



Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ во Скопје
Филозофски факултет



Менаџмент на човечки ресурси во општествените дејности

**ПРОЦЕНАТА НА РАБОТНИТЕ ПЕРФОРМАНСИ
ВО ФУНКЦИЈА НА УПРАВУВАЊЕ СО КАРИЕРАТА**

- магистерски труд -

Ментор:

проф. д-р Виолета Арнаудова

Кандидат:

Билјана Јовановска

Скопје 2023

СОДРЖИНА

Резиме	4
Вовед	5
I. ТЕОРИСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ	8
1. ПРОЦЕНА И ЕВАЛУАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ВО РАБОТЕЊЕТО	8
1.1. Стандарди на перформансите	19
1.2. Грешки при оценувањето на работната перформанса	21
1.3. Анализа на податоци од евалуацијата на перформансите	24
1.4. Мерење на перформансите со фокус на ефикасноста на менаџментот	25
1.5. Мерење на перформансите со фокус на целокупната евалуација на постигнатите резултати	27
1.6. Мерење на перформансите на индивидуално, процесно и организациско ниво	28
2. ПЛАНИРАЊЕ, УПРАВУВАЊЕ И РАЗВОЈ НА КАРИЕРАТА	33
2.1. Планирање на кариерата	34
2.2. Развој на кариерата	41
2.3. Улоги во развојот на кариерата	45
2.3.1. Одговорност на индивидуата (вработениот)	47
2.3.2. Одговорност на менаџерот	50
2.3.3. Систем за управување со кариерата (СУК) – одговорност на организацијата	51
2.4. Кариерни разговори	57
3. Релевантни истражувања	61
II. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	63

1.	Предмет на истражувањето	63
2.	Цел и карактер на истражувањето	65
3.	Задачи на истражувањето	65
4.	Хипотези	66
5.	Варијабли на истражувањето	67
6.	Методи, техники и инструменти на истражувањето	67
7.	Примерок	69
8.	Организација и тек на истражувањето	70
9.	Резултати	70
10.	Дискусија	93
11.	Заклучок и препораки	101
12.	Литература	103
13.	Прилог	106

Резиме

Во природата на човекот е да се стреми кон исполнување на цели како во приватниот така и во професионалниот живот. Од таа причина управувањето со работната ефективност и евалуацијата на работната перформанса се многу битни за да може компанијата да ги насочи вработените да управуваат со својата кариера.

Истражувањето што беше реализирано со 160 вработени и 50 менаџери/раководители од секторот на јавната администрација беше спроведено со користење на **Прашалник за мерење на ставовите на вработените** во однос на можностите за професионален развој и кариера во организацијата, во однос на менаџерот/раководителот во организацијата во која се вработени, во однос на бенефициите од остварените перформанси во организацијата и во однос на компетенциите неопходни за развој на професионалната кариера. Со **Прашалникот за менаџери/раководители** беа добиени информации за нивните ставови кон можностите за професионален развој и кариера на вработените во организацијата со која раководат. Врз основа на добиените одговори беа тестирани поставените хипотези за ставовите на вработените и на менаџерите/раководителите и беа извлечени наоди со кои тие се потврдуваат и од кои произлегуваат определени препораки.

Клучни зборови: *процена на перформанса, управување со кариера, јавна администрација.*

Напредокот во деловната кариера и самото работење во голема мера зависат од способноста на првиот човек да биде водач. Добро известените менаџери се свесни за длабокиот јаз меѓу теоријата на деловното управување и практиката во современите и сложени услови на стопанисување.

Lester R. Ritel

Организацискиот менаџмент со кариерата е мултидимензионален процес што опфаќа повеќе различни активности и функции во единствен „систем за управување со кариерата“. Во овој систем проактивно учествуваат индивидуата (поединецот, односно вработениот) и организацијата. Со тоа се овозможува синергија во нивното дејствување кон остварување на поставените заеднички цели. Хармонизацијата на двете страни во врска со нивните цели зависи од намерата на организацијата да одговори на потребите на вработените, да ги мотивира и да ги задржи. Од друга страна, вработените се тие коишто градат свесност дека личниот придонес води кон остварување на целите на организацијата, а со тоа и на сопствените цели.

По правило, личната кариера се гради во нагорна линија. Кариерното портфолио бара инвестиција во време, знаење, ресурси и финансии. Бара страст за тоа што се „саќа“ да се работи и да се постигне. Потоа, визија да се постигне повисока цел, волја за преземање клучни чекори во остварувањето на мисијата и имагинација за начинот на остварување на целите.

Од друга страна, организацијата треба да го препознае индивидуалниот потенцијал кај вработениот за остварување на организациските стратегиски цели. Таа треба да обезбеди време, ресурси и финансии. Организацијата обезбедува и алатки за управување со потенцијалот и со когнитивниот капацитет на поединецот

– вработениот. Таа треба да стимулира иновативност со цел да постигне развој, прогрес и компаративна (односно пазарна) предност.

Градењето свесност дека соработката го создава успехот води кон тоа двете страни да се насочени кон создавање на усогласеност во заедничкото дејствување. Вработениот треба да е независен во организацијата и истовремено да претставува клучна алка од неа.

Следењето, оценувањето и насочувањето на работната успешност е континуиран процес, односно тоа е процес кој периодично се анализира за да се овозможи негово подобрување. Определувањето на работата и на критериумите за работна успешност се смета за прв чекор во процесот на оценување на работната успешност на вработените. Клучни елементи во процесот на определување на работата и на критериумот на успешност се: утврдување на глобалните задачи и основните активности, определување на стандардите на успешност и дефинирање на целите во врска со подобрувањето на работната успешност. Утврдувањето на глобалните задачи и основните активности подразбира дефинирање на целите и целта на работата. Основните активности се однесуваат на задачи чие извршување има најголемо значење за остварување на целите на организацијата. Благодарение на нив вработениот секогаш знае што треба да работи и што се очекува од него.

Определувањето на работната успешност е битно бидејќи со негова помош им се помага на вработените да сфатат што се очекува од нив да направат. На овој начин се определуваат квалитетот, квантитетот, роковите и други карактеристики на работата и се создаваат предуслови за мерење на работната успешност. Стандардите за работната успешност може да бидат различни, но во практиката се користат дескриптивни и квалитативни стандарди или квантитативни и објективно мерливи стандарди.

Речиси секоја задача може да се изрази преку квалитетот, квантитетот, трошоците и времето. Најдобро е овие граници да се утврдуваат со заеднички напори на менаџерите и на вработените. Дефинирањето на целите во врска со

одобрувањето на работната успешност битно влијае и врз целите на вработените со тоа што со остварувањето на едни се создаваат предуслови за остварување на други. Дефинирањето на целите подразбира определување мерки за нивно вреднување. Тие мерки може да бидат исти како и мерките за оценување на стандардите за успешност. Основни правила при определување на целите во врска со зголемувањето на успешноста се: не треба да се поставуваат многу високо, треба да се дефинираат заедно со соработниците, мора да бидат поврзани со легитимните лични цели, мора да бидат флексибилни, мора да бидат мерливи и да се изразуваат нумерички, да бидат јасни, недвосмислени, мора да бидат реални и остварливи, треба да се идентификуваат ограничувањата што може да влијаат врз работата и успешноста, со целите мора да се предвидат потребите за подобрување на квалитетот и квантитетот и потребите за намалување на трошоците, дефинираните цели треба да се вградат во планот за процена и акција.

Определувањето на работната успешност е најзначајната активност во процесот на следење и проценување на перформансите на вработените и има две фази. Првата фаза подразбира утврдување на изворите на информациите за оценување на работната успешност, а втората се однесува на постапката на оценување.

Оцената за работната успешност се донесува врз основа на континуирано собирање информации за работата и за однесувањето на вработените. Менаџерот за секој вработен би требало да има досие во кое покрај описот и барањата на работното место, би внесувал и податоци за договорените цели и плановите за работа. Евалуацијата на перформансите треба да им понуди на вработените информации за евентуална потреба од создавање програма за обука за врвниот менаџмент и раководителите за стекнување компетенции за успешно извршување на евалуацијата на своите вработени. Како резултат на спроведената евалуација од страна на раководителите, ќе се утврдат и потребите за конкретни обуки за вработените со цел да се унапредат нивните знаења и вештини.

Имајќи ги предвид придобивките од процесот на самопроценка и проценка на работните перформанси, **проблемот** на овој магистерски труд е да се утврди какви се ставовите на вработените во однос на професионалниот развој и управувањето со кариерата во организацијата во која се вработени; какви се нивните ставови во однос на менаџерот/раководителот; какви се нивните ставови во однос на бенефитите од остварените перформанси во организацијата; какви се нивните автоперцепции во однос на компетенциите неопходни за развој на професионалната кариера, а паралелно со согледувањата на ставовите на вработените и какви се ставовите на менаџерите/раководителите во однос на професионалниот развој и кариерата на вработените во организацијата со која раководат.

I. ТЕОРИСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

1. ПРОЦЕНА И ЕВАЛУАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ВО РАБОТЕЊЕТО

Перформансите вообичаено се дефинираат како некое постигнување на квантитативни цели (Amstrong, 2007). Но, перформанси не се само она што се остварува туку и како тоа се остварува. Високото ниво на перформанси е резултат од соодветно однесување и ефективно користење на потребното знаење, вештини и компетенции. Значи, перформансите се однесуваат на однесувањето и на резултатите (Harbour, 1997). Мерењето на перформансите е поим што опфаќа мерење на реализацијата без оглед дали станува збор за количината на производи или, пак, за некој друг вид остварувања, а исто така и мерењето на процесните параметри кои влијаат врз вкупното остварување/резултатот (Harbour, 1997). Тоа е процес на квантифицирање на ефективноста и ефикасноста (Neely и др., 1995, 80). Со мерењето на перформансите се дава одговор на бројни и различни, но навидум едноставни прашања: На кое ниво се перформансите? Како се менувале перформансите во текот на времето? Дали перформансите се движат во

определени граници? Што предизвикува проблеми во постигнувањето на определено ниво на перформансите и каде треба да се лоцираат проблемите за тоа? Познавајќи го нивото на претходните перформанси, какви перформанси може да се предвидат за во иднина? Преку одговорот на овие прашања може да се согледаат неколку клучни димензии поврзани со мерењето на перформансите, а тоа се дијагностика, тренд, контрола и планирање. Овие активности се интегрирани во двете менаџерски функции: планирање и контрола. Значи, зад овие едноставни прашања се крие комплексно подрачје кое вклучува анализа на бројни димензии на различни нивоа и со различни временски ориентации.

Со оглед на разновидноста и бројноста на карактеристиките на мерките на перформансите, бројни автори се интересирале за нивната класификација, па така White (1996) мерките на перформансите ги дели од аспект на:

- Изворот на податоци – интерни и екстерни мерки на перформансите,
- Типот на податоци – субјективни мерки на перформансите (податоците се однесуваат на мислењата или на перцепциите) и објективни мерки на перформансите (податоците се утврдуваат со мерења),
- Референтност на податоците – мерки на перформансите што вклучуваат споредба со други организации и мерки на перформансите што се однесуваат само на опсервираната организација,
- Аспектот на процесот – мерки што ги анализираат инпутите и мерки што ги анализираат резултатите (аутпутите).

Flapper и др. (1996) сугерираат класификација на мерките на перформансите која вклучува некои интринзични димензии, па мерките на перформансите се разликуваат во зависност од: типот на одлуката – мерките на перформансите се однесуваат на стратешките, тактичките и оперативните одлуки; агрегациското ниво – вкупната и парцијалната мерка на перформансите; мерната единица – монетарна и физичка мерка на перформансите.

Tangen (2003) истакнува дека мерките на перформансите често се делат на: мерки поврзани со трошоците, мерки за квалитет, мерки за брзина, мерки за зависност и мерки за флексибилност, во зависност од тоа кој аспект се анализира.

Наведените класификации на мерките на перформансите укажуваат на комплексноста при изборот на мерки што треба да ги задоволат потребите и целите на организацијата. Секоја организација има серија клучни фактори кои го определуваат нивото на сопствените перформанси, па мерењето само на еден фактор или на една димензија е навистина несоодветно. Затоа, организациите утврдуваат сет меѓусебно поврзани, но повторно независни клучни димензии на перформансите што ги следат, при што е неопходно да се изврши прецизно мерење на секој аспект, односно на секоја димензија. Понатаму, потребно е да се направи споредба за да може подобро да се перципира оствареното ниво на перформанси.

Сетот мерки мора да биде насочен и ограничен на определен временски период, па мора да биде насочен и на макро- и на микрониво, што значи дека податоците за перформансите може да се анализираат во рамките на одделот, но исто така, треба да може да се види нивното влијание за вкупната организациска перформанса. Она што е најважно, при дефинирањето на сетот мерки за перформансите, битно е да се изберат мерки што навистина ќе придонесат за подобро управување, контролирање и создавање определени унапредувања. Често се вели ако нешто можеш да мериш, тогаш ќе можеш и да управуваш со него. Значи, мерењето на перформансите е претпоставка за управување со нив, а управувањето со перформансите е средство за остварување подобри индивидуални, тимски и организациски резултати (Armstrong, 2006, 184).

За што е важна евалуацијата на резултатите од работењето? Затоа што на тој начин се утврдува разликата во придонесот на секој вработен кон резултатите на организациската единица и кон нејзините цели. На пример: нововработените кадри сè уште учат на работното место и нивните резултати не може да се

изедначат со резултатите на вработените кои се наоѓаат на повисоките скалила. Затоа, очекувано е нивната перформанса да се движи околу средната вредност, додека кадрите кои придонесуваат за развојот на компанијата ќе бидат вреднувани со повисоките категории на скалата на перформансата. Кај младите кадри недостига искуството, а искуството е еден од критериумите за придонесот и за квалитетот во работата. Кај новите вработувања има исклучок од ова правило, доколку се работи за менаџерска позиција или за регрутација на потенцијални кандидати – таленти.

Компаниите што имаат разработен систем на евалуација на успешноста или резултатите во работењето (Performance Management) ги идентификуваат сите категории на вработени (развојни, активни и пасивни). Преку системот се врши селекција на кадрите што директно придонесуваат за развојните аспекти на компанијата (развојна категорија – таленти, експерти), кадрите што активно и оперативно се вклучени во работните процеси и се основата врз која почива одржливоста на компанијата, и пасивните вработени кај кои е потребна интервенција во поглед на нивната поголема ангажираност.

Процесот на евалуација на перформансата најчесто се одвива во 3 фази: фаза на поставување цели, фаза на следење и фаза на годишен разговор (слика бр. 1).



Слика бр. 1: Фази во процесот на евалуација

Фазата на поставување цели е најважна фаза во процесот на планирање на работата, целите, активностите и задачите што вработениот треба да ги изврши во тековната година. Во оваа фаза, преку непосреден разговор, менаџерот и вработениот се договараат за целите што треба да се постигнат во тековната година (или во наредните години, ако се работи за долгорочен проект).

Првата фаза подразбира поставување **паметни** цели (смарт цели). Менаџерот треба да е компетентен за поставување паметни цели бидејќи тие цели на крајот од годината се вреднуваат според критериуми (индикатори) што го мерат нивото на нивното исполнување (успех во работењето). Разговорот би требало да се одвива во пријатна атмосфера на соработка. Менаџерот би требало да му ги понуди на вработениот можните идни развојни задачи и активности (проекти). Доколку вработениот има особен интерес да се развива во определена работа, тогаш во отворена комуникација треба да ги изнесе сите свои ставови, интереси, размислувања, стремежи итн.

Секој поединец одговара за сопствениот развој. Ова би значело дека менаџерот треба да ги понуди сите можности што се на располагање (нови задачи, нови процеси, нови проекти итн.) за развој на вработените, но одговорноста за нивно прифаќање (или одбивање) единствено зависи од поединецот – вработениот. Одговорноста за развојот во кариерата, пред сè, е на поединецот. Паметните цели претставуваат цели договорени меѓу менаџерот и вработениот. Тие се во функција на остварување на стратемските цели на организацијата. Во последно време, практиката го користи терминот на С-М-А-Р-Т-/Е-Р + П-цели, каде што Е значи дека целите се вреднуваат (евалуираат), Р дека се ревидираат и П дека треба да претставуваат предизвик за вработениот.

Кога ќе се договорат целите и задачите, понатаму вработениот има проактивно однесување и ги става во функција сите расположливи ресурси за нивно исполнување (знаење, способности, обуки, учење, материјали, опрема итн.).

Најголемата одговорност за исполнување на она што е договорено ја презема самиот вработен. Менаџерот дава поддршка, охрабрува, мотивира, води, нуди помош доколку е потребно итн.

Во првата фаза менаџерот е во улога на советник и коучер. Клучни прашања што менаџерот ги поставува во првата фаза се:

- Колкаво е задоволството на/од работното место?
- Што е важно за тебе на работното место?
- Што би сакал да постигнеш за една година?
- Кои цели?
- Кои ресурси се потребни да ги постигнеш целите?
- Кој е твојот успех во претходната година?
- Каква е визијата за придонесот за годината: развоен, оперативен, технички, проектен?
- Кои обуки се потребни за остварување на целите?
- Каква друга поддршка е потребна?
- Дали договорените цели се достижни и остварливи?

Втората фаза на **следење** подразбира активно учество од страна на менаџерот. Тој го следи вработениот, го набљудува извршувањето на целите и ги следи постигнатите резултати. Оваа фаза е важна бидејќи менаџерот, во разговорот, треба да даде повратна информација за динамиката на остварување на целите, а вработениот да се обрати за поголема помош или поддршка доколку за тоа има потреба. Двете страни дискутираат дали остварувањето на целите и задачите се одвива со планираната динамика, кои се причините за нивно неисполнување, дали се потребни дополнителни ресурси за нивно исполнување итн. Потребна е отворена соработка и комуникација од двете страни. Оваа фаза се спроведува на средината на календарската година (полугодишен разговор). Клучни прашања што менаџерот ги поставува во втората фаза се:

- Како и со која динамика се одвива работата?
- Кои дополнителни ресурси се потребни за остварување на целите?

- Дали постојат пречки во остварувањето на целите?
- Остварувањето на целите е: со договорената динамика, со задоцнување, со висока ефикасност итн.
- Потребно е подобрување на перформансата кај... Какво е твоето мислење?
- Дали е потребно доделување на ментор?
- Каква е процената за досегашното остварување на работата?
- Дали се потребни дополнителни обуки?
- Бонус за покажаните исклучителни резултати во...
- Дали вработениот има потенцијал за дополнителни задачи?

Третата фаза на **евалуација** се реализира на крајот од тековната година. Оваа фаза подразбира подолготраен разговор за постигнатите резултати за целите кои биле договорени на почетокот на годината. Воедно, се пополнува структурирана евалуациска форма која треба да биде рефлексивна на целокупното работење на вработениот. Согласноста за вреднувањето на резултатите даваат обете страни: менаџерот и вработениот. Согласноста значи дека двете страни отворено дискутирале за текот на исполнувањето на целите во тековната година и дека се подготвени да преминат на наредната фаза, кога се поставуваат целите за наредната година. Клучни прашања што менаџерот ги поставува во третата фаза се:

- Според процена на вработениот, како се оценува остварувањето на целите?
- Дали се постигнати договорените цели?
- Што смета вработениот дека треба да подобри во резултатите?
- Дали вработениот ги зголемил компетенциите?
- Како вработениот е задоволен од поддршката како менаџер?
- Дали имало пропусти при остварувањето на целите?

Во текот на целата година менаџерот и вработениот водат евиденција за реализацијата на задачите и активностите (матрица на активности). Евиденцијата се води во документ што понатаму ги претставува динамиката, квалитетот во

извршувањето, дополнителните задачи кои не биле планирани, а се извршени, односно го претставува континуитетот во извршувањето на задачите.

Образецот за евалуација содржи критериуми за мерење на успешноста во работењето. Критериумите треба да бидат составени во согласност со организациските вредности, компетенциите (во согласност со нивото во позицијата), карактеристиките на работното место итн. Секоја компанија индивидуално ги определува критериумите според кои ќе ја проценува перформансата на сите вработени. Најголема улога во создавањето на критериумите игра одделот за управување со човечки ресурси, во соработка со менаџерите на одделите.

Начин на оценување: Најчесто компаниите самите структурираат метод за евалуација на резултатите. Одделот за човечки ресурси е задолжен за поставување систем за евалуација на успешноста. Во определени случаи компанијата може да ангажира надворешни провајдери за создавање на методот и софтверот за евалуација на успешноста. Во практиката постојат различни методи на вреднување и процена на перформансата, меѓутоа најчеста примена има методот на 360 степени. Овој метод се спроведува преку софтвер и вклучува најмалку три страни на оценувачи (себеоценување, оценување од страна на непосредниот менаџер и оценување од страна на колега соработник). Оценувачи може да бидат менаџери на повисоко ниво, клиенти, соработници од други оддели итн.

Процесот подразбира добро формулирање и структурирање на формата преку којашто ќе се персонализираат резултатите во работењето, за секој вработен. Формата треба да содржи описни критериуми и поткритериуми коишто се индикатори за мерење на успешноста во работењето. На пример, ако се мери квалитетот на перформансата, треба да се земат предвид стандардите за непосредно извршување на задачата, точноста и навременоста на извршување на задачите, пропустите и грешките во извршувањето итн. Ако се мери ориентацијата кон резултатите, тогаш како критериуми треба да се земат посветеноста кон

остварување на резултатите, фокусот за остварување на задачите и активностите, ефикасноста во работењето, дали целосно се исполнуваат задачите и активностите (нивниот опфат), однесувањето итн. Ако се мерат знаењето и вештините, тогаш како индикатори се наведуваат: компетентноста во рамките на областите што се релевантни за извршување на задачите, примената на најдобри практики во областа, држењето чекор со главните случувања во областа, учење на работното место итн.

Мерењето на перформансите е процес на собирање, анализирање и презентирање на информации во врска со перформансите на поединците, групите, организациите или системите. Тоа може да опфати процеси или стратегии на проучување во рамките на организациите или процеси на проучување на производството за да се види дали излезните резултати или аутпути се на линија на која се сака да бидат или се сака да се остварат. Мерењето на перформансите е процес на квантифицирање на ефикасноста и ефективноста на остварените акции (Uradhaya, Munir & Blount, 2014).

Мерењето на перформансите зборува квантитативно за нешто значајно во врска со производите, услугите и процесите што ги произведуваат производите и услугите. Тоа е начин што помага да се осознае, да се сфати, да се менаџира и да се унапреди тоа што организацијата го работи и како го работи. Всушност, преку мерењето на перформансите се овозможува да се дознае (OAK Ridge Institute for science and education (1995). Performance Measurement Process. Преземено на 26 февруари 2022 г. www.ornl.gov/pbm/handbook/1-1.pdf):

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

Мерењето на перформансите им обезбедува информации на организациите за да донесат соодветни *одлуки за работењето*. Мерењето на перформансите се

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

Најголем број од перформансите може да се групираат во следниве шест општи категории, меѓутоа организациите може да развијат и сопствени, во зависност од нивната цел. Тие шест категории се (ОАК Ridge Institute for science and education (1995). Performance Measurement Process. Преземено на 26 февруари 2022 г. www.ora.gov/pbm/handbook/1-1.pdf):

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

Зошто има потреба да се мерат перформансите на вработените? Мерењето на перформансите е потребно за да може да се воспостави систем на контрола. Ако

не може да се мерат активностите, не може ниту да се контролираат. Ако не може да се контролираат активностите, тогаш тие не може да се менаџираат. Без сигурно мерење на перформансите, не може да се донесат соодветни одлуки. Мерењето на перформансите може да се користи за (ОАК Ridge Institute for science and education (1995). Performance Measurement Process. Преземено на 26 февруари 2022 г. www.ornl.gov/pbm/handbook/1-1.pdf):

- *Контрола* – мерењето на перформансите помага да се намалат отстапувањата;
- *Самооценување* – мерењето ѝ помага на организацијата да оцени колку добро се остваруваат процесите, вклучувајќи ги и направените унапредувања;
- *Континуирано унапредување* – мерењето на перформансите се користи за да се откријат недостатоците во изворите, трендовите во процесите, да се превенираат дефектите и да се оценат ефективноста и ефикасноста на процесите, како и можностите за унапредување;
- *Оцена на менаџментот* – без мерење на перформансите нема начин да се биде сигурен дали се остваруваат целите за зголемување на вредноста и дали организацијата е ефикасна и ефективна.

Основниот концепт на мерење на перформансите на вработените опфаќа:

- а) Планирање на остварувањето на утврдените цели и стандарди;
- б) Откривање на недостатоците од планското ниво и на работењето;
- в) Враќање на извршувањето на работите на планираното ниво или остварување на ново ниво на извршување на работите.

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

Интерното мерење на перформансите на вработените овозможува да се дојде до пристап до основните перформанси на самите процеси. Мерењето на излезните резултати овозможува да се дојде до пристап до квалитетот на полупроизводите или до финалните производи (аутпути). Интерното и мерењето на излезните резултати заедно може да бидат спроведени без вклучување на клиентите. Мерењето на задоволството на клиентите претставува директна проценка на начинот на гледање на клиентите на процесите.

Мерењето на перформансите е нумеричко опишување на работењето на организациите и на резултатите од работата. Тоа се потпира на податоци и кажува дали организацијата или активностите во организацијата ги остваруваат нејзините цели и дали е направен напредок кон остварувањето на политиката или кон целите на организацијата. Во техничка смисла, мерењето на перформансите на вработените е квантитативно изразување на износот, трошоците или резултатите од активностите кои покажуваат: „Колку?“, „Колку добро?“ и „На кое ниво?“ се обезбедени производите и услугите за потребите на клиентите за време на определен период.

1.1. Стандарди на перформансите

Стандардите на перформансите претставуваат одобрени норми, барања или очекувања од страна на менаџментот за да може да се оцени определено ниво на перформанси. Стандардите мора да бидат воспоставени за секој критичен елемент и да бидат вклучени во планот на перформансите на вработените. Стандардите на перформансите мора да бидат објективни, мерливи, реални и утврдени во пишана форма или на друг начин запишани. Стандардите треба да бидат напишани како специфични мерки кои ќе се користат за да се оценат перформансите. За да може да се развијат посебни мерки, најнапред треба да се определат општите мерки што се значајни за секој елемент (U.S. Office of personnel management. (2016). Performance Management: Performance Management Cycle. Преземено на 29 февруари 2022 г. <https://www.opm.gov>).

Општите мерки се користат за мерење на перформансите на вработените и го опфаќаат следново (U.S. Office of personnel management. (2016). Performance Management: Performance Management Cycle. Преземено на 29 февруари 2022 г. <https://www.opm.gov>):

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

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

1.2. Грешки при оценувањето на работната перформанса

Менаџерите (и сите вклучени оценувачи) треба да бидат компетентни за објективно спроведување на процесот за евалуација на успешноста. Во спротивно, постојат можности тие да направат грешки и пропусти при самото оценување. Затоа, оценувачот треба да биде обучен за начинот како да го спроведе овој процес. На тој начин се минимизираат или се избегнуваат можните грешки:

- **Грешка на централна тенденција:** кога перформансата кај сите вработените се евидентира во средната категорија (пример: добра перформанса). Целта на овој начин на оценување е да се избегнат конфликтни ситуации и затскривање на намерата да се одвојат вработените кои реализирале најуспешни и најлоши резултати. Воедно, се избегнуваат и конфликтни ситуации. Ефектите од оваа грешка водат кон незадоволство на најдобрите вработени, како што се експертите, талентите итн.
- **Хало-ефект:** оваа грешка се прави во случаи кога еден позитивен фактор влијае врз целокупната евалуација на резултатите (пример: вработениот е вреднуван високо затоа што има одлично познавање и знаење од областа, занемарувајќи ги однесувањето, улогата во тимот итн.).
- **Грешка на строгост:** спротивно од хало-ефектот, вработените се оценуваат во категоријата со ниска перформанса поради присутност на строгост кај оценувачот и тенденција за критика.
- **Ефект на сончоглед (високо оценување):** кога сите вработени се оценуваат високо, без оглед на разликите во перформансата, заради оставање впечаток дека оценувачот е добар, сите вработени се одлични и осигурување зона во која нема конфликти.
- **Грешка на сличност и спротивност:** кога оценувачот определени вработени ги оценува со висока перформанса заради идентификување кај вработениот сличен систем на верувања како и кај самиот себеси, и обратно.
- **Грешка на пристрасност или стереотипи:** кога постои евалуација (висока или ниска) поради ставовите и мислењата кај оценувачот во поглед

на расата, националноста, политичката определеност, религијата, староста, интелигенцијата, знаењето, стручноста итн.

- **Грешка на скорешен инцидент:** се јавува кога вработениот му остава на оценувачот впечаток поради една (позитивна или негативна) постапка или однесување кое се случило неодамна. А напротив, евалуацијата се однесува на целокупната перформанса што вработениот ја покажува во текот на целата година или период на оценување.
- **Вреднување на вложениот напор, а не на резултатот:** оваа грешка се прави во случај кога вработениот ја врши работата за подолг временски период, наместо во пократок период со бараните резултати. Некои вработени имаат склоност да го пролонгираат извршувањето на работата заради постигнување комфорност, наместо ефикасно да одговорат во соодветниот рок.
- **Влијание од поранешно оценување:** кога вработениот се оценува високо поради покажана висока перформанса во минатите години, не земајќи ја предвид перформансата што ја покажал во тековната година. Пример: кога вработен што го сменил работното место во друг оддел покажал висока перформанса во својот поранешен оддел, и на новото работно место се оценува исто така со висока перформанса, и покрај тоа што сè уште ја учи работата во новиот оддел.

Сите грешки што потенцијално се случуваат при оценувањето упатуваат на тоа дека оценувачот не ја перципира правилно пораката на системот за евалуација на перформансата. Процесот има за цел да ги прикаже сите нивоа на перформансата на вработениот според различните категории и индикатори, и врз основа на резултатите и придонесот да се определат динамиката и патеката во кариерата. Вработените со висока перформанса би требало да имаат побрза динамика во развојот на кариерата бидејќи преку нивниот развој се развиваат одделот и организацијата воопшто. Вработените со висока перформанса најчесто се движат околу 20 % од вкупниот број на евалуирани вработени. Од нив, до 10 % отпаѓаат на талентите, кои се значаен ресурс во компанијата (Слика бр.2).

Современите компании овој процес го применуваат на сите нивоа: вработени, оперативен менаџмент, среден менаџмент и топ менаџмент (односно врвен менаџмент). Објективен начин на добивање повратна информација за годишната успешност е примената на моделот 360 степени (спроведен преку софтверски систем). Преку овој систем се добива ранг-листа според која потоа се врши класификација на вработените во соодветната категорија.

Нормалната крива на дистрибуција не е фиксна за секоја компанија. Така, повеќето автори при истражувањата утврдиле дека би се вршело форсирано рангирање на вработените. Тоа би значело дека различни компании би имале различни криви на дистрибуција (во успешни години кривата може да се помести надесно, односно повисоките перформанси значат и поголем успех за компанијата).



Слика бр. 2: Нормална дистрибуција на евалуацијата на перформансите/резултатите

1.3. Анализа на податоци од евалуацијата на перформансите

Ако не го мерите нештото, не може да го разберете. Ако не го разбирате, не може да го контролирате. Ако не може да го контролирате, не може да го унапредите!

– Х. Џејмс Харингтон

По спроведување на процесот за евалуација, се пристапува кон обработка и анализа на податоците. Обработката се врши со помош на програмата Ексел или со други статистички програми (на пр., со SPSS), а податоците се прикажуваат во табели и графикони. Ваквата анализа нуди можности за идентификување на сите категории вработени (слаба, средна, напредна, исклучителна или можеби експертска перформанса). Податоците, заклучоците и препораките, во форма на извештај, се доставуваат до врвниот менаџмент и до вработените. Потребна е транспарентност во споделувањето на информациите, независно од добиените податоци.

Токму аналитичката функција овозможува менаџментот со човечки ресурси да премине во бизнис-партнер на компанијата. Преку анализите се добиваат релевантни податоци и информации, потребни за унапредување на слабите аспекти во управувањето со човечките ресурси. На овој начин, би се градела посакуваната организациска култура која обезбедува грижа за секој вработен ценејќи ги неговиот капацитет и интегритет.

Релевантен показател за општото задоволство на вработените е спроведување анкета за задоволството којашто, како и евалуацијата на перформансите, се врши на една или на две години. Анкетата содржи категории и индикатори што ја мерат категоријата. Една од категориите е и годишното мерење на задоволството од актуелниот процес на оценување на перформансата. Дефинирањето на категориите зависи од самата компанија, нејзината стратегија, мисија, визија итн. Целта на спроведувањето на анкетата е да се направи увид во прогресот на задоволството и да се идентификуваат слабостите кај определени категории (процеси). Во процесот се вклучени сите три страни: менаџерите,

вработените и врвниот менаџмент. Менаџментот со човечките ресурси ги изложува податоците пред врвниот менаџмент, ги утврдува слабостите и дава предлози за нивно унапредување. Врвниот менаџмент ги согледува и ги одобрува предлозите. Потоа дадените препораки и предлози се спроведуваат во практиката и се промовираат пред сите вработени во компанијата. Ефектите повторно се мерат преку спроведување анкета за мерење на задоволството на вработените.

Во зависност од нивото на кое е вреднувана вкупната перформанса на вработениот, се утврдува и динамиката во движењето на кариерата. Исклучителната перформанса подразбира побрза динамика во кариерата, за разлика од добрата перформанса, кај која кариерата се движи побавно.

Треба да се земе предвид дека вреднувањето на резултатите се однесува за една година. Показаната перформанса во една календарска година може да се разликува од показаната перформанса во друга година. Пример: вработениот може да покаже исклучителна перформанса во една година, а во наредната година таа перформанса да биде на напредно ниво. Доколку вработениот покажува во континуитет исклучителна перформанса, тогаш тој вработен се мапира како потенцијален вработен на кој компанијата може да го потпре сопствениот развој. Вработените со напредна перформанса се потенцијални вработени за преминување во категоријата на исклучителна перформанса. Оттука, заклучуваме дека вработениот одлучува за динамиката на сопствената кариера во согласност со резултатите што ги остварува на работното место.

1.4. Мерење на перформансите со фокус на ефикасноста на менаџментот

Колку една организација ќе биде успешна или нема да биде успешна, зависи од тоа колку нејзиниот менаџмент е ефикасен. Менаџерскиот тим на организацијата е одговорен за поттикнување на идниот развој и за вистинските насоки на движење на организацијата. Исто така, менаџментот на организацијата

е одговорен за следење и за контрола на остварувањето на бизнис-активностите и за мерење на резултатите.

Ефективноста на менаџментот е ниво на кое менаџментот ги остварува целите и задачите на организацијата. Оценката на ефективноста на менаџментот обезбедува формален начин за да се види успехот или неуспехот и да им се помогне на луѓето да сфатат како и колку менаџмент-практиката е приспособена кон потребите на организацијата.

Неопходно е менаџерите постојано да го следат и да го контролираат остварувањето на активностите на организацијата и да даваат насоки како тие да се извршуваат и кои корективни мерки да се преземат ако има отстапување при работењето. Тие треба да развијат стратегии, да обезбедат средства, да ги оценат подрачјата на работата што треба да се унапредат и да ги определат потенцијалните подрачја на соработка.

Мерењето на перформансите во насока на постигнување ефективност на менаџерите се состои од четири клучни аспекти (Mihalicz, D. (2012). 4 Dimensions for Measuring Manager Effectiveness. Преземено на 3 февруари 2022 г. <http://www.effectivemanagers.com/dwight-mihalicz/4-dimensions-for-measuring-manager-effectiveness/>):

- Исполнување на менаџерските обврски;
- Поттикнување на тимската работа;
- Давање работи на тимовите;
- Делегирање работи на тимовите.

Мерењето на ефективноста на менаџмент-тимот може да се изврши со користење на податоците за финансиското работење на организацијата и со користење на повратните информации за менаџментот од клиентите и од вработените. Ваквото мерење на ефективноста на менаџментот може да биде непрецизно, но општогледано претставува корисен елемент за следење на менаџерите еден со друг. Ефикасноста на менаџерите зависи од самиот менаџер,

колку тој е способен, колкаво знаење има, каков е неговиот пристап кон работата и вработените, со колкаво искуство располага. Ефективноста на менаџментот може да зависи од тоа какви луѓе работат и од карактерот на самата организација.

1.5. Мерење на перформансите со фокус на целокупната евалуација на постигнатите резултати

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

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

Оценувањето на резултатите на организацијата значи мерење, споредување и анализирање на соодветноста на остварените резултати со поставените цели, проекти, програми или планови. Тоа се прави со цел да се утврди дали поставените цели се остварени, дали организацијата се приспособила кон новата

околина, дали направила технолошки промени, каде треба да се прават модификации и кои од предностите да се користат.

1.6. Мерење на перформансите на индивидуално, процесно и на организациско ниво

Постојат три нивоа на мерење на перформансите: индивидуално, процесно и организациско ниво. Движејќи се од индивидуалното кон организациското ниво, опфатот на мерењата на перформансите станува сè поголем и посложен. На **индивидуално ниво** перформансите се согледуваат, пред сè, во остварувањето на некој работен учинок или резултат кој може да биде дефиниран преку количината или преку некој друг стандард. Кај процесното ниво, целта е да се извршат некои задачи или да се заокружи активноста, па во таа смисла мерењето на перформансите се однесува на анализа на завршувањето на определени активности во рамките на дадените рокови, додека кај организациското ниво се утврдува и се анализира постигнувањето на целите што се дефинирани со планот. На содржинското разликување на перформансите на различни организациски нивоа му се приспособени и мерките на перформансите, во зависност од релевантноста за одделно ниво. Значи, мерките на перформансите што најчесто се користат на индивидуално ниво се: остварените индивидуални перформанси, флукуацијата и отсуството. Некои организации, во зависност од системот на наградување, покрај овие може да користат и некои други мерки на индивидуалните перформанси.

На **процесно ниво** мерките на перформансите се: трошоците, квантитетот, квалитетот, усогласеноста со стандардите, времето на реализација. Во зависност од процесот на работа, овие мерки може да бидат релевантни и за индивидуалното ниво на перформансите. И најпосле, мерките на перформансите на **организациско ниво** се однесуваат на финансиските показатели, задоволството

на купувачите, растот и иновациите, задоволството од работата, технолошките унапредувања и сл.

1.6.1. Мерење на перформансите на индивидуално ниво

Предуслов за мерење на индивидуалните перформанси се детално дефинираните работни планови што би требало да бидат расчленети до нивото на поединец, односно неговите работни задачи и стандарди на учинок што се очекуваат од него. Вработените точно мора да знаат што се очекува од нив за да може да дадат соодветен придонес кон таа реализација. Значи, потребно е да се обезбедат врвно водење и квалитетна соработка меѓу менаџерот и извршителот што ќе се согледува во:

- Јасно дефинирање на она што се очекува од секој извршител одделно, во смисла на резултати што треба да се остварат, и во смисла на однесување што се очекува од него,
- Добивање повратна информација за исполнувањето на работните задачи и остварувања;
- Дефинирање на наградите што ќе се добијат за вложените работни напори и постигнатите резултати (Amstrong, 2006, 21).

Улогата на менаџерот е во помагање и во охрабрување на вработените да ги зголемат своите перформанси, да ги развијат своите способности, да го зголемат задоволството од работата и да ги вложат сите свои потенцијали во индивидуална цел и организациска корист. Мерењето на перформансите на индивидуално ниво мора да биде поврзано со поттикнувачите или со наградите што ќе стимулираат постигнување на уште подобри перформанси. Ефикасноста дури и на високо обучените вработени ќе биде лимитирана ако тие не се мотивирани за остварување определен работен учинок. На мотивираноста на вработените потребно е да се влијае преку соодветен систем на наградување и промоции што секако дека мора да бидат поврзани со остварените перформанси. Покрај тоа, на вработените е потребно да им се обезбеди автономија во извршувањето на

работните обврски, како и партиципација во донесувањето одлуки поврзани со подрачјето на нивната активност.

Мерењето на перформансите е релативно едноставно кај вработените чиј работен учинок лесно може да се утврди, на пример, во продажбата; но кај интелектуалните работници тоа е прилично комплицирано. При мерењето на перформансите, потребно е да се разликуваат резултатите од работата што може да се квантифицираат (на пример, количината на произведените производи, времето потребно за произведување или врз основа на финансиски мерки, како што се приходите, додадената вредност, трошоците и сл.). Од друга страна, резултатите од работата што не може директно да се квантифицираат, сепак, може да се утврдат, на пример, преку постигнување определен квалитет, промена во однесувањето, почитување на роковите за реализација, усвојување и ефикасна примена на знаења и вештини, перцепцијата на другите (колеги, менаџери и др.). Меѓу научниците и менаџерите преовладува верувањето дека нивото на индивидуалните перформанси има значајни последици врз вкупните организациски перформанси. Интересот за објаснување на ова влијание се зголемил посебно поради сознанието дека вработените се уникатен и единствен извор на конкурентските предности на организацијата кои тешко може да се копираат (Huselid, 1995).

1.6.2. Мерење на перформансите на процесно ниво

Процесот е координиран збир на активности што се насочени кон постигнување определена цел. Во практиката под процес се подразбира низа на активности кои имаат почетна и завршна точка и кои придонесуваат за работење на организацијата (Wealleans, 2001, 23). Главни причини за мерење на перформансите на процесно ниво се постигнување на непречено извршување на процесот и откривање области каде што е потребно да се вклучат определени подобрувања. При мерење на перформансите на процесно ниво, потребно е да се обезбедат информации за стабилноста на процесот, да се откријат евентуалните

проблеми и да се определат приоритетите во иницијативите што мора да се преземат. Со оглед на тоа што мерките на перформансите се врзуваат за секоја одделна активност, евентуалните проблеми во остварувањето на перформансите веднаш конкретно може да се детектираат. Иако мерењето на перформансите на процесно ниво не изгледа комплексно, сепак за разлика од перформансите на организациско ниво кои се многу јасни, перформансите на процесно ниво не се толку очигледни. Податоците за овие перформанси е потребно да се собираат на ниво на одделение или на работни тимови што се задолжени за определена активност, при што е важно да се добие поддршка од сите учесници (како од менаџерите, така и од останатите вработени). Затоа, при мерење на перформансите на процесно ниво се користат бројни техники што го олеснуваат утврдувањето и следењето на тие перформанси, како што се процесните мапи кои претставуваат техники што се користат при управување со квалитетот, а претставуваат графичка дескрипција на сите активности кои се одвиваат во некој процес. Процесните мапи укажуваат на времето и на ресурсите што се потребни за реализација на определени активности. Со анализа на процесните мапи, може да се редуцираат трошоците, да се намали времето за реализација и да се зголеми производството, а сите активности што не создаваат додадена вредност за купувачот да се елиминираат. Покрај процесни мапи, како техники за мерење на перформансите на процесно ниво, се користат и дијаграми на активност, кои ја прикажуваат врската меѓу поединечните активности што се одигруваат во самиот процес; како и техниката анализа на работата која подразбира детален попис на работните задачи. Во практиката организациите, главно, ги користат процесните мапи, а најдобро е кога тие се комбинираат со дијаграмите на активност (Wade и Recardo, 2001).

1.6.3. Мерење на организациските перформанси

Утврдувањето на организациските перформанси, во основа, е утврдување на успешноста во работењето на организацијата. Различни групи, како што се вработените, купувачите, добавувачите, владата, консултантите, научниците

различно го перципираат поимот организациска успешност. Затоа, за да се смета за успешна, организацијата мора да ги задоволи потребите и барањата на сите заинтересирани страни. Како последица од тоа, денеска имаме нови системи и модели на мерење на перформансите, кои покрај најчестите мерки, како што е производноста, големината на продажбата, профитот, задоволството на купувачите, воведуваат и нови димензии на перформансите кои се насочени кон задоволување на интересите на одделните инволвирани страни.

Целта на секое мерење на перформансите, а особено на организациските, е нивно унапредување. Армстронг (Armstrong, 2006, 122) смета дека за да се унапредат организациските перформанси, потребно е на ниво на целата организација да се создаде т.н. култура на високи перформанси која ги има следните карактеристики: 1. врската меѓу стратегиските цели и целите на секој сектор, па и индивидуалните цели, треба да биде јасно определена; 2. менаџментот јасно мора да ги образложи начините на мерење, односно следење на перформансите и да ги дефинира барањата за унапредување на перформансите; 3. водењето мора да биде такво што јасно ќе укажува на потребата за континуирано подобрување; 4. менаџментот мора да биде насочен кон промовирање позитивни ставови што ќе водат до организациска посветеност и мотивираност.

Денеска, мерењето на перформансите се однесува на сите подрачја на работата, од индивидуално до организациско ниво. Мерењето на перформансите на организациско ниво стана исклучително значајно, пред сè, поради растечката конкуренција, иницијативите за унапредување, националните и интернационалните награди за квалитет, организациските промени, моќта на информациската технологија итн.

2. ПЛАНИРАЊЕ, УПРАВУВАЊЕ И РАЗВОЈ НА КАРИЕРАТА

Кариерата претставува индивидуален феномен. Таа се случува низ животниот циклус на поединецот. Секој поединец гради сопствена стратегија за управување со кариерата и лично е одговорен за сопствениот развој и за исполнувањето на животните и на професионалните цели.

Кариерата се гради во зависност од визијата за себе, од желбата за учење и напредување во сопствените вештини, способности, знаење и компетенции. Некои индивидуи имаат визија за себе и се стремат кон исполнување на сопствената и на организациската визија, додека, пак, други се развиваат стихижно, без посебен концепт, план и визија. Бидејќи кариерите се случуваат во организациите, тие треба да им овозможат поддршка на сите вработени да се развиваат и да растат во согласност со нивните интереси, потенцијали, потреби за напредок, визија и сл.

Етимолошки, терминот „кариера“ доаѓа од францускиот збор „carrriere“ (16 век) што значи „пат, тркачка патека“. Во литературата ќе сретнеме дефинирање на кариерата како:

- Редослед на работно поврзани позиции кои личноста ги извршува (зазема) низ нејзиниот живот (Dessler, 2002);
- Позиции на занимања кои личноста ги имала во текот на многу години (Dessler, 2004);
- Низа на работни улоги на поединецот, движење нагоре и напредување и усовршување на работните улоги (Torrington, Hall, and Taylor, 2005);
- Развој на поединецот во учењето и работата во текот на својот живот (Collin and Watts, 1996);
- Перспектива која се движи и во која личноста се ориентира во однос на социјалните цели и типичните низи (секвенци) на работното место (Baruch, 2006);
- Процес на развој на вработените заедно со патеката на искуството и работата во една или повеќе организации (Baruch, 2006);

- Индивидуален професионален развој, односно професионални искачувања и назадубања на поединецот на хиерархиската скала на организацијата во текот на неговиот работен век. Во исто време, кариерата претставува низа вредносни ставови, аспирации и начини на однесувања на поединецот во текот на работниот век (Бојациоски и Ефтимов, 2009).

2.1. Планирање на кариерата

Како и секој процес, развојот на кариерата е непрекинат процес и тој треба да се планира, независно во која развојна фаза се наоѓа индивидуата (рана, зрела или доцна кариера). Кариерните одлуки се носат кога се наоѓаме пред крстосница или дилема за тоа што и како ќе продолжиме во иднината. Покрај неизвесноста за тоа која одлука е вистинската, се јавуваат и ризикот и чувството на страв од неуспех, односно дали е донесена правилна одлука. Планирањето е процес што ги мобилизира сите ресурси (личниот бренд, знаењата, релациите, интересите, информациите итн.) и ги структурира во една логична низа на активности.

Според Деслер (Dessler, 2004), планирањето на кариерата претставува процес на намера низ кој индивидуата станува свесна за личните способности, интереси, знаењето, мотивацијата и другите карактеристики, како и поставување план за акција со цел да се постигнат определени цели. Најчесто, во овој процес се потребни поддршка, воведување и насочување од страна на професионалци за кариера, учители, менаџери за човечки ресурси, непосредните менаџери, советниците за кариера или ментори.

Животниот круг се состои од неколку сегменти: работа, фамилија, здравје, интимни релации и слободно време. Задоволството во кариерата влијае врз другите сегменти на животот. Дел од слободното време е инвестиција во кариерата (дополнителни ресурси што влијаат врз градењето на личниот бренд), потребна е поддршка од фамилијата и од пријателите, но притоа е засегната и здравствената состојба. Ако го работиме тоа што го сакаме, тогаш животниот круг е во рамнотежа, во спротивно постои повеќе или помалку поместување во кругот.

Кариерата на поединецот би можела да се разгледува како индивидуална кариера и како организациска кариера. Бидејќи индивидуата е одговорна за сопствениот развој, таа одлучува каква кариера сака и на кој начин ќе ја гради. Ако кариерите се случуваат во организациите, тогаш и тие треба да им дадат поддршка на вработените да се развиваат во согласност со нивните интереси, ресурси, компетенции итн.

Организацијата во фокусот ја става сопствената стратегија за развој и дава поддршка во патеката по која се движи кариерата на индивидуата. Целта е да се поврзат двете патеки кон успехот. Организациските патеки овозможуваат трансфер на вработените од едни во други организациски единици (сектори, дирекции, одделенија). На пример, индивидуата може да работи во дирекцијата за продажба како советник за продажба, потоа може да биде унапредена во директор за сметководство, во менаџер за продажба и, на крај, во заменик-директор за продажба (Dessler, 2002).

Следниве активности се основата на организациското планирање на кариерата:

- Предвидување и планирање на човечките ресурси – напорите тука ќе бидат насочени кон идентификација на бројот на потребните вработени во иднина. Следствено, процедурата за селекција ќе биде приспособена според целокупните стратегиски цели на организацијата.
- Информации за кариерата – информации што ќе бидат достапни до вработените поврзани со можностите за градење на нивната кариера (унапредувања, обуки, едукации, доусовршување). Овие информации имаат особено значење во мотивацијата на вработените да се развиваат и да достигнат повисоки позиции.
- Советување за кариерата – информации од страна на специјалисти советници и учители за кариера, кои даваат информации и насоки за кариерата во области во кои е овозможен развојот на кариерата. Тоа е еден вид интересен водич и мотивација за вработените при изборот на можните

патеки на кариерата. Ова советување има значење особено кога вработените го планираат развојот на сопствената кариера.

- Патека на кариерата – организацијата преку секторот за човечки ресурси прави план за трансфер и унапредување на своите вработени. Патеката на кариерата однапред им дава информации на вработените за саморазвој и за мотивација за трансфер.
- Обуки и процена на способностите – обуките се основа за планирањето на кариерата и за развој на работната сила. Како резултат на планирањето и на анализата на работната сила, истовремено се прават и план и програми за нејзин развој.

Процесот на организациското планирање, којшто претпоставува воведување програми за развој на кариерата на ниво на организацијата, воопшто не е лесен. Уште повеќе, планирањето е активност која бара континуитет, ефективност и ревидирање. Планирањето на индивидуалната кариера се фокусира на концептите за анализа на сопствените цели и способности. Кариерата на поединецот зависи од сопствената и од организациската перспектива. Ако двете перспективи се конгруентни, тогаш и двете страни имаат успех.

Резимирано, планирањето на кариерата (организациска и индивидуална), главно, вклучува прашања поврзани со тоа „кои сме ние“, „што сакаме да постигнеме“ и „како да го постигнеме тоа“. Планирањето на кариерата претставува континуиран процес што овозможува движење од определен стадиум кон друг во зависност од промените (интерни и екстерни). Во определен момент правиме процена што сме постигнале, а потоа планираме што целите да постигнеме. Правиме процена што сме постигнале денес, а потоа планираме што ќе преземеме уште наредниот ден. Во согласност со планот, создаваме идеја за продолжување во животот и во кариерата. Планирањето на добра и успешна кариера зависи од личните стремежи, визијата, создавањето сопствена слика за себеси, минатите искуства, досегашните промени и, што е најважно, која е животната цел. Планирањето е процес кој влијае врз изборот на патеката и врз курсот во понатамошниот развој.

Индивидуалното планирање на кариерата зависи од личниот пристап и од перцепцијата на поединецот кон развојот на сопствената кариера. Секој од нас гради кариера во согласност со целите што си ги поставуваме пред нас. Неоправдано е да се очекува развој во кариерата, а притоа да не се преземаат активности поврзани со сопствениот развој и напредување. Неоправдани се пристапите и на организациите кои немаат изградено системи за управување со кариерата и со развојот на вработените. Во овој контекст таквите организации применуваат субјективни, недемократски и нетранспарентни методи кон сопствените вработени. Затоа, во овој процес учествуваат и двете страни. Одговорноста за личната кариера паѓа на поединецот, но и организацијата треба да го поддржи тој процес со палета на алатки, методи и инструменти.

Од најголема важност е поединецот да има структуриран пристап во истражувањето на личната кариера. Процесот се состои од четири фази и многу може да помогне во утврдувањето на целите и во нивното исполнување преку преземање конкретни акции.

Врз основа на процесот се добиваат релевантни податоци што понатаму може да бидат предмет на разговор со менаџерот, барање нова работа, трансфер во друга организациска единица, работа на нов процес или транзиција, односно промена во кариерата. Процесот претпоставува истражување на кариерните предизвици и на сопствениот развој, а завршува со донесување на клучната одлука и преземање конкретни акции поврзани со сопствените цели.

Фаза 1: Истражување на сопствените интереси, вредности, способности и потенцијал

Истражувањето поврзано со сопствените ресурси е потребно затоа што со него секој се проценува себеси. Ги проценува сопствените интереси, вредности и способности, врши процена, вреднување и освестување за сопствените потенцијали, освестување за сопствените опции што си ги дава. Истражува што сака да работи, кои се најзначајните работи што ги вреднува кај себе, кај другите и во компанијата во која работи или сака да работи. Понатаму, истражува кои се

интересите што сака да ги оствари, за што е способен, кое знаење го поседува или сака да го развие, дали има потенцијал за други работи, за други кариерни предизвици итн.

Процената во првата фаза дава информации дали е потребно да се стекнат нови способности, знаење и искуство.

Во првата фаза истражувањето за себе може да се направи со помош на советник за кариера или учител за кариера, кои може да понудат и да помогнат преку инструментите за проценка во кариерата. Најчесто, тоа се стандардизирани инструменти и алатки за проценка: тестот на Холанд, тестовите за интереси, тестовите за вредности итн.

Информациите се во насока на формирање „личен профил“ и свесност на индивидуата дека во животот и во работата се водиме од нашите вредности, кои треба да се усогласени со вредностите на компанијата и на работното место.

Секој треба да си одвои малку време и да си ги постави овие прашања: Која е мојата цел? Што сакам да работам? Кои вредности ги поседувам? Кои се моите ресурси (способности, вештини, вредности и потенцијали)? Што е важно за мене во работата? Кои се моите интереси? Кои се моите силни страни? Какво образование поседувам и каде можам да го искористам? Добиените одговори по секое прашање треба да се забележат.

По истражувањето и создавањето на личниот профил, потребно е да се истражи опкружувањето за, во и надвор од компанијата во која лицето сака да работи.

Фаза 2: Истражување на можностите во кариерата

Доколку некој сака да оствари кариера каква што посакува, потребно е тоа да го направи заради различни причини. Најважниот аспект е дали занимањето и работата најдобро се поврзуваат со личните ресурси (способности, вештини,

вредности и потенцијал). Оваа фаза бара проактивен пристап во барањето на работа или работно место што најмногу одговара на „личниот профил“.

Преку истражувањето се стекнува свесност која е работата за која некој има интерес да ја работи и истовремено да биде задоволен, исполнет и среќен во остварувањето на целите (во согласност со личните вредности). Другите важни аспекти се прибирањето информации за потенцијалната работа (или различни занимања), воспоставување на многубројни контакти, преговарање за нова позиција или работно место, информации за новите трендови во занимањето, можностите за привремена работа, можностите за обуки и семинари, можностите за идни позиции, мерење и процена дали сопствените цели се во согласност со постојното работно место или се на повисоко ниво итн.

Оваа фаза е многу важна заради носењето одлука поврзана со развојот на кариерата.

Овие прашања може да помогнат во процесот на истражувањето: Каде сум сега? Каде сакам да бидам? Кои се моите тековни задачи и обврски? Дали тие се во согласност со моите интереси, вредности и потенцијал? Дали работните услови се во согласност со моите потреби? Кои обуки ми се потребни? Кои се идните позиции во компанијата? На која позиција ќе ја барам идната работа? Многу прашања, многу одговори и отворање на многу можности.

Фаза 3: Носење одлука и составување план за кариера

Оваа фаза подразбира откривање на јазот, односно споредба на можностите и опциите, стеснување на изборите, размислување за тоа што е најдобро за индивидуата и што потенцијално може да се оствари следејќи ги желбата, аспирациите и интересите. Прибраните информации се селектираат, се филтрираат и им се дава приоритет на оние коишто се тесно поврзани со својата визија. Во оваа фаза индивидуата има идеја што му е потребно да направи за да ги остварите целите.

Без оглед дали останува во тековната организација или бара промена, бара нова работа или нова позиција, се прашува: Во кој процес, работа или работно место најмногу може да се реализира? Кога ќе го направи најтесниот избор и ќе ја донесе одлуката за насоката во кариерата, тогаш пристапува кон составување на планот за кариера. Планот треба да даде одговор на следниве прашања: Која е мојата главна кариерна цел? Како моите способности, вештини и знаење се во согласност со остварувањето на целта? Кои активности (обуки, квалификации, дообразување) треба да ги обезбедам? Колку сум конкурентен на пазарот на трудот? Кои се моите нови одговорности? Кои се позитивните и негативните последици од сите опции што ги имам на располагање? Кои се бариерите и пречките за остварување на активностите (надворешни или внатрешни фактори)? Кога е вистинскиот временски рок за исполнување на целта? Во кој временски период ќе ги остварувам поединечните активности? Каде и од кого можам да побарам поддршка или помош? Која мрежа треба да ја создадам?... Одговорите на овие прашања го структурираат планот.

На крајот од оваа фаза, се црта табела и се внесуваат прашањата и одговорите. Ќе се отворат нова перспектива на перцепција, јасна слика и идеја за идната кариера (професија, работно место, позиција).

Фаза 4: Преземање акција и евалуација на планот

Во оваа фаза веќе се планираат и се преземаат чекорите преку кои ќе се почне со реализација на визијата. Во оваа фаза веќе ги имаме првите резултати и информации од спроведувањето на планот. Мотивацијата расте заради остварувањата што се очекуваат. Оваа фаза е најдолга затоа што е поврзана со остварување на перформанси, резултати и саканите цели. Во оваа фаза можно е да се отворат нови перспективи, патот во кариерата да покаже друга насока. Затоа е потребна ревизија на планот.

Сите четири фази од планирањето го олеснуваат пристапот кон сопственото истражување, поставувањето на саканите цели и нивната примена заради следење на кариерните насоки.

2.2. Развој на кариерата

Развојот на кариерата е процес што се одвива долж кариерните патеки. Развојот на кариерата е личен и организациски. И во двата случаи е потребно да постои конгруентност во очекувањата и во можностите.

Некои автори ја дефинираат целта на развојот на кариерата како поврзување на потребите, знаењето и вештините на вработените со постојните и во идните потреби на организацијата – вистинските луѓе на вистинското место (Bogićević, 2006). Според Богиќевиќ, планирањето на кариерата е интегрален аспект од развојот на кариерата: „Во тој процес поединецот станува свесен за самиот себеси, за своите знаења, вештини, способности, ограничувања, аспирации и последици и ги идентификува целите на својата кариера, ги програмира своите обуки, работата и развојните програми, со цел да ги оствари поставените цели во кариерата“ (Bogićević, 2006).

Шродер и Куци истакнуваат дека развојот на кариерата на работното место претпоставува активности и ресурси што ги обезбедува компанијата со цел да овозможи реализација на краткорочните и на долгорочните потреби за кариера на вработените (Coetzee and Jacobs, 2007).

Како се постигнува конгруентноста во развојот на личната и на организациската кариера? Развојот на кариерата е детерминиран од различни потреби и мотиви на поединецот врз чија основа тој ја планира и ја гради кариерата во организацијата во која работи. Кога организациите инвестираат во професионалниот и во личниот развој на вработените, инвестираат и во сопствениот развој. Може да се наведат различни потреби (лични и организациски) како детерминанти, според кои се планира и се развива кариерата (лична и организациска): доживотно учење, професионално усовршување и развој, управување со талентирани вработени, транзиција во кариерата, мобилност, менување на професијата, развој на вештините, унапредување на способностите заради усогласеност со барањата на работните места, задржување

на потенцијални вработени, ориентација кон прогрес, управување со отсуства, мотивација на вработените за личен развој, управување со слаби перформанси, развој на лидерство, менторство и учители за развој на млади кадри, развој на кадри на кои им се потребни специјализирани знаења, градење експертиза, управување со стрес и сл.

Резимирано, поединецот презема активности да направи сопствена процена, да учи, да постави цели и стратегија за нивна реализација, а организацијата овозможува политика, процеси, практики или модел за кариера, со цел да им овозможи на вработените реализација на сопствениот план, повисоки постигнувања (перформанси), можности за личен и за професионален развој, можности за мобилност, мотивираност, а со тоа и можности за промени во кариерата.

Гринхаус и Каланан (Greenhaus and Callanan, 1994) даваат корисна рамка на фазите според кои се развива кариерата. Кариерата се развива низ пет фази: избор на професија или подготовка за работа, воведување во организацијата, рана кариера – поставување и постигнување, средна кариера и доцна кариера.

Фаза 1: Избор на професија: подготовка за работа

Првата фаза трае до 25-годишна возраст и се однесува на оној период кога поединецот сака да истражи која би била неговата идна професија или кариера. Фазата вклучува истражување на сопствената слика за натамошниот развој. Воедно, во оваа фаза е важен процесот на поврзување (совпаѓање) меѓу силните и слабите страни, вредностите и посакуваниот животен стил на поединецот со барањата и придобивките на многуте занимања. Истовремено, една од тешкотиите што може да се јават во оваа фаза е недостигот на индивидуалната самосвесност. Имено, постојат многу тестови (како и вежби) кои се на располагање за да му помогнат на поединецот да ги идентификува сопствените интереси. Тие помагаат да се дополни големата слика за себе и помагаат луѓето да се погледнат од повеќе перспективи. Авторите сметаат дека во оваа фаза може да вклучат определени ограничувања во изборот, кои се должат на социјални, културни, полови или

расни карактеристики. Исто така, тешкотија може да претставува и стекнувањето на автентични информации за кариерите што се разликуваат од оние кои се следат од страна на фамилијата или на пријателите.

Слободно може да додадеме дека во оваа фаза многу корисни се методите што ги спроведуваат советниците за кариера и учителите, како и советниците за професионална ориентација. Разговорите се многу важни во поддршката да се истражат можните алтернативи за вработување, можностите за стекнување соодветна образовна и едукациска подготовка. Поддршката е потребна за да се создаде свесност за идниот свој придонес и да се постават цели што би биле во функција на остварување на сопствената визија.

Фаза 2: Воведување (влез) во организацијата

Оваа фаза е карактеристична за периодот од 18 до 25 години, којашто може да се поврзе со првата фаза и честопати може да биде ревидирана од наша страна. Тука поединецот е вклучен во барање на работа којашто кореспондира со неговиот интерес за професијата и со отпочнувањето на таа работа. Воедно, проблемите често се фокусирани на точноста на податоците што ги обезбедува организацијата, со тоа што очекувањата на поединецот и на реалноста може да бидат различни. Регрутирачите често ги „продаваат“ своите организации и работни позиции на кандидатите, нагласувајќи ги најдобрите аспекти, а избегнувајќи ги недостатоците.

Во оваа фаза е потребно поединецот да прибере податоци и информации за потенцијалните компании и организации, да направи истражување на пазарот на трудот за да се здобие со информации за конкурентноста на пазарот, да се подготви со вештини за интервјуирање доколку тоа претстои заради продажба на „личниот бренд“ итн. Во оваа фаза поддршка може да бидат учителот и советувањето за кариера од страна на соодветни професионалци.

Фаза 3: Рана кариера – поставување и постигнување

Раната кариера се движи меѓу 25 и 40 години. Навлегувањето во оваа фаза значи совпаѓање и разбирање „како работите се одвиваат во организацијата“. Програмите за воведување се многу важни, но поважно е да се вработи вистинскиот кандидат за вистинската работа и негово оспособување за работата преку разни програми за обуки. Во оваа фаза многу се важни повратната информација и поддршката од страна на директниот менаџер.

Постигнувањето на развојот во кариерата, во оваа фаза, се мери преку демонстрирање компетентност и стекнување одговорност и авторитет, можностите за унапредување, промена на позициите, како и хоризонталниот развој. Повратните информации остануваат клучен фактор за натамошно истражување и планирање на кариерата. Организацијата во оваа фаза ги гледа определени вработени како потенцијални менаџери и затоа може да вклучи брзи програми за стекнување на менаџерските вештини.

Може да дополниме дека во оваа фаза поединецот се фокусира на стекнување знаења, вештини и способности заради напредување и сопствен развој. Кога преовладува желбата за придонес, индивидуата гради „личен бренд“ преку повисоки нивоа на едукација, обуки, специјализација (мајсторство, експертиза) во определена област или демонстрира менаџерски вештини. Работодавецот ја препознава желбата за учење и затоа има интерес да инвестира во овие потенцијални двигатели на развојот.

Исто така, во оваа фаза може да се јави опаѓање на интересот за работа, незадоволство и немотивираност поради определени околности: несовпаѓање на личниот и на организацискиот интерес, слаба перформанса, желба за нова работа итн. Во овие случаи, пожелно е поединецот да направи ревизија на сопствените цели, да посети советник за кариера или учител (или организациски советник) и да ја донесе конечната одлука за идниот кариерен развој.

Фаза 4: Средна кариера

Авторите сугерираат дека кариерата во оваа фаза најчесто се одвива меѓу 40 и 55 години, и може да вклучи натамошен раст и постигнување или, пак, одржување на стабилна кариера. Во други случаи, се прави ревизија на кариерата и на насоките во животот воопшто. Некои од вработените може да искушат опаѓање во оваа фаза. За оние кои продолжуваат со нагорна кариера, организациската поддршка останува многу важна. Оние, пак, кои достигнале високи позиции, може да имаат чувство на опаѓање во кариерата или неуспех.

Организациската поддршка во овие случаи треба да биде, главно, во насока на обезбедување латерални патеки во кариерата, експертски скалила, проширување на работата, развој на ментори, натамошни обуки за да се одржат способностите и да се обезбеди флексибилен систем на наградување. И во оваа фаза многу корисна е поддршката од кариерен советник или учител (организациски советник).

Фаза 5: Доцна кариера

Доцната кариера се движи во периодот од 55 години до пензионирање. Организациската поддршка во оваа фаза е насочена кон охрабрување на луѓето да продолжат да ја извршуваат работата „добро“. Некои сектори во организацијата, бидејќи се соочуваат со недостиг на способни кадри, често им дозволуваат на пензионираниите лица да ја продолжат кариерата и на тој начин да ги искористат нивното знаење и искуство. Во оваа фаза се применуваат програми за подготовка за во пензија.

2.3. Улоги во развојот на кариерата

Во развојот на кариерата приоритетна улога игра самиот поединец (вработен). Единствено тој одлучува за широчината и за длабочината на сопствената кариера. Тој одлучува за образованието и за неговото натамошно ниво, одлучува која компанија ќе биде неговиот избор, дали ќе има транзиција во

кариерата, дали ќе учи и како ќе се развива на работното место, дали и кога ќе го промени работното место, како директно ќе придонесува за развојот на компанијата, како ќе го користи слободното време за учење и развој, дали ќе членува во професионални здруженија, ќе гради ли мултидимензионална кариера итн. Меѓутоа, вработените постојат заради компанијата. Менаџерите се успешни заради успешноста на своите тимови. На тој начин и менаџерите се вклучени во кариерите на вработените. Тие управуваат со нивните кариери и ги водат низ кариерните фази. Тие ги следат, ги набљудуваат, им делегираат задачи, ги проценуваат нивните достигнувања, го проценуваат потенцијалот, го водат тимот, даваат предлози за нивна промоција итн.

Менаџерската структура е таа низ којашто се каналзира стратегијата на организацијата до вработените. Стратегијата се операционализира на ниво на задачи и активности што треба да ги извршат вработените и тимовите. Организацијата треба да постави стратегија за управување со кариерата со цел успешно водење на вработените низ нивните кариерни патеки. Имено, доколку организацијата постави солиден систем за кариера и ги обучи менаџерите компетентно да се грижат и да даваат поддршка во кариерата на вработените, тогаш таа станува актуелна и пожелна за вработување и за градење на долгорочна кариера. Сè додека нема поставено јасни патеки, критериуми, потребни компетенции за да се стигне до определено ниво во хиерархијата, сè дотогаш вработените, менаџерите и самата организација дејствуваат стихијно, без план и без професионален пристап кон сопствениот развој. Во последниот случај, во организацијата владее хаос, се вработуваат кадри без соодветни компетенции, се промовираат кадри без заслуга и високи резултати и владее општо незадоволство. Вработените се незадоволни, а менаџерите бескорисни во таквото опкружување. Не постои деловна хигиена.



Слика бр. 3: Улоги во развојот на кариерата

Во продолжение, накратко ќе бидат објаснети улогите на сите три страни: поединецот, менаџерот и организацијата.

2.3.1. Одговорност на индивидуата (вработениот)

Несомнено, во литературата постојат најмногу теории кои акцентот го ставаат на индивидуалната одговорност за кариерата. Тука особено се споменува Теоријата на одлучување (интереси) во професијата/работата на Холанд, која претпоставува сопствено истражување на интересите, вредностите и способностите, нивна идентификација и истражување дали се во интеракција со работното опкружување. Доколку овие лични карактеристики се во согласност со организацијата, тогаш вработениот е задоволен и останува да ја гради кариерата во неа. Во спротивно, тој истражува други организации (работни опкружувања) во кои може да се реализира. Холанд смета дека луѓето имаат тенденција да ја изберат кариерата што е одраз на нивната личност и бидејќи имаат тенденција да бидат привлечени од определени работи, тогаш околината треба да ја рефлектира личноста. Интересна е и Теоријата на виножито (живот – кариера) на Супер, кој нагласува дека индивидуите градат сопствен концепт за развој и кариера кој се менува со текот на времето и се развива како резултат на искуството на поединецот. Тој наведува шест фактори од кои зависи концептот, односно развојот

на кариерата: свесност дека кариерата се планира во иднина, поседување вештини за одлучување, знаење и користење на информациските ресурси, прибирање информации за кариерата, информации за работата и за работното место и информации во врска со изборот на професијата. Тој смета дека „работата е еден вид начин на водење на животот и дека задоволството во занимањето (професијата) и неговото приспособување зависи од тоа кога двата фактори: природата на работата и начинот на живеење се комплементарни со способностите, интересите и вредностите на поединецот“.

Теоријата на Крумболц (според Amundson, Bowsbey, Niles, 2009) укажува на тоа дека развојот на кариерата зависи од донесувањето одлуки поврзани со социјалното учење, условите и настаните во работното опкружување, генетските влијанија, искуствата и од поставката дека луѓето ја избираат својата кариера врз основа на она што го научиле. Во основата на оваа теорија лежи фактот дека определени непредвидливи социјални фактори, можности, настани или други фактори на опкружувањето вршат значајно влијание врз кариерата на луѓето. Затоа, во такви услови, вработените треба позитивно да се поттикнат на истражување на можностите за учење, на флексибилност во решавањето различни прашања, упорност во справувањето со пречки, од непланираните настани да ги извлечат придобивките итн. Во продолжение, авторот ги наведува следниве фактори што влијаат врз развојот на кариерата:

1. посветеност кон тековно учење и вештини за развој,
2. тековна самопроцена,
3. процена и повратни информации од другите,
4. ефективна мрежна поврзаност,
5. постигнување рамнотежа на релацијата работа – живот и
6. во финансиското планирање да се вклучат и периодите на невработеност.

Според Теоријата на Крумболц, во центарот на вниманието е фактот дека постојат непредвидливи социјални фактори или фактори на опкружувањето кои имаат влијание врз развојот на кариерата на поединецот. Покрај надворешните фактори, потребно е индивидуата да ги истражи и внатрешните фактори

(сопствена процена на личноста), да се ослободи од ирационалните убедувања, да стекне вештини за донесување одлуки, да развие вештини за планирање на сопствените цели, со цел да постигне рамнотежа на личниот и на професионалниот живот.

Торингтон, Хол и Тејлор нагласуваат дека кариерата претставува сопственост на поединецот и јасно е дека одговорноста за нејзиното управување лежи кај поединецот. Според нив, индивидуата треба да ги идентификува целите во кариерата, да присвои стратегии за поддршка во нивната реализација и да направи план за да ги постигне целите (Torrington, Hall and Taylor, 2005). Првиот чекор во процесот на индивидуално управување со кариерата бара поединецот да биде ангажиран во истражување за кариерата. Авторите Гринхаус и Каланан, пак, велат дека истражувањето за кариерата претставува прибирање и анализа на информации што се однесуваат на прашањата поврзани со кариерата (Greenhouse and Callanan, 2006). Ако овие информации се приберат на соодветен начин, истражувањето во кариерата ќе му овозможи на поединецот во потполност да стане свесен за себе и за организациската средина. Авторите наведуваат два типа истражување во зависност од информациите што се прибираат:

- **Истражување за себе**, кое обезбедува повисока свест за личните квалитети, вклучувајќи ги интересите, степенот на предизвик за работа, силните страни, слабите страни, талентите и ограничувањата. Ова истражување, исто така, обезбедува и подобро разбирање на рамнотежата во работата, фамилијата, слободните активности што најдобро одговараат на животниот стил.
- **Истражување за опкружувањето**, кое вклучува повеќе информации и учење за работната средина (професијата, организацијата и дејноста).

Во овој контекст, поединецот ја носи конечната одговорност бидејќи од него зависи во колкава мера ќе ги усогласи сопствените знаења, вештини и способности со професионалните цели и планови на развојот на кариерата и колку

успешно ќе се приспособува кон промените во организацијата (Бојаџиоски и Ефтимов, 2009). За таа цел, кога поединецот врши планирање и управување со сопствената кариера и развој, треба да направи: анализа на личните потенцијали, анализа на преференциите и определување на целите на кариерата.

2.3.2. Одговорност на менаџерот

Менаџерите се посредници во спроведувањето на стратегијата на организацијата. Секој менаџер треба да е компетентен за таа позиција. Успешниот менаџер вистински ги управува вработените (тимовите). За да се стане вистински менаџер, потребни се време и искуство. Само вистинскиот менаџер има вистински задоволен тим. Тој прифаќа предлози, се советува со вработените, го почитува сечиј идентитет, соработува, интегрира, насочува. Тој знае да направи правилна процена, поседува деловна етика, поддржува, води, советува, прашува, охрабрува и инспирира. Како што се гледа, менаџерот има многу улоги. Во овој контекст, менаџерот е компетентен да ги води и да ги управува кариерите на вработените.

Менаџерите се присутни во секојдневното работење на вработените (тимовите). Тие се одговорни за принципот „вистински вработен на вистинско работно место“. Ги следат успешноста во работењето на секој вработен и нивната додадена вредност во работата. Секојдневно се во интеракција со вработените за дневните задачи и активности и за начинот на нивното исполнување. Тие секојдневно треба да даваат повратна информација за извршувањето на работата, да дадат насоки како таа успешно да се заврши, да дадат и да отворат можности за развој преку курсеви, обуки и учење на работното место. Менаџерите се ментори. Тие им пренесуваат знаење на младите кадри, но и на кадрите што имаат или се соочуваат со транзиција во кариерата. Тие се ментори на потенцијалните кадри што ќе ги наследат менаџерските позиции. Менаџерите на повисоките нивоа се ментори на менаџерите на пониските нивоа. Секој од вработените, во определена фаза, се наоѓа во процесот на раст и развој.

Менаџерите ја развиваат кариерата на вработените со тоа што обезбедуваат активна ангажираност на вработените. Воедно, тие ги проценуваат и ги

распределуваат вработените во согласност со нивните квалификации, знаења и компетенции, но и во согласност со нивниот потенцијал.

Кариерата треба да биде отворена за секого. Менаџерот треба да води отворени разговори со вработените за нивните интереси во работата, потребата од стекнување нови знаења и нудење можности за работа на нови задачи и проекти. Некогаш е потребно менаџерот да направи реорганизација на работните процеси и задачи за да го исполни принципот на вистински вработен на вистинско работно место. Менаџерот треба да ги стави на располагање сите можности за развој на секој вработен без нарушување на секојдневната динамика во извршувањето на работата. Доколку вработениот сака да работи друг процес, тој треба да има особен интерес, желба да учи и потенцијал да ја работи таа работа. Впрочем, менаџерот треба да го процени тоа и да го земе предвид. На тој начин, вработениот ќе биде ангажиран, ефективен и свесен за сопствениот придонес во тимот и во работата.

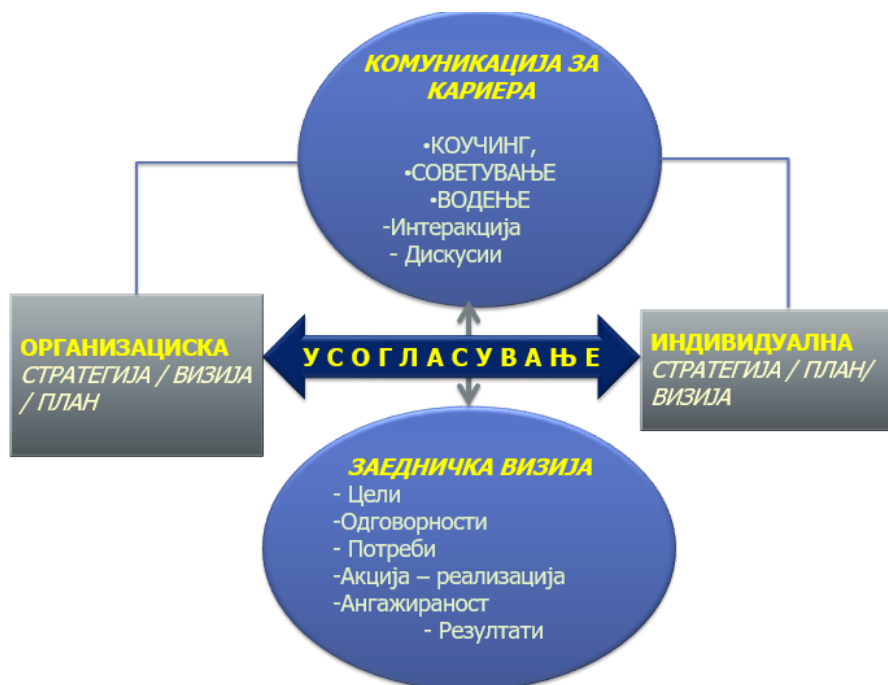
Кога вработените се проактивно вклучени во процесот на работата, тие имаат подобра перцепција и за вработените што ја работат останатата работа во тимот. Менаџерот треба да даде отворени можности за работата, наместо стриктни директиви. Секако, тој е оној што ја создава рамката со цели и овозможува вработените да се насочат кон нивните одговорности и резултати. Тој треба да комуницира со отворен и позитивен пристап (двонасочен разговор). Со тоа, вработените ја следат сопствената патека, добиваат комплетна слика за можностите за свое подобрување во работата и прават соодветна процена во однос на развојот на сопствената кариера. Не заборавајте: менаџерот дава можности, а вработениот одлучува за сопствениот развој.

2.3.3. Систем за управување со кариерата (СУК) – одговорност на организацијата

Практиката за управување со организациската кариера претставува предизвик за секоја организација и за секој поединец (вработен). Животниот и кариерниот век на секоја организацијата се одвива преку мобилизација на ресурси

кои неминовно се управувани од страна на луѓето (кадарот). Човечкиот капитал е претставен преку потенцијал, знаење, вештини, способности, компетенции, квалификации, однесување итн., и заедно со другите организациски ресурси го управува неговиот развој, конкурентност и сопствена одржливост на пазарот.

Во овој контекст се поставуваат повеќе прашања: Како се управува тој капитал? Од што зависи мотивацијата на вработениот да остане во организацијата? Како се развива вработениот на работното место: плански или стихијно? Дали се водат кариерни разговори? Кои развојни практики ги има организацијата за да обезбеди кариера на сите вработени? Кој дава поддршка во кариерниот развој на вработените? Дали вистински се практикуваат корпоративните вредности во секојдневното работно окружување? итн.



Слика бр. 4: Усогласување на индивидуалната и на организациската перспектива

Менаџментот со кариерата претставува актуелно прашање, посебно во времето на новиот психолошки договор, кој претпоставува трансакциски однос меѓу компанијата и потенцијалниот вработен. Кариерата на 21 век наметнува современите компании постојано да иновираат решенија за задржување (или за регрутација), особено на потенцијалните кадри, експертите и талентите. Токму овие кадри ги обезбедуваат развојот, конкурентноста и одржливоста на компанијата, не само на националниот туку и на меѓународниот пазар. Од друга страна, гореспоменатите кадри стануваат конкурентни и пожелни за други компании. Каузалноста (Слика бр. 4) на интересите и стратегијата на компанијата со потребите и барањата на поединецот претставува клучниот одговор на прашањето. Секоја индивидуа (вработен) има сопствен план, визија и стратегија како и со која динамика ќе ја развива сопствената кариера.

Одлуката како ќе се развива кариерата зависи единствено од поединецот (вработениот). Вработениот ја гради сопствената визија, прави план и реализира стратегија за сопствениот развој во зависност од перцепцијата за себе, колку и како ќе се развива на работното место, аспирациите и интересите за нови знаења, континуираното учење, истражувањето во кариерата, развојот на нови процеси и други кариерни предизвици. Од друга страна, пак, и самата компанија има сопствена визија, план и стратегија за континуиран развој и препознатливост. Организацијата би го обезбедила сопствениот развој единствено преку нудење можности (практики) за развој на вработените и нивните кариери.

Секој вработен кој работи за една компанија (организација) во секојдневното работно опкружување го реализира и сопствениот идентитет. Воедно, со тој идентитет се рефлектираат личните карактеристики, потенцијалот, вредностите, верувањата, знаењето, компетенциите, способностите итн. Организацијата, исто така, има свој идентитет. И таа има вредности преку кои ги реализира сопствената визија и стратегија. Идентитетот на двете страни треба да биде хармонизиран, конгруентен и комплементарен. Во спротивно, ако вработените не ги живеат секојдневно сопствените вредности, не го реализираат сопствениот потенцијал и не се развиваат во кариерата во согласност со

сопствените заслуги, им се намалуваат задоволството и мотивацијата за работа, има големи отсуства и можности за напуштање на организацијата. Компанијата тогаш се справува со недостиг на кадар, конфликтни ситуации, слаба менаџерска структура и незадоволни (неефективни) вработени.

Хармонизација на двете перспективи се постигнува единствено преку комуникација при што клучен фактор се менаџерите. Тие се поврзувачкиот елемент за постигнување усогласеност на двете страни.

Бидејќи организациите се кариерни системи, кариерите се појавуваат, се планираат, се управуваат и се развиваат во организациите. Во оваа смисла, организациите, преку менаџментот, играат повеќекратна улога во светот на кариерите на вработените (Baruch, 2004).

Управувањето со кариерата е функционална компонента на стратегискиот менаџмент со човечките ресурси (Слика бр. 5). Современите компании го поставуваат СУК како клучна инфраструктура, којашто значително и секојдневно придонесува за остварување на визијата на организацискиот менаџмент со човечкиот капитал. Во овој контекст, системот подразбира создавање политики (стратегија), процеси и процедури (мисија), како и практики и програми (поддршка) за развој и управување со кариерата на вработените. Значајно е за компанијата, прво, да постави политика за управување со кариерата, потоа процеси и процедури преку кои ќе се остваруваат развојот на вработените и нивните кариери. Важно е компанијата да постави систем за кариера затоа што фундаменталниот двигател на организацискиот развој е единствено човекот.

Политиката треба да ги опфати клучните аспекти преку кои ќе се изрази намерата за грижата на компанијата. Политиката треба да содржи: цел, опфат, за кого се однесува, кои се улогите во нејзиното спроведување, која правна рамка ја поддржува, кој ја одобрува (носи), кој ја ревидира и каде е јавно достапна до сите вработени. Дополнително, политиката на СУК може да има и своја изјава за визијата и мисијата на организацијата кон своите вработени. Преку СУК

компанијата го изразува почитувањето на идентитетот на секој нејзин вработен, но може да претставува и професионална компанија којашто токму поради СУК ќе биде препознатлива меѓу конкуренцијата.



Слика бр. 5: Систем за управување со кариера (СУК)

Политиката на СУК неминовно вклучува модел или концепт којшто би ги интегрирал улогите на сите страни и нивните функции во менаџментот со кариерата. Процесите и процедурите ги опфаќаат правилата и главните чекори, меѓусебно поврзани, преку коишто се спроведува определена практика за поддршка во кариерата. Практиките и програмите претставуваат директна реализација на процесите и непосредно со нивната примена влијаат врз развојот и врз кариерата на вработените (преку моделот за кариера). Секој од овие акти има своја структура, содржина и цел и тие се осмислуваат во согласност со карактеристиките (големина, дејност, сектор, форма) и потребите на компанијата. Одделот за управување со човечките ресурси, особено во големите компании, е одговорен за изработка на 4п (политики, процеси, процедури и практики), за СУК и за сите други функции на организацискиот менаџмент со луѓето.

Моделите за кариера често се дизајнираат со цел визуелно да ги прикажат современиот пристап на организацијата, менаџерот и поединецот (вработениот) во осмислувањето, водењето, развојот и управувањето со кариерата. Моделите

често имаат порака дека компанијата нуди отворени можности за кариерен развој, но истовремено ги повикува вработените сами да се грижат за сопствениот развој и да ги искористат можностите за да напредуваат и да придонесуваат за развојот (личен и организациски).

Во организацискиот менаџмент со кариерата ќе сретнеме многу различни гледишта. Улогата на организацијата е повеќекратна. Кинг (CIPD, 2004) во „Водичот за управување со кариерата“ (Career Management Guide) ги наведува петте практики коишто ја сочинуваат организациската стратегија за управување со кариерата:

1. планирање на кариерата и активности за поддршка;
2. информации за кариерата, совети и советување за кариера;
3. развојни задачи (развојни проекти);
4. внатрешен пазар на трудот и систем на огласување работни места;
5. иницијативи насочени кон специфични популации.

Ова претставува сосема кратка перспектива од сето она што може компанијата да го понуди за сопствените вработени. Улогата на организацијата е во дизајнирање на 4п и обезбедување услови вистински да се стават во функција на помош и поддршка на вработените. Одделот за менаџмент со човечките ресурси е главен во создавањето на тие 4п. Затоа овој оддел треба да биде поставен директно под извршниот менаџмент, со добро подготвени, компетентни и образовно квалификувани кадри, коишто директно би биле во контакт со сите вработени (менаџери на секое ниво). Менаџерите за човечки ресурси се компетентни да го обучат кадарот како да управуваат со кариерите на вработените. Тие ги обучуваат и менаџерите и вработените како да ги користат практиките со цел да постигнат развој што го посакуваат.

Авторите Гринхаус и Каланан (Greenhouse and Callanan, 2006) наведуваат дека современите организации обезбедуваат голем број програми и практики за управување со човечките ресурси, со цел да им помогнат на своите вработени во управувањето со нивната кариера. Авторите истакнуваат дека организациите

настојуваат да им обезбедат поддршка бидејќи веруваат дека вработените ќе имаат попозитивен став кон работата и кон работната средина и дека ќе ја извршуваат работата со повисоки достигнувања.

Иако поединецот е примарно одговорен за сопствената кариера, улогите на сите три страни се интегрираат за да се постигнат посакуваните цели во кариерата.

Матис и Џексон (Mathis and Jackson, 2000) наведуваат дека планирањето на кариерата може да се разгледува од организациска и од индивидуална перспектива. Организациската перспектива се фокусира на низа работни места, изградба на кариерни патеки што придонесуваат за логичка прогресија на вработените, на работните места во организацијата. Перспективата на организацијата е да ја поддржи кариерата на поединецот преку обезбедување систем за кариера, кариерни патеки, обуки и поврзување на потребите на организацијата со способностите на вработените, додека индивидуалната перспектива се однесува на правење план за животните и за кариерните цели, придонес преку резултати заради движење низ патеките, откривање на личните способности и интереси за работата.

2.4. Кариерни разговори

Кариерните разговори подразбираат секојдневна интеракција на менаџерите со вработените. Во разговорите менаџерите даваат повратни информации за тековната работа, договараат идни проекти, цели и задачи. Разговорите се клучниот фактор во градењето, мотивирањето и развојот на кариерата на вработените. Менаџерите и вработените се партнери во работата, односно тие заедно ја остваруваат целта на одделот и на организацијата. Во заедничка комуникација со вработениот, менаџерите дискутираат за идните кариерни предизвици и можности, за минатите достигнувања и за идните перспективи, за сопствените аспирации, дилеми и проблеми на работното место. Преку разговорите, вработените стануваат свесни за сопствената визија во кариерата, постигнуваат рамнотежа во својот професионален и личен живот, ги

намалуваат стресот и неизвесноста во остварувањето на работните задачи, мотивирани се за подобрување на резултатите, напредуваат на работното место и во организацијата, донесуваат соодветни одлуки што се однесуваат на промената на кариерните насоки и стекнуваат вештини да управуваат со сопствената кариера во организацијата.

Отворената комуникација за исполнување на целите во кариерата е од корист за вработените и за работодавците (организацијата). Движењето нанапред во професионалниот живот е многу важно затоа што тоа инспирира и мотивира! Во работното секојдневие, луѓето пред себе поставуваат различни кариерни предизвици, некои од нив сакаат побрзо да се поместат нагоре по патеките на кариерата, други сакаат да стекнат искуство во нови и различни области, трети имаат намера да станат експерти и да се специјализираат за работа во определени области. Отворените дискусии поврзани со кариерата ги зголемуваат ангажираноста, продуктивноста и мотивацијата за работа. Тие играат клучна улога во создавањето динамична работна атмосфера и ги охрабруваат вработените да размислуваат за иднината.

Hirsh, Jackson and Kidd (2001) наведуваат неколку сугестии за тоа каде вработените може да се обратат за дискусија поврзана за кариерата и зошто:

- Раководителите треба да бидат добар извор на повратна информација за вештините потребни за извршување на тековната работа и даваат разни можности за развој на работното место (преку проекти, курсеви, обуки, привремени упатувања и сл.).
- Останатите менаџери (менаџерите за човечки ресурси, како и другите колеги менаџери) може да дадат информација за отворените работни места што постојат во организацијата. Директорите и менаџерите на повисоките нивоа може да дадат добар преглед на можностите за кариера поврзани со идниот развој во организацијата.

- Менаџерите за човечки ресурси се квалификувани во помагањето на вработените да ги спознаат своите стремежи и да ги поврзат со насоките во кариерата.
- Работилниците за кариера или центрите за развој овозможуваат да се поделат искуствата со колегите, да се направат процени на вештините, знаењата, способностите и потенцијалот, и со тоа да се постигне подобро самопознавање.
- Специјалистите за советување (советници за кариера) често може да им помогнат на вработените да изградат став и да донесат одлука за сопствената кариера.
- Некој друг профил – секој во организацијата може да биде потенцијален извор на информации поврзани со кариерата.

Многу е значајно менаџерите да водат регуларни (формални) и тековни разговори со своите вработени. Овие разговори носат придобивки за двете страни. Вработените се задоволни, посветени на работата и градат лојалност спрема организацијата бидејќи имаат менаџер којшто е ангажиран и дава поддршка во развојот на нивната кариера. Менаџерите, пак, на тој начин градат доверба кај своите вработени, се постигнуваат тимски дух и зголемени резултати.

Формалниот начин се спроведува еднаш годишно, најчесто на крајот од годината, кога се врши евалуација на успешноста (перформансите) на вработените и се планира идната кариера. Во заедничка комуникација, менаџерот и вработениот разговараат за идниот развој и план во кариерата на вработениот. Менаџерот треба да поседува вештини за отворена и јасна комуникација, способности за процена и поставување цели, способност да го мотивира и да го поттикне вработениот активно да се вклучи во процесот на изработка на планот за развој. На оваа средба потребно е да се направи ревидирање на индивидуалниот план од претходната година и да му се помогне на вработениот во дефинирање нови активности и задачи што ќе овозможат негов развој и подобрување на резултатите во работењето.

Во следниве клучни случаи се спроведуваат разговорите поврзани со кариерата:

- Фаза на евалуација на успешноста на вработените. Најчесто тоа е формален процес што се одвива во 3 фази: договарање на целите (на почетокот на годината), следење на динамиката на перформансата (полугодишно следење) и евалуација на успешноста (крај на годината). Често предмет на разговорот е начинот на кој ќе се остварат поставените цели: потребни обуки, проекти, време, знаење или други ресурси.
- Промена на работното место. Често вработените се движат низ организацијата (мобилност) и се потребни поддршка и помош при освојувањето нови процеси, цели и задачи.
- Транзиција во кариерата. Понекогаш вработените ја менуваат професионалната ориентација, ги менуваат работното место, тимовите и природата на работата и тогаш им е најпотребна поддршка во развојот.
- Процес на воведување нови кадри. При регрутацијата на нови кадри, потребни се нивно приспособување и стекнување способности за самостојно вршење на работата (менторски процес).
- Развој, управување и задржување на потенцијални вработени (Talent Management, Succession Planning). Кога се изработуваат посебни програми за специјални групи вработени заради нивно задржување во компанијата.
- Реструктурирање, реорганизација, спојување или одвојување на организацијата. Овие процеси често ослободуваат работна сила која повторно треба да се распореди на работни места што одговараат на нивните квалификации, компетенции, знаење и потенцијал. Во овие случаи неминовно се применуваат разговорите и советувањата за кариера.
- Заминување од организацијата. Излезните интервјуа се добра база на информации за причините за заминување на вработените од организацијата и ревидирање на постојните кариерни политики заради задржување на вработените.
- Стрес, незадоволство на работното место, слаба перформанса и др. Причини за кои и менаџерот и вработениот имаат потреба да разговараат. Целта е да

се постигнат резултати и да се надминат причините за слабата перформанса.

- Иницијатива на вработениот – за секоја друга цел, ситуација или кога вработениот се наоѓа пред кариерен предизвик и му се потребни поддршка, помош или совет за да ја донесе правилната кариерна одлука.

3. Релевантни истражувања

Во истражувањето на Танева (2012), кога станува збор за првата асоцијација на работното место, 60 % од вработените одговараат дека тоа е платата, 10 % одговориле дека тоа се кариерата и стресот, 6 % исполнетост и задоволство, но и досада и кафе-пауза, 4 % физички напор и 2 % уцената и неповолните работни услови. Според одговорите на анкетираниите испитаници, дури 50 % од нив сметаат дека најголема надворешна мотивација за работното место се платата и зголемениот хонорар, 28 % одговориле дека тоа е сигурноста на работното место, по 8 % сметаат дека тоа се политиката на фирмата и интерперсоналните врски, а само 6 % одговориле дека работните услови се најголем мотивирачки фактор. Исказите на менаџерите се сосема спротивни од одговорите на вработените. Висок процент, односно 63 % од испитаните менаџери сметаат дека нивните вработени се чувствуваат креативни, среќни и исполнети, 31 % сметаат дека се чувствуваат фрустрирани и пасивни, а само 6 % оценуваат дека нивните вработени се рамнодушни и незаинтересирани.

Во истражувањето на Готак (2014), вработените имале можност да истакнат што за нив претставува најголем мотиватор. Така, за стимулативниот ефект на финансиските награди се изјасниле 31 менаџер (62 %), додека кај вработените ова мислење го делат 129 (80 %), понатаму 16 (10 %) од вработените се изјасниле за поттикнувачкиот ефект на унапредувањето на работното место, а кај претпоставените овој број изнесува 11 (22 %). Најмал дел од испитаниците се

определиле за другите награди (јавна пофалба, слободни денови и распределување на подобра работна позиција).

Во докторската дисертација на Stanišić Vještica (2016) е испитуван ставот на испитаниците за влијанието на обуките врз перформансата. 58,6 % од испитаниците сметаат дека обуките во голема мера влијаат врз перформансата, 27,4 % средно, а 16,7 % дека обуките не влијаат врз перформансата.

Од друга страна пак, Dzorzević-Vojanović (2012) дошла до заклучок дека кога се оценува перформансата од страна на раководителите, речиси секогаш има дискрепанца од тоа како самите вработени се оценуваат. Од 11 димензии, оценките од процесот на евалуација и самоевалуација биле компатибилни само на една димензија.

II. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

1. Предмет на истражувањето

Оценувањето на перформансите на вработените е процес во кој се оценува придонесот на вработените во остварувањето на организациските цели во некој дефиниран временски период (Lawrel, Anderson, Buckles, 1995, според Ferris, Rosen, Barnum, стр. 630). Перформанса или учинок може да биде кој било резултат што е мерлив, однесување или лични карактеристики што се неопходни за извршување на определена активност во дефиниран временски период. Потенцијалните позитивни ефекти од овој процес се многубројни: зголемување на мотивацијата да се работи поефикасно, работните задачи на вработениот што се оценува подобро може да се дефинираат, подобра заработувачка, унапредување на работното место, појасни организациски цели, подобро планирање на видот и содржината на обуките. Од друга страна, несоодветната и неефикасна процена на перформансите на работното место, пак, предизвикува негативни последици, како што се: незадоволство кај вработените кое е следено со напуштање на организацијата, добивање погрешни информации, губење време и пари за спроведување на процесот на оценување, трајно влошување на односите меѓу вработените кои се оценувани, трајно намалување на мотивацијата, тужби од страна на вработените кои сметаат дека нивните законски права се повредени (Mohrman, Resnick-West, Lawler, Driver., Von Glinov, Prince, 1989).

Во трката за успех, со зголемување на неизвесноста и конкуренцијата, организациите сè повеќе се принудени да ги искористуваат сите свои потенцијали. Во современите услови на работење е потребно интерните процеси во организацијата да бидат фокусирани кон остварување на поголем квалитет во работата. За да се оствари тоа, неопходно е да се посвети внимание на оние ресурси од кои директно зависи квалитетот, а всушност, тоа се вработените во организацијата. Евалуацијата на работната ефикасност и управувањето со

работната ефективност, токму затоа станаа еден од есенцијалните процеси преку кои компаниите влијаат врз работните резултати.

Управувањето со работната ефективност вклучува процеси што имаат за цел да ги идентификуваат, да ги измерат, да ги проценат, да ги поттикнат, да ги унапредат и евентуално да ги наградат перформансите на вработените. Овие процеси се клучни потези што компаниите ги препознаваат како клуч за траен успех.

Современите организации, во рамките на функциите на менаџментот на човечките ресурси, сè повеќе се занимаваат со проблемот на кариерата на вработените и со нејзиниот развој. Кариерата се набљудува како фактор што најмногу придонесува за поврзување на индивидуалните и на организациските интереси и потреби. Создавањето услови и можности за развој на кариерата на вработените во организацијата отвора простор за проширување на нивните знаења и вештини и за поквалитетно извршување на нивните задачи. Со тоа, се зголемува и се проширува конкурентската способност на организацијата и се осигурува успех на сите субјекти – на вработените, на менаџерите и на организацијата (Бојаџиоски и Ефтимов, 2009, 257).

Идејата за изработка на трудот потекна токму од актуелноста на развојот и управувањето со кариерата и искористеноста на информациите што се добиваат со евалуацијата на работната перформанса. Оттаму, **предмет на истражување** на магистерскиот труд се ставовите на вработените во однос на управувањето со кариерата во организацијата во која се вработени; нивните ставови во однос на менаџерот/раководителот; во однос на бенефитите од остварените перформанси во организацијата; нивните автоперцепции во однос на компетенциите неопходни за развој на професионалната кариера. Паралелно со согледувањата на ставовите на вработените, интересот е насочен и кон ставовите на менаџерите/раководителите во однос на управувањето со кариерата на вработените во организацијата со која раководат.

2. Цел и карактер на истражувањето

Целта на ова истражување е да се дојде до сознание дали во организациите од кои е селектиран примерокот на вработени во јавната администрација постојат услови за управување со кариерата на вработените, имајќи ги предвид ставовите на вработените и ставовите на менаџерите/раководителите. Исто така, истражувањето има цел да утврди кои се бенефитите од управувањето со кариерата и да утврди каква е автоперцепцијата на вработените во однос на основните компетенции што се неопходни за успешно соочување со задачите што произлегуваат од работните места на вработените во јавната администрација.

3. Задачи на истражувањето

Соодветно на предметот на истражувањето и на поставената цел, произлегуваат следните задачи на истражувањето:

- Да се утврдат ставовите на вработените во однос на можностите за унапредување на кариерата во организацијата во која се вработени.
- Да се утврдат ставовите на вработените во однос на менаџерот/раководителот во организацијата во која се вработени.
- Да се утврдат ставовите на вработените во однос на бенефитите од остварените перформанси во организацијата во која се вработени.
- Да се утврдат перцепциите на вработените во однос на компетенциите неопходни за унапредување на кариерата во организацијата во која се вработени.
- Да се утврдат ставовите на менаџерите/раководителите во однос на унапредувањето на кариерата на вработените во организацијата со која раководат.

4. Хипотези

Во согласност со поставениот проблем и истражувачките задачи, поставени се две групи на хипотези. Во првата група (Хипотеза 1, 2, 3 и 4) се хипотезите што се поврзани со ставовите на вработените, а во втората група (Хипотеза 5) е поставена една хипотеза што се однесува на ставовите на менаџерите/раководителите.

1. **Хипотеза:** Вработените во јавната администрација имаат позитивен став во однос на можностите за професионален развој и управување со кариерата во организацијата во која се вработени.
2. **Хипотеза:** Вработените во јавната администрација имаат позитивен став во однос на менаџерот/раководителот во организацијата во која се вработени.
3. **Хипотеза:** Вработените во јавната администрација имаат позитивен став во однос на бенефитите од остварените перформанси во организацијата во која се вработени.
4. **Хипотеза:** Вработените во јавната администрација имаат позитивна автоперцепција во однос на компетенциите неопходни за професионален развој и унапредување во кариерата во организацијата во која се вработени.
5. **Хипотеза:** Менаџерите/раководителите во јавната администрација имаат позитивен став во однос на можностите за професионален развој и управување со кариерата на вработените во организацијата со која раководат.

5. Варијабли на истражувањето

Варијабли во спроведеното истражување се ставовите на вработените кон управувањето со кариерата; ставовите на вработените кон бенефитите од процената на перформансите во работата; ставовите на вработените кон нивниот менаџер/раководител; самопроцената на компетенциите на вработените за извршување на работните задачи и ставовите на менаџерите кон професионалниот развој и кариерата на вработените во нивната организација. Индикатори за ставовите на вработените и ставовите на менаџерите/раководителите се постигнувањата на соодветните прашалници наведени во прилогот на трудот.

6. Методи, техники и инструменти на истражувањето

Во спроведеното истражување е применет прашалник кој е конструиран од страна на авторката на трудот во соработка со нејзината менторка и овозможува да се добијат демографски карактеристики за испитаниците (вработените и менаџерите/раководителите) и податоци за истражувачките варијабли.

Прашалникот за вработените, покрај делот за демографските карактеристики, ги содржи и следните делови:

Прашалник за ставовите на вработените во однос на професионалната кариера, кој содржи пет тврдења на кои вработените одговараат на петостепена скала од Ликертов тип (1 – воопшто не се согласувам, до 5 – потполно се согласувам). Овој прашалник овозможува да се согледаат можностите за професионална кариера во рамките на организацијата во која лицето е вработено. Повисокиот резултат упатува на поголема исполнетост на условите за професионален развој (Прилог).

Прашалник за ставовите на вработените во однос на менаџерот/раководителот, кој содржи 12 тврдења на кои вработените одговараат на петостепена скала од Ликертов тип (1 – воопшто не се согласувам, до 5 – потполно се согласувам). Овој прашалник овозможува да се согледа колку менаџерот/раководителот ги поддржува вработените во нивната професионална кариера. Повисокиот резултат упатува на поголема поддршка од менаџментот/раководителот за професионален развој на вработените (Прилог).

Прашалник за ставовите на вработените во однос на бенефитите од остварените перформанси, кој содржи две тврдења на кои вработените одговараат на петостепена скала од Ликертов тип (1 – воопшто не се согласувам, до 5 – потполно се согласувам). Овој прашалник овозможува да се согледа какви се придобивките од направената процена на работните перформанси. Повисокиот резултат упатува на поголем бенефит од остварените перформанси (Прилог).

Прашалник за ставовите на вработените во однос на компетенциите неопходни за управување со професионалната кариера. Прашалникот содржи 11 описи на личното однесување на работното место и е наменет за автоперцепција на компетенциите што се неопходни за развој на професионалната кариера на вработените. Одговорите се даваат со заокружување на еден од петте понудени одговори за секоја од наведените компетенции (од 1 до до 5). Повисокиот резултат упатува на поголем степен на изразеност на конкретната компетенција (Прилог).

Прашалник за ставовите на менаџерите/раководителите во однос на професионалниот развој и кариерата на вработените во нивната организација, кој содржи пет тврдења на кои менаџерите/раководителите одговараат на петостепена скала од Ликертов тип (1 – воопшто не се согласувам, до 5 – потполно се согласувам). Повисокиот резултат упатува на поголема исполнетост на условите за професионален развој (Прилог).

Пополнувањето на сите прашалници беше направено анонимно со укажување дека доколку се предомислат за своето вклучување во истражувањето,

може да се откажат од пополнување на податоците. Ова право беше искористено од страна на неколкумина испитаници и нивните одговори не беа земени предвид при обработката на резултатите.

7. Примерок

Во истражувањето кое беше спроведено во јавната администрација во текот на 2022 година, беа добиени целосно пополнети прашалници од 50 раководни лица и од 160 вработени. Во табелите што следуваат е прикажана структурата на примерокот на вработени и на раководители според секторот во кој се вработени, полот и возраста.

Табела 1. Структура на примерокот раководители и вработени според сектор, пол и возраст

	Раководители	Вработени
Сектор		
Министерство за правда	18	48
Министерство за образование и наука	14	44
Министерство за труд и социјална политика	12	37
Вкупно	50	160
Пол		
Машки пол	26	98
Женски пол	24	62
Вкупно	50	160
Возраст		
до 30 год.	12	31
од 31 до 40 год.	17	52
над 41 год.	21	77
вкупно	50	160

8. Организација и тек на истражувањето

Истражувањето беше спроведено низ следните фази:

- Избор и анализа на истражувачкиот проблем;
- Определување на област на научна анализа;
- Поставување хипотези;
- Идентификација, класифицирање и операционализација на варијаблите;
- Утврдување на дизајнот (нацртот) на проектот;
- Избор и разработка на методот, постапките и инструментите;
- Планирање и спроведување на теренскиот дел на истражувањето (собирање на емпириска евиденција);
- Средување и обработка на податоците;
- Анализа и интерпретација на податоците и изведување заклучоци;
- Пишување извештај и одбирање начин на објавување на резултатите.

9. РЕЗУЛТАТИ

Во овој дел од трудот ќе бидат претставени и накратко елаборирани одговорите дадени од страна на вработените и на нивните менаџери/раководители. Одговорите на вработените се прикажани редоследно во следните делови:

I. Ставови на вработените во однос на:

- а. управувањето со кариерата во организацијата во која се вработени
- б. менаџерот/раководителот
- в. бенефициите од остварените перформанси
- г. компетенциите неопходни за развој на професионалната кариера

II. Ставови на менаџерите/раководителите во однос на управувањето со кариерата на вработените во нивната организација

I. а. Ставови на вработените во однос на можностите за професионален развој и за управување со кариерата во организацијата во која се вработени

За ставовите на вработените се суди врз основа на одговорите на 5 тврдења со користење на петостепена Ликертова скала (1 – воопшто не се согласувам, до 5 – потполно се согласувам) на која се изразува степенот на согласување со нив. Одговорите се табеларно претставени и ја изразуваат нивната зачестеност преку фреквенции и проценти. Од петте категории се формирани две групи: група со **позитивен став** кон тврдењето во која се обединети двете категории со најголема согласност: 4 – се согласувам и 5 – потполно се согласувам и група со **негативен став** кон тврдењето во која се обединети двете категории со најмала согласност: 1 – воопшто не се согласувам и 2 – не се согласувам. При споредбата не се земени предвид одговорите од категоријата 3 – не сум сигурен. Соопштените одговори се добиени од 160 вработени во јавната администрација.

Табела 2. Фреквенции и проценти на одговорите на вработените за тоа колку менаџерот ги насочува и им помага во развојот на нивната кариера

1. Менаџерот ме насочува и ми помага во развојот на мојата кариера									
1 Воопшто не се согласувам		2 Не се согласувам		3 Не сум сигурен		4 Се согласувам		5 Потполно се согласувам	
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
8	5	22	14	61	38	48	30	21	13
Негативен став		f = 30; 19 %				Позитивен став		f = 69; 43 %	

Иако голем процент од вработените (43 %) имаат позитивен став кон тоа дека менаџерот ги насочува и им помага во развојот на нивната кариера, а 19 % од нив имаат негативен став, има и голем процент на вработени (38 %) кои не се сигурни во врска со тоа колку менаџерот ги насочува и им помага за развојот на нивната кариера (Табела 2).

Табела 3. Фреквенции и проценти на одговорите на вработените за тоа колку организацијата им овозможува кариерен развој и подобрување на работните перформанси

2. Организацијата ми овозможува кариерен развој и подобрување на работните перформанси									
1		2		3		4		5	
Воопшто не се согласувам		Не се согласувам		Не сум сигурен		Се согласувам		Потполно се согласувам	
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
26	16	35	22	32	20	42	26	25	16
Негативен став		f = 61; 38 %				Позитивен став		f = 67; 42 %	

Иако голем процент од вработените (42 %) се согласуваат дека организацијата им овозможува кариерен развој и подобрување на работните перформанси, не е мал процентот на оние вработени (38 %) кои имаат спротивен став, а 20 % не се сигурни (Табела 3).

Најголемиот број од вработените (63 %) сметаат дека во нивната организација може да се помине на повисока позиција врз основа на резултатите од работењето. Мал е процентот на оние вработени (18 %) што не се согласуваат со тоа, а приближен е процентот и на оние вработени (21 %) што не се сигурни дали врз основа на резултатите од работењето може да се помине на друга повисока позиција (Табела 4).

Табела 4. Фреквенции и проценти на одговорите на вработените за тоа колку во организацијата може да се помине на повисока позиција врз основа на резултатите од работењето

3. Во мојата организација може да се помине на повисока позиција врз основа на резултатите од работењето									
1		2		3		4		5	
Воопшто не се согласувам		Не се согласувам		Не сум сигурен		Се согласувам		Потполно се согласувам	
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
6	4	19	14	34	21	58	36	43	27
Негативен став		f = 25; 18 %				Позитивен став		f = 101; 63 %	

Табела 5. Фреквенции и проценти на одговорите на вработените за тоа колку редовно добиваат информација за нивните работни перформанси

4.Редовно добивам информација за моите работни перформанси.									
1		2		3		4		5	
Воопшто не се согласувам		Не се согласувам		Не сум сигурен		Се согласувам		Потполно се согласувам	
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
35	22	19	12	38	24	42	26	26	16
Негативен став		f = 54; 34 %				Позитивен став		f = 68; 42 %	

Табела 6. Фреквенции и проценти на одговорите на вработените за тоа колку обуките што се реализираат во организацијата им помагаат да ги подобрат своите работни перформанси

5. Главно, обуките што се реализираат во организацијата ми помагаат да ги подобрим моите работни перформанси									
1		2		3		4		5	
Воопшто не се согласувам		Не се согласувам		Не сум сигурен		Се согласувам		Потполно се согласувам	
f	%	f	%	F	%	f	%	f	%
3	2	26	16	24	15	93	58	14	9
Негативен став		f = 29; 18 %				Позитивен став		f = 88; 67 %	

Поголемиот број од вработените (42 %) се изјаснуваат дека редовно добиваат информација за нивните работни перформанси. Помал е бројот на вработените што имаат спротивно мислење (34 %), но има и такви што не се сигурни во врска со редовноста во информирањето за работните перформанси (24 %) (Табела 5).

Најголемиот процент од вработените (67 %) сметаат дека обуките што се реализираат во нивната организација им помагаат да ги подобрат своите работни перформанси. Мал е процентот на оние што имаат спротивен став (18 %) и на оние вработени што не се сигурни (15 %) (Табела 6).

I. б. Ставови на вработените во однос на менаџерот/раководителот

И за ставовите на вработените во однос на менаџерот/претпоставениот се суди врз основа на одговорите на 12 тврдења со користење на петостепена Ликертова скала (1 – воопшто не се согласувам, до 5 – потполно се согласувам) на која се изразува степенот на согласување со нив. Одговорите се табеларно претставени и ја изразуваат нивната зачестеност преку фреквенции и проценти. Од петте категории се формирани две групи: група со **позитивен став** кон тврдењето во која се обединети двете категории со најголема согласност: 4 – се согласувам и 5 – потполно се согласувам и група со **негативен став** кон тврдењето во која се обединети двете категории со најмала согласност: 1 – воопшто не се согласувам и 2 – не се согласувам. При споредбата не се земени предвид одговорите од категоријата 3 – не сум сигурен. Соопштените одговори се добиени од 160 вработени во јавната администрација.

Најголемиот број од вработените (55 %) сметаат дека *менаџерот има доверба во нив при делегирање на задачите*. 30 % од вработените не се согласуваат со тоа, а 15 % не се сигурни дали менаџерот има доверба во нив при делегирање на задачите (Табела 7).

Табела 7. Фреквенции и проценти на одговорите на вработените за тоа колку менаџерот има доверба во вработените при делегирање на задачите

1. Менаџерот има доверба во мене при делегирање на задачите									
1		2		3		4		5	
Воопшто не се согласувам		Не се согласувам		Не сум сигурен		Се согласувам		Потполно се согласувам	
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
26	16	22	14	24	15	64	40	24	15
Негативен став		f = 48; 30 %				Позитивен став		f = 88; 55 %	

Табела 8. Фреквенции и проценти на одговорите на вработените за тоа колку менаџерот ги поттикнува на успех

2. Менаџерот ме поттикнува на успех									
1		2		3		4		5	
Воопшто не се согласувам		Не се согласувам		Не сум сигурен		Се согласувам		Потполно се согласувам	
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
3	2	24	15	22	14	72	45	39	24
Негативен став		f = 27; 17 %				Позитивен став		f = 111; 69 %	

Најголемиот број од вработените (69 %) сметаат дека менаџерот ги поттикнува на успех во работат. 17 % од вработените не се согласуваат со тоа, а 14 % не се сигурни во тоа дали менаџерот ги поттикнува на успех во нивната работа (Табела 8).

Најголемиот број од вработените (43 %) се согласуваат дека менаџерот презема коректни мерки кон вработените што имаат ниски перформанси. 39 % од вработените не се согласуваат со тоа, а 18 % не се сигурни во тоа дали менаџерот презема коректни мерки кон оние вработени што имаат ниски перформанси.

Табела 9. Фреквенции и проценти на одговорите на вработените за тоа колку менаџерот презема коректни мерки кон вработените што имаат ниски перформанси

3. Менаџерот презема коректни мерки кон вработените што имаат ниски перформанси									
1		2		3		4		5	
Воопшто не се согласувам		Не се согласувам		Не сум сигурен		Се согласувам		Потполно се согласувам	
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
30	19	32	20	29	18	43	27	26	16
Негативен став		f = 62; 39 %				Позитивен став		f = 67; 43 %	

Табела 10. Фреквенции и проценти на одговорите на вработените за тоа колку менаџерот ги консултира во врска со работниот процес и со целите од работата

4. Менаџерот ме консултира во врска со работниот процес и со целите од работата									
1		2		3		4		5	
Воопшто не се согласувам		Не се согласувам		Не сум сигурен		Се согласувам		Потполно се согласувам	
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
51	32	66	41	21	13	19	12	3	2
Негативен став		f = 107; 73 %				Позитивен став		f = 22; 14 %	

Најголемиот број од вработените (73 %) не се согласуваат дека менаџерот ги консултира вработените во врска со работниот процес и со целите од работата. 13 % од вработените не се сигурни во тоа, а само 14 % од вработените се согласуваат дека менаџерот ги консултира вработените во врска со работниот процес и со целите од работата (Табела 10).

Најголемиот број од вработените (55 %) се согласуваат дека менаџерот дава прецизни и јасни инструкции. 20 % од вработените не се сигурни во тоа, а 25 % од

вработените не се согласуваат дека менаџерот дава прецизни и јасни инструкции (Табела 11).

Табела 11. Фреквенции и проценти на одговорите на вработените за тоа колку менаџерот дава прецизни и јасни инструкции

5. Менаџерот дава прецизни и јасни инструкции									
1		2		3		4		5	
Воопшто не се согласувам		Не се согласувам		Не сум сигурен		Се согласувам		Потполно се согласувам	
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
19	12	21	13	32	20	48	30	40	25
Негативен став		f = 40; 25%				Позитивен став		f = 98; 55 %	

Табела 12. Фреквенции и проценти на одговорите на вработените за тоа колку менаџерот е достапен доколку имам потреба од совет

6. Менаџерот е достапен доколку имам потреба од совет									
1		2		3		4		5	
Воопшто не се согласувам		Не се согласувам		Не сум сигурен		Се согласувам		Потполно се согласувам	
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
16	10	28	18	5	3	65	41	46	29
Негативен став		f = 44; 27 %				Позитивен став		f = 111; 70 %	

Најголемиот број од вработените (70 %) се согласуваат дека менаџерот е достапен доколку имаат потреба од совет. 27 % од вработените не се согласуваат дека менаџерот е достапен доколку имаат потреба од совет, а 3 % не се сигурни во врска со ова тврдење (Табела 12).

Најголемиот број од вработените (59 %) се согласуваат дека биле наградени за постигнатиот успех. Но, 30 % од вработените не се согласуваат со ова тврдење, а 11 % не се сигурни во врска со ова тврдење (Табела 13).

Табела 13. Фреквенции и проценти на одговорите на вработените за тоа колку се наградувани за постигнатиот успех

7. Награден сум за постигнатиот успех									
1		2		3		4		5	
Воопшто не се согласувам		Не се согласувам		Не сум сигурен		Се согласувам		Потполно се согласувам	
f	%	f	%	F	%	f	%	f	%
22	14	26	16	18	11	71	44	23	14
Негативен став		f = 48; 30 %				Позитивен став		f = 94; 59 %	

Табела 14. Фреквенции и проценти на одговорите на вработените за тоа колку менаџерот организира чести состаноци со тимови на вработени

8. Менаџерот организира чести состаноци со тимови на вработени									
1		2		3		4		5	
Воопшто не се согласувам		Не се согласувам		Не сум сигурен		Се согласувам		Потполно се согласувам	
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
6	4	42	26	42	26	51	32	19	12
Негативен став		f = 48; 30 %				Позитивен став		f = 70; 44 %	

Најголемиот број од вработените (44 %) се согласуваат дека *менаџерот организира чести состаноци со тимови на вработени*. Но, 30 % од вработените не се согласуваат со ова тврдење, а 26 % не се сигурни со наведеното тврдење (Табела 14).

Најголемиот број од вработените (70 %) се согласуваат дека *состаноците се продуктивни и имаат цел да им дадат насоки на вработените како да ги остварат работните цели*. Но, 22 % од вработените не се согласуваат со ова тврдење, а 8 % не се сигурни во наведеното тврдење (Табела 15).

Табела 15. Фреквенции и проценти на одговорите на вработените за тоа колку состаноците се продуктивни и имаат цел да им дадат насоки на вработените како да ги остварат работните цели

9. Состаноците се продуктивни и имаат цел да им дадат насоки на вработените како да ги остварат работните цели									
1		2		3		4		5	
Воопшто не се согласувам		Не се согласувам		Не сум сигурен		Се согласувам		Потполно се согласувам	
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
6	4	29	18	13	8	73	46	39	24
Негативен став		f = 35; 22 %				Позитивен став		f = 122; 70 %	

Табела 16. Фреквенции и проценти на одговорите на вработените за тоа колку менаџерот е ефикасен при донесувањето одлуки

10. Менаџерот е ефикасен при донесувањето одлуки									
1		2		3		4		5	
Воопшто не се согласувам		Не се согласувам		Не сум сигурен		Се согласувам		Потполно се согласувам	
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
3	2	22	14	38	24	78	48	19	12
Негативен став		f = 25; 16 %				Позитивен став		f = 97; 60 %	

Најголемиот број од вработените (60 %) се согласуваат дека *менаџерот е ефикасен при донесувањето одлуки*. Но, 16 % од вработените не се согласуваат со ова тврдење, а 24 % не се сигурни во наведеното тврдење (Табела 16).

Најголемиот број од вработените (76 %) се согласуваат дека *меѓу менаџерот и тимот постои одлична комуникација*. Но, 8 % од вработените не се согласуваат со ова тврдење, а 16 % не се сигурни во однос на наведеното тврдење (Табела 17).

Табела 17. Фреквенции и проценти на одговорите на вработените за тоа колку постои одлична комуникација меѓу менаџерот и тимот

11. Меѓу менаџерот и тимот постои одлична комуникација									
1		2		3		4		5	
Воопшто не се согласувам		Не се согласувам		Не сум сигурен		Се согласувам		Потполно се согласувам	
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
3	2	10	6	26	16	92	58	29	18
Негативен став		f = 13; 8 %				Позитивен став		f = 111; 76 %	

Табела 18. Фреквенции и проценти на одговорите на вработените за тоа колку менаџерот добро ја извршува својата работа

12. Во суштина, менаџерот добро ја извршува својата работа									
1		2		3		4		5	
Воопшто не се согласувам		Не се согласувам		Не сум сигурен		Се согласувам		Потполно се согласувам	
F	%	f	%	f	%	f	%	f	%
6	4	16	10	18	11	61	38	59	37
Негативен став		f = 22; 14 %				Позитивен став		f = 120; 75 %	

Најголемиот број од вработените (75 %) се согласуваат дека *во суштина, менаџерот добро ја извршува својата работа*. 14 % од вработените не се согласуваат со ова тврдење, а 11 % не се сигурни во однос на наведеното тврдење.

I. в. Ставови на вработените во однос на бенефициите од остварените перформанси

И за ставовите на вработените во однос на бенефициите од остварените перформанси се суди врз основа на одговорите на 2 тврдења со користење на петостепенa Ликертова скала (1 – воопшто не се согласувам, до 5 – потполно се согласувам) на која се изразува степенот на согласување со нив. Одговорите се табеларно претставени и ја изразуваат нивната зачестеност преку фреквенции и

проценти. Од петте категории се формирани две групи: група со **позитивен став** кон тврдењето во која се обединети двете категории со најголема согласност: 4 – се согласувам и 5 – потполно се согласувам и група со **негативен став** кон тврдењето во која се обединети двете категории со најмала согласност: 1 – воопшто не се согласувам и 2 – не се согласувам. При споредбата не се земени предвид одговорите од категоријата 3 – не сум сигурен. Соопштените одговори се добиени од 160 вработени во јавната администрација.

Табела 19. Фреквенции и проценти на одговорите на вработените за тоа колку вработените се задоволени со системот на напредување и колку тој е значаен за мотивирање на вработените

1. Задоволен сум со системот на напредување и сметам дека е значаен за мотивирање на вработените									
1		2		3		4		5	
Воопшто не се согласувам		Не се согласувам		Не сум сигурен		Се согласувам		Потполно се согласувам	
F	%	f	%	f	%	f	%	f	%
10	6	22	14	24	15	71	44	33	21
Негативен став		f = 32; 20 %				Позитивен став		f = 104; 65 %	

Најголемиот број од вработените (65 %) се согласуваат дека се задоволни со системот на напредување и сметаат дека тој е значаен за мотивирањето на вработените. Но, 20 % од вработените не се согласуваат со ова тврдење, а 15 % не се сигурни во врска со наведеното тврдење (Табела 19).

Сите вработени (100 %) се согласуваат дека вработените што имаат најдобри перформанси на месечно ниво, би требало да бидат наградени (100 %) (Табела 20).

Табела 20. Фреквенции и проценти на одговорите на вработените за тоа колку вработените што имаат најдобри перформанси на месечно ниво, би требало да бидат наградени

2. Сметам дека вработените што имаат најдобри перформанси на месечно ниво, би требало да бидат наградени									
1		2		3		4		5	
Воопшто не се согласувам		Не се согласувам		Не сум сигурен		Се согласувам		Потполно се согласувам	
F	%	f	%	F	%	f	%	f	%
0	0	0	0	0	0	90	56	70	44
Негативен став		f = 0; 0 %				Позитивен став		f = 160; 100 %	

Врз основа на процентот на вработени што имаат **позитивен став** кон бенефициите од работата во својата организација, се заклучува дека на прво место е согласноста дека *вработените што имаат најдобри перформанси на месечно ниво, би требало да бидат наградени (100 %)*. 65 % од вработените се задоволни со системот на напредување и сметаат дека тој е значаен за мотивирањето на вработените. Само 20 % од вработените имаат **негативен став**, односно не се задоволни со системот на напредување кој е значаен за мотивирањето на вработените.

I. г. Ставови на вработените во однос на компетенциите неопходни за управување со професионалната кариера

И за ставовите на вработените во однос на компетенциите неопходни за развој на професионалната кариера се суди врз основа на одговорите на 11 тврдења со користење на петостепена Ликертова скала (1 – воопшто не се согласувам, до 5 – потполно се согласувам) на која се изразува степенот на согласување со нив. Одговорите се табеларно претставени и ја изразуваат нивната зачестеност преку фреквенции и проценти.

Табела 21. Фреквенции и проценти на одговорите на вработените во однос на нивната стручност (ниво на знаење и вештини)

1. Стручност (ниво на знаење и вештини)									
Имам непотполно и површно знаење (1)		Ми недостасуваат некои потребни знаења (2)		Знаењето ми е соодветно на барањата за работното место (3)		Добро сум упатен во сите сегменти од работата (4)		Способен сум да обучувам други (5)	
F	%	f	%	f	%	f	%	f	%
12	7	57	36	54	33	25	16	12	8
Под стандардот		f = 69; 43 %				Над стандардот		f = 37; 24 %	

Од петте категории се формирани две групи: група со **постигнување над стандардот** во која се обединети двете категории со најголема согласност: 4 – се согласувам и 5 – потполно се согласувам и група со **постигнувања под стандардот** во која се обединети двете категории со најмала согласност: 1 – воопшто не се согласувам и 2 – не се согласувам. При споредбата не се земени предвид одговорите од категоријата 3 – не сум сигурен. Соопштените одговори се добиени од 160 вработени во јавната администрација.

Најголемиот број од вработените (43 %) оценуваат дека имаат непотполни, површни знаења. Само 24 % од вработените сметаат дека се добро упатени во сите сегменти од работата и дека се способни да обучуваат и други луѓе (Табела 21).

Табела 22. Фреквенции и проценти на одговорите на вработените во однос на квалитетот на работата

2. Квалитетот на работата (прецизност, присуство на грешки)									
Правам многу грешки во работата (1)		Работам непрецизно (2)		Работам во согласност со очекувањата (3)		Посветен сум на работата; работам квалитетно (4)		Работам точно, прецизно и темелно (5)	
F	%	f	%	f	%	f	%	f	%
14	9	17	11	69	43	34	21	26	16
Под стандардот		f = 31; 20 %				Над стандардот		f = 60; 37 %	

Најголемиот број од вработените (37 %) оценуваат дека се посветени на работата, работат квалитетно, точно и темелно. Но, 20 % од вработените оценуваат дека во текот на работењето прават грешки, односно работат непрецизно.

Најголемиот број од вработените (48 %) оценуваат дека многу ретко отсутствуваат или доцнат на работното место, односно дека отсутствуваат или доцнат само во исклучителни ситуации. Но, 24 % од вработените изјавуваат дека отсутствуваат и често доцнат на работа без некое посебно објаснување (Табела 23).

Табела 23. Фреквенции и проценти на одговорите на вработените во однос на нивната присутност на работното место

3. Точност, присутност на работното место (фреквенција на отсуства и доцнење на работа)				
Отсутствувам и често доцнам без објаснување (1)	Често доцнам на работа или отсутствувам (2)	Повремено отсутствувам или доцнам на работа (3)	Многу ретко отсутствувам или доцнам на работа (4)	Отсутствувам или доцнам на работа само во исклучителни ситуации (5)
F %	f %	f %	f %	f %
18 11	21 13	43 27	42 26	36 22
Под стандардот	f = 39; 24 %		Над стандардот	f = 72; 48 %

Најголемиот број од вработените (45 %) оценуваат дека имаат способност за рационално реагирање. Тие носат многу добри, односно најдобри одлуки во текот на извршувањето на работата. Но, 23 % од вработените оценуваат дека прават многу лоши проценки и носат лоши и нерационални одлуки (Табела 24).

Табела 24. Фреквенции и проценти на одговорите на вработените во однос на нивната способност за рационално реагирање

4. Рационалност (способност за рационално реагирање)									
Правам многу лоши оценки и носам лоши одлуки (1)		Одлуките не ми се секогаш рационални (2)		Во континуитет имам добри одлуки и оценки за работата (3)		Носам многу добри одлуки во текот на извршувањето на работата (4)		Постојано носам најдобри одлуки (5)	
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
18	11	20	12	50	32	50	31	22	14
Под стандардот		f = 38; 23 %				Над стандардот		f = 72; 45 %	

Табела 25. Фреквенции и проценти на одговорите на вработените во однос на нивната заинтересираност и ентузијазам за работа

5. Став кон работата (заинтересираност, ентузијазам)									
Немам подобрување во работата (1)		Недоволно сум заинтересиран и мотивиран за работата (2)		Покажувам интерес за работата (3)		Покажувам висок степен на ентузијазам и заинтересираност за работата (4)		Со мојот однос кон работата го мотивирам тимот (5)	
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
6	4	16	10	46	29	56	35	36	22
Под стандардот		f = 22; 14 %				Над стандардот		f = 92; 57 %	

Најголемиот број од вработените (57 %) покажуваат висок степен на ентузијазам и заинтересираност за работата и со својот однос кон работата ги мотивираат и другите. Но, 14 % од вработените оценуваат дека немаат подобрување во работата и не се доволно заинтересирани и мотивирани за работа (Табела 25).

Табела 26. Фреквенции и проценти на одговорите на вработените во однос на нивните лични карактеристики и стручност (изглед и навики)

6. Лични карактеристики (изглед и навики)									
Поседувам несоодветни карактеристики за работното место (1)		Имам потреба од подобрување на некои карактеристики		Поседувам карактеристики соодветни за работното место (3)		Моите карактеристики го надминуваат стандардот (4)		Имам исклучително добри карактеристики (5)	
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
12	8	37	22	64	40	30	19	17	11
Под стандардот		f = 49; 30 %				Над стандардот		f = 47; 30 %	

30 % од вработените себеси се оценуваат дека поседуваат несоодветни карактеристики за работното место и изјавуваат дека имаат потреба од подобрување на некои лични карактеристики. Еднаков процент на вработени (30 %) изјавуваат дека нивните карактеристики го надминуваат стандардот, односно дека поседуваат исклучително добри карактеристики (Табела 26).

Табела 27. Фреквенции и проценти на одговорите на вработените во однос на нивната тимска работа

7. Тимска работа (однесување во рамките на тимот)									
Не покажувам соработливост со тимот (1)		Слаб контакт со тимот (2)		Добар тимски играч (3)		Многу сум посветен на постигнување тимски успех (4)		Како член во тимот ги поттикнувам другите вработени (5)	
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
15	9	23	14	73	46	27	17	22	14
Под стандардот		f = 38; 23 %				Над стандардот		f = 47; 31%	

31 % од вработените себеси се оценуваат дека се многу посветени на постигнување тимски успех и дека како членови на тимот ги поттикнуваат и другите вработени. Но, 23 % од вработените оценуваат дека не покажуваат соработливост со членовите во тимот (Табела 27).

Табела 28. Фреквенции и проценти на одговорите на вработените во однос на нивната флексибилност

8. Флексибилност (приспособување кон промените)									
Покажувам одбивност кон промени (1)		Споро ги прифаќам промените (2)		Покажувам задоволителна флексибилност (3)		Многу добро се снаоѓам во различни ситуации (4)		Покажувам исклучителна флексибилност (5)	
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
8	5	21	13	39	24	65	41	27	17
Под стандардот		f = 29; 18 %				Над стандардот		f = 92; 58 %	

58 % од вработените се оценуваат себеси дека се исклучително флексибилни, односно дека многу добро се снаоѓаат во различни ситуации. Ова не е случај со 18 % од вработените кои оценуваат дека покажуваат одбивност кон промени, односно дека споро ги прифаќаат промените (Табела 28).

Табела 29. Фреквенции и проценти на одговорите на вработените во однос на нивниот однос со клиентите

9. Однос со клиентите (комуникација, професионалност)									
Покажувам непрофесионално однесување (1)		Имам потреба за доедукација (2)		Солиден однос кон клиентите (3)		Имам развиено чувство за професионално комуницирање (4)		Имам исклучителни вештини и смисла за односи со клиентите (5)	
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
2	1	28	18	40	25	58	36	34	20
Под стандардот		f = 30; 19 %				Над стандардот		f = 92; 56 %	

56 % од вработените се оценуваат себеси дека имаат развиено чувство за професионално комуницирање, односно дека имаат исклучителни вештини и смисла за односи со клиентите. Ова не е случај со 19 % од вработените кои оценуваат дека покажуваат непрофесионално однесување и од таа причина имаат потреба за доедукација во овој сегмент (Табела 29).

Табела 30. Фреквенции и проценти на одговорите на вработените во однос на односот кон авторитети

10. Однос кон авторитет (комуникација, професионалност)									
Имам негативен став кон авторитети (1)		Имам периодични проблеми со авторитети (2)		Имам добра соработка со авторитети (3)		Имам висок степен на соработка со авторитети (4)		Имам огромна поддршка за раководителот (5)	
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
13	8	27	17	44	27	48	30	28	18
Под стандардот		f = 40; 25 %				Над стандардот		f = 76; 48 %	

48 % од вработените се оценуваат себеси дека имаат висок степен на соработка со авторитети и дека во таа насока се поддржани од раководителот. Ова не е случај со 25 % од вработените кои оценуваат дека имаат негативен став кон авторитетите и дека од таа причина во определени периоди имаат проблеми со нив.

41 % од вработените се оценуваат себеси дека имаат потполна доверба од менаџерот, дека се добар пример за своите колеги и дека се способни да вршат надзор над нивната работа. Ова не е случај со 23 % од вработените кои оценуваат дека имаат потреба од постојан надзор заради грешките што ги прават во текот на работата (Табела 31).

Табела 31. Фреквенции и проценти на одговорите на вработените во однос на нивната самостојност во работата

11. Самостојност во работата (способност за самостојно работење)									
Имам потреба од постојан надзор; често грешам (1)		Ретко барам надзор (2)		Способен сум за самостојно работење (3)		Уживам потполна доверба кај менаџерот (4)		Добар пример сум за колегите; способен сум да вршам надзор (5)	
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
18	11	19	12	57	36	39	24	27	17
Под стандардот		f = 37; 23 %				Над стандардот		f = 66; 41 %	

II. Ставови на менаџерите/раководителите во однос на професионалниот развој и кариерата на вработените во нивната организација

За ставовите на менаџерите/раководителите во однос на професионалниот развој и кариерата на вработените во нивната организација се суди врз основа на одговорите на 5 тврдења со користење на петостепена Ликертова скала (1 – воопшто не се согласувам, до 5 – потполно се согласувам) на која се изразува степенот на согласување со нив. Одговорите се табеларно претставени и ја изразуваат нивната зачестеност преку фреквенции и проценти. Од петте категории се формирани две групи: група со **позитивен став** кон тврдењето во која се обединети двете категории со најголема согласност: 4 – се согласувам и 5 – потполно се согласувам и група со **негативен став** кон тврдењето во која се обединети двете категории со најмала согласност: 1 – воопшто не се согласувам и 2 – не се согласувам. При споредбата не се земени предвид одговорите од

категоријата 3 – не сум сигурен. Соопштените одговори се добиени од 160 вработени во јавната администрација.

Табела 32. Фреквенции и проценти на одговорите на менаџерите за тоа колку тие ги насочуваат и им помагаат на вработените во развојот на нивната кариера

1. Менаџерите ги насочуваат и им помагаат на вработените во развојот на нивната кариера									
1		2		3		4		5	
Воопшто не се согласувам		Не се согласувам		Не сум сигурен		Се согласувам		Потполно се согласувам	
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
0	0	0	0	0	0	36	72	14	28
Негативен став		f = 0; 0 %				Позитивен став		f = 50; 100 %	

Евидентно е дека сите менаџери (100 %) што се вклучени во примерокот имаат позитивен став кон тоа дека тие ги насочуваат и им помагаат на своите вработени во развојот на нивната кариера. Нема менаџери (0 %) што имаат негативен став, ниту пак такви што не се сигурни во наведеното тврдење (Табела 32).

Табела 33. Фреквенции и проценти на одговорите на менаџерите за тоа колку организацијата им овозможува професионален развој и подобрување на работните перформанси на вработените

2. Организацијата им овозможува професионален развој и подобрување на работните перформанси на вработените									
1		2		3		4		5	
Воопшто не се согласувам		Не се согласувам		Не сум сигурен		Се согласувам		Потполно се согласувам	
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
0	0	0	0	2	4	42	84	6	12
Негативен став		f = 0; 0 %				Позитивен став		f = 48; 96 %	

96 % од менаџерите се согласуваат дека организацијата им овозможува професионален развој и подобрување на работните перформанси на вработените. Нема менаџери (0 %) што имаат негативен став, ниту пак такви што не се сигурни во наведеното тврдење (Табела 33).

Табела 34. Фреквенции и проценти на одговорите на менаџерите за тоа колку во организацијата вработените може да поминат на повисока позиција врз основа на резултатите од работењето

3. Во нашата организација може да се помине на повисока позиција врз основа на резултатите од работењето									
1		2		3		4		5	
Воопшто не се согласувам		Не се согласувам		Не сум сигурен		Се согласувам		Потполно се согласувам	
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
0	0	0	0	8	16	24	49	12	25
Негативен став		f = 0; 0 %				Позитивен став		f = 36; 75 %	

75 % од менаџерите имаат позитивен став кон тврдењето дека во нивната организација може да се помине на повисока позиција врз основа на резултатите од работењето. Меѓу менаџерите нема такви што имаат негативен став кон можноста да се помине на повисока позиција врз основа на постигнатите резултати во работата (Табела 34).

70 % од менаџерите имаат позитивен став кон тврдењето дека вработените редовно добиваат информација за своите работни перформанси. Меѓу менаџерите има 8 % што не се согласуваат дека вработените редовно добиваат информација за сопствените резултати (Табела 35).

Табела 35. Фреквенции и проценти на одговорите на менаџерите за тоа колку редовно вработените добиваат информација за нивните работни перформанси

4. Вработените редовно добиваат информација за нивните работни перформанси									
1		2		3		4		5	
Воопшто не се согласувам		Не се согласувам		Не сум сигурен		Се согласувам		Потполно се согласувам	
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
0	0	4	8	11	22	20	40	15	30
Негативен став		f = 4; 8 %				Позитивен став		f = 35; 70 %	

Табела 36. Фреквенции и проценти на одговорите на менаџерите за тоа колку обуките што се реализираат во организацијата им помагаат на вработените да ги подобрат своите работни перформанси

5. Главно, обуките што се реализираат во организацијата им помагаат на вработените да ги подобрат своите работни перформанси									
1		2		3		4		5	
Воопшто не се согласувам		Не се согласувам		Не сум сигурен		Се согласувам		Потполно се согласувам	
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
0	0	2	4	12	24	22	44	14	28
Негативен став		f = 2; 4 %				Позитивен став		f = 36; 72 %	

72 % од менаџерите имаат позитивен став кон тврдењето дека обуките што се реализираат во организацијата им помагаат на вработените да ги подобрат своите работни перформанси. Меѓу менаџерите има 4 % што не се согласуваат дека обуките што се реализираат во организацијата им помагаат на вработените да ги подобрат своите работни перформанси (Табела 36).

10.ДИСКУСИЈА

Во природата на човекот е да се стреми кон исполнување на цели како во приватниот така и во професионалниот живот. Меѓутоа, прашање е дали тој стремеж е кон вистинските цели, дали поседуваме ниво на перформанси што е потребно за нивно исполнување и дали сме мотивирани да ги постигнеме. Од таа причина управувањето со работната ефективност и евалуацијата на работната перформанса се многу битни за да може компанијата да ги насочи вработените кон поставените цели.

Истражувањето кое беше реализирано со 160 вработени и 50 менаџери/раководители од секторот на јавната администрација беше спроведено со користење на **Прашалник за мерење на ставовите на вработените** во однос на можностите за професионален развој и управување со кариерата во организацијата, во однос на менаџерот/раководителот во организацијата во која се вработени, во однос на бенефициите од остварените перформанси во организацијата и во однос на компетенциите неопходни за развој на професионалната кариера. Со **Прашалникот за менаџери/раководители** беа добиени информации за нивните ставови кон можностите за професионален развој и управување со кариерата на вработените во организацијата со која раководат.

Во делот што следува, прво ќе бидат прикажани наодите и последиците од нив што се однесуваат на одговорите добиени од вработените, а потоа и одговорите од менаџерите/раководителите.

Наоди поврзани со **Хипотеза 1** која покажува дека **вработените во јавната администрација имаат позитивен став во однос на можностите за професионален развој и управување со кариерата во организацијата во која се вработени**

Врз основа на процентот на вработените што имаат **позитивен став** кон можностите за професионалниот развој и управување со кариерата во нивната организација, се заклучува дека на прво место за тоа придонесуваат обуките што се реализираат во организацијата (88 %), потоа можноста да се помине на повисока позиција врз основа на постигнатите перформанси во работата (63 %), а помало и речиси подеднакво учество имаат и насочувањето и помагањето од страна на менаџерот (43 %), како и свеста дека организацијата дава можности за професионален развој и подобрување на работните перформанси (42 %) и редовното давање информации за постигнатите работни перформанси.

Врз основа на процентот на вработените што имаат **негативен став** кон можностите за професионалниот развој и управување со кариерата во нивната организација, се заклучува дека за негативниот став најмногу придонесува тоа што според нив *организацијата не им овозможува професионален развој и подобрување на работните перформанси (38 %) и тоа што не добиваат редовно повратна информација за нивните работни перформанси (34 %)*. Помало и речиси подеднакво учество има тоа што оценуваат дека *менаџерот не ги насочува и не им помага за развојот на нивната кариера (19 %), дека во организацијата може да се помине на повисока позиција без оглед на резултатите во работењето (18 %) и дека обуките што се реализираат во организацијата не им помагаат да ги подобрат сопствените работни перформанси (18 %)*.

Секој вработен заслужува да има движење во кариерата што е соодветно на неговите интереси, аспирации, компетенции и потенцијали. Доколку со години останува на исто или приближно исто ниво, тој ќе биде склон кон согорување на работното место (burnout effect), нема да биде мотивиран, нема да биде задоволен и станува потенцијален кандидат за напуштање на компанијата.

Наоди поврзани со **Хипотеза 2** која покажува дека **вработените во јавната администрација имаат позитивен став во однос на менаџерот/раководителот во организацијата во која се вработени**

Врз основа на процентот на вработените што имаат **позитивен став** кон менаџерот во својата организација, се заклучува дека на прво место за тоа придонесува *отсуството на конфликти со менаџерот* (80 %), потоа *меѓу менаџерот и тимот постои одлична комуникација* (76 %), во суштина, *менаџерот добро ја извршува својата работа* (75 %), *менаџерот е достапен доколку имам потреба од негов совет* (70 %), *состаноците се продуктивни и имаат цел да им дадат насоки на вработените како да ги остварат работните цели* (70 %), *менаџерот ме поттикнува на успех* (69 %), *награден сум за постигнатиот успех* (59 %), *менаџерот има доверба во мене при делегирање на задачите* (55 %), *менаџерот дава прецизни и јасни инструкции* (55 %), *менаџерот организира чести состаноци со тимови на вработени* (44 %), *менаџерот презема коректни мерки кон вработените што имаат ниски перформанси* (43 %), *менаџерот ме консултира во врска со работниот процес и целите од работата* (14 %).

Врз основа на процентот на вработените што имаат **негативен став** кон менаџерот во својата организација, се заклучува дека за негативниот став најмногу придонесува *несогласувањето со тврдењето дека менаџерот не ги консултира вработените во врска со работниот процес и со целите од работата* (73 %), *несогласувањето дека менаџерот презема коректни мерки кон вработените што имаат ниски перформанси* (39 %), *несогласувањето дека вработените се наградени за постигнатиот успех* (30 %), *несогласувањето дека менаџерот организира чести состаноци со тимови на вработени* (30 %), *несогласувањето дека менаџерот има доверба во вработениот при делегирање на задачите* (30 %), *несогласувањето дека менаџерот е достапен доколку имам потреба од негов совет* (27 %), *несогласувањето дека менаџерот дава прецизни и јасни инструкции* (25 %), *несогласувањето дека состаноците се продуктивни и имаат цел да им дадат насоки на вработените како да ги остварат работните цели* (22 %), *несогласувањето дека менаџерот ги поттикнува вработените на успех* (17 %), *несогласувањето дека менаџерот е ефикасен при донесувањето одлуки* (16 %) и *несогласувањето дека во суштина, менаџерот добро ја извршува својата*

работа (14 %) и дека меѓу менаџерот и тимот постои одлична комуникација (8 %).

Потребно е интерната мобилност добро да се управува, односно за секое движење на вработениот (без оглед на причините), покрај неговите интереси, треба да се направи добра процена на неговите вештини, способности, знаење и компетенции. Постојано треба да се има наум дека кога нововработените ќе влезат во организацијата, тие треба да се развиваат и да им се обезбедат сите можности за раст и развој. Но, за жал, и кога постојат потенцијални кадри однатре, компаниите одлучуваат да вработат нови кадри на повисоките скалила. Доколку ова се случува почесто, кај вработените се создава незадоволство, демотивираност, неможност да напредуваат, не се чувствуваат пријатно и признато од страна на организацијата.

Наоди поврзани со **Хипотеза 3** која покажува дека **вработените имаат позитивен став во однос на бенефитите од остварените перформанси во организацијата во која се вработени**

Врз основа на процентот на вработените што имаат **позитивен став** кон бенефициите од работата во својата организација, се заклучува дека на прво место е согласноста дека *вработените што имаат најдобри перформанси на месечно ниво, би требало да бидат наградени (100 %)*. 65 % од вработените се задоволни со системот на напредување и сметаат дека тој е значаен за мотивирањето на вработените. Само 20 % од вработените имаат **негативен став**, односно не се задоволни со системот на напредување кој е значаен за мотивирање на вработените.

Потребна е примена на ефикасен и ефективен систем на наградување со јасно дефинирани критериуми што ќе придонесе за мотивирање на вработените во јавната администрација во насока на остварување не само на организациските туку и на личните цели. Неопходно е постојано следење и унапредување на

системот на наградување според перформансите за да се зголемат ефикасноста и ефективноста во работењето.

Наоди поврзани со **Хипотеза 4** која покажува дека **вработените во јавната администрација имаат позитивна автоперцепција во однос на компетенциите неопходни за професионален развој и унапредување во кариерата во организацијата во која се вработени**

Врз основа на процентот на вработените што се проценуваат себеси дека имаат **постигнувања над стандардот**, се заклучува дека според најголемиот број вработени за тоа придонесуваат *нивната флексибилност (приспособување кон промените, 58 %), потоа ставот кон работата (заинтересираноста, ентузијазмот, 57 %), односот со клиентите (начинот на комуникација, професионалноста, 56 %)*. Помалку од половината од вработените постигнувањата над стандардот ги поврзуваат со *точноста, односно присутноста на работното место (фреквенција на отсуства и доцнење на работа, 48 %), односот кон авторитети (комуникација, професионалност, 48 %), рационалноста (способноста за рационално реагирање, 45 %), самостојноста во работата (способност за самостојно работење, 41 %)*. Најмал број од вработените постигнувањата над стандардот ги објаснуваат со *квалитетот на работата (прецизност, присуство на грешки, 37 %), тимската работа (однесување во рамките на тимот, 31 %), односот со клиентите (комуникација, професионалност, 30 %), стручноста (ниво на знаење и вештини, 24 %)*.

Врз основа на процентот на вработените што се проценуваат себеси дека имаат **постигнувања под стандардот**, се заклучува дека најголем процент од вработените тоа го објаснуваат со *недоволната стручност (ниво на знаење и вештини, 43 %), со отсуството на некои лични карактеристики што се потребни за работното место (30 %), со негативниот однос кон авторитети (комуникација, професионалност, 25 %), со отсуство од работното место*

(чести отсуства и доцнења на работа, 24 %), со помалата рационалност (способност за рационално реагирање, 23 %), со недоволната подготвеност за тимска работа (однесување во рамките на тимот, 23 %), со несамостојност во работата (способност за самостојно работење, 23 %), со слабиот квалитет на работа (прецизност, присуство на грешки, 20 %). Најмал процент на вработени своите постигнувања под стандардот ги објаснуваат со непрофесионалниот однос кон клиентите (комуникација, професионалност, 19 %), недоволната подготвеност за тимска работа (однесување во рамките на тимот, 18 %), со нивниот став кон работата (недоволна заинтересираност, недоволен ентузијазам, 14 %).

Потребно е континуирано унапредување на квалитетот на човечките ресурси во јавната администрација за подигнување на нивните перформанси во работењето. Интерната мобилност е потребна во организацијата заради поврзување на компетенциите на вработениот со барањата на работата и на организацијата. Потребата од интерната мобилност се темели врз: промени во структурата на работата или во нејзиното управување; промени во индивидуалните способности, знаење, вештини, ставови и вредности на вработените; потреба од стекнување нови знаења и компетенции; техничко-технолошки промени; одвојување, спојување, реструктурирање и реорганизација на процесите; пораст на бројот на вработените; диверзификација на процесите или воведување нови процеси; индивидуални барања; промени во барањата на синдикалните организации кои ги заштитуваат интересите на вработените; интервенции од страна на извршниот менаџмент во управувањето со човечките ресурси поради определени околности; како и други надворешни и внатрешни околности (на пример, географска промена, социјални услови итн.).

Наоди поврзани со ***Хипотеза 5*** која покажува дека ***менаџерите/раководителите имаат позитивен став во однос на можностите за професионален развој и управување со кариерата на вработените во организацијата со која***

раководат

Врз основа на процентот на менаџерите што имаат **позитивен став** кон можностите за професионалниот развој и кариерата на вработените во нивната организација, се заклучува дека на прво место за тоа придонесуваат менаџерите што ги насочуваат вработените и им помагаат во развојот на нивната кариера (100 %), потоа самата организација која им овозможува на вработените професионален развој и подобрување на работните перформанси (96 %), постоењето можност во организацијата да се помине на повисока позиција врз основа на резултатите од работењето (75 %), исто така, и обуките што се реализираат во организацијата им помагаат на вработените да ги подобрат своите работни перформанси (72 %), како и редовното добивање информација за работните перформанси на вработените (70 %).

Врз основа на процентот на вработените што имаат **негативен став** кон можностите за професионалниот развој и кариерата во нивната организација, се заклучува дека за негативниот став најмногу придонесува тоа што на некои вработени не им се дава редовно информацијата за нивните работни перформанси (8 %) и тоа што некои обуки што се реализираат во организацијата не секогаш им помагаат на вработените да ги подобрат своите работни перформанси (4 %).

Во функција на обезбедување услови за развој во кариерата, се препорачува компаниите (нивните менаџери/раководители) да ги имаат предвид следниве фактори:

- Да ги определат критериумите што ќе се користат за процена на експертската позиција: знаења, способности, вештини, техничка експертиза, способности за одлучување, иновации итн.;
- Да ги определат степените на експертските скалила и за секој степен да воведат индикатори (компетенции): на пример, да се определи кои способности се потребни за влез на експертско ниво;
- Да воведат опис на работното место за секое ниво и да дадат критериуми за да се премине во наредното ниво;

- Во согласност со евалуацијата на работното место и со потребните компетенции, да се направи рангирање на платите за секоја позиција;
- Да се земе предвид времето потребно да се премине на наредното ниво, зашто се работи за професионалци кои постојано се во процес на учење и иновации;
- Отворени и еднакви можности за секој вработен да избере по која патека сака да се развива. Често и експертите може да поминат на менаџерската патека доколку имаат способности да управуваат со луѓе;
- Спроведување програми за експертските скалила. Во комуникацијата на вработените во врска со овие програми, треба да биде јасно дека вработените се слободни да се движат во кариерните патеки по сопствен избор и дека постои можност нивните цели да се променат во текот на нивниот раст и развој.

11. Заклучок и препораки

Кариерата се однесува на секое движење низ скалилата во вертикалната, хоризонталната и латералната поставеност на работните места. Хоризонталните движења се однесуваат на ротација на работните места, движење на иста позиција во рамките на еден оддел, движење во друг оддел од иста организациска единица или придвижување во друга организациска единица на иста позиција итн. Вертикалната кариера претставува традиционален начин на движење и подразбира придвижување нагоре (унапредување) или надолу (назаднување) низ скалилата во систематизацијата на работните места. Латералната кариера се однесува на дијагонално придвижување, односно вработениот од еден оддел се придвижува во друг оддел од различни организациски единици на различна (повисока или пониска) позиција.

Предностите на интерната мобилност истовремено се и цели кои организацијата сака да ги постигне преку интерната мобилност, како што се: зголемување на ефективноста на организацијата; зголемување на ефикасноста кај вработениот; приспособување на организациските промени; поддршка и нови можности за развој на кариерата на вработениот; користење на способностите на вработените на соодветното ниво во организациската хиерархија; се промовира култура на учење и развој; се промовираат можности за развој и кариера, преку интерна конкурентност; наградување на посветени и лојални вработени; задржување на потенцијалните кадри; зголемување на интересот и градење свест за саморазвој; обезбедување еднакви можности за сите вработени да ја развиваат кариерата во согласност со сопствениот избор и интерес.

Значајна улога во развојот и создавањето на кариерните патеки и скалила има одделот за човечки ресурси кој треба да ги охрабри вработените да го контролираат движењето во сопствената кариера. Исто така, и менаџерите имаат важна улога во движењето на вработените низ кариерните скалила. Тие даваат повратна информација за перформансата и придонесот кон работата, даваат признание за успешно завршените проекти, задачи и активности. Затоа,

неопходно е менаџерите да бидат компетентни во водењето на вработените низ кариерните патеки. Планот за патеката по која треба да се движи вработениот треба да произлезе од редовната комуникација со менаџерот. Вработените со текот на времето се развиваат, се надоградуваат со нови знаења, вештини и способности, а менаџерот е тој што треба да даде поддршка на нивниот раст и развој.

Може да се заклучи дека мобилноста е во функција на вработените, а со тоа и на организацијата. Со остварување на мобилноста, индивидуите се развиваат, стекнуваат нови искуства, нови задачи, нови одговорности и градат нова кариера. На тој начин се обезбедува интерна флукуација со која ќе се задржат постојните вработени и ќе се отворат можности за нови предизвици во нивната кариера кои ќе ѝ обезбедат развој и на компанијата.

12. Користена литература

- Amundson E. N., Bowsbey, J., Niles G. S., (2009). *Essential Elements of Career Counseling: Processes and Techniques*, second edition, Pearson Education Inc., New Jersey. Превод, 2010, Београдска школа, Београд.
- Armstrong M. (2006). *A Handbook of Human resource management practice*, 10-th edition, Kogan Page Ltd, London.
- Armstrong M. (2007). *A handbook of employee reward management and practice*, Second edition, Kogan Page Limited, USA.
- Baruch Y. (2004). *Managing Careers theory and practice*, Prentice Hall.
- Baruch Y. (2006). *Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints*, Human Resource Review.
- Bogićević, B. (2006). *Menadzment ljudskih resursa*. Beograd
- CIPD, 2004, King. Z, Chartered Institute of Personnel and Development, *Career management- Guide*, CIPD, UK.
- Coetzee M., Jacobs H. R. (2007). *Career Counselling and Guidance in the Workplace – A manual for career practitioners*, JUTA, Cape Town, South Africa.
- Collin A. and Watts, P. (1996). *Vocational Psychological and Organisational on Career*, Towards a Multidisciplinary Dialogue, Sense Publishers, Netherlands.
- Dessler G. (2002). *Human Resource Management*, 9th Edition, Prentice Hall, USA.
- Dessler G. (2004). *Human Resource Management*, 10th edition, Prentice Hall, USA.
- Dzordzevic-Bojanovic, J. (2012). *Evaluacija radnog ucinka i upravljanje random efikasnocu*. Magisterski rad. Univerzite Singidinum
- Flapper, S., Fortuin, L. Stoop, P. H. (1996): Towards consistent performance management system, *International Journal of Operations&Production Management*, Vol 16/7 (27-37)
- Greenhaus, J. H. and Callanan, G. A. (1994). *Career Management*. London: Dryden Press.
- Greenhouse J. H., Callanan A. G. (2006). *Encyclopedia of Career Development*, Sage Publications, USA.
- Harbour, J.L. (1997). *The Basics of Performance Measurement*, Quality resources.

- Hirsh W., Jackson C., Kidd M. J. (2001). *Straight Talking: Effective Career Discussions at Work*, CRAC, NICEC, UK.
- Huselid, M. A. (1995): The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance, *Academy of Management Journal*, Vol 38 (635-672)
- Lawrel, J.J. Anderson, W.R., Buckles, R.J. (1995). Human Resource Management and Organizational Effectiveness во Ferris, G.R., Rosen, S.D., Barnum, D.T., (eds.) *Handbook of Human Resource Management*, Blackvell Publishers 630-649, pp.630).
- Mathis R. L., Jackson H. J., (2000), *Human Resource Management*, 9th edition, South-Western College Pub., USA.
- Mihalicz, D. (2012). 4 Dimensions for Measuring Manager Effectiveness. Преземено на 3 февруари 2022 г. <http://www.effectivemanagers.com/dwight-mihalicz/4-dimensions-for-measuring-manager-effectiveness/>
- Mohrman, A.M.Jr., Resnick-West, S.M., Lawler, E.E., Driver M.J., Von Glinov, M.A., Prince, J.B. (1989) *Designing Performance Appraisal Systems: Aligning Appraisals and Organizational Realities*, Jossey-Bass Publishers.
- Neely, A., Gregory, M., Platts, K. (1995): Performance measurement system design: A literature review and research agenda, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol 15/4 (80-116)
- OAK Ridge Institute for science and education. (1995). Performance Measurement Process. Преземено на 26 февруари 2022 г. www.ornl.gov/pbm/handbook/1-1.pdf
- Stanicic Vjestica, O. (2016). *Uticaj obuke i obrazovanja na performance organizacija I zadovoljstvo zaposlenih*. Doktorski rad. Univerzitet UNION
- Tangen, S. (2003). An overview of frequently used performance measures. *Work Study*, Vol 52/7 (347-354)
- Torrington D., Hall L., Taylor S. (2005). *Human Resource Management*, 6th edition, Pearson Education Limited, London.
- U.S. Office of personnel management. (2016). Performance Management: Performance Management Cycle. Преземено на 29 февруари 2022 г. <https://www.opm.gov>
- Upadhaya, B., Munir, R., & Blount, Y. (2014). Association between Performance Measurement Systems and Organisational Effectiveness. *International Journal of Operations & Production Management* (Vol. 34, pp. 2-2). Emerald Publishing Group: Ljubljana.

- Wade, D., Recardo, R. (2001). *Corporate Performance Management, How to Build a Better Organization Through Measurement Driven Strategic Alignment*. Butterworth Heinemann.
- Wealleans, D. (2001): *The Organizational Measurement Manual*, Grower.
- White, G. (1996): A survey and taxonomy of strategy-related performance measures for manufacturing, *International Journal of Operations & production Management*, Vol 16/3 (42-61)
- Бојациоски Д., Ефтимов Љ. (2009). *Менаџмент на човечки ресурси*, Економски факултет, Скопје.
- Гринхаус, Х. Ц, Каланан, А. Ц., Годшолк, М. В. (2015) *Управување со кариерата*. Арс студио, Скопје

13. Прилог

Прилог

Вработен во сектор:

а. јавен б. приватен

Пол: а. машки б. женски

Возраст:

I. а. Ставови на вработените во однос на професионалната кариера

Вашите одговори кои се однесуваат на професионалната кариера и нејзиниот развој во организацијата во која сте вработени треба да ги дадете со избирање на еден од петте долунаведени степени:

- 1 – Воопшто не се согласувам
- 2 – Не се согласувам
- 3 – Не сум сигурен
- 4 – Се согласувам
- 5 – Потполно се согласувам

1. Менаџерот ме насочува и ми помага во развојот на мојата кариера

1 2 3 4 5

2. Организацијата ми овозможува професионален развој и подобрување на работните перформанси

1 2 3 4 5

3. Во мојата организација може да се помине на повисока позиција врз основа на резултатите од работењето

1 2 3 4 5

4. Редовно добивам информација за моите работни перформанси

1 2 3 4 5

5. Главно, обуките што се реализираат во организацијата ми помагаат да ги подобрам моите работни перформанси

1 2 3 4 5

*

* *

I. б. Ставови на вработените во однос на менаџерот/раководителот

Вашите одговори кои се однесуваат на менаџерот/раководителот во организацијата во која сте вработени треба да ги дадете со избирање на еден од петте долунаведени степени:

- 1 – Воопшто не се согласувам
- 2 – Не се согласувам
- 3 – Не сум сигурен
- 4 – Се согласувам
- 5 – Потполно се согласувам

1. Менаџерот има доверба во мене при делегирањето на задачите	1	2	3	4	5
2. Менаџерот ме поттикнува на успех	1	2	3	4	5
3. Менаџерот презема коректни мерки кон вработените што имаат ниски перформанси	1	2	3	4	5
4. Менаџерот ме консултира во врска со работниот процес и со целите од работата	1	2	3	4	5
5. Менаџерот дава прецизни и јасни инструкции	1	2	3	4	5
6. Менаџерот е достапен доколку имам потреба од негов совет	1	2	3	4	5
7. Награден сум за постигнатиот успех	1	2	3	4	5
8. Менаџерот организира чести состаноци со тимови на вработени	1	2	3	4	5
9. Состаноците се продуктивни и имаат цел да им дадат насоки на вработените како да ги остварат работните цели	1	2	3	4	5
10. Менаџерот е ефикасен при донесувањето одлуки	1	2	3	4	5
11. Меѓу менаџерот и тимот постои одлична комуникација	1	2	3	4	5
12. Во суштина, менаџерот добро ја извршува својата работа	1	2	3	4	5

*

* *

I. в. Ставови на вработените во однос на бенефитите од остварените перформанси

Вашите одговори кои се однесуваат на бенефитите од остварените перформанси во организацијата во која сте вработени треба да ги дадете со избирање на еден од петте долунаведени степени:

- 1 – Воопшто не се согласувам
- 2 – Не се согласувам
- 3 – Не сум сигурен
- 4 – Се согласувам
- 5 – Потполно се согласувам

1. Задоволен сум со системот на напредување и сметам дека е значаен за мотивирање на вработените					
	1	2	3	4	5
2. Сметам дека вработените што имаат најдобри перформанси на месечно ниво, би требало да бидат наградени					
	1	2	3	4	5

*
* *

I. г. Ставови на вработените во однос на компетенциите неопходни за развој на професионалната кариера

Вашите одговори кои се однесуваат на процена на **компетенциите што се неопходни за развојот на вашата професионалната кариера** треба да ги дадете со заокружување на еден од петте понудени одговори за секоја од наведените компетенции (од 1 до 5):

1. Стручност (ниво на знаење и вештини)				
Имам непотполно и површно знаење (1)	Ми недостасуваат некои потребни знаења (2)	Знаењето ми е соодветно на барањата за работното место (3)	Добро сум упатен во сите сегменти од работата (4)	Способен сум да обучувам други (5)

2. Квалитетот на работата (прецизност, присуство на грешки)				
Правам многу грешки во работата (1)	Работам непрецизно (2)	Работам во согласност со очекувањата (3)	Посветен сум на работата; работам квалитетно (4)	Работам точно, прецизно и темелно (5)

3. Точност, присутност на работното место (фреквенција на отсуства и доцнење на работа)				
Отсуствувам и често доцнам без објаснување (1)	Често доцнам на работа или отсуствувам (2)	Повремено отсуствувам или доцнам на работа (3)	Многу ретко отсуствувам или доцнам на работа (4)	Отсуствувам или доцнам на работа само во исклучителни ситуации (5)

4. Рационалност (способност за рационално реагирање)				
Правам многу лоши проценки и носам лоши одлуки (1)	Одлуките не ми се секогаш рационални (2)	Во континуитет имам добри одлуки и проценки за работата (3)	Носам многу добри одлуки во текот на извршувањето на работата (4)	Постојано носам најдобри одлуки (5)

5. Став кон работата (заинтересираност, ентузијазам)				
Немам подобрување во работата (1)	Недоволно сум заинтересиран и мотивиран за работата (2)	Покажувам интерес за работата (3)	Покажувам висок степен на ентузијазам и заинтересираност за работата (4)	Со мојот однос кон работата го мотивирам тимот (5)

6. Лични карактеристики (изглед и навики)				
Поседувам несоодветни карактеристики за работното место (1)	Имам потреба од подобрување на некои карактеристики (2)	Поседувам карактеристики соодветни за работното место (3)	Моите карактеристики го надминуваат стандардот (4)	Имам исклучително добри карактеристики (5)

7. Тимска работа (однесување во рамките на тимот)				
Не покажувам	Слаб контакт со	Добар тимски	Многу сум	Како член во

соработливост со тимот (1)	тимот (2)	играч (3)	посветен на постигнување тимски успех (4)	тимот ги поттикнувам другите вработени (5)
----------------------------	-----------	-----------	---	--

8. Флексибилност (приспособување кон промените)

Покажувам одбивност кон промени (1)	Споро ги прифаќам промените (2)	Покажувам задоволителна флексибилност (3)	Многу добро се снаоѓам во различни ситуации (4)	Покажувам исклучителна флексибилност (5)
-------------------------------------	---------------------------------	---	---	--

9. Однос со клиентите (комуникација, професионалност)

Покажувам непрофесионално однесување (1)	Имам потреба за доедукација (2)	Солиден однос кон клиентите (3)	Имам развиено чувство за професионално комуницирање (4)	Имам исклучителни вештини и смисла за односи со клиентите (5)
--	---------------------------------	---------------------------------	---	---

10. Однос кон авторитет (комуникација, професионалност)

Имам негативен став кон авторитети (1)	Имам периодични проблеми со авторитети (2)	Имам добра соработка со авторитети (3)	Имам висок степен на соработка со авторитети (4)	Имам огромна поддршка на раководителот (5)
--	--	--	--	--

11. Самостојност во работата (способност за самостојно работење)

Имам потреба од постојан надзор; често грешам (1)	Ретко барам надзор (2)	Способен сум за самостојно работење (3)	Уживам потполна доверба кај менаџерот (4)	Добар пример сум за колегите; способен сум да вршам надзор (5)
---	------------------------	---	---	--

II. Ставови на менаџерите/раководителите во однос на професионалниот развој и кариерата на вработените во нивната организација

Вашите одговори што се однесуваат на можностите за професионална кариера и за нејзиниот развој во организацијата во која сте менаџер/раководител треба да ги дадете со избирање на еден од петте долунаведени степени:

- 1 – Воопшто не се согласувам
- 2 – Не се согласувам
- 3 – Не сум сигурен
- 4 – Се согласувам
- 5 – Потполно се согласувам

1. Менаџерите ги насочуваат и им помагаат на вработените во развојот на нивната кариера

1 2 3 4 5

2. Организацијата им овозможува професионален развој и подобрување на работните перформанси на вработените
--

1 2 3 4 5

3. Во нашата организација може да се помине на повисока позиција врз основа на резултатите од работењето
--

1 2 3 4 5

4. Вработените редовно добиваат информација за нивните работни перформанси
--

1 2 3 4 5

5. Главно, обуките што се реализираат во организацијата им помагаат на вработените да ги подобрат своите работни перформанси
--

1 2 3 4 5