

---

**INFLUENCE OF MANAGEMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCES**

---

**Mila Georgievska Cvetanovska**

University of tourism and management, North Macedonia, m.georgievska@utms.edu.mk

**Abstract:** The study of human resources and employee performance in an organization has been directed towards different directions, but the goal remains unchanged, namely the effectiveness of human resource management in achieving better employee performance. Most organizations are aware of the importance of employee performance, enhancing their performance, or finding ways that they can improve or enhance employee performance. Management's role in managing and evaluating employee performance is concerned with organizational strategy, policies and practices, in establishing and implementing expected employee performance, with simultaneous monitoring and evaluation of results. Performance management is a process by which management ensures that the activities of employees and their outputs contribute to the goals of the organization. The performance management process itself requires knowledge of what activities and outputs are desired, monitoring when they occur, and providing feedback to employees in order to help them meet management expectations. Feedback is crucial for both parties, because at that point both staff and management can identify problems that are or are expected to emerge in the near future, as well as establish ways for possible solutions to those problems. . The role of management in evaluating employee performance is not only seen in the preparation of employee appraisal, their evaluation and performance appraisal, although in most organizations it is the most commonly used method of performance appraisal management. Employee performance management is a process of creating a work environment in which employees will be able to perform the tasks assigned to them in the best possible way, applying all of their abilities and skills. By evaluating employee performance, management is capable of making decisions to support certain employees in terms of training, career development, compensation, transfer, promotion, and termination of the employment contract. What is crucial in terms of employee performance is that there is a great need for establishing a clear, understandable and precise performance management system, a system that management will clearly follow and respect, and in turn contribute to attraction. and retaining key employees. Also, management must constantly focus on the needs and observations of employees. If all of the above is followed, it will significantly contribute to improving the overall business of the organization and will provide a strong and firmly built manager-employee system that will enable the company to achieve its goals. The mission of management is to bring employees together by making efforts to develop and improve the factors that enhance employee performance.

**Keywords:** Management, performance, evaluation, employees

**ВЛИЈАНИЕТО НА МЕНАЏМЕНТОТ ВРЗ ПЕРФОРМАНСИТЕ НА  
ВРАБОТЕНИТЕ****Мила Георгиевска Цветановска**

Универзитет за туризам и менаџмент Скопје, Северна Македонија, m.georgievska@utms.edu.mk

**Резиме:** Проучувањето на човечките ресурси и перформансите на вработените во една организација се има насочено кон различни насоки, но целта останува непромената, а тоа е ефективноста на менаџментот на човечките ресурси во насока на постигнување на подобри перформанси на вработените. Повеќето организации се свесни за важноста на перформансите на вработените, зголемување на нивните перформанси или изнаоѓање на начини преку кои би можеле да се подобрат или зголемат перформансите на вработените. Улогата на менаџментот кон управување и проценка на перформансите на вработените се занимава со организациската стратегија, политики и практики, во однос на воспоставување и спроведување на очекувани перформанси од вработените, со истовремен мониторинг и евалуација на резултатите. Управувањето со перформансите е процес преку кој менаџментот се осигурува дека активностите на вработените и нивните аутпути допринесуваат за целите на организацијата. Самиот процес на управување со перформансите од страна на менаџментот бара знаење за тоа кои активности и аутпути се посакувани, набљудување кога тие се јавуваат и обезбедување на повратни информации кон вработените, со цел да им се помогне во задоволување на очекувањата од менаџментот. Повратните информации се од клучно значење и за двете страни, затоа што во тој момент, и вработените и менаџментот може да ги идентификуваат проблемите кои постојат или кои се очекува да се појават во блиска иднина, како и да воспостават начини за можни решенија на тие проблеми. Улогата на менаџментот во процената на перформансите на вработените не се согледува само во

подготовката за вршење проценка на вработените, нивна евалуација и давање оценки за перформансите, иако тоа во најголем број организации е најчесто спроведуван метод од менаџментот за проценка и оцена на перформансите на вработените. Менаџментот со перформансите на вработените е процес на создавање работна средина во која вработените ќе бидат способни да ги извршуваат задачите кои им се зададени на најдобар можен начин, применувајќи ги сите свои способности и вештини. Преку проценка на перформансите на вработените, менаџментот е способен за носење одлука за поддршка на одредени вработени во однос на обука, развој на кариера, компензација, трансфер, унапредување, но и за завршување на договорот за вработување. Она што е клучно значење во однос на перформансите на вработените, е тоа што постои голема потреба од воспоставување на јасен, разбирлив и прецизен систем за управување со перформансите, систем кој менаџментот јасно ќе го следи и почитува, а тоа за возврат ќе допринесе за привлекување и задржување на клучните вработени. Исто така, менаџментот мора да се насочува постојано кон потребите и забелешките на вработените. Доколку се испочитува сето наведено, тогаш тоа значително ќе допринесе за подобрување на целокупните бизнис активности на организацијата и ќе даде силно и цврсто изграден систем менаџер-вработен кој ќе овозможи постигнување на целите на компанијата. Мисијата на менаџментот е да ги соедини вработените заедно преку вложување напори во развој и подобрување на факторите кои ги зголемуваат перформансите на вработените.

**Клучни зборови:** Менаџмент, перформанси, проценка, вработени

## 1. ВОВЕД

Вклученоста на менаџментот во развојот и проценката на перформансите на вработените е континуиран процес на управување со перформансите на сите вработени за да се добијат посакувани резултати. Организацијата која сака да постигне високи перформанси во работењето, мора да поседува ефективен менаџмент на перформансите на вработените и систем за следење, унапредување и проценка на перформансите на вработените, кој би помогнал во промоција и развој на вредности, принципи и компетентности кои се потребни за одржување на оптимални исходи од работењето. Улогата на менаџментот во перформансите на вработените се согледува во активностите како поставување на цели, континуирана проценка на напредокот на вработените и добра и честа комуникација со вработените, давање повратни информации и обука за подобрување на перформансите, имплементација на програми за развој на вработените, како и наградување на достигнувањата на вработените. Целиот тој процес може да се гледа како систематски процес преку кој може да се подобрат перформансите на организацијата преку подобрување на перформансите на индивидуите кои работат во организацијата (Mishra, 2016).

## 2. МЕНАЏМЕНТ И ПЕРФОРМАНСИ НА ВРАБОТЕНИТЕ

Една од областите која допринесува за целокупните перформанси на една организација е управувањето со вработените во таа организација. Секоја организација зависи од одредени ресурси, како што се машини, материјал, информации и луѓе. Само преку комбинирање на наведените ресурси може да се проценат перформансите на вработените во таа организација. Оттука, најважната и најсложената компонента во постигнување на перформанси се луѓето, а нивните перформанси ќе зависат од тоа како тие се третирали во организацијата, како тие се менаџирани и каква е политиката на организацијата во однос на вработените. Одделот за човечки ресурси на една организација најчесто е одговорен за бројни активности кои се однесуваат на луѓето, а тие вклучуваат регрутирање, обука и развој, проценка на перформансите и наградување, завршување на договорите за работа и така натаму. Оттука, произлегува дека организацијата може да ги достигне своите поставени цели само доколку човечките ресурси се менаџираат ефективно. Во денешно време, човечките ресурси се составени од разновидни групи индивидуи, како постојан персонал, повремени персонал или персонал под договор, но колективно сочинуваат важен ресурс за организацијата. Според тоа, организацијата мора да поседува менаџмент кој ќе ги управува вработените на начин кој би овозможил постигнување на поставените организациски цели (Onafadeji, 2017).

Менаџирањето на перформансите на вработените е еден од клучните двигатели на организацискиот успех во организациите кои се имаат насочено кон ресурсите како двигател на целата организација. Јасно е дека интегрирањето на менаџментот на човечки ресурси во организациските цели и стратегии, доведува до зголемување на конкурентската предност на организациите. Менаџирањето на перформансите на вработените е слично на претходното, со тоа што поставувањето на акцентот на организациските цели е критично за организациите кои ги сметаат вработените како клучен имот на организацијата („Managing Employee Performance“, 2019).

Перформансите на вработените поврзани со нивната работа се од големо значење и за организацијата, но и за научните кругови. Организациите и истражувачите со децении бараат различни начини и средства за зголемување или подобрување на перформансите на вработените. Според тоа, во најопшта смисла, перформансите на вработените претставуваат однесување и активности кои ги превземаат на работното место, кои се поврзани со целите и стратегијата на организацијата каде работат. Перформансите на вработените се поврзани со различни димензии, компоненти и елементи во однос на работните активности и однесувањето на вработените влијае на перформансите при работа (Tabouli, Habtoor & Nashief, 2016).

Перформансите на вработените се поврзани со квантитетот на аутпутот, квалитетот на аутпутот, присуството на работното место, ефикасноста од работењето, ефикасноста и ефективноста за завршена работа. Перформансот на еден вработен е успешно завршена работа, мерено преку сет на мерки поставени од менаџментот на организацијата, врз основа на претходно дефинирани стандарди кои се прифатливи и за организацијата и за вработените и кои ја мерат ефективноста и ефикасноста на ресурсот за завршената работа. Може да се каже дека перформансите се она што вработениот го прави или како вработениот се однесува, а не што произведува вработениот или исходот од неговата работа. Според опсежната литература која може да се најде на оваа тема, постојат пет практики на менаџментот кој влијаат на перформансите на вработените, а тие се:

- 1) конкурентно компензациско ниво;
- 2) обука и кариерен развој;
- 3) проценка на перформансите;
- 4) пакет за регрутирање; и
- 5) одржување на морални вредности.

Сите овие практики на менаџментот имаат за цел позитивни и значителни врски со перформансите на вработените. Според некои истражувачи и практичари, постојат одредени фактори кои имаат индивидуален и колективен ефект врз перформансите на вработените, во позитивна или негативна насока. Тие се:

- 1) **Лидерство:** лидерството се смета како процес при кој индивидуа влијае на група индивидуи за да се постигне одредена цел. Стилот на лидерството, во комбинација со однесувањето и ставот на лидерот, кои се следат при водење на следбениците е од големо значење за перформансите на вработените. Стилот на лидерството е појдовната точка за тоа дали вработените кои се под раководство н тој лидер ќе покажат добри или лоши перформанси.
- 2) **Обука:** обуката се смета како еден од најклучните елементи за постигнување на солидни перформанси при работењето. Процесот на одлучување е двонасочен, каде менаџментот идентификува што може да се подобри со обуката и како тоа да се спроведе, со истовремено избирање на вработени кои ќе бидат обучени, а од друга страна, тука се вработените кои треба да се докажат како „вредни“ за да ја посетуваат таа обука. Обучените вработени треба да покажат повисоки перформанси, нешто што менаџментот и го очекува.
- 3) **Мотивација и поттик:** мотивацијата и поттикот имаат позитивна корелација со перформансите и со задоволството од работата. Колку што се поголеми мотивацијата и поттикот, толку се подобри и перформансите на вработените.
- 4) **Партиципативност:** истражувањата во однос на перформансите на вработените покажале дека партиципативниот менаџмент се доенсува на вклучување на вработените во процесот на донесување одлуки, каде вработените имаат чувство дека имаат можност да дискутираат за проблемите и може да влијаат на одлуките и целите на организацијата. Целокупниот исход од партиципативниот менаџмент е зголемување на работните перформанси на вработените.
- 5) **Организациска култура:** организациската култура се вредности и однесувања на луѓето кои се сметаат како пожелни и како алатки за успешно постигнување на поставените организациски цели. Организациската култура, во поширока смисла, претставува сет на културолошки карактеристики на вработените кои ги разликуваат едни од други во рамките на една организација или надвор од неа. Доколку организацијата се одликува со силна организациска култура, тогаш перформансите на вработените, но и на целокупната организација, ќе бидат високи. Силната организациска култура овозможува и поддржува адаптација и развој на перформансите на вработените во таа организација, преку мотивирање на вработените за постигнување на организациските цели.
- 6) **Работна средина:** работната средина е клучен фактор за работи кои бараат висока креативност и каде одличните перформанси на вработените се од клучно значење за организацијата. Колку што е поголемо задоволството од работната средина и колку се помали мислите да се напушти организацијата, толку се поголеми перформансите на вработените. Зголемувањето и подобрувањето

на креативните перформанси на вработените се препорачува за организациите кои сакаат да останат високо конкурентни во динамична бизнис средина и сакаат да ја подобрат целокупната иновативност на организацијата.

- 7) Карьерен развој: развојниот процес на вработените е императив за подобрување и одржување на перформансите на вработените. Карьерниот развој е типична активност која се планира систематски, врз основа на вештините и способностите на вработените и има за цел да го зголеми нивото на знаење и компетентност на вработените со цел поефикасни перформанси при работа (Thao & Hwang, 2015).
- 8) Компензација во согласност со перформансите: менаџментот во организацијата треба да развие соодветен систем кој е поврзан со перформансите на вработените и нивните примања. Развојот на систем плата-според-перформанси може да биде доста ефективен пристап во некои организациски култури, меѓутоа не е применлив секаде. Предностите на овој систем (кој, сепак, не е лесен за менаџментот во однос на управувањето), се тоа што колку се подобри перформансите на вработените, толку ќе им бидат поголеми месечните примања; методот е лесен за имплементирање; и привлекува врвни таленти. Сепак, постојат и недостатоци кај овој систем, а тоа се тешкотии за менаџерите за обезбедат цели за постигнување и потешкотии со проценката на перформансите на вработените; доколку процесот не е целосно јасен и целосно разбирлив за сите вработени, може да доведе до конфузија (Brand, 2016).

Кога станува збор за перформансите на вработените, треба да се има во предвид дека менаџирањето на вработените и проценката на нивните перформанси е двонасочен пат на кој менаџментот и вработените играат клучна улога како состојни медијатори. Како пример, било која дискусија за перформансите на некој вработен, мора да го вклучува и менаџерот и вработениот. Оттука, императив е двете страни во трансакцијата да ги разберат своите одговорности и да работат заедно за да може да обезбедат лесно одвивање на процесот на управување со перформансите на вработените. Менаџментот има обврска и должност да биде ослободен од предрасуди при неговото менаџирање со човечките ресурси и тоа да го има јавно искажано и приложено со сигурност. Постојат многу случаи во индустријата и вертикалите каде вработените се чувствувале дискриминирани, што неизбежно води кон раздор, појава на понизок морал кај вработениот и во најтешки случаи, судски тужби против организацијата. Според тоа, менаџерите кои управуваат со човечките ресурси и кои се дел од управувањето со перформансите на вработените, мора постојано да биде во комуникација со нив, а не само да ја спроведува политиката на организацијата, без да комуницира со вработените. Во текот на заедничкото работење како тим, нормално е да се појават несогласувања, проблеми и неволности од двете страни, кои не смеат да се манифестираат негативно на тимот во целина. Во таков случај, одговорноста е на менаџерот кој треба да обезбеди смирување на состојбата и да се погрижи сите несогласувања кои настануваат помеѓу вработените или вработениот и менаџментот во однос на активностите при работа, да не прераснат во состојба со корозивен ефект која би го загрозила постоењето на целиот тим. Покрај тоа што менаџментот има клучна улога во управување со вработените и следење на нивните перформанси, исто така, не смеат да се забораваат ни самите вработени и нивната улога во тој процес. Менаџментот има за должност да го менаџира целиот тим вработени со висока ефективност, но и вработените имаат кореспондирачка одговорност. Негативното однесување и став од вработените, како и несериозниот или „нервозен“ пристап кон работата се рбатои кои вработените мора да ги избегнат. Препорачливо е кај таквиот вработен да се ургира и да му се стави до знаење дека е карактеризиран, односно категоризиран како работник кој има проблеми, а улогата на менаџментот е да ги реши тие проблеми (доколку постои место, простор и можност), и да му укаже на вработениот дека забележаното однесување влијае на неговите перформанси и не може да ги извршува работите ефективно. Она што може да се извлече од оваа точка е тоа дека вработениот мора да има увид дека постои канал кој е достапен за адресирање во случај на проблеми со ефективност во работењето, со цел да му се помогне да ги подобри своите перформанси преку комуникација со менаџментот (Junea, 2017).

Менаџментот треба да има во предвид дека перформансите на вработените зависат најмногу од желбата на вработените да ја работат својата работа. Со тоа што менаџментот ќе му даде желба и мотивација на вработениот за работа, вработениот ја зголемува својата продуктивност, а тоа води кон зголемени перформанси. Од друга страна, без разлика на спободностите и искуството на вработениот, менаџментот мора да му овозможи на вработениот се што му е потребно да ја извршува својата работа, во однос на алатки, материјали и слично, а потоа да ги мери перформансите. На вработените мора да им се даде можност и чувство дека допринесуваат за перформансите на целата организација, преку своите одлични перформанси на работното место. За да се постигне тоа, повторно се враќаме на гореспомнатото, а тоа е дека менаџментот

мора да биде партнер со вработените, доколку сака да се подобрат нивните перформанси, а со тоа и перформансите на компанијата. Менаџментот треба да прави напори за максимизирање на доприносот на вработените за постигнување на организациските цели, за да може вработените да бидат способни да додадат вредност преку високо-перформансно работење, со истовремено стекнување бенефити од работењето за самите нив. Менаџментот мора да иницира активности кои ќе им помогнат на вработените да ги подобрат нивните слабости, како што е обука и развој на нивните вештини и способности, кои за возврат ќе дадат подобри перформанси кај вработените. Менаџментот кој нема слух за перформансите на вработените, ќе допринесе за колапс на организацијата, поради тоа што менаџментот не направил надзор врз достигнувањата на вработените, што може да не се во линија на постигнување на организациските цели (Arinanye, 2015).

Процесот за подобрување и проценка на перформансите е доста долг за менаџментот и содржи многу елементи на кои менаџментот треба да се осврне. Понатаму, постои потреба сето наведено да се направи за секој вработен во организацијата, истовремено, имајќи во предвид дека секој вработен си има поставено свои сопствени цели и си има свои карактеристики. Оттука, овој процес, особено во големите организации, може да постави потреба од примена на соодветна платформа (информатички систем) кој го поддржува процесот кој менаџментот го прави во тој момент и им помага на менаџерите да се справат многу полесно со управување со перформансите на вработените. Системите за менаџмент на перформансите на вработените им овозможуваат на менаџерите да ги следат и мониторираат перформансите на индивидуалните вработени, како и на дели департменти, но и перформансите на целата организација. Сегментот на платформата за менаџмент на перформансите обезбедува рамка во која работодавачите и вработените се функција. Секоја компонента има своја уникатна цел и заедно тие сочинуваат структура која ги дава перформансите на вработените и на менаџментот му дава клучни прикази потребни за тие да ги разберат поставените цели. Клучните компоненти при имплементирање на ваков систем кој ќе му помогне на менаџментот во следење на перформансите се:

- 1) Јасни мерки: според специфичната улога, мисијата и моменталната позиција на вработениот, секој вработен треба да ги знае своите клучни индикатори за перформанси. Обезбедувањето на јасни мерки кои се персонализирани за индивидуални вработени е есенцијално нешто за задоволување на очекувањата на менаџментот и есенцијално нешто за менаџерите за да може да ги следат постигнувањата на секој вработен посебно.
- 2) Алатки за вклученост: успешен систем за менаџмент на перформансите треба да ја интегрира вклученоста на вработените за да се обезбеди сигурност дека вработените се посветени на работата и покажуваат добри перформанси.
- 3) Знаење: системот треба да поседува соодветни податоци за знаењето, вештините и способностите на секој вработен за да може да даде прецизни и точни резултати.
- 4) Повратни информации и признанија: признанијата се важни за вработените кои покажуваат добри перформанси и служат како важен придвижувачки фактор за понатамошно одржување, па дури и зголемување на перформансите.

За да може менаџментот на перформансите да биде ефективен, менаџерите мора да имаат соодветни податоци за сите вработени. Менаџерите се тие кои треба да ги имаат сите податоци во вистинско време за да може да направат проценка за перформансите на вработените. Сепак, треба да се запомни дека менаџментот има клучна улога во овој процес и дека комуникацијата со вработените е од клучно значење за перформансите – и на индивидуално и на организациско ниво (Rimon, 2017). На крај, организацијата мора да ги подреди перформансите на вработените со целта на организацијата во иста линија за да оствари резултати. Оттука, фундаменталната цел на секој менаџмент на човечки ресурси е да и помогне на организацијата да ја максимизира продуктивноста со овозможување на изразување на потенцијалот на вработените кој се изразува како перформанс (Pulakos & Mueller-Hanson, 2015).

## 5. ЗАКЛУЧОК

Вработените и нивните перформанси имаат есенцијална улога во успехот на организацијата, а улогата на менаџментот во управувањето со вработените и следење на нивните перформанси е од клучно значење за постигнување на организациските цели. Од горенаведеното јасно е дека централно место во управувањето со перформансите на вработените има менаџментот на организацијата, поточно менаџментот на човечки ресурси.

Доколку една организација сака да ги постигне поставените цели и да биде конкурентна на пазарот, со континуирано одржување и/или подобрување на целокупните перформанси, мора да се осигура дека

---

перформансите на вработените се следат правилно и прописно, без пристрасност и со виска ефикасност од страна на менаџментот. Само пеку фокусиран пристап во следењето и подобрувањето на перформансите на вработените и воспоставување на добар менаџерски систем за следење на истите, организацијата може да се осигура дека нема да ги изгуби потребните и вредни ресурси – луѓето.

#### ЛИТЕРАТУРА

- Arinanye, R.T. (2015). Organisational factors affecting employee performance at the College of Computing and Information Sciences (COSIS). Makerere University, Kampala, Uganda.
- Brand, W. (2016). Performance Management For Dummies. John Wiley & Sons, Inc.: Hoboken.
- Junea, P. (2017). Managing Employee Performance. Retrieved from: <https://www.managementstudyguide.com/managing-employee-performance.htm>
- Managing Employee Performance. Retrieved from: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/managingemployeeperformance.aspx>
- Mishra, S. (2016). Human Resource Management International Digest Emerald Article: Performance management benefits organizations and their employees. *Human Resource Management International Digest*, 20(6): 3 – 5.
- Onafadeji, A. (2017). Human Resources Management and Employee Performance in Federal University of Technology Akure. *IOSR Journal of Business and Management*, 19(4), Ver.II: 95-104.
- Pulakos, E. & Mueller-Hanson, R.R. (2015). The Purpose of Performance Management: Redefining Aspiration. Retrieved from: <https://www.td.org/insights/the-purpose-of-performance-management-redefining-aspirations>
- Rimon, G. (2017, February 20). What you need to know about HR Performance Management. <https://www.gameffective.com/hr-performance-management/>
- Tabouli, E.M.A., Habtoor, N.A. & Nashief, S. M. (2016). The Impact of Human Resources Management on Employee Performance: Organizational Commitment Mediator Variable. *Asian Social Science*, 12(9).
- Thao, L.T.T. & Hwang, C. (2015). Factors affecting employee performance – Evidence from Petrovietnam Engineering Consultancy J.S.C.. Retrieved from: <http://ir.meiho.edu.tw/bitstream/987654321/2774/2/FACTORS+AFFECTING+EMPLOYEE+PERFORMANCE.pdf>