат потребните вештини според поголемиот број на одговори со се согласувам додека само 3% од нив делумно се согласуваат со ова прашање.

Табела 5. Табеларен приказ на пршањето *„Во вашата организација се поставуваат планови кои се реални и остварливи?“*
Table 5. Tabular representation of the question "*Does your organization set plans that are realistic and achievable?"*

Понудени одговори	Вредности				Вкупно	
	вработени		**менаџери**			
	N	**%**	**N**	**%**	**N**	**%**
Се согласувам	75	78%	7	7%	82	85%
Делумно се согласувам	12	12%	0	0%	12	12%
Не се согласувам	3	3%	0	0%	3	3%
Вкупно	90	93%	7	7%	97	100%

Графикон 5. Графички приказ на прашањето *„Во вашата организација се поставуваат планови кои се реални и остварливи?“*
Chart 5. Graphic representation of the question *"Does your organization set plans that are realistic and achievable?"*

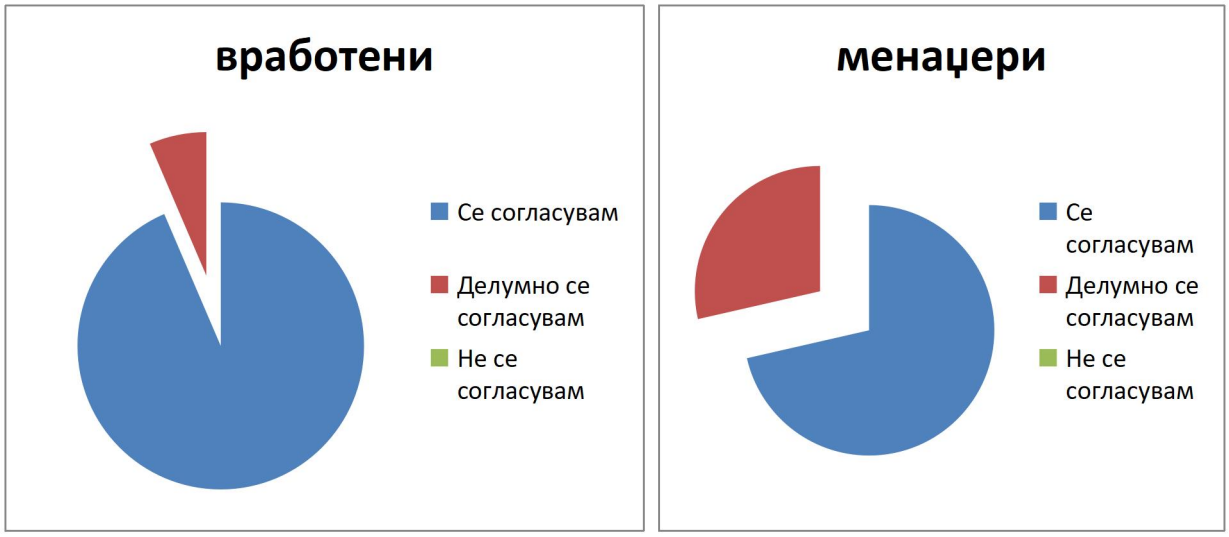


Поставувањето на реални и остварливи планови во организацијата е клучен дел од сеопфатното планирање. Во нашето истражување според испитаниците, 78% од вработените односно сите испитаници од менаџерите се согласуваат дека плановите кои се поставуваат во организацијата се реални и остварливи, само 12% од нив делумно се согласуваат и 3% кои не се согласуваат во однос на тоа прашање.

Табела 6. Табеларен приказ на прашањето „*Оценувањето на перформансите кај вработените има влијание за ефикасно и ефективно извршување на зададените задачи.*“
Table 6. Tabular presentation of the question "*Evaluating the performance of employees has an impact on the efficient and effective performance of assigned tasks."*

Понудени одговори	Вредности				Вкупно	
	вработени		**менаџери**			
	N	**%**	**N**	**%**	**N**	**%**
Се согласувам	84	87%	5	5%	89	92%
Делумно се согласувам	6	6%	2	2%	8	8%
Не се согласувам	0	0%	0	0%	0	0%
Вкупно	90	93%	7	7%	97	100%

Графикон 6. Графички приказ на прашањето „*Оценувањето на перформансите кај вработените има влијание за ефикасно и ефективно извршување на зададените задачи.*“
Chart 6. Graphic representation of the question *"Evaluating the performance of employees has an impact on the efficient and effective performance of assigned tasks."*



Секој вработен има своја улога и извршува одредени обврски во организацијата кои допринесуваат за севкупниот успех и развој на самата организација. Оценувањето на перформансите треба да делува како непристрасно оценување на перформансите на вработените и на тој начин да се подобри и зголеми ефикасноста и ефективноста како и ангажираноста и продуктивноста на вработените.Според нашите испитаници оценувањето на вработените и тоа како има влијание за ефикасно и ефективно извршување на задачите согледувајќи дека 87% од вработените и 5% од менаџерите се согласуваат по основ на тоа прашање а само 6% од вработените и 2% од менаџерите делумно се согласуваат.

Оценувањето на перформансите на вработените е клучен процес кој има значително влијание врз успехот на организацијата, за изборот на вистинските кандидати за работните позиции, бидејќи обезбедува вредни сознанија за силните страни, слабостите и потенцијалот за раст на вработениот. Кога вработените ги поседуваат потребните вештини и знаења, а плановите се реални и остварливи, тоа создава силна основа за успех.

Овие информации им овозможуваат на организациите да донесат правилни одлуки за стекнување, развој и задржување таленти, што на крајот го поттикнува деловниот успех. Според добиените одговори на прашањата кои ги имавме поставено можеме да дадеме заклучок дека нашта поединечна хипотеза А1 „*Доколку вработените ги поседуваат потребните вештини и знаења, плановите кои се поставуваат се реални и остварливи и правилно се оценети, тие ќе тежнеат професионално, ефикасно и квалитетно, кон извршување на работните задачи*.“ а со тоа и посебна хипотеза А: „*Оценувањето на перформансите кај вработените ќе влијае на правилно избирање на кандидатите за дадена работна позиција, а со тоа ќе влијае на нивно ефикасно и ефективно извршување на задачите и остварување на целите на организиацијата*“ **се потврдува.**

Следниве прашања поставени подолу кои се обработени и прикажани табеларно и графички ќе ни овозможат една слика за следнава хипотеза односно хипотеза посебна хипотеза Б: *Тимската работа и континуираната комуникација и соработка помеѓу вработените влијае за успешно извршување на зададените задачи.*

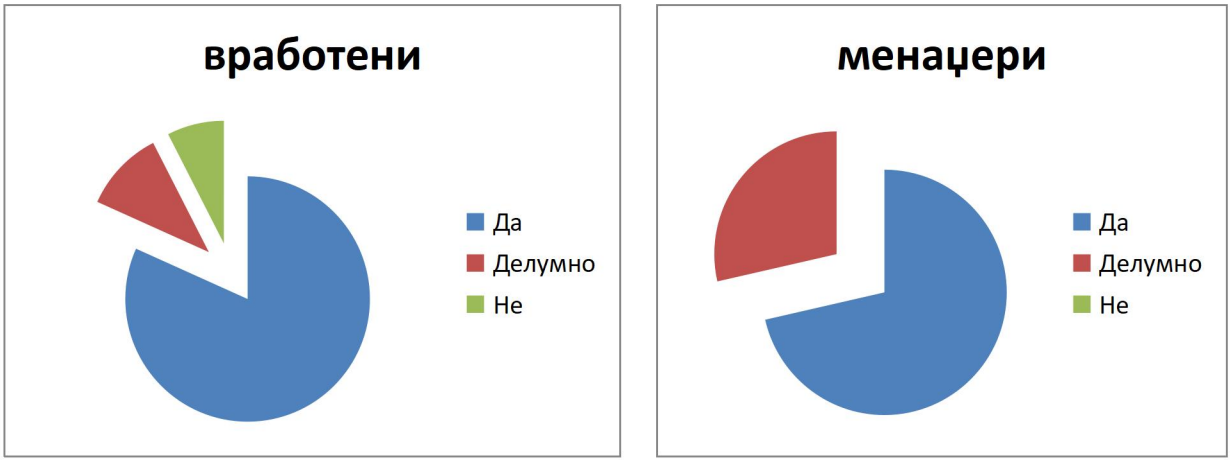
Табела 7. Табеларен приказ на прашањето *„Дали имате постојана соработка со Вашите колеги во организацијата каде што работите?“*

Table 7. Tabular representation of the question *"Do you have constant cooperation with your colleagues in the organization where you work?"*

Понудени одговори	Вредности				Вкупно	
	вработени		**менаџери**			
	N	**%**	**N**	**%**	**N**	**%**
Да	73	76%	5	5%	78	80%
Делумно	10	10%	2	2%	12	12%
Не	7	7%	0	0%	7	7%
Вкупно	90	93%	7	7%	97	100%

Графикон 7. Графиучки приказ на прашањето *„Дали имате постојана соработка со Вашите колеги во организацијата каде што работите?“*

Chart 7. Graphic representation of the question *"Do you have constant cooperation with your colleagues in the organization where you work?"*



Соработката помеѓу вработените ќе им помогне да успешно, навремено и продуктивно извршување а зададените задачи. Истражувањето кое го спроведовме ни покажува дека најголем број од испитаниците се согласуваат со тоа односно 76% од вработените или 5% од менаџерите сметаат дека имаат соработка со вработените односно во нивните организации вработените имаат соработка помеѓу нив, 10% од вработните и само 2% од менаџерите мислат дека вработените делумно соработуваат меѓу себе.

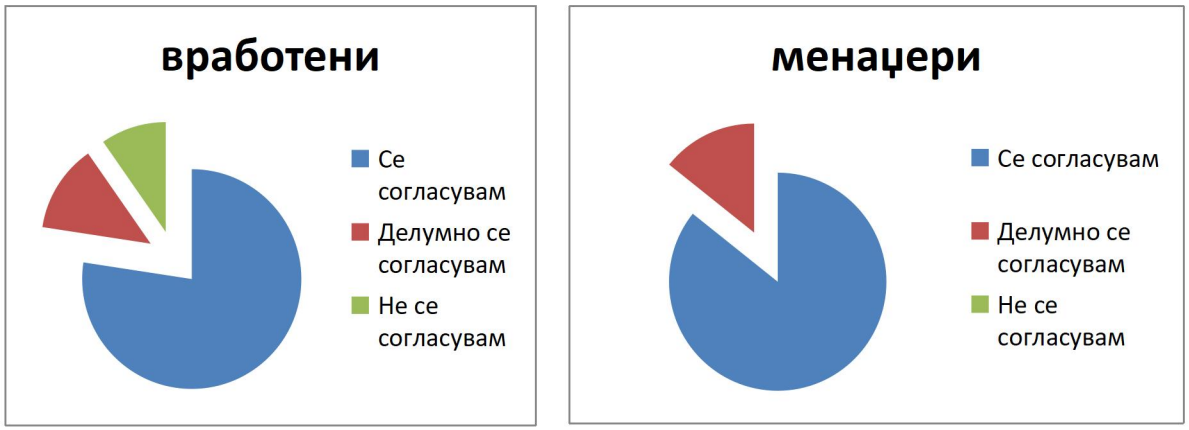
Табела 8. Табеларен приказ на прашањето „*Соработката со вработените во организацијата има влијание за успешно да ги извршувате работните задачи.“*

Table 8. Tabular presentation of the question "*Cooperation with employees in the organization has an impact on successfully performing work tasks."*

Понудени одговори	Вредности				Вкупно	
	вработени		**менаџери**			
	N	**%**	**N**	**%**	**N**	**%**
Се согласувам	70	72%	6	6%	76	78%
Делумно се согласувам	11	12%	1	1%	12	13%
Не се согласувам	9	9%	0	0%	9	9%
Вкупно	90	93%	7	7%	97	100%

Графикон 8. Графички приказ на прашањето „*Соработката со вработените во организацијата има влијание за успешно да ги извршувате работните задачи.“*

Chart 8. Graphic representation of the question *"Collaboration with employees in the organization has an impact to successfully perform work tasks."*



Тимското работење и соработката помеѓу вработените е важен фактор во работењето на организациите со цел да се подобри продуктивноста во истата. Денес, речиси е незамисливо едно претпријатие продуктивно да функционира без соработка помеѓу вработените. Истражувањето покажува дека 72% од вработените се согласуваат дека соработката со вработените во организацијата има влијание за успешно извршување на работните задачи, 12% од нив делумно се согласуваат а 9% не се согласуваат. Менаџерите исто така го потвр4дуваат тоа прашање со тоа што најголем број од нив (6%) се согласуваат со тоа.

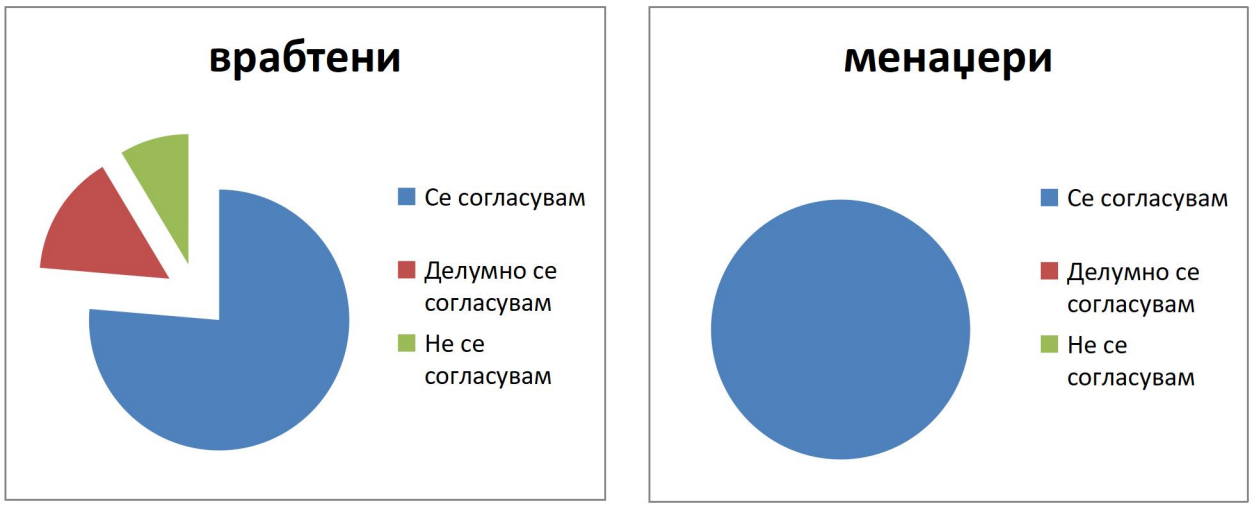
Табела 9. Табеларен приказ на прашањето „*Комуникацијата која ја остваруваме помеѓу вработените ми овозможува успешно да ги извршам моите задачи.“*

Table 9. Tabular representation of the question *"The communication we achieve between employees allows me to successfully perform my tasks."*

Понудени одговори	Вредности				Вкупно	
	вработени		**менаџери**			
	N	**%**	**N**	**%**	**N**	**%**
Се согласувам	69	71%	7	7%	76	78%
Делумно се согласувам	13	14%	0	0%	13	14%
Не се согласувам	8	8%	0	0%	8	8%
Вкупно	90	93%	7	7%	97	100%

Графикон 9 Графички приказ на пршањето „*Комуникацијата која ја остваруваме помеѓу вработените ми овозможува успешно да ги извршам моите задачи.“*

Chart 9. Graphical representation of the question *"The communication we achieve between employees allows me to successfully perform my tasks."*



Добрата комуникација која се создава на работното место овозможува на вработените да градат позитивна работна средина и ја елеминираат неефикасноста. Ефективната комуникација помеѓу вработените овозможува да се одржуваат и подобруваат човечките односи а со тоа и ефикасно извршување на нивните задачи. Резултатите од нашите испитаници покажуваат дека 71% се согласуваат, 14% делумно се согласуваат а 8% не се согласуваат. Менаџерите пак сите се согласуваат дека комуникацијата која се остварува помеѓу вработените им овозможува успешно да ги извршуваат своите задачи.

Табела 10. Табеларен приказ на прашањето „*Дали вие како вработен сметате дека вашиот лидер има остварено добра комуникација со вработените во организацијата?“*

Table 10. Tabular display of the question "*Do you as an employee think that your leader has achieved good communication with employees in the organization?"*

Понудени одговори	Вредности				Вкупно	
	вработени		**менаџери**			
	N	**%**	**N**	**%**	**N**	**%**
Да	82	85%	7	7%	89	92%
Делумно	8	8%	0	0%	8	8%
Не	0	0%	0	0%	0	0%
Вкупно	90	93%	7	7%	97	100%

Графикон 10. Графички приказ на прашањето „*Дали вие како вработен сметате дека вашиот лидер има остварено добра комуникација со вработените во организацијата?“*

Chart 10. Graphic representation of the question *"Do you as an employee think that your leader has achieved good communication with employees in the organization?"*



Комуникацијата на лидерот со вработените е клучен аспект за успешно водење на тимот и постигнување на заеднички цели. Ефективната комуникација креира одлична работна атмосфера, ја засилува поддршката и мотивацијата кај вработените, а исто така и овозможува јасно разбирање помеѓу вработените и лидерот. Она што нашето истражување го покажува е дека во организацијата лидерот има остварено добра комуникција со вработените односно според 85% од вработените, 8% сметаат дека делумно лидерот има добра комуникација со вработените. Сите испитани менаџери потврдуваат дека тие како менаџери имаат добра комуникација со своите вработени во организацијата.

Табела 11. Табеларен приказ на прашањето „*Комуникацијата која се остварува помеѓу вработените има влијание врз нивното успешно извршување на зададените задачи.“*

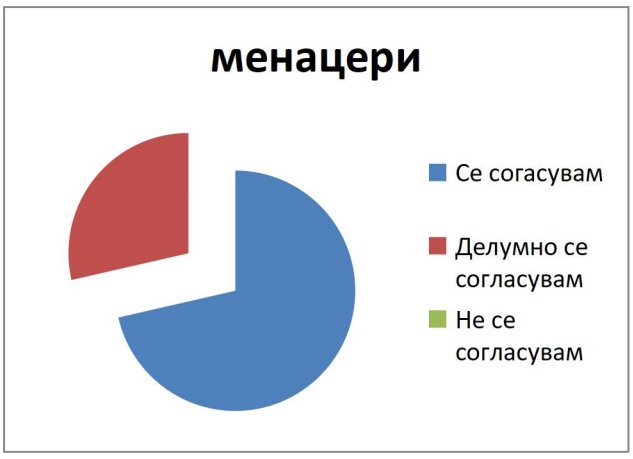
Table 11. Tabular display of the question *"Communication between employees has an impact on their successful performance of assigned tasks."*

Понудени одговори	Вредности				Вкупно	
	вработени		**менаџери**			
	N	**%**	**N**	**%**	**N**	**%**
Се согласувам	77	80%	5	5%	82	85%
Делумно се согласувам	10	10%	2	2%	12	12%
Не се согласувам	3	3%	0	0%	3	3%
Вкупно	90	93%	7	7%	97	100%

Графикон 11. Графички приказ на прашањето „*Комуникацијата која се остварува помеѓу вработените има влијание врз нивното успешно извршување на зададените задачи.“*

Chart 11. Graphic representation of the question *"Communication between employees has an impact on their successful performance of assigned tasks."*





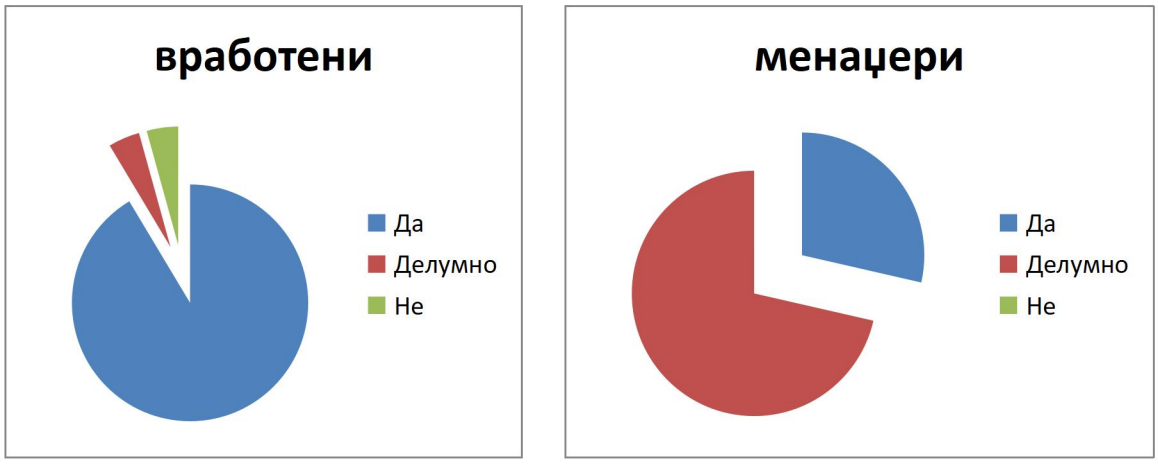
Со подобрување на комуникацијата помеѓу вработените, ќе се овозможи засилена тимска динамика а со тоа ќе се подобри работната атмосфера и ќе се зголеми

продуктивноста и ефикасноста на извршување на работните задачи. Од добиените резултати 80% од вработените или 5% од менаџерите се согласуваат дека комуникацијата која се остварува помеѓу вработените и тоа како има влијание врз нивното успешно извршување на зададените задачи, 10% од вработените односно 2% од менаџерите делумно се согласуваааат со тоа а само 3% од сите испитаниците не се согласуваат.

Табела 12. Табеларен приказ на прашањето „Дали сте вклучени во процесот на донесување одлуки?“
Table 12. Tabular representation of the question *"Are you involved in the decision-making process?"*

Понудени одговори	Вредности				Вкупно	
	вработени		**менаџери**			
	N	**%**	**N**	**%**	**N**	**%**
Да	4	4%	2	2%	6	6%
Делумно	82	85%	5	5%	87	90%
Не	4	4%	0	0%	4	4%
Вкупно	90	93%	7	7%	97	100%

Графикон 12. Графички приказ на прашањето *„Дали сте вклучени во процесот на донесување одлуки?“*
Chart 12. Graphic representation of the question *"Are you involved in the decision-making process?"*



Вклучувањето на вработените во процесот на донесување одлуки е од клучно значење за создавање позитивна работна средина, поттикнување чувство на сопственост и зајакнување меѓу членовите на тимот а тоа ќе резултира со подобрување на севкупните

перформанси на компанијата. Со активно вклучување на вработените во донесувањето на одлуки, се подобрува колективната мудрост и креативноста, се негува културата на доверба и соработка се поттикнува континуираното подобрување во организација. 85% од вработените мислат дека делумно се вклучени во процесот на донесување на одлуки, 4% од нив мислат дека се вклучени односно дека не се вклучени во донесувањето на одлуки. 2% од менаџерите сметаат дека своите вработени го вклучуваат во донесувањето на одлуки а 5% од нив милсат дека делумно се вклучени во донесувањето на одлуки.

Тимската работа и интегрирањето на нов кандидат во постоечкиот тим, заедно со континуираната комуникација и соработка меѓу вработените, играат значајна улога во одредувањето на успехот на зададените задачи. Кога се воведува нов кандидат во тимот, од суштинско значење е да се обезбеди непречена транзиција и интеграција во динамиката на тимот. Тимската работа, интеграцијата, комуникацијата и соработката меѓу вработените се од суштинско значење за успешно извршување на задачите. Добиените резултати на прашањата кои беа наменети за испитување на нашата следна поединечна хипотеза Б1: „*Доколку во организацијата е остварена добра комуникација, и при тоа сите вработени се третираат на ист начин, коректно, со почит, се согледуваат нивните мислења и се прифаќаат нивните правилни предлози од страна на лидерите, тогаш вработените ќе бидат повеќе задоволни и ќе тежнеат кон правилно и брзо извршување на работните задачи“ како и* Посебна хипотеза Б: „*Тимската работа и континуираната комуникација и соработка помеѓу вработените влијае за успешно извршување на зададените задачи.“* **се потврдува.**

Табела 13. Табеларен приказ на прашањето „*Дали вие како вработен сметате дека вашиот лидер сите вработени ги третирате на ист начин, коректно, со почит и покажувате позитивна енергија?“*
Table 13. Tabular representation of the question "*Do you as an employee think that your leader treats all employees in the same way, correctly, with respect and shows positive energy?"*

Понудени одговори	Вредности				Вкупно	
	вработени		**менаџери**			
	N	**%**	**N**	**%**	**N**	**%**
Да	4	4%	3	3%	7	7%
Делумно	76	79%	4	4%	80	83%
Не	10	10%	0	0%	10	10%
Вкупно	90	93%	7	7%	97	100%

Графикон 13. Графички приказ на прашањето „*Дали вие како вработен сметате дека вашиот лидер сите вработени ги третирате на ист начин, коректно, со почит и покажувате позитивна енергија?“*
Chart 13. Graphic representation of the question *"Do you as an employee think that your leader treats all employees in the same way, correctly, with respect and shows positive energy?"*



На денешното динамично работно место, улогата на лидер се протега надвор од поставувањето цели и оценувањето на перформансите. Вистинското лидерство е поттикнување на средина каде што вработените ќе се чувствуваат ценети, мотивирани и овластени. Третманот на лидерот кон вработените игра клучна улога во обликувањето на

работната средина и севкупниот успех на тимот или организацијата. Според резултатите кои ги добивме 83% од сите испитаниците сметаат дека лидерот делумно има ист третман кон своите вработени односно 79% од вработените или 4% од менаџерите, само 4 % односно 3% од менаџерите имаат одговорено со да а 10% од вработените мислат дека лидерот нема ист третман кон своите вработени.

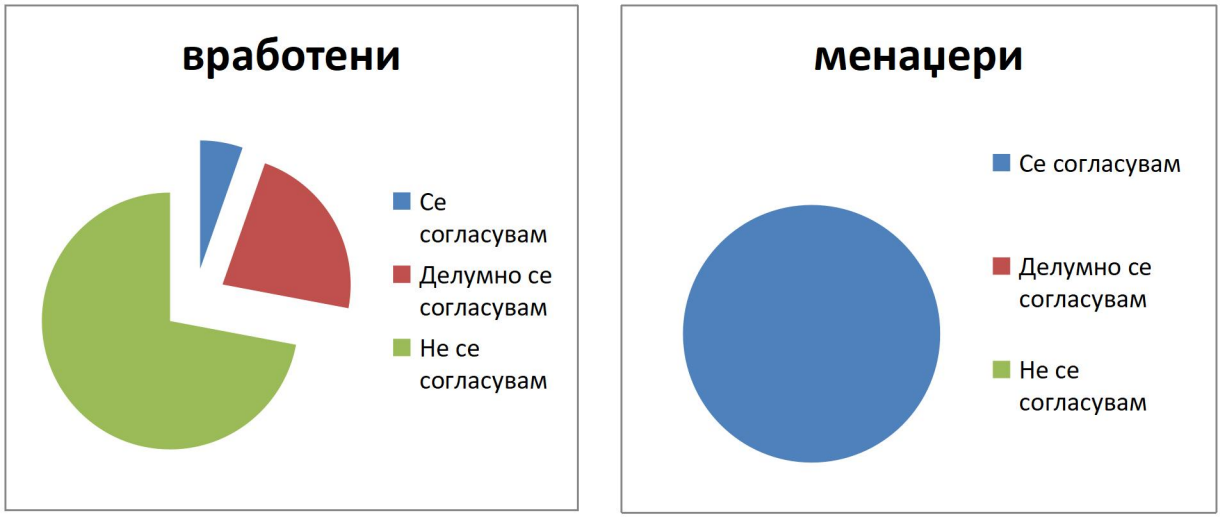
Табела 14. Табеларен приказ на прашањето *„ Вашиот лидер ги прифаќа мислењата, предлозите на вработените во врска со извршување на работните задачи?“*

Table 14. Tabular display of the question *"Does your leader accept the opinions and suggestions of employees regarding the performance of work tasks?"*

Понудени одговори	Вредности				Вкупно	
	вработени		**менаџери**			
	N	**%**	**N**	**%**	**N**	**%**
Се согласувам	5	5%	7	7%	12	12%
Делумно се согласувам	20	21%	0	0%	20	21%
Не се согласувам	65	67%	0	0%	65	67%
Вкупно	90	93%	7	7%	97	100%

Графикон 14. Графичкиприказ на прашањето *„Вашиот лидер ги прифаќа мислењата, предлозите на вработените во врска со извршување на работните задачи?“*

Chart 14. Graphic representation of the question *"Does your leader accept the opinions, suggestions of employees regarding the performance of work tasks?"*



Лидерот треба да им обезбеди на вработените отворен простор да ги споделат своите мисли и предлози, и да бидат дел од донесувањето на одлуки. Дополнително, лидерот треба да ги почитува различните перспективи и идеи на своите вработени и да ги користи како можности за иновации и подобрување. Според она што го имаме добиени од резултатите најголем број од испитаниците - вработени (67%) сметаат дека лидерот не ги прифаќа мислењата, предлозите на вработените во врска со извршување на работните задачи, 21% делумно не се согласуваат со тоа а само 5% од нив сметаат дека лидерот ги прифаќа нивните мислења и предлози. За разлика од вработеноте инетрено е тука дека менаџерите на тоа прашање односно на прашањето дали вие како лидер ги прифаќате мислењата, предлозите на вработените во врска со извршување на работните задачи сите одговориле со Да.

Табела 15. Табеларен приказ на прашањето „*Мерењето на перформансите овозможуваат препознавање на навиките и вештините кај вработените.“*

Table 15. Tabular representation of the question *"Performance measurement enables the recognition of the habits and skills of employees."*

Понудени одговори	Вредности				Вкупно	
	вработени		**менаџери**			
	N	**%**	**N**	**%**	**N**	**%**
Се согласувам	73	75%	7	7%	12	12%
Делумно се согласувам	15	16%	0	0%	20	21%
Не се согласувам	2	2%	0	0%	65	67%
Вкупно	90	93%	7	7%	97	100%

Графикон 15. Графички приказ на прашањето „*Мерењето на перформансите овозможуваат препознавање на навиките и вештините кај вработените.“*

Chart 15. Graphic representation of the question *"Performance measurement enables the recognition of the habits and skills of employees."*



Мерењето на перформансите е клучен аспект на управувањето со човечките ресурси што им овозможува на организациите да ги препознаат навиките и вештините на вработените. Со имплементирање на робустен систем за мерење на перформансите, организациите можат да создадат култура на постојано подобрување, препознавање и развој, што на крајот ќе го поттикне деловниот успех. 75% од вработените сметаат дека мерењето на перформансите овозможуваат препознавање на навиките и вештините кај вработените, 16% делумно се согласуваат со тоа додека пак 2% не се согласуваат. Менаџерите овде сие имаат дадено позитивен одоговор.

Табела 16. Табеларен приказ на прашањето „*Дали во вашата организација се спроведува правилно мерењето на перформансите*“

Table 16. Tabular display of the question *"Is performance measurement properly implemented in your organization"*

Понудени одговори	Вредности				Вкупно	
	вработени		**менаџери**			
	N	**%**	**N**	**%**	**N**	**%**
Да	66	68%	7	7%	73	75%
Делумно	20	21%	0	0%	20	21%
Не	4	4%	0	0%	4	4%
Вкупно	90	93%	7	7%	97	100%

Графикон 16. Графички приказ на прашањето „Дали во вашата организација се спроведува правилно мерењето на перформансите“

Chart 16. Graphic representation of the question "Is performance measurement implemented correctly in your organization"



Мерењето на перформансите помага да се оцени ефективноста на перформансите на вработениот и да се идентификуваат областите за подобрување. Според добиените резултати 68% од вработените мислат дека организација спроведува правилно мерењето на перформансите, 21% сметаат дека тоа се извршува делумно додека само 4% дека нема правилно спроведување на перформансите.За разлика од вработените сите испитани менаџери сметаат дека организацијата сроведува правилно оценување на своите вработени.

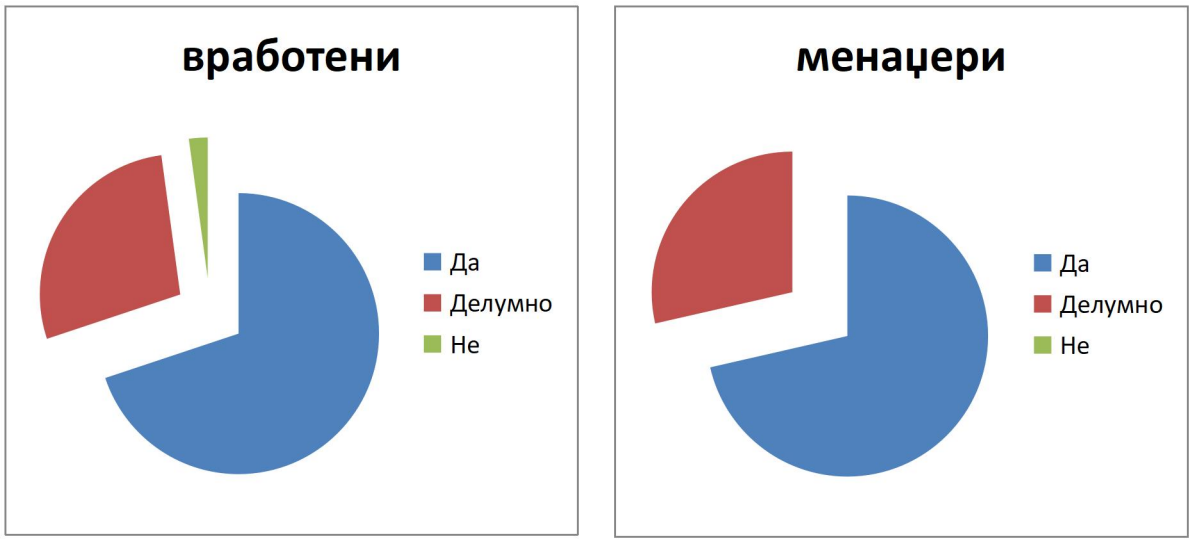
Табела 17. Табеларен приказ на прашањето *Дали Вашите перформанси во организацијата се правилно оценети?*

Table 17. Tabular presentation of the question *Are your performances in the organization correctly evaluated?*

Понудени одговори	Вредности				Вкупно	
	вработени		**менаџери**			
	N	**%**	**N**	**%**	**N**	**%**
Да	63	65%	5	5%	68	70%
Делумно	25	26%	3	2%	28	28%
Не	2	2%	0	0%	2	2%
Вкупно	90	93%	7	7%	97	100%

Графикон 17. Графички приказ на прашањето *Дали Вашите перформанси во организацијата се правилно оценети?*

Chart 17. Graphic representation of the question *Are your performances in the organization correctly evaluated?*



Правилната евалуација на перформансите осигурува дека вработените се одговорни за нивната работа и дека организацијата е способна да ги идентификува областите за подобрување. На тоа прашањето Дали Вашите перформанси во организацијата се правилно оценети 65% од вработените одговориле со да, односно дека перфромансите во организацијата каде што работат се правилно оценети, 26% одговориле со делумно а 2% со не. Од менаџерите 5% одговориле позитивно а само 2% со делумно.

Табела 18. Табеларен приказ на прашањето „*Правилното оценување на перформансите на вработените ќе влијае на ефикасно остварување на задачите“*

Table 18. Tabular presentation of the question *"Correct assessment of employee performance will affect efficient performance of tasks"*

Понудени одговори	Вредности				Вкупно	
	вработени		**менаџери**			
	N	**%**	**N**	**%**	**N**	**%**
Се согласувам	58	60%	7	7%	65	67%
Делумно се согласувам	29	30%	0	0%	29	30%
Не се согласувам	3	3%	0	0%	3	3%
Вкупно	90	93%	7	7%	97	100%

Графикон 18. Графички пеиказ на прашањето „*Правилното оценување на перформансите на вработените ќе влијае на ефикасно остварување на задачите“*

Chart 18. Graphical view of the question *"Correct evaluation of the performance of employees will affect the efficient performance of tasks“*





Правилната евалуација на перформансите на вработените обезбедува ефикасно извршување на задачите како и на севкупниот успех на организацијата. 67% од испитаниците се огласуваат со тоа, односно 60% од вработените и 7 % од менаџерите. 30% од вработените делумно се согласуваат дека правилното оценување на перформансите ќе влијае на ефикасно извршување на задачите, и само 3% од нив не се согласуваат со тоа.

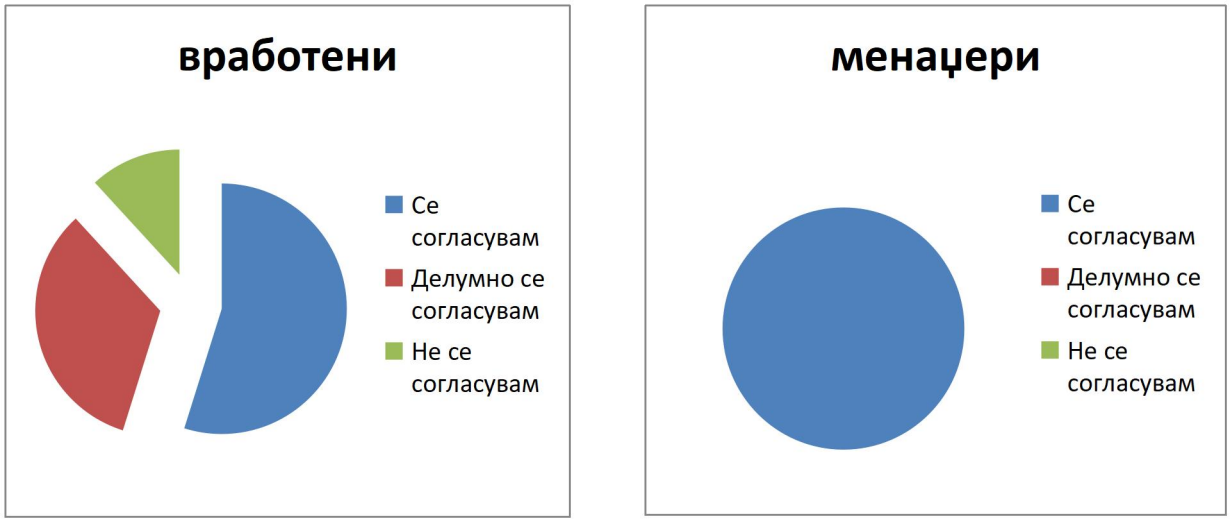
Табела 19. Таблераен приказ на прашањето „*Мерењето на перформансите на вработените овозможуваат да се оценат правилните перформанси кај вработените, со тоа се добива ефикасно остварување и извршување на задачите.“*

Table 19. Tabular representation of the question *"Employee performance measurement allows to evaluate the correct performance of employees, thereby obtaining efficient realization and execution of tasks."*

Понудени одговори	Вредности				Вкупно	
	вработени		**менаџери**			
	N	**%**	**N**	**%**	**N**	**%**
Се согласувам	49	51%	7	7%	56	58%
Делумно се согласувам	30	31%	0	0%	30	31%
Не се согласувам	11	11%	0	0%	11	11%
Вкупно	90	93%	7	7%	97	100%

Графикон 19. Графички приказ на прашањето „*Мерењето на перформансите на вработените овозможуваат да се оценат правилните перформанси кај вработените, со тоа се добива ефикасно остварување и извршување на задачите.“*

Chart 19. Graphic representation of the question *"Measuring the performance of employees allows to evaluate the correct performance of employees, thereby obtaining efficient realization and execution of tasks."*



Со мерење на перформансите на вработените, организациите можат да создадат култура на отчетност, транспарентност и континуирано подобрување, што на крајот ќе доведе до ефикасно реализирање и извршување на задачите. Според добиените резултати 51% од вработенитесметаат дека мерењето на перформансите на вработените овозможуваат да се оценат правилните перформанси кај вработените, со тоа се добива ефикасно остварување и извршување на задачите, 31% делумно се согласуваат со тоа а 11% не се согласуваат со истото.

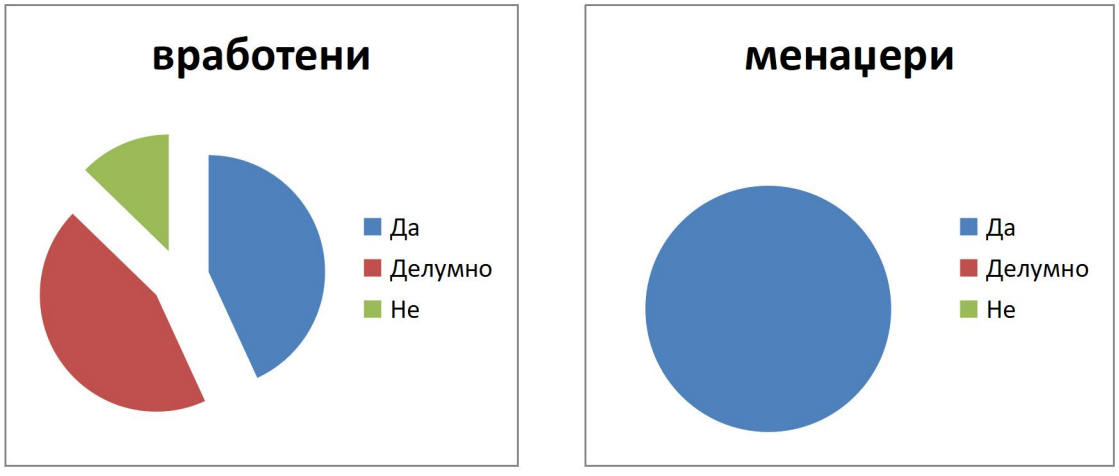
Табела 20. Табеларен приказ на прашањето „*Дали вие како вработен сметате дека вашиот лидер правилно ги оценувате перформанисте на вработените во организацијата?“*

Table 20. Tabular representation of the question *"Do you as an employee think that your leader correctly evaluates the performance of employees in the organization?"*

Понудени одговори	Вредности				Вкупно	
	вработени		**менаџери**			
	N	**%**	**N**	**%**	**N**	**%**
Да	43	45%	7	7%	50	52%
Делумно	34	35%	0	0%	34	35%
Не	13	13%	0	0%	13	13%
Вкупно	90	93%	7	7%	97	100%

Графикон 20. Графички приказ на прашањето „*Дали вие како вработен сметате дека вашиот лидер правилно ги оценувате перформанисте на вработените во организацијата?“*

Chart 20. Graphic representation of the question *"Do you as an employee think that your leader correctly evaluates the performance of employees in the organization?"*



Правилно мерење на перформансите на вработените може да ги идентификуваат оперативните пропусти и да ги мотивираат да ги зголемат нивните придонеси на работното место. Најголем број од вработените (45%) мислат дека лидерот правилно ги оценувате перформанисте на вработените во организацијата, 35% од нив имаат

одговорено со делумно а 13% сметаат дека лидерот не ги оценува правилно перформансите на своите вработени. Менаџерите пак сметаат дека тие правилно извршуваат оценување на перфромансите на своите вработени.

Со редовно и објективно мерење на перформансите, организациите можат да донесат правилни одлуки за развој на своите вработени и задржување вработени. Мерењето на перформансите на вработените е суштински чекор во оценувањето на нивната приспособност за улогата однбосно работната позиција која им е доделена, идентификување области за подобрување и донесување одлуки засновани на податоци. Она на кое што нашите испитаници имаат одговорено на прашањата и според направената анализа на резултатите од одговорите поединечна хипотеза В1: „*Оценувањето на перформансите на вработените значително ќе му помогнат на лидерот за успешно ангажирање на вработените кои ќе ја следат и реализираат мисијата и визијата на организиацијата“* и поединечна хипотеза В2: „*Оценувањето на перформансите на вработените ќе му помогнат на лидерот за препознавање на работните навики и вештини кај вработените“* **се потврдуваат.**

Според двете поединечни хипотези, посебната хипотеза В: „*Со мерењето на перформансите се оценува дали перформансите се остваруваат како што се очекува или е потребно да се прават определени промени*“ се потврдува.

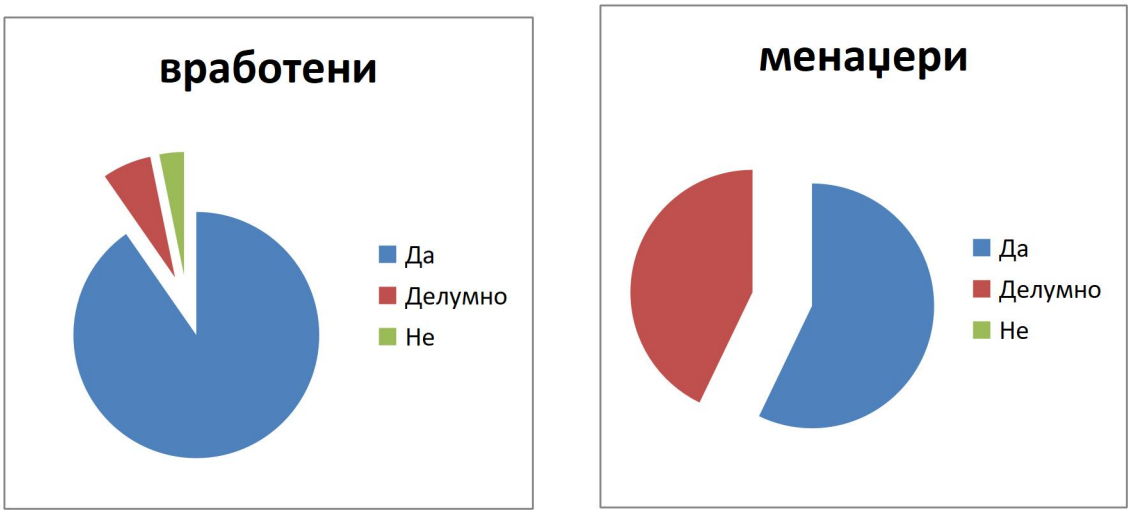
Табела 21. Табеларен приказ на прашањето „*Според Вас, мотивацијата е клучен елемент за успешно извршување на зададените задачи.“*

Table 21. Tabular presentation of the question *"In your opinion, motivation is a key element for successful performance of assigned tasks."*

Понудени одговори	Вредности				Вкупно	
	вработени		**менаџери**			
	N	**%**	**N**	**%**	**N**	**%**
Да	81	84%	4	4%	85	88%
Делумно	6	6%	3	3%	9	9%
Не	3	3%	0	0%	3	3%
Вкупно	90	93%	7	7%	97	100%

Графикон 21. Графички приказ на прашањето „*Според Вас, мотивацијата е клучен елемент за успешно извршување на зададените задачи.“*

Chart 21. Graphic representation of the question *"In your opinion, motivation is a key element for successful performance of assigned tasks."*



Препознавајќи ја важноста на мотивацијата за постигнување успешни перформанси, организациите можат да имплементираат стратегии кои ќе поттикнуваат мотивирана работна сила, што ќе доведе до зголемена продуктивност, задоволство од работата и севкупен успех. 84% од вработените и 4% од менаџерите сметаат дека мотивацијата е на

прво место за успешно извршување на задачите, 6% од вработените или 3% од менаџерите делумно се согласуваат а 3% од вработените мислат дека мотивацијата и не е клучен елмент за извршување на зададените задачи.

Табела 22. Табелрен приказ на прашањето *„Лидерот постојано ги мотивира вработените успешно да ги извршуваат зададените задачи?“*

Table 22. Tabular presentation of the question *"Does the leader constantly motivate employees to successfully perform assigned tasks?"*

Понудени одговори	Вредности				Вкупно	
	вработени		**менаџери**			
	N	**%**	**N**	**%**	**N**	**%**
Да	76	78%	7	7%	83	85%
Делумно	10	11%	0	0%	10	11%
Не	4	4%	0	0%	4	4%
Вкупно	90	93%	7	7%	97	100%

Графикон 22. Графички приказ на прашањето *„Лидерот постојано ги мотивира вработените успешно да ги извршуваат зададените задачи?“*

Chart 22. Graphic representation of the question *"Does the leader constantly motivate employees to successfully perform assigned tasks?"*



Лидерот е клучен за мотивирање на вработените за да ги извршуваат своите задачи продуктивно и навремено. Со тоа и најголем број (78%) од вработените имаат позитивно одговорено дека лидерот постојано ги мотивира своите вработени, 11 % делумно се согласуваат со тоа додека само 4% мислат дека лидерот не ги мотивира постојано со цел тие да си ги извршат своите задачи.

Табела 23. Табеларен приказ на прашањето „*Дали вие како вработен сметате дека вашиот лидер правилно ги наградува вработените за успешно извршување на работните задачи?“*

Table 23. Tabular representation of the question "*Do you, as an employee, think that your leader properly rewards employees for successfully completing work tasks?"*

Понудени одговори	Вредности				Вкупно	
	вработени		**менаџери**			
	N	**%**	**N**	**%**	**N**	**%**
Да	68	70%	7	7%	75	77%
Делумно	15	16%	0	0%	15	16%
Не	7	7%	0	0%	7	7%
Вкупно	90	93%	7	7%	97	100%

Графикон 23. Графички приказ на прашањето „*Дали вие како вработен сметате дека вашиот лидер правилно ги наградува вработените за успешно извршување на работните задачи?*“
Chart 23. Graphic representation of the question *"Do you, as an employee, think that your leader properly rewards employees for successfully completing work tasks?"*



Наградувањето на вработените за успешно завршување на работните задачи е одличен начин да се мотивираат и препознаат нивните напори. 70% од сите вработени имаат дадено позитивиен одговор дека лидерот правилно ги наградува своите вработени, 16% од нив на тоа одговориле со делумно додека 7% мислат дела лидерот не ги наградува правилно своите вработени. Сите испитани менаџери мислат пак дека тие правилно ги наградуваат своите вработени.

Мотивацијата е клучен фактор за поттикнување на индивидуалните и колективните перформанси во тимот. Кога вработените се мотивирани, тогаш има поголема веројатност да бидат ангажирани, продуктивни и посветени со цел да ги постигнат своите цели. Препознавањето и охрабрувањето на мотивацијата на вработените може да доведе до подобрување на задоволството од работата, перформансите и севкупниот тимски успех. Резултатите покажуваат дека поединечна хипотеза Г1*:„ За да се остварат предвидените работни задачи, вработените освен да применуваат стекнати знаења и вештини, треба да работат во мотивирачка средина во која ефикасно ќе ги извршат своите задолженија и обврска*“ и посебна хипотеза Г „*Мотивацијата најпрво поединечна а тоа води и до колективна, е клучен елемент за извршување и реализирање на поставените задачи од страна на вработените*“ **се потврдуваат.**

13. Заклучок

Управувањето со човечките ресурси е најкритичното богатство на секоја организација; без луѓе, сите други функции не можат да ги извршуваат. За секоја организација да биде успешна, таа мора да регрутира способни работници кои поседуваат вештини и знаења на позицијата на која се распределени.

Денешните организации, кои се интензивно конкурентни и постојано се развиваат, бараат брзи и ефикасни одговори на предизвиците на управувањето со човечки ресурси, што подразбира управување со напорите, познанствата, капацитетите и посветеното однесување на луѓето со цел да се подобрат организациските перформанси. Организациите сфаќаат дека ефективноста на организациите се повеќе зависи од успешното регрутирање и избор на човечкиот капитал. Оттука, значајно за секоја организација е да има правилно оценување на перформансите на своите вработени.

Оценувањето на перформансите на вработените е значаен чекор при обезбедување на вистински кандидати за дадена работна позиција, што пак влијае на нивната способност да ги извршуваат задачите ефикасно и ефективно, што на крајот влијае на целите на организацијата, тоа исто така може да помогне во идентификација на слабите и силните страни на кандидатите, а тоа може да се искористи за ефективно делигирање на задачите и одговорностите.

Истражувањето кое го спроведовме ни дава една слика и информации поврзани со оценувањето на перфромансите на вработените во организациите кои пак можат понатаму да се искористат за елиминирање на некои недостатоци во поглед на тој процес како и значењето и важноста за истото.

Оценувањео на перфромансите на вработените се незаменливите функции на управувањето со човечките ресурси. Тоа е процес на добивање на потенцијални кандидати, а со тоа организацијата ќе напредува и ќе има еден ефективен и ефикасен кадар кој ги завршува своите задачи на работното место. Истражувањето кое го имаме спроведено ни покажува дека најголем број од сите испитаници имаат став дека оценувањето на перформансите кај вработените има влијание за ефикасно и ефективно извршување на

зададените задачи, а тоа ни дава една јасна слика дека на ниво на организација односно вработени и менаџери имаат ист став за оценувањето на перфромансите, со тоа нашата посебна хипотеза А: *Оценувањето на перформансите на вработените ќе ја поттикне нивната мотивација а со тоа ќе влијае на нивно ефикасно и ефективно извршување на задачите и остварување на целите на организиацијата* **се прифаќа.**

Тимот може да се опише како група на луѓе кои работат заедно за да ги постигнат истите цели и цели за доброто на корисниците на услугите и организациите со цел да обезбедат добар квалитет на услугата. Градењето тим, планирањето настани и активности имаат потенцијал да ги доведат луѓето што сте ги вработиле до силно чувство за насока, остварливи планови и решенија, моќно чувство на припадност со и во тимот и јасни стратешки вредности фокусирани на клиентите. Лошото градење на тим и сесии за планирање носат разочарување, низок морал и негативна мотивација на целата организација. Тимската работа им овозможуваат на поединците да се зајакнат себеси и да ги зголемат придобивките од кооперативната работа ангажирана како група. Заедничкото здружување со другите, исто така, може да им овозможи на поединците подобро да ја разберат важноста на тимската работа и како функционира организацијата, како и да ја промовираат културата на успех во тимската работа.

Ефективната комуникација на работното место исто така е составен дел на ефикасен и успешен бизнис. Обезбедува секој да ги разбере нивните должности и одговорности, помага да се изградат квалитетни односи со клиентите и вработените и ги одржува вработените ангажирани и продуктивни. Менаџерите треба да дадат приоритет на ефективната комуникација во нивната организација доколку сакаат да обезбедат задоволство на вработените и да промовираат високи перформанси.

Со цел да ја увидиме тимската работа и комуникацијата помеѓу вработените ја поставивме нашата следна хипотеза „*Тимската работа и континуираната комуникација и соработка помеѓу вработените влијае за успешно извршување на зададените задачи“ а за истата да ја отфрлиме или пак потврдивме поставивме неколку прашања на вработените и на менаџерите.* Нивните одговори ни дадоа една слика дека во организациите постои постојана соработка помеѓу вработените, како и дека комуникацијата која се остварува помеѓу вработените има влијание врз нивното успешно

извршување на зададените задачи. Менаџерите пак исто така имаат најмногу истакнато позитивни одговори на прашњата поставени за оваа хипотеза. Правејќи анализа на добиените резултати може да кажеме дека хипотезата „*Тимската работа и континуираната комуникација и соработка помеѓу вработените влијае за успешно извршување на зададените задачи“ а за истата да ја отфрлиме или пак потврдивме поставивме неколку прашања на вработените и на менаџерите“* **се прифаќа.**

Мерењето на перформансите е процес кој се користи за проценка на ефикасноста и ефективноста на проектите, програмите и иницијативите. Тоа е систематски пристап за собирање, анализа и евалуација колку организацијата е „на вистинскиот пат“ проект/програма да ги постигне посакуваните резултати и цели. Мерењето на перформансите обично го прави организацијата за да покаже одговорност, да го поддржи донесувањето одлуки и да ги подобри процесите. Ефективното мерење на перформансите им помага менаџерите на организациите да се осигураат дека вработените ги разбираат нивните улоги, добиваат конструктивен фидбек и ја имаат потребната поддршка за да ги постигнат своите цели и деловни цели.

За успешност на една организација од голема важност е менаџерот да спроведува правилно мерење на перфромансите на воите вработени, истите да ги третира на ист начин како и да ги сослушува и прифаќа предлозите од вработените. Врз основа на хипотезата „*Со мерењето на перформансите се оценува дали перформансите се остварувааt како што се очекува или е потребно да се прават определени промени*“ поставивме исти пашања на вработените и менаџерите. Со анализирање на добиените резултати интересно е да напомнеме дека голем број од вработените сметаат дека лидерот сите вработени делумно ги третира на ист начин, коректно, со почит. Истото прашање кога го поставивме на менаџерите не даде некоја голема разлика од одговорите на вработените, односно повеќето од нив заземаа став дека делумно сите вработени се третираат на ист начин, коректно, со почит. Сепак, на менаџерите мерењето на перформансите им овозможуваат препознавање на навиките и вештините кај вработените според дадените одговори. Земајќи ги во предвид сите резултати од прашањата можеме да кажеме дека хипотезата „*Со мерењето на перформансите се оценува дали*

перформансите се остваруваат како што се очекува или е потребно да се прават определени промени“ се прифаќа.

Мотивацијата игра клучна улога во работата на вработените. Иако организациите имаат интерес да ги задржат вработените мотивирани на работа, тие не секогаш ја имаат целосната слика што навистина го мотивира вработениот. Една од најважните функции на менаџментот е да се осигура дека работата на вработените е задоволувачка и да ја усогласи мотивацијата на вработените со организациските цели. За да се постигнат подобри резултати и висока продуктивност на вработените, мора да постои ефективен надворешен систем за поттикнување. Мотивацијата на вработените оди подалеку од финансиските награди, а тука се внатрешни и надворешни награди. Организациите треба да ги мотивираат вработените поединечно, а не како група, бидејќи потребите варираат од вработен до вработен. Менаџерите можат да користат повеќе стратегии за поттикнување и мотивирање на своите вработени. Според нашето истражување вработените како и менаџерите се согласуваат дека мотивацијата е клучен елемент за успешно извршување на зададените задачи, а и менаџерот во организациите каде што работат постојано ги поттикнуваат и мотивираат. Според сите резултати од прашањата последната хипотеза која ја поставивме „*Мотивацијата е клучен елемент за извршување и реализирање на поставените задачи од страна на вработените*“ **се прифаќа.**

Со спроведување на редовни проценки на перформансите и ангажманот на вработените, организациите можат да создадат култура на континуирано подобрување, каде што вработените се мотивирани, продуктивни и посветени на постигнување на целите на организацијата. Ангажирањето вклучува создавање можности за вработените да се поврзат со своите колеги, менаџери и поширокота организација. Таа има за цел да поттикне средина каде што вработените се мотивирани да се поврзат со нивната работа и искрено се грижат за доброто работење во организацијата.

Постои значајна врска помеѓу комуникацијата и организациските перформанси како и корелација помеѓу лидерството, развојот на кариерата и организациските перформанси со односите на слабо ниво. Менаџерите и вработените мора да имаат стратегии за да имаат добар и правилен ангажман на вработените за да ги подобрат организациските перформанси. Менаџерите мора да дејствуваат како ефективни лидери и

да направат вработените да се чувствуваат удобно да работат во организацијата. Важно е да се одржи позитивна работна средина во организацијата за да се зголеми ангажираноста на вработените. Наодите имплицираат интерактивна комуникација помеѓу менаџерите и вработените може да го подобри ангажманот на вработените. Освен тоа, значајно е и непречената планирање на кариерен развој на вработените.

Чувството на вреднување од страна на менаџментот, двонасочната комуникација помеѓу менаџерот и вработените, интересот на раководството за благосостојбата на вработените и давањето повеќе можности за развој на вработените се главните двигатели на ангажирањето на вработените. Мотивацијата исто така се покажува значајна во овој дел.Вработените и менаџерите даваат големо значење за поттикнување, мотивирање на вработените преку давање на награди и пофалби на своите вработени.

Од сите добиени, анализирани и претставени резултати можеме да кажеме дека нашата генерална хипотеза „*Правилното оценување на перформансите и ангажирање на вработените има влијание за ефикасно и ефективно остварување на целите на организацијата*“ **се прифаќа.**

ПРИЛОГ 1

Анкетен прашалник наменет за вработени

Почитувани,

Овој анкетен прашалник е изготвен за собирање на информации за научно-истражувачки цели. Истиот е анонимен, заради слободно и реално изнесување на Вашите мислења.

Ве молиме, при одговарањето на прашањата, заокружете само **еден** од понудените одговори.

1. Дали во институцијата во која работите сте распределени на соодветно работно место?

А) Да

Б) Не

В)Не знам

2. Дали сте задоволни од работите и задачите кои произлегуваат од Вашето работно место?

А) Да

Б) Делумно

В) Не

3. Според Вас, вработените ги поседуваат потребните вештини и знаења во однос на работната позиција.

А) Се согласувам

Б) Делумно се согласувам

В) Не се согласувам

4. Во вашата организација се поставуваат планови кои се реални и остварливи?

А) Се согласувам

Б) Делумно се согласувам

В) Не се согласувам

5. Оценувањето на перформансите кај вработените има влијание за ефикасно и ефективно извршување на зададените задачи.

А) Се согласувам

Б) Делумно се согласувам

В) Не се согласувам

6. Дали имате постојана соработка со Вашите колеги во организацијата каде што работите?

А) Да

Б) Делумно

В) Не

7. Соработката со вработените во организацијата има влијание за успешно да ги извршувате работните задачи.

А) Се согласувам

Б) Делумно се согласувам

В) Не се согласувам

8. Комуникацијата која ја остваруваме помеѓу вработените ми овозможува успешно да ги извршам моите задачи.

А) Се согласувам

Б) Делумно се согласувам

В) Не се согласувам

9. Дали вие како вработен сметате дека вашиот лидер има остварено добра комуникација со вработените во организацијата?

А) Да

Б) Делумно

В) Не

10. Комуникацијата која се остварува помеѓу вработените има влијание врз нивното успешно извршување на зададените задачи.

А) Се согласувам

Б) Делумно се согласувам

В) Не се согласувам

11. Дали сте вклучени во процесот на донесување одлуки?

А) Да

Б) Делумно

В) Не

12. Дали вие како вработен сметате дека вашиот лидер сите вработени ги третирате на ист начин, коректно, со почит и покажувате позитивна енергија?

А) Да

Б) Делумно

В) Не

13. Вашиот лидер ги прифаќа мислењата, предлозите на вработените во врска со извршување на работните задачи?

А) Се согласувам

Б) Делумно се согласувам

В) Не се согласувам

14. Мерењето на перформансите овозможуваат препознавање на навиките и вештините кај вработените.

А) Се согласувам

Б) Делумно се согласувам

В) Не се согласувам

15 . Дали во вашата организација се спроведува правилно мерењето на перформансите?

А)Да

Б)Не

В)Делумно

16. Дали Вашите перформанси во организацијата се правилно оценети?

А)Да

Б)Не

В)Делумно

17. Правилното оценување на перформансите на вработените ќе влијае на ефикасно остварување на задачите.

А) Се согласувам

Б) Делумно се согласувам

В) Не се согласувам

18. Мерењето на перформансите на вработените овозможуваат да се оценат правилните перформанси кај вработените, со тоа се добива ефикасно остварување и извршување на задачите.

А) Се согласувам

Б) Делумно се согласувам

В) Не се согласувам

19. Дали вие како вработен сметате дека вашиот лидер правилно ги оценувате перформанисте на вработените во организацијата?

А) Да

Б) Делумно

В) Не

20. Според Вас, мотивацијата е клучен елемент за успешно извршување на зададените задачи.

А) Се согласувам

Б) Делумно се согласувам

В) Не се согласувам

21. Лидерот постојано ги мотивира вработените успешно да ги извршуваат зададените задачи?

А) Да

Б) Делумно

В) Не

22. Дали вие како вработен сметате дека вашиот лидер правилно ги наградува вработените за успешно извршување на работните задачи?

А) Да

Б) Делумно

В) Не

Ви благодарам на соработката!

ПРИЛОГ 2

Анкетен прашалник наменет за менаџери

Почитувани,

Овој анкетен прашалник е изготвен за собирање на информации за научно-истражувачки цели. Истиот е анонимен, заради слободно и реално изнесување на Вашите мислења.

Ве молиме, при одговарањето на прашањата, заокружете само **еден** од понудените одговори.

1. Дали во Вашата институцијата вработените се распределени на правилни места?

А) Да

Б) Не

В)Не знам

2. Дали сте задоволни од работите и задачите кои произлегуваат од работното место на Вашите вработени?

А) Да

Б) Делумно

В) Не

3. Според Вас, вработените ги поседуваат потребните вештини и знаења во однос на работната позиција.

А) Се согласувам

Б) Делумно се согласувам

В) Не се согласувам

4. Во вашата организација се поставуваат планови кои се реални и остварливи?

А) Се согласувам

Б) Делумно се согласувам

В) Не се согласувам

5. Оценувањето на перформансите кај вработените има влијание за ефикасно и ефективно извршување на зададените задачи.

А) Се согласувам

Б) Делумно се согласувам

В) Не се согласува

6. Дали има постојана соработка помеѓу вработените во Вашата организација?

А) Да

Б) Делумно

В) Не

7. Соработката со вработените во организацијата влијание за успешно да се извршуваат работните задачи.

А) Се согласувам

Б) Делумно се согласувам

В) Не се согласувам

8. Комуникацијата која ја остваруваме помеѓу вработените ми овозможува успешно да ги извршам моите задачи.

А) Се согласувам

Б) Делумно се согласувам

В) Не се согласувам

9. Дали вие како лидер сметате дека имате остварено добра комуникација со вработените во организацијата?

А) Да

Б) Делумно

В) Не

10. Комуникацијата која се остварува помеѓу вработените има влијание врз нивното успешно извршување на зададените задачи.

А) Се согласувам

Б) Делумно се согласувам

В) Не се согласувам

11. Дали Вашите вработени ги вклучувате во процесот на донесување одлуки?

А) Да

Б) Делумно

В) Не

12. Дали вие како лидер сметате дека сите вработени ги третирате на ист начин, коректно, со почит и покажувате позитивна енергија?

А) Да

Б) Делумно

В) Не

13. Вие како лидер ги прифаќате мислењата, предлозите на вработените во врска со извршување на работните задачи?

А) Се согласувам

Б) Делумно се согласувам

В) Не се согласувам

14. Мерењето на перформансите овозможуваат препознавање на навиките и вештините кај вработените.

А) Се согласувам
Б) Делумно се согласувам
В) Не се согласувам

15. Дали во вашата организација се спроведува правилно мерењето на перформансите?

А)Да
Б)Не
В)Делумно

16. Дали перформансите во организацијата се правилно оценети?

А)Да
Б)Не
В)Делумно

17. Правилното оценување на перформансите на вработените ќе влијае на ефикасно остварување на задачите.

А) Се согласувам
Б) Делумно се согласувам
В) Не се согласувам

18. Мерењето на перформансите на вработените овозможуваат да се оценат правилните
перформанси кај вработените, со тоа се добива ефикасно остварување и извршување на задачите.

А) Се согласувам
Б) Делумно се согласувам
В) Не се согласувам

19. Дали вие како лидер сметате дека правилно ги оценувате перформанисте на вработените во организацијата?

А) Да
Б) Делумно
В) Не

20.Според Вас, мотивацијата е клучен елемент за успешно извршување на зададените задачи.

А) Се согласувам
Б) Делумно се согласувам
В) Не се согласувам

21. Лидерот постојано ги мотивира вработените успешно да ги извршуваат зададените задачи?

А) Да
Б) Делумно
В) Не

22. Дали вие како лидер сметате дека правилно ги наградувате вработените за успешно изврашување на работните задачи?

А) Да
Б) Делумно
В) Не

Ви благодарам на соработката!

14. Користена Литература

1. Amanda, L. (2016). What Form ofReliability Affects Employee Performance
2. Barr, S. (2016). Essentials Steps of the Performance Measurement Process
3. Biljana B., (2003). Menadžment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu,стр. 191.
4. Bernardin, J. H., Rusell, J. E., 1998, Human Resource Management Art Experiental Approach, Irwin McGraw-Hill
5. Brass, D. J. (1981), Structural relationships, job characteristics, and worker satisfaction and performance, *Administrative Science Quarterly,* str. 331-348.
6. Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation, *Psychological Bulletin,* str. 627-668.
7. Osei Boakye.e., (2015). The impact of teamwork on employee performance. Christ Apostolic University College
8. Fikreta B., (1999). Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, стр. 505.
9. Financial Wisdom, Online Resource Library. (2016). Evaluating Your Employees
10. Heinz, K., (2022). Employee Engagement. Buitin
11. Hackman, J. R., Oldham, G. R. (1976). Motivation through the desing of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human perfotmance,* str. 250-279.
12. Kelchner, L. (2016). Three Common Performance Evaluation Methods
13. Kokemuller, N. (2016). Principles of Evaluation. Demand Media

14. Lawer, J. J., Anderson, W. R., Buckles, R. J., 1995, Human Resource Management and Organizational Effectiveness, Blackwell publishers
15. Landy, D., and Sigall, H. (1974). Beauty Is Talent: Task Evaluation as a Function of the Performer's Physical Attractiveness, Journal of Personality and Social Psychology (29: 299-304). In Brown, Roger (1986). Social Psychology: TheSecond Edition (p. 393-394). New York: The Free Press.
16. Mihalicz, D. (2012). 4 Dimensions for Measuring Manager Effectiveness
17. OAK Ridge Institute for science and education. (1995). Performance Measurement Process
18. Obeidat, Y. B. (2013). The Impact of Employee Engagement on Performance*, Harvard Business Review.*
19. Pinder, C. C. (1998). *Work motivation in organizational behavior*, Prentice Hall
20. Root, G. N. (2016). Elements of Teamwork in the Workplace.
21. Root, G. N. (2016). Common Errors in Performance Appraisals. Demand Media.
22. Ryan C., (2022). The critical role of performance management and employee engagement in the workplace, togetherplatform
23. Rajavelliah, U. (2013). Different types of Performance Appraisal System
24. Robbins, L. P. (2006). *Fundamentals of organizational behavior.* Pearson education, Canada
25. Sonnentag, S., Frese, M.(2001). Performance Concepts and Performance Theory - Chapter 1
26. Shodhganga. (2013). Chapter 3: Literature Review: Performance/Employees Productivity Management

27. Sheikh Raheel Manzoor, S. R., Hafiz U., Hussain, M., Ahmad, Z. M. (2011). Effect of Teamwork on Employee Performance. International Journal of Learning & Development (Vol. 1, pp, 110-126). Kohat: KPK- Pakistan.
28. Schlei, B. L,, and Grossman, P. (1983).Employment Discrimination Law (p. 531). Bureau of National Affairs.
29. Sekiou, Blondin, Fabi Besseyre des Horts & Chevalier (2004). Geslion des ressources humaines, De Boeck Université,
30. Upadhaya, B., Munir, R., & Blount, Y. (2014). Association between Performance Measurement Systems and Organisational Effectiveness. International Journal of Operations & Production Management (Vol. 34, pp, 2-2). Emerald Publishing Group: Ljubljana
31. U.S. Office of personnel management. (2016). Performance Management: Performance Management Cycle
32. Venclová, K., Šalková, A., Koláčková G. (2013). Identification of Employee Performance Appraisal - Methods in Agricultural Organizations. Journal of Competitiveness(Vol. 5, pp, 20-36). Prague: Czech Republic.
33. Wolk, A., Dholakia, A., Kreitz, K. (2009). Building a Performance Measurement System. Root Cause, Cambridge.