

УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“
ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ - Скопје

МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО ОПШТЕСТВЕНИТЕ ДЕЈНОСТИ

Магистерски труд

Менаџирање на учинокот на вработените
во телекомуникацискиот сектор во Република Македонија

Ментор:

Проф. д-р Виолета Арнаудова

Изработил

Стефан Јовановски

Бр. на индекс: 3672/09

Скопје

Ноември 2014

ВОВЕД	4
ТЕОРИСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ	6
1.1 Кратка историја на системите за менаџирање на учинокот	6
1.2 Релевантни емпириски истражувања	6
2. Учинок	9
2.1 Што е учинок	9
2.2 Што е управување со учинок	10
2.3 Зошто е важно управувањето со учинокот?	12
2.4 Фактори кои влијаат на учинокот?	14
3. Составни делови на системот за менаџирање на учинокот	15
3.1 Стратегиско / деловно планирање	15
3.2 Организациска структура и јасност на улогите	16
3.3 Систематизација и рангирања во организацијата	19
4. Циклус на урзување со учинокот	22
4.1 Планирање	24
4.1.1 Цели	24
4.1.2 Компетенции	30
4.1.3 План за личен развој	33
4.2 Менторирање	40
4.3 Оценување	47
4.3.1 Подготовка за состанок за оценување	48
4.3.2 Состанок за оценување	49
4.3.3 Сумирање на извршувањето	51
4.4 Признание	64
4.4.1 Основна плата	65
4.4.2 Годишен бонус	67
4.4.3 Специфични политики за наградување	67
4.4.4 Решавање на проблеми	71

5. Менаџирање тешки случаи	73
6. Вознемирување на работното место како начин за прикривање на слабиот учинок	77
7. Негативни страни на постапката за менаџирање на учинокот	80
МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	82
8. Предмет и проблем на истражувањето	83
9. Цели и задачи на истражувањето	83
10. Хипотези на истражувањето	85
11. Варијабли на истражувањето	86
12. Примерок	87
13. Методи, техники и инструменти – опис на прашалниците	88
14. Постапка на истражување и техники за статистичка обработка на податоците	90
15. Резултати	91
16. Дискусија	108
17. Резиме	111
18. Користена литература	113
Прилог – Мерни инструменти	120

ВОВЕД

“Целосната либерализација и конкуренција овозможува развој на електронските комуникации, намалување на цените на услугите, и за разлика од монополските состојби тие се главни двигатели за нови инвестиции, иновации, односно отворање на нови работни места и развој на економијата.” (Република Македонија, Министерство за транспорт и врски, национална стратегија за развој на електронските комуникации со информатички технологии).

Македонскиот телекомуникациски пазар ги следи светските трендови. Низ годините е регистриран континуиран пад на цените и значително подобри услуги. Зголемената конкуренција резултираше со поатрактивни понуди за корисниците, а сè поголем е бројот на претплатници со паметни телефони со интернет.

Од популарните пејџери, преку големите телефони и скапи импулси, до зголемена конкуренција, ниски цени, атрактивни понуди и мобилни од новата генерација. Во почетокот, се плаќаа многу пари за уреди, кои од денешна перспектива, не задоволуваат никакви стандарди.

Цените паднаа. На пазарот на мобилната телефонија од 2007-та се води жестока конкурентска битка меѓу трите водечки оператори. Се борат за претплатник повеќе и за поголем удел во колачот.

“Се сеќаваме на времињата кога една минута разговор чинеше повеќе од 30 или 40 денари, а сега, за споредба, една минута разговор во мобилните мрежи во Р. Македонија чини околу 2,8 денари” (МРТ, 18.09.2014).

Падот на цените за интерконекција ги намали и приходите на операторите, но сега тие се ориентирани кон услугите поврзани со мобилниот интернет и трансферот на податоци.

Промените на пазарот на телекомуникации се видливи. Телекомуникациските компании на македонскиот пазар важат за едни од најпрофитабилните, но ако детално се анализираат нивните финансиски извештаи може да се заклучи дека телеком индустријата во земјава во следниот период ќе се соочува со неизвесност. Ваквата неизвесност произлегува од целосната либерализација на пазарот, промените кои се случуваат внатре во телеком операторите, како и инвестициите кои истите треба да ги направат во поглед на преминувањето на телекомуникациската мрежа од четвртата генерација – 4G.

Од друга страна, трендот со кој веќе подолго време се соочуваат компаниите, односно падот на приходите од разговори за сметка на растот на услугите врз база на Интернет, прави тие

да го променат пристапот на пазарот. Дури и во ситуација на непостоење на превработеност, недостатокот на приходите се компензира со намалување на трошоците спроведувајќи ја онаа најнепопуларна мерка, редуцирање на работната сила. Товарот на обврските на оние вработени што ќе останат на своите работни места нема да се намали, дури напротив, ќе се зголеми, што става силен акцент на сите алатки за менаџирање на работната сила и максимизирање на нејзиниот учинок.

ТЕОРИСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

1.1 Кратка историја на системите за менаџирање на учинокот

Уште од најстарите времиња, од кога човечката раса почнала се организира во групи и да планира групни активности, луѓето почнале неформално да го споредуваат и оценуваат својот учинок наспроти учинокот на останатите припадници на групата. Во теоријата нема прецизен податок за тоа кога за прв пат се воведени формалните системи за менаџирање на учинокот. Меѓутоа, се смета дека тие еволуирале од учењето на Фредерик Тејлор (Frederick Taylor) и неговите следбеници во периодот пред првата светска војна. Во тој период се јавува систем за рангирање на офицерите во Американската војска, кој се проширува во Велика Британија и во некои фабрики во САД. Овој систем за наградување бил на база на поттик, а награда била промовирањето на индивидуата во воената структура или организацијата. Наградувањето по заслуга се воведува во некои компании во САД и Велика Британија во периодот 1950-1970. Овие системи ги развиле менаџерите за да ги оправдаат платите што ги давале на некои од вработените. Менаџирање со помош на целите се воведува во периодот 1960-1980. Тоа произлегува од учењето на Питер Дракер (1954) а во овој период го преземаат и доразвиваат многу теоретичари од областа на менаџментот (Douglas McGregor, George Odiorne, John Humble) во насока на постепено оддалечување од дотогашните принципи на оценка на личноста и преминување кон оценка на претходно дефинирани цели. Во периодот по 1970 за прв пат почнува да се користи терминот менаџирање на учинокот ("performance management", Beer and Ruh, Harvard Business Review 1976) за одредени процеси на наградување базирани на исполнување на резултат но теоријата за менаџмент го прифаќа како признаен термин дури во втората половина на 80тите.

1.2 Релевантни емпириски истражувања

Денес, менаџирање на учинокот зазема централно место во процесите на стратешкиот менаџмент, а посебно во однос на порамнување на однесувањата и вредностите. Но, иако повеќето од денешните раководители во големите организации ја разбираат неговата улога и се негови поборници, постојат и одредени ставови кои покажуваат дека во пракса целата таа реторика за ангажман, мотивираност и продуктивност, не функционира.

Во 1991 во една голема студија од страна на Menpower Studies, утврдено е дека нема конзистентна дефиниција на терминот менаџирање на учинок дури и кај оние што го пратикуваат на дневна основа.

Институтот за личен развој (Institute for Personnel Management, 1992) во едно истражување во 1992 утврди повеќе карактеристики кои ги издвојуваат компаниите кои користат системи за менаџирање на учинокот од оние кои немаат овакви алатки.

Армстронг и Барон (Armstrong and Baron, 2005) го споредија менаџирањето на учинокот со поограничените, од врвот кон надолу историски методи за наградување.

Само 5% од менаџерите се навистина задоволни од системите за менаџирање на учинокот во нивните компании (Corporate Leadership Council, 2002)

Само 5% од вработените ја разбираат корпоративната стратегија (Bain, 2002)

85% од вработените во Велика Британија не се “ангажирани” на работното место (Gallup Q12 index, 2001).

Само 20% од вработените му веруваат на нивниот менаџер (Oxford Consultancy, 2002).

50% од вработените го обвинуваат раководството за лошиот учинок (ISR, 2003).

Под 40% од вработените во Велика Британија сметаат дека менаџерите ефикасно се справуваат со слабиот учинок и само 20% се сложуваат дека добриот учинок произлегува од успешното менаџирање (Mercer HR, 2003).

Како и да е, едно е јасно а тоа е дека системот за менаџирање на учинокот не треба да се наметне како ригиден, монолитен систем според кој секој треба прецизно да извршува само тоа што му е кажано и кога ќе му се каже. Одреден обем на обврските треба да им се остави на вработените да ги исполнат со флексибилност соодветна на нивните потреби. Само индивидуата што е среќна на работното место може во целост

да се посвети на развивање на сопствените способности и потенцијал за да работи поефикасно и да ги развива своите вештини во насока на подобрување на учинокот на организацијата за која работи.

Во Република Македонија за системите за менаџирање на учинокот не се знае многу. Литературата посветена на менаџментот на човечки ресурси сосема накратко ги споменува овие системи но, на компаниите не им нуди применливи алатки. Оние првите и највредните автори имаат само препишано од странската литература, дури и толку несреќно што англискиот термин “performance” го преведуваат како “перформанса” без воопшто да се потрудат да најдат соодветен збор на македонски.

“Вид збор: Именка, женски род

1. Визуелно дело во кое доаѓа до израз активноста на уметникот. Англиски: performance
Албански: performansë

Употреба: Уметност Слично со: изведба (ж.)

2. (во мн.) карактеристика на машина Англиски: performance Албански: performansë Употреба: Технологија

Примери:

Перформансите на автомобилот. Слично со: карактеристика (ж.)

Изведенки перформанс (м).

Пример: музичко-театарски перформанс” (Дигитален речник на македонскиот јазик. (21.08.2014). достапно на: <http://makedonski.info/>)

Напишани се и објавени само неколку статии на оваа тема, а се забележани сосема малку студии кои даваат првична слика за имплементацијата и користењето на системите за менаџирање на учинотот кај вработените кои работат во некоја/и компанија/и од приватниот сектор. Напредните алатки за менаџирање, вклучувајќи ги тука и системите за менаџирање на учинотот, се позастапени кај странските инвестиции, кои од фирмата-мајка пренесуваат знаења од оваа област, кои со помош на мала адаптација стануваат апликативни и на нашиот пазар. Оттука и потребата за понатамошна елаборација на овој сегмент од менаџирањето кој е од исклучителна важност за секоја организација.

Кон недостатокот на релевантни емпириски истражувања придонесува и стравот на сопствениците или раководителите во домашните компании од споделување на податоци со автори или консултанти. Иако оние што бараат податоци гарантираат за доверливоста на добиените податоци или сознанија со совојата професионална етика или со потпишување на изјави за доверливост, сепак, многу тешко се доаѓа до релевантните податоци. Ова особено важи за телекомуникацискиот сектор што го почувствува и авторот на овој труд кој морање да потпише изјава за доверливост, да го даде на увид нацртот за трудот, одобрувањето од наставничкиот совет но и да помине филтер од неколку служби кои по службена должност ги испитуваат намерите на авторот и неговата професионалност.

2.1 Што е учинок?

$$\text{Учинок} = \text{Резултати} + \text{Компетенции}$$

Учинокот е функција од резултатите, или што ќе постигне еден вработен и компетенциите, кои дефинираат на кој начин вработениот ги постигнува резултатите (Armstrong, M. ,2002)

Резултатите се дефинирани и мерени според целите, на пример финансиски KPI (Key Performance Indicator – Клучни индикатори на извршување), оперативни KPI, итн.

Компетенциите, од друга страна, ги дефинираат клучните карактеристики на однесување кои лицата треба да ги демонстрираат во текот на својата работа (т.е. што ги води во постигнувањето, тимска работа и соработка, ориентација кон услуга на корисниците, итн.).

И целите и компетенциите, се потребни за да се осигура високо и одржливо деловно исполнување, а кое ќе биде релативното значење на едното или другото кон постигањето на учинокот одлучува организацијата.

ШТО Е управување со учинокот	ШТО НЕ Е управување со учинокот
<ul style="list-style-type: none">● Фокус и на резултатите и на средствата (т.е. исходите и однесувањата кои се користат за добивање на тие исходи)● Двонасочната комуникација и учество● Фокусирање на „како“● Лични цели и однесување фокусирано на организациските цели● „Попаметно“ работење (базирано на знаење)● Пат кон надминување на бариерите за успех● Мотивација● Одговорност на менаџментот● Непрекинат процес● Ставање акцент врз планирањето и постигнувањето	<ul style="list-style-type: none">● Фокусирање само на резултатите.● Еднонасочна комуникација● Фокусирање на „кој“.● Извршувањето не е јасно водено и не е фокусирано на организациските цели● „Посилно“ работење (структура на награди и казни)● Зошто не се успеало● Демотивација● Одговорност на секторот за човечки ресурси● Преглед еднаш годишно● Фокус врз оценување/ревизија

2.2 Што е управување со учинокот

Според Армстронг и Барон (Armstrong and Baron, 2004) управувањето со учинокот е процес што придонесува за ефикасно управување со индивидуи и тимови со цел да се подобри учинокот на организацијата. Овој процес гледан само од страна на оценуваниот претставува потврда на личните достигнувања. Но, не е се така едноставно. Управувањето со учинокот е клучно за менаџментот со цел да ги подигне нивоата на исполнување во околина на зголемена конкурентност. За да го постигне ова, тој треба да биде:

- Стратешки – да се однесува на генерални проблеми и долгорочни цели
- Интегриран – да опфаќа различни аспекти на бизнисот, менаџмент процеси, индивидуи и тимови

Во принцип, професионалците за човечки ресурси се водат од следниве едноставни правила за учинокот:

- Ако не можеш да го дефинираш учинокот, нема да можеш ни да го измериш
- Ако не можеш да го измериш учинокот, нема да можеш ни да го менаџираш

Успешен систем за управување со учинокот во организациите воспоставува култура според која индивидуите и тимовите преземаат одговорност за постојано подобрување на деловните процеси и нивните вештини, однесување и придонес кон успехот на целата организација. Системот за управување со учинокот е постојан процес на унапредување на односите помеѓу менаџерите и индивидуите, помеѓу менаџерите и тимовите, помеѓу членовите на тимовите итн. Го унапредува планирањето преку дефинирање на очекувања прикажани како цели и деловни планови и го овозможува мерењето на исполнувањето. Системот за мерење на учинокот им помага на менаџерите да ги појаснат нивните очекувања од индивидуите и тимовите а и повратно, индивидуите и тимовите можат да ги искомунуцираат нивните очекувања за тоа како би требало да бидат раководени и што им треба да ја завршат нивната работа.

Овој процес за организацијата треба да биде повеќе од само пополнување на формулари за оцена на извршената работа на крај на годината. За организациите, управувањето со учинокот значи подобрување во следниве подрачја:

- Деловен успех – Јасна комуникација со луѓето во однос на тоа што за организацијата претставува деловен успех и што истиот значи за нив, на кој начин се поставуваат јасни, мерливи и предизвикувачки цели.
- Порамнување – На кој начин да се порамнат корпоративните планови на организацијата

со индивидуалните работни позиции и придонесот на луѓето. На кој начин организациите го креираат „дијалогот за извршување на работата“ со нивните вработени

- Фокус – На кој начин организациите можат да им помогнат на вработените да ја фокусираат својата енергија / акции на тоа што е клучно за деловниот успех. На кој начин да ги постават приоритетите на областите на вистинска вредност.
- Постигнување – На кој начин да се дефинираат, постигаат и произведуваат вистинските резултати.
- Способности – На кој начин се развиваат вештините на вистинските луѓе, нивните компетенции и професионално однесување за да се испорачаат очекуваните резултати.

Во основа, доброто управување со учинокот е **добар менаџмент**. Вработените ќе работат поефикасно и со поголема мотивација:

- Ако тие се свесни за деловните планови на Организацијата и можат да видат на кој начин самите може да придонесат во нивно постигнување.
- Ако знаат што се очекува од нив да постигнат.
- Ако се вклучени во поставување на целите кои треба да ги постигнат.
- Ако разбираат на кој начин нивното извршување ќе се мери и да може да следат колку добро истото го прават.
- Ако им се дадат предизвици за кои тие чувствуваат дека се важни но сепак достижни.
- Ако се искрено наградени за нивното постигнување.
- Ако им се дава поддршка во нивниот обид да го подобрат извршувањето на својата работа.

Според Steen, Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright (2009), организациите воведуваат системи на управување со учинокот за исполнување на следниве 3 цели:

- Исполнување на стратешки цели каде што преку ефикасен менаџмент на учинокот на вработените, организацијата може да ги исполни своите деловни цели. Ова подразбира дека во било кое време организациите мора да знаат кои цели се назначени на секој од вработените што ќе и овозможи на организацијата да презема корективни мерки тогаш кога ќе идентификува дека некои од вработените не ги исполнуваат очекувањата
- Исполнување на административни цели, односно преку системите за менаџирање на учинокот организациите добиваат информации за навремени одлуки поврзани со плати, бенефиции или нематеријални наградувања за вработените. Преку системите

за менаџирање на учинокот организациите добиваат поддршка за одлуки во врска со политики за задржување на одредени вработени, вработувања или прекин на одредени договори за работа. Се разбира, менаџерите ова го знаат и затоа понекогаш нерадо даваат негативни оценки за одредени вработени, свесни за можните последици од оценувањето.

- Исполнување на развојни цели, односно употреба на системите за менаџирање на учинокот како основа за развој на одредени компетенции кај вработените, било како слабост утврдена за време на циклусот или едноставно како развојна компонента неопходна за нивниот напредок во организацијата.

2.3 Зошто е важно управувањето со учинокот?

Стратегиска намера на организацијата е да постигне подобрување на деловното работење, преку понатамошно поврзување на вработените со целите на компанијата. Управувањето со учинокот е неопходен менаџмент процес со цел да се воспостави ова поврзување и да се обезбеди јасна основа за признание за вработените (парично, непарично, итн.). Постојат 3 субјекти во основа на секој систем за управување со учинокот:

- Организацијата
- Оценувачот, во овој случај вработениот кој ги задава и го оценува исполнувањето на целите и задачите како и начинот на нивното исполнување
- Оценуваниот, односно вработениот кој добива задача да исполни одредени цели и задачи и чиј што учинок се мери според резултатите на исполнувањето

Овој процес има значење за сите учесници во постапката.

За организацијата:

- Порамнувањето на корпоративните, секторските, тимските и личните цели со цел да се подобри извршувањето на работата.
- Подобрување на процесите на обука и развој, со цел да се прошири и продлабочи компаниското однесување, знаење и основата на вештини – обезбедува основа за планирање на кариера.
- Подобрување на извршувањето и култура водена од вредности, кои во крајна линија имаат директно влијание на успешноста на организацијата.
- Подобрување на климата (охрабрување за добро извршување).

За оценувачите¹ :

- Поефикасни личности, обезбедување на вистински луѓе за вистинската работа.
- Идентификација и оптимизација на сопствените таленти.
- Ефективно комуницирање на деловниот план и приоритетите.
- Дефинирање на подрачја/можности за подобрување на извршувањето.
- Развој на поефективна двонасочна комуникација со вработените.
- Подобрување на обуката и развојот.
- Зголемување на мотивацијата на вработените.

За оценуваните²:

- Појаснување на приоритетите на секторите и тимовите и на кој начин тие може да се вклучат во големата слика.
- Појаснување на тоа што се очекува од секој поединец од неговата работа/урога.
- Индивидуално извршување и план за развој договорен со оценувачот.
- Постапување на цели и фер основа за оценување на извршувањето.
- Подобрување на тимските и личните извршувања.

Успешноста на системот и на неговата главна цел може да се види и до колку во организацијата постои клима на посветеност на вработените кон максимизирање на учинокот. Ова може да се препознае и преку манифестација на менталитет искажан преку следните прашања кај вработените:

- Дали ги правам вистинските работи за компанијата и за напредок на мојата кариера?
- Каков е мојот учинок спореден со колегите?
- Дали имам иднина во оваа организација?
- Како да го подобрам мојот учинок?

1 оценувач – оној кој го оценува извршувањето на работата

2 оценуван – оној кој е оценуван за извршување на работата

Управувањето со учинокот заради постигнување на успех на работното место за поединците и организацијата има за цел сите да добијат.



Слика 1. Фактори кои влијаат на учинокот
(Преземено од прирачникот за менаџирање на учинокот во ОНЕ довел Скопје)

2.4 Фактори кои влијаат на учинокот?

Учинокот е под влијание на многу фактори кои треба да се имаат предвид. Заради ова, системите за менаџирање на учинокот не треба само да мерат што направила индивидуата туку и под кои услови требала да ги исполни зададените обврски. Конечно, анализата на факторите под кои се исполнувал учинокот даваат и добра слика за менаџерот како лидер. Фактори кои влијаат на учинокот можат да бидат:

- Лични фактори – вештините, компетенциите, мотивацијата и посветеноста
- Фактори на лидерство – квалитетот на охрабрувањето, добиените упатства и поддршката
- Тимски фактори – квалитетот на поддршката добиена од колегите
- Системски фактори – систем на работа и работното опкружување
- Ситуациски фактори – внатрешни и надворешни притисоци и промени на околината

Една од најважните потреби за успешно имплементирање на било кој процес во организацијата па и за мерење на учинокот е да се обезбеди посветеноста на водството. Само на тој начин можат успешно да се спроведат сите чекори на процесот на управување со учинокот како неопходен предуслов за неговото спроведување.

Главни параметри на овој процес се (Armstrong, M. Baron, A., 1998):

- Начело – Зошто градењето на процес за управување со учинокот е од основно значење за деловниот успех на организацијата?
- Клучни елементи – Клучните елементи на процесот за управување со учинокот вклучуваат планирање, менторство, оценување и признавање/наградување на извршувањето
- Алатки – Документација за процесот за управување со учинокот која обезбедува јасност и конзистентност при имплементација
- Учесници во процесот – Различните страни и улоги кои се одговорни за процесот за управување со учинокот – менаџери, вработени, консултанти, професионалци за човечки ресурси итн.

Главните предуслови на процесот со управување на учинокот се:

- Стратегиско / деловно планирање
- Организациска структура и јасност на улогите
- Спроведена систематизација и рангирање на работните места
- Точно определен процес на управување со учинокот

3.1 Стратегиско / деловно планирање

Процесот на поставување на целокупната стратегија на организацијата и нејзините деловни планови ја поставува рамката и насоките за очекуваните нивоа на извршување на ниво на служба, тим и на индивидуално ниво. Порамнувањето помеѓу корпоративните, тимските и индивидуалните цели е апсолутно неопходно.

Без оглед колку е комплексен (и доверлив) деловниот план на една организација, таа мора да го раздели на едноставни и разбирливи категории кои понатаму можат да се комуницираат од страна на раководителите при постапката на планирање на деловниот учинок:

Финансиски цели: Волумен на продажба, приходи, трошоци итн

Нови продукти или услуги: Дали ќе се лансираат нови продукти или прошират постоечките?
Дали ќе се оди на аквизиција на нови клиенти или нови пазари?

Иницијативи: Кои големи проекти ќе треба да се завршат?

Луѓе: Дали организацијата ги има зададено целите што се однесуваат на тоа кого ќе вработат, задржат или развијат?

Други прашања од работењето: имплементација на нова легислатива, нова стратегија за однос со јавноста, кон животната средина или други подрачја од значење за организацијата

3.2 Организацииска структура и јасност на улогите

Организацииската структура и јасноста на секоја индивидуална улога се исто така клучни за ефективното управување со деловниот успех. И двете ги појаснуваат очекуваните одговорности на секое работно место, врз основа на тоа врз кои резултати и компетенции истите се дефинирани. За да се објасни јасноста на улогата (рефлектирана преку „добриот“ опис на работно место), неопходни се следниве акции:

- Преглед и потврда на целта на работното место

Целта на работното место е изјава на тоа зошто постои тоа работно место – кој е основниот придонес кон организацијата. Изјавата може да биде формирана со одговарање на овие прашања:

- Што треба да направи вработениот?
- Што ќе постигне со направеното?

Во основа, целта на работното место треба да рефлектира зошто е истото создадено, и обратното, што би се случило ако работното место биде укинато.

- Преглед и потврда на главните одговорности на работното место

Камен темелник на управувањето со учинот се главните одговорности кои ги содржи описот на секое работно место. Описот исто така покажува што се очекува од позицијата, но

не и специфични детали за тоа како истото да се постигне. Само откако ќе бидат разбрани работното место и главните одговорности може да се одредат личните цели на извршителот.

Главните одговорности не се менуваат освен ако не се промени самото работно место. Тие се направени специфично за извршителот преку процесите на мерење и поставување на цели. Главната одговорност не е изјава со ситни детали за секојдневните операции. „Носење пријави во агенција“ или „интервјуирање на кандидати за работно место“ не преставуваат клучни изјави на одговорност, тие единствено опишуваат само некои од како за позицијата... не и што.

Карактеристики на главните одговорности се:

- Секоја изјава мора да опишува одделен и засебен краен резултат. Неколку крајни резултати не треба да се содржат во една изјава.
- Крајно, сите главни одговорности треба да ги преставуваат сите клучни резултати на работното место.
- Тие се изразени така да ја нагласат акцијата која води до крајниот резултат.
- Тие се безвремени. Ако работното место не се менува, тие остануваат на важност од една до друга година, иако приоритетите помеѓу нив може да се менуваат.
- Тие треба да бидат изразени на таков начин што скоро автоматски ќе ги водат мислите за мерење (на пример, тие содржат зборови како “веднаш”, „на време“, „економично“, „ефикасно“, „исполнување на стандарди“ итн.).
- Тие треба да бидат реалистични за работното место за кое се однесуваат. Секоја главна одговорност треба да биде јасно под контрола на предметното работно место.

ПРИМЕР – Специјалист за обука и развој на човечки ресурси

Главните одговорности може да се прикажат како подолу (користејќи исто така формулари за извршување)

Име и презиме на вработениот:			
Назив на работно место:	Специјалист за обука и развој на човечки ресурси	Му одговара на:	Директор за Човечки ресурси и администрација
Оддел/Отсек:	Оддел за човечки ресурси и администрација	Договорено на датум:	05.01.2014
		Датум на ревизија:	Годишно или по потреба
<p>ЦЕЛ: Воспоставување на планови за обука и развој на сите нивоа имајќи ја во предвид структурата, бројот, компетенциите, вештините и искуство потребни за исполнување и на долгорочните и на краткорочните деловни барања. Развој на ресурсни стратегии, процеси и системи и нивна интеграција во насока на менаџмент практиките.</p>			

ГЛАВНИ ОДГОВОРНОСТИ	
<ul style="list-style-type: none"> • Помага во дизајнирање и имплементација на стратегиите, акциите и насоките за човечки ресурси • Го надгледува извршувањето во поглед на насоките за обука и развој • Ги преведува плановите за работна сила во планови за регрутирање, земајќи ги во предвид релевантните пазари за вработување • Го управува процесот на регрутирање кој обезбедува вистински личности при минимални трошоци за бизнисот • Ги преведува деловните цели во планови за идни потреби за човечки ресурси и ги проценува потребите во однос на организациската структура и ресурсите • Ги идентификува вишоците и кусоците во бројки, компетенции, вештини и искуство • Менаџмент и подготовка на планови за работна сила за релевантни сектори на бизнисот и менаџирање на импликациите • Може да дизајнира и менаџира клучен систем за поддршка (на пример, индукција, внатрешни процеси, систем за оценување, планови за наследници) • Управување со оценка на организациските капацитети преку обезбедување на рамка за проценка на капацитети (структура, процеси, системи) и развој на техники за организациска анализа (на пример, технологии на истражување, акциско истражување, бенчмаркови) • Мапирање на неформална организација и давање на совет за природата и големината на кусокот на капацитети • Придонесува кон развојот на политики за компензација кои се во согласност со компаниската стратегија (главната одговорност лежи кај надзорникот за компензација и бенефиции и кај Директорот за човечки ресурси и администрација) • Помага во развојот и имплементацијата на системите за мерење и фидбек кои го подобруваат придонесот на индивидуалците и тимовите кон деловните извршувања • Го надгледува дизајнот и имплементацијата на ценовно ефективни организациски, групни и индивидуални процеси на учење за да се постигнат вештини и развој на знаење потребни за тековните и идните деловни успеси • Ги надгледува спецификациите на целите на учење и ја оценува ефективноста на можностите за учење • Извршува други задачи и задолженија по барање на директорот на одделот 	

На сите вработени на организацијата треба да им се додели опис на работно место. Исто така одговорност на секој поединец е истото да го прегледува од време на време.

3.3 Систематизација и рангирања во организацијата

Треба да се изврши евалуирање на работните места, со цел да се појасни и дефинира релативната вредност на работното место во рамки на организацијата. Целта на овој процес на евалуација е да се рефлектира, преку процес на проценка, големината на релативностите на работното место. Една од алатките што им се нудат на професионалците од областа на човечките ресурси е HAY Guide Chart & Profile методологијата (Основи и апликација на системот за евалуација на работните места на Хеј Груп (н.д.), достапно: <http://www.haygroup.com/ww/downloads/details.aspx?id=924>).

Согласно HAY Guide Chart & Profile методологијата, критериуми за евалуација на работата се:

1. know-how (ширина и длабочина на знаењето кое е потребно за компетентно извршување)
 - длабочина и опсег на техничкото know-how
 - ширина на менаџментот на know-how
 - вештини за меѓучовечки односи

2. „Решавање на проблеми“ (делокруг на носење одлуки неразделно од работното место)
 - околина во која се носат одлуки
 - предизвици пред носење на одлуки

3. „Одговорност“ (опсег на одговорност потребна за работата)
 - слобода на дејствување
 - влијание на работното место врз крајниот резултат
 - големина (подрачје на влијание)

HAY Guide Chart & Profile методологијата содржи структурна рамка за оценување во однос на секој од овие три елементи и дава вкупна големина на работната позиција според студијата на организацијата.

Рангирањата се извршуваат со евалуација на различни работни места и ниво позиционирање во генералната структура. Структурата на рангирања на организацијата ги прилагодува работните места во однос на нивната големина и придонес кон деловните резултати, земајќи ја во предвид хиерархијата (организациската структура), експертизата или менаџерскиот профил и придонесот на работното место. Една од клучните точки за евалуација на една позиција е нејзината критичка важност за организацијата. Имено, не може да биде исто значењето на една позиција Инженер за информатички технологии во една телекомуникациска компанија, каде е една од примарните позиции според свое значење за процесите кои се одвиваат, и во една фабрика каде треба да се грижи за функционалноста на компјутерите на директорот и раководниот кадар.

Во прилог е еден пример за структурата на рангирање на организацијата на 6 нивоа:

Ранг	Придонес	Бр. на ниво
СЕО	Обезбедува извршни насоки и упатства за реализација на стратегијата на организацијата во однос на рамката на бордот на директори	6
Директори	Ги развиваат деловните насоки на организацијата, стратегиите и оперативната рамка со цел да ја реализираат мисијата на организацијата	5
Менаџери	Обезбедуваат ефективно дејствување на стратегијата на организацијата преку менаџирање и контролирање на ресурсите во дефинирано функционално подрачје	4
Супервизори/Водачи на групи	Обезбедуваат ефикасна и ефективна имплементација на политиките, базирани на дефинирани насоки, преку водење на тимови и/или проектно базирани активности	3
Професионалци	Придонесуваат како „специјалисти“ во имплементација на политиките и плановите или во основните функции или во функциите за поддршка	2
Функциите за поддршка	Обезбедува поддршка и административни услуги на организацијата	1

Одредени параметри на процесот на управување со учинокот можат да се разликуваат согласно различното рангирање.

Согласно најдобрите практики и политиките на организацијата, фокусот на мерењето на извршувањето (т.е. постигнувањето на целите и нивоата на компетенции) се разликува за различните нивоа и категории на работни места, т.е. различни тежини на цели наспроти компетенции на различните нивоа – со цел да се обезбеди дека вистинските аспекти на извршувањето се мерени согласно со позицијата.

Според тоа, со цел да се овозможи имплементација на процесот на управување со учинокот, беа формирани две групи. Првата група (Група А) ја содржи само „менаџерската“ популација, додека втората група (Група Б) ја содржи неменаџерската популација. Во примеров подолу, јасно се укажува дека кај определување на тежината на целите за сметка на компетенциите во вкупната оценка на учинокот, во организациите треба да се прави разлика помеѓу раководните лица и останатите. Оваа разлика произлегува од фактот дека за одредени позиции, не е толку битно “како” ја постигнале целта туку “што” е постигнато. Раководниот кадар често пати не води сметка за тоа “како” постигнал резултати, при што на сметка на исполнување на целите се занемаруваат меките вештини и се оди по принципот “по секоја цена”, најчесто занемарувајќи го она човечкото.

Група	Ранг	ВКУПНО ИЗВРШУВАЊЕ	
		Цели	Компетенции
А	директори и менаџери, супервизори (ниво 5, 4 и 3)	Над 50%	Под 50%
В	професионалци, функции на поддршка (ниво 2 и 1)	50%	50%

Табела број 1: Поделба на вработените според хиерархиска припадност на 2 групи

На следниве страни е анализирана пооделно секоја фаза на циклусот на управување со учинокот (планирање – менторство – оценување – признание).

Соодносот на тежината на целите и компетенциите кај раководниот кадар дури може и да се разликува согласно со припадност на едно од хиерархиските нивоа. Конкретно, директорите можат да имаат предефинирано различна тежина на исполнување во однос на останатите раководители, поставувајќи пред нив јасен систем во кој од нив ќе се очекува само исполнување на целите, при тоа дури и по цена на “газење” по вработените.

Во праксата се наметнува прашање што со оние организации кои остваруваат негативни финансиски резултати во работењето? Дали и тие треба да наградуваат и со тоа да ја зголемат негативата уште повеќе или да го условат исплаќањето на бонусите за резултатите по принципот – остварен профит, има бонус, остварена загуба, нема бонус. Ова може да се реши со воведување на трет параметар за оценка на извршувањето (покрај целите и компетенциите) кој би го земал предвид планираниот деловен успех со тежина која би одлучувала дали оценуваниот ќе исполни или нема да исполни до ниво потребно да се земе бонус или каква било награда.

Управувањето со учинокот не е „настан еднаш годишно“ – тоа е процес кој постојано се користи во тек на цела година. Исто така не е нити процес кој постои „само да обезбеди пополнување на формуларите“. Документирањето постои само како помош и олеснување на процесот, но не треба на него да се гледа како цел сама за себе.



Слика 2. Процес на управување со учинокот

Основниот процес на управувањето со учинокот се состои од четири различни и последователни фази: планирање, менторирање, оценување и признание. Во продолжение ќе биде објаснета секоја од овие фази.

Фаза 1: Планирање

Ова е начин со кој дефинираме што очекуваме од вработените и на кој начин тие ќе придонесат кон постигнување на целите на организацијата и нивните индивидуални цели.

Оваа фаза се раководи од стратемскиот план на организацијата, одговорностите на работното место и компетенциите на работното место за да се постигне согласност околу приоритетните цели за исполнување и плановите за личен развој на вработените.

Вработените треба да бидат охрабрани да ги дефинираат целите, кои ако се постигнат, ќе направат разлика за организацијата. Овој процес се раководи од циклусот на годишниот бизнис план. Резултат на ова е план за извршување поделен по организациски единици кој на крајот се каскадира за секој вработен.

Фаза 2: Менторство

Менторството се однесува на секојдневниот процес на менаџирање на однесувањето и извршувањето. Тоа влијае на личностите и тимовите (или другите членови на тимот) за да им помогне да ги постигнат или надминат поставените очекувања на извршувањето. Ова се постигнува преку пратење, давање фидбек, засилување на ефективното извршување и менторирање за подобрување на извршувањето. Исто така е важно да им се помогне на вработените да разберат како и кога активно да дадат фидбек, како конструктивно и недефанзивно да добиваат фидбек и како да го користат фидбекот за подобрување на извршувањето и за подобрување на личните капацитети.

Процесот на управување со учинокот на организацијата исто така вклучува процес на формален фидбек преку среднорочни прегледи.

Фаза 3: Оценување

Во оваа фаза се врши евалуација на успехите и неуспехите на годината, учење на лекциите, и подготовка за следната година.

Се оценува извршувањето во поглед на специфичните цели на работното место, на моделот на компетенции на работното место и во поглед на целото постигнување. Оваа фаза е кулминација на непрекинатото следење во тек на целата година, па не треба да има било какви изненадувања за вработените или нивниот претпоставен.

Фаза 4: Признание

Оваа фаза ги одредува средствата според кои извршувањето ќе добие признание. Признанието е најсилната порака во организацијата и во овој случај се однесува на соодветна парична и непарична компензација за остварениот напредок кон постигнување или надминување на договорените очекувања на извршувањето. Наградите се сразмерни со извршувањето и вработените/тимовите чие извршување е значително подобро од очекуваното ќе добијат значително повисоко ниво на награда и признание.

4.1 Планирање

Оваа фаза се состои од дискусија еден на еден помеѓу вработениот и неговиот непосреден раководител за заеднички да ги постават очекувањата за извршување за следната година. Целта на овој состанок е:

- заеднички да се договорат важните аспекти на работењето;
- да се договори мерењето на извршувањето кое ќе се користи како средство за евалуација на извршувањето;
- да се продискутираат целите за секоја поединечна работа за наредниот период;
- да се продискутираат компетенциите потребни за работењето.

Овој состанок се одржува еднаш годишно за циклусите за евалуација што се годишни или почесто ако циклусите се полугодишни, квартални... Резултат на овој состанок е подготовка на план за извршување кој заеднички е договорен помеѓу вработениот и менаџерот. Ако се појават промени во бизнис плановите или во приоритетите, планот за лично извршување може да се прилагоди во тек на периодот на извршување за да ги одрази потребите на бизнисот.

Процесот на планирање на извршувањето како основа го користи описот на работното место/ улога за секоја работна позиција и додава дополнителни димензии за да појасни што се очекува од секој поединечен вработен. Дополнителните димензии вклучуваат:

- Цели / работни цели (стандарди за извршување)
- Компетенции
- План за личен развој

Планот за извршување преставува „договор за лично извршување“ на секој поединец. Клучните фази на составување на план за извршување се определување на целите, компетенциите и план за развој.

4.1.1 Цели

Цели поврзани со директорите, менаџерите и супервизорите (група А)

Процесот на деловно планирање ги поставува севкупните цели и приоритети на бизнисот, кои се каскадираат надолу до ниво на тим. Менаџерот мора со вработениот да ја продискутира „големата слика“ со цел на вработениот да му го претстави соодветниот контекст кој се

однесува на тековните бизнис извршувања, идните деловни планови и клучните предизвици со кои се среќава бизнисот.

Дискусијата мора да се фокусира на договарање со вработениот на неговите специфични цели и приоритети. Тие треба да одговараат на клучните одговорности на работното место.

Целите се специфични активности (на пример, проекти, иницијативи за подобрување/ промени) или резултати (на пример, финансиски или пазарни KPI, итн.) на кои поединецот треба да се фокусира во текот на наредниот период. Две личности со исто работно место може да имаат исти клучни одговорности, но може да имаат различни цели.

Не би требало да има повеќе од пет клучни цели за било кој вработен истовремено, од кои една треба да биде развојна цел. Се што би било во насока на задавање на повеќе цели само би го дефокусираше вработениот од генералната насока на движењето на организацијата. Развојната цел се однесува на личниот или тимскиот развој, односно напредок, со тек на времето. Целите, кога еднаш се постават, мора да одговараат на SMART симболиката (Drucker, 1954), т.е.

S	Дали е специфична (specific)? Дали означува точно што треба да се постигне? „подобрување на услугата за корисникот“ е премногу општо; „имплементација на систем за подобрување на времето на одзив за итн...во рок од...“ може да биде почеток на посепцифична цел.
M	Дали е мерлива (measurable)? Како Вие и вработениот ќе знаете дали истата е исполнета или не? Дали извршувањето може да се квантифицира и оценува? Дали мерката е реалистична и значајна?
A	Дали е остварлива (achievable)? Дали целта е предизвикувачка, но сепак на дофат на остварување ако вработениот е посветен и извршува ефективно? Какви ограничувања може да влијаат на извршувањето и дали сте ги одобриле? Дали стандардот е соодветен на способностите на вработениот?
R	Дали е релевантна (relevant) на деловните цели? Дали сте начисто за долгорочните и краткорочните деловни цели и стратегии? Што треба да се направи за вие да придонесувате кон нив? Дали целите на вработениот се фокусирани на овие приоритети?
T	Дали е сместена во временска рамка (time framed)? Кои рокови треба да се запазат? Дали постојат показатели за времетраењето на проектот, кои треба да се исполнат, ако вкупната цел треба да биде исполнета?

Временската скала за која важи целта ќе зависи од потребите на работењето. Во идеален случај, таа треба да го покрива во најмала рака периодот до следниот преглед.

Секоја цел се доделува како таргет, за да може прецизно да се мерат резултатите на извршувањето на специфичната цел. Целта може да биде:

- Нумеричка вредност – на пример, вредност на добивка, волумен на производи, % на зголемување или намалување итн.
- Пропорционална вредност – на пример, продуктивност мерена како резултати на работата поделени со ресурси, со споредување на вистински постигнатото извршување со времето за кое тоа се извршувало
- Цел – завршување на проект за ХХУУ

На секоја цел исто така и се доделува тежински фактор, со цел да се покаже важноста/критичниот степен на секоја цел која се однесува на работното место. Во секој случај, вкупната тежина на сите цели треба да биде еднаква на 100%.

При поставување на целите, мора да се земе во предвид следново:

- Индивидуалните цели треба да се поврзани со стратешките цели и активности на организацијата во насока на исполнување на деловниот учинок
- Да се однесуваат на целите и одговорностите на конкретното работно место или тимот во кој тоа припаѓа
- Да се даде фокус на мерливи влезни параметри или достигнуања кои ќе бидат прецизно и јасно дефинирани
- Да се наведе податокот или доказот кој ќе се користи при мерење на исполнувањето
- Да може да се потврди исполнувањето со релевантен и независен извор на информација
- Да се постави што е можно попрецизно за да нема дилеми кога ќе треба да се измери
- Да бидат сеопфатни, опфаќајќи ги сите клучни аспекти на учинокот

Преглед на извршувањето претставува забележување на постигнатите резултати за секоја цел, заедно со било кои невообичаени околности надвор од контрола на вработениот, кои можеле да влијаат врз извршувањето.

Табела број 2: ПРИМЕР – Супервизор за обука и развој на човечки ресурси (Преземено од годишната евалуација за 2006 во ОНЕ доел Скопје)

A	B	C	D	E	F	G	H
ПЛАНИРАЊЕ НА ИЗВРШУВАЊЕ				ПРЕГЛЕД НА ИЗВРШУВАЊЕ			
Подрачје на клучни резултати	Цели (SMART) Специфични Мерливи Остварливи Реалистични Временски ограничени	Цели	Тежина (I) (вкупен % - 100%)	Постигнати резултати			
				Полугодишен преглед	Преглед на крај	Крајно рангирање (II) (% од постигнатите цели)	Краен резултат Урамнотежен (II) X (I)
Годишен план за регрутација и управувајте со процесот на регрутација	број на вработени лица	20 лица	30				
Планирање потреби за човечки ресурси и организациска структура	% на потребите за човечки ресурси исполнет	100%	20				
Развивање на процедури за менаџирање на процесот на обука	Ефективност на дизајнираниот процес Вистински + Јасно дизајнирани системи за човечки ресурси - навремено	Да се дизајнира систем до 12/2014	20				
Подготовка на буџет за обука и развој	Девијација од буџетот за оперативни трошоци (%)	0%	15				
Координација на извршувањето на системот за Управување со учинокот	Успешно сетирање на цели на системот до крај на Мај	(100% од вработените опфатени со овој систем)	15				
Скала на резултат: 4 – Надминува > 101% 3 – Исполнува 91-100% 2 – Делумно исполнува 81-90% 1- Не исполнува 0-80%							Вкупен резултат:

Поставувањето на целите треба да биде документирано во формат на формуларот кој е даден погоре.

Во колона А, опишани се клучните одговорности базирани врз описот на работното место на таа позиција и деловниот план на Организацијата така како што е соопштен.

Во колона В, наведени се специфичните цели кои се однесуваат на секоја одговорност.

Во колона С, неведени се нумеричките вредности на секој таргет за секоја цел.

Во колона D, наведен е тежинскиот фактор. Сите тежински фактори собрани заедно даваат 100%.

Цели поврзани со професионалците и групите за поддршка (група Б)

Работните цели (стандарди на извршувањето) се однесуваат на „испораката“ на одговорностите согласно предефинираните очекувања од тоа работно место (на пример, квалитет, време итн.). Иако тие не може да бидат „мерени“ како цели, опишани во претходниот дел, тие се специфични и може да се набљудуваат. Стандардите можат да се сфатат и како постојани цели, затоа што за одредено место тие имаат природа на постојаност од еден период во друг до колку главните задолженија на работното место не се променат иако можат да се модификуваат под влијание на ново-настанати услови. Тие треба да се определат како квалитативна рамка за определување на ниво на исполнување на работните задачи предвидени за тоа работно место.

Во фазата на планирање, со вработениот се дискутира за работните цели за кои тој ќе биде оценуван. При тоа се наведуваат проценките во фазата на преглед со заокружување на соодветниот постигнат резултат за секое тврдење.

Максималното ниво на таргет на извршување за секоја работна цел е 4.

Табела 3: ПРИМЕР – евалуација на работните цели (Преземено од годишната евалуација за 2005 во ОНЕ довел Скопје)

Работни цели	Полугодишен преглед	Преглед на крај	Доказ (Набљудување / Мислење)
Know-how и Примена:			
4) Професионално владеење во „основното“ и поврзаните работни подрачја.	4	4	
3) Темелно знаење за подрачјата поврзани со работата.	3	3	
2) Соодветно сфаќање за основите; извршува нови задачи со соодветни инструкции.	2	2	
1) Недостиг на доволно знаење; тешкотии со одредени рутински задачи; потребна е дополнителна обука.	1	1	
Квалитет на работа:			
4) Ги надминува очекувањата; Постојано ја завршува работата над компаниските стандарди; не му е потребно насочување.	4	4	
3) Извршува препорачан квалитет на работа; ретко му треба насочување.	3	3	
2) Соодветен квалитет на работа; поголемиот дел од времето потребно му е насочување.	2	2	
1) Квалитетот на извршената работа не е според компаниските стандарди; цело време потребно му е насочување.	1	1	
Време:			
4) Ги надминува очекувањата; задачите се извршуваат пред крајниот рок.	4	4	
3) Цело време ги исполнува роковите.	3	3	
2) Задачите најчесто се исполнети на време.	2	2	
1) Задачите поголемиот дел од времето се завршуваат надвор од распоредот.	1	1	
Задоволство на корисници:			
4) Ги надминува очекувањата; Остварува доверлива врска со корисниците.	4	4	
3) Воспоставува добра соработка и одговара на поставените потреби на корисниците.	3	3	
2) Превзема лична одговорност / Грижа за корисниците.	2	2	
1) Ги задоволува корисниците.	1	1	
Резултат за Работните цели			

Забелешка: Во четвртата работна цел – „Задоволство на корисници“, зборот корисник се однесува на внатрешните и надворешните корисници.

4.1.2 Компетенции

Компетенциите се назначени карактеристики кои на неког му овозможуваат подобро да ги извршува своите обврски. Со други зборови, компетенциите се потребното професионално однесување кое треба да се прикаже од страна на вработениот, со цел да може да ги постигне своите цели на извршување (Harvard Business Essentials 2006). Во теоријата за човечки ресурси, често се нарекуваат како меки вештини. За да можат компетенциите да послужат за подобро остварување, во процесот на нивното дефинирање треба да се земат во предвид културата, контекстот и потребите на организацијата (Hunt, P., 2004).

Компетенциите можат да се поделат на 3 категории:

1. Основни компетенции кои се однесуваат на целата организација. Тие треба да се однесуваат на тоа во што треба да е добра организацијата за исполнување на сопствените цели. Пример за овакви компетенции се ориентираност кон постигнување, ориентираност кон услугите за корисниците, тимска работа, иновативност, флексибилност, иницијатива итн. Основните компетенции имаат за цел да допринесат за ефикасна употреба на организациските ресурси и оптимизација на трошоците.
2. Генерички компетенции кои се однесуваат на одредена група на работни места, на пример за финансиски сметководители, софтвер девелопери, системски аналитичари итн. Овие компетенции се однесуваат на посебните аспекти на нивната работа и се однесуваат на заедничките карактеристики потребни на тоа работно место за постигање на очекуваните резултати.
3. Специфични компетенции кои се однесуваат само на одредени нивоа кои освен основните компетенции мора да исполнат и некои посебни, соодветни за нивото на кое му припаѓаат. Пример за овакви компетенции се деловна способност, влијание и моќ, менторство и развој на другите итн.

Пример за употреба на основните и специфичните компетенции во рамките на една организација е развивање на рамка која ќе содржи еден број на основни компетенции, кои се применуваат со цел да се оцени целата компанија (Групи А и Б) и извесен број на специфични компетенции кои се користат за оценување на лицата кои припаѓаат на Ранг 5, 4 и 3 (Група А: директори, менаџери и супервизори).

За полесно оценување на исполнувањето на компетенциите во организациите, препорачливо е да се направи анализа на компетенциите. Оваа анализа обично ја прават квалификувани експерти од областа на човечките ресурси или надворешни консултанти од оваа област. Анализата дава одговор на прашањето “што треба да направат вработените за ефикасна манифестација на одредена вештина” или “како се однесуваат вработените при неефикасно исполнување на одредена вештина”. Со цел за полесно препознавање на нивото на

манифестација/исполнување на одредена компетенција, анализата завршува со изработка на помошен документ, наречен Речник на компетенции, кој треба да им помогне на сите учесници во постапката на управување со учинокот. Речникот определува ниво на исполнување за секоја компетенција кое треба да го препознаат оценувачот и оценуваниот при постапката на оценка на исполнувањето.

Табела 4: Пример за нивоа на исполнување на компетенцијата “Ориентираност кон исполнување” (Преземено од годишната евалуација на учинокот за 2004 во ОНЕ доел Скопје)

Ориентираност кон постигнување
Дефиниција: Интерес за добро работење или надминување на стандардот на исклучителност. Има волја да троши енергија во постигнување на резултати и превзема акции за да ги надмине целите и очекувањата. На повисоко ниво вклучува подобрување на организациските резултати преку превземање на пресметани ризици за да се тежнее кон активни можности за креирање на производи, услуги и работни практики кон поефикасно и поефективно. Одговорно се однесува кон учинокот и покажува интерес за сопствен развој.
Нивоа
0 Не е фокусиран на работата
1 Превзема акции за постигнување на целите Превзема целосна одговорност за завршување на задачите согласно очекувањата и стандардите. Покажува посветеност и сигурност во постигнувањето на договорените таргети и рокови. Настојува да ги исполни поставените цели, преку надминување на науспесите и пречките. На новите работни искуства гледа како можност за развој.
2 Го подобрува извршувањето Го надгледува напредокот и ги мери резултатите во однос на стандардите, безда биде присилен од некого. Се фокусира на нови и попрецизни начини на подобрување на методите на работење и постигнување на таргетите. Прави специфични промени на системите и процесите со цел да се подобри ефикасноста и квалитетот. Тежнее кон нови можности за сопствен развој.
3 Поставува и работи кон исполнување на предизвикувачки цели, базирани на анализа на цена на чинење Поставува приоритети и избира цели врз основа на пресметани трошоци, предвидени придобивки и подобрување на извршувањето. Превзема предизвикувачки задачи и се труди истите да ги заврши, а во исто време да постигне мерливи подобрувања во извршувањето. Тежнее кон постигнување на уникатни стандарди (на пример, „Никој ова претходно не го направил“). Тежнее кон необична работна околина, со цел да ги искористи можностите за личен/кариерен успех.

4 Превзема пресметани ризици за да ги постигне целите за извршување

Права значителни лични инвестиции (на пр. сопствено време) за постигнување на подобрувања или друга цел.
Превзема пресметан ризик, дури и ако тоа вклучува посветеност од големи размери на достапните ресурси.
Поставува и ги мотивира другите да тежнеат во постигнување на целите кои по својата природа се постратегиски.
Планира и/или менаџира со својот кариерен развој за да ги искористи единствените можности кои може да ја подобрат неговата професионална позиција.

Компетенциите и очекуваното ниво на компетенции (од 1 до 4 во овој пример) се потребни за успешно исполнување на вештината ориентираност кон постигање. Ова треба да се продикутира помеѓу оценувачот и оценуваниот како дел од дискусијата за планирање а во насока на дефинирање на идните очекувања. Посебно, оваа дискусија треба да се фокусира на тоа на кој начин посебните компетенции може да му помогнат на поединецот да ги постигне своите цели и да ги усогласи со заедничките.

Компетенции во организацијата и очекувани исполнувања според нивото

Табела 5: Пример за предефинирани нивоа на исполнување на компетенциите според хиерархиска припадност (Преземено од годишната евалуација на учинот во ОНЕ доел Скопје за 2005)

	Компетенции	Директори (Ниво 5)	Менаџери (Ниво 4)	Надзорници (Ниво 3)	Професионалци (Ниво 2)	Помошен персонал (Ниво 1)
Основно	Ориентација кон постигнување	4	3	2	2	1
	Ориентација кон услуги за корисници	4	3	2	2	1
	Тимска работа и соработка	4	3	2	2	1
	Иницијативи	4	3	2	2	1
	Флексибилност	4	3	2	2	1

Специфично	Деловна способност	4	3	3		
	Влијание и моќ	4	3	2		
	Тимско лидерство	4	3	2		
	Менторство и развој на другите	4	3	2		

Во табелата подолу е прикажан пример за случај кога вработен во еден телекомуникациски оператор во Република Македонија ги надминал претходно определените минимални нивоа на исполнување предвидени за неговото работно место

Табела 6: Пример за надминување при исполнување на компетенции

	Компетенции	Доказ (Набљудување / Начело)
1.	<p>Ориентација кон постигнување Не е фокусиран на работењето Превзема акции за постигнување на целите Го подобрува извршувањето Поставува и работи кон исполнување на предизвикувачки цели, базирани на анализа на бенефиции според трошоци Превзема пресметани ризици за постигнување на целите во извршувањето</p>	
2.	<p>Ориентација кон кориснички услуги Не секогаш ги следи посебните барања или жалби од корисниците Одговара на потребите на корисниците, онака како што тие се изразени Делуа за да ги подобри работите за корисниците Одговара на поставените потреби на корисниците Работи во партнерство со корисниците, со цел да изгради доверлив однос</p>	
<p>Вкупен резултат за компетенции Ве молиме заокружете го вистинскиот резултат за компетенции</p>		
Кога најмалку 6 од 9 компетенции се над очекуваното ниво		Ги надминува очекувањата
Сите други случаи		Ги исполнува очекувањата
Кога 3 од 9 компетенции не се на очекуваното ниво		Треба подобрување
Кога 4 од 9 компетенции не се на очекуваното ниво		Не исполнува

4.1.3 План за личен развој

До оваа фаза на дискусијата за планирање за извршувањето, на вработениот треба да му биде јасно за:

- деловните / работните цели и клучните предизвици кои се исправени пред бизнисот, како и за специфичните цели кои тој самиот треба да ги испорача, врз основа на описот на неговото работно место.
- компетенциите кои се најкритични за успешно извршување на неговата работа / улога.

Како дел од планот за извршување, вработениот треба да ги изрази своите развојни потреби, заедно со неговиот менаџер, во поглед на техничкото знаење, вештините или компетенциите, и да ги идентификува начините според кои ќе може да го подобри своето извршување.

Планот за развој треба да биде направен во форматот даден подолу (Преземено од прирачникот за менаџирање со учинокот на ОНЕ дооел Скопје)

План за личен развој Потребна обука/развој

Содржи подрачја во кои вработениот определува потреба од развој со цел да ги исполни своите лични цели, потребите за знаење/вештини и компетенции кои се однесуваат на неговата моментална улога. Развојот може да биде преку формална програма или преку неформални активности. Во поглед на компетенциите, паметно е фокусот да се насочи кон развивање на максимално една до две компетенции годишно.

ЦЕЛ НА РАЗВОЈ	АКЦИИ ЗА РАЗВОЈ	ПОСТИГНАТ НАПРЕДОК
Подрачје на знаење: (Кое подрачје на знаење е потребно да го подобрам?)	ПРАКТИЧНИ АКЦИСКИ ЧЕКОРИ Кои чекори треба да ги превземам? До кога?	
Подрачје на вештини (Кои вештини треба да ги подобрам?)		
Подрачје на компетенции (Во кои компетенции треба да се фокусирам за да се подобрам?)		

Многу е важно да се напомене дека ова не е единствениот период од годината кога се водат разговорите за развој. Всушност, разговорите за личен развој треба да се водат на секое ниво на Процесот на управување со учинокот, со тоа што главната дискусија за развој треба да биде за време на полугодишниот преглед (ако е во прашање годишен циклус).

На пример, за вработениот Јован

ЦЕЛ НА РАЗВОЈ	АКЦИИ ЗА РАЗВОЈ	ПОСТИГНАТ НАПРЕДОК
<p>Подрачје на знаење: (Кое подрачје на знаење е потребно да го подобрам?)</p> <p>Зголемување на моето знаење за локалниот и меѓународниот телекомуникациски пазар.</p>	<p>ПРАКТИЧНИ АКЦИСКИ ЧЕКОРИ</p> <p>Кои чекори треба да ги превземам? До кога?</p> <p>Вработениот сам</p> <p>Користејќи неделен календар за планирање, да договори најмалку пет состаноци секоја недела со менаџерите и областите на заеднички деловен пазар. До 15/7/2014</p> <p>Ќе посетува еден внатрешен или надворешен семинар наменет за градење на вештини на убедување и лично влијание. Ќе добие помош од својот ментор за развој за да ги идентификува вистинските ресурси. Ќе ги прочита материјалите/книгите самиот (најмалку 2 од секој предмет). До 31/10/2014</p> <p>Ќе се приклучи кон една специјална работна група која му овозможи редовна можност да ги презентира идеите и препораките пред групата. Ќе планира специјални акции за влијание и ќе бара фидбек од групата. До 1/11/2014</p> <p>Другите</p> <p>Менаџерот</p> <p>Да дискутира за набљудувањата околу слабостите и силните страни на подрачјето да се влијае врз другите. Да го прегледа акцискиот план, да даде сугестии и земе учество во следните дискусии во процесот на преглед. До 1/1/2015</p> <p>Да помогне во идентификување на семинар за градење на вештини. Да го прегледа го планот за развој и да даде сугестии. Да учествува во сесијата за практики на однесување за да се подобрат вештините и подршката. До 10/7/2014.</p>	

<p>Подрачје на вештини (Кои вештини треба да ги подобрам?)</p> <p>Подобрување на моите вештини за убедување и преговарање.</p>		
<p>Подрачје на компетенции (Во кои компетенции треба да се фокусирам за да се подобрам?)</p> <p>Влијание и моќ.</p>		

Дискусијата треба да се фокусира на четири аспекти:

(i) Кои дополнителни вештини/знаења му се потребни на лицето со цел да биде поефективно на своето работно место? Треба да се има во предвид описот на работното место со цел да се процени природата на разликата помеѓу моменталното и потребното ниво на експертиза за целосно ефективно извршување на работата.

(ii) Кои се клучните потреби во поглед на развојот на компетенции? оценуваниот и оценувачот треба да продискутираат за тоа каде лежат разликите кои треба да се пополнат, со посебен осврт на оние компетенции кои треба да се дефинираат како „критични“. Одделот за човечки ресурси треба да биде во можност да обезбеди водење во овој процес.

(iii) Кои се потенцијалните пречки со кои се среќава поединецот во својот развој? Од основно значење е потребата за дискусија помеѓу оценуваниот и оценувачот за можните пречки кои може да се појават пред оценуваниот во постигнувањето на неговиот личен развој. Тие треба да дефинираат начини и специфични акции за тоа на кој начин да ги надминат овие пречки.

(iv) Кои се клучните акции за развој, кои на лицето ќе му помогнат во подобрување на неговото извршување? Развојот може да биде испорачан на многу начини, на пример:

- Менторство од менаџерот
- Менторство од колега
- Формална обука
- Книги, статии, видеа
- Студии за бизнисот или технички квалификации
- Материјали за учење сам

Оценувачот и оценуваниот треба да се спогодат околу специфичниот тајминг и етапи на акциите за развој.

Дополнително на погоре наведените аспекти кои се фокусираат врз способноста на лицето со цел да го подобри извршувањето на својата постојна работа, состанокот исто така треба да обезбеди можност за дискусија на кариерните аспирации на оценуваниот, а оценувачот да му обезбеди водство и поддршка за тоа на кој начин лицето може да ги реализира своите амбиции.

Оценувачот мора да му помогне на оценуваниот за себе да идентификува реалистични цели и да го води во тоа на кој начин тој најдобро ќе ги развие своите вештини и компетенции кои ќе му бидат потребни за подобрување на учинокот на новото работно место/улога. Како и претходно, потребно е да се побара водство од Одделот за човечки ресурси.

Важно е оценувачот да не го демотивира оценуваниот преку обесхрабрување на неговата желба за раст и развој. Сепак, исто така е важно Оценувачот да не дозволи да се развијат нереални очекувања кои не може да бидат исполнети.

Табела 7: Пример за улогите на оценувач и оценуван (Автор Стефан Јовановски)

	Оценувач	Оценуван
Пред состанокот	<ul style="list-style-type: none"> • Да набави релевантна документација за оценуваниот од областа за човечки ресурси. • Да договори состанок со оценуваниот (да му даде известување на оценуваниот најмалку две недели претходно). • Да осигури дека оценуваниот знае за деловниот план / тимските цели. 	<ul style="list-style-type: none"> • Да се подготви за состанокот – да ги одреди своите основни одговорности и како тие може да бидат мерени, како и целите (може да направи преглед од претходната година за било какви промени и да ги разгледа новите деловни/тимски планови. • Да ги одреди сопствените цели. • Да подготви забелешки пред одржување на состанокот.
Пред состанокот	<ul style="list-style-type: none"> • Да го потсети оценуваниот за важноста да се биде подготвен за состанокот. • Да го разгледа придонесот кој може да даде оценуваниот за тимот во дел од нивната работа и да ги идентификува целите. • Да размисли на кој начин компетенциите ќе му помогнат на оценуваниот да го постигне успехот со својата работа/улога во следниот период. • Да подготви забелешки за состанокот за планирање на извршувањето. 	<ul style="list-style-type: none"> • Да го разгледа придонесот кој може да го направи за тимот како дел неговата работа и да ги идентификува целите. • Да размисли на кој начин компетенциите ќе му помогнат да го постигне успехот во неговата улога во наредниот период. • Да ги спреми забелешките за состанокот.

<p>За време на состанокот</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Да ги користи забелешките спремени пред состанокот за да дискутира околу контекстот на работното место/улога, соодветните компетенции (речник за компетенции), за следните 12 месеци. • Да ги продискутира сите делови каде очекувањата не се јасни или во кои е потребно дополнително разјаснување / договарање. • Заедно да се договори планот за извршување за на оценуваниот му биде јасно за критериумите според кои ќе биде оценувано неговото извршување во наредниот период. • Заедно да ги продискутираат потребите за развој и да го договорат планот за развој. • Да му помогне на оценуваниот да ги дефинира начините за надминување на пречките. 	<ul style="list-style-type: none"> • Да учествува и да даде придонес во развој на сопствениот план за развој користејќи ги забелешките спремени пред состанокот. • Да се согласи за профилот на работното место/улогата, мерките за извршување и целите. • Да ги отвори сите подрачја каде постои нејасност за тоа што се очекува. • Заедно да се договори планот за извршување за да на оценуваниот му биде јасно за критериумите според кои ќе биде оценувано неговото извршување во наредниот период. • Заедно да ги продискутираат потребите за развој и да го договорат планот за развој. • Да се договорат акциите со кои ќе се надминат пречките.
-------------------------------	---	--

<p>После состанокот</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Да се документира оригинален Формулар за планирање и Преглед на извршувањето (Планирање на извршувањето во однос на целите; оддел II) – онаму каде е применливо – Планот за личен развој. • Да ги претстави оригиналните документи за преглед на оценуваниот. • Да чува копија и да го предаде оригиналот на областа за човечки ресурси. 	<ul style="list-style-type: none"> • Да го ревидира оригиналниот Формулар за планирање и Преглед на извршувањето (Планирање на извршувањето во однос на целите; оддел II) – онаму каде е применливо – Планот за личен развој. • Да чува копија од документот, а оригиналот да му го предаде на оценувачот.
-------------------------	--	--

Улога на надзорникот на оценувачот:

1. Ги менторира „Тимските лидери“ да превземат ефективно планирање.
2. Ги координира плановите за да се осигури дека истите се совпаѓаат.
3. Да осигури дека постојат плановите за извршување.
4. Да покаже посветеност на процесот.
5. Да игра улога на медијатор.

4.2 Менторирање

Што е неформално менторство?

Неформалното менторство вклучува кратки, но чести секојдневни дискусии помеѓу оценувачот и оценуваниот во поглед на извршувањето на работата на оценуваниот. Дискусиите од неформалното менторство му обезбедуваат повратна информација на оценуваниот, како за резултатите кои ги постигнал, така и за тоа како ги постигнал резултатите (т.е. прикажаните компетенции и однесувања).

Важноста на континуираните менторски дискусии

Континуираното менторство е една од најважните менаџерски вештини за подобрување на резултатите од работењето и за мотивирање и развој на вработените. Менторските дискусии:

Ги појаснуваат очекувањата на менаџерот (врз основа на планирање на работата). Ги зајакнуваат позитивните резултати и ефективното демонстрирање на компетенциите.

Ги идентификуваат корекциите кои се потребни за постигнување на целите и ефикасно демонстрирање на компетенциите.

Обезбедуваат континуиран развој на носителот на работното место. Упатства за неформално менторство

За да оценувачот даде квалитетен неформален фидбек, потребно е да:

- Спроведе онолку дискусии колку што е потребно во текот на годината. Не треба да се чека до средината на годината или крајот на годината за да се продискутира како му оди на оценуваниот.

И оценувачот и оценуваниот може да иницира менторски дискусии во секое време во текот на годината.

Секоја можност треба да се искористи за давање на навремен фидбек во врска со настаните.

Не треба да заборава да менторира како за реалните резултати наспрема планираните цели – така и за тоа како резултатите биле постигнати (компетенции/однесувања).

Оценувачот треба да создаде клима на менторска поддршка која ги мотивира оценуваните да учествуваат со активно слушање, обезбедувајќи позитивен фидбек за подобрување и развој. На табелата што следува дадени се спротивните карактеристики на стилите на одбранбена наспрема поддржувачка комуникација и менторство (Certified Institute of Personnel and Development, 2009):

Одбранбена:	Поддржувачка:
Менаџерот:	Менаџерот:
<ul style="list-style-type: none"> ● смета дека знае се ● е тесноград ● не е заинтересиран за оценуваниот ● критизирачки настроен ("Треба да"...) ● Не препознава постигнувања ● го обвинува оценуваниот за лошото извршување на работата ● Обезбедува само еднонасочно попување 	<ul style="list-style-type: none"> ● Ги вреднува гледиштата/идеите/искувствата на носителот на работното место ● е спремен да прифати и да елаборира идеи ● се грижи за добросостојбата на оценуваниот ● ја опишува работата ("вашиот извештај"....) ● препознава напредок и успех ● работи со оценуваниот за да ги реши проблемите и да се подобри идното извршување на работата ● охрабрува двонасочна комуникација

Давање позитивен фидбек (признание) за добро извршување на работата

Позитивен фидбек значи да се препознае што е тоа што го сработел добро оценуваниот и зошто тоа било ефективно (односно, како влијаело врз бизнисот или врз работењето на единицата/тимот).

Насоки за давање признание за добро извршување на работата

Најчести се следниве насоки за давање признание/позитивен фидбек:

- Со давањето на признание/позитивен фидбек се зајакнува минатото добро работење и се поттикнува понатамошното добро работење во иднина.
- Давањето на признание/позитивен фидбек мора да биде искрено, конкретно и заслужено.
- Со давањето на признание/позитивен фидбек се зајакнуваат самодовербата и самопочитта на оценуваниот и тоа претставува моќен мотиватор.

Треба да се даде признание/позитивен фидбек кога оценуваниот:

- Постигнал некоја цел (врз основа на планот за работа).
- Направил значителен прогрес кон остварувањето на некоја сложена или долгорочна цел.
- Значително го подобрил својот работен учинок.

Чекори кои треба да се следат при давањето на признание/позитивен фидбек (feedback)

Следниве чекори треба да се следат при давањето на признание/позитивен фидбек:

1. Опис на ситуацијата.

Општа забелешка во врска со ситуацијата.

На пример, „Направивте мошне ефективна презентација на конференцијата“.

2. Опис во поконкретни црти што е тоа што го сторил оценуваниот за да ја постигне ефективноста во резултатите од извршувањето на работата или демонстрацијата на вештините/однесувањата.

На пример, „Вие ме послушавте со тоа што парафразиравте на ефективен начин и потоа нагласивте како нашите комерцијални аранжманите можат да му користат на клиентот“.

3. Опис на позитивното влијание од сработеното.

Да се каже на кој начин работата која ја извршил оценуваниот влијаела врз бизнисот или резултатот од тимското работење.

На пример, „Врз основа на вашата ефективна презентација, успеавме да го натераме клиентот да се согласи да потпише долгорочен договор“.

Давање фидбек со цел подобрување/развивање на работниот учинок

Со давањето фидбек со цел подобрување или развивање на работниот учинок се идентификува што е тоа што треба да се подобри или развие, зошто е важно подобрувањето или развивањето и како всушност да се постигне подобрување или развивање.

Карактеристики на фидбекот за подобрување/развивање на работниот учинок. Фидбекот за подобрување/развивање на работниот учинок би требало да биде:

- даден веднаш, наместо да се одлага. Не треба да се чека три месеци за да дискусија за тоа што е тоа што треба да се смени во работењето.
- фокусиран на важни, а не на тривијални прашања. Треба да се дискутира за една или две работи кои значително ќе го подобрат извршувањето на работата. Да не се претерува со фидбекот, бидејќи оценуваниот би можел да почувствува дека оценувачот е премногу критички настроен или дека тој е потполно неефикасен.
- Двонасочен, наместо еднонасочен. Треба да се дознае какво е гледиштето на оценуваниот во однос на неговите предности и на работите кои треба да се подобрат. Подобрувањето на извршувањето на работата вклучува двонасочна дискусија, а не држење на предавања.
- Описен, наместо осудувачки. Треба да се дискутира за однесувања кои се поврзани со работата а да се одбегнуваат дискусии за карактерни особини. На пример „Го прекинавте Јован трипати за време на нашата дискусија“, наместо „Бевте непристоен“.
- Конкретен, наместо општ. На пример, „Доколку ги презентирате вашите заклучоци на тримесечниот состанок, ќе бидете забележан од страна на извршниот директор“, наместо „тие не се свесни за вашите способности“.
- Корисен, наместо деструктивен. Не треба да се дава фидбек кога се чувствува лутина, дури и ако оценувачот е многу загрижен од работниот учинок на оценуваниот кога дознал што овој сторил (или не сторил). Треба да се полека еден час или, ако е потребно, еден ден. Треба да се размисли што ќе каже и како ќе го каже тоа, со цел да го претстави неговиот фидбек на конструктивен начин.
- Фокусиран на решавањето на проблемите и на развојот во иднина. Нема потреба да се обвинува заради нешто што се случило во минатото и да се занемаруваат можностите за иден развој. Целта е да се идентификуваат конкретни работи кои оценуваниот може да ги прави на поинаков начин.
- Развоен, наместо корективен. Секоја работна задача може да се извршува подобро. Дури и многу ефикасниот работник може да ги подобри своите способности. Секој има корист од континуирано, периодично менторство. Менторството не треба да биде резервирано само за работниците со слаб учинок.

Кога се дава фидбек за подобрување/развивање на работниот учинок?

Важно е да се даде фидбек за подобрување на работниот учинок кога настанала разлика помеѓу бараниот и стварниот работен учинок која негативно влијаела врз работењето во минатото.

- Резултатите на носителот на работното место во однос на некоја цел биле под целната граница, бидејќи тој не успеал ефективно да ги демонстрира компетенциите.

На пример: Месечниот консолидиран извештај за трошоци доцнел бидејќи носителот на работното место не им ги пренел на јасен начин своите барања на колегите во другите одделенија кои дале значаен придонес потребен за довршување на извештајот. Како ментор и во улога на оценувач, менаџерот треба да нагласи на кој начин оценуваниот треба да ги користи своите комуникациски вештини за да ги пренесе информациите кои се потребни за да ја оствари својата цел. Треба да се дава фидбек за развивање на работниот учинок кога постои можност за развивање на вештините и знаењето која може да влијае позитивно на работниот учинок во иднина.

Чекори кои треба да се следат при давањето на фидбек за подобрување/ развивање на работниот учинок

Следниве чекори треба да се следат за давање фидбек за подобрување или развивање на работниот учинок.

1. Доколку е потребно, да се опишат позитивните работи во работењето на носителот на работното место со цел да создадете конструктивна атмосфера и да се зајакне доброто извршување на работата.

Пример:

„Ми се допаѓа начинот на којшто го демонстриравте вашето техничко познавање“.

2. Да се идентификува разликата во учинокот или можноста за развој.

- Да се опишете стварниот учинок наспроти бараниот/посакуваниот учинок (што).
- Да се опишете минатото негативно влијание или потенцијалното идно позитивно влијание (зошто).

Пример:

„Загрижен сум за начинот на којшто се справивте со ситуацијата кога му се спротивставивте на вашиот тим“.

3. Да се дознајте гледиштето на оценуваниот.

Пример:

„Што мислите, каква била нивната реакција?“

4. Да се дискутира околу опциите и да се договорат следните чекори за подобрување/ развивање на работниот учинок (како).

Пример:

„Значи, како што дискутиравме, на следните состаноци ќе демонстрирате поефективна тимска работа така што...“

5. Да се изрази доверба во способноста на оценуваниот да се подобри/развије и да му се понуди континуирана поддршка.

Закажување на дополнителна дискусија, доколку е потребно.

Кога се преземаат формални корективни мерки

Процесот на управување со учинокот не смее да се користи во ситуации коишто вклучуваат сериозни прекршоци како на пример проневера, измама, прекршувања на компаниските политики во однос на деловниот интегритет и судири на интерес.

Процесот на управување со учинокот не треба да се користи за справување со ситуации поврзани со лошо раководење или злоупотреба на службена должност.

Доколку во организацијата се случат некои од овие ситуации или какви било други екстремни ситуации, во тој случај оценувачот веднаш треба да се повика на компаниските процедури и да го предаде случајот на решавање на надлежниот оддел/ орган.

Во ситуации кои вклучуваат потешкотии во работењето или влошување на работниот учинок, неформалното менторство обично се користи пред формалните корективни мерки. Меѓутоа, формалните корективни мерки се потребни кога:

- претходно оценувачот го подучувал оценуваниот во врска со некој проблем во работењето којшто требало да биде поправен и се договориле како да го поправи, но тој не ги презел договорените чекори за подобрување.
- до колку оценувачот сака оценуваниот да знае дека мора да поправи некој сериозен или повторлив проблем во работењето.

Која е целта на формалните корективни мерки?

Целта на формалните корективни мерки е:

- Да му се стави до знаење на оценуваниот дека неговиот работен учинок е неприфатлив.
- Да му се стави до знаење на оценуваниот дека ќе му биде дадена шанса да го подобри својот работен учинок.
- Да му се стави до знаење на оценуваниот дека ќе му се обезбеди план за подобрување коишто ќе содржи конкретни барања за подобрување и дека тој ќе биде должен да ги преземе неопходните активности за да ги поправи проблемите со работниот учинок.
- Да му се стави до знаење на оценуваниот дека ќе има сериозни последици доколку не постигне подобрување, вклучувајќи и престанок на работниот однос за сериозни или повторени проблеми со работниот учинок.

Како се преземаат формални корективни мерки

Формалните корективни мерки обично се преземаат на тој начин што се развива План за подобрување на работниот учинок за оценуваниот. Планот за подобрување на работниот учинок содржи:

1) Изјава за секој недостаток во работењето којшто мора да се поправи.

Изјавата поконкретно опишува:

- што е проблемот (видливи однесувања)
- зошто мора да се поправи (негативното влијание врз резултатите).

2) Очекуваното ниво на ефикасност во работата.

- како би изгледал еден прифатлив работен учинок во секој дел од работењето каде што постои недостаток
- условите кои ќе постојат откако ќе биде поправен секој недостаток во работењето.

3) Конкретни чекори за поправање на секој недостаток.

Планот за подобрување на работниот учинок може да биде развиен во секое време во текот на годината, во случај кога оценуваниот не ги извршува работните обврски на потполно прифатливо ниво. Меѓутоа, планот за подобрување на работниот учинок мора да биде развиен доколку целокупниот работен учинок на носителот на работата се оцени како очигледно незадоволителен.

Не треба да се заборава да се понуди првин менторство (а потоа и корективни мерки, доколку е потребно) веднаш штом работниот учинок ќе почне да се влошува. Раното соочување со проблемите во врска со работниот учинок е од корист и на оценуваниот и на организацијата и е една од важите најважни менаџерски одговорности.

4.3 Оценување

Оваа фаза во циклусот на управување со учинокот е дискусија еден на еден помеѓу лицата и нивниот менаџер околу тоа што се постигнало во претходната година.

Дискусијата околу управувањето со учинокот е можност и за оценувачот и за оценуваниот да ги рефлектираат достигнувањата за претходната година. Тоа треба да биде мотивирачко искуство, а ако годината не била толку успешна колку што се надевале, ова е можност да се сврти нова страница.

Целта на овој состанок е:

- Да е прегледа вистинското извршување на лицето во однос на оригиналниот план
- Да го идентификува опсегот до кој акциите од планот за извршување биле имплементирани;
- Да го оцени опсегот до кој оценуваниот ги прикажал потребните компетенции;

- Да се усогласи севкупната проценка на извршувањето.

Клучните фази на прегледот на извршувањето се опишани подолу.

4.3.1 Подготовка за состанок за оценување

Пред одржување на состанокот за оценка на извршувањето, оценуваниот мора да се охрабри самиот да го прегледа своето извршување во однос на критериумите дефинирани во планот за извршување и да се навраќа кон ова свое оценување за време на состанокот. Слично, од оценувачот се очекува да се подготви за состанокот со собирање на соодветни информации и преку консултации со оние кои може да му обезбедат релевантни коментари за учинокот на оценуваниот. Важно е оваа подготовка да биде изведена темелно (од двете страни) со цел да се има основа за последователниот состанок врз основа на факти наместо на емоции или мислења.

Информации за извршувањето може да се добијат од голем број на извори како:

- Самооценување;
- Информации од прегледите за напредок;
- Менаџмент информации за KPI на извршувањето;
- Набљудување на компетенциите и однесувањето;
- Фидбекот од колегите и корисниците.

И на двете страни им се потребни специфични информации кои ќе го подржат оценувањето на извршувањето во однос на компетенциите и целите дадени во планот за извршување. При преглед на извршувањето, важно да се задржи фокусот врз оценување на извршувањето базирано врз факти, наместо субјективно оценување на лицата. За да можат и двете страни да се повикаат само на факти за време на разговорот, препорачливо е во текот на периодот за мерење на учинокот (најчесто една година) да се водат белешки за најзначајните манифестации на успех или неуспех во исполнување на целите или во манифестацијата на компетенциите. Овие белешки се многу корисни за време на состанокот, за поткрепување на тврдења на било која од страните а посебно во случаи кога едната ги негира аргументите за манифестација на одредено поведение.

4.3.2 Состанок за оценување

Како што е претходно кажано, состанокот за оценување треба да се фокусира на трите клучни аспекти:

(а) Извршување во однос на мерењето и целите / работните цели

Оценувачот и оценуваниот ќе дискутираат за степенот до кој лицето ги постигнало своите цели / работни цели. Ова нема да вклучува споредување на вистинското извршување во однос на секоја цел / работна цел. Тоа значи дека двете страни ништо не споредуваат. Најверојатно ќе постои висок степен на консензус бидејќи ова е всушност дискусија базирана во најголема мерка врз факти, но ќе постојат различни гледишта кои треба да се испитаат.

Во разгледувањето на извршувањето во однос на индивидуалните цели, важно е да се земе во предвид:

- Опсег – колку беше тешко да се постигнат целите / работните цели?
- Ограничувања - влијанието на надворешните фактори / ограничувања.

Ако оценуваниот не успеал да ги постигне целите, дали постојат прифатливи причини за ваквото потфрлување или дали оценуваниот направил нешто за да одговори на ситуацијата?

Анализата на прегледот на извршувањето во однос на целите / работните цели за Групите А и Б е опишано во Додатоците I и II соодветно.

(б) Извршување во однос на компетенциите

Компетенциите се однесувања кои биле идентификувани како потребни за постигнување на целите како дел од планот за извршување. Секоја компетенција е дефинирана во поглед на однесувањето кое би сакале да го видите на различни нивоа на извршување. Од основно значење е дискусијата околу компетенциите и однесувањата да биде базирана врз специфични примери и случаи, во кои лицето прикажало во поголем или во помал обем специфично однесување (на пример, тимска работа). Користењето на примери е најдобриот начин да се избегнат теоретските или субјективните заклучоци.

Анализата на прегледот на извршувањето во однос на компетенциите за Групите А и Б е опишано во Додатоците I и II соодветно.

(в) Извршување во однос на Планот за личен развој

Планот за развој е структуриран на таков начин што им овозможува на вработените и менаџерите да ги одразат подрачјата во кои вработените можеби имаат потреба за развој со цел да ги исполнат своите лични и компаниските цели.

Ефективноста на планот за развој и превземените акции за да им се помогне на лицата да успеат во подрачјата наведени во планот, треба да биде испитувано со цел да се оцени опсегот до кој тие ги постигнуваат посакуваните резултати. Во случај да постои подрачје кое не е развиено, Оценувачот заедно со оценуваниот треба да продискутираат за причините/пречките поради кои овие подрачја не биле подобрени, како и акциите кои треба да се превземат за понатамошно подобрување. Од менаџерите се очекува да даваат фидбек до областа за човечки ресурси за тоа на кој начин ефективноста на развојните иницијативи и обуки може да се подобрат.

Клучен фактор за успех на состанокот за преглед е ефективниот фидбек, кој е од особено значење и за оценувачот и за оценуваниот.

	При давање на фидбек оценувачот треба:
Давање фидбек	<ul style="list-style-type: none">• да се фокусира на однесувањето, а не на личноста;• да биде јасен;• да биде на време;• да го потврди фидбекот;• да понуди алтернативи;• да започне и заврши на позитивен начин;• да провери дека лицето го разбрало кажаното;• однапред да испланира на кој начин ќе даде фидбек;• да не врти од околу.
	При примање на фидбек оценуваниот треба:
Примање фидбек	<ul style="list-style-type: none">• да слуша, наместо веднаш да отфрла или да се кара;• да разјасни се што не разбрал;• да се консултира со други наместо да се потпира само на себе;• да бара фидбек наместо само да чека на него;• да не го зема лично, туку да го третира како информација;• да одлучи што ќе направи како резултат на добиениот фидбек.

4.3.3 Сумирање на извршувањето

Главна цел на прегледот на извршувањето е да се олесни дискусијата со менаџерот околу годишните резултати и за тоа на кој начин тие резултати да се постигнат (т.е. со ефективно прикажување на професионалните / специфичните компетенции), како и да се одредат потребите за развој и подобрување на кои треба да се даде одговор во годината која престои.

Крајно, завршниот документ треба да ја одрази проценката на оценувачот за извршувањето и резултатите на лицето, како и да ги одреди чекорите за развој и подобрување за кои заедно треба да се согласат менаџерот и вработениот.

Во делот за коментари на формуларот за преглед и планирање на извршувањето, менаџерот или вработениот можеби ќе сакаат да ги забележат основните коментари / докази за извршувањето на вработениот или за самиот процес за управување со извршувањето.

Сите коментари кои се резултат на процесот на преглед треба да се документираат во формат на формуларот даден подолу.

Пример за оценка на вработен од ниво А

Оценување на целите

За време на процесот на оценка на извршувањето, оценувачот заедно со оценуваниот ќе ги оценуваат стварните извршувања на поединецот во согласност со планираното.

Табела 9: Пример за оценка на учинокот на еден вработен во одделот за човечки ресурси (Пример за оценка на ЧР професионалец во ОНЕ доел Скопје во 2003)

Преглед на извршувањето: Забележување на постигнатите резултати за секоја цел, заедно со било кои невообичаени околности надвор од контрола на вработениот, кои можеле да влијаат врз извршувањето.							
A	B	C	D	E		F	
ПЛАНИРАЊЕ НА ИЗВРШУВАЊЕ				ПРЕГЛЕД НА ИЗВРШУВАЊЕ			
Подрачје на клучни резултати	Цели (SMART) • Специфични • Мерливи • Остварливи • Реалистични • Временски ограничени	Таргети	Тежина (I) (вкупен % - 100%)	Постигнати резултати			
				Полугодишен преглед	Преглед на крај	Крајно рангирање (II) (% од постигнатите цели	Краен резултат Урамнотежен (II) X (I)
Преведете ја работната сила во планови за регрутација и управувајте со процесот на регрутација	број на вработени лица	20 лица	30	0%	20	100%	100% x 30% = 30%
Планирај потреби за човечки ресурси и организациска структура	% на потребите за човечки ресурси исполнет	100%	20	50%	80%	80%	80% x 20% = 16%
Развивање на процедури за менаџирање на процесот на обука	– Ефективност на дизајнираниот процес – Вистински + Јасно дизајнирани системи за човечки ресурси – навремено	Да се дизајнира систем до 12/04	20	на време	надминато	120%	120% x 20% = 24%
Подготовка на буџет за обука и развој	Девиијација од биџетот за оперативни трошоци (%)	0%	15		20%	80%	80% x 15% = 12%
Координација на извршувањето на системот за Управување со деловни резултати	Успешно изнесување на системот до крај на Мај	(100% од вработените опфатени со овој систем)	15	60%	93%	93%	93% x 15% = 13,95%
Скала на резултат: 4 – Надминува > 101% 3 – Исполнува 91-100% 2 – Делумно исполнува 81-90% 1- Не исполнува 0-80%							В к у п е н резултат: 95.95%

Во колона Е „Преглед на крај“: Опишано е вистинското извршување.

Во колона F „Крајно рангирање“: Извршувањето на вработениот се евалуира со процент од постигнатите таргети.

Во колона F „Краен резултат Урамнотежен“: Секоја крајна оцена на целта се множи со доделениот тежински фактор со цел да се даде резултат.

Во колона F „Вкупен резултат“: Конечно, се собираат сите резултати за да се добие крајниот резултат.

Во редот „Скала на резултат“: Го опишува начинот на кој во организацијата се означува успехот; тој се однесува и на крајниот резултат на целите, како и на компетенциите.

Врз основа на горниот пример, лицето со резултат од 95,95% постигнати во однос на извршувањето на целите е оценето како Исполнува (скала на резултат 91% - 100%).

Оценување на компетенциите

При оценување на компетенциите, од оценувачот се бара да го заокружи стварното ниво на компетенции кои лицето начесто ги покажува. Со цел да може да го оценува поединецот во согласност со договорените компетенции (според рангот), Оценувачот мора да го следи тековниот процес на евалуација во тек на целата година.

Поспецифично, оценувачот мора да ги забележува специфичните случаи во кои лицето го прикажало своето однесување кои се поврзани со специфичните нивоа на компетенции. Дури и ако лицето е оценувано, т.е. во ниво 3 на ориентација за постигнување (компетенции), оценувачот мора да ги оправда не само целокупната оцена, туку и треба да даде примери на специфични однесувања забележани во реалните работни ситуации во тек на целата година (погледнете го примерот даден подолу). Дополнително, оценувачот мора да ги анализира, длабочински, спецификите на дискутираните примери за да може лицето да разбере дека доставените докази се силни и не се базираат на лични привилегии и перцепции.

Табела 10: Оценка на компетенциите (Преземено од системот за менаџирање на учинокот во ОНЕ довел Скопје)

<p>Компетенции</p> <p>Ве молиме заокружете го вистинското ниво на компетенции (означеното ниво е очекуваното ниво за Ранг 3)</p>	<p>Доказ</p> <p>(Набљудување / Начело)</p>
<p>Ориентација кон постигнување</p> <p>Не е фокусиран на работењето</p> <p>Превзема акции за постигнување на целите</p> <p>Го подобрува извршувањето</p> <p>Поставува и работи кон исполнување на предизвикувачки цели, базирани на анализа на бенефиции според трошоци</p> <p>Превзема пресметани ризици за постигнување на целите во извршувањето</p>	<p>После годишното набљудување на климата, еден од главните проблеми кои се појавија беше справувањето со тимската работа и соработката. Надзорникот за обука и развој на човечки ресурси предложи започнување на работилница за градење на тимови во која учесниците ќе бидат од различни деловни единици на организацијата. Работилницата ги вклучи сите вработени од компанијата и претставуваше врска помеѓу различни деловни единици (ДЕ), како и различни организациски нивоа. Работилницата беше целосно успешна и резултира во пофалба од страна на Извршните директори, бидејќи беше решен проблемот на тимска работа и соработка.</p>
<p>Ориентација кон кориснички услуги</p> <p>Не секогаш ги следи посебните барања или жалби од корисниците</p> <p>Одговара на потребите на корисниците, онака како што тие се изразени</p> <p>Делува за да ги подобри работите за корисниците</p> <p>Одговара на поставените потреби на корисниците</p> <p>Работи во партнерство со корисниците, со цел да изгради доверлив однос</p>	<p>Двајца лидери на ДЕ во компанијата имаа комуникациски проблеми помеѓу себе. проблемот настана околу лансирањето на нов продукт, за кој и двата лидери имаа свои силни ставови што резултираше во постојано аргументирање кое постојано се влошуваше, создавајќи непријатна ситуација во рамки на нивните тимови и на нивното извршување. Надзорникот за обука и развој на човечки ресурси сфати дека постои итна потреба за нив двајца да се приближат и да ги решат своите проблеми, бидејќи нивната расправија негативно влијаеше на резултатите на ДЕ. Надзорникот бараше и пронајде технички семинар во странство кој ќе ги интересира и двајцата и ќе даде нов развој во специфичните подрачја на интерес. Се осигури да им каже дека има само две слободни места за семинарот. Двајцата менаџери отидоа на пат и беа „принудени“ да соработуваат, па имаа можност да дискутираат за проблемите и одговорностите за имплементација на новиот технолошки напредок со лансирање на новиот производ. Кога тие се вратија, тие беа многу возбудени и стана очигледно дека тие се приближиле еден кон друг, па оттогаш комуникацијата помеѓу двете деловни единици тече беспрекорно.</p>
<p>Тимска работа и соработка</p> <p>Работи одделно. Се фокусира само на своите резултати. Верува дека работењето со други само ја успорува работата</p> <p>Работи во соработка со други</p> <p>Бара мислење од други членови на тимот</p> <p>Ги охрабрува другите</p> <p>Превзема акции за градење на тимски дух и ефективност</p>	
<p>Иницијатива</p> <p>Одговара на барања или сугестии на други но не превзема независни акции</p> <p>Превзема акции за решавање на тековните можности и проблеми</p> <p>Решителен е во временски чувствителни ситуации</p> <p>Превзема акции за да одговори на проблем или можност во краток временски рок (во рамки на година)</p> <p>Претпоставува ситуации во годината однапред – мисли и дејствува стратегиски</p>	

<p>Флексибилност</p> <p>Се држи до своето мислење, тактики и процедури</p> <p>Ја препознава потребата од флексибилност</p> <p>Ги менува задачите своеволно</p> <p>Прифаќа и испорачува промени</p> <p>Ги прилагодува стратегијата и структурите кон деловните потреби</p>	
<p>Деловна способност</p> <p>Не делува во согласност со организациските политики и процедури. Не се вклопува во организациската култура</p> <p>Ја разбира и користи формалната структура на Организацијата</p> <p>Ја разбира и користи неформалната структура на Организацијата</p> <p>Развива пошироко знаење за Организацијата и неговите партнери. Го разбира пазарот</p> <p>Рамислува стратегиски и дава стратегиски насоки</p>	
<p>Влијание и моќ</p> <p>Не се обидува да влијае или да убеди некого</p> <p>Превзема повеќе акции за убедување</p> <p>Го пресметува влијанието со своите акции и зборови</p> <p>Влијае преку другите</p> <p>Користи сложени стратегии на влијание</p>	
<p>Менторирање и развој на другите</p> <p>Дава фидбек / оценка за извршување само на формални годишни прегледи или воопшто не дава</p> <p>Изразува позитивни очекувања и обезбедува насоки Како треба..</p> <p>Го надгледува извршувањето и дава избалансиран фидбек, во поглед на однесувањето а не на личноста</p> <p>Дава долгорочно менторирање на индивидуализирана основа</p> <p>Создава околина на овластување</p>	
<p>Лидер на тим</p> <p>Не го води тимот или не дава насоки за директни извештаи на оние кои им треба</p> <p>Ја олеснува комуникацијата во тимот – дефинира ресурси</p> <p>Обезбедува ефикасност на тимот</p> <p>Промовира посветеност на тимот</p> <p>Ја комуницира тимската визија – го инспирира тимот</p>	
<p>Вкупен резултат за компетенции</p> <p>Ве молиме заокружете го вистинскиот резултат за компетенции</p>	
<p>Кога најмалку 6 од 9 компетенции се над очекуваното ниво</p>	<p>Ги надминува очекувањата</p>
<p>Сите други случаи</p>	<p>Ги исполнува очекувањата</p>
<p>Кога 3 од 9 компетенции не се на очекуваното ниво</p>	<p>Треба подобрување</p>
<p>Кога 4 од 9 компетенции не се на очекуваното ниво</p>	<p>Не исполнува</p>

Со оценување на целокупното согледување на проценителот во однос на целокупните очекувања за компетенциите на работата се доаѓа до скалата за оцена на извршувањето како во „Вкупен резултат за компетенции“. Во погорниот пример, вкупното оценување на компетенциите е „Ги исполнува очекувањата“.

Вкупно оценување на извршувањето

Крајното оценување на извршувањето се мери со скала од 4 точки. За да се одреди оценувањето на вкупното извршување мора да се комбинираат крајните оценки на Оценуваниот во поглед на неговите цели и на неговите компетенции.

За вработени кои припаѓаат во Група А, крајната оцена се одредува во согласност со следнава табела.

Цели \ Компетенции	Не се исполнети 0-80	Делумно се исполнети 81-90	Исполнети 91-100	Надминати ≥101
Не се исполнети	Слабо	Слабо	Потребно е подобрување	Потребно е подобрување
Потребно е подобрување	Слабо	Потребно е подобрување	Добро	Добро
Очекувањата се исполнети	Слабо	Потребно е подобрување	Добро	Истакнато
Очекувањата се надминати	Слабо	Потребно е подобрување	Добро	Истакнато

Во погорниот пример, Надзорникот за обука и развој на човечки ресурси постигнал за целите „Исполнети“, а за компетенциите „Очекувањата се исполнети“. Според тоа, вкупното извршување е „Добро“.

Дефиницијата за секоја оцена на извршувањето е опишана во следнава табела:

ОЦЕНА	ОПИС
ИЗВОНРЕДНО	Постигнува извонредни резултати во однос на целите на извршување (што) а истовремено е пример за посакувано однесување и вредности (како). Дава значаен придонес на бизнисот и на тимот. Исполнува цели и одговорности со високо ниво на автономија. Прикажува извонредна експертиза на релевантните вештини и постојано е во потрага по развој на знаењето и вештините кои му се потребни во исполнување на идните деловни предизвици. Шампион во личниот и организацискиот развој.
ДОБРО	Постигнува и повремено ги надминува целите на извршувањето (што) а истовремено прикажува посакувано однесување и вредности (како). Препознаен со силниот придонес кон бизнисот и тимот. Ги извршува целите и одговорностите со одредено водење. Прикажува компетенции во релевантните вештини и развива знаење и вештини кои му се потребни во исполнување на деловни барања. Придонесува во развој на другите.
ПОТРЕБНО Е ПОДОБРУВАЊЕ	Во основа ги исполнува очекувања за извршување, но често и не успева во тоа. Потребно му е водење и надзор во извршување на одговорностите. Не балансира конзистентно помеѓу „што“ и „како“. Прикажувањето на потребните вештини не е конзистентно. Се очекуваат подобро и одржливо извршување во однос на потребите за развој.
ЛОШО	Извршувањето во основа е под очекувањата. Потребно му е постојано водење и надзор. Несоодветно балансира помеѓу „што“ и „како“. Не покажува желба и познавање за да ја извршува работата. Се очекуваат значително подобро и одржливо извршување.

Пример за оценка на вработен од ниво Б

Оценување на работните цели

На секоја работна цел и се доделува оцена, од 1 до 4, каде 1 е најниска оцена, а 4 е највисока, според кои секоја работна цел мора да се оцени. Со цел да може личноста да ја оцени според работните цели, оценувачот мора да следи тековен процес на евалуација во тек на целата година.

Поспецифично, оценувачот мора да ги бележи сите специфични случаи кои ги опишуваат посебните работни цели кои се однесуваат на соодветните нивоа. Дури и ако лицето е оценувано, т.е. на ниво 3 од Know-how и примена, оценувачот мора не само да го оправда

целокупното оценување на лицето, туку исто така треба да даде примери на специфични ситуации набљудувани во реалниот работен живот во тек на годината. Дополнително, оценувачот мора да ги анализира, длабочински, спецификите на дискутираните примери, за да може лицето да сфати дека дадените докази се цврсти и не се базираат на лични привилегии и перцепција.

Прегледот на извршувањето како и оправдувањето во однос на оценувањето на работните цели треба да биде документиран во формат предвиден за таа намена.

Во фазата на планирање, со вработениот дискутирајте за работните цели за кои тој ќе биде оценуван. Ве молиме наведете ги вашите оценки во фазата на преглед со заокружување на соодветниот постигнат резултат за секое тврдење. Нивото на таргет на извршување за секоја работна цел е 4.

Работни цели	Полугодишен преглед	Преглед на крај	Доказ (Набљудување / Мислење)
Know-how и Примена:			
4) Професионално владеење во „основното“ и поврзаните работни подрачја.	4	4	
3) Темелно знаење за подрачјата поврзани со работата.	3	3	
2) Соодветно сфаќање за основите; извршува нови задачи со соодветни инструкции.	2	2	
1) Недостиг на доволно знаење; тешкотии со одредени рутински задачи; потребна е дополнителна обука.	1	1	
Квалитет на работа:			
4) Ги надминува очекувањата; Постојано ја завршува работата над компаниските стандарди; не му е потребно насочување.	4	4	
3) Извршува препорачан квалитет на работа; ретко му треба насочување.	3	3	
2) Соодветен квалитет на работа; поголемиот дел од времето потребно му е насочување.	2	2	
1) Квалитетот на извршената работа не е според компаниските стандарди; цело време потребно му е насочување.	1	1	

<p>Време:</p> <p>4) Ги надминува очекувањата; задачите се извршуваат пред крајниот рок.</p> <p>3) Цело време ги исполнува роковите.</p> <p>2) Задачите најчесто се исполнето на време.</p> <p>1) Задачите поголемиот дел од времето се завршуваат надвор од распоредот.</p>	<p>4</p> <p>3</p> <p>2</p> <p>1</p>	<p>4</p> <p>3</p> <p>2</p> <p>1</p>	<p>Оценуванио секогаш ги доставува доделени проекти дури и пред истек на крајниот рок. На пример, еден ден му доделив проект, форматирање на многу тешка Power Point презентација, која имаше краен рок по 4 дена. Вработениот успеа да ја достави после 24 часа. Вложи голем дел од сопственото време не само да ги менаџира очекувањата, но исто така за да ги надмине.</p>
<p>Задоволство на корисници:</p> <p>4) Ги надминува очекувањата; Остварува доверлива врска со корисниците.</p> <p>3) Воспоставува добра соработка и одговара на поставените потреби на корисниците.</p> <p>2) Превзема лична одговорност / Грижа за корисниците.</p> <p>1) Ги задоволува корисниците.</p>	<p>4</p> <p>3</p> <p>2</p> <p>1</p>	<p>4</p> <p>3</p> <p>2</p> <p>1</p>	<p>Во текот на цела година оценуваниот не само што успеаше да ги исполни моите очекувања, но успеа истите да ги надмине. Постојано сум изненаден од неговото извршување, т.е. сите доделени проекти ги доставува пред истек на крајниот рок. Превзема иницијативи за да ги земе работите во свои раце со цел секогаш да биди еден чекор понапред, ретко треба водство, го проследува знаењето до колегите од исто ниво итн. Целокупно, преставува „вработен за пример“ на оваа компанија.</p>
<p>Резултат за Работните цели</p>		<p>14</p>	

Оценување на компетенциите

Табела 11: Пример за оценка на компетенции на позицијата секретарка (Преземено од евалуација на учинот во 2006 во ОНЕ доел Скопје)

	<p>Компетенции</p> <p>Ве молиме заокружете го вистинското ниво на компетенции (означеното ниво е очекуваното ниво за Ранг 3)</p>	<p>Доказ</p> <p>(Набљудување / Начело)</p>
1.	<p>Ориентација кон постигнување</p> <p>Не е фокусиран на работењето</p> <p>Превзема акции за постигнување на целите</p> <p>Го подобрува извршувањето</p> <p>Поставува и работи кон исполнување на предизвикувачки цели, базирани на анализа на бенефиции според трошоци</p> <p>Превзема пресметани ризици за постигнување на целите во извршувањето</p>	
2.	<p>Ориентација кон кориснички услуги</p> <p>Не секогаш ги следи посебните барања или жалби од корисниците</p> <p>Одговара на потребите на корисниците, онака како што тие се изразени</p> <p>Делува за да ги подобри работите за корисниците</p> <p>Одговара на поставените потреби на корисниците</p> <p>Работи во партнерство со корисниците, со цел да изгради доверлив однос</p>	
3.	<p>Тимска работа и соработка</p> <p>Работи одделно. Се фокусира само на своите резултати. Верува дека работењето со други само ја успорува работата</p> <p>Работи во соработка со други</p> <p>Бара мислење од други членови на тимот</p> <p>Ги охрабрува другите</p> <p>Превзема акции за градење на тимски дух и ефективност</p>	
4.	<p>Иницијатива</p> <p>Одговара на барања или сугестии на други но не превзема независни акции</p> <p>Превзема акции за решавање на тековните можности и проблеми</p> <p>Решителен е во временски чувствителни ситуации</p> <p>Превзема акции за да одговори на проблем или можност во краток временски рок (во рамки на година)</p> <p>Претпоставува ситуации во годината однапред – мисли и дејствува стратегиски</p>	<p>Еден ден менаџерот за продажба беше заглавен во сообраќај, а имаше многу важен внатрешен состанок на кој требаше да присуствува, па работата не изгледаше добро. Неговата секретарка сфати дека тој ќе доцни, па претходно им се јави на сите учесници на состанокот со изговор дека излегло нешто непредвидено и дека состанокот треба да се прекажи. Се испадна добро, учесниците ја сфатија тежината на ситуацијата, па состанокот беше прекажан за подоцна.</p>

5.	<p>Флексибилност</p> <p>Се држи до своето мислење, тактики и процедури</p> <p>Ја препознава потребата од флексибилност</p> <p>Ги менува задачите своеволно</p> <p>Прифаќа и испорачува промени</p> <p>Ги прилагодува стратегијата и структурите кон деловните потреби</p>	<p>Пред два месеци во канцеларијата се појави невообичаен проблем. Тој го вклучуваше начинот на кој деловните книги се фајлираа во библиотеката на компанијата. Дотогашниот начин на кој тоа се правеше, беше без никаква категоризација. Според тоа, вработените во компанијата не беа во можност навремено да го најдат она што го бараа. Требаше самите да ги проверат сите книги. Одговорниот на библиотеката, заедно со секретарката на секторот одржаа состанок со цел да продискутираат што тие може да сторат со цел целиот процес да се редијајнира за да може пребарувањето на книгите да оди побрзо. И одговорниот и секретарката беа обземени од сопственото мислење како тоа да се стори. Секретарката беше од своја страна малку иритирана бидејќи не се прифаќаше нејзиното мислење, но во исто време сфаќаше дека мора да се дојде со решение што е можно поскоро, за да не се пролонгира проблемот заради различните мислења. Затоа, го послуша другото мислење, без забелешки, а тоа мислење, еднаш откако се разјасни, се виде дека е подобро,</p>
<p>Вкупен резултат за компетенции</p> <p>Ве молиме заокружете го вистинскиот резултат за компетенции</p>		
	<p>Кога најмалку 6 од 9 компетенции се над очекуваното ниво</p>	<p>Ги надминува очекувањата</p>
	<p>Сите други случаи</p>	<p>Ги исполнува очекувањата</p> <p>(Три од пет компетенции се на очекуваното ниво, една е над очекуваното, а една е под очекуваното ниво. Според тоа, вработениот е оценет како Ги исполнува очекувањата, во однос на извршување на компетенциите.</p>
	<p>Кога 3 од 9 компетенции не се на очекуваното ниво</p>	<p>Треба подобрување</p>
	<p>Кога 4 од 9 компетенции не се на очекуваното ниво</p>	<p>Не исполнува</p>

Оценувањето на целокупното гледање на Оценувачот во однос на севкупните барања за компетенции на работното место дојде до оцената на скалата на извршување „Ги исполнува очекувањата“.

Вкупно оценување на извршувањето

Крајното оценување на извршувањето се мери со скала од 4 точки. За да се одреди оценувањето на вкупното извршување мора да се комбинираат крајните оценки на Оценуваниот во поглед на неговите цели и на неговите компетенции.

За вработени кои припаѓаат во Група Б, крајната оценка се одредува во согласност со следнава табела.

Цели Компетенции	Не се исполнети 0-80	Делумно се исполнети 81-90	Исполнети 91-100	Надминати ≥101
Не се исполнети	Слабо	Слабо	Потребно е подобрување	Потребно е подобрување
Потребно е подобрување	Слабо	Потребно е подобрување	Добро	Добро
Очекувањата се исполнети	Слабо	Потребно е подобрување	Добро	Истакнато
Очекувањата се надминати	Слабо	Потребно е подобрување	Добро	Истакнато

Во примерот погоре, лицето постигна оцена Исполнети работни цели и Очекувањата се исполнети. Според тоа, вкупната оцена е Добро.

Дефиницијата за секоја оцена на извршувањето е опишана во следнава табела:

ОЦЕНА	ОПИС
ИЗВОНРЕДНО	Постигнува извонредни резултати во однос на целите на извршување (што) а истовремено е пример за посакувано однесување и вредности (како). Дава значаен придонес на бизнисот и на тимот. Исполнува цели и одговорности со високо ниво на автономија. Прикажува извонредна експертиза на релевантните вештини и постојано е во потрага по развој на знаењето и вештините кои му се потребни во исполнување на идните деловни предизвици. Шампион во личниот и организацискиот развој.
ДОБРО	Постигнува и повремено ги надминува целите на извршувањето (што) а истовремено прикажува посакувано однесување и вредности (како). Препознаен со силниот придонес кон бизнисот и тимот. Ги извршува целите и одговорностите со одредено водење. Прикажува компетенции во релевантните вештини и развива знаење и вештини кои му се потребни во исполнување на деловни барања. Придонесува во развој на другите.
ПОТРЕБНО Е ПОДОБРУВАЊЕ	Во основа ги исполнува очекувања за извршување, но често и не успева во тоа. Потребно му е водење и надзор во извршување на одговорностите. Не балансира конзистентно помеѓу „што“ и „како“. Прикажувањето на потребните вештини не е конзистентно. Се очекуваат подобро и одржливо извршување во однос на потребите за развој.
ЛОШО	Извршувањето во основа е под очекувањата. Потребно му е постојано водење и надзор. Несоодветно балансира помеѓу „што“ и „како“. Не покажува желба и познавање за да ја извршува работата. Се очекуваат значително подобро и одржливо извршување.

Дел за коментари

Овој дел е за лицето кое е оценувано, како и за самиот оценувач, за да ги забележат сите основни коментари кои се однесуваат на планирањето на извршувањето и фазата на преглед.

Коментари на оценуваниот

Коментари на оценувачот

Треба да се има во предвид дека состанокот за преглед на извршувањето е наменет да го минимизира запишувањето, а да ја максимизира дискусијата.

Следнава табела илустрира што треба, а што не треба да се прави при подготвување и водење на дискусијата за оценка на извршувањето. Бидејќи често оценувачот се чувствува непријатно околу водењето на оваа дискусија, од помош ќе му биде да има листа со потсетник која ќе гарантира успешно водење на овој процес. (Автор Стефан Јовановски).

Што треба да се прави	Што не треба да се прави
<ul style="list-style-type: none"> ● Да собере податоци за извршувањето од најразлични извори за целата година. ● Да објасни на кој начин ја одредил секоја оцена. Да даде специфични примери на кој начин се постигнати резултатите од извршувањето и на кој начин биле покажани професионалните/менаџерските компетенции. ● Да се фокусира на идните подобрувања и развој. ● Да запамети дека секој вработен секоја година треба да го подобри своето извршување. ● Да биде фер, непристрасен и совесен. ● Да ги обезбеди сите потребни потписи/ одобрувања после дискусијата за преглед на извршувањето. На вработениот да му даде копија од сумирањето на прегледот на извршувањето. ● Да обезбеди доволно време за интервјуто/ дискусијата како и на својата припрема (Оценувачот), како и на вработениот (Оценуваниот). 	<ul style="list-style-type: none"> ● Да се фокусира само на податоците од неодамнешното извршување. ● Да се стави себе си во незгодна позиција да мора да ги менува оцените после дискусијата со вработениот. ● Да биде осудувачки настроен или да се фокусира на личната вредност, капацитетите и потенцијалот на вработениот. ● Да врши еднонасочна дискусија. ● Да живее со старите проблеми, да го обвинува вработениот или да го стави во одбрамбена позиција. ● Да се фокусира единствено на слабостите. ● Да пропушти да побара од Оценуваниот и Надзорникот на Оценувачот да го потпишат формуларот. ● Да го забрзува процесот само за да избегне конфликт.

4.4 Признание

Треба да се има во предвид дека ефективното признание – кое ја стимулира мотивацијата и гради обврска – е повеќе од само парична награда. Всушност, сè се сведува на тоа да организацијата се осигура дека на вработениот му се дадени најразлични „емоционални награди“, вклучувајќи ги тука задоволство од работното место, кариерните можности, ротацијата на работни места и збогатувањето на работното место, квалитет на работата,

признанието да се биде „авторитет„ во одредена област, како и вниманието, супериорното и социјално препознавање на вредноста на одредениот тип на работа. Во обезбедувањето на овие похولي стички форми на признание, паралелно се одговара и на бројни други најразлични стратегии за човечки ресурси (на пример, менаџмент на развој, планирање на кариера, политика на награди, редизајн на одговорност на работата, итн.).

4.4.1 Основна плата

Целосниот пристап, единствен сеопфатен и сосема прифатлив за учесниците во процесот на менаџирање на учинокот на организацијата е: „да се платат нашите луѓе за нивното извршување (т.е. за крајните резултати), како и да се прикаже соодветно однесување дефинирано како компетенции“. Единствено со ваквиот пристап, вработените ќе имаат голема доверба во прегледот на извршувањето и следственото оценување на извршувањето. Одлуката за плаќање е поврзана со вкупното извршување (Целите и Компетенциите).

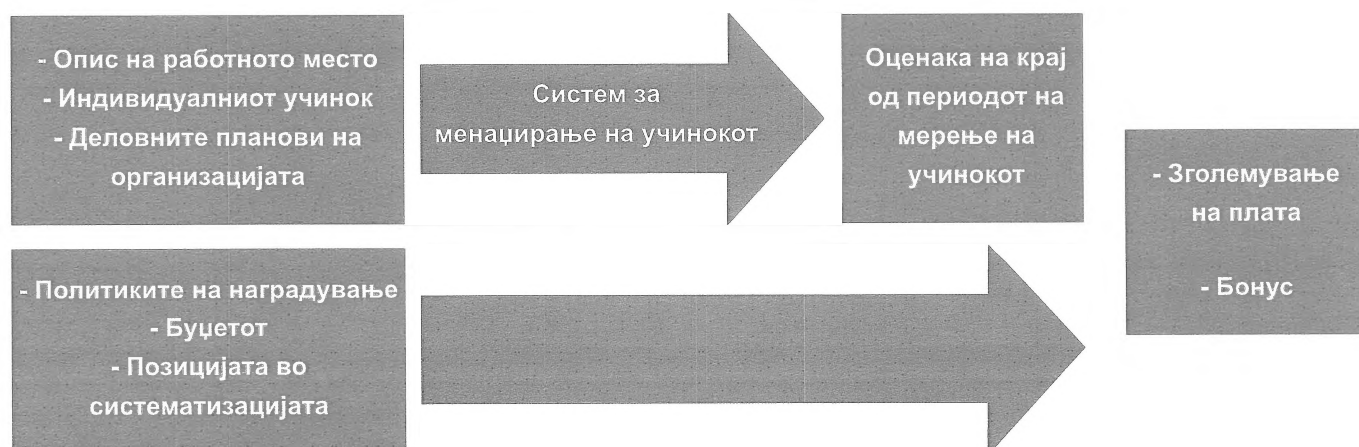
Генералната политика и пристапот до управување со исплатата е договорено централно со Извршните директори на организацијата, со примена на клучни принципи на транспарентност и интегритет на процесот.

Процес на награди: Основна плата

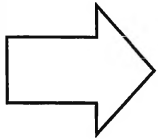
Со цел да се поврзе извршувањето со основната плата во предвид е земено следново:

- Извршувањето
- Стапката на инфлација
- Просечниот буџет за зголемување на плата за односната година.

Слика 3. Постапката што и предходи на зголемување на платата според Hey Group



На пример, за 2014 година, просечното зголемување на плата е 5%, со минимум од 1.5% и максимум од 9.5%.

Ниво на извршување			70-84%	85-94%	95-105%	106-115%	106-130%	
A	Истакнато		A	9,5%	8,5%	6,5%	4,5%	4,0%
B	Добро		B	7,0%	6,0%	5,0%	3,0%	3,0%
C	Потребно е подобрување		C	4,5%	4,0%	3,5%	3,0%	2,5%
D	Слабо		D	2,5%	2,0%	1,5%	1,5%	1,5%

Просечно наголемување = 5%

4.4.2 Годишен бонус

Исплатата на бонус се базира на „вкупното извршување“ на оценуваниот со цел да се истакне важноста и на двете работи – “Што“ – целите / работните цели, како и на „Како“ – компетенциите – постигнување со кое се зацврстува воспоставената култура на организацијата.

Бидејќи исплатата на бонус е директно поврзана со годишниот успех на компанијата (постигнување на таргетот), на менаџмент тимот е да одлучи дали бонусот ќе биде доделен и на кое ниво.

Квалификуваност за бонус

Група А – директори, менаџери и супервизори (Ранг 5 – 3)

Квалификувани за бонус се лицата чие “вкупно извршување“ потпаѓа во означените ќелии.

Цели Компетенции	Не се исполнети 0-80	Делумно се исполнети 81-90	Исполнети 91-100	Надминати ≥101
	Не се исполнети	Слабо	Слабо	Потребно е подобрување
Потребно е подобрување	Слабо	Потребно е подобрување	Добро	Добро
Очекувањата се исполнети	Слабо	Потребно е подобрување	Добро	Истакнато
Очекувањата се надминати	Слабо	Потребно е подобрување	Добро	Истакнато

Група Б – Професионалци и функциите на поддршка (Ранг 2 – 1)

Квалификувани за бонус се лицата чие “вкупно извршување“ потпаѓа во означените ќелии.

Работни Цели Компетенции	Не се исполнети < 10	Делумно се исполнети 12 - 10	Исполнети 15 - 13	Надминати 16
Не се исполнети	Слабо	Слабо	Потребно е подобрување	Потребно е подобрување
Потребно е подобрување	Слабо	Потребно е подобрување	Потребно е подобрување	Добро
Очекувањата се исполнети	Слабо	Потребно е подобрување	Добро	Добро
Очекувањата се надминати	Потребно е подобрување	Добро	Истакнато	Истакнато

4.4.3 Специфични политики на награди

I. Квалификуваност

Сите вработени со цело работно време се квалификувани за добивање на бонус. Меѓутоа, организацијата може да воведо посебни критериуми за оние вработени кои се вклучиле во процесите подоцна од останантите или ги напуштиле порано од останантите. Понатаму, организацијата може да воведо посебни критериуми за вработените со пробен период во договорите, оние што биле унапредувани, трансферирани или можеби ја напуштиле организацијата од разни причини.

II. Фреквенција на бонус награда

Вработените се квалификувани за бонус награда еднаш во секој циклус на бонус (фискална година, полугодишен циклус, квартален итн). Примањето на бонус во еден од циклусите не гарантира нити имплицира било какви последователни бонус награди.

III. Временски распоред на исплата на бонус

Исплатата на бонус се базира на Процесот на Управување со учинокот и се исплаќа после завршување на процесот на преглед на извршувањето.

IV. Пробен период

Пробниот период кај се разликува зависно од политиките на секоја организација поединечно. Некои од критериумите кои би можеле да се аплицираат се следниве:

Вработените кои се во Групите А и Б можат да се квалификуваат за бонус ако нивниот пробен период завршува во рамки на Q1.

Вработените кои се во Група А можат да се квалификуваат за процент од бонус ако нивниот пробен период завршува во рамки на Q2 или Q3, ако целите може да им се постават, а постигнувањата да им се мерат.

Вработените кои се во Група Б можат да се квалификуваат за процент од бонус ако нивниот пробен период завршува во рамки на Q2 или Q3.

Вработените кои се во Групите А и Б не можат да се квалификуваат за бонус ако нивниот пробен период завршува во рамки на Q4.

Овие критериуми би важеле само за годишен циклус на евалуација.

Трансфери/Унапредување во рамки на годината

Ако во тек на годината се случат внатрешни трансфери / унапредувања во Q1, вработениот кој е во Група А и Група Б се квалификува за бонус земајќи ја во предвид неговата нова позиција.

Ако во тек на годината се случат внатрешни трансфери / унапредувања во Q2 или Q3, вработениот кој е во Група Б се квалификува за бонус земајќи ја во предвид неговата нова позиција.

Ако во тек на годината се случат внатрешни трансфери / унапредувања во Q1, вработениот кој е во Група А се квалификува за процент од бонусот земајќи ја во предвид неговата нова позиција, сметајќи дека може да се постават целите за новата позиција. Ако целите не може да се постават за новата позиција, вработениот се квалификува за бонус земајќи ја во предвид неговата стара позиција.

Ако во тек на годината се случат внатрешни трансфери / унапредувања во Q4, вработениот кој е во Група А и Група Б се квалификува за бонус земајќи ја во предвид неговата стара позиција.

Овие критериуми би важеле само за годишен циклус на евалуација.

По правило, вработениот се оценува за периодот за кој најдолго ја обавувал некој функција во организацијата, сметано посебно за секој циклус на евалуација.

Отказ

Ако вработениот си даде отказ за време на Q1, Q2, Q3 или Q4, не се квалификува за бонус награда.

Ако вработениот даде отказ после завршување на календарската година, тој се квалификува за бонус награда.

Овие критериуми би важеле само за годишен циклус на евалуација.

Други случаи

Ако вработениот е отстранет заради дисциплински мерки, тој не се квалификува за бонус награда.

Ако вработениот ја напушти компанијата од други причини кои не се отказ или дисциплинска мерка, компанијата има дискреционо право да одлучи дали вработениот се квалификува за бонус, земајќи ги во предвид погоре споменатите политики.

Ако вработен отиде на трудничко отсуство:

- Во Q1 и Q2 – не се квалификува за бонус
- Во Q3 – според дискреционо право на директорот
- Во Q4 – се квалификува за бонус

Ако вработен се врати од трудничко отсуство:

- Во Q1 и Q2 – се квалификува за бонус
- Во Q3 – според дискреционо право на директорот (може да биде евалвиран)
- Во Q4 – не се квалификува за бонус

Вработен кој е ангажиран како замена на вработен во организацијата кој е на трудничко отсуство:

- Ако останал во компанијата 3 Квартали во календарската година – се квалификува за бонус
- Ако останал во компанијата 2 Квартали во календарската година – според дискреционо право на директорот
- Ако останал во компанијата само првиот или последниот квартал од календарската година – не се квалификува за бонус

Сите овие критериуми се само индикативни и би важеле само за годишен циклус на евалуација. Секоја организација треба самата да си одлучи дали воопшто ќе прави разлика помеѓу различните категории на вработени, кои категории ќе влезат и како најдобро ќе се определат ограничувањата за да се задржи извесно ниво на правичност на политиките за нагадување. Што и да се реши, треба да биде искомунцирано на ниво на целата организација пред циклусот за да се избегнат состојбите на разочарување од постапката и неисполнување на нечии очекувања во доменот на наградувањето.

Зголемување на плата

I. Квалификуваност

Вработени кои се во Група А се квалификуваат за зголемување на основна плата ако пробниот период им завршува во рамки на Q1.

Вработени кои се во Група А се квалификуваат за зголемување на основна плата ако пробниот период им завршува во рамки на Q2 или Q3, ако им се поставени целите.

Вработени кои се во Група Б се квалификуваат за зголемување на основна плата ако пробниот период им завршува во рамки на Q1 или Q2 или Q3.

Вработени кои се во Група Б не се квалификува за зголемување на основна плата ако пробниот период им завршува во рамки на Q4.

Вработени кои се на трудничко отсуство за време на календарска година повеќе од 3 квартали не се квалификуваат за зголемување на основна плата, а вработени кои се враќаат од трудничко отсуство во Q1 се квалификуваат за зголемување на основна плата.

Овие критериуми би важеле само за годишен циклус на евалуација.

4.4.4 Решавање на проблеми

Може да се појават случаи за време на процесот на управување со учинокот кога оценуваниот смета дека не бил коректно оценет и не може да се сложи со перцепцијата на оценувачот за своето извршување. За ваквите случаи, процесот треба да има предвидено формална постапка за испитување и решавање на случаите која треба да им биде позната и достапна на сите субјекти во постапката.

Ако ова се случи, менаџерот и оценуваниот треба да ги забележат своите различни погледи во делот за коментари на Формуларот за планирање и преглед на извршувањето. Оценувачот исто така треба да го информира Одделот за човечки ресурси што е можно поскоро, кој, заедно со оценувачот и менаџерот на оценувачот ќе преземат акции за разрешување на проблемите на оценуваниот.

При забележување на различните погледи треба да се користи „делот за коментари на Формуларот за планирање и преглед на извршувањето“.

Дел за коментари

Овој дел е за лицето кое е оценувано, како и за самиот оценувач, за да ги забележат сите основни коментари кои се однесуваат на планирањето на извршувањето и фазата на преглед.

Коментари на оценуваниот

Коментари на оценувачот

Најчесто вистински тешки прегледи се многу малку и многу ретки, посебно ако целиот процес на преглед бил правилно извршен, што значи дека не би требало да има изненадувања. Сепак, ако оценувачот смета дека состанокот ќе биде тежок постојат бројни начини што може да направи во врска со тоа.

Оценувачот, исто како и оценуваниот, реагира емотивно, но сепак мора да остане одговорен за создавање и одржување на позитивна клима.

I. Да ги претпостави можните проблеми и да планира чувствителен пристап. Да не изгуби контрола на своите чувства.

II. Ако е потребно, да ја прекине сесијата, но да одреди конечно време за наредната сесија.

III. Ако има тешка сесија, на него лежи одговорноста следниот ден одново да ги изгради добрите односи.

Во теоријата постои една техника, наречена “емоционално џудо”, која во примена на системите за менаџирање на учинокот во наши услови, се наоѓа како одлична техника за справување со тешките случаи.

На емоционалното џудо може да се гледа како стратегија за влијание врз вознемирени личности, разрешување на конфликти со други лица, како и заедничко работење како тим за да се постигне успешен резултат. Џудото, како и повеќето од боречките вештини, ја користи енергијата што ја емитува вознемирената особа за да ја пренасочи кон промена на ситуацијата. Оценувачите кои ја практикуваат оваа вештина, се вежбаат да реагираат на непосакувани дури и понижувачки реакции и да ги претвораат во можности за промена. Оваа техника се спроведува во 4 чекори:

Чекор 1: Поставување на Емотивен тон

Прв чекор за извлекување на лицето од состојба на вознемиреност е поставување на емотивен тон. Важно е оценувачот да ги менаџира сопствените реакции и инстинкти, со цел да го спречи сопственото навлегување во состојба на вознемиреност и да ја користи сопствената присебност за да воспостави и одржи расположение кое сака да го наметне на другото лице, на оценуваниот. Емоциите може да бидат заразни. Истражувањата покажале дека всушност можеме да го пренесуваме и фаќаме расположението едни од други. Овој чудесен факт

овозможува ефективно справување со другите. Оценувачот треба да настојува да биде емоционално доминантен, а тоа значи позитивно да влијае на оние кои се во допир со него и да не дозволи емоционалната состојба да предизвика состојба на вознемиреност кај него. На кој начин ќе реагира кон другото лице одредува колку добро може да му помогне да остане на своето или да премине во помирна состојба. Со поставување на позитивен тон, базиран на решение на ситуацијата, и со останување прибран и смирен, може да му помогнете на оценуваниот да се почувствува ценето, дури и ако околностите се предизвикувачки.

Чекор 2: Одвраќање

Одвраќањето е првиот неопходен чекор за да се запре мозокот на другото лице да лачи хормони на стрес и да му даде време повторно да го вклучи својот рационален мозок. За ова може да се каже е како да се стави знак СТОП на нивниот емоционален автопат. Ова може да се направи користејќи најразлични техники на контрола на околина и говорни техники, за да се доведе лицето во едно покомуникативно расположение. На пример:

1. Одвраќање на лицето преку контролирање на околината

- Промена на поставеноста (лицата да се преместат во нова средина)
- Покана до соговорникот да ги користи достапните ресурси (телефон, автомат за кафе, бонбони на масата)
- Промена на говорот на телото (на пример, да се седне некаде за да се воспостави сличност или да се стане за да се воспостави авторитативност)

2. Одвраќање на лицето преку користење на говорни техники

- Поставување на прашања:Кои се отворени
- Кои се фокусирани на другата личност
- Да се прашува со „што“, „кога“ или „како“ наместо „зошто“
- Да се користат прашања кои:
 - Одговараат на ситуацијата
 - Појаснуваат што сака другата личност
 - И помагаат другата личност да ја поврати контролата преку процес на одговор на прашања
 - И помагаат на другата личност да биде слушната и вреднувана

Преку давањето до знаење на оценуваниот дека оценувачот е посветен да му помогне, оценувачот го уверува и го пренасочува размислувањето на оценуваниот кон изнаоѓање на решение. При тоа е важно да се напомене дека помагањето на една личност не значи прифаќање на вина нити преставува превземање на одговорност од нив туку тоа преставува признание на емоционалната состојба на другата личност и на фактот дека таа има проблеми. Постојат голем број на комуникациски помагала за ова да се направи кои се користат од страна на некои поинтересните учесници во овој процес. Исто така постојат одредени изрази кои може да разгорат состојба на вознемиреност, па треба истите да се одбегнуваат. Во продолжение се дадени некои примери на добри комуникациски помагала и предизвикувачи на состојба на вознемиреност.

Комуникациски помагала	Предизвикувачи на состојба на вознемиреност
„Препознавам дека...“	„Тоа не можам да го направам.“
„Ми е жал дека...“	„Извини, тоа не е моја работа.“
„Ќе биде најдобро ако...“	„Тоа е против правилата.“
„Дозволете ми да видам што може да направам за да помогнам“	„Ќе пробам.“
(Ветување на акција, не на резултат.)	„Зошто го направи тоа?“
	„Ништо не можам да сторам околу тоа.“
	„Јас не ги пишувам правилата.“

Како што оценувачот се движи кон изнаоѓање на решение, може да продолжи да го уверува оценуваниот преку соживување со него. Добра техника е на оценуваниот да му се понудат можности, но да се држат тие можности ограничени за да може тој брзо да донесе одлука. Ако е потребно, оценувачот може да проба да најде нешто за што ќе постигне согласување, за истото да го користи како стартна основа за изнаоѓање на решение.

Во секој случај, комуникациските помагала кои ќе ги избере оценувачот за да го направи ова зависат од ситуација до ситуација, но примерите дадени подолу даваат идеја за тоа како звучат добри помагала. Повторно, постојат одредени изрази кои оценувачот ќе сака да ги избегнете во овој момент затоа што тие ќе го стават оценуваниот во одбрамбена позиција, ќе ја разрушат врската која ја изградија со текот на разговорот а дури може да тригерираат нова состојба на вознемиреност.

Комуникациски помагала	Предизвикувачи на состојба на вознемиреност
„Ќе ми биде мило да го направам тоа.“	Тоа е Ваш проблем.“
„Ова е решение кое ќе го задоволи проблемот. Дали мислите дека одговара?“	„Извини, ништо повеќе не можам да сторам.“

Чекор 3: Соживување со другата личност

Оценувачот во оваа фаза од разговорот се соживува со оценуваниот откако го направил чекорот на одвраќање. Оценуваниот нема да може да го слушне се додека неговиот рационален мозок повторно не проработи. Исто така, преку чекорот на одвраќање, оценувачот прибрал повеќе информации кои ќе му помогнат да ги одреди најдобрите и најефикасните решенија за проблемот. Сега може да се соживее со оценуваниот. Од гледна точка на оценуваниот, оценувачот создава емотивна врска и потврдува дека е на негова страна. Преку изразената грижа, оценувачот покажува активен интерес да помогне и да се реши проблемот. Ова се неколку изјави за соживување кои ги користат ефективни оценувачи:

„Гледам на кој начин ова ќе биде проблематично за Вас.“

„Разбирам колку невообичаено е ова за Вас.“

„Ми е жал што слушам дека ова Ви предизвикало толку многу грижи.“

„И јас би се чувствувал така да ми се случеше истото.“

Чекор 4: Пренасочување кон позитивен фокус

Сега, откако личноста на оценувачот е смирена и доведена до точка во која може рационално да размислува, може да се пренасочи нејзиното размислување кон попозитивен фокус. Клучните аспекти за пренасочување на другите го вклучуваат следново:

- Помагање да преземат одговорност
- Барање да се добие разумно ниво на соработка од другата личност

Доста често постои тенка линија помеѓу вознемирувањето од една страна и менаџирањето на учинокот, дисциплинските постапки и преместување на друга работна позиција од друга страна. Ова прашање може многу да се поедностави ако во организациите се фокусираат на соодветно однесување кое ќе го окарактеризираат како правилно однесување и како такво ќе им биде комуницирано на вработените. Понекогаш е полесно да се разговара за несоодветно однесување во рамките на една организација кое може но и не мора да доведе со обвинување за вознемирување. Освен тоа, организацијата ќе биде многу поефикасна и раководителите полесно ќе ги менаџираат процесите ако се даде фокус на соодветна работна атмосфера во која вработените ќе бидат продуктивни и инспирирани наместо непотребно фокусирани на правила и норми на меѓусебно однесување и комуникација.

За таа цел, кај работодавецот треба да постојат јасно изградени постапки и процеси за да не може вработениот да се затскривање зад плаштот на вознемирување секогаш кога ќе покаже недоволен учинок при исполнување на целите, кога ќе направи дисциплински прекршок или кога ќе го преместат на друга позиција во согласност со процесите и потребите на работодавецот а во согласност со неговата стручна подготовка.

Вработените не смеат да се скријат од негативен фидбек или од конструктивен критицизам со помош на законот и иницијативите за справувањето со вознемирувањето на работното место. Понатаму, самиот закон не укажува дека работодавецот треба да биде секогаш пријателски настроен. Едноставно, некои претпоставени применуваат стил на раководење со кој на вработените им даваат редовен фидбек, кој ако вработениот не постапил според упатствата, не може да биде позитивен. Се додека при комуницирање на фидбекот не се користат погрдни зборови, неприфатлив тон или навредливи коментари, нема ништо лошо во тоа.

Понекогаш при постапката за менаџирање на учинокот, независно дали станува збор за формална или неформална, перцепцијата се разликува во зависност дали се гледа на работите од страна на вработениот или претпоставениот. Во случаи кога претпоставениот смета дека управува со учинокот, вработениот можеби на тоа гледа како малтретирање. Понекогаш проблемот произлегува и од недостаток на заедничко разбирање на поимот вознемирување, што се решава многу лесно со обуки и процедури, но понекогаш обвинувањето претставува смислена дефанзивна тактика насочена против критицизмот. Во некои организации ова е причината зошто претпоставените прават се само да ги избегнат разговорите поврзани со учинокот на вработените. Тие по секоја цена избегнуваат давање на критички фидбек и ја избегнуваат суштината на ова прашање за да не станат предмет на постапка на вознемирување на работното место. Претпоставените во овие случаи често ги игнорираат проблемите, ги префрлаат во службата за човечки ресурси или на нивниот претпоставен. Треба да се

напомене дека избегнувањето на разговорите поврзани со учинокот на вработените може да има сериозни последици, без оглед дали станува збор за формален разговор, како дел од постапката за годишна или полугодишна евалуација или едноставно неформален разговор. Последиците од избегнување за соочување со слабиот перформер можат да бидат:

- Вработениот нема да се подобри и нема да ги исполни зададените цели и задачи
- Претпоставениот дал прекутно одобрување на вработениот за ниското ниво на исполнување на обврските што подоцна ќе биде пречка при спроведување на било каква дисциплинска мерка за неисполнување на истите
- Мотивацијата кај остатокот на тимот, соочен со покривање на обврските од неефикасниот колега, ќе опадне а дури некој може и да си замине заради ова.

Без оглед на последиците, има и други причини за избегнувањето на разговорите за учинокот кога една од страните може да ја сврти ситуацијата како да станува збор за вознемирување. Лажните обвинувања, дури и оние кои обвинетиот може лесно да ги отфрли, влијаат негативно на професионалната репутација и можат да бидат многу стресни за обвинетата индивидуа. Овие обвинувања доста често се случуваат и во текот на формалниот состанок за евалуација во оној момент кога подредениот ќе почувствува дека нема издржани аргументи за неисполнување на некоја од обврските. Оние повештите ќе се обидат фокусот на разговорот да го свртат кон обвинување за вознемирување, без оглед дали станува збор за менторирање или формален циклус на евалуација на учинок.

Сосема природно, првата реакција на обвинетиот, најчесто претпоставениот, е да се брани. Но пренасочувањето на фокусот кон обвинувањето би била грешка во разговор чија цел била учинокот. До колку претпоставениот дозволи да биде вовлечен во разговор за причината на вознемирувањето, во тој случај разговорот едната страна успешно ќе го дефокусира од суштината и ќе успее во саботажата. Во овој случај, се препорачува претпоставениот да му предложи на подредениот друг термин во кој ќе го разгледаат случајот со обвинување за вознемирување а во согласност со формалната постапка пропишана од организацијата за ваквите случаи. Секако, тоа од претпоставениот бара искуство и солидно ниво на самоконтрола.

Менаџирањето секогаш треба да биде професионално, дури и во најделикатни ситуации. Претпоставените треба да се воздржат од персонализација на проблемите со вработените затоа што емоциите негативно влијаат на справувањето со ситуациите на работното место. Кога ќе се вмешаат емоциите во процесот на менаџирање, се испраќаат погрешни пораки и се носат погрешни одлуки. Одлуките треба да се носат имајќи ја организацијата во предвид, настрана од личните чувства и емоции.

На претпоставениот исто така од голема помош ќе му биде и одлично познавање на постапките на евалуација на учинок, менторирање и давање на фидбек. На формалните но и на неформалните состаноци, претпоставениот треба да одбегнува директно обвинување. Наместо, неговите изјави секогаш треба да бидат насочени да ги извлечат клучните констатации од подредениот поврзани за неговиот учинок: "Што мислиш, како ти оди со таргетите?", "Дали имаше некои пречки кон постигање на целта?", "Дали ти беа овозможени сите средства за постигање на целта?".

Постојат неколку чекори кои организацијата мора да ги запази за да може да обезбеди завидно ниво на заштита против пријави за вознемирување кои произлегуваат од менаџирање на учинокот на вработените:

- Да се задржи објективност и фокус на учинокот, не на личноста, за време на формалниот фидбек
- Да се обезбеди фокус од раководителите на идните краткорочни, среднорочни и долгорочни цели дури и кога дискусијата за учинокот нужно повлекува информации од минатиот период
- Сите овакви дискусии треба да бидат добро документирани
- Претпоставениот да внимава на начинот на комуникација и влијанието на истата на вработените

Нормално, ниту еден раководител не може да контролира како неговите вработени се чувствуваат во секој даден момент, но со постојаност во професионалниот однос во момент може да ги ограничи можностите за пријава за вознемирување.

Ефикасните раководители знаат дека не можат да ги менаџираат сите вработени на ист начин и тоа е моментот кога нивните "меки вештини" треба да дојдат до израз односно вештината на управување со луѓето за да го постигнат посакуваните цели. Ова особено доаѓа до израз кога вработените се жртви на вознемирување и во приватниот живот и го користат ова како оправдување или објаснување на несоодветното однесување на работното место. Во тој момент треба да бидат свесни (а ако не се да им се објасни на соодветен начин) дека кога претпоставениот ќе им побара легитимна цел, треба да ја исполнат.

Според Gary L. Ford, (2013), самиот процес понекогаш пројавува проблеми кои бараат итна интервенција и промени кои ќе го адресираат и отстранат проблемот:

Процесот не го евалуира фактичкиот учинок. Понекогаш постапките за менаџирање на учинокот премногу се фокусираат на компетенциите и ги занемаруваат фактичките резултати што се постигнале. При овака водени постапки, добрите перформери често пати добиваат помали оценки врз база на делот за проценка на нивните компетенции, како на пример послаб тимски играч или недостаток на креативност или иницијатива. Овие коментари вработените кои се исклучиво посветени на целите обично ги обесхрабруваат и влијаат на намалување на нивниот учинок.

Фидбек кој е непостојан или отсуствува во целост. Во постапките со годишна евалуација на учинокот, вработениот има многу мала шанса за корекција на учинокот и крајот на овој циклус му доаѓа како голем удар или шок. Менаџерите кои не практикуваат формален или неформален фидбек во текот на циклусот и ги чуваат “лошите вести” за на крај, делуваат многу контрапродуктивно за личниот развој и за мотивација на вработените.

Недостаток на одговорност. Менаџерите не се повикуваат на одговорност за давање на погрешен фидбек или за целосен недостаток на истиот. За таквиот тим на менаџери, комплетирањето на формуларите за евалуација на учинокот е многу поважно отколку точноста и прецизноста на истите. Постојат менаџери кои намерно даваат поголеми оценки од заслужените за да овозможат трансфер на вработениот во друг оддел каде некој друг би се справувал со неговиот слаб учинок. Секако, постојат и менаџери кои се плашат да дадат лоша оценка во случаи кога нивниот авторитет е на незавидно ниво кај подредените.

Занемарување на одличните исполнители. При неправилно поставена постапка за евалуација на учинокот, целосно внимание од страна на менаџерот им се посветува на послабите исполнители со цел да се подобри нивниот учинок. Со таков пристап се занемаруваат најдобрите и се оставени да се грижат сами за себе.

Прилагодени оценки. Во многу организации, одговорните се договараат за волуменот или процентот на добри и на лоши перформери во вкупниот број на евалуирани. Значи, однапред го прилагодуваат бројот на добри или лоши во една организациска единица преку квоти кои раководителот ги добива и мора да ги исполни при оценувањето. Повеќето од вработените ќе бидат во средина но се јавува проблем кај оние раководители кои навистина имаат поголем процент на добри работници а ќе мора некои од нив да ги оценат послабо и да се справат со последиците од тоа. Нормално, нема добар начин ова да им се искомунцира на тие вработени за да лесно да го прифатат.

Недостаток на формална обука кај менаџерите. По некогаш во организациите дел од менаџерите кои се во позиција да оценуваат ја немаат потребната обука за тоа како да проценат учинок и како да го спроведат оценувањето. Освен тоа, процесот често пати е доволно компликуван за да оние кои не го разбрале не се ни трудат да навлезат. Тоа се обично менаџерите што им дозволуваат на вработените сами да си ја пополнат формата а тие само го спроведуваат оценувањето или едноставно само ја одобруваат формата. Ваквиот пристап придонесува за градење на недоверба во системот за менаџирање на учинок и во компетентноста на самите менаџери.

Неконзистентност помеѓу менаџерите. Еден од најголемите проблеми со кои се соочуваат организациите кои имаат системи за менаџирање на учинокот е неконзистентност во оценувањето. Имено, некои менаџери се фер, некои се строги, некои се меки а на крајот сите нивни оценки завршуваат во досијеата на вработените. Овие оценки играат значајна улога при промоции, покачување на плата или воопшто за мобилноста на вработениот во организацијата во која работи. Исто така, некои менаџери се повешти со зборови и фајловите на нивните вработени завршуваат побогати информации од оние кои не се. Тоа подоцна може да влијае на одредени одлуки за тие вработени.

Во денешното деловно опкружување, ретки се вработените кои се задоволни од третманот на работното место, без оглед на тоа дали работат во јавниот или приватниот сектор. Оваа констатација произлегува од ставот на сопствениците/ управителите/ акционерите кон работната сила. Сведоци сме дека често пати се занемарува важноста на работникот во производниот процес за сметка на новите технологии, суровините или маркетиншката кампања. Вработените не се инволвирани во донесување на одлуки што се важни за иднината на организацијата, а добиваат третман на “потрошно средство” во опкружувањето каде стапката на невработеност е околу 30%, а перцепцијата на работодавачите е дека секој вработен е лесно заменлив.

За надминување на набројаните причини, во некои од успешните организации на нашиот пазар постојат системи за менаџирање на учинокот на вработените кои придонесуваат да се исполнат две многу битни претпоставки за функционирањето на секоја организација:

- секогаш кога вработените (индивидуално или во тимови) знаат и разбираат што се очекува од нив, и кога учествуваат во формирањето на овие очекувања, тие ќе дадат сè од себе за да ги исполнат очекувањата;
- капацитетот на исполнување на очекувањата зависи од капацитетот на индивидуалците и тимовите, од поддршката што им ја дава менаџментот и од процесите, ресурсите и системите што им ги овозможува организацијата.

За самиот систем на менаџирање на учинокот постојат многу дефиниции, а една од нив е и онаа на Американската Асоцијација за надоместоци (American Compensation Association, 1996), според која за ефикасен се смета системот за менаџирање на учинокот кој го усогласува индивидуалниот учинок со мисијата, визијата и целите на организацијата.

Ова истражување има за цел да ги испита основите на системите за менаџирање на учинокот во контекст на тоа што треба системите да постигнат, како се развива капацитетот на луѓето и организацијата за да се постигне ова и да обезбедат начела и препораки како треба да се искористат системите за подобрување на учинокот на организацијата и на самите вработени. За таа цел предмет на истражување ќе биде проверката на резултатите и ставовите од методологиите кои се применуваат на домашниот пазар за работна сила како и генералните практики во врска со овие системи на телекомуникацискиот пазар во Република Македонија. При истражувањето може да се соочиме со проблемот на нетранспарентност во споделување на сопствените практики и методи а што е последица на огромната конкуренција во овој сегмент на економијата каде што конкурентската предност се создава не само на пазарот туку и во самите компании, нивните луѓе, процесите.

Потребата да се изврши научно истражување во доменот на менаџирање на учинот на вработените неминовно наметнува да се детерминираат соодветните цели на истражувањето. Согласно предметот на истражување, основната цел на истражувањето е да се идентификува применливоста на Хеј Груп Методологијата на нашиот пазар (аплицирана во неколку компании) и да се дефинираат начелата на методологијата за менаџирање на учинот на вработените на нашиот пазар.

Општата цел на ова истражување е стекнување на определено научно сознание за предметот на истражувањето но, и апликативност на тоа истражување во нашите организации, а поединечните цели се:

- да се определи важноста на системите за менаџирање на учинот за организацијата, менаџментот и вработените;
- да се определи поврзаноста на компаниските цели со индивидуалните;
- да се утврди како се реализираат целите со помош на системите за менаџирање на учинот;
- да се воспостави методологија на поставување на системите за менаџирање на учинот во организациите, текот на нивното функционирање и постапување со аутпутите на системот;
- да се определи ставот на компаниите во телекомуникацискиот сектор во однос на системите на менаџирање на учинот на нашиов пазар;

Со оглед на тоа дека оваа област сеуште не е доволно научно и теориски објаснета кај нас, трудот ќе обезбеди научна дескрипција и детална елаборација на оваа материја но, ќе даде и сублимиран и сеопфатен приказ за тоа до кој степен вработените од телекомуникацискиот сектор се задоволни од апликацијата на системите за менаџирање на учинот. Со истражувањето ќе се добие материјал што ќе биде основа за понатамошно усовршување, унапредување и дополнување на научните знаења од оваа област. Се очекува истражувањето да поттикне и други истражувања од оваа област со кои ќе се обезбедат релевантни наоди за оваа исклучително значајна област од менаџментот.

Со изработката на овој труд:

- ќе се создаде методолошка алатка која ќе им помогне на менаџерите и истражувачите да стекнат нови сознанија од оваа област, а за сите оние кои го изучуваат менаџментот на човечките ресурси ќе претставува дополнителен мотив да започнат да се занимаваат со оваа проблематика;

- сознанијата од елаборираниот концепт ќе помогнат да се откријат причините и факторите кои водат кон неуспех при примената на овој систем, а со одредени заклучоци да помогне да се превенира неуспехот при првата имплементација и во понатамошниот животен циклус на системите за менаџирање на учинокот на вработените;
- ќе им обезбеди информации на менаџерите за тоа како да ги усогласат компаниските со индивидуалните цели, како да ги пренесат целите надолу, по хиерархиската структура и на крајот што да направат за да се исполнат тие цели;
- ќе даде слика за актуелната состојба на полето на менаџирањето на учинокот во телекомуникацискиот сектор во Р. Македонија;
- ќе помогне во јакнењето на свеста за важноста на менаџирањето на учинокот во контекст на поефикасно работење на организациите.

Од изложениот предмет и проблем на истражување ќе биде постулирана една општа и неколку помошни хипотези.

Општа хипотеза

Х Системот за менаџирање на учинокот на вработените во телекомуникацискиот сектор во Република Македонија овозможува усогласување на личните со тимските и со целите на самата организација и помага за нивно спроведување.

Помошни хипотези што произлегуваат од опшата хипотеза се:

X1. Грешките во имплементацијата на системот за менаџирање на учинокот влијаат за неговата неуспешност;

X2. Системот за менаџирање на учинокот вклучува награда,

X3. Со зголемување на довербата на вработените во системите за менаџирање на учинокот се зголемува и нивната ефикасност;

X4. Менаџерите на одделите за човечки ресурси имаат позитивно мислење за системите за менаџирање на учинокот

X5. За да можат да ги зададат индивидуалните цели, раководителите мора да ги познаваат организациските цели.

11. Варијабли на истражувањето

Учинокот на вработените, индивидуалните цели и компаниските цели ги претставуваат варијаблите на истражувањето.

- **Учинокот на вработените** се однесува на активностите што се очекуваат од работникот поврзани за работното место. Тие се предмет на проценка од страна на Системите на менаџирање на учинокот.
- **Индивидуалните цели** се резултатите или достигнуањата кон кои е насочен трудот на вработениот. Тие се мерливи, крајни резултати на една или повеќе цели што треба да се постигнат во зададена временска рамка
- **Компаниските цели** се збир од индивидуалните цели кои обезбедуваат основна рамка за активностите на една компанија во насока на остварување на својата мисија.

12. Примерок

Целната група вклучува вработени на менаџерски позиции во 4 компании од телекомуникацискиот сектор (T-home, T-mobile, VIP, ONE) и други 50 лица вработени во тие компании. Анкетирани се раководителите на службите за човечки ресурси во овој сектор во поглед на нивното мислење за имплементацијата, природата и карактеристиките на системите што се применуваат во нивните компании како и за постигнатите ефекти од примената на системот. Примерокот од околу 50 вработени треба да даде одговор на прашањето како вработените го разбираат процесот на менаџирање на учинокот, дали им е јасен и дали ги согледуваат придобивките од овој процес во контекст на оптимизирање на нивниот учинок на работното место.

Од истражувачките техники во ова истражување беше искористено анкетирањето. Повеќето од прашањата во двете анкети беа од затворен тип. Тие се полесни за обработка и побрзи за пополнување што за анкета спроведена во организации каде деловните процеси се одвиваат со голема брзина претставува предност. Првиот прашалник, кој содржи 34 прашања, беше поделен и пополнет од страна на сите Менаџери на одделите за човечки ресурси во телекомуникацискиот сектор во Македонија за да се утврди природата и карактерот на некои од системите за менаџирање на учинокот на вработените кои веќе постојат во Република Македонија.

Овој прашалник содржи општи прашања за организацијата кои содржат тврдења на кои испитаникот одговара со заокружување на точното тврдење. Освен тоа, содржи и 2 листи на тврдења со кои се одредува сложувањето на менаџерите со одредени тврдења со тристепената скала со следните степени:

- Потполно се сложувам
- Делумно се сложувам
- Воопшто не се сложувам

Понатаму, прашалникот содржи и 2 листи на тврдења со кои се одредува сложувањето на менаџерите со ефикасноста на системите со четиристепената скала со следните степени:

- Многу ефикасен
- Средно ефикасен
- Ефикасен
- Неефикасен

(Прилог 1- Прашалникот за мислењето на менаџерите за системот за менаџирање на учинокот).

Овој прашалник е наменет за раководителите и со него се добива детална слика на системите за менаџирање на учинокот што се користат во телекомуникацискиот сектор. Заради малиот број на релевантни компании во овој сектор како и малиот број на раководителите на службите за човечки ресурси, небеше обезбедена целосна анонимност. Прашањата се од комбиниран тип и истите се групирани во пет тематски целини:

- Општи податоци за организацијата
- Како Раководителите на службите за човечки ресурси го разбираат Системот за менаџирање на учинокот
- Конкретни податоци за системот што е во употреба
- Податоци за текот на спроведување на евалуацијата
- Податоци за тоа што се случува во организацијата по евалуацијата на вработените

Вториот прашалник, даде податоци за ставот на вработените кон системите за менаџирање на учинокот, а беше потполнет од страна на 50 вработени во компанија во која веќе 10 години функционира системот за менаџирање на учинокот (ОНЕ Доел Скопје).

Овој прашалник содржи општи прашања за менаџирање на учинокот кои содржат тврдења на кои испитаникот одговара со заокружување на точното тврдење. Освен тоа, содржи и 3 листи на тврдења со кои се одредува сложувањето на менаџерите со одредени тврдења со тристепената скала со следните степени:

- Потполно се сложувам
- Делумно се сложувам
- Воопшто не се сложувам

(Прилог 2- Прашалникот за мислењето на вработените за системот за менаџирање на учинокот).

Овој прашалник беше анонимен со цел да се добие јасна слика за тоа како вработените гледаат на Системот за менаџирање на учинокот, дали го разбираат, дали им се познати ефектите од мерењето на учинокот и дали им се јасно прикажани индивидуалните и целите на самата организација.

14. Постапка на истражување и техники за статистичка обработка на податоците

Земајќи предвид дека се работи за специфична област на истражување, најсоодветен начин да се добијат одговори од испитаниците беше „директен контакт“ со самите вработени. Истражувањето беше спроведено во текот на месеците август и септември 2014 година.

Следејќи ги принципите на методологијата на научно-истражувачката работа, во ова истражување беа применети повеќе методи:

- Компаративниот метод за да се воочат разликите во системите за менаџирање на учинокот на вработените кај компаниите во телекомуникацискиот сектор. Со негова помош требаше да се добијат резултати кои ќе покажат дали постои дискрепанца помеѓу системите што постојат на пазарот и да се укаже на предностите и недостатоците на пројавените разлики.
- Дијалектичкиот метод, како универзален метод на теоретско мислење, кој требаше да биде користен при проучувањето на претходно утврдени општи законитости за менаџирање на учинокот на вработените.

Врз основа на собраните податоци беше проверена исправноста на прашањата, односно беа воочени недостатоците на прашалникот и отстранети грешките во пополнувањето. Тоа е првата фаза во процесот на обработка на податоците и анализа на резултатите. По кодирањето на одговорите на прашањата, следеше нивно табелирање. Податоците се прикажани во соодветно обележани графикони и табели. Тие беа изведени компјутерски со помош на Excel.

По табелата се објаснети заклучоците, а на крајот, следи интерпретација на резултатите добиени со тестирање на хипотезите.

Во истражувањето на поставените прашалници одговорија сите 6 раководители во одделите за човечки ресурси во трите телекомуникациски компании кои функционираат на нашиот пазар.

На поставените прашалници кај вработените одговорија сите 50 испитаници во еден од операторите кај кој постои систем за управување со учинокот веќе 10 години.

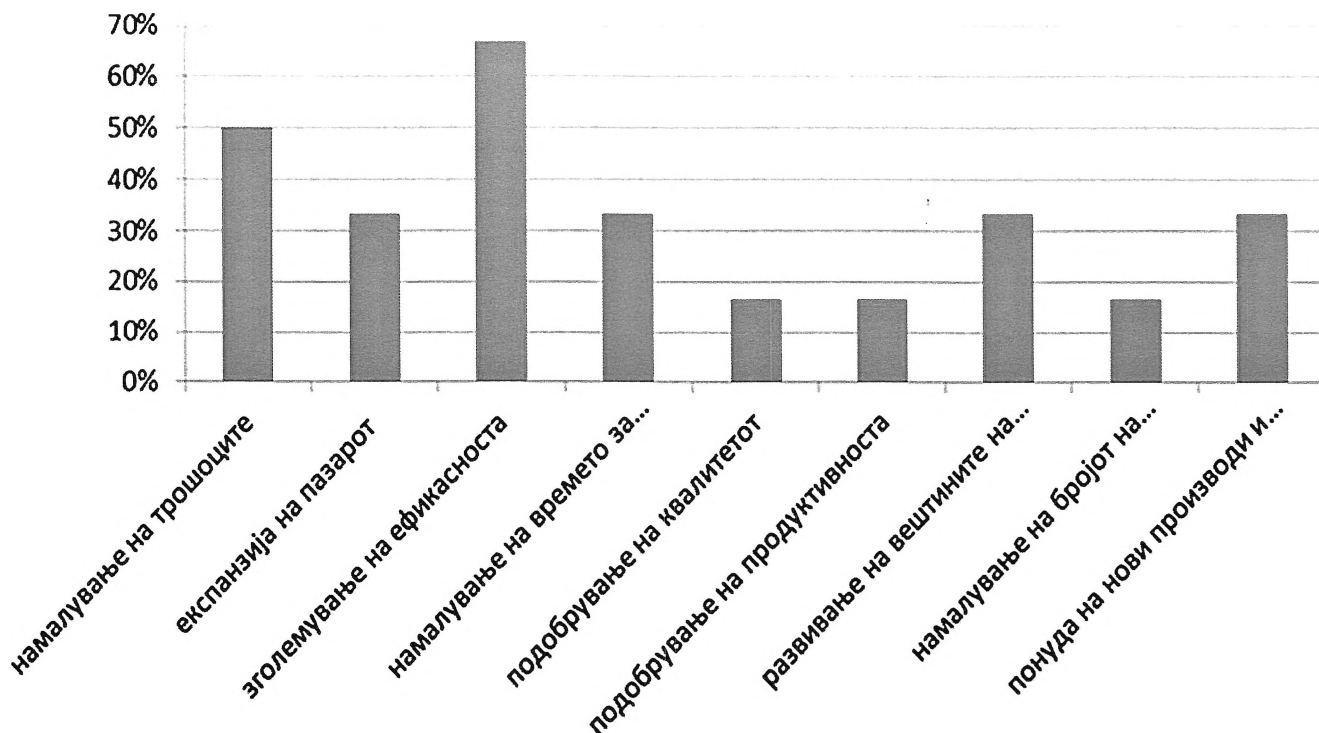
Во постапката на анализа на прашалниците беше утврдено дека во просек 5% од поставените прашања не беа одговорени од страна на испитаниците. Тоа се должи на нивната субјективна проценка на степенот на доверливоста со која прашалниците понатаму би биле обработувани. Таму каде што сметаа дека прашалниците премногу навлегуваат во “интимата” на нивната организација, по нивно субјективно толкување, изостануваа одговорите.

Прашањата, посебно во воведниот дел, се обидоа да дадат една слика за состојбата на самиот телекомуникациски сектор во Република Македонија.

Тоа е сектор кој во моментот вработува преку 2.000 вработени, претежно високообразовани, кои неопходно за дејноста во која функционираат ги следат најновите технолошки достигнувања и ги аплицираат во нивните компании.

Во прашалникот сите испитани раководители на одделите за човечки ресурси се изјаснија дека во нивните организации постојат формални системи за менаџирање на човечките ресурси.

Запрашани за тоа кои се најважните елементи на нивната сегашна деловна стратегија, 67% од испитаните менаџери одговорија дека зголемување на ефикасноста е во моментот најважно за нив а веднаш на второ место по важност, според 50% од испитаниците е намалувањето на трошоците. (Графикон 12)



Графикон 12: Најважни елементи на сегашната деловна стратегија на телекомуникациските оператори.

Од одговорот на третото анкетно прашање произлезе и фактот дека системите за менаџирање на учинокот се спроведуваат на сите сегменти од компаниите и на сите вработени без оглед на статусот или рангот на вработениот во организацијата.

Резултати поврзани со поставените хипотези

Со цел да се провери главната хипотеза на овој труд, а тоа е дека Системот за менаџирање на учинокот на вработените во телекомуникацискиот сектор во Република Македонија овозможува усогласување на личните со тимските и со целите на самата организација и помага за нивно спроведување, земени се во предвид одговорите на соодветните прашања и во прашалникот за менаџерите и во прашалникот на вработените.

Во табелата 12 се дадени одговорите на менаџерите за системот за менаџирање на учинокот. Со изјавата дека менаџирањето на учинокот ќе успее само ако ги интегрира индивидуалните со целите на компанијата се сложиле 100% од испитаниците. (d)

Истиот став на менаџерите се согледува и во Табела 15: Приказ на примерокот во однос на мислењето на менаџерите за составните делови за системот на менаџирање на учинокот. Во овој прашалник, со изјавата дека системот ги интегрира индивидуалните и организациските цели, делумно или целосно се сложиле 100% од испитаниците (f). Во Табелата 17 со изјавата “Целосно ја разбираам поврзаноста на моите цели со компаниските” целосно (j) или делумно се сложиле 87% од испитаните работници. Во Табела 16: Приказ на примерокот во однос

на мислењето на менаџерите за критериумите за мерење на индивидуалниот учинок, на прашањето за важноста на критериумите на мерење на учинокот, 84% од испитаните менаџери го наведуваат усогласувањето на личните со организациските цели (к).

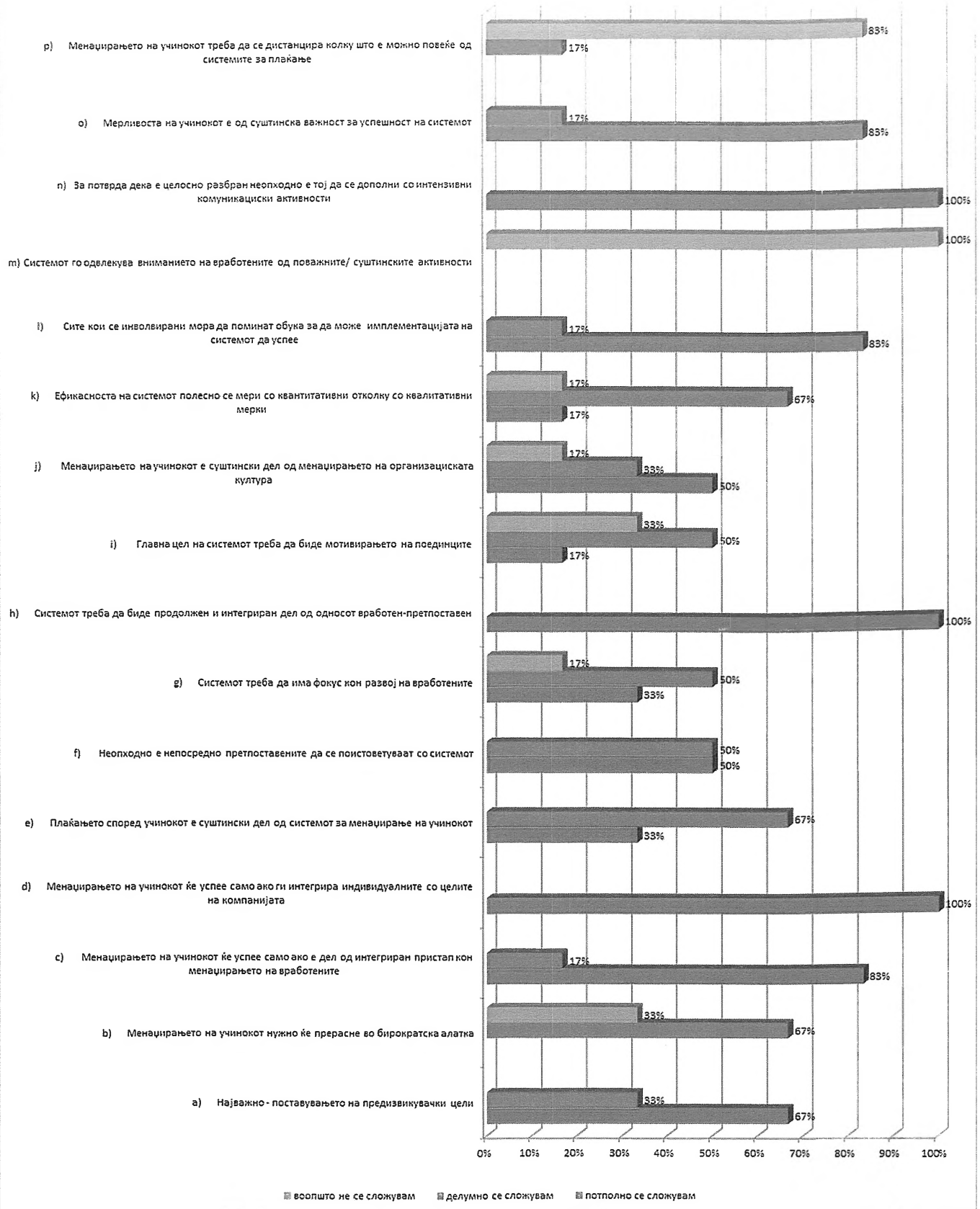
Од сето наведено, можеме да констатираме дека резултатите се во прилог на хипотезата дека системот за менаџирање на учинокот на вработените во телекомуникацискиот сектор во Република Македонија овозможува усогласување на личните со тимските и со целите на самата организација и помага за нивно спроведување.

МИСЛЕЊЕ НА МЕНАѢЕРИТЕ ЗА СИСТЕМОТ ЗА МЕНАѢИРАЊЕ НА УЧИНОКОТ	Потполно се сложувам	Делумно се сложувам	Воопшто не се сложувам
a) Најважно - поставувањето на предизвикувачки цели	67%	33%	
b) МенаѢирањето на учинокот нужно ќе прерасне во бирократска алатка		67%	33%
c) МенаѢирањето на учинокот ќе успее само ако е дел од интегриран пристап кон менаѢирањето на вработените	83%	17%	
d) МенаѢирањето на учинокот ќе успее само ако ги интегрира индивидуалните со целите на компанијата	100%		
e) Плаќањето според учинокот е суштински дел од системот за менаѢирање на учинокот	33%	67%	
f) Неопходно е непосредно претпоставените да се поистоветуваат со системот	50%	50%	
g) Системот треба да има фокус кон развој на вработените	33%	50%	17%
h) Системот треба да биде продолжен и интегриран дел од односот вработен-претпоставен	100%		
i) Главна цел на системот треба да биде мотивирањето на поединците	17%	50%	33%
j) МенаѢирањето на учинокот е суштински дел од менаѢирањето на организациската култура	50%	33%	17%
k) Ефикасноста на системот полесно се мери со квантитативни отколку со квалитативни мерки	17%	67%	17%
l) Сите кои се инволвирани мора да поминат обука за да може имплементацијата на системот да успее	83%	17%	
m) Системот го одвлекува вниманието на вработените од поважните/ суштинските активности			100%
n) За потврда дека е целосно разбран неопходно е тој да се дополни со интензивни комуникациски активности	100%		
o) Мерливоста на учинокот е од суштинска важност за успешност на системот	83%	17%	
p) МенаѢирањето на учинокот треба да се дистанцира колку што е можно повеќе од системите за плаќање		17%	83%

Табела 12:

Приказ на примерокот во однос на мислењето на менаѢерите за системот на менаѢирање на учинокот

МИСЛЕЊЕ НА МЕНАѢЕРИТЕ ЗА СИСТЕМОТ ЗА МЕНАѢИРАЊЕ НА УЧИНОКОТ



Графикон 2:

Графички приказ во однос на нивното сложување или несложување со предложените изјави

Првата посебна хипотеза *Грешките во имплементацијата на системот за менаџирање на учинокот влијаат за неговата неуспешност* може да оценува според одговорите на неколку прашања во анкетите. Во Табела 12: Приказ на примерокот во однос на мислењето на менаџерите за системот на менаџирање на учинокот, со изјавата сите кои се инволвирани мораат да поминат обука за да може имплементацијата да успее, делумно или целосно се сложиле 100% од испитаниците (l). Во истиот прашалник, со изјавата дека за потврда дека е целосно разбран, неопходно е тој да се дополни со интензивни комуникациски активности, се сложиле 100% од испитаните менаџери (n). Во прилог на оваа хипотеза е и потврдата на 93% од вработените на изјавата дека целосно ги разбираат деловните цели на својата организација (g). 86% од вработените целосно или делумно се сложиле со изјавата дека нивната организација добро комуницира. 87% од вработените делумно или целосно се сложиле со изјавата дека знаат што се очекува од нив од страна на нивната организација (j). Последниве 3 става произлегуваат од Табела 13: Мислење на вработените за организацијата и за нивното работно место.

Со ова се потврдува хипотезата дека *Грешките во имплементацијата на системот за менаџирање на учинокот влијаат за неговата неуспешност*.

Втората посебна хипотеза е дека *Системот за менаџирање на учинокот вклучува награда*. Оваа хипотеза може да се провери со одговорот содржан во Табелите 12 и 15 каде се дадени одговорите на менаџерите за системот за менаџирање на учинокот. Со изјавата дека плаќањето според учинокот е суштински дел од системот за менаџирање на учинокот делумно или целосно се сложиле 100% од испитаниците (e), (a).

89% од испитаните вработени се сложиле со изјавата дека најважното нешто за нивната работе е платата (d). Овој став може да се види во Табела 13: Мислење на вработените за организацијата и за нивното работно место. Според Табела 14, 76% од вработените сметаат дека системите за менаџирање на учинокот служат за да се наградат вработените (f). Според Табела 15, каде се прикажува мислењето на менаџерите за составните делови за системот на менаџирање на учинокот, 100% од нив целосно или делумно се сложиле со констатацијата дека системот ги мотивира поединците (g). Според Табела 17, со изјавата дека се чувствуваат мотивирани по постапката за менаџирање на учинокот, се сложиле 76% од испитаниците (g).

Добиените одговори се во прилог на хипотезата дека *Системот за менаџирање на учинокот вклучува награда*.

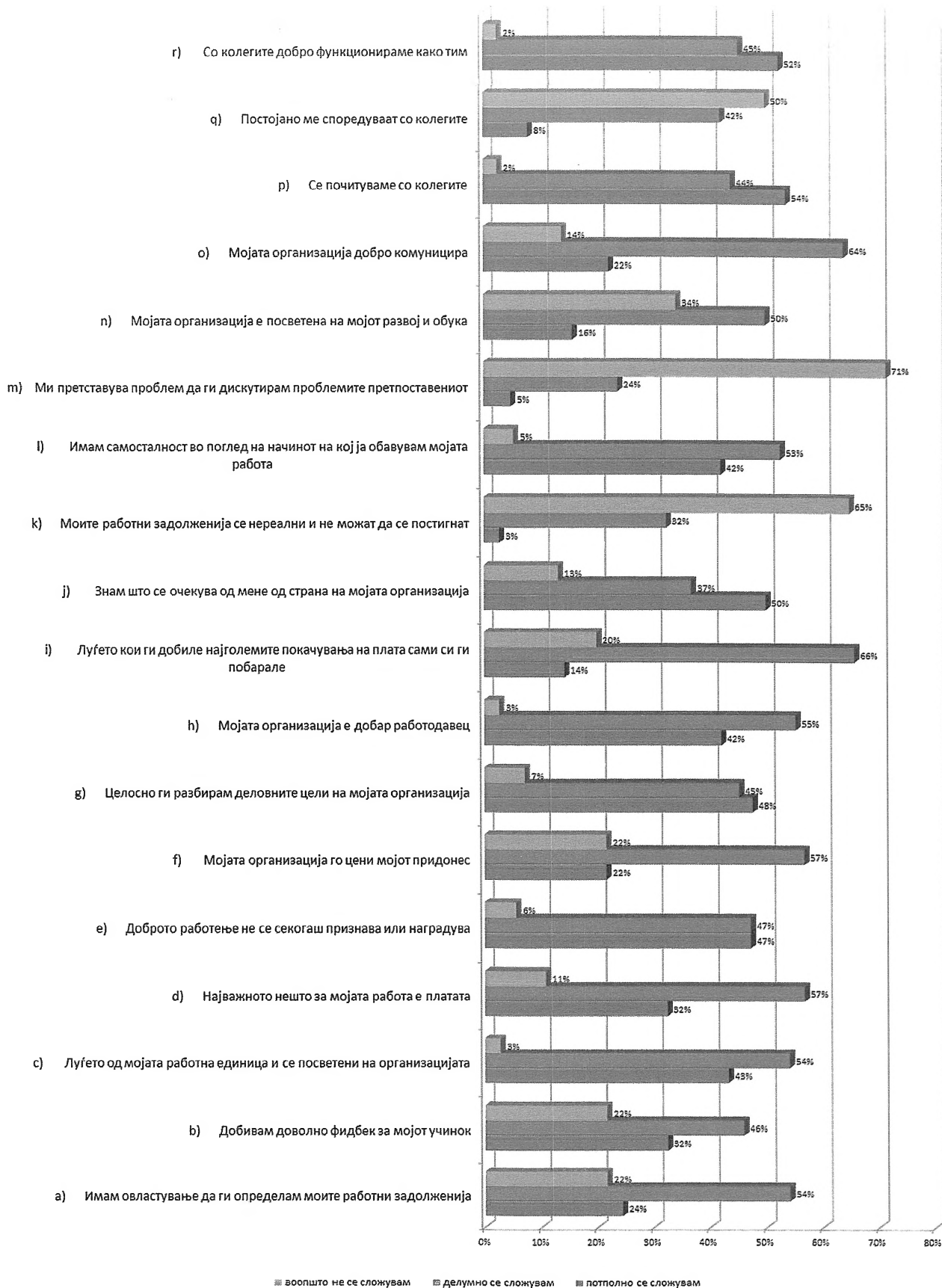
Табела 13: Мислење на вработените за организацијата и за нивното работно место

МИСЛЕЊЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ ЗА ОРГАНИЗАЦИЈАТА И ЗА НИВНОТО РАБОТНО МЕСТО	потполно се сложувам	делумно се сложувам	воопшто не се сложувам
a) Имам овластување да ги определам моите работни задолженија	24%	54%	22%
b) Добивам доволно фидбек за мојот учинок	32%	46%	22%
c) Луѓето од мојата работна единица и се посветени на организацијата	43%	54%	3%
d) Најважното нешто за мојата работа е платата	32%	57%	11%
e) Доброто работење не се секогаш признава или наградува	47%	47%	6%
f) Мојата организација го цени мојот придонес	22%	57%	22%
g) Целосно ги разбираам деловните цели на мојата организација	48%	45%	7%
h) Мојата организација е добар работодавец	42%	55%	3%
i) Луѓето кои ги добиле најголемите покачувања на плата сами си ги побарале	14%	66%	20%
j) Знам што се очекува од мене од страна на мојата организација	50%	37%	13%
k) Моите работни задолженија се нереални и не можат да се постигнат	3%	32%	65%
l) Имам самосталност во поглед на начинот на кој ја обавувам мојата работа	42%	53%	5%
m) Ми претставува проблем да ги дискутирам проблемите претпоставениот	5%	24%	71%
n) Мојата организација е посветена на мојот развој и обука	16%	50%	34%
o) Мојата организација добро комуницира	22%	64%	14%
p) Се почитуваме со колегите	54%	44%	2%
q) Постојано ме споредуваат со колегите	8%	42%	50%
r) Со колегите добро функционираме како тим	52%	45%	2%

Графикон 3:

Графички приказ во однос на нивното сложување или несложување со предложените изјави

МИСЛЕЊЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ ЗА ОРГАНИЗАЦИЈАТА И ЗА НИВНОТО РАБОТНО МЕСТО



Третата посебна хипотеза е дека со зголемување на довербата на вработените во системите за менаџирање на учинокот се зголемува и нивната ефикасност. Оваа хипотеза може да се потврди со одговорите од Табела 17: Приказ на примерокот во однос на мислењето на вработените за тоа како менаџирањето на учинокот се одразува на нивното работно место. Според оваа табела, со ставот дека менаџирањето на учинокот им помага подобро да си ја работат работата се сложиле 86% од испитаниците (a). Со изјавата дека целите што се договорени со нивниот претпоставен се реални делумно или целосно се сложиле 97% од испитаниците (c) а со изјавата дека добиените информации организацијата ги користи дискретно и конструктивно делумно или целосно се сложиле 83% од вработените (n). Во прилог на хипотезата се и одговорите на изјавата дека проценките на нивниот учинок се конзистентни и реални од страна на 89% од испитаниците (f). Хипотезата ја потврдува и делумното или целосното сложување на 84% од испитаниците дека добиваат користен фидбек од нивните претпоставени за време на циклусот на оценување на нивниот учинок (d).

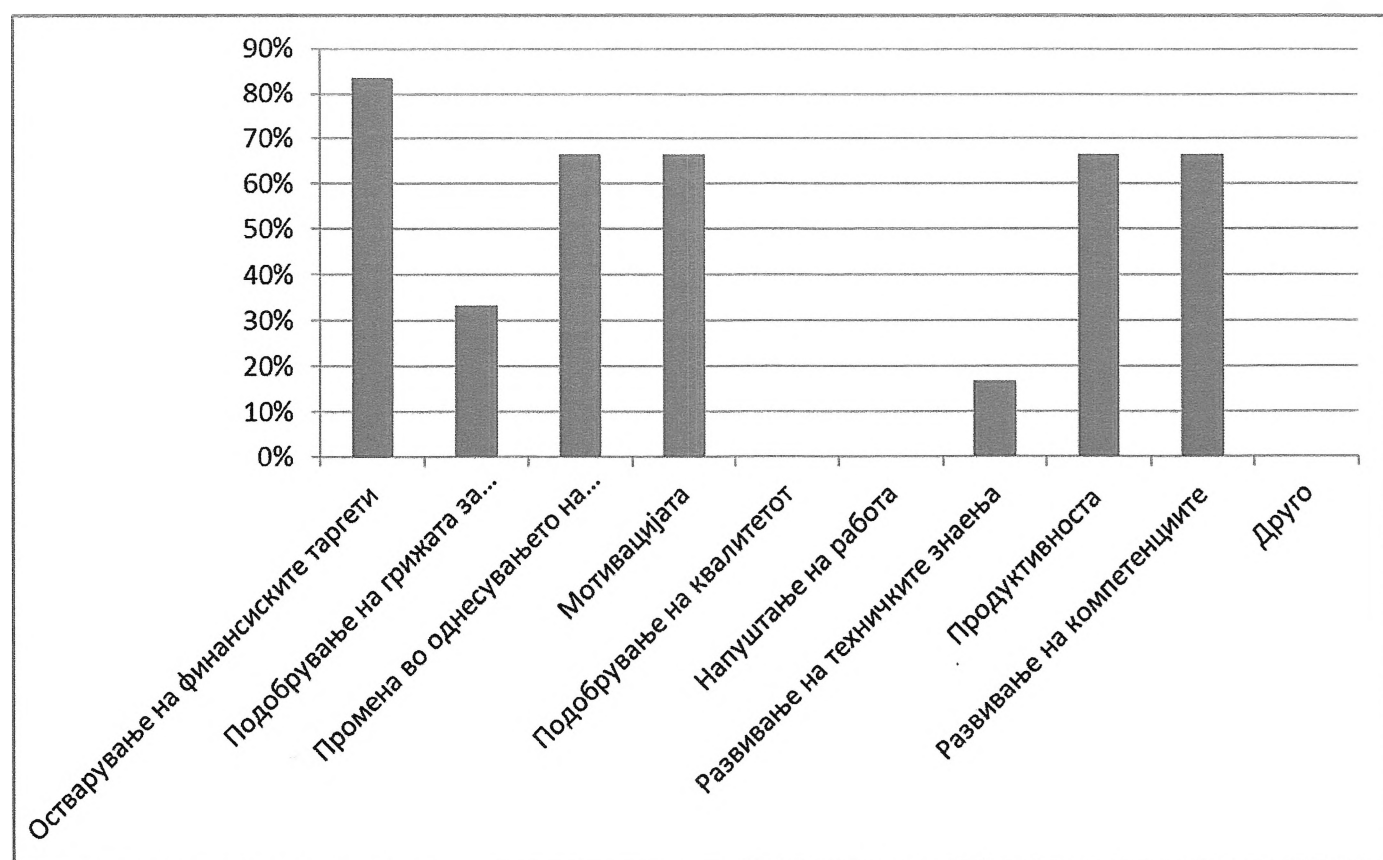
Овие одговори се во прилог на хипотезата дека со зголемување на довербата на вработените во системите за менаџирање на учинокот се зголемува и нивната ефикасност.

Четвртата хипотеза е дека *Менаџерите на Одделите за човечки ресурси имаат позитивно мислење за системите за менаџирање на учинокот*. Како потврда за оваа хипотеза може да ни послужи Табела 12: Приказ на примерокот во однос на мислењето на менаџерите за системот на менаџирање на учинокот каде што веднаш можат да се забележат прилично конзистентни ставови на менаџерите по однос на одредени изјави. Имено, во 9 од вкупно 16 изјави (a) (c) (d) (e) (f) (h) (l) (n) (o) што ги содржи прашалникот, се забележува дека сите испитаници целосно или делумно се сложиле со изјавите. Со 3 од 16 изјави (b) (m) (p) сите испитаници воопшто или делумно не се сложиле. Единствено поделен став на испитаниците се забележува во 4 од 16те изјави (g) (i) (j) (k). Изедначените ставови на менаџерите неспорно укажуваат на одличното познавање на оваа проблематика од страна на оние кои своите организации ги задолжиле за имплементација и понатамошното успешно функционирање на системите. Високиот степен на сложување со неговите основни елементи, истакнати во Табела 15: Приказ на примерокот во однос на мислењето на менаџерите за составните делови за системот на менаџирање на учинокот се само уште една потврда на четвртата хипотеза.

Последната и воедно петтата посебна хипотеза претставува ставот дека *за да можат да ги зададат индивидуалните цели, раководителите мора да ги познаваат организациските цели*. Овој став се согледува и во 100% согласност на менаџерите за изјавата дека менаџирањето на учинокот ќе успее само ако ги интегрира индивидуалните со целите на компанијата содржано во Табела 12: Приказ на примерокот во однос на мислењето на менаџерите за системот на менаџирање на учинокот (d). Ова се потврдува и со 100% согласност со изјавата дека за потврда дека е целосно разбран неопходно е системот за менаџирање на учинокот да се дополни со интензивни комуникациски активности (n). При тоа,

овој процес на комуницирање не се случува само на релација раководител – вработен, дуку тој опфаќа и редовна и навремена комуникација на менаџерот со неговите претпоставени. Претпоставката дека менаџерите се запознаени со организациските цели произлегува и од самата хиерархиска поставеност на организациите пресликана и во системите за менаџирање на учинокот. Имено, на изјавата дека менаџирањето на учинокот е интегрирано во другите процеси на менаџирање на вработените делумно или целосно се согласиле 100% од испитаниците (d) . Овој став може да се согледа во Табела 15:Приказ на примерокот во однос на мислењето на менаџерите за составните делови за системот на менаџирање на учинокот. Од друга страна, еден од основните предуслови за каскадирање на сопствените цели на подредените е, пред се, нивното познавање.

Оттука, може да се констатира дека и оваа хипотеза се потврдува.



Графикон 10:

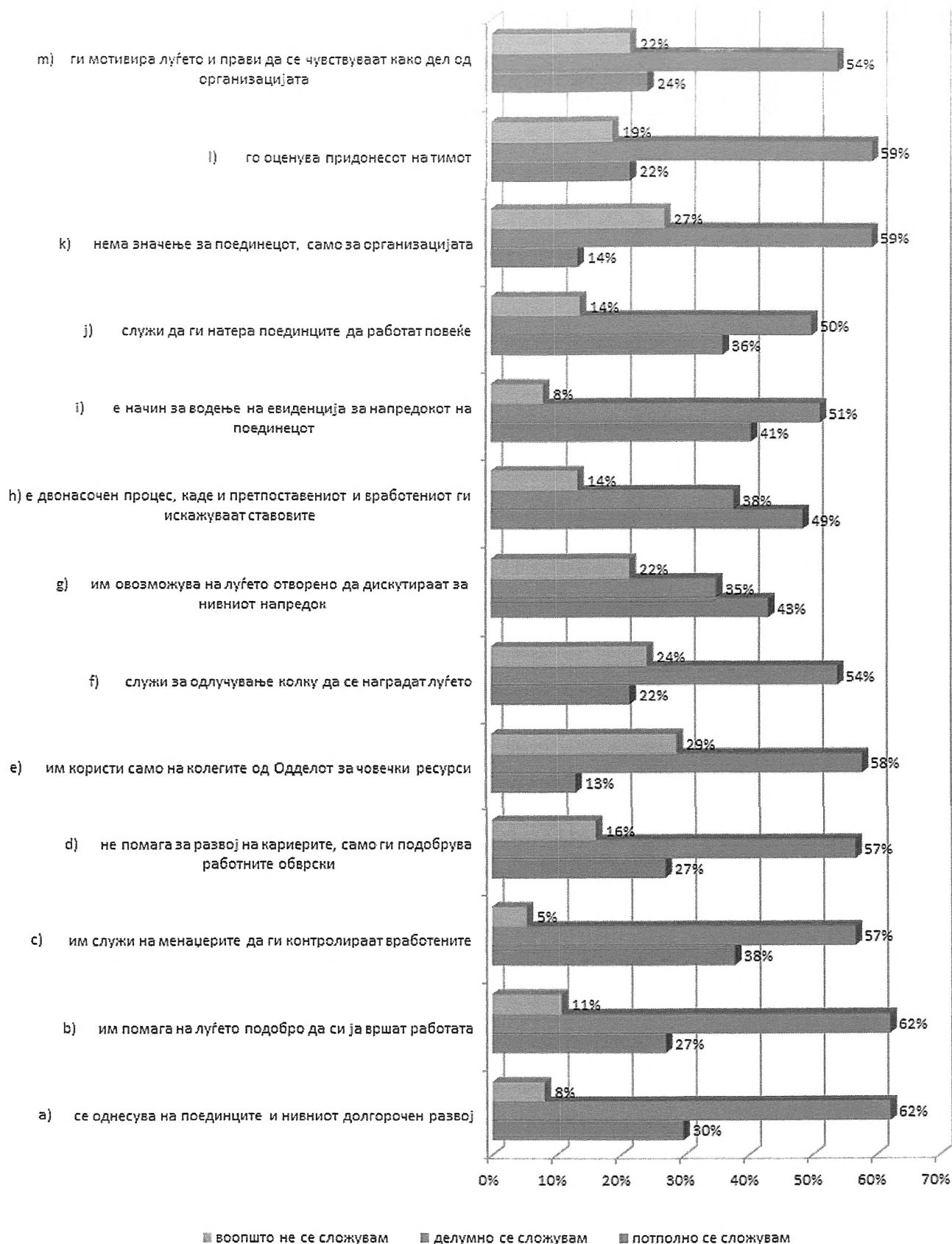
Клучни фактори на системите за менаџирање на учинокот, според менаџерите за човечки ресурси

Табела 14:

Приказ на примерокот во однос на мислењето на вработените за тоа што според нив преставува менаџирање на учинокот

СТАВОТ НА ВРАБОТЕНИТЕ ЗА ТОА ШТО ПРЕТСТАВУВА МЕНАѢИРАЊЕ НА УЧИНОКОТ	потполно се сложувам	делумно се сложувам	воопшто не се сложувам
a) се однесува на поединците и нивниот долгорочен развој	30%	62%	8%
b) им помага на луѓето подобро да си ја вршат работата	27%	62%	11%
c) им служи на менаџерите да ги контролираат вработените	38%	57%	5%
d) не помага за развој на кариерите, само ги подобрува работните обврски	27%	57%	16%
e) им користи само на колегите од Одделот за човечки ресурси	13%	58%	29%
f) служи за одлучување колку да се наградат луѓето	22%	54%	24%
g) им овозможува на луѓето отворено да дискутираат за нивниот напредок	43%	35%	22%
h) е двонасочен процес, каде и претпоставениот и вработениот ги искажуваат ставовите	49%	38%	14%
i) е начин за водење на евиденција за напредокот на поединецот	41%	51%	8%
j) служи да ги натера поединците да работат повеќе	36%	50%	14%
k) нема значење за поединецот, само за организацијата	14%	59%	19%
l) го оценува придонесот на тимот	22%	59%	19%
m) ги мотивира луѓето и прави да се чувствуваат како дел од организацијата	24%	54%	22%

СТАВОТ НА ВРАБОТЕНИТЕ ЗА ТОА ШТО ПРЕТСТАВУВА МЕНАџИРАЊЕ НА УЧИНОКОТ



Графикон 4:

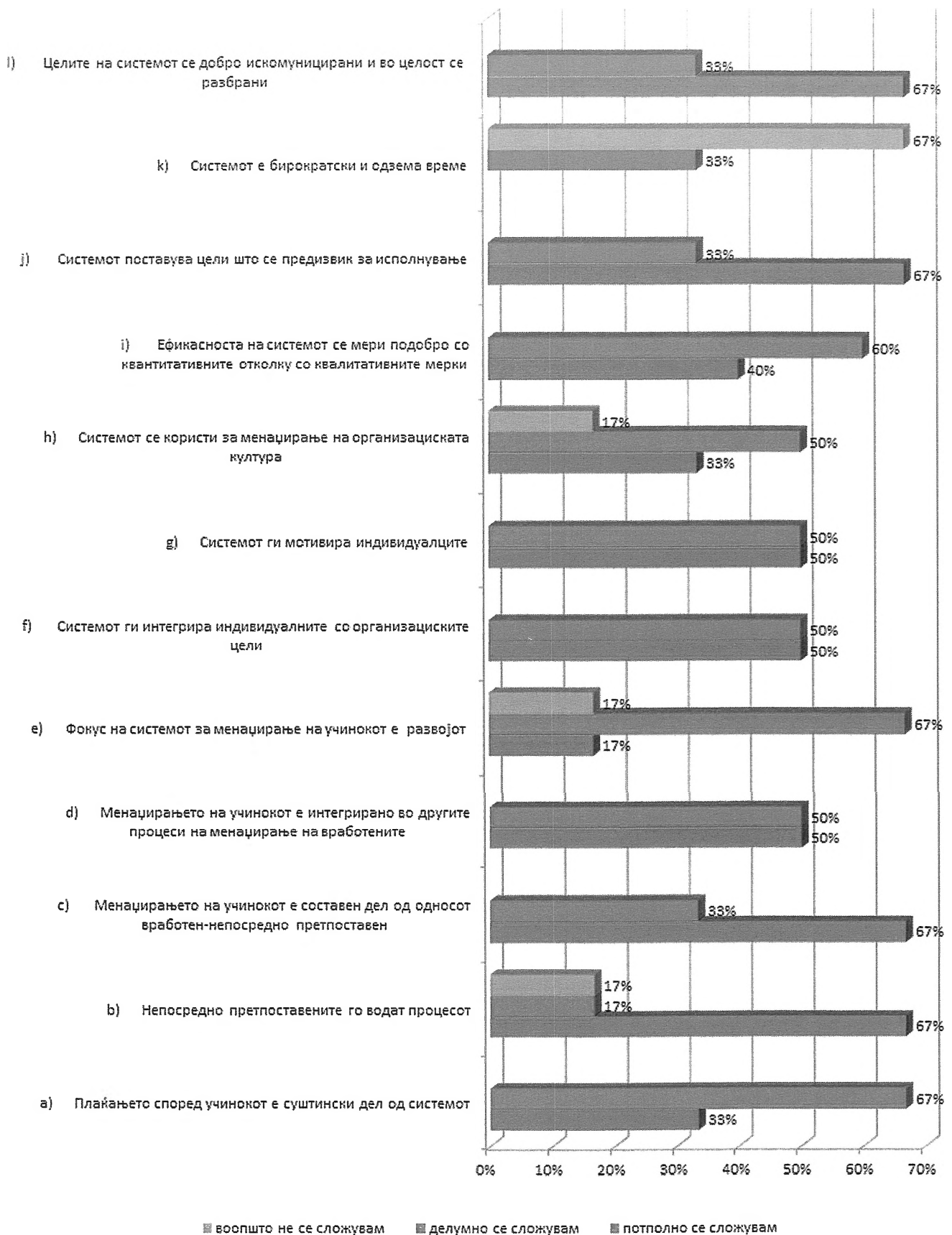
Графички приказ во однос на нивното сложување или несложување со предложените изјави

Табела 15:

Приказ на примерокот во однос на мислењето на менаџерите за составните делови за системот на менаџирање на учинокот

МИСЛЕЊЕ НА МЕНАЏЕРИТЕ ЗА СОСТАВНИТЕ ДЕЛОВИ НА СИСТЕМОТ ЗА МЕНАЏИРАЊЕ НА УЧИНОКОТ	потполно се сложувам	делумно се сложувам	воопшто не се сложувам
a) Плаќањето според учинокот е суштински дел од системот	33%	67%	
b) Непосредно претпоставените го водат процесот	67%	17%	17%
c) Менаџирањето на учинокот е составен дел од односот вработен-непосредно претпоставен	67%	33%	
d) Менаџирањето на учинокот е интегрирано во другите процеси на менаџирање на вработените	50%	50%	
e) Фокус на системот за менаџирање на учинокот е развојот	17%	67%	17%
f) Системот ги интегрира индивидуалните со организациските цели	50%	50%	
g) Системот ги мотивира индивидуалците	50%	50%	
h) Системот се користи за менаџирање на организациската култура	33%	50%	17%
i) Ефикасноста на системот се мери подобро со квантитативните отколку со квалитативните мерки	40%	60%	
j) Системот поставува цели што се предизвик за исполнување	67%	33%	
k) Системот е бирократски и одзема време		33%	67%
l) Целите на системот се добро искомунцирани и во целост се разбрани	67%	33%	

МИСЛЕЊЕ НА МЕНАЏЕРИТЕ ЗА СОСТАВНИТЕ ДЕЛОВИ НА СИСТЕМОТ ЗА МЕНАЏИРАЊЕ НА УЧИНОКОТ



Графикон 5:

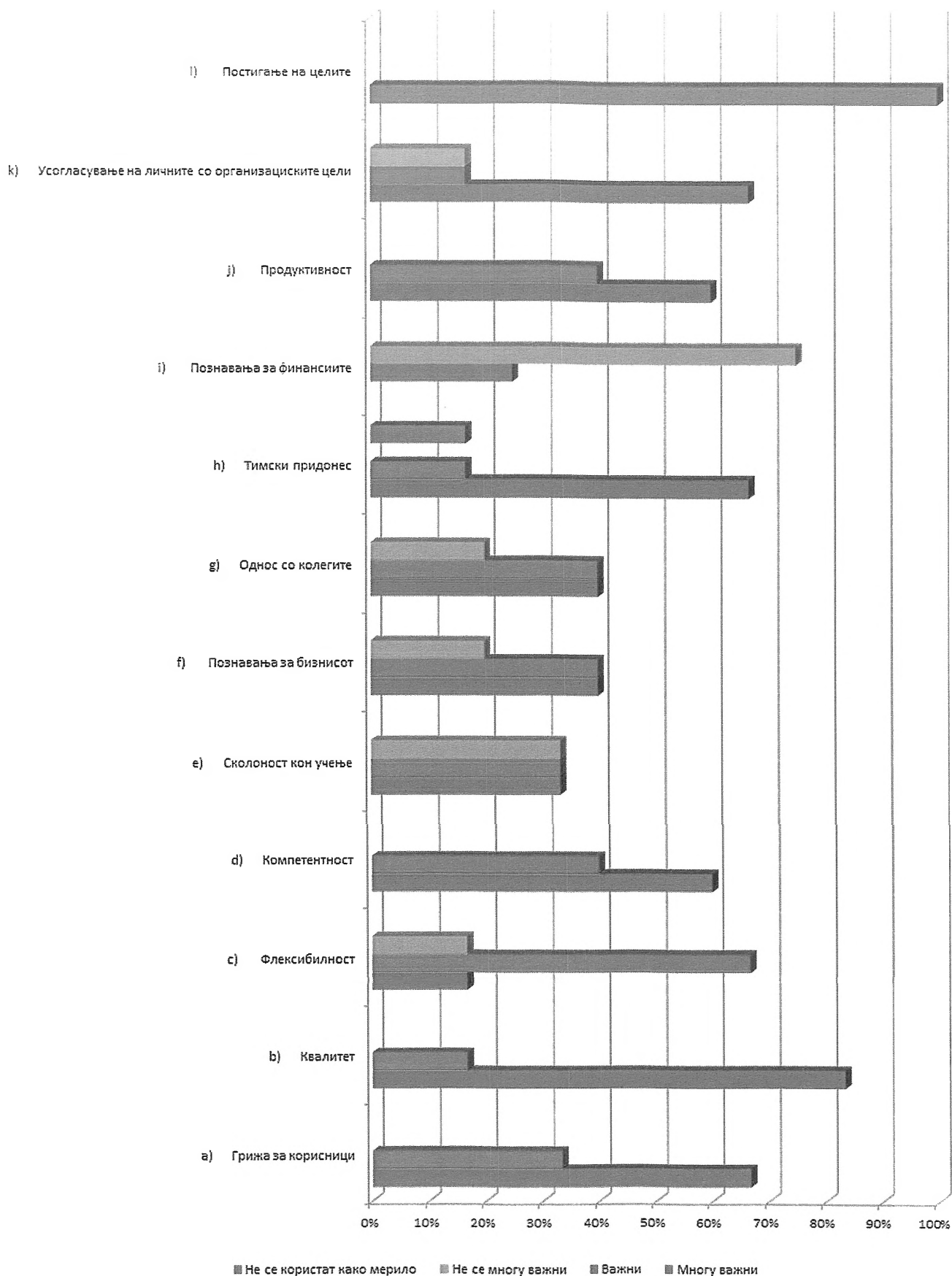
Графички приказ во однос на нивното сложување или несложување со предложените изјави

Табела 16:

Приказ на примерокот во однос на мислењето на менаџерите за критериумите за мерење на индивидуалниот учинок

МИСЛЕЊЕ НА МЕНАѢРИТЕ ЗА КРИТЕРИУМИТЕ ЗА МЕРЕЊЕ НА ИНДИВИДУАЛНИОТ УЧИНОК	Многу важни	Важни	Не се многу важни	Не се користат како мерило
a) Грижа за корисници	67%	33%		
b) Квалитет	83%	17%		
c) Флексибилност	17%	67%	17%	
d) Компетентност	60%	40%		
e) Сколоност кон учење	33%	33%	33%	
f) Познавања за бизнисот	40%	40%	20%	
g) Однос со колегите	40%	40%	20%	
h) Тимски придонес	67%	17%		17%
i) Познавања за финансиите		25%	75%	
j) Продуктивност	60%	40%		
k) Усогласување на личните со организациските цели	67%	17%	17%	
l) Постигање на целите	100%			

МИСЛЕЊЕ НА МЕНАЏЕРИТЕ ЗА КРИТЕРИУМИТЕ ЗА МЕРЕЊЕ НА ИНДИВИДУАЛНИОТ УЧИНОК



Графикон 6:

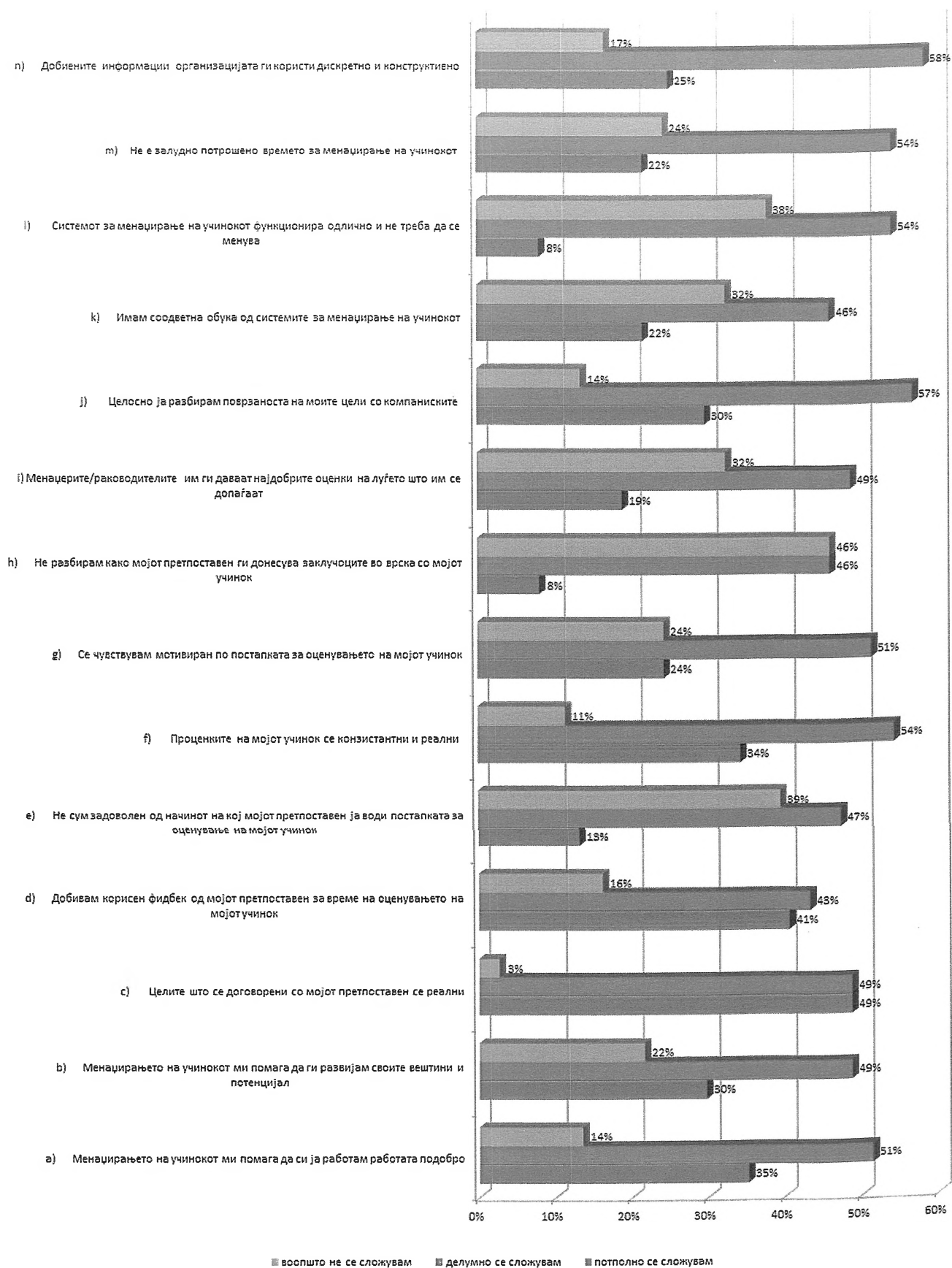
Графички приказ во однос на нивното сложување или несложување со предложените изјави

Табела 17:

Приказ на примерокот во однос на мислењето на вработените за тоа како менаџирањето на учинот се одразува на нивното работно место

СТАВ НА РАБОТНИЦИТЕ ЗА ТОА КАКО МЕНАѢИРАЊЕТО НА УЧИНОКОТ СЕ ОДРАЗУВА НА НИВНОТО РАБОТНО МЕСТО	потполно се сложувам	делумно се сложувам	воопшто не се сложувам
a) МенаѢирањето на учинот ми помага да си ја работам работата подобро	35%	51%	14%
b) МенаѢирањето на учинот ми помага да ги развијам своите вештини и потенцијал	30%	49%	22%
c) Целите што се договорени со мојот претпоставен се реални	49%	49%	3%
d) Добивам корисен фидбек од мојот претпоставен за време на оценувањето на мојот учинок	41%	43%	16%
e) Не сум задоволен од начинот на кој мојот претпоставен ја води постапката за оценување на мојот учинок	13%	47%	39%
f) Проценките на мојот учинок се конзистантни и реални	34%	54%	11%
g) Се чувствувам мотивиран по постапката за оценувањето на мојот учинок	24%	51%	24%
h) Не разбирам како мојот претпоставен ги донесува заклучоците во врска со мојот учинок	8%	46%	46%
i) МенаѢерите/раководителите им ги даваат најдобрите оценки на луѓето што им се допаѓаат	19%	49%	32%
j) Целосно ја разбираам поврзаноста на моите цели со компаниските	30%	57%	14%
k) Имам соодветна обука од системите за менаѢирање на учинот	22%	46%	32%
l) Системот за менаѢирање на учинот функционира одлично и не треба да се менува	8%	54%	38%
m) Не е залудно потрошено времето за менаѢирање на учинот	22%	54%	24%
n) Добиените информации организацијата ги користи дискретно и конструктивно	25%	58%	17%

СТАВ НА РАБОТНИЦИТЕ ЗА ТОА КАКО МЕНАЦИРАЊЕТО НА УЧИНОКОТ СЕ ОДРАЗУВА НА НИВНОТО РАБОТНО МЕСТО



Графикон 7:

Графички приказ во однос на нивното сложување или несложување со предложените изјави

Кај менаџерите за човечки ресурси во телекомуникацискиот сектор, системите за менаџирање на учинот се познато подрачје. Според испитувањето, кај сите компании во овој сектор постојат системи за менаџирање на учинот за кои се обезбедени сите предуслови за функционирање.

Запрашани за тоа *кои фактори се клучни за определување на ефикасноста на системите за менаџирање на учинот*, менаџерите на телекомуникациските компании ги истакнаа остварувањето на финансиските цели (83%), промена во однесувањето на вработените (67%), мотивацијата (67%), продуктивноста и развојот на компетенциите кај вработените (67%) (Графикон 10).

Овие подрачја остануваат да бидат фокус на внимание на сите оние кои имаат постоечки системи за менаџирање на учинот како подрачја во кои може да ја потврдат успешноста на постоечките системи. Аналогно на оваа изјава, добро поставените системи треба да ги усогласат личните со организациските цели. Така, до колку вработените во текот на еден циклус успешно ги реализирале своите цели тоа ќе доведе и до реализација на компаниските цели. Компанијата која ќе ги релизира своите цели нема да има проблем да обезбеди ресурси за наградување на вработените. На тој начин, процесите се врзани во една заемна спрега која овозможува успех во работењето на организацијата на подолг рок. Во исто време, напорите за достигнување на целите кај вработените водат кон развој на компетенциите, нивната продуктивност и позитивни промени во однесувањето.

Менаџерите покажаа негативен став кон претпоставката дека системите за менаџирање треба да се дистанцираат од системите за плаќање, за тоа дека системите го одвлекуваат вниманието на вработените од суштинските активности а дел од менаџерите беа резервирани за изјавата дека главна цел на системите треба да биде мотивирање на поединците и дека менаџирањето на учинот со тек на време ќе премине во бирократска алатка (Табела 12: Приказ на примерокот во однос на мислењето на менаџерите за системот на менаџирање на учинот).

Овие ставови на менаџерите доаѓаат во период, кога според нив, организациите примарно се оптоварени со мерки за зголемување на ефикасноста и намалување на трошоците и кога бројот на вработените постојано се намалува. (Графикон 12: Најважни елементи на сегашната деловна стратегија на телекомуникациските оператори).

Со овие ставови, менаџерите во телекомуникациската индустрија покажуваат голем степен на зрелост за специфичната ситуација во која се наоѓа овој сектор но и оптимално ниво на спремноста да се справат со предизвиците на истото.

Претпоставените во компанијата каде е спроведена анкетата догвараат реални цели со вработените (49% од вработените целосно а 49% делумно се сложуваат со ова констатација) а 84% од вработените добиваат користен фидбек од нивниот претпоставен за време на оценувањето. (Табела 17: Приказ на примерокот во однос на мислењето на вработените за тоа како менаџирањето на учинокот се одразува на нивното работно место)

Дури 89% од вработените се сложуваат (делумно или целосно) со констатацијата дека проценката на нивниот учинок е конзистентна и реална а 87% од испитаниците ја разбираат поврзаноста на нивните цели со организациските (Табела 17).

83% од испитаниците потврдуваат дека организацијата ги користи добиените информации дискретно и конструктивно (Табела 17).

Но, дека не е се така идеално укажуваат и некои одговори на анкетните прашања според кои ниеден систем не е постојано одржлив и бара следење и негово унапредување.

Така, 38% од испитаниците не се сложуваат со констатацијата дека системот функционира одлично и дека не треба да се менува. 32% од испитаниците сметаат дека не се соодветно обучени за постапката а дури 49% делумно се сложува дека нивните раководители ги даваат најдобрите оценки на оние колеги што најмногу им се допаѓаат (Табела 17).

Големи 47% од вработените делумно се сложува со констатацијата дека не е задоволен од тоа како неговиот претпоставен ја води постапката (Табела 17).

Во истражувањето од страна на менаџерите на одделите за човечки ресурси се споменува и присилна дистрибуција на оценките како начин да се надмине разликата во критериумите кај една третина од испитаниците (Прашање број 4 од четвртото подрачје на прашалникот поставен до менаџерите). Со ова се надминува субјективноста или стравот од соочување што се јавува кај одделни раководители а се манифестира со оддели каде нема добри или обратно, оддели каде повеќето од вработените се извонредни

Општата перцепција на менаџерите за системите за менаџирање на учинокот може во голема мера да се разликува од ставот на вработените (Табела 14: Приказ на примерокот во однос на мислењето на вработените за тоа што според нив преставува менаџирање на учинокот) а посебно ако во организацијата не се спроведуваат анкетите за мерерње на задоволството на вработените од организацијата, нејзините системи и процесите што ги спроведува. Значи, фидбекот што го даваат вработените треба сериозно да се сфати од страна на организацијата. Таму каде што не постои можност да формален фидбек во рамките на самите системи, тој треба периодично да се побара преку организација на прашалници за испитување на

мислење на вработените. На тој начин организацијата ќе дојде до многу квалитетна потврда за успешноста на постапката за воведување, функционирање и надградба на постоечките системи за менаџирање на учинокот.

На пример, во испитувањето спроведено на вработените (Табела 14), дури 71% од испитаниците делумно или целосно се сложија со констатацијата дека системот им користи само на колегите од Одделот за човечки ресурси (e). Тоа само укажува на фактот колку грешат менаџерите или раководниот кадар ако се поведат од претпоставката дека само со имплементација на системите се постигнала и нивната цел. 73% од вработените делумно или целосно се сложија дека нема значење за поединецот, туку само за организацијата (k). Или дека не помага за развој на кариерата туку само ги подобрува работните обврски делумно или целосно се сложиле дури 84% од испитаниците (d).

Вработените не го делат истиот ентузијазам со претпоставените за својата и за иднината на целата организација но и сигнализираат кога на менаџерите им недостасуваат вештини и самодоверба да ги инспирираат разочараните вработени.

Причината за различните ставови лежи и во нејасната линија помеѓу стратегијата и извршувањето. Очигледно, групата на вработените со вакви ставови не знаат како нивната секојдневна работа влијае на компаниската стратегија ниту како нивните цели придонесуваат за исполнување на организациските.

Вакви ставови можат да се јават и ако вработените гледаат на системите за менаџирање на учинокот низ призма на конечната оценка (која носи и соодветно признание), а не како мерка за индивидуалните предности или недостатоци.

Квалитетните процеси за менаџирање на учинокот бараат храброст. Ако менаџерите бараат хармонија или да бидат сакани, слепо ќе го следат процесот наместо навистина да се впуштат во разговор од кој ќе произлезат и одговорностите на индивидуата за сопствениот учинок и развој на кариерата.

На крајот, одговорноста на менаџерот не е само да ја спроведе постапката затоа што тоа го бара од него одделот за човечки ресурси. Овој процес е многу покомплексен и бара многу потемелен пристап. Како што кажуваат авторите Др. Гери Робертс и Мајкл Прегицер (Зошто вработените на ја сакаат проценката на учинокот, (н.д.), достапно на: https://www.regent.edu/acad/global/publications/rgbr/vol1iss1/performance_appraisals.shtml) вработените уживаат во системите за менаџирање на учинокот како на одење кај забар но, барем забарот им дава нешто за болката!

Организациите признаваат дека луѓето се нивниот најважен ресурс. Но, не е мал бројот на организации кои не располагаат со формални методи за менаџирање. Дали вистинските луѓе се на вистинските места? Кои вештини им се потребни? Кои награди се соодветни за секоја позиција и улога? Како се доаѓа до информации за можностите за развој на кариерата и за напредување за да се исполнат целите на организацијата и да се мотивираат и задржат вработените?

Овие прашања се комплексни и се од витална важност за секоја организација, а за да се одговори правилно на нив, организацијата треба да има темелен пристап во извлекување на најдоброто од луѓето.

Компетитивната предност на многу светски компании и индустрии се базира на ефикасно искористување на човечкиот потенцијал - способноста на вработените да креираат, да акумулираат знаење, да работат ефикасно и добро да ги третираат потрошувачите. Важноста на човечкиот потенцијал во пазарната конкуренција објаснува зошто секоја компанија и секој менаџер има потреба од систем за максимално искористување на човечките ресурси.

За да можат компаниите да го извлечат максимумот од своите вработени, потребен е систем што ќе ја истакне важноста на инпутот (она што вработениот го поседува на работното место во вид на знаење, вештини, експертиза или компетенции), процесите (како се однесуваат вработените при спроведување на работните задачи) и аутпутот (резултатите што ги остваруваат во насока на остварување на целите и нивното влијание врз тимот, одделот или организацијата).

Системот за менаџирање на учинокот ги анализира аутпутите и ги дијагностицира причините за разликите во учинокот доведувајќи ги во врска со инпутите и однесувањето на индивидуите на работното место. Анализите што ќе произлезат, како и дијагнозите, се во корелација со пошироките организациски вредности: квалитетот, грижата за корисниците, тимската работа и флексибилноста.

Системот за менаџирање на учинокот ќе обезбеди пред сè усогласување на трудот и однесувањето на вработените со стратегијата на организацијата, затворање на можните празнини во комуникацијата и овозможување на менаџментот на компанијата преку вработените да ја оствари визијата на своите акционери. Во било која организација, учинокот на секоја од индивидуите има свое значење за успехот на организацијата. Со промена на конкуренските услови на пазарите, ефикасното искористување на сопствените ресурси станува се поважно за опстанокот на организацијата на пазарот. Затоа, проценката на учинокот на

сите ресурси што и се ставени на располагање на организацијата се неопходни за постигање на организациските цели. Бидејќи за човечките ресурси се смета дека се највреден но и најкомплексен ресурс во организацијата, оттаму произлегува и важноста за негова правилна проценка. Процената на учинокот на вработените не е нов концепт. Во работните групи, членовите свесно или несвесно креираат мислење за останатите. Мислењето може да биде за нивниот квалитет, однесување, начин на работа итн., но тоа мислење понатаму станува основа за меѓусебната интеракција. На истиот начин, кога претпоставените даваат мислење за подредените, тоа постанува основа за проценка на нивниот учинок. Со усложнувањето на деловните процеси, проценката на учинокот станува се поформална и структурна. Фокусот на системите за менаџирање на учинокот во повеќето од организациите е на индивидуата. Овие системи овозможуваат правилна проценка на капацитетот на индивидуата и претставуваат подлога за процесот на нејзиниот развој. Овој процес вклучува планирање на човечки ресурси, регрутација и избор на кадри, обука и развој, планирање на кариерата и надоместоците. На крајот, еден интегриран процес на планирање на човечките ресурси, проценка на нивниот учинок и менторирање за време на целата постапка обезбедуваат дека придонесот на вработените ја подржува реализацијата на организациските цели.

- Ангелоска-Галевска, Н. (2009), Планирање на научно истражување -интерен материјал, Скопје:Филозофски факултет.
- Andrews, R., Boyne, G., Law, J., Walker, R. (2012), Strategic Management and Public Service Performance, UK: Palgrave Macmillan.
- Armstrong, M. Baron, A. (1998), Performance Management-The new realities, London: Chartered Institute for Personnel Development.
- Armstrong, M. (2002), Employee Reward, London: Chartered Institute for Personnel Development.
- Armstrong, M. (2007), Reward Management-A handbook of Remuneration Strategy and Practice, Cornwall: MPG Books Ltd.
- Bogicević , B. (2003), Menadzment ljudskih resursa, Beograd: Ekonomski fakultet.
- Бојациоски, Д., Ефтимов, Љ. (2009), Менаџмент на човечки ресурси, Скопје: Економски факултет.
- Carter, E., McMahon, F. (2005), Improving Employee Performance Through Workplace Coaching, USA: Kogan Page Limited.
- Cokins, G. (2004), Performance Management-Finding the missing pieces (to close the intelligence gap), New Jersey USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Certified Institute of Personnel and Development (2009), Performance Management in Action, London UK: CIPD.
- Certified Institute of Personnel and Development (2012), Reward Management, London UK: CIPD.
- Davis A., Shannon J.(2011), The Definitive guide to HR communication, New Jersey USA: Pearson Education, Inc.

Drucker, Peter F., (1954), The Practice of Management.

Eggert, M. (2000), The Managing your appraisal pocketbook, UK: Management Pocket- books.

Ford, Gary L., (2013), Life is Management Coaching Extraordinary Performance from Everyone, Insomniac Press.

Fletcher, C. (1997), Appraisal-Routes to improved performance, London: Chartered Institute for Personnel Development.

Harvard Business Essentials (2006), Performance Management, Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.

Haringey Council (2007), Performance Appraisal Handbook, USA: HC Communications Unit.

Heneman, R. (2007), Implementing Total Rewards Strategies, USA: Society for Human Resources Management.

Hunt, P., (2004), Reward Management in a nutshell, London: Compensation solutions.

Ѓуровска, М. (2009), Наградување, мобилност и кариера - интерен материјал, Скопје:Филозофски факултет.

Luis, R. Gomez-Mejia, David, B. Balkin. (2012), Management, New Jersey USA: Prentice Hall, One Lake Street, Upper Saddle River.

Luis, R. Gomez-Mejia, David, B. Balkin. Cardy, R. (2012), Managing Human Resources, New Jersey USA: Prentice Hall, One Lake Street, Upper Saddle River.

Macey, S. (2001), An Integrated model for performance management based on ISI 9000 and Business Excellence Models, Canada: National Library of Canada.

Montague, S. (2011), Practical Measurement and Evaluation for Initiatives in Complex Environments, USA: Performance Management Network Inc.

Mosimann, R., Mosimann, P., Dussault, M. (2007), *The Performance Manager*, Canada: Cognos Incorporated.

Pulakos, E. (2004), *Performance Management*, USA: Society for Human Resources Management.

Pulakos, E.(2005), *Selection Assessment Methods*, USA: Society for Human Resources Management.

Salminen, M., Viitala M-L. (2006), *Handbook on Performance Management*, Finland: Ministry of Finance.

Sartain, L., Finney, M. (2003), *HR from the Heart*, USA: American Management Association.

Steen, S. Noe, R. Hollenback, J. Gerhart, B. Wright, B. (2009), *Human Resource Management*, Canada: McGraw-Hill Ryerson Limited Inc.

Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2004), *Menadzment ljudskih resursa*, Beograd: Data status.

Tyson, S. (2006), *Essentials of Human Resource Management*, USA: Butterworth-Heinemann.

Vance, R. (2006), *Employee Engagement and Commitment*, USA: Society for Human Resources Management.

Workforce Compensation and Performance Service (2011), *A Handbook for Measuring Employee Performance*, USA: United States Office of Personnel Management.

Интернет извори:

The Hay Group. (13.05.2011). The Hay Group method: an overview. Превземено од: <http://www.haygroup.com/ww/services/index.aspx?id=1529>

Ideaacademy.(24.02.2011) Personal Development Plan. Превземено од: <http://ideaacademy.wordpress.com/2011/02/24/personal-development-plan/>

Gary Cokins. (May 2014). *Performance Management: Finding the Missing Pieces (to Close the*

Intelligence Gap). Превземено од: <http://www.wiley.com/legacy/products/subject/business/management/cokins/>

CIPD. (Revised June 2014). Performance appraisal. Превземено од: <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/performance-appraisal.aspx>

Towers Watson. (12.03.2014). What's the Future of Performance Management? Превземено од: <http://www.towerswatson.com/en/Insights/IC-Types/Ad-hoc-Point-of-View/2014/03/the-future-of-employee-performance-management>

Македонска асоцијација за човечки ресурси. (n.a.). Извештај од Boston Consulting Group за 2013!!! - Македонија за прв пат на HR мапата на Европа! .Превземено од: <http://www.mhra.mk/default.asp?ItemID=6E7019BF975BFD449BCD850BE56B389A>

The Boston Consulting Group. (September 2011). Creating People Edvantage 2011 Превземено од: <http://www.bcg.com/documents/file87639.pdf>

Alan Meekings, Steve Briault and Andy Neely. (05.01.2011) How to avoid the problems of target-setting. Превземено од: <http://www.performanceportal.org/how-avoid-problems-target-setting>

Micheli, P., Mura, M. & Agliati, M.(2011). Exploring the roles of performance measurement systems in strategy implementation – the case of a highly diversified group of firms. Превземено од: <http://www.som.cranfield.ac.uk/som/dinamic-content/media/knowledgeinterchange/topics/RI/Micheli-Exploring%20roles.pdf>

Society for Performance Management. (7.9.2013) How to Establish a Performance Improvement Plan. Превземено од: <http://www.shrm.org/templatestools/howtoguides/pages/performanceimprovementplan.aspx>

Berkeley, University of California. (n.a.) Chapter 7: Performance Management. Превземено од: <http://hrweb.berkeley.edu/guides/managing-hr/managing-successfully/performance-management>

University of California, San Francisco. (n.a.). Chapter 7: Performance Management. Превземено од: <http://ucsfhr.ucsf.edu/index.php/pubs/hrguidearticle/chapter-7-performance-management/>

Susan M. Heathfield. (n.a.). Quick Start Learning Guide: Performance Management and Performance Development. Превземено од: http://humanresources.about.com/od/performancemanagement/a/quick_perf.htm

HR Village.(n.a.). The Use of Praise in a Performance Management System. Превземено од: http://www.hrvillage.com/eureka/training_development/performance_management.htm

Workforce (11.03.2014). Performance Management Orientation Guide 2014. Превземено од: <http://www.workforce.com/roadmaps/151-performance-management/155-plan/20325-performance-management-orientation-guide-2014>

The national archives. (n.a.) Managing the performance of your staff. Превземено од: http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20120823131012/http://www.businesslink.gov.uk/bdotg/action_layer?topicId=1073965296

ACAS. (February 2014). How to manage performance. Превземено од: <http://www.acas.org.uk/media/pdf/p/0/How-to-manage-performance-advisory-booklet.pdf>

Businessballs. (n.a.) Performance appraisals. Превземено од: <http://www.businessballs.com/performanceappraisals.htm>

Successfactors. (n.a.).How to write a performance review or job appraisal. Превземено од: <http://www.successfactors.com/articles/writing-effective-appraisals/>

Performance management made easy. (n.a.). Employee Appraisal. Превземено од: How to Get it Right <http://www.performance-management-made-easy.com/employee-appraisal.html>

Neil Harris. (October 2009) Why Do We Need an Appraisal?. Превземено од: <http://www.jobs.ac.uk/careers-advice/careers-advice/1349/why-do-we-need-an-appraisal/>

Management help. (n.a.). How to Conduct Employee Performance Appraisals (Performance Reviews). Превземено од: <http://managementhelp.org/employeeperformance/performance-appraisals.htm#guide>

HR performance solutions. (n.a.) Performance Management for HR Heroes. Превземено од: <http://www.hrnonline.com/tryit/AppraisalTips-15CommonErrors.asp>

Lisa Quast. (21.01.2013).How To Make Performance Reviews Relevant. Превземено од: <http://www.forbes.com/sites/lisaquast/2013/01/21/how-to-make-performance-reviews-relevant/>

Susan Adams. (25.03.2013). How To Ace Your Performance Review. Превземено од: <http://www.forbes.com/sites/susanadams/2013/03/25/how-to-ace-your-performance-review-3/>

Laurier Ruhettimann (21.12.2011). Why Year-End Performance Reviews Don't Matter. Превземено од: <http://www.forbes.com/sites/laurieruettimann/2011/12/21/why-year-end-performance-reviews-dont-matter/>

Rebecca Knight. (03.11.2011). Delivering an Effective Performance Review. Превземено од: <http://blogs.hbr.org/hmu/2011/11/delivering-an-effective-perfor.html>

Business management daily. (n.a.). 10 Secrets to an Effective Performance Review: Examples and tips on employee performance evaluation, writing employee reviews, a sample performance review and employee evaluation forms. Превземено од: <http://www.businessmanagementdaily.com/glp/25459/performance-review-examples.html?src=FreeReportsPage&maiguId=173f40388a2124fd079786a55fd3084c>

U.S. Department of interior. (n.a.). Understanding Performance Management. Превземено од: <http://www.doi.gov/pmb/hr/upload/Understanding-Performance-Management.pdf>

Eric Mosley. (25.06.2012). Crowdsourcing Your Performance Reviews. Превземено од: http://blogs.hbr.org/cs/2012/06/crowdsourcing_your_performance_r.html

Globoforce. (2012). Winter 2012 report The impact of recognition on employee engagement and ROI - Employee Recognition Survey. Превземено од: <http://go.globoforce.com/rs/globoforce/images/SHRMWinter2012Report.PDF>

Liz Ryan. (01.03.2012). Performance Reviews—They're Pointless. Превземено од: <http://www.businessweek.com/articles/2012-03-01/performance-reviews-they-re-pointless>

Maura Pallera. (n.a.). 10 Tips to Get More From Your Performance Review. Превземено од: <http://www.salary.com/10-tips-to-get-more-from-your-performance-review/>

CIPD. (November 2009). Performance management in action. Превземено од: http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/AC5B3F1D-CA83-4CB2-AD97-9B2333411133/0/Performance_management_in_action.pdf

CIPD. (May 2014). Employee Outlook. Превземено од: http://www.cipd.co.uk/binaries/employee-outlook_2014-spring.pdf

CIPD. (January 2009). Performance management. Превземено од: http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/64B9C9FD-8168-4EDC-9B71-DD3D8B5C2B90/0/performance_management_discussion_paper.pdf

МИНИСТЕРСТВО ЗА ТРАНСПОРТ И ВРСКИ. (n.a.). Национална стратегија за развој на електронски комуникации со информатички технологии. Превземено од: http://www.mio.gov.mk/files/pdf/dokumenti/Nacionalna_strategija_za_razvoj_na_elektronski_komunikacii_so_informaticki_tehnologii.pdf

Gary Roberts and Michael Pregitzer. (n.a.). Why Employees Dislike Performance Appraisals. Превземено од: http://www.regent.edu/acad/global/publications/rgrbr/vol1iss1/performance_appraisals.shtml

АНКЕТЕН ОБРАЗЕЦ БРОЈ 1

наменет за менаџери во телекомуникациските компании

I. ПРАШАЊА ВО ВРСКА СО ОРГАНИЗАЦИЈАТА

Ве молиме покрај наведеното тврдење со ставање знак X да го означите степенот на согласување/ несогласување со тврдењето:

1. Број на вработените во Вашата организација:

a) 50-99 b) 100-499 c) 500-999 d) >1000

2. Промени на бројот на вработените во однос на минатата година:

a) се зголеми b) се намали c) нема промени

3. Најважни елементи на вашата сегашна деловна стратегија:

- a. намалување на трошоците
- b. експанзија на пазарот
- c. зголемување на ефикасноста
- d. намалување на времето за лансирање на нови услуги
- e. подобрување на квалитетот
- f. подобрување на продуктивноста
- g. развивање на вештините на вработените
- h. намалување на бројот на вработените
- i. понуда на нови производи и услуги
- j. друго (наведете)

Дали Вашата организација има формален систем за менаџирање на учинокот?

a) Да b) Не

5. Доколку одговоривте со да на претходното прашање, означете на кои од наведените групи на вработени се однесува системот?

- a. Топ менаџерите
- b. Техничкиот персонал/администрација
- c. Мануелните работници
- d. Останатите менаџери/раководители
- e. Професионалците
- f. Останати (наведете)

Дали системите за менаџирање на учинокот се разликуваат помеѓу горенаведените групи?

- a) Да
- b) Не

Доколку на претходното прашање одговоривте со да, тогаш на следните прашања одговарајте во контекст на најголемата група на која се аплицираат системите, а специфицирајте подолу за која група вработени се однесуваат одговорите:

- a. Топ менаџерите
- b. Техничкиот персонал/администрација
- c. Мануелните работници
- d. Останатите менаџери/раководители
- e. Професионалците
- f. Останати (наведете)

Доколку немате формален систем за менаџирање на учинокот, дали имате планови да го воведете во наредните 2 години?

- a) Да
- b) Не

Дали претходно сте имале систем за менаџирање на учинокот?

- a) Да
- b) Не

10. Доколку одговорот на преходното прашање е да, зошто го напуштивте системот за менаџирање на учинокот?

- a. беше многу скап
- b. одземаше премногу време
- c. поради недостаток од посветеност на непосредните претпоставени
- d. не ги постигна очекуваните ефекти
- e. друго (наведете)

II. МИСЛЕЊЕ НА МЕНАЏЕРИТЕ ЗА СИСТЕМОТ ЗА МЕНАЏИРАЊЕ НА УЧИНОКОТ

Ве молиме степенот на сложувањето со наведеното тврдење да го изразите со ставање знак X во соодветното поле.

	потполно се сложувам	делумно се сложувам	воопшто не се сложувам
a) Најважен аспект на менаџирањето на учинокот е поставувањето на предизвикувачки цели			
b) Менаџирањето на учинокот нужно ќе прерасне во бирократска алатка			
c) Менаџирањето на учинокот ќе успее само ако е дел од интегриран пристап кон менаџирањето на вработените			
d) Менаџирањето на учинокот ќе успее само ако ги интегрира индивидуалните цели со целите на компанијата			
e) Плаќањето според учинокот е суштински дел од системот за менаџирање на учинокот			
f) Неопходно е непосредно претпоставените да се поистоветуваат со системот			
g) Системот треба да има фокус кон развој на вработените			
h) Системот треба да биде продолжен и интегриран дел од односот вработен-претпоставен			
i) Главна цел на системот треба да биде мотивирањето на поединците			
j) Менаџирањето на учинокот е суштински дел од менаџирањето на организациската култура			
k) Ефикасноста на системот полесно се мери со квантитативни отколку со квалитативни мерки			
l) Сите кои се инволвирани мора да поминат обука за да може имплементацијата на системот да успее			

m) Системот го одвлекува вниманието на вработените од поважните/ суштинските активности			
n) За да се обезбеди сознание дека системот е целосно разбран неопходно е тој да се дополни со интензивни комуникациски активности			
o) Мерливоста на учинокот е од суштинска важност за успешност на системот			
p) Менаџирањето на учинокот треба да се дистанцира колку што е можно повеќе од системите за плаќање			

III. ДОЛУНАВЕДЕНИТЕ ПРАШАЊА СЕ ОДНЕСУВААТ САМО НА ОНИЕ КОИ ИМААТ ФОРМАЛЕН СИСТЕМ ЗА МЕНАЏИРАЊЕ НА УЧИНОКОТ

Ве молиме степенот на сложувањето со наведеното тврдење да го изразите со ставање знак X во соодветното поле.

1. Означете кои од алатките на процесот за менаџирање на учинокот се содржат во Вашиот систем и колку се тие ефикасни.

	многу ефикасен	главно ефикасен	делумно ефикасен	неефикасен
a) Годишна евалуација				
b) Два пати во година евалуација				
c) Континуирана евалуација				
d) 360 степени евалуација				
e) Евалуација од колеги				
f) Само-евалуација				
g) Евалуација од претпоставен				
h) Постојано оценување				
i) Оценување на компетенциите				
j) Сетирање на цели				
k) Плаќање според учинок				
l) Учење и менторирање				
m) Менаџирање на кариерата				
n) Лични планови на развој				
o) Друго (наведете)				

2. Дали се поврзани индивидуалните, тимските и организациските цели?

a) Да b) Не

3. Кој ги поставува очекувањата за учинокот кај вработените?

- a. Топ менаџерите
- b. Одделот за човекови ресурси
- c. Останатите менаџери/раководители
- d. Останати (наведете)

4. Дали постои синдикално здружение во рамките на Вашата компанија?

- a) Да
- b) Не

5. До колку одговорот на претходното прашање е да, наведете дали сегашните системи за менаџирање со учинокот се потврдени со синдикатот?

- a) Да
- b) Не

6. Каков е ставот на синдикатот за менаџирање со учинокот?

- a) Позитивен
- b) Неутрален
- c) Негативен

7. Дали сегашниот систем за менаџирање на учинокот е:

- a) Нов систем (развиен во последните 2 години)
- b) Систем воспоставен од порано
- c) Доработка на постар систем
- d) Друго (наведете)

8. Колку време Ви беше потребно да го креирате системот?

- a) Помалку од една година
- b) Повеќе од две години
- c) Повеќе од една а помалку од две години

9. Колку време Ви беше потребно да го имплементирате системот?

- a) Помалку од една година
- b) Повеќе од две години
- c) Повеќе од една а помалку од две години

10. Кој беше involвиран во дизајнот и имплементацијата на системот?

- a) Целата организација
- b) Топ менаџментот
- c) Одделот за човекови ресурси
- d) Надворешни консултанти
- e) Останатите менаџери/раководители
- f) Останати (наведете)

Кој беше обучен за функционирањето на системот за менаџирање на учинокот?

- Сите вработени
- Раководителите на оддели
- e) Одделот за човекови ресурси
- f) Евалуаторите
- Никој

IV. ПОСТАВУВАЊЕ НА ЦЕЛИ И НИВНАТА ИСПОЛНЕТОСТ

Ве молиме степенот на сложувањето со наведеното тврдење да го изразите со ставање знак X во соодветното поле.

1. Во која мера долу наведените изјави го опишуваат процесот за менаџирање на учинокот во Вашата организација?

	потполно се сложувам	делумно се сложувам	воопшто не се сложувам
a) Плаќањето според учинокот е суштински дел од системот			
b) Непосредно претпоставените го водат процесот			
c) Менаџирањето на учинокот е составен дел од односот вработен-непосредно претпоставен			
d) Менаџирањето на учинокот е интегрирано во другите процеси на менаџирање на вработените			
e) Фокус на системот за менаџирање на учинокот е развојот			
f) Системот ги интегрира индивидуалните со организациските цели			
g) Системот ги мотивира индивидуалците			
h) Системот се користи за менаџирање на организациската култура			
i) Ефикасноста на системот се мери подобро со квантитативните отколку со квалитативните мерки			
j) Системот поставува цели што се предизвик за исполнување			

к) Системот е бирократски и одзема време			
л) Целите на системот се добро искомуницирани и во целост се разбрани			

2. Дали за конечниот учинок постои оценка?

а) Да б) Не

3. Ако одговорот е да, тогаш наведете каква категорија е оценката?

Нумеричка/алфабетска

д) Вербална (ако е позитивна)

Вербална (било да е позитивна или негативна)

с) Друга (наведете)

4. Која од наведените методи за дистрибуција на оценките ја применувате за да се постигне конзистентност во организацијата?

а. Присилна дистрибуција

б. Претходни претпоставки на менаџментот

с. Сетирање со помош на семинари или обуки

д. Ревидирање од страна на колегите

е. Рангирање со поени

ф. Ревизија од страна на менаџментот

г. Друго (наведете)

5. Кој ја чува документацијата?

а) Одделот за човечки ресурси

с) Непосредниот претпоставен

б) Вработениот

д) Друго (наведете)

V. РЕЗУЛТАТИ ОД СПРОВЕДЕНАТА ЕВАЛУАЦИЈА

Ве молиме степенот на сложувањето со наведеното тврдење да го изразите со ставање знак X во соодветното поле.

1. Дали имате формален систем за оценка на процесот на менаџирање на учинокот?

a) Да b) Не

2. Ако одговорот е да, Ве молиме да го наведете процесот на менаџирање на учинокот што го користите?

a) Испитување на мислење/став d) Неформален фидбек (вербално)

b) Фокус групи e) Формален фидбек (писмен)

c) Друго (наведете)

3. Од колкава важност се следниве критериуми за мерење на индивидуалниот учинок во Вашата организација?

	Многу важни	Важни	Не се многу важни	Не се користат како мерило
a) Грижа за корисници				
b) Квалитет				
c) Флексибилност				
d) Компетентност				
e) Сколоност кон учење				
f) Познавања за бизнисот				
g) Однос со колегите				
h) Тимски придонес				
i) Познавања за финансиите				
j) Продуктивност				
k) Усогласување на личните со организациските цели				
l) Постигање на целите				

4. Како е оценет системот за менаџирање на учинокот од страна на:

	Многу ефикасен	Средно ефикасен	Ефикасен	Неефикасен
a) Топ менаџментот				
b) Останатите менаџери/ раководители				
c) Други вработени				
d) Вработените во одделот за човечки ресурси				

5. Дали предлагате промена во системот за менаџирање на учинокот на вработените во следните 12 месеци?

a) Да b) Не

6. Кои фактори ги сметате за клучни при определување на ефикасноста на системот за менаџирање на учинокот?

- a. Остварување на финансиските таргети
- b. Подобрување на грижата за корисниците
- c. Промена во однесувањето на вработените
- d. Мотивацијата
- e. Подобрување на квалитетот
- f. Напуштање на работа
- g. Развивање на техничките знаења
- h. Продуктивноста
- i. Развивање на компетенциите
- j. Друго (наведете)

7. Колку ефикасен се покажа Вашиот процес за менаџирање на учинокот на вработените во контекст на подобрување на учинокот на организацијата?

- a) Многу ефикасен
- b) Ефикасен
- c) Средно ефикасен
- d) Неефикасен

АНКЕТЕН ОБРАЗЕЦ БРОЈ 2

-наменет за вработените во телекомуникациските компании-

1. Што подразбирате под терминот менаџирање на учинокот?

- a) Ревидирање на учинокот
- b) Редовни состаноци со претпоставениот за проверка на статусот на обврските
- c) Сетирање на целите
- f) Проверка на потребите за обука и развој
- d) Личен план за развој
- g) Плаќање според учинок
- e) Друго (наведете)

2. Дали ги исполнителите обврските кон Вашата организација во поглед на системот за менаџирање на учинокот во последната година (задавање на целите, ревизија на учинокот итн.)?

- a) Да
- b) Не

3. Ако одговорот е не, тогаш наведете ја причината:

- a.Немав време
- b. Не беше неопходно
- c.Не е поврзано со моменталните обврски
- d. Друго (наведете)

4. Ако одговорот е да, тогаш наведете кои иницијативи беа преземени:

- a.Посетував обука
- b. Посетував програма за само-развивање
- c.Добив покачување на плата
- d. Идентификував простор за развој на кариерата
- e.Договорив промени на начинот на извршување на обврските
- f.Друго (наведете)

3. Во колкава мера се сложувате со долунаведените изјави.

	потполно се сложувам	делумно се сложувам	воопшто не се сложувам
а) Имам овластување да ги определам моите работни задолженија			
б) Добивам доволно фидбек за мојот учинок			
в) Луѓето од мојата работна единица и се посветени на организацијата			
г) Најважното нешто за мојата работа е платата			
д) Доброто работење не се секогаш признава или наградува			
е) Мојата организација го цени мојот придонес			
ж) Целосно ги разбираам деловните цели на мојата организација			
з) Мојата организација е добар работодавец			
и) Луѓето кои ги гоиле најголемите покачувања на плата сами си ги побарале			
ј) Знам што се очекува од мене од страна на мојата организација			
к) Моите работни задолженија се нереални и не можат да се постигнат			
л) Имам самосталност во поглед на начинот на кој ја обавувам мојата работа			
м) Ми претставува проблем да ги дискутирам проблемите од работењето со мојот претпоставен			
н) Мојата организација е посветена на мојот развој и обука			
о) Мојата организација добро комуницира			
п) Се почитуваме со колегите			
р) Постојано ме споредуваат со колегите			
с) Со колегите добро функционираме како тим			

4. Во колкава мера се сложувате со долунаведените изјави за описот на менаџирање на учинокот во општа смисла.

Менаџирањето на учинокот...	потполно се сложувам	делумно се сложувам	воопшто не се сложувам
a) се однесува на поединците и нивниот долгорочен развој			
b) им помага на луѓето подобро да си ја вршат работата			
c) им служи на менаџерите да ги контролираат вработените			
d) не помага за развој на кариерите, само ги подобрува работните обврски			
e) им користи само на колегите од Одделот за човечки ресурси			
f) служи за одлучување колку да се наградат луѓето			
g) им овозможува на луѓето отворено да дискутираат за нивниот напредок			
h) е двонасочен процес, каде и претпоставениот и вработениот ги искажуваат нивните ставови			
i) е начин за водење на евиденција за напредокот на поединецот			
j) служи да ги натера поединците да работат повеќе			
k) нема значење за поединецот, само за организацијата			
l) го оценува придонесот на тимот			
m) ги мотивира луѓето и прави да се чувствуваат како дел од организацијата			

5. Наведете во колкава мера се сложувате или не се сложувате со следниве изјави во однос на менаџирање на учинот на начин што се одразува на Вашето актуелно работно место

	потполно се сложувам	делумно се сложувам	воопшто не се сложувам
a) Менаџирањето на учинот ми помага да си ја работам работата подобро			
b) Менаџирањето на учинот ми помага да ги развијам своите вештини и потенцијал			
c) Целите што се договорени со мојот претпоставен се реални			
d) Добивам корисен фидбек од мојот претпоставен за време на оценувањето на мојот учинок			
e) Не сум задоволен од начинот на кој мојот претпоставен ја води постапката за оценување на мојот учинок			
f) Проценките на мојот учинок се конзистантни и реални			
g) Се чувствувам мотивиран по постапката за оценувањето на мојот учинок			
h) Не разбираам како мојот претпоставен ги донесува заклучоците во врска со мојот учинок			
i) Менаџерите/раководителите им ги даваат најдобрите оценки на луѓето што им се допаѓаат			
j) Целосно ја разбираам поврзаноста на моите цели со компаниските			
k) Имам соодветна обука од системите за менаџирање на учинот			
l) Системот за менаџирање на учинот функционира одлично и нема потреба да се менува			
m) Не е залудно потрошено времето за менаџирање на учинот			
n) Информацијата што се добива при постапката за оценување на учинот се користи дискретно и конструктивно од страна на организацијата			