

ВЛИЈАНИЕ НА МЕНАЏМЕНТОТ НА ПЕРФОРМАНСИ ВРЗ ЕФИКАСНОСТА НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ ОД ПРИВАТНИОТ СЕКТОР

Еленица Софијанова¹, Марија Ангелова²

¹Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
elenica.sofijanova@ugd.edu.mk

²Студент на втор циклус на студии, MBA-Менаџмент (3+2),
Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
marija.208664@student.ugd.edu.mk

Апстракт. Во овој труд, се зборува за влијание кое го има менаџментот на перформанси врз ефикасноста на организациите од приватниот сектор. Имено, главната цел е да се разбере дека во денешни рамки, ефикасноста на организациите е од исклучителна важност за нивниот раст и развој, како и за нивниот опстанок, а притоа, имајќи го предвид фактот дека не постојат универзални критериуми за ефикасност кои одговараат за секоја организација. Колку попрецизно може да се одредени целта на претпријатието, толку попрецизно може да се одреди и степенот на реализација на целта. Менаџерите влијаејќи на целите на претпријатието ги одредуваат и можните критериуми за мерење на успешноста на претпријатието. Постојат три фактори кои одредуваат што може претпријатието, а што не може: неговите извори, неговите процеси и неговите вредности.

Клучни зборови: менаџмент, перформанси, ефикасност, цели, следење и мерење, менаџмент на перформанси, ефикасност на организациите

IMPACT OF PERFORMANCE MANAGEMENT ON THE EFFICIENCY OF PRIVATE SECTOR ORGANIZATIONS

Elenica Sofijanova¹, Marija Angelova²

¹Faculty of Economics, Goce Delcev University, Stip, North Macedonia

²Student of the second cycle of studies, MBA-Management(3+2), Faculty of Economics,
Goce Delcev University, Stip, North Macedonia

Abstract: This paper discusses the impact of performance management on the efficiency of private sector organizations. Namely, the main goal is to understand that in today's framework, the efficiency of organizations is of exceptional importance for their growth and development, as well as for their survival, while taking into account the fact that there are no universal efficiency criteria that correspond to each organization. The more precisely the goal of the enterprise can be determined, the more precisely the degree of realization of the goal can be determined. Managers influencing the company's goals determine the possible criteria

for measuring the company's performance. There are three factors that determine what an enterprise can and cannot do: its resources, its processes, and its values.

Keywords: *management, performance, efficiency, goals, monitoring and measurement, performance management, efficiency of organizations*

1. Вовед

Менаџерите чија организација се соочува со промени, мораат прво да одговорот на прашањето дали имаат извори кои се потребни за успех. Понатаму, потребно е да одговорот дали ги имаат потребните процеси и потребните вредности за успех. Стратегијата се формулира и се спроведува имајќи ги предвид и луѓето кои се организирани на начин кој е неопходен за да се извршат деловните активности кои овозможуваат да се реализираат целите на работењето на организацијата. Не е возможно да се создава организациона структура доколку не се знае кои деловни активности ќе се извршуваат, кои од изворите ќе се користат и кои се целите кои ќе треба да се остварат во одреден временски интервал на целните пазарни сегемнти.

Оттука, потребно е менаџерите да ги разберат овие процеси за успешно да ги водат и предводат свите вработени кон постигнување на организациските цели. Колку повеќе менаџментот на перформанси е успешен, дотолку се поголеми и поквалитетни резултатите односно перформансите на една организација. Суштината на системскиот модел на менаџментот на перформанси се заснова на теоријата за системи, како и теоријата за засилување.

Бидејќи однесувањето е насочено кон постигнување на посакуваните крајни резултати, целите во поглед на перформансите се и од суштинско значење за изведбата на работникот. Целите и плановите за акција им обезбедуваат на вработените насока и водич за тоа како да го распределат своето работно време на доделените работни задачи со кои се соочуваат. Индивидуалните разлики се однесуваат на сопствените замисли, мотивацијата, вештините, способности, лични карактеристики, вредности, чувства, потреби кои варираат од човек до човек. Овие разлики можат значително да влијаат на перформансите. Организациите користат програми за тренинг и обука за да ги зајакнат и подобрат вештините и способностите на вработените потребни за ефективно и ефикасно извршување на работните задачи во самата организација. Како резултат на успешното менаџирање на перформанси, се создава позитивна, пријатна работна атмосфера која поттикнува зголемена работна инволвираност на вработените и нивни зголемени ангажмани, а со тоа и зголемени и унапредени перформанси на вработените и воопшто перформансите на организацијата.

Менаџментот на перформансите претставува процес со кој раководителите и вработените работат заедно при планирањето, следењето и прегледот на работните цели на вработениот и на неговиот целокупен придонес кон организацијата и постигнување на ефикасност во работењето на истата.

2. Менаџмент на перформанси

Доколку се сака да се разберат основите на управување со перформансите или со менаџмент на перформансите, важно е да се знае дека многу автори, експерти и консултанти од областа на менаџментот, го користат терминот како замена за традиционалниот систем за оценување. Истите, ги охрабруваат менаџерите, наместо тоа, да мислат на терминот во овој поширок контекст на работниот систем. Управувањето со ефикасноста или менаџментот на перформанси, ја елиминира потребата за проценка на успешноста, ревизии на вработените и проценки на вработените.¹

Управувањето со перформансите е процес на создавање на работно окружување или поставување во кое луѓето се способни да ги извршуваат своите задачи на најдобар начин и со своите способности. Управувањето со перформансите претставува еден цел работен систем кој започнува кога работата е дефинирана како што е потребно. Сè завршува кога работникот ја напушта организацијата.²

Управувањето со перформансите ја дефинира интеракцијата на менаџерот со вработениот на секој чекор од патот помеѓу овие главни појави на животниот циклус. Управувањето со перформансите ја прави секоја можност за интеракција со вработениот како прилика за учење.

Управувањето со перформансите, односно со ефикасноста, не е годишен состанок за оценување. Не се подготвува за тој состанок за оценување, ниту пак е самоevaluација. Тоа не е форма, ниту пак е мерна алатка, иако многу организации можат да користат алатки и форми за да ги следат целите и подобрувањата, тие не се процес на управување со перформансите.

Управувањето со перформансите започна пред околу 60 години како извор на оправдување за приходот и беше искористен за да се одреди платата на вработениот врз основа на перформансите кои истиот ги поседува. Организациите го користеа овој нов метод за да го поттикнат однесувањето на вработените, со цел за да добијат конкретни резултати. Во пракса, ова добро функционираше за одредени вработени кои биле единствено управувани од финансиските (паричните) награди. Меѓутоа, кога вработените биле водени од учењето и развојот на нивните вештини, тоа не успеало и се покажало како исклучително очајно.³

Јазот помеѓу оправдувањето на платата и развојот на вештините и знаењето станало огромен проблем во користењето на Менаџментот на перформанси. Ова станало видливо во доцните 1980-ти; сознанието дека е потребен посеопфатен пристап за управување и наградување на перформансите. Овој пристап за

¹ Armstrong, *Handbook of Human Resource Management Practice*, 98.

² Gerrish, *The Impact of Performance Management on Performance in Public Organizations: A Meta-Analysis*, 48–66.

³ Postuma, Campion, *Twenty best practices for just performance reviews*, 47–55.

управување со перформансите бил развиен во Обединетото Кралство и САД многу порано отколку што е развиен во Австралија и во останатиот дел од Европа.⁴

Меѓутоа, во последниве децении процесот на управување со луѓето станал поформализиран и специјализиран. Многу од старите методи за оценување на перформансите се апсорбираат во концептот на управување со перформансите, чија цел е да биде посеопфатен и да постои еден сеопфатен процес на управување. Некои од случувањата кои го обликувале управувањето со ефикасноста или менаџментот на перформансите, во последниве години се диференцијацијата на вработените или менаџментот со таленти, управувањето или менаџментот со целите и постојаното следење и преглед на истите.⁵

Развојот на менаџментот на перформанси, бил исклучително забрзан со следните фактори:⁶

- Воведувањето на управување со човечките ресурси како стратешки двигател и интегриран пристап кон управувањето и развојот на вработените и
- Разбирањето дека процесот на управување со перформансите е нешто што е завршено од страна на раководителите во текот на целата година - тоа не е едногодишен настан кој е координиран од страна на кадровскиот оддел.

Повеќето организации имаат одреден вид на систем за проценка на вработените, а многумина се соочуваат со недостатоци на системите за евалуација на своите вработени. Кога се дискутира за перформансите на работната сила, најчесто поставуваното прашање е „Како управувањето со ефикасноста се разликува од проценките за извршување или ревизијата на персоналот“?⁷

Управувањето со перформансите се користи за да се осигури дека активностите и резултатите на вработените се конгруентни со целите на организацијата и подразбира специфицирање на оние активности и резултати кои ќе резултираат во успешната имплементација на стратегијата на фирмата.

За поставување на рамките на менаџментот на перформанси, потребно е да се развие формална процедура преку која е потребно да се помине за да се дефинира рамката за управувањето со перформансите. Како решение за овој дел, во менаџментот на перформанси, може да се постават пет главни прашања од кои ќе се постави, односно ќе се дефинира рамката. Прашањата

⁴ Sean, *Performance Management, MTD Training*, 68.

⁵ Postuma, *Campion*, Twenty best practices for just performance reviews, 47–55.

⁶ Gerrish, *The Impact of Performance Management on Performance in Public Organizations: A Meta-Analysis*, 48–66.

⁷ Sillup, *Klimberg, Assessing the ethics of implementing performance appraisal systems*, 41.

кои ќе бидат набројани може да се користат како почетна рамка во менаџментот на перформансите, а самите организации мораат континуирано со помош на новите стратегии и истражувања да пронајдат одговори за подолунаведените прашања, во зависност од работното окружување во кое се наоѓаат. Можните пет прашања за дефинирање на рамката се следните:⁸

1. Кои се клучните цели поврзани за севкупниот иден успех на организацијата, и на кој начин се врши процена на достигнувањата за секоја од целите?
2. За стратегијата и плановите кои организацијата ги усвоила, кои процеси и активности се потребни за успешна имплементација на истите? На кој начин ќе се мери успешноста на тие активности?
3. Кое ниво на перформанси претпријатијата, односно организациите е потребно да ги достигнат во секое од подрачјата кои се споменати во двете претходни прашања, и како на соодветен начин да се постават соодветните цели за нив?
4. Кои награди менаџерите и вработените ќе ги добијат за остварување на поставените цели, или обратно, кои пенали (казни) ќе мора да се платат во случај да не се успее во тоа?
5. Кои информациски текови се неопходни за да се овозможи организацијата да учи од сопственото искуство, и да го прилагоди моменталното однесување во светлото на тоа искуство?

Наброените прашања многу тесно се однесуваат на некои од средишните прашања на современото управување.

Првото прашање се занимава со дефинирањето на целите и мерењето на достигнувањата на целите, не само од финансиски аспект, туку и од аспект на исполнувањето на различните желби на акционерите. Влијанието на акционерите зависи од тоа на кој начин ќе се интерпретираат нивните желби и можност за остварување. Тоа би биле некои од одредниците кои се поврзани со првото прашање. Неговата цел е да се одговори на резултатот на проценката за организациската ефикасност.

Второто прашање е тесно поврзано со прашањата за формирањето на стратегии и имплементација, со многу практични прашања кои се поврзани со деловните процеси и операции во управувањето. Тоа прашање би требало да даде одговор за тоа која е намерата на целите кои се сакаат да се постигнат.

Третото прашање е повеќе традиционално, и е поврзано со низа од долготрајни истражувања, и неговата важност се одразува во делот кога е потребно да се утврдат најдобрите практики, како што е бенчмаркингот (benchmarking – пракса на скромно прифаќање дека некој друг е подобар во нешто, обид за учење како истото да се постигне и да се надмине).

⁸ Gerrish, *The Impact of Performance Management on Performance in Public Organizations: A Meta-Analysis*, 48–66.

Четвртото прашање има тенденција на занемарување од страна на оние кои се занимаваат со мерење на епрформансите во делокругот на управувањето со човечките ресурси. Врската која постои помеѓу тиа две подрачја мора да биде препознаена за да се избегне контрапродуктивниот ефект, на пример, поттикнување на брзи рокови на испорака на дополнителни финансиски награди.

Последното, петто прашање се однесува на ситуацијата како што е „организација која учи“, како вработените се развиваат и како напредуваат, односно се оденсува на воспоставувањето на нови стратегии.⁹

2.1. Цели на менаџмент на перформанси

Од досега опишаните делови на менаџментот на перформанси, би можеле да се прочита с она што го одредува менаџментот на перформанси, но пред да се започне со подетално опишување на самите фази на менаџментот на перформанси ќе се објасни самата цел на менаџментот на перформанси.

Имено, целта на менаџментот на перформанси значи следното: да се постигнат подобри резултати за целата организација, тимови или поединци кои се членови на организацијата, исполнувајќи ја договорената рамка на планираните цели, стандарди и потреби на надлежните лица во организацијата. Може да се каже дека тоа претставува процес за воспоставување на заедничко разбирање за тоа што се сака да се постигне, и за самиот пристап на управување и развој на луѓето кој оди во насока на кој начин да се зголеми можноста за договореното да биде постигнато на подолг или на пократок временски период.¹⁰

Главната цел на менаџментот на перформансите е да се постигне начин на работење во кој индивидуата или групата превзема одговорност за постојано напредување на деловен план, преку сопствените вештини и придонеси.

За вработените овде се важни и уште две работи, а тие се однесуваат на проширувањето на сопствените можности и постојан развој на новите и млади луѓе, односно вработени. За проширувањето на можностите, од вработениот се очекува дека ќе биде во константен раст преку учење, демонстрирајќи специфични компетенции, способности и знаења, пронаоѓајќи решенија за процесите кои се критични за организациската способност да ги изврши своите деловни (работни) стратегии. Тренингот и менторството преку програмите и процесите се користи како формална основа за пружање на поддршка на вработените во тековите, какви што се развојот и примената на новите потреби. Вториот дел се оденсува на мотивирањето и задржувањето на лицата (вработените) кои се со повисоки перформанси, пружајќи им програми за развој на кариерата во кои се опфатени мотивациските награди, предизвикувачки

⁹ Sean, *Performance Management, MTD Training*, 70.

¹⁰ Gerrish, *The Impact of Performance Management on Performance in Public Organizations: A Meta-Analysis*, 48–66.

работни задачи, кои ќе доведат до напредување во службата и до континуирано задоволство на работното место.

Процесот на менаџментот на перформанси за идентификување и наградување на талентите обично е смислен како принос во оценувањето кој лесно може да се користи за доенсување на одлуки за надоместоци, за работни задачи, напредување во службата и/или признанија.

2.2. Мерење на перформансите на вработените

Планирањето како фаза на менаџментот на перформанси, може повторно да се подели на одредени делови. Во овој дел, целото внимание ќе биде насочено кон вработениот. Во суштина гледано, менаџментот на перформанси најмногу се занимава со вработениот и со следење на неговиот развој, успех или неуспех. Конкретно, во овој дел ќе биде опишан начинот на кој што е потребно да се дефинираат рамките за мерење на перформансите на вработените. Да се одреди рамка за секој вработен поединечно, не е ниту лесна ниту едноставна работа. Имено, при тоа, потребно е да се земат неколку работи предвид. Секој човек не размислува исто, не работи исто, и за потенцијални работни активности некому му е потребно повеќе време, додека на некој му е потребно помалку време.¹¹

Дефинирањето на рамката е поврзано со целите кои вработениот мора да ги исполни. Во оваа фаза, се поставуваат мерливи рамки за извршување на задачите и квалитетно нивно реализирање. На пример, на вработениот може да му се одред во одреден рок, од една недела, да мора да направи еден ера модел за трговија со мешовита роба која за фирма која се занимава со малопродажба. Овој проблем, односно пример, е интересен бидејќи секогаш се појавува некој нов проблем во задачата или некој нов додаток. Се поставува прашањето на кој начин ќе се дефинира завршниот рок за изведување на задачата, и како ќе се мери квалитетот на изведување на задачата поради чувствителноста на подрачјето на кое работи вработениот. Следното прашање кое е важно е да се одреди мерењето на успешноста на процесот и активностите кои се потребни за имплементација на самиот деловен проект. Водачите на проектите кои поседуваат одредено искуство, и кои веќе имаат работено на слични задачи, сигурно е дека ќе имаат поедноставна работа за разлика од некој кој за прв пат се сретнува со таква работа. Првите две прашања се оденсуваат повеќе на успешноста на самиот проект, следниот дел кој е потребно да се дефинира е вработениот и нивото на перформанси кои вработениот треба да ги постигне за да може да се каже дека неговата работа го достигнала очекуваното ниво на перформанси или потфрлил. На деловите кај кои вработениот затаил, потребно е да се проучи зошто потфрлил, и како треба да се спречи, односно да не се повтори истата ситуација, или попрецизно, на кој начин да се поттикне вработениот подобро и поподготвено да ја дочека истата или некоја слична задача.

¹¹ Sillup, Klimberg, *Assessing the ethics of implementing performance appraisal systems*, 42.

Успешноста или неуспешноста на задачата, на проектот е исто така мерлива и на таа основа може да се дефинираат наградите кои ќе ги добие вработениот, или пеналите кои ќе ги плати компанијата доколку задоцни со изведбата на проектот. На самиот вработен малку е непријатно да му се одредат пенали кои ќе мора да ги плати ако задоцни со изведување на задачата, и тоа од повеќе причини.

Имено, на тој дел треба да му се посвети поголемо внимание и на начинот на казнување на вработениот доколку задоцни со изведбата на проектот. Овде треба да се повнимава на доста многу работи, од тоа дели сите ресурси му биле обезбедни на вработениот, дали претходните фази доцнеле со изведувањето, колку пати вработениот веќе ја извршува таа работа, дали се појавил некој нов проблем за кој што е потребно да се одвои повеќе време за изведување и слични ситуации со кои вработениот може да се соочи.

Извршувањето на конкретната задача во многу нешта зависи и од тоа колку пати веќе вработениот ја извршува таа задача. Од вработениот кој веќе претходно извршувал такви или слични задачи, се очекува напредок и подобрување на изведувањето на задачата и слично, додека од некој друг кој ја изведува истата задача во ново окружување, внимателно треба да се дефинира рамката и да се остави простор за учење, со цел, за следниот пат вработениот поуспешно и побрзо да ја реализира поставената, односно пред него зададената задача.¹²

2.3. Цели на следењето и мерењето на перформансите

Вкупната оценка, за исполнувањето на зададените цели на вработените, за постигнувањата на одредените нивоа на перформанси, задоволството од извршеното, квалитетот и квантитетот на извршената работа, во менаџментот на перформанси се одвива преку фазата на евалуација, односно преку фазата која се однесува на мерењето на резултатите, односно на перформансите и тоа на ниво на вработен.

Мерењето, односно евалуацијата е фаза во која се собираат впечатоците и се дава оценка (суд) за сето она кое вработениот го има направено и дали така ги задоволил желбите и барањата на надредените.¹³

За евалуацијата, може да се каже дека тоа е периодично оценување на економичноста, ефикасноста, влијаниејата, одржливоста и релевантноста на програмите/проектите во контекст на утврдените цели. Обично се спроведува како независна анализа на окружувањето, на целите, резултатите, активностите и на вложените средства, поради доенсување на заклучоци кои би можеле да се користат како основа за некои идни одлуки. Може да се изврши како претходна (ex-ante) евалуација пред спроведувањето, евалуација во текот на

¹² Wall, *Strategic performance management- managerial approach and behavioral approach*, 97-98.

¹³ McGregor, *Performance Review Takes a Page from Facebook*, 89-132.

спроведувањето или дополнителна (ex-post) евалуација после спроведувањето на програмата/проектот.¹⁴

Менаџментот на перформанси овозможува многу предности за организацијата која ја оценува успешноста на своите вработени, но секако дека тоа не е ниту малку едноставна задача. Од организацијата зависи дали ќе се спроведе оценувањето, како и на кој начин. Некои организации тоа го извршуваат неформално, додека во менаџментот на перформансите фазата на евалуација се дефинира на кој начин и кој ќе ги оценува вработените.

Оценувањето на работата на вработените, придобива за ефикасност во работењето, подобрување на делувањето, и помага при детално следење на развојот на индивидуалните перформанси на вработените. Времето на проценување, зависи од договореното во организациите. Евалуацијата може да се врши, на пример, на крајот од некој специфичен проект, на крајот на годината или на одреден временски период кога водачот ќе сака да направи процена. Со внимателно планирање на сето од наведеното во оваа фаза, може да се одредат индивидуалните потреби за усовршување, за наградување на вработениот ако се резултатите во согласност со очекуваното, поместување на повисоки позиции, или намалување на платата ако недредените не се задоволни од вработениот.¹⁵

Фазата на евалуација, општо, го прикажува нивото на перформанси на вработените во согласност со целите и стандардите од минатата година, договореното од претходните состаноци поврзани со оцената на нивото на перформансите. Покрај тоа, оцените се важни и за кариерите и за успешното планирање, мотивација на вработените, ставови и развој во однесувањето, како и подобрување на односот помеѓу раководството и вработените. Тие пружаат формален, забележителен увид во индивидуалните перформанси, и план за идниот развој.

Накратко, оцените на перформансите и на самото работно место се неопходни за управување со перформансите на лигето и организацијата. Кај дизајнирањето или планирањето и спроведувањето на оценувањето, потребно е да се настојува да се помогне на лицето како целина за да се равива во насоката во која што сака, не само да се идентификува потребата од усовршување на одредени работни способности. Најдобрите работодавачи, може да препознаат дека развојот на личноста како целина потелнува од позитивните ставови, напредувањето, мотивацијата, и им помага во развојот на нови вештини ко иможат да бидат изненадувачки важни за продуктивна и ефективна работа во било кој вид на организација.

Кога станува збор за начините за мерење на перформансите на вработените, постојат повеќе начини за мерење, односно за евалуација на вработените. Организациите и менаџерите се договараат и одлучуваат кој од

¹⁴ Šusnjar, Gizela & Leković, *Performance-based pay in human resources development*, 1-14.

¹⁵ Raymond, Hollenbeck, Gerhart & Wright, *Fundamentals of human resource management*, 131.

начините би можело да даде најблизок и најточен резултат, односно вредносно ниво на перформансите на вработените. Неколку основни системи за мерење на перформансите се развиени. Еден систем не може да се смета за подобар од другиот без познавање на организациските околности во кои треба да се користи. Методата која најдобро одговара за една ситуација, може да биде исклучително лош избор во друга ситуација. Исто така, методите за мерење, односно за оценување на перформансите може да се менуваат во зависност од зрелоста на самата организација.¹⁶

Менаџерите би требало да бидат во можност да идентификуваат еден од основните системи кои најмногу ќе одговараат на организацијата, или да комбинираат системи кои најмногу и најдобро ќе одговараат за нивната организација.

Некои од начините преку кои е можно да се врши мерењето на перформансите се следните:¹⁷

- рангирање на вработените според работниот учинок,
- контролна листа на однесување и способности,
- управување со помош на целите, интервју,
- Feedback (Feedback 1:1 и Feedback 360°) и слично.

2.4. Претпоставки за добро мерење на перформансите

Начините на спроведување на евалуацијата, односно на мерењето на перформансите на вработените се бескорисни, доколку оние кои ја спроведуваат не се држат кон одредени правила и насоки.

Да се оценува туѓа работа, може да биде едноставно доколку вработениот е добар и повратните информации кои допираат до надредениот се позитивни, но изнесувањето на фактите кои докажуваат дека вработениот не ги исполнил очекувањата, мора да бидат втемелени, односно да бидат многу детално проучени.

Евалуацијата, односно мерењето на перформансите на одреден работник, или за нечија работа, секогаш треба да покажува дека не е така црно. Дури и кога резултатите се под очекувањата и тогаш треба да се извлече она што е позитивно, што е направено во одреден временски интервал. Надредениот тука треба да биде коректен, не смее да генерализира, да биде добро подготвен, и насочен на факти. Вработениот мора да чувствува дека е посветено доволно време на неговата евалуација, како и дека фактите кои се изнесени се точни.¹⁸

¹⁶ McGregor, *Performance Review Takes a Page from Facebook*, 89-132.

¹⁷ Šusnjar, Gizela & Leković, *Performance-based pay in human resources development*, 1-14.

¹⁸ Carrell, Norbert & Hatfield, *Human Resource Management: strategies for Managing a Diverse and Global Workforce*, 120.

Кај идентификувањето на добрите и лошите резултати, потребно е да му се објасни на вработениот како наговата работа се одразува на околината во која тој работи, и како тоа влијае на луѓето со кои работи.

Позади секој проблем, или позади секој добар резултат постои причина зошто е тоа така како што е. Причините за проблемите и лошиот резултат не треба да се прикажуваат општо, тку да се специфицира каде, кога, зошто и колку често. Проблемот никогаш не се појавува самиот од себе.

Секој од проблемите е потребно да се издвои и да се направи обид да се најде решение за истиот. Кај лошите резултати треба да се смисли како, односно на кој начин и во најкраток можен рок да се поправат лошите перформанси.

Планирањето за остварување на подобри резултати имајќи го превид моменталниот, е една од насоките на вработениот за тоа на кој начин од него се очекува да ги поправи своите перформанси.

Поставените цели во врска со перформансите во оваа фаза треба повторно да се процени. Да се преиспита дали со целите се поставени премногу големи очекувања, и доколку има потреба да се усогласат со нови размислувања. Резултатот на евалуацијата мора да биде заклучок според кој ќе се проверува понатамошниот развој на вработениот.

Сите дополнителни нови заклучоци кои се изнесени, мораат да се спроведат. Во согласност со тоа, доколку има потреба од одреден промени, тие, на првата можна ситуација, би требало да стапат на сила.

2.4.1. Резултати од мерењето

Резултатите кои се добиваат со мерењето на перформансите, се патоказ за тоа како треба понатаму, и во која насока е потребно да се развиваат вештините и да се подобрат резултатите на вработениот. Очекувањата кои се дефинирани преку целите за успешноста на неговите остварувања можат да се изразат во проценти, имајќи го предвид предвиденото. На пример, целта е да се намали бројот на месечни пријави поради грешки на софтверот за 10%, а оствареното било 5%. Ова би значело дека процентот на исполнување на оваа цел изнесува 5%. На резултатите од мерењето треба да се гледа како на прилика за развој на вработениот, неговите лични квалитети и резултати во врска со перформансите. Претпоставеното време на извршување на некоја цел, може да се земе предвид кај евалуацијата, кај мерењето; колку вработениот доцни со изведбата, дали доцни секогаш, и сите останати временски ограничувања.

Во рамките на мерењето, односно на евалуацијата на перформансите на вработените, потребно е да се испита нивото на компетенции кое е зададено на вработениот.

Нивото кое вработениот го има постигнато, може да се подели на четири нивоа:¹⁹

- **S** – компетенцијата се манифестира на најдобар можен начин и во секоја прилика;
- **A** – компетенцијата се манифестира во согласност со очекувањата и скоро во сите прилики;
- **OR** – компетенцијата се манифестира претерано и премногу често и
- **UR** – компетенцијата ретко и скоро никогаш не се манифестира.

Резултатите кои се добиени се прилика, можност, шанса, за вработениот да може да се насочи кон неговиот сопствен (личен) развој, кон неговите персонални перформанси и кон неговата индивидуална кариера. Кога резултатите се надоволувачки, причините треба да се побараат во некои од фактите зошто е тоа така.

За наведеноото, може да постојат многу причини, но во продолжение се дадени само некои од нив:²⁰

- *Лични проблеми* – проблем кај балансирањето работа-живот;
- *Конфликти во односите на работното место* – љубомора, натпреварување за унапредување;
- *Преоптеретеност со работа* – прагот е поставен неразбирливо многу високо;
- *Недостаток на вештини*, намалување на мотивацијата, лошо управување со времето или лични работни навика;
- *Интервенција на менаџерот* на подрачјето на одговорностите на подредените и активности на истиот, како извор на проблеми.

Во случај кога резултатите од мерењето се лоши, треба да се согледа целокупната ситуација и можните решенија. Надредениот треба да биде отворен и искрен, со отворени опции за редизајнирање на работата на вработениот, промена на работното место и слично. Резултатите од мерењето можат да бидат вистинска основа која ќе може да одреди што понатаму, но сепак, лошите резултати од мерењето на перформансите не мора да значат дека станува збор за лош работник.

Кариерата на вработениот, напредувањето, усовршувањето на вештините, се клучни ставки за мерењето, односно за евалуацијата, кои што е потребно да бидат детално анализирани и разработени.

¹⁹ Bourne, Mills, Wilcox Neely, Platts, *Designing, implementing and updating performance measurement systems*, 58-96.

²⁰ Ibid, 58-96.

2.5. Мотивација за воведување на менаџмент на перформанси

Задачата на надредениот на работното место е преку своите вработени да направи и соодветни работни задачи. За да успее во тоа, тој мора да може, односно да умее да ги мотивира своите вработени. Но, тоа, некогаш е полесно да се каже отколку да се направи. Мотивацијата во теоријата и праксата се тешки предмети кои опфаќаат повеќе дисциплини. И покрај опсежните истражувања, основната, како и применетата, мотивацијата секогаш не се разбира најдобро, ниту пак се применува. За да се разбере мотивацијата, мора да се разбере и човечкиот карактер. И тука се наоѓа практично и проблемот. Луѓето ќе го работат она што сакаат или за што се мотивирани. Независно од целта, луѓето мораат да бидат или мора да сакаат да ја извршат целта, без разлика дали сами од себе или преку некакви надворешни стимуланси. Имено, се поставува прашањето дали луѓето се раѓаат мотивирани. Одговорот е и да и не. Ако не, тие можат да бидат мотивирани, бидејќи мотивацијата е вештина која може и мора да се научи. Тоа е клучно за преживувањето и за успех во било која работа. Работната ефикасност, односно работниот учинок се смета како функција на вештини/способности и мотивацијата, односно:²¹

Работната ефикасност = f (вештини/способности, мотивација)

Вештината зависи од образованието, искуството и усовршувањето, а подобрувањето претставува бавен и долготраен процес. Од друга страна, мотивацијата може брзо да се подобри. Постојат многу можности за мотивација, и за работодавачот, кој е без иницијатива, можеби нема да знае од каде да почне.

За почеток, во продолжение се прикажани неколку насоки за мотивација:²² големи очекувања, ефикасна дисциплина и казна, праведно третирање на луѓето, задоволување на потребите на вработените, поставување на работните цели, реструктурирање на работните места, наградување врз база на работната ефикасност, чесно плаќање на работникот, демонстрација на доверба во работникот, да се направи работата потполна, да се направи работата предизвикувачка, да се охрабрат некои луѓе за да станат експерти, да се отстрани стравот од работното место, да се сочува достоинството на подредените, да се овластат луѓето, да се вработуваат само-мотивирачки луѓе, да се разбере зошто е важно да се биде добар шеф.

Ова се практично, основните стратегии, иако нивната завршна мешавина зависи од ситуација до ситуација. Постои разлика помеѓу вистинската состојба на поединецот и некоја посакувана состојба и работодавачот сака, односно се обидува да ја намали таа разлика колку што е можно повеќе. Мотивацијата е

²¹ Edward, Ryan, *Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains*, 14-23

²² Ibid, 14-23.

начин за тоа како да се намали и манипулира со таа разлика. Таа воведува и други во специфичниот начин на оставрување на целите кои ги има одредено мотиваторот. Секако, тие цели и системот за мотивација мора да одговараат на самата политика на организацијата.

Што се однесува до видот на наградувањето, може да се поделат во две поголеми групи кои пак, понатаму може да се поделат на уште помали групи:²³

- *опипливи и*
- *неопипливи признанија.*

Неопипливите признанија се оние кои во себе го вклучуваат личното задоволство, чувството на достигнување и учествување во нешто важно, лична контрола над сопствената работа и чувство дека сопствената работа е ценета и е признаена.

Опипливите признанија се од материјална природа, а тука спаѓаат платата, промоцијата, бонусите, бенефициите и така натаму.

Доколку и понатаму постои мал сомнеж за воведување на менаџмент на перформансите во организацијата, во овој дел ќе бидат дадени и одговори, со цел да се отстранат и тие последни сомнежи. Во овој дел се опишуваат добрите одлики на менаџментот на перформанси кои можеби се и веќе споменати, но овој пат на малку пократок начин. Прашањето кое овде се поставува гласи: „Зошто да се воведат менаџмент на перформанси?“ На тоа прашање постојат неколку одговори. Основниот принцип е дека сите вработени во организацијата е сите вработени во организацијата да постигнат успех и да го подобрат квалитетот на своето работење.²⁴

Со цел за да се случи тоа, менаџерот и вработениот мора да работат заедно на комуникацискиот процес, за да можат да се идентификуваат бариерите до успехот (кои доаѓаат од страна на вработените, или од самиот систем на работа), и заедно да изготват планови за да се совладаат, односно за да се надминат тие евентуални бариери.

Понатаму, напоменато е на кој начин се дефинираат целите и зошто е важно да се одржи таквиот начин кај менаџирањето со перформансите. Предноста на таквиот начин на поставување на целите остава траг на вработените. Поголемиот дел од вработените одговараат дека имаат јасно дефинирани и образложени цели. Дефинирањето на целите на вработениот преку јасни описи на работните места, на него делува позитивно и мотивирачки.²⁵

Покрај јасните цели кои добро влијаат на вработениот, вработените можат да се издвојат и да го покажат своето знаење и заложби на работа. Сознанието дека секој нивен чекор е следен, ги мотивира што подобро да ги извршуваат

²³ Krakar, Tomić, *Performance management*, 69.

²⁴ Leete, *Wage equity and employee motivation in nonprofit and for-profit organisations*, 423-446.

²⁵ Pink, *Drive: The surprising truth about workplace motivation*, 94.

своите работни задачи. Преку работите кои ги извршуваат, на вработените треба да им се даде малку повеќе простор, за да можат оние кои имаат повисоки цели да се издвојат од просечните работници.

Констатацијата дека надредениот верува повеќе во својот вработен оди во насока дека вработениот ќе понуди решенија на некои проблеми кои ќе ги изненади сите со кои вработениот работи. Важна одлика на менаџментот на перформанси е и поттикнувањето на самостојноста во работењето, креативноста, стекнувањето на работните навики.²⁶

Евалуацијата на вработените, исто така претставува позитивна работа кај менаџментот на перформансите. Ситуацијата во која вработениот знае дека неговата работе се мери и се надгледува според поставените хипотези, а не дека се проценува според сопствените интереси на менаџерите, вработениот е со уверување дека менаџерот е непристрасен и праведен.

Бидејќи с е подредено на вработениот и за подобрувањето на неговите перформанси, важна и неизоставна работа е и неговата плата. Со воведувањето на менаџментот на перформанси, вработените би требало да добијат чувство поради кое имаат примања кои им ги одредил менаџментот, потребно е да се мисли на сите подеднакво, а оние кои заслужуваат повеќе, да се наградат. Важно е, сите останати да видат зошто е некој награден, со што и на нив, тоа им била дополнителна мотивација. Преку менаџментот на перформанси, сите би требало да сфатат, според своите перформанси, дали нивните примања се во согласност со извршената работа.

Поради тие факти, на менаџментот му е олеснета работата, за да може преку просечните оценки на вработените на поединечни задачи да процени дали вработениот заслужува повеќе, помалку или токму онолку колку моментално добива.

Сите набројани факти се позитивна страна на менаџментот на перформанси.

На организацијата која ќе се одлучи за воведување, односно за имплементација на менаџментот на перформанси, не ѝ се предвидува ништо друго освен успех.²⁷

3. Ефикасност на организацијата

Организациите се составен дел на цивилизацијата. Современото општество може да се набљудува како организација. Организациите настанале од потребите на луѓето за да ги задоволат различните потреби. Секоја организација мора да има: цели, цел за своето постоење, луѓе како најважен елемент, ресурси кои членовите ќе ги користат, активности кои мораат да бидат структурирани, управувани, односно менаџмент кој што ќе ги насочува сите елементи кон

²⁶ Leete, *Wage equity and employee motivation in nonprofit and for-profit organisations*, 423-446.

²⁷ Pink, *Drive: The surprising truth about workplace motivation*, 95.

поставените цели.²⁸

Ефикасноста и ефективноста се од суштинско значење за анализирање на успешноста на претпријатието и заедно со продуктивноста, претставуваат основни показатели за успешноста на организацијата. Произлегуваат од основниот економски принцип Mini-Max Principle. Станува збор за концепти кои во себе содржат и поврзуваат цели на претпријатието, како и ресурси кои претпријатието ги користи за работа, со цел за реализација на своите поставени цели. Значителен придонес во разликувањето помеѓу ефективноста и ефикасноста дал големиот светски експерт за управување (менаџмент) Питер Дракер.

Питер Дракер истакнува дека задача на секое управување е да го прави она што е посакувано и возможно, а потоа да управува по пат на целните ориентации. Тој нагласува дека самата организација не е механички збир на фактори во работењето. Секоја организација, секогаш има еден вистински фактор без кој не може да се замисли функционирањето, а тоа се луѓето.²⁹

Ефикасноста е барање, во организацијата да се остварат поставените цели, со најмалку користење на расположивите ресурси, односно со највисоко ниво на рационалност на нивната употреба. Тоа е способност на организацијата за да се минимизираат средствата кои се потребни за остварување на организациските задачи. Ефикасноста е принцип за да се работат работите на вистински начин. Ефикасна е онаа организација која постигнува аутпути сразмерно со инпутите, односно ако успее да ги минимизира средствата кои се потребни за остварување на целите на организацијата.

Ефикасноста предизвикува делотворност во извршувањето на економските процеси на претпријатието за што подобро ги изврши зададените работи и работни задачи. Колку што е потребна помала количина на ресурси за да се остварат одредени резултати, односно со што помалку ресурси се остваруваат поголеми деловни резултати, до толку ефикасноста на претпријатието ќе биде поголема, а важи и обратно.

Факторите со кои е детерминирана ефикасноста на економската политика се реалноста на целите, усогласеност на целите и инструментите, координација на самите инструменти, избор на најефикасните инструменти, навременост во превземањето на соодветни мерки и избор на самите инструменти.³⁰

²⁸ Jeremy, Player, *Beyond performance management*, 79.

²⁹ Ibid, 79-80.

³⁰ Kraimer, Wayne, Liden & Sparrowe, *The role of job security in understanding the relationship between employees' perceptions of temporary workers and employees' performance*, 389-398.

3.1. Деловна ефикасност

Деловната ефикасност е барање за да се извршуваат задачите со што е можно пониски трошоци. Во организационите системи се произведува, се пружаат услуги и се извршуваат целисходни дејности. Секоја организација има свои производ, без разлика за која станува збор, односно дали се говори за туристичка, здравствена, воена и слично. Менаџментот на сите наведени (и останати) организации мора да ги извршува работите и работните задачи така што ќе користи помалку ресурси, а со цел да оствари поголем ефект.

Подобрувањето на ефикасноста мошне често има за последица значително заштеди и намалување на трошоците, а тоа е најчесто цитирана цел за воведување на е-работењето. Можностите за поврзување без никакви ограничувања во голема мера ги намалува трошоците за комуникација и координација при извршувањето на заедничките деловни трансакции. Со тоа се заобиколува една цела низа од посредници во работата која во класичниот начин на деловното работење воделе сметка за тековите на информации и добра во синџирот на набавка.³¹

Како модерно средство за постигнување на што поголема ефикасност во работењето, се врши воведување на профитна децентрализација, која се состои во целисходно дезагрегирање на претпријатијата во одреден број на автономни организациони подсистеми, кои самостојно го водат своето работење и се одговорни за резултатите кои се остваруваат при самото работење.³²

Јапонскиот стил на менаџмент, внесува потполно нови идеи за управување и одлучување, и со самото тоа и условување на ефикасноста на највисоко ниво. Најважниот принцип на јапонскиот менаџмент е да се собира мудрост од луѓето кои работат во самата компанија и користејќи го сето собрано, да се создава силата на компанијата. За да може таа собрана и акумулирана мудрост да биде употреблива на работа, сите вработени мораат да имаат соодветни способности да ја применат својата мудрост, новите идеи, а системот мора да биде така концепиран, за да може да ги мотивира вработените за да ја извлечат на површина и потоа да ја користат таа мудрост и памет искажана преку нови предлози, подобрување на работењето и условите во целина. Кај собирањето на предлози и идеи од страна на вработените, создаден е еден цел систем за средување и користење на тие предлози, кој е познат како „круг за контрола на квалитетот – QC“, со постоење на други видови на пракса кои се насочени кон собирање и користење на овие колективни памети и умови. Општата цел на јапонскиот менаџмент е да се создаде доверба помеѓу работењето и менаџментот, што претставува еден од клучевите за претприемништво на работникот и за создавање на добри односи помеѓу нив и управата, односно менаџментот на

³¹ Kraimer, Wayne, Liden & Sparrowe, *The role of job security in understanding the relationship between employees' perceptions of temporary workers and employees' performance*, 389-398.

³² Ibid, 389-398.

организацијата, односно претпријатието или компанијата во целина.³³

3.2. Алокативна ефикасност

Алокативната ефикасност е барање, или потреба за расположливите ресурси на макро ниво, соодветно да се алоцираат кон оние општествени сегменти кои му се неопходни на самото општество.

Алокативната ефикасност е присутна во секоја организација. Таа произлегува од ставот дека секој дел од организационите системи треба да има онолку ресурси колку што е потребно. Вишокот од ресурси, често создава недостаток кај другите делови од организацијата, но и го оптеретува логистичкиот план и ги зголемува трошоците за функционирање на организацијата.

Одредена доминантна компанија го стекнува и задржува своето пазарно учество преку успешно учество во конкурентскиот пазарен процес на откривање и на прилагодување, и како последица на нејзината способност за пазарно координирање, доминантната компанија напредува побрзо за разлика од своите конкуренти и се стекнува со подоминантна позиција на пазарот, иако истата можеби ќе биде само привремена. Ресурсите се алоцираат ефикасно во конкурентска рамнотежа само затоа што компаниите, во отсуство на неизвесност, мораат цените да ги израмнуваат со маргиналните трошоци. Доминантната фирма, на друга страна, може да одредува цени поголеми (или помали) од маргиналните трошоци.³⁴

На ефикасната алокација на ресурсите, во голема мера влијае и државата. Постојат два основни економски модели: англосаксонски и германско-јапонски. Двата модели тежнеат кон максимална ефикасност при алокација на ресурсите, а како главен инструмент на економската регулација го истакнуваат пазарот.

До алокативна ефикасност (парето ефикасност) доаѓа кога нема начини за реорганизација на производството или потрошувачката, за да се зголеми задоволството на едно лице, а со тоа да се намали задоволството кај другите.

Самиот пазар ќе биде алокативно ефикасен доколку покрај ограничените ресурси на компанијата се произведува точната количина на роба за вистинските купувачи по вистинска цена. Оттука алокативно ефикасен пазар е оној пазар на кој не постојат имперфекции, односно пазарни грешки. Тоа се случува тогаш кога компаниите произведуваат според равенката $P = MC$, односно кога цената е еднаква на маргиналниот трошок.³⁵

3.3. Дистрибутивна ефикасност

Дистрибутивна ефикасност е потреба за производот од организациските системи да се дистрибуира до општествената заедница во согласност со потребите и во согласност со економските сили на општеството.

³³ Ibid, 389-398.

³⁴ Curado, *Organisational learning and organisational design*, 25-48.

³⁵ Ibid, 25-48.

Ефикасноста подразбира дека ресурсите ќе бидат искористени на начин преку кој потрошувачите најмногу ги вреднуваат. Доколку тие ги поддржат промените за дизајнот на автомобилот, на пример, тогаш тоа е употреба на ресурси која е корисна.³⁶

3.4. Економска ефикасност

Економската ефикасност се набљудува како однос на трошоците и остварените вредности. Универзално начело кое владее во економијата е да се остварат максимални резултати со минимални вложувања (O/I) max.

Најголема ефикасност се постигнува кога факторите на производство ќе можат брзо да се преориентираат.

Економската ефикасност се толкува во литературата на повеќе начини, и тоа, најчесто како:³⁷

- Ниво на економска организација при кое веќе не е можно да се остварат било какви промени во корист на некое лице, а да не се влоши положбата на некое друго лице или група на лица;
- Оптимален однос помеѓу трошоците на ретките ресурси и произведена стока и услуги настанати преку употреба на тие ресурси;
- Производство на стоки и услуги за одредена вредност со најмали трошоци за ресурси;
- Отсуство на загуби или такво користење на економските ресурси при кое се постигнуваат максимално можно ниво на производството при дадени трошоци и технологија.

Теоријата на економска ефикасност ги формулира принципите со чие спроведување оптимално се остваруваат економските цели на производителите, понатаму, се конкретизираат економските принципи во економски комплекси и се формулираат модели како мерни инструменти.

За реално да се изрази економската ефикасност на моделите, потребно е истите да содржат елементи на имаментни институти, односно категории на пазарна економија и елементи кои составени во однос, го одразуваат остварувањето на економските цели не претпријатието.³⁸

Со остварување на економските цели на претпријатието, во кое спаѓаат максималната добивка, максималната стапка на добивка, максимално можниот економски раст и развој на претпријатието, се доаѓа до алгоритми на теоријата за економска ефикасност.

³⁶ Ibid, 25-48.

³⁷ Cascio, *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*, 144.

³⁸ Curado, *Organisational learning and organisational design*, 25-48.

3.5. Технолошка ефикасност

Технолошката ефикасност ја мери реализацијата на работите по единица употребени фактори, изразени во нивните физички големини. На пример, производството на енергија се мери преку количина на употребливи ресурси по единица произведена енергија.

Технолошката ефикасност подразбира одговор на прашањето како да се произведен екое одредено добро со најмали трошоци на малкуте ресурси, преку нивна потполна ангажираност. Тесно е поврзана со т.н. Парето оптимумот, кој постои тогаш кога нема можности за да се оствари подобрување на положбата на некој субјект без влошување, односно загрозување на другите, односно на останатите субјекти. Кај Парето оптимумот, се разликуваат Парето ефикасност и Парето подобрување.³⁹

Критериумите на економската и технолошката ефикасност може да се контрадикторни, но може и да се усогласуваат едни со други. Машината може да произведе технички задоволувачки производи, но со големи трошоци кои нема да може никој да ги купи.

Ефикасноста е трансформационен процес. Таа се мери со ставање во однос на ефектите и трошоците кои настанале во врска со ефектите. Ефикасноста често се третира како интерен проблем на организацијата. Имено, се смета дека ефикасноста е последица на промените во самата организација.

Степенот на воведување на технолошка иновација зависи од два фактори:⁴⁰

1. Специфично конкурентско окружување во гранката во која припаѓа претпријатието; и
2. Степенот на иновативност на самата организација.

Технолошкиот развој, посебно современите информациски и интернет решенија, не претставува зголемен трошок, како што може да се слушне често пати. Напротив, тој е претпоставка за побрза, полесна и попродуктивна работа.

Многу јапонски компании, како своја стратегија ја истакнуваат технологијата на производство. Суштината на оваа стратегија ја сочинуваат подобрувањата во ефикасноста на производствените потенцијали и во опремата со која се заштедува на работната сила како и вложување во рационализацијата на логистичките системи.

Состојбата на пазарот бара постојано подобрување на квалитетот, помали цени и трошоци, што резултира со непрестајно, односно со континуирано усовршување на технологијата и техниката.

³⁹ Deckop, Kimberly & Blau, *Impact of variable risk preferences on the effectiveness of control by pay*, 63-80.

⁴⁰ Cascio, *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*, 145.

Заклучок

Менаџмент на перформансите е многу повеќе од само еден годишен преглед на перформансите на вработените во организацијата. Тој претставува еден континуиран процес преку кој се поставуваат цели, се оценува напредокот и се обезбедува постојан тренинг и фидбек, за да се обезбеди сигурност дека вработените во самата организација ги исполнуваат нивните цели и целите во својата кариера кон кои се стремат.

Менаџментот, односно управувањето со перформансите во себе вклучува активности кои обезбедуваат доследно исполнување на целите на организацијата на ефективен и ефикасен начин. Менаџирањето со перформансите може да се фокусира на ефикасноста во работењето на една организација, одделение (сектор), вработен, па дури и на процесите кои се однесуваат на создавање/производство на одреден производ или услуга, како и на многу други области. Основната цел на менаџирањето на перформансите е да се промовира и да се подобри ефективноста на вработените во организацијата.

Мерењето на перформансите на вработените е процес на организирано и континуирано следење на работната успешност. Основната цел е подигнување на општата организациона способност и остварување на стратегиските цели. Мерењето на перформансите им помага на менаџерите при донесување на одлуки кои се поврзани со наградувањето, образованието и напредувањето во кариерата на вработените.

Воспоставувањето на соодветен менаџмент на перформанси во организациите придонесува за подобрување, односно за зголемување на ефикасноста на организацијата.

Ефикасноста, практично, претставува барање да се реализираат избраните цели, со минимално користење на постоечките ресурси, поточно со нивното рационално користење. Според некои други автори, ефективноста е свртена, односно насочена кон изборот на потребите на некој бизнис или активност што ќе се реализира во иднина, додека ефикасноста ја претставува производната способност на некој бизнис, односно рационалната употреба на постоечките ресурси во таа организација.

Недостатокот во една организација, како што е непостоењето на систем во мерењето на перформансите на вработените, не само што ја намалува мотивираноста кај вработените, туку негативно влијае и на постигнувањето на ефикасност во самото работење на таа организација.

Употребата и коректноста на мерењето на перформансите на вработените, претставува нераскинлив дел од менаџирањето на човечките ресурси.

Оценувањето на перформансите на вработените се дефинира како процес на организирано и континуирано следење, вреднување, насочување и пролагодување на нивните резултати и однесувања, заради остварување на организационите цели, кое се базира на соодветни критериуми, методи и

системи за процена. Како критериуми во оценување на перформансите може да бидат вештините на вработените, способностите, личните карактеристики, одговорностите, однесувањето како и резултатите кои ги остваруваат.

Генералниот заклучок е дека преку добриот менаџмент на перформанси, се унапредува и ефикасноста во самото работење на организацијата, факт кој што треба да го следи секој менаџмент, доколку се стреми кон постигнување на поставените цели во работењето на организацијата со која менаџира.

Користена литература

- [1] Armstrong, Michael. (2009). *Handbook of Human Resource Management Practice*. 11th Edition. London: Kogan Page.
- [2] Armstrong, Michael. (2010). *A handbook of employees reward management and practice* (3rd ed.). UK: Kogan Page Publishers.
- [3] Bourne, Mike, John Mills, Mark Wilcox M, Andy Neely, Ken Platts. (2000). "Designing, implementing and updating performance measurement systems", *International Journal of Operations & Production Management* 20, no. 7:58-96.
- [4] Carrell, Michael, Norbert Elbert, & Robert Hatfield. (2000). *Human Resource Management: strategies for Managing a Diverse and Global Workforce* (sixth Edition). London: Dryden Press-a division of Harcourt College Publishers.
- [5] Cascio, Wayne. (2003). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. (6. Izd.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- [6] Curado, Carla. (2006). *Organisational learning and organisational design*. The Learning Organization 13, no.1: 25-48
- [7] Deckop, John, Kimberly Merriman & Gary Blau. (2004). "Impact of variable risk preferences on the effectiveness of control by pay". *Journal of Occupational and Organizational Psychology* vol. 77: 63-80.
- [8] Gerrish, Ed. (2015). "The Impact of Performance Management on Performance in Public Organizations: A Meta-Analysis." *Public Administration Review*, 76(1):48–66.
- [9] Hope, Jeremy, & Steve Player. (2012). *Beyond performance management*, Boston Mass: Harvard Business Review Press.
- [10] Krakar, Z., Tomić Rotin, S., (2010). *Performance managment*, Cambridge University Press
- [11] Kraimer, M. L., Wayne, S. J., Liden, R. C. & Sparrowe, R. T. (2005). The role of job security in understanding the relationship between employees' perceptions of temporary workers and employees' performance. *Journal of Applied Psychology*, 90 (2), 389-398.
- [12] Leete, Laura. (2000). "Wage equity and employee motivation in nonprofit and for-profit organisations". *Journal of Economic Behaviour & Organisation* 43: 423-446.
- [13] McGregor, Jena. (2009). "Performance Review Takes a Page from Facebook", *Business Week*, 12 March: 89-132.

- [14] Pink, Daniel. (2009). *Drive: The surprising truth about workplace motivation*. New York: Riverhead Books.
- [15] Postuma, Richard & Michael Campion. (2008). “Twenty best practices for just performance reviews”. *Compensation & Benefits Review*, January–February 2008: 47–55.
- [16] Ryan, Richard & Edward Deci. (2000). “Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being”. *American Psychologist* 55: 68–78.
- [17] Sean, John. (2007). *Performance Management, MTD Training Managing*, Port Melbourne, Cambridge University Press.
- [18] Sillup, George P, & Ronald Klimberg. (2010). “Assessing the ethics of implementing performance appraisal systems”. *Journal of Management Development* 29, no. 1: 41.
- [19] Šusnjar, Štangel Gizela, & Bojan Leković. (2009). “Performance-based pay in human resources development”. *Strategic Management* 14 no.3: 1-14.
- [20] Wall Andre. (2007). *Strategic performance management- managerial approach and behavioral approach*. New York: Palgrave Macmillan.
- [21] Zaffron, Logan, Steve, David. (2009). *Performance Management: The Three Laws of Performance: Rewriting the Future of Your Organization and Your Life* (1st ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.