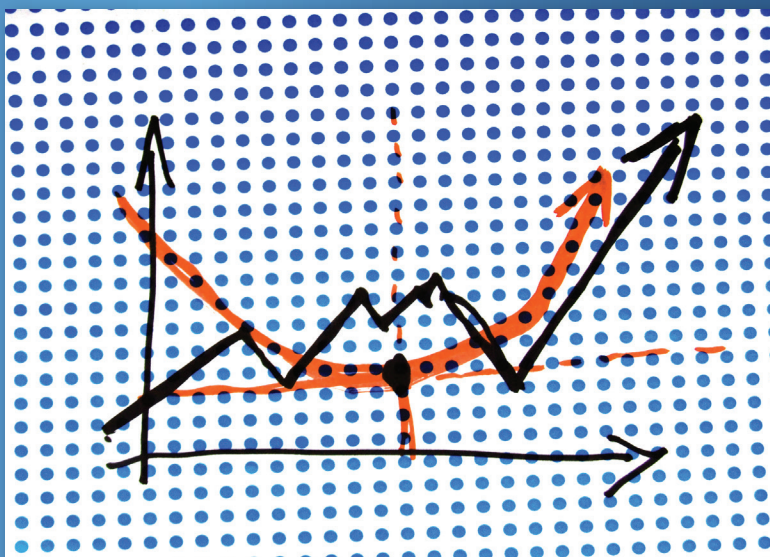


УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ



ISSN 1857- 7296

ГОДИШЕН ЗБОРНИК 2016 YEARBOOK



ГОДИНА 8

VOLUME X

GOCE DELCEV UNIVERSITY – STIP
FACULTY OF ECONOMICS

УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ

ISSN: 1857- 7296



**ГОДИШЕН ЗБОРНИК
2016**

YEARBOOK

ГОДИНА 8

VOLUME X

GOCE DELCEV UNIVERSITY - STIP
FACULTY OF ECONOMICS



**ГОДИШЕН ЗБОРНИК
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ
YEARBOOK
FACULTY OF ECONOMICS**

За издавачот:

Проф. д-р Трајко Мицески

Издавачки совет Editorial board

Проф. д-р Блажо Боев	Prof. Blazo Boev, Ph.D
Проф. д-р Лилјана Колева - Гудева	Prof. Liljana Koleva - Gudeva, Ph.D
Проф. д-р Трајко Мицески	Prof. Trajko Miceski, Ph.D
Проф. д-р Ристо Фотов	Prof. Risto Fotov, Ph.D
Проф. д-р Круме Николоски	Prof. Krume Nikoloski, Ph.D
Проф. д-р Еленица Софијанова	Prof. Elenica Sofijanovska, Ph.D
Доц. д-р Емилија Митева-Кацарски	Emilija Miteva-Kacarski, Ph.D
Доц. д-р Благица Колева	Blagica Koleva, Ph.D
Доц. д-р Љупчо Давчев	Ljupco Davcev, Ph.D

Редакциски одбор Editorial staff

Проф. д-р Трајко Мицески	Prof. Trajko Miceski, Ph.D
Проф. д-р Ристо Фотов	Prof. Risto Fotov, Ph.D
Проф. д-р Круме Николоски	Prof. Krume Nikoloski, Ph.D
Проф. д-р Ристе Темјановски	Prof. Riste Temjanovski, Ph.D

Главен и одговорен уредник Managing & Editor in chief

Проф. д-р Трајко Мицески Prof. Trajko Miceski, Ph.D

Јазично уредување Language editor

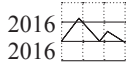
Даница Гавриловска-Атанасовска Danica Gavrilovska-Atanasovska
(македонски јазик) (Macedonian)

Техничко уредување Technical editor

Славе Димитров Slave Dimitrov
Благој Михов Blagoj Mihov

Редакција и администрација Address of editorial office

Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип Goce Delcev University
Економски факултет Faculty of Economics
бул „Крсте Мисирков“ бб Krste Misirkov b.b., PO box 201
п.фах 201, 2000 Штип, Македонија 2000 Stip, R of Macedonia



СОДРЖИНА
CONTENT

Проф.д-р. Трајко Мицески, Марија Михајлова УЛОГАТА НА МЕНАЏМЕНТОТ ЗА УСПЕШНО РАБОТЕЊЕ НА ФИНАНСИСКИТЕ ИНСТИТУЦИИ.....	7
Проф. д-р Јанка Димитрова, Павлинка Димитрова АКТУЕЛНА СОСТОЈБА СО РЕВИЗОРСКАТА ПРОФЕСИЈА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА	21
Доц.д-р Емилија Митева-Кацарски АЛТЕРНАТИВНИ ИЗВОРИ НА ФИНАНСИРАЊЕ НА ТРГОВИЈАТА	37
Доц.д-р Стеван Габер, доц. д-р Илија Груевски ЕКОНОМСКИ ТЕОРИИ НА ЈАВЕН ИЗБОР.....	49
А.Зисовска, проф. д-р Т.Мицески ВЛИЈАНИЕТО НА СИСТЕМОТ ЗА НАГРАДУВАЊЕ ВРЗ ЗАДОВОЛСТВОТО НА ВРАБОТЕНИТЕ	61
Емилија Божинова Манојлова, проф.д-р Ристо Фотов ТЕОРИИ ЗА СТРУКТУРАТА НА КАПИТАЛОТ.....	81
Горан Стаменков, проф.д-р Ристо Фотов РИЗИЧЕН КАПИТАЛ, ФОНДОВИ И ВИДОВИ НА РИЗИЧЕН КАПИТАЛ	91
Анета Десковска, проф.д-р Трајко Мицески УЛОГАТА НА КОМУНИКАЦИСКИТЕ ВЕШТИНИ И ИНФОРМАТИЧКИТЕ КОМУНИКАЦИСКИ ТЕХНОЛОГИИ ВО БИЗНИС-АКТИВНОСТИТЕ.....	101
Д. Цековска, проф.д-р Т. Мицески СПОСОБНОСТА НА ЛИДЕРОТ ЗА ВАЛОРИЗИРАЊЕ НА ПЕРФОРМАНСИТЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ	123



Д. Гелевски, проф. д-р Т. Мицески

**ОБУКА НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ СО ПОСЕБЕН ОСВРТ НА
АДМИНИСТРАТИВНИ СЛУЖБЕНИЦИ** 145

Рина Латифи Исаки, проф. д-р Трајко Мицески

**МИГРАЦИЈА НА ЗДРАВСТВЕНИТЕ КАДРИ ОД
РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА** 165

Верица Митева, проф. д-р Трајко Мицески

**ПРАВИЛЕН ПРИСТАП ВО УПРАВУВАЊЕ СО
КОНФЛИКТИ КАКО ФАКТОР ЗА ВЛАДЕЕЊЕ НА ДОБРА
ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА** 197

Сребра Иљовска, проф. д-р Трајко Мицески

**КРЕИРАЊЕ НА МЕНАџМЕНТ СТРАТЕГИЈА ВО
ЗДРАВСТВЕНА УСТАНОВА СО ФОКУС НА ВЛИЈАНИЕТО
НА ОДРЕДЕН ОДДЕЛ**..... 221

Никола Горгиевски

**ЗАДАЧИ НА ФИНАНСИСКАТА ФУНКЦИЈА ВО
КОМПАНИИТЕ** 243

Горица Стојанова, проф. д-р Еленица Софијанова

**ТИМОВИТЕ КАКО ФАКТОР ЗА ЕФИКАСНО
РЕАЛИЗИРАЊЕ НА СТРАТЕГИЈАТА НА ОРГАНИЗАЦИЈА** 257



УДК: 331.101.264.2:005.332.1]:005.322:3
16.46.331.101.264.2:005.332.1]:303.725.3

Оригинален научен труд

СПОСОБНОСТА НА ЛИДЕРОТ ЗА ВАЛОРИЗИРАЊЕ НА ПЕРФОРМАНСИТЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ

Д. Цековска¹, Т. Мицески²,

ABILITY ASSESSMENT OF THE LEADER IN THE PERFORMANCE OF EMPLOYEES

Апстракт

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 број 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, исто така, покажуваат и значителни различности.

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.

1) Дил. ек. Дијана Цековска, студент на втор циклус студии, Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип, dijana.cekovska@yahoo.com

2) Проф.д-р Трајко Мицески, Универзитет „Гоце Делчев“, Економски факултет, Штип, trajko.miceski@ugd.edu.mk



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.

Секое претпријатие се стреми да се создаде култура на 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 стандард и со принципот на еднакви можности.

Целта на работењето на секое претпријатие е да оствари профит. Успехот на претпријатието во најголема мера зависи од перформансите на вработените. Насоченоста 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. 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.

Оценувањето на перформансите е основно за организациите кои сакаат да управуваат со човечките ресурси на ефективен начин за да остварат намалување на трошоците и да го зголемат профитот. Исто така, организациите кои сакаат да одржат високо ниво на морал треба да обезбедат нивните вработени да се чувствуваат дека се ценети и мотивирани.

Бројот на организациите кои го користат мерењето на перформансите како менаџмент средство за остварување на целите на организацијата постојано се зголемува. Многу организации сфаќаат дека мерењето на перформансите е најефикасно средство за напредок на организацијата.

Мотивираните вработени ги остваруваат потребните перформанси. Организациите треба да обезбедат тековно мерење на перформансите и вработените и да се убедени дека тоа се прави на коректен начин.

Клучни зборови: *перформанси, вработени, мерење, оценување, човечки ресурси.*

Abstract

Each organization performs its tasks with the help of resources such as people, machines, materials and money. Apart from the human, other resources are not living matter. Human resources are living things and create resources. People use other resources, and produce



output in the form of products and services. If human resources are not capable, then other resources are useless and can not produce anything. Out of all these factors of production, human resources have the highest priority and an important factor of production and play a major role in the area of productivity and quality. People in enterprises consist of project individuals of different age, gender, socio-religious groups and different levels of education and knowledge. People at work, despite showing similar behavior and attachment to the company, they also show significant differences.

Employee performance is linked to the performance of their tasks and is reported as expectation of how the employee will perform these tasks. Employee performance is defined as the question whether employees perform their duties and responsibilities well. The performance is a key factor for the success of the enterprise. The challenge for every company today is to deliver timely quality products and services and be able to meet the changing demands of customers. Each company strives to create a culture of high performance of the tasks by employees as individuals by improving work skills and competencies that meet the requirements of the job and choose, develop, access and manage employees accordance with international standards and the principle of equal opportunities. The purpose of the operations of any enterprise is to make a profit. The company's success largely depends on the performance of employees. The orientation of products and services to market and employee performance are in close interdependence. When employees produce top quality products they fulfill the expectations of operation. Individuals who have a high level of performance, realize higher levels of productivity, you have a sense of satisfaction, psychologically not burdened and are fully involved in the work.

The evaluation is essential for organizations that need to manage human resources in an effective way to achieve lower costs and increase profits. Also, organizations wishing to maintain a high level of morality should provide their employees feel they are valued and motivated.

The numbers of organizations that use performance measurement as a management tool to achieve the objectives of the organization are increasing. Many organizations realize that measuring performance is the most efficient means to advance the organization. Motivated employees reach the necessary performance. Organizations should provide ongoing performance measurement and staff and are convinced that it is done in a correct way.

Keywords: *performance, employees, measurement, evaluation, human resources.*



Вовед

Лидерството се дефинира како способност на една личност да води други луѓе, без принуда да влијае на нив да го следат во остварување на поставената цел.

Улогата на лидерите е да ги мотивира своите колеги со нивните потенцијални (знаење, способности, вештини) да придонесуваат за постигнување на организациските цели. Во тој поглед, да се биде лидер и соодветно да бидат мотивирани вработени, потребно е да се биде добар дијагностичар, примерна личност исполнета со многубројни вистински вредности: знаење, способност, совесност, прагматичност, активност и пред сè непристрасно да се познава себеси, а и другите околу него.

Лидерот ги акцептира позитивните промена од опкружувањето, води грижа за соработниците и создава визија за иднината на организацијата. Насочен е на долгорочни цели на организацијата, знае да ги открива поволните услови, прифаќање на ризик, се грижи за развој на следбениците, развивање силни меѓучовечки односи. Поседува вештини на убедување, ги промовира вредностите на фирмата и гради единство во средината.

Тој знае дека секоја организација ги извршува своите задачи со помош на ресурси како што се луѓето, машините, материјалите и парите. А сите тие се мобилизирани од човечките ресурси. Нивните резултати се рефлектираат преку остварените перформанси.

Перформансите се остваруваат 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. Успехот на претпријатието во најголема мера зависи од перформансите на вработените.

Како значаен аспект на придонесот на перформансите на вработените за остварувањето успех во работењето на организацијата е давањето признание на вработените за нивната работа. Ефективното и навременото повратно информирање на вработените е значајно за одржувањето на високо ниво на перформанси на вработените.

Оценување на перформансите на вработените е процес на континуирано и организирано набљудување, оценување и приспособување на резултатите од работата и работното однесување на вработените поради остварување на постигнатите организациски цели.

Оценувањето на перформансите се однесува на формалните процедури за хиерархиско подредување на работите или позициите со почитување на нивните вредности.



Менаџирањето со перформансите е процес на креирање на работна средина во која им се овозможува на вработените да ги извршуваат своите работни обврски на најдобар можен начин во согласност со нивните способности. Менаџирањето со перформансите е работен систем кој започнува со јасно дефинирање на работните позиции во согласност со целите на организацијата.

Секој лидер во едно претпријатие треба да има неколку лични квалитети и да извршува повеќе задачи во неговото работење. Лидерот работи како подреден и како контролор.

Целта на секој лидер треба да биде да ги истакне вредностите и да обезбеди вработените да се чувствуваат дека работат добро, да ги знае потребите на вработените, да ги ангажира и да комуницира со нив.

Способностите на лидерот при водење на едно претпријатие

Секој лидер во едно претпријатие се оценува според неговите способности за комуницирање, способноста да преземе иницијатива, да покажува рутина во работата и да има работен стил.

Лидерот треба да ги има следниве способности:³

- Да ги усогласува практиките со мисијата и вредностите на организацијата;
- Да креира клима на доверба и заедничко почитување зголемувајќи го потенцијалот за работниците да бидат попродуктивни и да се чувствуваат добро, дека се вреднувани и се мотивирани;
- Да покажува етичност и модел на водење во остварувањето на перформансите од тие што ги води;
- Да ги извршува обврските чесно, навремено, коректно и професионално;
- Да поттикнува развивање на доверба и верување во лидерите на кое било ниво;
- Да поседува разни интерперсонални способности, вклучувајќи способности за ефективно комуницирање, олеснување на тимската работа, за разрешување на конфликти меѓу вработените, за обезбедување повратни информации и за градење соработка;
- Да одржува и ефективно да покажува позитивен пристап во неговата работа и да создава култура на висока вредност со давање позитивно и конструктивно критикување;
- Да ја распределува работата на соодветен начин и да одржува добра работна атмосфера;

3) Seven Hillis. (2012). Performance Evaluation, Senior Leadership. Преземено на 20 март 2016 г. <http://www.sevenhillis.org>



- Со обука да развива креативни луѓе, иновативни тимови и да остварува профитабилен приход,
- Да гради здрава работна атмосфера и да гради перспектива во услови на постојани промени.

Покрај овие карактеристики, лидерот треба да има способности за извршување на голем број на активности, како што се на пример⁴:

- Да го засили придонесот и остварувањата со давање на навремени, позитивни и посебни повратни информации;
- Да ги открие интересите на вработените и да ги поттикнува да развиваат и да ги следат личните и професионалните цели;
- Да ги развива вработените со создавање можности за стекнување или зголемување на посакуваното знаење, вештини и способности;
- Да развива двонасочни комуникации, барајќи информации од вработените и давање повратни информации кон нив;
- Да гради позитивна слика за подредените, за организацијата за менаџерите;
- Да гради позитивна соработка меѓу вработените, да поттикнува позитивна работна атмосфера и да ги елиминира можните конфликти;
- Да ги максимизира перформансите на вработените, да ги споредува задачите на вработените со нивните способности и да дава поддршка;
- Да ги води вработените давајќи им совети околу перформансите, околу остварувањето на целите и развојот на кариерата.

Целта на секој лидер треба да биде да ги истакне вредностите и да обезбеди вработените да се чувствуваат дека работат добро, да ги знае потребите на вработените, да ги ангажира и да комуницира со нив.

Менаџирање со перформансите

Менаџирањето со перформансите е процес кој преку континуирана комуникација ги разјаснува работните обврски, приоритетите, очекувањата и постигнувањата на вработените со цел да им бидат појасни за разбирање и на лидерите и на вработените.

Менаџирањето со перформансите е филозофија во која вредностите и поттикнувањето на развојот на вработените се остварува како стил на менаџмент со кој често се обезбедуваат повратни информации и се поттикнува тимска работа. Тука се нагласуваат комуникациите и насоченоста кон доаѓање на вредност на организацијата преку промовирање на унапредувањето на работните перформанси и поттикнување на развојот

4) Brown, B. (2011). Evaluating Leadership Qualities - 10 Things Effective Leaders Do to Motivate Employees. Преземено на 21 март 2016 г. <http://leadershiptrainingtutorials.com/>



на вештините за работа. Всушност, менаџирањето со перформансите опфаќа⁵:

- јасно дефинирање на работните обврски,
- воспоставување на стандарди за перформансите,
- документирање, оценување и дискутирање за перформансите со секој вработен.

Целите на менаџирањето со перформансите е да се засилат двонасочните комуникации меѓу менаџерите и вработените, да се воспостават цели, одговорности, приоритети и очекувања, да се идентификуваат и да се решаваат проблемите во перформансите, да се признае квалитетот на перформансите и да се платат перформансите.

Менаџирањето со перформансите е процес на креирање на работна средина во која им се овозможува на вработените да ги извршуваат своите работни обврски на најдобар можен начин во согласност со нивните способности. Менаџирањето со перформансите е работен систем кој започнува со јасно дефинирање на работните позиции во согласност со целите на организацијата. Целта на менаџирањето со перформансите е да се обезбеди:⁶

- Извршување на работата од вработените во согласност со целите и задачите на организацијата;
- Вработените да разберат јасно што е квалитет и квантитет од работата и што се очекува од нив;
- Континуирано информирање на вработените за нивната ефикасност во извршувањето на работата според очекувањата,
- Рамномерно и праведно наградување и зголемување на платата во зависност од остварените резултати од работењето;
- Идентификување можности за развој на вработените во организацијата;
- Правилно справување со вработените кои не ги исполнуваат очекувањата.

Ефективното менаџирање со перформансите претставува процес на максимално ангажирање и развој на перформансите на вработените

5) Indiana University. (2005). Performance Management. Преземено на 13 март 2016 г. http://www.indiana.edu/~uhrs/training/performance_management/intro.htm

6) Бизнис инфо. (2015). Систем за менаџирање со перформансите од работењето (Performance Management System). Преземено на 14 март 2016 г. <http://bi.mk/sistem-za-menadhiranje-na-performansite-od-rabotenjeto-performance-management-system/>

додека работат во организацијата. Тоа се остварува преку:⁷

- Активно насочување на развојот на вработените, оценување на талентираниите и дискутирање;
- Усогласување на работата на вработените со целите на одделенијата и комуницирање со очекувањата од перформансите;
- Поврзување на перформансите со признавањето на резултатите, наградите и плаќањето;
- Флексибилност, ефикасност, мерливост, коректност и транспарентност.

На сликата 1 е прикажан пристап кон менаџирањето со перформансите.



Слика 1. Елементи на менаџирањето со перформансите⁸
Picture 1. Elements of management performance

Менаџментот со перформансите претставува процес кој се воспоставува со цел да се унапредат организациските, тимските и индивидуалните перформанси. Менаџментот на перформансите го водат менаџери кои се линиски поставени.

7) Jarett, K. (2015). Performance Management Process (PMP), A comprehensive approach to managing effective performance. Преземено на 14 март 2016 г. <http://www.docfoc.com/performance-management-process-pmp-a-comprehensive-approach-to-managing-effective>

8) Извор: Jarett, K. (2015). Performance Management Process (PMP), A comprehensive approach to managing effective performance. Преземено на 14 март 2016 г. <http://www.docfoc.com/performance-management-process-pmp-a-comprehensive-approach-to-managing-effective>

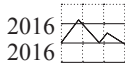


Менаџментот со перформансите е начин да им се помогне на луѓето да сфатат колку тие даваат придонес во остварувањето на стратегиските цели на организацијата и да се обезбедат вистински знаења и способности и напори кои ќе бидат насочени кон работите кои се навистина предмет на работа на организацијата и ќе се влијае на перформансите на организацијата:⁹

Менаџментот со перформансите е стратегиски и интегриран пристап за остварување успех во организацијата со унапредување на перформансите на луѓето кои работат во тимови и со развивање на способности на тимовите и поединците. Карактеристиките на менаџирањето со перформансите се:[□]

- Поставување на цели - унапредување на перформансите и личен напредок;
- Стратегиски пристап - поврзан е со тоа колку добро бизнисот функционира на долг рок и создава култура на перформансите и континуиран развој;
- Интегрирање - здружување на индивидуалните цели и вредности со целите и вредностите на организацијата;
- Насоченост - кон резултатите и компетентностите;
- Менаџирање со очекувањата - им помага на поединците да ја сфатат својата улога и што од нив се очекува да остварат како резултат и компетентност;
- Мерење повратни информации - фидбек и оценување - мерење на перформансите на поединците, давање повратни информации на вработените и оценување на резултатите од работата како основа за плански акции;
- Дијалог - создавање на клима во која дијалогот зафаќа место меѓу менаџерите и вработените за да ги дефинираат очекувањата, дискусија за резултатите и подготвување на планови за развој на вработените за да се постигне заедничко разбирање за тоа што треба да биде направено и за развојот на вработените да можат да го остварат тоа што треба да биде направено;
- Континуитет – менаџментот со перформансите се спроведува во текот на целата година;
- Мотивирање - мотивирање на луѓето преку повратните информации, признавањето на резултатите, плаќањето, наградувањето, идентификувањето на можностите за развој и напредок во кариерата.

9) Chartered Institute of Personnel and Development. (2009). Performance Management. Преземено на 14 март 2016 г.



Ефективното менаџирање со перформансите опфаќа споделување и разбирање на тоа што е потребно да се постигне и потоа да се менаџира со развојот на луѓето на таков начин на кој тие ќе бидат во состојба заеднички да ги остваруваат целите.¹⁰

Избор на вистинските методи за оценување на перформансите на вработените

Вистинските методи на оценување на перформансите треба да бидат насочени кон оценување на работните перформанси, работните способности и однесувањето на работа.

Во тој поглед, методите за оценување на перформансите треба да бидат креирани и избрани во согласност со следниве цели:¹¹

- да се обезбеди систематски и ефикасен начин на оценување на перформансите;
- да се обезбедат конструктивни повратни информации – фидбек;
- да се овозможи вработените постојано да ги унапредуваат своите перформанси.

Вистинските методи за оценување на перформансите на вработените треба да ги имаат следниве елементи:

- да воспоставуваат критериуми за оценување на перформансите;
- да развиваат водење и документирање на процедурите;
- да определат кои подрачја треба да се оценуваат квантитативно;
- да определат како со информациите да се комуницира со вработените;
- како перформансите да се рангираат и како да се утврдат организациските цели и задачи;
- да се определат специфични видови на средства кои ќе се користат при оценувањето на перформансите;
- да се обезбеди определен степен на вклученост на вработените во утврдувањето на критериумите за оценување на перформансите;
- да се определи времето и напорите кои се бараат за да се спроведе процесот на оценување на перформансите.

10) Armstrong, M., Baron, A. (2004). *Managing performance: performance management in action*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.

11) Martin, M. (2016). *Methods for Measuring Employee Effectiveness*. Преземено на 23 март 2016 г. <http://www.dummies.com/how-to/content/methods-for-measuring-employee-effectiveness.html>



Оценување на перформансите на вработените е процес на континуирано и организирано набљудување, оценување и приспособување на резултатите од работата и работното однесување на вработените поради остварување на постигнатите организациски цели.

Постојано следење и анализирање на методите за оценување и валоризирање на перформансите

Наградувањето на вработените носи бенефити и за вработените и за работодавачите. Кога на вработените им се признати перформансите и продуктивноста тие имаат зголемен морал, задоволни се од работата и се повеќе вклучени во извршувањето на функциите на организацијата. Преку методите на наградување вработените и работодавачите работат во позитивна и продуктивна работна околина. Наградувањето на вработените може да биде:¹²

Парично наградување за перформансите на вработените и продуктивноста опфаќа плаќање на плата, давање на акции, давање на парични бонуси, учество и во поделбата на профитот. Како дополнително парично наградување можат да се јават полугодишни или годишни бонуси како посебни награди. Паричните наградувања ги мотивираат вработените да работат оптимално.

Непарично наградување на перформансите на вработените се реализира преку привилегии и можности. Овој вид на наградување опфаќа флексибилно работно време, можности за обучување и можности за независна работа. Овој вид на наградување е од голема вредност за еден вработен да стекне нови способности и затоа што му овозможува да има можности за напредување.

Примање признанија за остварените перформанси ги поттикнува вработените да го зголемат работниот морал и позитивниот пристап кон работата и да остварат што поголеми работни резултати. Примањето признанија опфаќа давање пофалби, наградни церемонии и јавно објавување дека работата е добро завршена. Давањето на наградите е најдобро да се случува на крајот од работниот ден, на крајот од неделата или кога некоја работа е целосно завршена.

Помагање на вработените е наградување кое значи усогласување на работниот и домашниот или личниот живот преку ментална поддршка и создавање на физичка добра состојба. На вработените им се помага преку совети да надминат некој стрес, семејни проблеми или некои зависности. Целта на овој вид наградување е да им се помогне на вработените во

12) Scott, S. (2016). Rewards and Incentives in the Workplace. Преземено на 27 март 2016 г. <http://smallbusiness.chron.com/rewards-incentives-workplace-11236.html>



исполнувањето на домашните одговорности за тие да останат насочени на работата додека се на работа.

Организациите следат и спроведуваат различни видови на програми за наградување, од кои можат да се истакнат индивидуалното и тимското наградување.¹³

Индивидуалното наградување опфаќа паричен надоместок или плата за остварени резултати од работењето. Ова т.н. систем на плати за перформанси.

Тимско наградување кое опфаќа паричен надоместок со кој се наградуваат поединците за тимската работа и се нарекува наградување за тимски или колективни резултати. Ваквото наградување е многу ефективно за зголемување на индивидуалните и тимските резултати за создавање приврзаност на вработените кон целите и вредностите на организацијата.

Постојат многу начини да се следат и анализираат методите за наградување на вработените, а тоа се прави со цел да се обезбеди квалитетно извршување на работните задачи. Следењето и анализирањето на методите на наградување треба да обезбеди:¹⁴

- Наградувањето да го поддржува однесувањето директно поврзано со остварувањето на стратегиските цели на организацијата;
- Наградувањето треба да биде поврзано со создавањето желба и да мотивира, а не да прави притисок;
- Вработените треба да бидат во состојба јасно да го поврзат наградувањето со постигнатите резултати и да го засилува позитивното однесување дека заработувачката е на прво место. Кога вработените го знаат тоа, тие постојано ќе манифестираат позитивно однесување;
- Наградувањето треба да се остварува непосредно по исполнетото позитивно работно однесување, а не по некое неопределено време;
- Следењето и анализирањето на наградувањето на вработените треба да овозможат да се определи кој може да биде најдобриот начин за наградување на вработените, а тоа може да се постигне ако:
 - им се овозможи на вработените да слушнат позитивни коментари во врска со остварените нивни работни активности,
 - ако некој од менаџерскиот тим доаѓа да им се заблагодари на вработените за добро извршената работа,

13) Talk Desk. (2013). *The Basics of a Successful Employee Rewards Program*. Преземено на 2 април 2016 г. <https://www.talkdesk.com>

14) McNamara, C. (2016). *Rewarding Employee Performance*. Преземено на 5 април 2016 г. <http://managementhelp.org/employeeperformance/rewarding.htm>

- да се разбере што е тоа што ги мотивира вработените,
- на работните состаноци со вработените, да се издвои време да се зборува за позитивните резултати од работењето за различните вработени,
- да им се дадат подароци и награди на вработените кои имаат постигнато најголеми резултати во перформансите,
- да се дискутира за планските активности со вработените за да можат тие да ги видат нивните активности во остварувањето на стратегиските цели на организацијата.

Преку методите на наградување вработените и работодавачите работат во позитивна и продуктивна работна околина.

Емпириско истражување

Заради поцелосно осознавање и потврдување на истражувањето за оценување и валоризирање на перформансите на вработените се изврши емпириско истражување преку анкетни прашалници на 35 менаџери и 200 вработени од кои целосни одговори дадоа 32 менаџери и 181 вработен.

Притоа беше поставена генералната хипотеза која гласеше дека доколку лидерот правилно ги оценува перформансите на вработените, дотолку вработените ќе бидат по мотивирани за подобрување на истите, а со тоа за поефикасни и поефективно остварување, како на индивидуалните, така и на тимските и на севкупните цели на организацијата.

Првото прашање гласеше: Дали во организациите правилно се оценуваат перформансите на вработените? Целта на оваа прашање е да се виде дали правилно се оценуваат перформансите на вработените во организациите. Анализата и пресметката на тестот χ^2 добиени од оваа прашање ги прикажуваме табеларно - табела 1 и графички - слика 2.

Табела 1. Дали правилно се оценуваат перформансите на вработените
Table 1. Whether correctly evaluate employee performance

Поставени Прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Лидери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
1. Дали во организацијата правилно се оценети перформансите на вработените?	Да	27	85%	72	40%
	Не	2	6%	49	26%
	Не знам	3	9%	60	34%
	Вкупно	32	100%	181	100%
Пресметаниот χ^2 -тестот изнесува:43.235					



Ако ги погледнеме пресметките од дадените одговори за двете групи на прашање, добиената вредност за χ^2 тестот и вредноста на коефициентот на контингенција следи:

$$\chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)}$$

$$\chi^2_{0,05} = 43,235 \text{ (пресметана)}$$

$$\chi^2_{0,05} \text{ пресметано} > \chi^2_{0,05}$$

$$C = 0,442 \text{ (пресметана)}$$

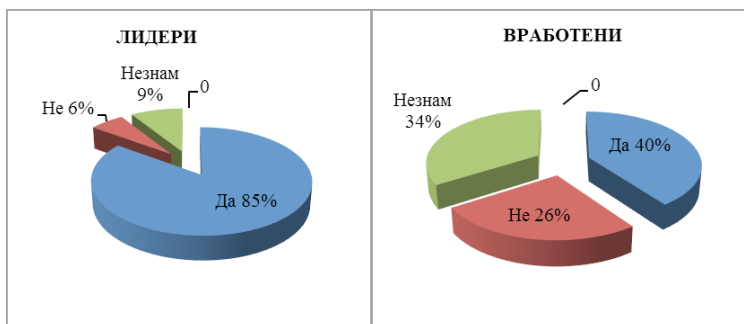
Од пресметката може да заклучиме дека пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 43,235 којашто е поголема од табличната вредност на χ^2 . Со тоа се укажува дека одговорите кои ги дале лидерите и вработените по ова прашање не се совпаѓаат.

Меѓусебната поврзаност помеѓу одговорите на лидерите и вработените го покажува коефициентот на контингенција кој има вредност 0,442 којашто значи умерена поврзаност.

Од табелата и од графичкиот приказ и од пресметаниот χ^2 – тест се гледаат ставовите на испитаниците во врска со оценување на перформансите на вработените во организацијата, каде што исказите на лидерите се разликуваат од исказите на вработените.

Најголемиот дел од лидерите околу 85% од нив сметаат дека перформансите на вработените правилно се оценуваат во организациите, додека пак кај вработените ситуацијата е поинаква каде што само 40% од нив сметаат дека перформансите на вработените правилно се оценуваат во организациите.

Со не се изјасниле 6% од лидерите и 26% од вработените, односно тие не се согласуваат со тоа дека во организациите правилно се оценуваат перформансите на вработените. И со не знам одговориле 9% од лидерите и 34% од вработените.



Слика 2. Дали во организацијата правилно се оценети перформансите на вработените?

Picture 2. Does the organization properly evaluated employee performance?



Бидејќи генералната хипотеза гласеше - доколку лидерот правилно ги оценува перформансите на вработените, дотолку вработените ќе бидат по мотивирани за подобрување на истите, а со тоа за поефикасни и поефективно остварување, како на индивидуалните, така и на тимските и на севкупните цели на организацијата, може да заклучиме дека генералната хипотезата не се потврдува, врз основа на тоа се оправдува нашето истражување дека правилното оценување ги мотивира вработените за ефективно остварување на целите.

Второто прашање гласеше: Дали во организацијата правилно се наградуваат вработените за успешно извршување на работните задачи? Целта на оваа прашање е да се оцени дали наградувањето на вработените во организациите е правилно, односно дали се наградуваат вработени кои заслужуваат кои работите ги извршуваат успешно, или се наградуваат лица кои не заслужуваат да бидат наградени. Анализата и пресметката на тестот χ^2 добиени од оваа прашање ги прикажуваме табеларно - табела 2 и графички - слика 3.

Табела 2. Дали правилно се наградуваат вработените?

Table 2. Do proper rewards employees?

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Лидери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
2. Дали во организацијата правилно се наградуваат вработените за успешно извршување на работните задачи?	Да	25	74%	74	41%
	Не	2	6%	60	33%
	Не знам	7	20%	47	26%
	Вкупно	32	100%	181	100%
Пресметаниот χ^2 -тестот изнесува: 28.944					

Ако се погледнат пресметките од одговори за двете групи на прашање, вредноста која е добиена за χ^2 тестот и вредноста на коефициентот на контингенција следи:

$$\chi^2_{0.05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)}$$

$$\chi^2_{0.05} = 28,944 \text{ (пресметана)}$$

$$\chi^2_{0.05} \text{ пресметано} > \chi^2_{0.05}$$

$$C = 0,356 \text{ (пресметана)}$$

Од пресметката може да заклучиме дека пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 28,944 којашто е поголема од табличната вредност на



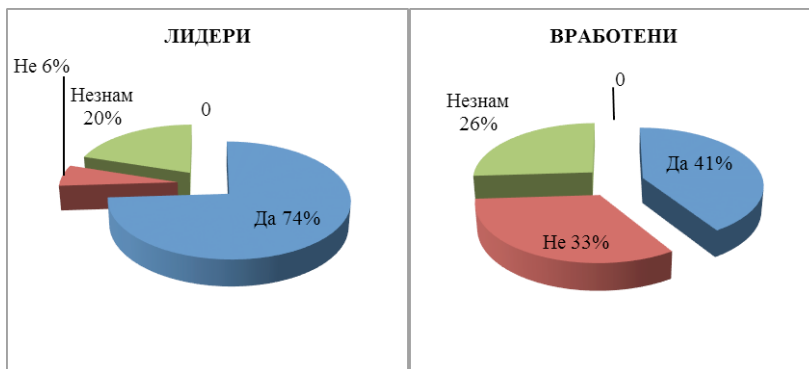
χ^2 . Со тоа се укажува дека одговорите кои ги дале лидерите и вработените по ова прашање не се совпажаат.

Меѓусебната поврзаност помеѓу одговорите на лидерите и вработените го покажува коефициентот на контингенција кој има вредност 0,356 којашто значи умерена поврзаност.

Од табелата и од графичкиот приказ, и од пресметаниот χ^2 –тест, се гледаат ставовите на испитаниците во врска со правилното наградување на вработените во организациите, каде што од табелата се гледа дека исказите на лидерите се разликуваат од исказите на вработените.

Најголемиот дел од лидерите, околу 74% од нив, сметаат дека вработените правилно се наградуваат во организациите, додека пак кај вработените ситуацијата е поинаква каде што само 41% од нив сметаат дека вработените правилно се наградуваат во организациите.

Со не се изјасниле 6% од лидерите и 33% од вработените, односно тие сметаат дека вработените во организациите се наградуваат неправилно. И со не знам одговориле 20% од лидерите и 26% од вработените.



Слика 3. Дали во организацијата правилно се наградуваат вработените за успешно извршување на работните задачи?

Picture 3. Is the organization properly reward employees for successfully performing their duties?

Доколку вработените во организациите се информираат за мисијата, визијата, целите, политиката, стратегијата, потребата од промени и правилно се наградуваат, тогаш и одлуките во организацијата ќе се донесуваат правилно и брзо, вака гласеше втората помошна хипотеза. Од овде можеме да заклучиме дека дополнителната хипотеза не се потврдува, со што се оправдува нашето истражување во однос на тоа дека треба



да се обрати големо внимание на важноста на правилно наградување на вработените.

Третото прашање гласеше: Дали во организацијата сите вработени се третираат на ист начин, коректно, со почит и покажуваат позитивна енергија? Целта на оваа прашање е да се оцени како се третираат вработените во организациите, каков е односот на лидерот спрема вработените, односно дали сите вработени од страна на лидерите се третираат на ист начин, дали лидерите покажуваат почит кон сите вработени еднакво. Анализата и пресметката на тестот χ^2 добиени од оваа прашање ги прикажуваме табеларно - табела 3 и графички - слика 4.

Табела 3. Дали вработените се третираат коректно и со почит?
Table 3. Whether employees are treated fairly and with respect?

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Лидери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
3. Дали во организацијата сите вработени се третираат на ист начин, коректно, со почит и покажуваат позитивна енергија?	Да	25	78%	86	48%
	Не	2	6%	42	23%
	Не знам	5	16%	53	29%
	Вкупно	32	100%	181	100%
	Пресметаниот χ^2 -тестот изнесува: 20.864				

Ако се погледнат пресметките од одговори за двете групи на прашање, вредноста која е добиена за χ^2 тестот и вредноста на коефициентот на контингенција следи:

$$\chi^2_{0.05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)}$$

$$\chi^2_{0.05} = 20,864 \text{ (пресметана)}$$

$$\chi^2_{0.05} \text{ пресметано} > \chi^2_{0.05}$$

$$C = 0,307 \text{ (пресметана)}$$

Од пресметката може да заклучиме дека пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 20,864, којашто е поголема од табличната вредност на χ^2 . Со тоа се укажува дека одговорите кои ги дале лидерите и вработените по ова прашање не се совпаѓаат.

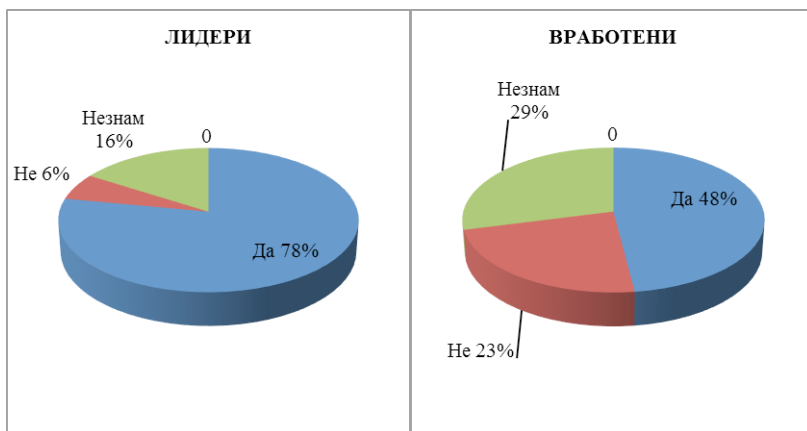
Меѓусебната поврзаност помеѓу одговорите на лидерите и вработените го покажува коефициентот на контингенција кој има вредност 0,307 којашто значи умерена поврзаност.



Од табелата и од графичкиот приказ, и од пресметаниот χ^2 –тест, се гледаат ставовите на испитаниците во врска со тоа дали вработените се третираат на ист начин во организациите, коректно, со почит.

Околу 78% од лидерите сметаат дека вработените во организациите се третираат на ист начин, коректно и со почит, додека пак случајот не е ист со вработените, 48% од вработените сметаат дека вработените во организациите се третираат на ист начин, коректно и со почит.

Со *не* се изјасниле 6% од лидерите и 23% од вработените, односно тие не се согласуваат дека вработените во организациите се третираат на ист начин, коректно и со почит. И со *не знам* одговориле 16% од лидерите и 29% од вработените.



Слика 4. Дали во организацијата сите вработени се третираат на ист начин, коректно, со почит и покажуваат позитивна енергија?

Picture 4. Does the organization all employees are treated in the same way, honest, respectful and show positive energy?

Од овде можеме да заклучиме дека поставената хипотеза не се потврдува, со што се оправдува нашето истражување во однос на тоа дека треба да се обрати големо внимание на односот со вработените, да се третираат на ист начин, коректно и со почит.

Заклучок

Оценувањето на перформансите е основно за организациите кои сакаат да управуваат со човечките ресурси на ефективен начин за да остварат намалување на трошоците и да го зголемат профитот. Исто



така, организациите кои сакаат да одржат високо ниво на морал треба да обезбедат нивните вработени да се чувствуваат дека се ценети и мотивирани.

Мотивираните вработени ги остваруваат потребните перформанси. Организациите треба да обезбедат тековно мерење на перформансите и вработените.

Лидерството е процес со кој ги инспирира другите да работат напорно на остварување на своите должности, а за улогата на успешен лидер потребно е вештини и способности да се справи со различните аспекти на мотивација, комуникација, тимска работа и интерперсонална врска.

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 имаат силен придонес во развивањето на иновативни и висококвалитетни производи.

Мерењето на перформансите е процес на собирање, анализирање и презентирање на информации во врска со перформансите на поединците, групите, организациите или системите. Мерењето на перформансите им обезбедува информации на организациите за да донесат соодветни одлуки за работењето.

Менаџментот со перформансите е начин да им се помогне на луѓето да сфатат колку тие даваат придонес во остварувањето на стратегиските цели на организацијата и да се обезбедат вистински знаења и способности и напори кои ќе бидат насочени кон работите кои се навистина предмет на работа на организацијата и ќе се влијае на перформансите на организацијата.

Емпириското истражување во овој труд се спроведува заради потврдување на улогата и значењето на оценувањето на перформансите на вработените, односно на нивната ефективност, работни навики и на квалитетот на резултатите од работењето, односно на производите и услугите како краен резултат од работењето.

Од спроведеното истражување од податоците кои ги добивме и од пресметката на χ^2 -тестот може да се заклучи дека добиените вредности на пресметаниот χ^2 -тест за секое прашање е поголемо од табличната вредност која изнесува, со што не се потврди поставената хипотеза дека доколку лидерот правилно ги оценува перформансите на вработените, доколку вработените ќе бидат по мотивирани за подобрување на истите, а со тоа за поефикасни и поефективно остварување, како на индивидуалните, така и на тимските и на севкупните цели на организацијата.



Лидерот како прв човек во организацијата треба правилно да ги оценува и валоризира перформансите на вработените. Успехот на организациите е директно зависен од тоа какви се перформансите на вработените. Ако организацијата има добри перформанси, тоа значи дека има долгорочна конкурентска предност. Кога вработените се мотивирани, тие ги остваруваат очекувањата на организацијата.

Користена литература

- Armstrong, M., Baron, A. (2004). *Managing performance: performance management in action*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Brown, V. (2011). *Evaluating Leadership Qualities - 10 Things Effective Leaders Do to Motivate Employees*. Преземено на 21 март 2016 г. <http://leadershiptrainingtutorials.com/>
- Бизнис Инфо. (2015). Систем за менаџирање со перформансите од работењето (Performance Management System). Преземено на 14 март 2016 г. <http://bi.mk/sistem-za-menadhiranje-na-performansite-od-rabotenjeto-performance-management-system/>
- Indiana University. (2005). *Performance Management*. Преземено на 13 март 2016 г. http://www.indiana.edu/~uhrs/training/performance_management/intro.htm
- Извор: Jarett, K. (2015). *Performance Management Process (PMP), A comprehensive approach to managing effective performance*. Преземено на 14 март 2016 г. <http://www.docfoc.com/performance-management-process-mpm-a-comprehensive-approach-to-managing-effective>
- Jarett, K. (2015). *Performance Management Process (PMP), A comprehensive approach to managing effective performance*. Преземено на 14 март 2016 г. <http://www.docfoc.com/performance-management-process-mpm-a-comprehensive-approach-to-managing-effective>
- Chartered Institute of Personnel and Development. (2009). *Performance Management*. Преземено на 14 март 2016 г. http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/64B9C9FD-8168-4EDC-9B71-DD3D8B5C2B90/0/performance_management_discussion_paper.pdf
- Martin, M. (2016). *Methods for Measuring Employee Effectiveness*. Преземено на 23 март 2016 г. <http://www.dummies.com/how-to/content/methods-for-measuring-employee-effectiveness.html>
- McNamara, C. (2016). *Rewarding Employee Performance*. Преземено на 5 април 2016 г. <http://managementhelp.org/employeeperformance/rewarding.htm>

- Seven Hillis. (2012). Performance Evaluation, Senior Leadership. Преземено на 20 март 2016 г. <http://www.sevenhillis.org>
- Scott, S. (2016). Rewards and Incentives in the Workplace. Преземено на 27 март 2016 г. <http://smallbusiness.chron.com/rewards-incentives-workplace-11236.html>
- Talk Desk. (2013). The Basics of a Successful Employee Rewards Program. Преземено на 2 април 2016 г. <https://www.talkdesk.com>