



**УНИВЕРЗИТЕТ „КИРИЛ И МЕТОДИЈ“
ВО СКОПЈЕ
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ**



Дејан Владо Димитриевски

**ПРЕДИЗВИЦИТЕ НА СЛЕДЕЊЕТО И МЕРЕЊЕТО НА
ПЕРФОРМАНСИТЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО УСЛОВИ НА
РАБОТА ОД ДОМА, СО ОСВРТ НА СЛУЧАЈОТ НА
ЈАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЈА ВО РЕПУБЛИКА
СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА ЗА ВРЕМЕ НА ПАНДЕМИЈАТА
ПРЕДИЗВИКАНА ОД ВИРУСОТ КОВИД-19**

Докторски труд

Скопје, 2025 година



УНИВЕРЗИТЕТ „КИРИЛ И МЕТОДИЈ“
ВО СКОПЈЕ
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ



Организациски науки и управување (менаџмент)

Дејан Владо Димитриевски

ПРЕДИЗВИЦИТЕ НА СЛЕДЕЊЕТО И МЕРЕЊЕТО НА
ПЕРФОРМАНСИТЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО УСЛОВИ НА
РАБОТА ОД ДОМА, СО ОСВРТ НА СЛУЧАЈОТ НА ЈАВНАТА
АДМИНИСТРАЦИЈА ВО РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА
МАКЕДОНИЈА ЗА ВРЕМЕ НА ПАНДЕМИЈАТА
ПРЕДИЗВИКАНА ОД ВИРУСОТ КОВИД-19

Докторски труд

Скопје, 2025 година

Докторанд:
ДЕЈАН ВЛАДО ДИМИТРИЕВСКИ

Тема:
ПРЕДИЗВИЦИТЕ НА СЛЕДЕЊЕТО И МЕРЕЊЕТО НА ПЕРФОРМАНСИТЕ НА
ВРАБОТЕНИТЕ ВО УСЛОВИ НА РАБОТА ОД ДОМА, СО ОСВРТ НА СЛУЧАЈОТ НА
ЈАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЈА ВО РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА ЗА
ВРЕМЕ НА ПАНДЕМИЈАТА ПРЕДИЗВИКАНА ОД ВИРУСОТ КОВИД-19

Ментор:
ПРОФ. Д-Р ВИОЛЕТА ЦВЕТКОСКА,
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ- СКОПЈЕ, УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“ ВО
СКОПЈЕ

Комисија за одбрана:
Проф.д-р ИМЕ И ПРЕЗИМЕ (претседател)
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ- СКОПЈЕ, УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“ ВО
СКОПЈЕ

Проф.д-р ИМЕ И ПРЕЗИМЕ,
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ- СКОПЈЕ, УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“ ВО
СКОПЈЕ

Проф.д-р ИМЕ И ПРЕЗИМЕ,
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ- СКОПЈЕ, УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“ ВО
СКОПЈЕ

Проф.д-р ИМЕ И ПРЕЗИМЕ,
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ- СКОПЈЕ, УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“ ВО
СКОПЈЕ

Проф.д-р ИМЕ И ПРЕЗИМЕ,
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ- СКОПЈЕ, УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“ ВО
СКОПЈЕ

Научна област:
МЕНАЏМЕНТ

Датум на одбрана:

Дејан Владо Димитриевски

**ПРЕДИЗВИЦИТЕ НА СЛЕДЕЊЕТО И МЕРЕЊЕТО НА ПЕРФОРМАНСИТЕ НА
ВРАБОТЕНИТЕ ВО УСЛОВИ НА РАБОТА ОД ДОМА, СО ОСВРТ НА
СЛУЧАЈОТ НА ЈАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЈА ВО РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА
МАКЕДОНИЈА ЗА ВРЕМЕ НА ПАНДЕМИЈАТА ПРЕДИЗВИКАНА ОД
ВИРУСОТ КОВИД-19**

- Апстракт -

Докторската дисертација со наслов „Предизвиците на следењето и мерењето на перформансите на вработените во услови на работа од дома, со осврт на случајот на јавната администрација во Република Северна Македонија за време на пандемијата предизвикана од вирусот Ковид-19“ претставува сеопфатно истражување на примената, ефективностa и ограничувањата на постоечкиот систем за менаџирање со перформансите во јавниот сектор, со посебен фокус на условите на работа од дома. Пандемијата на Ковид-19 вирусот создаде глобален пресврт во начинот на организација на работата и ја наметна потребата од итна дигитална и организациска трансформација на институциите. Истражувањето има за цел да утврди до кој степен институциите од јавниот сектор во Северна Македонија успеале да обезбедат континуитет во работењето и ефективното следење на перформансите во услови на работа на своите вработени од далечина.

Методолошки, дисертацијата комбинира квантитативен и квалитативен пристап преку анкетен прашалник и анализа на податоците со примена на алгоритам на машинско учење за логистичка регресија во рамките на Microsoft Power BI програмот. Преку оваа анализа се идентификувани клучните фактори кои влијаат врз перформансите на вработените во јавниот сектор, нивната мотивација, продуктивноста и перцепцијата за системот на евалуација.

Наодите покажуваат дека институциите не биле подготвени за транзицијата кон работа од дома и дека постоечкиот систем за менаџирање со перформансите не бил соодветно адаптиран во услови на дигитална и хибридна работна средина. Потврдени се слабости во поставувањето цели, дефинирањето на мерливи индикатори, обезбедувањето редовна повратна информација и примената на објективни критериуми за евалуација. Исто така, евидентирани се значителни нееднаквости во условите за работа од дома, како што се недостигот од техничка опрема, неадекватниот работен простор и отсуството на системска поддршка. Истражувањето покажува дека работата од дома, иако овозможила флексибилност и континуитет, довела и до зголемен товар за раководителите, потешкотии во следењето на перформансите и намалена продуктивност кај дел од вработените.

Врз основа на добиените резултати, дисертацијата предлага нов модел за ефикасно менаџирање со перформансите на вработените кои работат од дома, заснован на шест клучни принципи, а тоа се јасните цели, мерливите индикатори, континуираната комуникација и фидбек, транспарентноста, поврзаноста меѓу перформансите и професионалниот развој и дигиталната поддршка. Моделот комбинира најдобри практики од австралискиот, британскиот и канадскиот јавен сектор, адаптирани на македонскиот контекст.

Примената на овој модел може значително да ја подобри отчетноста, мотивацијата и организациската ефикасност во јавниот сектор, овозможувајќи рамнотежа помеѓу автономијата и надзорот, како и усогласување со меѓународните стандарди за добро управување и дигитална трансформација. Научниот придонес на трудот се состои во развивањето на нов концептуален модел за менаџирање со перформансите во јавниот сектор, кој обезбедува системска рамка за ефективно управување со човечките ресурси во услови на работа од далечина.

Клучни зборови: менаџирање со перформансите; јавна администрација; работа од дома; хибридни модели на работа; работа од далечина; дигитална трансформација; евалуација; организациска ефикасност; машинско учење за логистичка регресија; јавен менаџмент

Dejan Vlado Dimitrievski

THE CHALLENGES OF MONITORING AND EVALUATING THE PERFORMANCE OF THE EMPLOYEES THAT ARE WORKING FROM HOME, WITH A FOCUS ON THE CASE OF THE PUBLIC ADMINISTRATION IN THE REPUBLIC OF NORTH MACEDONIA DURING THE PANDEMIC CAUSED BY THE COVID-19 VIRUS

- Abstract -

The PhD dissertation entitled "The challenges of monitoring and evaluating the performance of the employees that are working from home, with a focus on the case of the public administration in the Republic of North Macedonia during the pandemic caused by the COVID-19 virus" is a comprehensive study of the application, effectiveness and limitations of the existing performance management system in the public sector, with a special focus on the conditions related to the working from home. The COVID-19 pandemic created a global upheaval in the way work is organized and imposed the need for urgent digital and organizational transformation of the institutions. The research aims to determine to what extent public sector institutions in North Macedonia have managed to ensure continuity of operations and effective performance monitoring when their employees were working remotely.

Methodologically, the dissertation combines a quantitative and qualitative approach through a survey questionnaire and data analysis using a machine learning algorithm for logistic regression within the Microsoft Power BI program. Through this analysis, key factors that influence the performance of public sector employees, their motivation, productivity and perception of the evaluation system have been identified.

The findings show that institutions were not prepared for the transition to working from home and that the existing performance management system was not adequately adapted to the conditions of a digital and hybrid work environment. Weaknesses in setting goals, defining measurable indicators, providing regular feedback and applying objective evaluation criteria have been confirmed. Significant inequalities in the conditions for working from home have also been recorded, such as the lack of technical equipment, inadequate workspace and the absence of systematic support. The research shows that although working from home allowed for flexibility and continuity, it also led to increased burden on managers, difficulties in monitoring performance and reduced productivity among some of the employees.

Based on the obtained results, the dissertation proposes a new model for effectively managing the performance of employees working from home, based on six key principles, namely setting clear goals, measurable indicators, continuous communication and feedback, transparency, connection between performance and professional development and digital support. The model combines best practices from the Australian, UK and Canadian public sectors, adapted to the Macedonian context.

The application of this model can significantly improve the accountability, motivation and organizational efficiency in the public sector, enabling a balance between autonomy and supervision, as well as alignment with international standards for good governance and digital transformation. The scientific contribution of the paper consists in the development of a new conceptual model for performance management in the public sector, which provides a systemic framework for effective human resource management in remote working conditions.

Keywords: performance management; public administration; working from home; hybrid work models; remote work; digital transformation; evaluation; organizational efficiency; machine learning for logistic regression; public management

Благодарност:

- до моите родители, затоа што секогаш верувавте во мене и ме научивте дека не постои пречка во животот која не може да се надмине, верувам дека ве направив горди.

- до Оља и Ведран, затоа што заедно со мене го изодевте целиот овој пат, вие сте мојата најголема поддршка и мотивација.

Изјавувам дека докторскиот труд го изработев самостојно, дека уредно ги цитирам сите користени извори и литература и дека трудот не е користен во рамките на други универзитетски студии или за стекнување на друго звање.

Дејан Димитриевски, с.р.

Изјавувам дека електронската верзија на докторскиот труд е идентична со отпечатениот докторски труд.

Дејан Димитриевски, с.р.

СОДРЖИНА

АПСТРАКТ	3
ABSTRACT.....	4
ВОВЕД.....	9
1. Предмет и цели на истражувањето	9
2. Актуелност на проблематиката на истражувањето	11
3. Образложение на работните хипотези и тези	12
4. Методологија на истражувањето.....	13
5. План на презентирање на истражувањето.....	15
ГЛАВА 1 СИСТЕМ НА МЕНАЦИРАЊЕ СО ПЕРФОРМАНСИТЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ	18
1.1 Дефинирање на менаџирањето со перформансите.....	18
1.2 Менаџирањето со перформансите наспроти евалуацијата на перформансите.....	21
1.3 Историски развој на менаџирањето со перформансите во светот	23
1.4 Значајноста на процесот на менаџирањето со перформансите за една организација	25
1.5 Фактори кои влијаат на успешноста на системите за менаџирање со перформансите на вработените	30
1.5.1 Интерни фактори кои влијаат на успешноста.....	36
1.5.2 Екстерни фактори кои влијаат на успешноста.....	40
1.6 Употребата на системите за менаџирање со перформансите на вработените во јавниот сектор	43
1.6.1 Компаративна анализа на различните практики на менаџирање со перформансите на вработените во јавниот сектор во светот	44
1.6.2 Клучните разлики во менаџирањето со перформансите помеѓу приватниот и јавниот сектор	45
1.7 Проблеми и предизвици поврзани со процесот на менаџирање со перформансите	47
1.8 Нови трендови во менаџирањето со перформансите	50
1.9 Можности за воведување на нови системи, методи и техники на менаџирање со перформансите на вработените во јавниот сектор	53
ГЛАВА 2 МЕНАЦИРАЊЕ СО ПЕРФОРМАНСИТЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ КОИ РАБОТАТ ОД ДОМА.....	57
2.1 Дефинирање на работата од дома и управувањето од далечина.....	57
2.2 Историски развој на работата од дома.....	60
2.3 Фактори кои влијаат на успешноста на работата од дома	64
2.3.1 Предности и поволности на работата од дома.....	68
2.3.2 Предизвици и проблеми поврзани со работата од дома	70

2.3.3	Работа од дома како редовна пракса наспроти работа од дома предизвикана од нужност	72
2.4.	Практикување на работа од дома во јавниот сектор	79
2.4.1	Работа од дома во приватниот наспроти јавниот сектор	83
2.4.2.	Компаративен преглед на правните рамки за регулирање на работата од дома	85
2.5	Главни карактеристики на менаџирањето со перформансите на вработените кои работат од дома	89
2.5.1	Разликите во менаџирањето со перформансите на вработените кои одат во канцеларија наспроти вработените кои работат од дома.....	92
2.6	Емпириски искуства од различните практики на менаџирање со перформансите на вработените кои работат од дома	94
2.7	Нови трендови во менаџирањето со перформансите на вработените кои работат од дома	97
2.8	Предизвикот на менаџирање со перформансите на вработените во време на пандемијата предизвикана од вирусот Ковид-19.....	99
ГЛАВА 3 СИСТЕМ ЗА МЕНАѢИРАЊЕ СО ПЕРФОРМАНСИТЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО ЈАВНИОТ СЕКТОР ВО РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА		102
3.1	Историски развој на менаџирањето со перформансите на вработените во јавниот сектор на Република Северна Македонија	102
3.2	Законска рамка за регулирање на менаџирањето со перформансите на вработените во јавниот сектор.....	105
3.3	Главни карактеристики на моделот на оценување на работата на администрацијата заснован врз компетенции „оценување 360°“	107
3.3.1	Утврдување на работните цели и задачи.....	109
3.3.2	Утврдување на индивидуалниот план за стручно усовршување	110
3.3.3	Постапка за оценување на ефектот на административниот службеник.....	111
3.4	Предизвиците поврзани со примената на сегашниот систем на менаџирање со перформансите на вработените во јавниот сектор	113
3.5	Правна рамка за регулирање на работата од дома на вработените во јавниот сектор во Република Северна Македонија	117
3.6	Прилагодување на системот за менаџирање со перформансите во време на пандемијата предизвикана од вирусот Ковид-19.....	118
ГЛАВА 4 ИСТРАЖУВАЊЕ ЗА ПРИМЕНАТА НА СИСТЕМОТ НА УПРАВУВАЊЕ СО ЕФЕКТОТ НА АДМИНИСТРАТИВНИТЕ СЛУЖБЕНИЦИ, СО ПОСЕБЕН ОСВРТ НА МЕНАѢИРАЊЕТО НА ПЕРФОРМАНСИТЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ КОИ РАБОТАТ ОД ДОМА ЗА ВРЕМЕ НА ПАНДЕМИЈАТА СО ВИРУСОТ КОВИД-19 – СЛУЧАЈОТ НА ЈАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЈА ВО РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА		122
4.1	Методологија на истражувањето.....	122
4.2	Презентација на податоците добиени со истражувањето	124
4.2.1	Перформанси на работното место.....	124
4.2.2	Управување со ефектот на административните службеници.....	127

4.2.3 Работа од дома во време на пандемијата со Ковид-19 вирусот	131
4.3 Мерење на перформансите на вработените во јавниот сектор.....	138
4.4 Анализа на факторите кои влијаат на перформансите на вработените во јавниот сектор	152
4.5 Споредба на менаџирањето со перформансите на вработените во нормални услови и во услови на работа од дома поради пандемијата предизвикана од вирусот Ковид-19.....	162
4.6 Заклучни согледувања од истражувањето.....	179
ГЛАВА 5 КРЕИРАЊЕ МОДЕЛ ЗА ЕФИКАСНО МЕНАѢИРАЊЕ СО ПЕРФОРМАНСИТЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО ЈАВНИОТ СЕКТОР ВО РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА КОИ РАБОТАТ ОД ДОМА.....	182
5.1 Карактеристики на ефикасноста на системот за менаџирање со перформансите	182
5.2 Начини на подобрување на ефикасноста на перформансите на вработените од јавниот сектор	183
5.3 Модел на менаџирање со перформансите на вработените кои работат од дома во насока на максимизирање на ефикасноста на перформансите.....	190
5.4 Резултати и дискусија.....	194
5.4.1 Методологија на пресметка	195
5.4.2 Алгоритам на машинско учење за регресиона анализа	196
5.5 Препораки за ефикасно менаџирање со перформансите на вработените во јавниот сектор во Република Северна Македонија кои работат од дома.....	199
5.5.1 Фази на имплементација и идентификација на потенцијалните ризици.....	200
ЗАКЛУЧОК	203
КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА.....	214
ПРИЛОГ 1: АНКЕТЕН ПРАШАЛНИК.....	225

ВОВЕД

1. Предмет и цели на истражувањето

Предмет на истражување е системот за менаџирање со перформансите на вработените во јавната администрација во Република Северна Македонија, со посебен осврт на управувањето со ефектот со работата од дома поради ситуацијата со пандемијата на Ковид-19 вирусот. Пандемијата не само што наметна длабоки структурни и организациски промени во јавниот сектор, туку ја откри и неподготвеноста на институциите да воспостават ефикасни механизми за управување со човечки ресурси во услови на дигитална трансформација. Истражувањето на менаџирањето со перформансите во ваков контекст добива особена релевантност и актуелност, бидејќи го поставува прашањето: дали постоечкиот систем за управување со перформансите може да обезбеди ефективност, отчетност и мотивација кога вработените се физички одвоени од своето работно место?

Во текот на пандемијата, многу институции ја адаптираа својата работа без притоа да ги приспособат и системите за следење, оценување и унапредување на перформансите. Потребата од истражување на предметот на дисертацијата е неспорна, имајќи ја во предвид важноста и актуелноста на темата. Како што е случајот ширум светот, така и во Република Северна Македонија, голем број на компании, организации и институции беа принудени да им наложат на своите вработени да работат од дома поради настанатата ситуација. Успешното справување со предизвикот на менаџирање на перформансите во овој период беше еден од клучните фактори за надминување на предизвиците предизвикани од наглата промена во начинот на функционирање и извршување на работните процеси. Оттука, се јави потребата да се анализира колку и како сегашните механизми на оценување на работните перформанси се функционални, правични и применливи во ситуација на хибридна или работа од далечина. Дополнително, во фокусот на дисертацијата ќе биде и проценката на влијанието на тие системи врз вкупната ефективност на јавната администрација, како и идентификување на слабостите што произлегуваат од недоволно јасно дефинираните очекувања, недостигот на контрола или отсуството на дигитална поддршка. Истовремено, истражувањето има за цел да понуди препораки и предлог-модел за унапредување на системот на менаџирање со перформансите, кој ќе биде адаптиран на новите услови и ќе овозможи и континуитет и отчетност во работата на вработените во јавниот сектор, без оглед на тоа дали тие работат од дома или во канцеларија.

Прашањето за управување со ефектот на административните службеници е еден од најдискутираните аспекти на Законот за административните службеници во нашата држава. Според одредени истражувања, актуелниот систем на оценување во нашата држава соодветствува со современите практики на европско и светско ниво. Сепак, неопходно е да помине време и да се направат анализи за да се утврди дали истиот е добро дизајниран и применлив во пракса или пак, неопходно е да претрпи извесна ревизија. Главниот предизвик со кој се соочува системот на оценување е големото отстапување помеѓу резултатите од оценувањето кои се во просек доста високи, од една страна, и негативната општа перцепција и незадоволството на граѓаните од работата на административните службеници, од друга страна. Дополнителни проблеми создава фактот што постоечкиот систем предвидува многу малку насоки за менаџирање на перформансите на вработените кои работат од дома. Недостатокот на искуство со работа од дома и немањето на време за подготовка во голема мера ја отежни работата на раководните лица успешно да се справат со предизвикот на менаџирање на постигнувањата на своите вработени во новонастанатите услови.

Во рамките на дефинираниот предмет на истражување треба да се даде одговор на неколку прашања:

1. Каков е постоечкиот систем за менаџирање со перформансите на вработените во јавниот сектор во Република Северна Македонија?
2. Кои се клучните елементи што го прават еден систем за менаџирање со перформансите ефективен и фер?
3. Кои техники и пристапи се користат или треба да се користат за успешно менаџирање со перформансите на вработените во јавниот сектор?
4. Како може да се зголеми ефикасноста на работата на јавните службеници во услови на традиционална и на работа од далечина?
5. Дали постоечкиот систем за менаџирање со перформансите беше соодветно приспособен на условите на работа од дома поради ситуацијата со пандемијата на Ковид-19 вирусот?
6. Дали продуктивноста на вработените се намали во услови кога работат од дома наместо од канцеларија?
7. Кои се можните решенија за зголемување на ефикасноста и продуктивноста на вработените во јавната администрација кои работат од дома?

Основна цел на истражувањето е да се изврши евалуација на позитивните и негативните страни на системот на менаџирање на перформансите, во нормални услови и во услови на работа од дома, да се идентификуваат проблемите и предизвиците кои произлегуваат од имплементацијата, како и да се понудат можности за подобрување на системот преку кои би се максимизирале придобивките од овој процес, со посебен осврт на менаџирањето со перформансите во услови на работа од дома.

Целта во докторската дисертација ќе се остварува низ исполнување на следните задачи:

1. Мерење на успешноста на перформансите на вработените, во нормални услови и во услови на работа од дома;
2. Анализа на факторите кои влијаат врз успешноста на системот на менаџирање на перформансите;
3. Идентификација на слабостите и системските недоследности во постоечкиот модел;
4. Креирање на модел за зголемување на ефикасноста и транспарентноста на системот за менаџирање со перформансите;
5. Евалуација на применливоста на постоечкиот систем на менаџирање со перформансите во услови на хибридна и на работа од дома;
6. Спроведување компаративна анализа на успешни меѓународни практики за менаџирање на перформансите на вработените во јавната администрација во услови на работа од дома низ светот;
7. Формулирање на конкретни препораки за надминување на идентификуваните предизвици и максимизирање на придобивките од системот на менаџирање со перформансите во јавната администрација.

Резултатите од докторската дисертација со наслов „Предизвиците на следењето и мерењето на перформансите на вработените во услови на работа од дома, со осврт на случајот на јавната администрација во Република Северна Македонија за време на пандемијата предизвикана од вирусот Ковид-19“, имаат потенцијал да понудат значаен придонес во доменот на јавната администрација, организациското управување и управувањето со човечки ресурси, како од научен, така и од практичен аспект. Во

теоретска смисла, очекуваниот научен придонес може да се изрази преку: 1. развивање на научната мисла за ефектите на менаџирањето со перформансите врз ефективноста и ефикасноста на постигнувањата на вработените во јавната администрација; 2. проширено разбирање на механизмите за менаџирање на перформансите на вработените кои работат од дома; и 3. предложување нови пристапи, техники и модели за мерење и подобрување на перформансите на вработените кои работат од дома со цел подигнување на ефективноста и ефикасноста во работењето од дома. Од практичен аспект, пак, резултатите од докторската дисертација се очекува да послужат како основа за ревизија или реформа на постоечкиот систем за менаџирање со перформансите во Република Северна Македонија. Наодите ќе бидат корисни за носителите на политики, раководителите во институциите и стручните служби за човечки ресурси при креирање на поефикасни, поправични и потранспарентни системи за евалуација и унапредување на вработените, вклучително и системи кои се отпорни и адаптивни на идни кризи и трансформации.

2. Актуелност на проблематиката на истражувањето

Прогласувањето на пандемија предизвикана од новиот Ковид-19 вирус од страна на Светската здравствена организација во март 2020 година донесе радикални и сèопфатни промени во функционирањето на општествата и економиите ширум светот, истовремено предизвикувајќи огромни нарушувања на глобалниот пазар на трудот, значително менувајќи го начинот на работа на компаниите, институциите и организациите. Еден од најзначајните аспекти на овие промени беше наглиот и генерален премин кон работа од далечина, кој за кус временски период од маргинална појава стана доминантен модел на работа во голем број држави, сектори и институции. Овој процес претставуваше сериозен предизвик не само од техничка, туку и од организациска, психолошка и управувачка перспектива, особено во јавниот сектор, каде традиционално доминираат формализирани процедури и хиерархиски структури на одлучување. Додека некои организации брзо се адаптираа на оваа промена, други се соочија со значителни тешкотии во одржувањето на продуктивноста, следењето на перформансите на вработените и обезбедувањето одговорност.

Транзицијата кон работа од дома беше особено сложена за јавниот сектор, каде секојдневните активности се карактеризираат со стандардизирани процедури, хиерархиски структури и строги механизми за одговорност. За разлика од приватниот сектор, кој во одредени сегменти поседува поголема флексибилност и иновативен капацитет за брза адаптација, јавните институции беа исправени пред предизвикот паралелно да ја обезбедат континуираната испорака на јавни услуги и да развијат нови системи за управување со човечките ресурси во услови кои беа неизвесни, нефлексибилни и со ограничен институционален капацитет. Ова особено се однесува на компонентата на менаџирање со перформансите, бидејќи токму системот за евалуација и поддршка на вработените игра клучна улога во одржување на организациската ефикасност, мотивацијата, отчетноста и јавната доверба.

Соодветно на тоа, проблематиката на истражувањето добива посебна научна и практична актуелност, бидејќи ја анализира применливоста и адаптивността на системот за менаџирање со перформанси во услови кои не се само минливи, туку можеби и структурно трансформативни. Имено, по иницијалната итна транзиција кон работа од дома во 2020 година, голем број јавни институции ширум светот, вклучително и во Република Северна Македонија, разгледуваат можности за трајна институционализација на хибридни модели на работа, при што дел од вработените би продолжиле да работат или од дома или со флексибилен распоред. Ова значи дека прашањата поврзани со

менаџирањето на перформансите на вработените во овие променети услови не се привремени, туку претставуваат долгорочен предизвик и приоритет. Во овој контекст, транзицијата кон работа од далечина ги доведе во прашање основните претпоставки на традиционалните системи за евалуација, кои претежно се засновуваат на физичко присуство, надзор и директна комуникација. Присутна е потреба од радикална ревизија на критериумите за оценување, префрлување на фокусот на резултатите наместо на процесот, како и обезбедување на соодветни дигитални алатки за мерење, следење и поддршка на работните перформанси. Без јасни насоки, јавните институции ризикуваат да се соочат со недоследности во евалуацијата на перформансите, намален ангажман на вработените и застој во испораката на услугите.

Релевантноста на истражувањето се заснова и на тоа што истото нуди емпириска анализа на конкретен национален контекст, односно како јавната администрација на Северна Македонија се справила со предизвиците на работа од дома, кои мерки биле преземени за одржување на продуктивноста и дали институциите развиле нови пристапи за менаџирање со перформансите. Со тоа, истражувањето нема само дијагностичка функција (да ги идентификува слабостите), туку и нормативна улога, односно да понуди препораки и алатки за подобрување на праксата, вклучително и модели кои се базираат на меѓународно признати и докажани искуства. Дополнително, релевантноста се манифестира и преку широкиот потенцијал за примена на резултатите од истражувањето. Заклучоците може да се искористат од страна на законодавната и извршната власт, при подготовка на нови или ревидирани политики за работа од дома, потоа од страна на раководните лица во јавниот сектор, при дизајнирање на интерни системи за евалуација на перформансите, како и од службите за човечки ресурси и од самите вработени, во разбирање на сопствената улога и очекувањата во новиот модел на функционирање.

Конечно, истражувањето е актуелно и од гледна точка на потребата од изградба на институционална отпорност. Како што покажа пандемијата, јавната администрација мора да биде подготвена да функционира ефикасно и во кризни услови. Токму затоа, резултатите од истражувањето ќе бидат корисни и за долгорочно стратешко планирање, особено кога станува збор за развој на политики за кризни ситуации, дигитална трансформација и организациска адаптабилност. Истражувањето го позиционира менаџирањето со перформансите како суштински елемент на административната реформа и како предуслов за модернизација, отчетност и ефективност на јавниот сектор во Република Северна Македонија и пошироко.

3. Образложение на работните хипотези и тези

Врз основа на дефинираниот предмет на истражување и идентификуваниот проблем со менаџирањето со перформансите на вработените во јавниот сектор кои работат од дома, во рамките на оваа докторска дисертација се формулира општата истражувачка хипотеза, како и неколку посебни (специфични) хипотези кои ќе бидат анализирани преку емпириското истражување спроведено во државните институции на Република Северна Македонија. Општата хипотеза (H1 - општа хипотеза) претпоставува дека постоечкиот систем за менаџирање со перформансите на вработените во јавниот сектор не е соодветен за управување со ефектот на вработените кои работат од дома и потребни се структурни и функционални измени со цел истиот да биде применлив и ефективен во новонастанатите услови. Оваа хипотеза ја поставува основната рамка на истражувањето и ја насочува дискусијата кон идентификување на слабостите на постојниот систем во контекст на новата реалност на хибридна работа од далечина. Хипотезата се темели на претпоставката дека моделите развиени за традиционални канцелариски услови не се

целосно преносливи или применливи во услови на работа од далечина, особено поради променетите параметри на следење, комуникација, мотивација и оценување на резултатите.

Со цел подетално да се истражат аспектите на оваа проблематика и да се обезбеди релевантна емпириска поткрепа, а врз основа на дефинираната општа хипотеза, беа формулирани и следните посебни хипотези:

X1.1: Државните институции не воспоставија соодветен систем за ефективно справување со работата од дома на своите вработени.

X1.2: Вработените немаат соодветни услови за работа од дома (на пример соодветен работен простор, техничка опрема, работна атмосфера, итн.).

X1.3: Работата од дома за одредени вработени претставува можност за избегнување на работните обврски.

X1.4: Надзорот и контролата на извршувањето на обврските на вработените кои работат од дома претставува значително поголем напор и предизвик за раководителите.

X1.5: Потешко е објективно да се евалуираат перформансите на вработените кои работат од дома во споредба со оние кои работат во канцеларија.

X1.6: Вработените кои работат од дома немаат доволно јасна слика што се очекува од нив и на кој начин ќе бидат евалуирани нивните перформанси.

X1.7: Продуктивноста на вработените во јавниот сектор е намалена поради преминот кон работа од дома.

Овие посебни хипотези се дизајнирани така што се емпириски проверливи, со користење на методи за собирање и анализа на податоци, како што се анкетни прашалници, интервјуа и квантитативни техники, вклучително и примена на статистичка анализа и машинско учење (логистичка регресија). Формулацијата на хипотезите се заснова на претходни истражувања и релевантна литература во областа на менаџирањето со човечки ресурси, организациска психологија и дигитална трансформација во јавниот сектор. Во таа смисла, хипотезите претставуваат логично продолжение на теоретската рамка и ќе бидат тествани врз основа на податоци прибрани од релевантни институции на централно и локално ниво, со цел да се добие целосен и репрезентативен увид во предизвиците и можностите поврзани со менаџирањето со перформансите во услови на работа од далечина. На крајот, резултатите од тестирањето на хипотезите ќе служат како основа за развивање на модел за подобрување на системот за менаџирање со перформансите на вработените во јавниот сектор, кој ќе биде адаптиран на новата реалност и ќе обезбеди поефикасно, потранспарентно и пофер оценување на работните перформанси, без разлика на локацијата од која се извршуваат работните задачи.

4. Методологија на истражувањето

Во насока на темелна и сеопфатна разработка на темата на докторската дисертација, ќе биде применет мултиметодолошки пристап, кој ќе опфати комбинација од класични научни методи на теоретско истражување и емпириски техники за прибирање и анализа на податоци. Целта на овој пристап е да обезбеди целосна слика за феноменот на менаџирање со перформансите на вработените во јавниот сектор, со особен фокус на работењето од дома, како и да овозможи прецизно тестирање на поставените истражувачки хипотези.

Индуктивниот пристап ќе се користи за формулирање на општи заклучоци базирани на конкретни емпириски податоци и индивидуални случаи, со цел да се утврдат причинско-

последични врски меѓу испитуваните појави. Од друга страна, дедуктивниот метод ќе биде применет за да се проверат теоретски поставените хипотези и да се развијат конкретни истражувачки претпоставки кои ќе бидат предмет на анализа во понатамошното истражување.

Методите на анализа и синтеза ќе бидат постојано застапени низ целиот труд. Методот на анализа ќе се користи за деконструкција на сложени поими, концепти и процеси во нивните поединечни составни делови, со цел нивно подобро разбирање и идентификување на меѓусебните релации. Методот на синтеза, пак, ќе служи за повторно обединување на добиените сознанија во логички поврзана и интерпретативна целина, што ќе придонесе за градење на целовит теоретски и практичен модел за менаџирање со перформансите.

Методот на дескрипција (опишување) и методот на компилација ќе бидат применети при објаснувањето на основните концепти и дефинирањето на рамката на истражувањето. Дескриптивниот пристап ќе се користи за јасно и детално прикажување на постојната состојба, теориските гледишта и применетите практики во земјата и во меѓународниот контекст, додека компилацијата ќе помогне во систематизација на секундарни податоци од релевантни извори, како што се научната литература, стратешките документи, законската регулатива и институционалните извештаи. Компаративната метода ќе биде од особено значење за споредување на моделите за менаџирање со перформансите кои се применуваат во различни држави, со фокус на адаптацијата на добрите практики од други држави, како што се примерите со Австралија, Канада, Шведска, Сингапур, Обединетото Кралство, итн., во контекст на Република Северна Македонија. Со оваа метода ќе се идентификуваат сличностите и разликите, предностите и предизвиците на постојните системи, што ќе помогне во формулирање на препораки применливи во локалниот контекст. Квантитативниот и статистичкиот метод ќе овозможат прибирање и обработка на нумерички податоци, со цел да се добијат прецизни сознанија за состојбите и трендовите во јавниот сектор. Преку анализа на статистички индикатори и примена на соодветни техники, ќе се врши верификација на хипотезите и ќе се обезбедат научно засновани заклучоци.

Во однос на емпириското истражување, ќе биде користен методот на анкетен прашалник. Анкетниот прашалник ќе биде насочен кон вработените во јавниот сектор и ќе има за цел прибирање податоци за нивното искуство, перцепции, предизвици и ставови во однос на процесите за менаџирање со перформансите, особено во случаи на работа од далечина или на хибридна работа. Прашањата ќе бидат дизајнирани така што ќе се овозможи и квантитативна анализа (затворени прашања) и описна анализа (отворени прашања). Истражувањето ќе опфати репрезентативен примерок од државни институции на различни нивоа – министерства, агенции, управи, општини – со цел да се обезбеди релевантна и сеопфатна основа за анализа на постојниот систем на менаџирање со перформансите и да се препознаат можностите за негово подобрување. Притоа, ќе се внимава да се опфатат институции со различен обем, дејност и степен на дигитална зрелост, како и различни организациски култури и работни аранжмани.

Во рамките на емпириското истражување, покрај традиционалните квантитативни и статистички методи, ќе биде применет и алгоритам на машинско учење за логистичка регресија, со цел подлабока анализа и интерпретација на податоците. Логистичката регресија претставува робустна статистичка техника за моделирање на бинарни исходи, која овозможува проценка на веројатноста за појава на одреден настан врз основа на низа влезни варијабли. Во контекст на ова истражување, нејзината примена ќе овозможи предвидување на релевантни резултати и идентификување на клучните фактори што

влијаат врз перформансите на вработените во јавниот сектор, особено при работа од далечина.

За имплементација на оваа анализа ќе биде користена алатката Microsoft Power BI, кој овозможува визуелизација и автоматизирана обработка на податоци со помош на вградени алгоритми за машинско учење. Конкретно, ќе бидат применети две опции: „Клучни влијанија“ (Key Influencers) и „Топ сегменти“ (Top Segments). Опцијата „Клучни влијанија“ спроведува логистичка регресија врз основа на внесените податоци и прикажува рангирана листа на фактори кои најмногу придонесуваат за определена состојба или параметар. На тој начин се идентификуваат варијаблите со највисока релевантност, што овозможува изведување на конкретни заклучоци и препораки. Дополнително, алатката „Топ сегменти“ овозможува автоматизирана класификација на податоците преку идентификување на групи на испитаници (или случаи) кои споделуваат заеднички карактеристики и прикажуваат висока корелација со избраниот исход. Со оваа анализа се добива појасна слика за интеракцијата помеѓу различните фактори и нивната заедничка улога во обликување на резултатите, со што се надополнува индивидуалниот фокус на „Клучните влијанија“.

Microsoft Power BI користи модифицирана невронска мрежа како дел од имплементацијата на овие алатки, овозможувајќи напредно моделирање на релацијата помеѓу влезните и излезните податоци. Еден од клучните придонеси на оваа анализа е способноста да се измери индивидуалниот ефект на секој инпут (на пример возраст, институционален статус, работен аранжман) врз конкретниот аутпут, како и да се споредат различните фактори во рамките на финалниот модел. Примената на логистичка регресија преку машинско учење претставува значаен придонес за методолошката длабочина на дисертацијата, овозможувајќи не само идентификација на статистички значајни фактори, туку и развивање на модели за предвидување и симулација на влијанието на различни мерки или политики. Оваа компонента на истражувањето ја збогатува аналитичката рамка и отвора можности за практична имплементација на добиените сознанија во јавниот сектор.

Со оваа методолошка рамка, дисертацијата ќе тежнее да понуди научно засновани, практично применливи и контекстуално прилагодени решенија за унапредување на системот за менаџирање со перформансите во јавниот сектор на Република Северна Македонија.

5. План на презентирање на истражувањето

Содржината на докторската дисертација со наслов „Предизвиците на следењето и мерењето на перформансите на вработените во услови на работа од дома, со осврт на случајот на јавната администрација во Република Северна Македонија за време на пандемијата предизвикана од вирусот Ковид-19“ ќе опфати: вовед, пет глави во кои ќе се презентира истражувањето на проблематиката, заклучок, литература и прилози.

Воведниот дел ќе ги постави темелите на истражувањето, дефинирајќи го предметот и целите, актуелноста на темата, работните хипотези и истражувачките тези, методолошкиот пристап и логиката зад планот на презентација на материјата. Овој дел ќе има за цел да даде јасна рамка за тоа што ќе биде обработено и на кој начин, како и теоретските и практичните причини за изборот на темата.

Во првата глава од дисертацијата со наслов Систем на менаџирање со перформансите на вработените ќе биде објаснет процесот на менаџирање на перформансите на вработените, неговиот историски развој, значајноста, проблемите и предизвиците поврзани со овој процес, факторите кои влијаат на успешноста, како и употребата на

различните системи на менаџирање со перформансите ширум светот. Оваа глава ќе постави теоретско-методолошки темел за понатамошните анализи. Ќе биде прикажан поимот на менаџирање со перформансите низ призма на организациската теорија и управувачките науки, опишувајќи го историскиот развој на концептот и неговата еволуција во јавниот и приватниот сектор. Ќе бидат разгледани значењето на системот, клучните фактори за успешност, типичните проблеми и предизвици при неговата примена, како и глобалните пристапи и најдобри практики. Дополнително, ќе се опфатат новите трендови и можностите за адаптација на современи методи и техники за менаџирање со перформансите во јавниот сектор на Северна Македонија.

Втората глава од докторската дисертација со наслов Менаџирање со перформансите на вработените кои работат од дома ќе биде насочена кон концептот и практиката на работа од далечина (remote work) и менаџирањето со перформансите на вработените кои работат од дома, во нормални услови, но и кога истото е производ на вонредна ситуација, како што е кризата со вирусот Ковид-19. Ќе бидат анализирани предностите и недостатоците, како на работата од дома, така и на менаџирањето на перформансите на вработените кои работат од дома. Ќе се разгледаат и специфичните предизвици во јавниот сектор, како и емпириските искуства од други држави. Посебен акцент ќе биде ставен на идните трендови, како и на препораките за создавање поефикасни системи за следење и евалуација на перформансите при работа од дома.

Во третата глава од докторската дисертација со наслов Систем за менаџирање со перформансите на вработените во јавниот сектор во Република Северна Македонија ќе биде даден приказ на системот на менаџирање со перформансите на административните службеници во Република Северна Македонија. Оваа глава ќе даде сеопфатен преглед на националниот контекст, при што ќе се анализираат законската и подзаконската рамка за менаџирање со перформансите и правната рамка за регулирање на работата од дома на вработените во јавниот сектор во Република Северна Македонија. Дополнително, ќе биде детално опишан постоечкиот модел на оценување на работата на администрацијата заснован врз компетенции „оценување 360°“, административните, организациските и технолошките предизвици и ограничувања кои влијаат врз неговата ефикасност, како и начинот на кој овој систем беше прилагоден во време на пандемијата предизвикана од вирусот Ковид-19.

Четвртата глава од докторската дисертација со наслов Истражување за примената на системот на управување со ефектот на административните службеници, со посебен осврт на менаџирањето на перформансите на вработените кои работат од дома за време на пандемијата со вирусот Ковид-19 – случајот на јавната администрација во Република Северна Македонија ќе ги претстави резултатите од истражувањето спроведено во јавните институции во Република Северна Македонија, со користење на методата на анкетен прашалник и дополнителни методи на анализа. Целта на анализата на резултатите од истражувањето ќе биде да се добие генерална оценка за системот на управување со ефектот на административните службеници и неговата примена преку идентификување на проблемите и предизвиците при имплементацијата, како и прибирањето предлози во однос на можностите за подобрување на системот со што би се максимизирале придобивките од менаџирањето со перформансите, како и идентификување на позитивните и негативните искуства од работата од дома и управувањето со ефектот на службениците кои работат од дома за време на пандемијата со вирусот Ковид-19. Во првата фаза на обработка на податоците ќе се изврши мерење на перформансите на вработените во институциите, додека во втората фаза ќе се утврдува кои фактори влијаат на остварувањето на перформансите.

Во рамките на петтата глава со наслов Креирање модел за ефикасно менаџирање со перформансите на вработените во јавниот сектор во Република Северна Македонија кои работат од дома ќе бидат анализирани можностите за менување на постоечкиот систем во насока на успешно справување со предизвикот на управување со ефектот на вработените кои работат од дома. Оваа глава ќе ја претстави синтезата на теоретските и емпириските наоди, преточена во практичен модел кој може да се примени во јавниот сектор на Република Северна Македонија. Во овој дел ќе се истражуваат начините на подобрување на ефикасноста на перформансите на вработените од јавниот сектор и методите за мерење на ефикасноста на перформансите на вработените кои работат од дома. Ќе се разгледаат различни опции за унапредување на постоечкиот систем во делот на методите за мерење на ефикасноста. Исходот од оваа глава ќе биде утврдување на модел на менаџирање со перформансите на вработените кои работат од дома во насока на максимизирање на ефикасноста на нивните перформанси, како и можните фази на имплементација на предложениот модел.

Составен дел од докторската дисертација ќе биде и заклучокот во кој ќе бидат сумирани клучните наоди, ќе се потврдат или отфрлат работните хипотези и ќе се понудат конкретни препораки. Заклучните согледувања ќе се осврнат и на можноста за примена на предложените решенија во јавниот сектор, како и на потенцијалот за прилагодување на моделот во други држави и контексти.

Литературата која ќе се користи во текот на истражувањето ќе биде, исто така, составен дел од докторската дисертација и истата ќе содржи преку 120 наслови, вклучително и научни трудови, книги, законски документи, официјални извештаи и електронски ресурси – соодветно цитирани според академските стандарди. На крајот од дисертацијата ќе бидат приложите, кои ќе вклучуваат копија од анкетниот прашалник, листа на институции кои ќе бидат дел од истражувањето, изјава од лекторот за лекториран текст, копија од лиценцата на лекторот заверена на нотар, како и изјава за оригиналност на текстот.

ГЛАВА 1 СИСТЕМ НА МЕНАЦИРАЊЕ СО ПЕРФОРМАНСИТЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ

1.1 Дефинирање на менаџирањето со перформансите

Според Lalwany (2019), „дефиницијата за менаџирањето со перформансите еволуирале од првичното појавување како концепт. Она што порано се сметаше како процес кој се спроведува само еднаш годишно се претвори во континуиран процес на управување со перформансите. Целта е да се обезбеди вработените да работат ефикасно во текот на целата година и истовремено да се решаваат сите проблеми кои би можеле да се појават, а кои би влијаеле на постигнувањата на вработените.“¹

Nigam & Mishra (2018) напоменуваат дека терминот менаџирање со перформансите беше првично осмислен од страна на Dr. Aubrey Daneils кон крајот на 1970тите, како обид да се опише технологијата и да се дефинира процесот на управување и со однесувањето и со резултатите, бидејќи тоа се двата клучни елементи кои ги регулираат перформансите. Како што додаваат овие автори, формалната дефиниција за менаџирањето со перформансите, според Daneils, е „научно заснован и ориентиран кон податоци систем за управување. Истиот се состои од три основни елементи - мерење, повратна информација и наградување.“²

Heinrich (2002) препознава повеќе различни термини кои се однесуваат на одредени системи на менаџирање со перформансите во организациите, како што се буџетирањето на основа на постигнувања, менаџирањето по цели, планирањето, програмирањето и буџетирањето и плаќањето по учинок.³ Како што објаснуваат Den Hartog et al. (2004), првично овие системи ја нагласуваа потребата да се направат перформансите на вработените јавни и мерливи со цел да биде полесно да се управува со овие перформанси. Сепак, со текот на времето, менаџирањето со перформансите се разви во насока да не означува само листа на едноставни практики насочени кон мерење и прилагодување на перформансите. Наместо тоа, на овој процес се гледа како на еден интегриран процес во кој менаџерите работат заедно со своите вработени при поставувањето на очекувањата, ги мерат и ги анализираат резултатите од работата и ги наградуваат постигнувањата, секогаш имајќи ја во предвид крајната цел, а тоа е да се влијае позитивно на успехот на организацијата.⁴

Aguinis (2019) го дефинира менаџирањето со перформансите како „континуиран процес на идентификување, мерење и развивање на перформансите на поединците и на тимовите и усогласување на нивните постигнувања со стратешките цели на организацијата. Менаџирањето со перформансите претставува клучна алатка која го трансформира талентот и мотивацијата на луѓето во стратешка предност за бизнисот.“ Како што објаснува понатаму, „една од главните цели на менаџирањето со перформансите е да биде линк помеѓу однесувањето и постигнувањата на вработените и стратешките цели на организацијата. Доколку овој линк не постои, тогаш системот за

¹ Lalwany, P. (2019, May 16). *What Is Performance Management? Definition, Process, Cycle, and Best Practices for Planning*. HR Technologist. <https://www.hrtechnologist.com/articles/performance-management-hcm/what-is-performance-management/#> (accessed on 11.6.2020)

² Nigam, R., & S. Mishra. (2018). *Performance Management System Effectiveness: A Comparative Study of Public & Private Sector*. International Journal of Advances in Management and Economics, <https://www.managementjournal.info/index.php/IJAME/article/view/373>, pp. 80

³ Heinrich, C.J. (2002). *Outcomes based performance management in the public sector: Implications for government accountability and effectiveness*. Public Administration Review, 62, 712–726

⁴ Den Hartog, D. N., Boselie, P., & Paauwe, J. (2004). *Performance Management: A Model and Research Agenda*. Applied Psychology, 53(4), 556–569. doi:10.1111/j.1464-0597.2004.00188.x

менаџирање со перформансите станува само бирократски товар и залудно трошење на време и воопшто не придонесува кон зголемување на вредноста на организацијата.“⁵

Во денешно време, менаџирањето со перформанси може да се смета за широко распространета практика што организациите ја користат за мерење и управување со постигнувањата на вработените. Tweedie et al. (2018) сметаат дека согласно современиот начин на примена, менаџирањето на перформансите се однесува на „повеќе или помалку интегриран сет на системи за насочување и оценување на перформансите на вработените.“⁶ Како што додаваат Biron et al. (2011), менаџирањето со перформансите вклучува поставување на цели, оценување на перформансите, стратегии за награди и поттик, како и планирање на кариерата. Сето ова има за цел да обезбеди дека вработените ќе работат заедно на оптимален начин за да ги постигнат резултатите кои се посакувани од страна на организациите⁷.

При обидот да го дефинира менаџирањето на перформансите во контекст на организациите, Brudan (2010) го разложува овој концепт на три нивоа: менаџирање со перформансите на индивидуално ниво, на оперативно ниво и на стратешко ниво. Традиционалниот начин на имплементација на менаџирањето со перформансите е на индивидуалното ниво. На ова ниво, менаџирањето со перформансите е фокусирано на поединците и начинот на кој тие ги извршуваат своите работни задачи. На оперативно ниво, менаџирањето со перформансите се занимава со оперативните процеси, а фокусот е ставен на постигнувањето на одделенските или групните цели. Највисокото ниво, кое често се смета и за најкомплетно, е стратешкото ниво. На ова ниво, менаџирањето со перформансите се занимава со исполнувањето на највисоките цели на организацијата. Главните процеси на ова ниво се поврзани со формулацијата и спроведувањето на стратегиите на организацијата.⁸

Buckingham & Goodall (2015) зборуваат за трите главни цели кои се сакаат да се постигнат со менаџирањето на перформансите: препознавање на перформансите, прибирање на информации потребни за евалуација и утврдување на можности за подобрување.⁹

Од друга страна, одредени автори го ставаат акцентот на индикаторите за мерење на перформансите, при утврдување на успешноста на одредени системи за менаџирање со перформанси. Во таа насока, Kagioglou et al. (2001) напоменуваат дека ефективноста на системите за менаџирање со перформансите во голема мера зависат од индикаторите за перформанси што се користат за дефинирање на перформансите на организацијата од повеќе перспективи. Многу е важно тие индикатори да се дизајнираат така што истите директно ќе се однесуваат на различните перспективи кои организацијата одлучила да ги прифати.¹⁰

Менаџирањето со перформансите често се поврзува со менаџирањето на човечките ресурси, земајќи во предвид дека крајната цел на двата система е да придонесат кон успехот на организацијата. Сепак, разликата е во тоа што двата процеси имаат различна

⁵ Aguinis, H. (2019). *Performance management (4th Edition)*. Chicago Business Press

⁶ Tweedie, D., Wild, D., Rhodes, C., & Martinov-Bennie, N. (2018). *How Does Performance Management Affect Workers? Beyond Human Resource Management and Its Critique*. International Journal of Management Reviews. doi:10.1111/ijmr.12177

⁷ Biron, M., Farndale, E. and Paauwe, J. (2011). *Performance management effectiveness: lessons from world-leading firms*. International Journal of Human Resource Management, 22, pp. 194–1311

⁸ Brudan, A. (2010). *Rediscovering performance management: systems, learning and integration*. Measuring Business Excellence, 14(1), 109–123. doi:10.1108/13683041011027490

⁹ Buckingham, M. & Goodall, A. (2015). *Reinventing Performance Management*. Harvard Business Review, 4, 40-50

¹⁰ Kagioglou, M., Cooper, R., & Aouad, G. (2001). *Performance management in construction: a conceptual framework*. Construction Management and Economics, 19(1), 85–95. doi:10.1080/01446190010003425

намена и различен пристап во функционирањето. Така, менаџирањето на човечките ресурси ги опфаќа сите аспекти од управувањето со работната сила во организацијата, додека менаџирањето со перформансите се смета за специјализиран процес кој се занимава конкретно со евалуација, подобрување и усогласување на индивидуалните и тимските перформанси со организациските цели. И двата процеси се сметаат за клучни за успехот на организацијата.

Одредени автори го разгледуваат овој однос од перспектива на менаџирањето со перформансите. Ваквиот начин на гледање, како што тврдат Den Hartog et al. (2004), ја нагласува потребата менаџирањето со перформансите да биде усогласено со практиките за менаџирање со човечките ресурси, со цел да се влијае на перформансите на вработените и на организацијата. Во овој контекст, може да се смета дека еден интегриран сет на практики за менаџирање со човечките ресурси е од клучно значење за менаџирањето со перформансите.¹¹

Davies (1999) предупредува дека менаџирањето со перформансите не смее да им биде наметнато на вработените. Обидот да се наметне најверојатно би довело до поместување на целите, неверодостојни информации и зголемување на ризикот дека релевантноста на програмите ќе се намали наместо да се зголемува. Успехот на процесот на менаџирање со перформанси зависи од кредибилитетот што го има кај оние кои се вклучени. Кредибилитетот е потребен за сите засегнати страни да го прифатат системот, што е неопходен услов за валидација на процесот на менаџирањето со перформансите и негова одржливост.¹²

Традиционално, терминот менаџмент на перформанси е дефиниран како систематска примена од страна на раководството на процесите насочени кон оптимизирање на човечките перформанси во организацијата. Притоа, акцентот се става на процесите. Вака дефинирано, менаџирањето на перформансите, според Buchner (2007), носи донекаде негативна конотација кога се разгледува од перспектива на вработениот - како нешто што им се наметнува на луѓето.¹³ Одредени попрогресивните дефиниции, како таа на Weiss & Hartle (1997), го ставаат комуникацискиот аспект во преден план. Така, според нив, менаџирањето со перформансите претставува „процес на воспоставување заедничко разбирање за тоа што треба да се постигне и како треба истото да се постигне, како и пристап кон управувањето со луѓето што ја зголемува веројатноста за постигнување успех“.¹⁴ Иако за Buchner (2007) оваа дефиниција е подобрување, истата продолжува да отсликува пристап кој е насочен од горе надолу. Како што објаснува, за повеќето организации не е карактеристично да го дефинираат менаџирањето со перформансите гледано од перспективата на вработениот. Менаџирањето со перформансите постојано се прикажува како нешто што им е направено на вработените или за вработените, понекогаш со нивна вклученост. Дефиницијата за менаџирањето со перформанси фокусирана на вработениот би требало да ги вклучи овие компоненти: процес на учење и разјаснување кои резултати се очекуваат да се постигнат (на ниво на организација, работна единица и во клучните процеси), притоа истакнувајќи што е она што треба да се постигне за да се биде продуктивен вработен во даден контекст; процес на учење, разјаснување и верифицирање што треба вработените да направат за да дадат

¹¹ Den Hartog, D. N., Boselie, P., & Paauwe, J. (2004). *Performance Management: A Model and Research Agenda*. Applied Psychology, 53(4), 556–569. doi:10.1111/j.1464-0597.2004.00188.x

¹² Davies, I. C. (1999). *Evaluation and Performance Management in Government*. Evaluation, 5(2), 150–159. doi:10.1177/13563899922208896

¹³ Buchner, T. W. (2007). *Performance management theory: A look from the performer's perspective with implications for HRD*. Human Resource Development International, 10(1), 59–73. doi:10.1080/13678860601170294

¹⁴ Weiss, T. B. and Hartle, F. (1997). *Reengineering Performance Management: Breakthroughs in Achieving Strategy through People*. Boca Raton, FL: St. Lucie Press

свои придонеси, односно кои однесувања се потребни за да се постигнат целите; процес на поставување цели и воспоставување системи за повратни информации за мониторирање на напредокот и влијанието; и процес на самооценување на способноста за постигнување и системска поддршка, како и соочување со сите пречки што ќе се испречат кои би можеле да ги ограничат перформансите.¹⁵ Потенцијалните придобивки од ваквиот начин на менаџирање на перформансите кои се насочени кон вработените, како што истакнуваат Manz & Sims (1980), се зголемена мотивација кај вработените, подобри постигнувања како резултат на зголемената сопствена контрола, како и намалување на трошиците на организацијата со оглед на тоа дека заштеденото време на менаџерите може да се искористи за други обврски.¹⁶

За еден систем на менаџирање со перформансите да биде успешен, како што објаснува Lebas (1995), треба да ги содржи следните мерки: да им дава автономија на поединците во рамките на опсегот на нивната контрола; да рефлектира причинско-последични односи; да ги зајакнува и да ги вклучува поединците; да создава услови за дискусија и да поддржува континуирана надгледба; и да дава поддршка на носењето на одлуки.¹⁷

Davies (1999) гледа на менаџирањето со перформансите како на збир на систематски напори, иницијативи и процеси кои имаат одреден број заеднички карактеристики Тој ги наведува чекорите кои треба да се следат за еден систем на менаџирање со перформансите да биде успешен:

- да се дефинираат перформансите во однос на резултатите (аутпути, исходи, ефекти, влијанија, итн.);
- да се постават мерливи нивоа на очекуваните постигнувања (цели кои треба да се постигнат, стандарди за давање услуги, итн.);
- да се одреди степенот до кој можат да се остварат резултатите со помош на индикаторите за успешност (мерење на перформансите, следење на перформансите, итн.);
- да се обезбеди дека ќе се води сметка за постигнувањето на одредени резултати споредбено со тоа колку од ресурсите ќе се искористат (известување за успешноста, известување за ефикасноста, сметководство базирано на принципот вредност за парите, итн.);
- да се засноваат одлуките за распределба на ресурсите врз основа на информации за успешноста (буџетирање на успешност, буџетирање засновано на резултати, итн.).

Ваквиот модел на идентификување на планираните резултати, нивно мерење и известување и искористување на информациите за донесување одлуки го отсликува начинот на кој организациите треба да го базираат и дефинираат менаџирањето со перформансите.¹⁸

1.2 Менаџирањето со перформансите наспроти евалуацијата на перформансите

Менаџирањето со перформансите и евалуацијата на перформансите се две различни, но поврзани аспекти во процесот на управување со вработените во една организација. Како што многу автори напоменуваат, евалуацијата на перформансите често е еден дел од процесот на менаџирање со перформансите, но не и единствениот аспект. Lussier &

¹⁵ Buchner, T. W. (2007). *Performance management theory: A look from the performer's perspective with implications for HRD*. Human Resource Development International, 10(1), 59–73. doi:10.1080/13678860601170294

¹⁶ Manz, C. C. and Sims, H. P. (1980). *Self-management as a substitute for leadership: A social learning theory perspective*. Academy of Management Review, 3, pp. 361 – 367

¹⁷ Lebas, M. J. (1995). *Performance measurement and performance management*. International Journal of Production Economics, 41(1-3), 23–35. doi:10.1016/0925-5273(95)00081-x

¹⁸ Davies, I. C. (1999). *Evaluation and Performance Management in Government*. Evaluation, 5(2), 150–159. doi:10.1177/13563899922208896

Hendon (2017) го дефинираат менаџирањето со перформансите како „процес на идентификување, евалуирање, управување и развивање на перформансите на човечките ресурси во една организација.“ Според нив, треба да се прави разлика помеѓу менаџирањето со перформансите и оценувањето на перформансите. Оценувањето на перформансите претставува континуиран процес на евалуација на постигнувањата на вработените, додека евалуациите претставуваат прегледи за тековните перформанси на вработените.¹⁹ „Всушност, многу често евалуациите на перформансите се дел од процесот на менаџирање со перформансите, иако одредени компании сеуште се потпираат само на евалуациите. Лесен начин како да се прави разлика помеѓу двата поими е во тоа што евалуациите се реактивни, додека менаџирањето е проактивно.“²⁰ Или со други зборови, „евалуацијата на перформансите ги разгледува сите минати дејствија на вработените за време на еден период, при што вреднува колку добро ја завршиле својата улога и колку од поставените цели исполниле. Менаџирањето со перформансите е насочено кон сегашноста и иднината на вработениот, односно што може да се преземе за да подобрат перформансите и да се исполнат идните цели.“²¹

Како што објаснува Heathfield (2020), менаџирањето со перформансите претставува еден комплетен работен систем, кој започнува со дефинирањето на работната позиција согласно потребите, а завршува кога вработениот ќе си замине од организацијата поради нова работа или пензионирање. Менаџирањето со перформансите ја дефинира интеракцијата со вработениот низ сите чекори на работниот век.²²

Според Davies (1999), „евалуацијата и менаџирањето со перформансите може да се сметаат за различни процеси, но сепак комплементарни. Тие обично се разликуваат на два начина: прво, според зачестеноста на активноста, т.е. евалуацијата е еднократна активност, додека менаџирањето со перформансите е континуирана; и второ, според природата на прашањата на кои што дава одговор секој од пристапите, т.е. евалуацијата ги поставува прашањата кои што се со „зошто и како“, додека менаџирањето со перформанси ги поставува прашањата кои што се со „што“.“ Овој автор дополнува дека гледањето на овие два процеса како комплементарни значи дека помеѓу нив постои однос на взаемна корист. Па така, евалуацијата обезбедува рамка преку која може да се развијат квалитетни индикатори за мониторирање на перформансите, додека пак, континуираниот процес на прибирање на информации од страна на менаџирањето со перформансите обезбедува податоци кои можат да се покажат корисни за потребите на евалуацијата.²³

Самите истражувања во областа на евалуација на перформансите претрпеа извесни промени во текот на годините. Како што објаснува Fletcher (2001), додека на почетокот истражувањата се фокусираа на точноста на рангирањата на постигнувањата и други слични ограничени прашања кои беа главно фокусирани на мерењето на перформансите, истите се проширија во насока на опфаќање и на социјалните и мотивационите аспекти на оценувањето. Во таа насока, Fletcher (2001) ја дефинира евалуацијата на перформансите во поширок контекст како „активности преку кои организациите се обидуваат да направат проценка на своите вработени, да ги развијат нивните

¹⁹ Lussier, R. N., & Hendon J. R. (2017). *Human Resource Management: Functions, Applications, and Skill Development (3rd Edition)*. Sage Publications, Inc, pp. 285

²⁰ Valamis. (2020). *Performance Management: 15 Employee performance management best practices*. <https://www.valamis.com/hub/performance-management> (accessed on 11.6.2020)

²¹ Ibid.

²² Heathfield, S. M. (2020). *Performance Management. The Balance Careers*. <https://www.thebalancecareers.com/performance-management-1918226> (accessed on 11.6.2020)

²³ Davies, I. C. (1999). *Evaluation and Performance Management in Government*. *Evaluation*, 5(2), 150–159. doi:10.1177/13563899922208896

компетенции, да ги подобрат перформансите и да дистрибуираат награди“. Дефинирана како таква, евалуацијата на перформансите е важен дел од менаџирањето со перформансите. Овој автор констатира дека евалуацијата на перформансите, како збир на практики (и во форма на менаџирање со перформансите), станува дел од постратешкиот пристап за интегрирање на активностите за човечки ресурси и деловните политики.²⁴

Lussier & Hendon (2017) ги набројуваат чекорите низ кои што поминува процесот на евалуација на перформансите: анализа на работната позиција, развивање на стандарди за работа и методи за оценување на перформансите, неформална евалуација на перформансите во вид на менторство и дисциплинирање, како и подготовка и спроведување на формалниот процес на оценување.²⁵

Аналитичарите предупредуваат дека во никој случај не смее да се намали значењето на евалуацијата на перформансите, како клучен сегмент во системот на менаџирање со перформансите. Добро спроведената евалуација на перформансите може да биде од големо значење за организацијата. Спротивно на ова, ако не се спроведе исправно, истата може да доведе до намалување на нивото на продуктивност и мотивација кај вработените. Како што објаснуваат Lussier & Hendon (2017), успешно реализираниот процес на евалуација претставува еден од клучните услови за ефикасно менаџирање со човечките ресурси во една организација, што од друга страна е значаен предуслов за успешноста на една организација.²⁶ Во таа насока, се напоменува дека евалуациите ќе бидат успешни доколку истите се потпираат на критериуми кои се валидни и конзистентни, прифатливи и изводливи, специфични и доколку истите се базирани на целите и мисијата на организацијата.²⁷

1.3 Историски развој на менаџирањето со перформансите во светот

Досегашните студии кои се занимаваат со менаџирањето со перформансите упатуваат на тоа дека овој процес еволуирал како што се менувале приликите во општеството и во бизнис светот. Како што објаснуваат Cappelli & Tavis (2016), „историскиот и економскиот контекст имаше огромна улога во развитокот на менаџментот со перформанси во изминатите декади. Кога човечкиот капитал беше во изобилие, фокусот беше ставен на тоа кои луѓе да се отпуштат, кои да се задржат, а кои да се наградат – и за оваа намена, традиционалните оценувања (со нивното нагласување на индивидуалната одговорност) беа доволни да ја завршат работата. Но, кога се намали понудата на талент, како што е случајот денес, развојот на луѓето стана поголема грижа – и организациите мораа да најдат нови начини за задоволување на потребите.“²⁸

Историски гледано, корените на процесот на евалуација на перформансите може да се лоцираат во системот на рангирање според заслуги на Армијата на САД, креиран за време на Првата светска војна.²⁹ На почетокот, целта на евалуацијата на перформансите била да ги оцени способностите на вработените, како и нивото на успешност на

²⁴ Fletcher, C. (2001). *Performance appraisal and management: The developing research agenda*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73, 473–487

²⁵ Lussier, R. N., & Hendon J. R. (2017). *Human Resource Management: Functions, Applications, and Skill Development (3rd Edition)*. Sage Publications, Inc, pp. 285

²⁶ Ibid., pp. 313

²⁷ Ibid., pp. 287-288

²⁸ Cappelli, P., & Tavis, A. (2016). *The Performance Management Revolution*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2016/10/the-performance-management-revolution> (accessed on 11.6.2020)

²⁹ Ibid. (accessed on 11.6.2020)

вработените во искористувањето на тие способности за остварување на целите на организацијата.³⁰

За развојот на менаџирањето со перформанси, значајни се двете теории на пристап кон менаџментот – теоријата X и теоријата Y. Според застапниците на теоријата X, задача на менаџерот е да ги мотивира вработените преку систем на награди и казни. За разлика од тоа, теоријата Y претпоставува дека вработените се мотивирани да работат добро, а ќе работат добро доколку имаат соодветна поддршка. Во оваа смисла, значаен е придонесот на Douglas McGregor, кој тврдел дека самите вработени, со помош на своите претпоставени, треба да ги поставуваат целите и да ги еволуираат своите перформанси и на тој начин би успеале во надградување на своите предности и потенцијали. Од друга страна пак, самиот McGregor го идентификувал и главниот недостаток на својот пристап, а тоа е времето што му потребно на менаџерот за ефикасно да ги евалуира сите вработени.³¹

Спроведените истражувања покажале дека вработените во принцип не ги сакаат оценувањата, посебно оние што се базирани на нумеричките резултати. Па така, Иван Баранкеј покажал дека перформансите всушност опаѓале кога вработените се споредувале едни со други, како и дека многу често оценките не биле прецизни. Повеќето студии покажале дека на самиот процес на оценување во голема мера влијаел оценувачот, односно оценувачите имале тенденција да им даваат повисоки оценки на оние вработени кои што ги сметаат за слични на нив.³²

Од овие причини, голем број на експерти во оваа област започнале да укажуваат на тоа дека системите на годишни евалуации на перформансите не се ефикасни во вклучувањето на вработените, не успеваат во остварување на намерата на поставување и исполнување на организациските цели и не придонесуваат кон подобро разбирање на перформансите на работниците.³³

Една од главните пресвртници во поглед на менаџирањето со перформансите се случува во 2002 година, кога Brian Jensen, главниот раководител на службата за човечки ресурси на една од најголемите фармацевтски компании, изјавил дека повеќе нема да троши време на годишните евалуации. Како што објаснил, неговата компанија нашла многу поефикасен начин во однос на спроведувањето на посакуваните однесувања и менаџирањето со перформансите на вработените, на тој начин што менаџерите се обврзани да даваат моментален фидбек кој што се врзува со очекуваните цели на поединецот и истите имаат можност да доделуваат мали неделни бонуси на сите вработени кои покажуваат добри резултати. Иако првично, на напуштањето на традиционалниот пристап и воведување на овој систем се гледало со недоверба, проценката е дека до 2016 година повеќе од една третина од американските компании го имаат инкорпорирани новиот систем.³⁴ Сè повеќе компании имаат прифатено дека, доколку сакаат да бидат конкурентни во 21 век, мора да ги прифатат новите трендови во менаџирањето со перформансите на вработените.³⁵

³⁰ Lussier, R. N., & Hendon J. R. (2017). *Human Resource Management: Functions, Applications, and Skill Development (3rd Edition)*. Sage Publications, Inc, pp. 314

³¹ Cappelli, P., & Tavis, A. (2016). *The Performance Management Revolution*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2016/10/the-performance-management-revolution> (accessed on 11.6.2020)

³² Ibid. (accessed on 11.6.2020)

³³ Valamis. (2020). *Performance Management: 15 Employee performance management best practices*. <https://www.valamis.com/hub/performance-management> (accessed on 11.6.2020)

³⁴ Cappelli, P., & Tavis, A. (2016). *The Performance Management Revolution*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2016/10/the-performance-management-revolution> (accessed on 11.6.2020)

³⁵ Valamis. (2020). *Performance Management: 15 Employee performance management best practices*. <https://www.valamis.com/hub/performance-management> (accessed on 11.6.2020)

Зборувајќи за иднината на менаџирањето со перформансите, Lalwany (2019) идентификува три насоки во кои очекува да се движат идните трендови: напуштање на праксата на годишно оценување, пораст на важноста на редовниот индивидуален фидбек и користење на напредни алатки за менаџирање со перформансите.³⁶

Со оглед на рапидното менување на работните обврски и неопходните работни компетенции во последните години, се повеќе се наметнува потребата од промена на традиционалниот пристап на евалуација со систем на менаџирање на перформансите базирано на компетенции. Lussier & Hendon (2017) сметаат дека, за разлика од традиционалниот пристап, менаџирање на перформансите базирано на компетенции следи многу поголем број на способности и знаења, кои доколку се искористат на правилен начин, можат значително да придонесат кон подобрување на продуктивноста на организацијата. Сепак, употребата на ваквите системи носи извесни предизвици за организациите. За успешна имплементација системот на менаџирање на перформансите базирано на компетенции, организацијата треба да го напушти досегашниот пристап на анализа и мерење на индивидуалните постигнувања и да премине кон еден процес на сеопфатна евалуација на можноста за комбинирање и подобрување на активностите со цел создавање на најповолни резултати за организацијата.³⁷ Овој систем, кој е познат под називот „оценување 360°“, ги анализира перформансите на вработените од сите можни аспекти – од гледна точка на нивниот претпоставен, на нивните подредени, на клиентите (во оние случаи каде истото е применливо), на нивните колеги, како и со употреба на самоевалуација. Главните предизвици на овој систем се поврзани со времето и финансиските средства кои се потребни потребно да се организира целиот процес на евалуација од страна на различни чинители.³⁸

1.4 Значајноста на процесот на менаџирањето со перформансите за една организација

Важноста на менаџирањето на перформансите за една организација е големо, бидејќи обезбедува системска анализа и евалуација на перформансите на сите вработени, која потоа се користи за развивање и подобрување на истите. Според Lalwany (2019), менаџирањето со перформансите е значајно поради две причини. Прво, менаџирањето со перформансите го надополнува процесот на годишно оценување на вработените. Второ, од аспект на вработените, континуираното менаџирање со перформансите им покажува дека менаџментот се грижи за нив.³⁹

Lamtur (2022) тврди дека постои силна позитивна корелација помеѓу менаџирањето со перформансите и високо успешните организации. Тој дефинира неколку улоги кои ги врши менаџирањето со перформансите, а се од клучно значење за успехот на една организација. Тука се вклучени подобрувањето на перформансите на вработените, развивањето на силни лидери, отстранувањето на слабите алки, обезбедувањето вклученост и задоволство на вработените, мотивацијата и менторството на вработените,

³⁶ Lalwany, P. (2019). *What Is Performance Management? Definition, Process, Cycle, and Best Practices for Planning*. HR Technologist. <https://www.hrtechnologist.com/articles/performance-management-hcm/what-is-performance-management/#> (accessed on 11.6.2020)

³⁷ Lussier, R. N., & Hendon J. R. (2017). *Human Resource Management: Functions, Applications, and Skill Development (3rd Edition)*. Sage Publications, Inc, pp. 314

³⁸ Ibid., pp. 304-305

³⁹ Lalwany, P. (2019). *What Is Performance Management? Definition, Process, Cycle, and Best Practices for Planning*. HR Technologist. <https://www.hrtechnologist.com/articles/performance-management-hcm/what-is-performance-management/#> (accessed on 11.6.2020)

овозможувањето на на јасно дефинирани кариерни патишта и подобрување на крајните дострели на организацијата.⁴⁰

Lussier & Hendon (2017) идентификуваат неколку причини зошто евалуациите на перформансите се значајни за организациите. Најпрво, преку евалуациите се обезбедува можност за формална комуникација помеѓу менаџментот и вработените во однос на перформансите на работниците, при што им се овозможува на вработените да дадат фидбек и да ги искажат своите размислувања. Исто така, една од целите на евалуацијата е и да се собираат значајни информации врз основа на кои би се носеле идните одлуки во рамките на организацијата. Конечно, евалуацијата служи и за да ги мотивира вработените да работат на својот индивидуален развој, што на долг рок би придонело кон зголемување на целокупната продуктивност на организацијата.⁴¹

Performance management is a critical aspect of organizational effectiveness (Cardy, 2004). Because it is the key process through which work is accomplished, it is considered the “Achilles Heel” of managing human capital (Pulakos, 2009) and should therefore be a top priority of managers.⁴²

Менаџирањето на перформансите помага во справување на главните предизвици со кои организациите се соочуваат при управувањето со своите вработени, како што се одржувањето на нивото на ангажираност на вработените, задржување на талентот и развивање на лидери во рамките на организацијата.⁴³

Истражувањата покажуваат дека во било која организација, без оглед на големината, важно е да се знае што прават вработените, како го прават тоа и зошто го прават истото. Без воспоставен систем кој ги дефинира улогите, ги идентификува силните и слабите страни на вработените, обезбедува повратни информации, активира интервенции и го наградува позитивното однесување, многу е потешка задачата за менаџерите ефикасно да го организираат работниот процес на своите вработени.⁴⁴

Застапниците на менаџирањето со перформансите, како што се Festing et al. (2012), тврдат дека кога овој процес е извршен добро, тогаш ги подобрува перформансите, вклученоста и посветеноста на вработените.⁴⁵ Во оваа смисла, на менаџирањето со перформансите се гледа како на главна осовина на стратегијата за менаџмент со човечките ресурси, бидејќи ги поврзува менаџирањето со вработените и севкупните цели на организациите.⁴⁶

Birt (2023) нагласува дека менаџирањето со перформансите на вработените им помага на организациите да ги оптимизираат своите процеси и да ја подобрат ефикасноста и продуктивноста на работното место. Менаџирањето со перформансите е значајно затоа

⁴⁰ Darwinbox. (2022). *Performance Management: Definition, Meaning, Importance, Scope, Objectives, Elements & Role*. <https://blog.darwinbox.com/what-is-performance-management> (accessed on 12.11.2025)

⁴¹ Lussier, R. N., & Hendon J. R. (2017). *Human Resource Management: Functions, Applications, and Skill Development (3rd Edition)*. Sage Publications, Inc, pp. 289-290

⁴² Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). *Performance management and employee engagement*. *Human Resource Management Review*, 21(2), 123–136. doi:10.1016/j.hrmr.2010.09.004

⁴³ Valamis. (2020). *Performance Management: 15 Employee performance management best practices*. <https://www.valamis.com/hub/performance-management> (accessed on 11.6.2020)

⁴⁴ Valamis. (2020). *Performance Management: 15 Employee performance management best practices*. <https://www.valamis.com/hub/performance-management> (accessed on 11.6.2020)

⁴⁵ Festing, M., Knappert, L., Dowling, P.J. and Engle, A.D. (2012). *Global performance management in MNEs – Conceptualization and profiles of country-specific characteristics in China, Germany, and the United States*. *Thunderbird International Business Review*, 54, pp. 825–843

⁴⁶ Tweedie, D., Wild, D., Rhodes, C., & Martinov-Bennie, N. (2018). *How Does Performance Management Affect Workers? Beyond Human Resource Management and Its Critique*. *International Journal of Management Reviews*, doi:10.1111/ijmr.12177

што им помага на менаџерите и на вработените да ги усогласат своите цели и очекувања. Како што дополнува тој, усвојувањето програма за менаџирање со перформансите помага во охрабрувањето и инспирирањето на вработените да ја вршат својата работа на најдобар можен начин, што овозможува да се подобри продуктивноста. Подобрената продуктивност помага во намалувањето на стресот на работното место и им овозможува на вработените полесно да го задржат фокусот и да постигнат повеќе за помалку време.⁴⁷

Постојат бројни придобивки за организациите од имплементирањето на одреден систем на менаџирање со перформансите. Според Birt (2023), менаџирањето со перформансите им олеснува на менаџерите да утврдат збир на реални цели за мерење на напредокот на вработените.⁴⁸ Во оваа насока, Hirst (2022) нагласува дека елиминирање на недостатокот на јасност е уште една причина зошто ефективното менаџирање со перформансите е толку клучно. Правилно спроведените процеси на менаџирање со перформансите помагаат да се елиминира нејаснотијата и конфузијата во однос на поставувањето цели. Одржувањето на редовни разговори со фокус кон иднината гарантира дека на вработените им е јасно што сè треба да прават и што се очекува од нив.⁴⁹

Дополнително, успешниот систем за менаџирање со перформансите помага и да се зголеми ангажираноста на членовите на тимот и да се поттикне отворен дијалог помеѓу менаџерите и вработените (Birt, 2023).⁵⁰ Континуираниот процес на менаџирање со перформансите, како што објаснува Sherrer (2023), нуди многу придобивки за организациите, вклучувајќи подобар ангажман на вработените, зголемена продуктивност и подобро задржување. Воспоставувањето формална структура за менаџирање со перформансите на вработените, како и нејзината поддршка со правилен софтвер, може да биде клучот за борба против исцрпеноста на вработените и подобрување на работата на организацијата како целина.⁵¹ Ангажираните вработени остануваат подолго, активно се вклучуваат на работното место и даваат подобри резултати. Подобрувањето на нивото на ангажирање на вработените е клучно за зголемување на продуктивноста и максимизирање на повратот на инвестицијата (Hirst, 2012).⁵²

Понатаму, како што истакнува Birt (2023), менаџирањето со перформансите помага да се зголеми транспарентноста на работното место. Информираноста на вработените за мотивациите позади процесот на менаџирање со перформанси им помага подобро да ја оптимизираат неговата употреба.⁵³ Еден од клучните елементи на доброто менаџирање со перформансите е давањето на фидбек. Како што напоменува Hirst (2022), вработените сакаат да добиваат фидбек и тоа на редовна база. Тие заслужуваат да знаат како функционираат и како можат да се подобрат. Вработените, исто така, треба да имаат

⁴⁷ Birt, J. (2023). *Why Performance Management Is Important (7 Key Benefits)*. Indeed Blog, <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/why-performance-management-is-important> (accessed on 13.11.2025)

⁴⁸ Ibid.

⁴⁹ Hirst, H. (2022). *Why is performance management so important right now?*. OneAdvanced Blog, <https://www.oneadvanced.com/resources/why-is-performance-management-so-important-right-now/> (accessed on 13.11.2025)

⁵⁰ Birt, J. (2023). *Why Performance Management Is Important (7 Key Benefits)*. Indeed Blog, <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/why-performance-management-is-important> (accessed on 13.11.2025)

⁵¹ Sherrer, K. (2023). *Why Is Performance Management So Important?*. Technology Advice Blog, <https://technologyadvice.com/blog/human-resources/importance-of-performance-management/> (accessed on 13.11.2025)

⁵² Hirst, H. (2022). *Why is performance management so important right now?*. OneAdvanced Blog, <https://www.oneadvanced.com/resources/why-is-performance-management-so-important-right-now/> (accessed on 13.11.2025)

⁵³ Birt, J. (2023). *Why Performance Management Is Important (7 Key Benefits)*. Indeed Blog, <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/why-performance-management-is-important> (accessed on 13.11.2025)

можност и да дадат фидбек за организацијата и менаџментот.⁵⁴ Koskarova (2022) ја нагласува важноста на менаџирањето со перформансите во една организација во однос на давањето на добар фидбек. Без ваквиот процес, вработените нема да знаат што се очекува од нив, како нивните перформанси ќе се евалуираат и што е потребно да направат за да можат да се унапредат. Од друга страна, воспоставениот процес за менаџирање со перформансите ќе им покаже на сите што се очекува од нив на дневно ниво. Вработените го ценат тоа што точно знаат што треба континуирано да прават со цел да останат на вистинскиот пат во насока да го добијат својот бонус или добра оценка на перформансите што би им отворило можности да аплицираат за унапредување.⁵⁵ Добро смислените системи за наградување, објаснува Hirst (2022), можат да функционираат само во оние организации каде што има точен и јасен процес на повратни информации и разговори за перформансите. Континуираното менаџирање со перформансите му овозможува на раководството да ги идентификува оние активности и напори кои заслужуваат пофалба или награда. За возврат, ваквото функционирање промовира постојано размислување за раст помеѓу членовите на тимот.⁵⁶

Важноста на редовниот фидбек, според Bartram (2023), е во тоа што дава можност на оние вработени со високи постигнувања да им се покаже дека нивната работа е ценета, додека на оние кои потфрлаат, им се нуди можност брзо да го поправат своето однесување. Најдобар начин според него да се постигне ова е да се развие процес на менаџирање со перформансите во кој ќе бидат утврдени моменти за разгледување на постигнувањата на точно определни временски периоди. Добриот систем за менаџирање со перформансите се состои од различни механизми кои им овозможуваат на менаџерите и раководството континуирано да ги следат перформансите на нивните тимови и да обезбедуваат постојан фидбек. Ова значи дека менаџерите редовно ги следат постигнувањата на вработените, прават свесни напори да ги идентификуваат проблемите веднаш штом се појават и да се осигураат дека сите се на вистинскиот пат.⁵⁷ Во оваа насока, од голема важност за целиот процес е системот на наградување и казнување. Како што вели Koskarova (2022), менаџирањето со перформансите е директно поврзано со процесот на поттик и дисциплина. За добрите вработени, значајно е воведувањето на систем за наградување по заслуги, додека пак, за оние вработени кои не ги покажуваат очекуваните перформанси, потребно е да се развие процес на дисциплинирање кој ќе вклучува конкретен акционен план како да се подобрат.⁵⁸ Добриот систем за менаџирање со перформансите им овозможува на менаџерите да ги идентификуваат вработените кои добро ја извршуваат својата работа и да им понудат признанија и награди. Ова помага во нивното мотивирање да продолжат со оптимизацијата на сопствените перформанси, но истовремено и ги инспирира другите вработени. Кога вработените знаат кои потенцијални награди или унапредувања им се

⁵⁴ Hirst, H. (2022). *Why is performance management so important right now?*. OneAdvanced Blog, <https://www.oneadvanced.com/resources/why-is-performance-management-so-important-right-now/> (accessed on 13.11.2025)

⁵⁵ Koskarova, A. (2022). *The Importance Of Performance Management*. Forbes Business Council, <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2022/08/09/the-importance-of-performance-management/?sh=3afbb916c7bf> (accessed on 13.11.2025)

⁵⁶ Hirst, H. (2022). *Why is performance management so important right now?*. OneAdvanced Blog, <https://www.oneadvanced.com/resources/why-is-performance-management-so-important-right-now/> (accessed on 13.11.2025)

⁵⁷ Bartram, F. (2025). *What Is Performance Management And How Can You Get It Right?*. <https://peoplemanagingpeople.com/employee-lifecycle/why-performance-management-important/> (accessed on 12.11.2025)

⁵⁸ Koskarova, A. (2022). *The Importance Of Performance Management*. Forbes Business Council, <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2022/08/09/the-importance-of-performance-management/?sh=3afbb916c7bf> (accessed on 13.11.2025)

достапни, тогаш можат да работат на подобрување на нивните перформанси (Birt, 2023).⁵⁹

Доброто менаџирање со перформансите има и своја развојна компонента за организациите. Со оглед на тоа дека организациите се стремат кон постојан успех, како што истакнува Lamture (2022), од витално значење е да се максимизира вредноста на најважниот ресурс, а тоа се талентите на вработените. Вработените најдобро функционираат кога се чувствуваат ценети, мотивирани и поддржани, а токму тоа е најважната функција која што менаџирањето со перформансите се труди да ја постигне.⁶⁰ Во овој правец размислува и Bartram (2023), според кој ефективното управување со перформансите и помага на организацијата подобро да го разбере талентот кој го има на располагање, но и да идентификува што е потребно за да се постигнат целите од перспектива на талентите во организацијата. Ако на вработениот му недостасува одредена вештина или сака да научи нешто ново, тогаш службата за човечки ресурси може соодветно да ги прилагоди своите иницијативи за развој на вработените. Кога проблемот е во тоа што тимот нема вработен со одредена вештина што е потребна, во тој случај регрутирањето може да се насочи во ангажирање на токму таквиот профил.⁶¹

Менаџирањето со перформансите им помага на вработените да ги подобрат своите перформанси. Од аспект на вработените, процесот на континуирано менаџирање со перформансите им овозможува подобро да разберат какви се нивните перформанси во секој даден момент. Како резултат на тоа, тие имаат подобра идеја за тоа како да управуваат со себе, да си поставуваат цели и да планираат за иднината. Од аспект на менаџерите, менаџирањето со перформансите им овозможува да ги следат своите вработени и да утврдат на кого му треба дополнителна обука или менторство (Birt, 2023).⁶² Дискутирајќи за континуираното менаџирање со перформансите, Hirst (2022) истакнува дека овој процес подразбира дека менаџерите проактивно ги поддржуваат вработените преку задоволување на нивните развојни потреби. Со редовно следење се обезбедува континуиран напредок и подобрување на перформансите, како резултат на честите средби на менаџерите со своите вработени на кои се дискутира за перформансите на секој вработен, евентуалните можности за напредок и плановите за развој.⁶³

Менаџирањето со перформансите претставува и корисна алатка за идентификување на идните лидери во организацијата. Како што објаснува Birt (2023), менаџирањето со перформансите им овозможува на вработените да ги развиваат своите лидерски вештини и помага да се идентификуваат потенцијалните лидерски квалитети за време на тимските состаноци. На овој начин се овозможува дополнително да се развиваат тие квалитети преку искористување на програмите за обука или работилниците за развој на работното место.⁶⁴

⁵⁹ Birt, J. (2023). *Why Performance Management Is Important (7 Key Benefits)*. Indeed Blog, <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/why-performance-management-is-important> (accessed on 13.11.2025)

⁶⁰ Darwinbox. (2022). *Performance Management: Definition, Meaning, Importance, Scope, Objectives, Elements & Role*. <https://blog.darwinbox.com/what-is-performance-management> (accessed on 12.11.2025)

⁶¹ Bartram, F. (2025). *What Is Performance Management And How Can You Get It Right?*. <https://peoplemanagingpeople.com/employee-lifecycle/why-performance-management-important/> (accessed on 12.11.2025)

⁶² Birt, J. (2023). *Why Performance Management Is Important (7 Key Benefits)*. Indeed Blog, <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/why-performance-management-is-important> (accessed on 13.11.2025)

⁶³ Hirst, H. (2022). *Why is performance management so important right now?*. OneAdvanced Blog, <https://www.oneadvanced.com/resources/why-is-performance-management-so-important-right-now/> (accessed on 13.11.2025)

⁶⁴ Birt, J. (2023). *Why Performance Management Is Important (7 Key Benefits)*. Indeed Blog, <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/why-performance-management-is-important> (accessed on 13.11.2025)

Lamtire (2022) споменува уште неколку значајни придобивки од процесот на менаџирање со перформансите. Со добро воспоставен систем на менаџирање со перформансите, товарот на генерирање на идеи не паѓа комплетно на грбот на раководството. Ова е од причина што ваквиот начин на функционирање овозможува слободен проток на идеи и атмосфера во која сите вработени знаат дека нивните инпути се добредојдени. Дополнително, употребата на ваквите алатки овозможува јасен процес на документација што може да се складира и да се употреби кога е потребно. Тоа значи дека организациите во секој момент имаат евиденција за минатите перформанси на секој вработен. Конечно, функционирањето на човечкиот капитал на оптимално ниво, односно без преоптоварување или недоволна искористеност на вработените, е во директна релација со зголемено генерирање на профит за една организација.⁶⁵

1.5 Фактори кои влијаат на успешноста на системите за менаџирање со перформансите на вработените

Менаџирањето со перформансите е сложен процес кој е под постојано влијание на различни внатрешни и надворешни фактори. Овие фактори можат да имаат големо влијание врз ефективноста и успешноста од употребата на системите и практиките за менаџирање со перформансите. Влијанието на факторите варира од една до друга организација, но заедничко за сите нив е тоа дека овие фактори се меѓусебно поврзани. Ефективното менаџирање со перформансите претпоставува еден холистички пристап кој ќе ги земе во предвид различните фактори кои влијаат на процесот и постојано ќе се прилагодува на променливите околности.

Едни од пионерите кои ги истражуваат факторите кои влијаат на успешноста на системите за менаџирање со перформансите, Franco-Santos & Bourne (2005), прават разлика помеѓу две главни групи на фактори, а тоа се факторите кои влијаат на процесот и факторите кои влијаат на контекстот. Понатаму, факторите кои влијаат на процесот може да се категоризираат во три подгрупи: фактори кои се поврзани со ефективниот дизајн на системот за менаџирање со перформансите, фактори кои се поврзани со ефективната имплементација на системот и фактори кои се поврзани со употребата на системот. Од друга страна, факторите кои влијаат на контекстот може да се групираат во внатрешни или надворешни контекстуални фактори.⁶⁶

Според Franco-Santos & Bourne (2005), постојат бројни фактори кои влијаат на тоа како една организација ефективно ќе го дизајнира својот систем за менаџирање со перформансите. Меѓу најзначајните се рамката за евалуирање на перформансите и стратешките документи, мерките и таргетите, усогласувањето и интеграцијата, како и информациската инфраструктура. Вториот сет на фактори кои што влијаат на начинот како организациите го користат системот за менаџирање на перформансите претставуваат оние кои се поврзани со процесот на имплементација. Овие автори сметаат дека и покрај тоа што има голем број на трудови кои што се занимаваат со дизајнот на системите за менаџирање со перформансите, постои недостаток на академски студии кои се фокусираат на процесот на имплементација, а повеќето од нив се потпираат на искуствата од праксата. Во оваа смисла, имплементацијата ја дефинираат како фаза во која се воведуваат системот за менаџирање со перформансите и неговите процедури. Оваа фаза е клучна и истата не треба да започне по завршувањето на фазата на дизајнирање, туку напротив треба да постои преклопување помеѓу овие две

⁶⁵ Darwinbox. (2022). *Performance Management: Definition, Meaning, Importance, Scope, Objectives, Elements & Role*. <https://blog.darwinbox.com/what-is-performance-management> (accessed on 12.11.2025)

⁶⁶ Franco-Santos, M., & Bourne, M. (2005). *An examination of the literature relating to issues affecting how companies manage through measures*. *Production Planning & Control*, 16(2), 114–124. doi:10.1080/09537280512331333020

фази. Меѓу најзначајните фактори во оваа фаза се вклучуваат согласноста и посветеноста на раководната структура, овластувањето, овозможувањето и поттикнувањето (популарно наречени „the 3 E’s: empower, enable and encourage“) и комуникацијата. Во третата фаза, односно фазата на употреба на системите за менаџирање со перформансите, најзначајни фактори на влијание се мониторирањето и ажурирањето, анализата на податоците, толкувањето, одлучувањето и преземањето активности, наградувањето, како и алатките и менаџерските практики за помош при процесот на евалуирање на перформансите.⁶⁷

Во однос на контекстуалните фактори, авторите ги категоризираат во две групи: фактори од внатрешниот и фактори од навнорешниот контекст. Во однос на внатрешниот контекст на организацијата, најчесто споменуваните фактори се организациската стратегија, културата, големината на организацијата и организациската структура. Во факторите од навнорешниот контекст на организацијата се вбројуваат карактеристиките на пазарот (дали се работи за монопол или конкурентски пазар, дали се работи за јавен сектор, регулиран сектор или приватен сектор, и дали се работи за производствен или услужен сектор), како и карактеристиките на околината во која функционира организацијата, како што се несигурноста на побарувачката, карактеристиките на добавувачите/клиентите и економијата.⁶⁸

Перформансите го означуваат извршувањето на одредена задача мерено според прифатените стандарди за точност, комплетност, трошоци и брзина. Перформансите на вработените претставуваат нивен придонес кон постигнувањето на организациските цели (Bailey, 1990).⁶⁹ Перформансите се важни и за вработените и за раководителите со оглед на тоа дека неизбежно влијаат на донесувањето на одлуки поврзани со унапредувањето, отпуштањето, зголемувањето на учиноците и бонусите (Caillier, 2010).⁷⁰ Истражувањата покажале дека постојат одреден број на фактори кои имаат влијание на перформансите на вработените на работното место, без разлика дали тоа влијание може да се смета за позитивно или негативно. Откривањето на овие фактори помага при процесите на регрутирање и задржување на вработените и постигнувањата на организацијата (Aluvisia, 2016).⁷¹

Една од основните теории која често се зема како теоретска основа за проучување на факторите кои влијаат на перформансите е дво-факторската теорија (two factory theory) развиена од страна на Frederick Herzberg во 1959 година. Според оваа теорија постојат две основни групи на фактори кои влијаат на перформансите на работното место: хигиенски и мотивациски фактори. Првата група, хигиенските фактори, се клучни за мотивацијата на работното место, иако самите по себе не се сметаат за мотивациски фактори. Влијанието на овие фактори е во насока да спречат незадоволство кај вработените. Во оваа група на фактори се вбројуваат политиките на организацијата, дополнителните бенефиции, физичките работни услови, статусот, меѓучовечките односи со раководителите, безбедноста на работното место, платата, итн. Од друга страна, втората група, мотивациските фактори, имаат за цел да го зголемат

⁶⁷ Ibid.

⁶⁸ Ibid.

⁶⁹ Bailey, R.W. (1990). *Human performance engineering*. New Jersey: Englewood Cliff Prentice Hall Inc.

⁷⁰ Caillier, J. G. (2010). *Factors Affecting Job Performance in Public Agencies*. *Public Performance & Management Review*, 34(2), 139–165. doi:10.2753/pmr1530-9576340201

⁷¹ Aluvisia, K. A. (2016). *Factors influencing employee performance in the Kenyan public sector: A case of the Kenya national highways authority*. University of Nairobi (UoN) Digital Repository, https://erepository.uonbi.ac.ke/bitstream/handle/11295/100987/Aluvisia_Factors%20Influencing%20Employee%20Performance%20In%20The%20Kenyan%20Public%20Sector.%20A%20Case%20Of%20The%20Kenya%20National%20Highways%20Authority.pdf?sequence=1 (accessed on 13.11.2025)

задоволството кај вработените и да ги мотивираат да постигнуваат супериорни перформанси. Оваа група на фактори ги вклучува факторите како што се признанието, чувството за докажување, можностите за развој и унапредување, одговорноста, вклученоста во работата, придонесот во донесувањето одлуки, значајноста на работата, итн (Mohammadi, 2019).⁷²

Перформансите на вработените зависат од повеќе фактори. Одредени вработени постигнуваат подобри резултати поради повисокото ниво на внатрешна мотивација. Други вработени работат добро бидејќи условите за работа и бенефициите се поволни. Во повеќето случаи, ова зависи од потребите и приоритетите на вработените и од статусот на вработувањето што го имаат. Перформансите на работното место се под влијание на овие фактори и тоа во голема мера влијае и на задржувањето на вработените на одредена работна позиција (London, 2009).⁷³

Листата на фактори кои влијаат на перформансите на работното место е многу долга. Одредени фактори се карактеристични за работата во јавниот сектор и нивното влијание е често предмет на анализирање. Во овие фактори можат да се вклучат: мотивација, водство и поддршка од страна на раководителите, посветеност кон работата, контекст на работниот процес, услови за работа обезбедени од институцијата, тимска работа и поддршка од колегите, личните вештини и способности, притисоци во институцијата и надворешни притисоци.

Мотивацијата на вработените го вклучува ентузијазмот, нивото на енергија, посветеноста и креативноста што еден вработен ги демонстрира на дневна основа. Мотивацијата ни покажува до кој степен вработениот се чувствува поврзан со целите на организацијата. Мотивацијата е фактор кој е нематеријален, тежок за мерење и бара голем напор за контролирање. Zameer et al. (2014) потенцираат дека мотивацијата игра многу значајна улога во една организација, без разлика дали се работи за приватна или јавна. Без мотивација кај вработените, организациите не се способни да функционираат и да ги исполнуваат своите цели.⁷⁴ Во нивното истражување за влијанието на мотивацијата, Perry & Wise (1990) зборуваат за еден посебен вид на мотивација кај вработените во јавниот сектор кој тие го нарекуваат мотивација во јавната служба (public service motivation – PSM). Овој поим се однесува на предиспозицијата на поединецот да одговори на мотивациите кои се засновани главно или исклучиво во јавните институции и организации. Според нив, поединците со високо ниво на мотивација во јавната служба поседуваат пожелни карактеристики поврзани со работата во јавниот сектор и имаат желба да бараат вработување во јавните институции, а претпоставката е дека овие вработени ќе остваруваат подобри индивидуални перформанси во споредба со поединците со пониско ниво на мотивација во јавната служба.⁷⁵

Водството или лидерството на работното место се однесува на способноста на раководителот да управува со организацијата и да ја надгледува работата на вработените. Под лидерство се подразбира и способноста позитивно да се влијае на вработените да ги извршуваат своите работни задачи на најдобар можен начин. Една од клучните улоги на раководителот е да се вклучи и да им даде поддршка на вработените

⁷² Mohammadi, Q. (2019). *Factors affecting employee's performance: A case of Kabul based government employees* Kardan Journal of Economics and Management Sciences, 1. 63. 10.31841/KJEMS.2021.85

⁷³ London, E. M. (2009). *Employee Engagement Through Effective Performance Management: A Practical Guide for Managers*. Pennsylvania State University: Routledge/Taylor & Francis Group

⁷⁴ Zameer, H., Alireza, S., Nisar, W., & Amir, M. (2014). *The Impact of the Motivation on the Employee's Performance in Beverage Industry of Pakistan*. International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences, 4. 10.6007/IJARAFMS/v4-i1/630

⁷⁵ Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). *The Motivational Bases of Public Service*. Public Administration Review, 50(3), 367, doi:10.2307/976618

во предизвикувачки ситуации. Добрите раководители се способни да ги препознаат знаците на вознемиреност кај нивните вработени и да размислуваат за начини како би им помогнале да ги исполнат своите цели. Иако не се очекува раководителот да ја заврши работата на своите вработени, клучно е кај вработените да постои чувство дека можат да се потпрат на раководителот да им помогне во однос на обезбедување на потребните ресурси или подготовка на план за подобрување. Peters (1982) ја нагласува улогата на водството во насочувањето на организацијата кон успех. Според авторот, неговото истражување потврдува дека речиси секоја многу успешна компанија има силен лидер кој и помогнал на компанијата да се стекне со успехот.⁷⁶

Посветеноста кон работата може да ја дефинираме како ниво на ентузијазам што вработениот го има кон задачите доделени на работното место. Тоа е чувство на одговорност што вработениот го има кон целите, мисијата и визијата на организацијата во која работи. Посветеноста кон работата и ангажираноста на вработените се тесно поврзани со нивото на нивното задоволство. Високото ниво на посветеност резултира со одлични перформанси, што пак води кон зголемена продуктивност, подобрување на работната атмосфера и задржување на вработените. Посветеноста на вработените е значајна бидејќи високите нивоа на посветеност лесно може да доведат до различни поволни резултати за организацијата (Rafiei et al., 2014).⁷⁷ Brown (1996) објаснува дека вклученоста или посветеноста кон работата резултира со намален степен на отсутност, добри постигнувања и задоволство кај вработените.⁷⁸ По спроведената анализа на 51 студија, Jaramillo et al. (2005) заклучиле дека постои позитивна корелација помеѓу посветеноста на работата и перформансите на работното место.⁷⁹ И студијата на Mathieu & Zajac (1990) потврдува дека тие вработените кои се попосветени покажуваат поголем потенцијал за подобри перформанси, а помал потенцијал да си заминат од работното место.⁸⁰

Условите за работа се широк поим кои се однесуваат на работната околина и различните аспекти на условите за вработување на вработените. Тука се опфатени прашања како што се: организација на работата и работните активности, обуки, здравје, безбедност и благосостојба, како и можноста за балансирање помеѓу работата и приватниот живот. Според Shikdar (2004), ефективно работно место е она што го поттикнува постигнувањето на што е можно пооптимални резултати во споредба со очекувањата на раководството.⁸¹ Работното место игра витална улога во обезбедувањето на задоволство кај вработените и со тоа позитивно влијание врз нивната работна продуктивност. Glass & Saggi (2002) сметаат дека обезбедувањето на добри работни услови за вработените води кон намалување на обртот на вработени, редуцирање на ризикот на работното место и зголемување на продуктивноста на персоналот. Bornstein (2007) заклучува дека организациите кои ги изложуваат своите вработени на лоши работни услови се судираат

⁷⁶ Peters, T. J. (1982). *In search of excellence*. New York: Warner Books

⁷⁷ Rafiei, M., Amini, M., & Foroozandeh, N. (2014). *Studying the impact of the organizational commitment on the job performance*. Management Science Letters, 4. 1841-1848. 10.5267/j.msl.2014.6.046

⁷⁸ Brown, S. P. (1996). *A meta-analysis and review of organizational research on job involvement*. Psychological Bulletin, 235-255

⁷⁹ Jaramillo, F., Mulki, J. P., & Marshall, G. W. (2005). *A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research*. Journal of Business Research, 58, 705-714

⁸⁰ Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). *A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment*. Psychological Bulletin, 108, 171-94

⁸¹ Shikdar, A. A. (2004). *Identification of Ergonomic Issues That Affect Workers in Oilrigs in Desert Environments*. International Journal of Occupational Safety and Ergonomics, 10(2), 169-177. doi:10.1080/10803548.2004.11076605

со намалена продуктивност, додека спротивното е точно за организациите кои инвестираат во обезбедување на поволни работни услови за своите вработени.⁸²

Контекстот на работниот процес вклучува серија на чекори со цел продукција на резултати. Сложеноста на еден работен процес се одредува според бројот на фактори, стапката на промени на тие фактори и леснотијата со која се идентификуваат факторите во одредена ситуација. Со други зборови, сложеноста ја претставува бројот на различни работни задачи и потешкотиите во рамките на секоја задача. Од друга страна, на разновидноста на задачите се гледа како на својство на работата во однос на бројот на различните елементи и задачи кои се неопходни за извршување на работниот процес. Caillier (2010) објаснува дека поврзаноста помеѓу перформансите и карактеристиките на работниот процес се предмет на истражување на експертите. Карактеристиките на работниот процес се оние фактори кои се директно поврзани со задачите и обврските кои вработените ги извршуваат на работното место. Претпоставката е дека карактеристиките на работниот процес се директно поврзани со задоволството кај вработените. Во таа насока, задоволството кај вработените е производ на работниот процес и е поврзано со перформансите на работното место.⁸³

Тимска работа се случува кога вработените работат заедно кон постигнување на одредена заедничка цел. Поддршката од колегите се однесува на давање и добивање помош, засновано на взаемно разбирање, почит и зајакнување помеѓу вработени кои се наоѓаат во слични позиции. Постојат повеќе причини зошто се смета дека постои врска помеѓу тимската работа и перформансите. Експертите сугерираат дека ефективното тимско делување ги подобрува перформансите кога организациите се соочуваат со нови предизвици (Boaуе, 2015).⁸⁴ Според Jones et al. (2007), разбирањето на влијанието на тимската работа врз перформансите е значајно со оглед на тоа дека тимската работа се смета како една од клучните движечки сили за подобрување на перформансите на организацијата.⁸⁵ Cohen & Vailey (1999) сугерираат дека организациите кои ставаат поголем акцент на тимската работа постигнуваат зголемување на перформансите на своите вработени, поголема продуктивност и подобра подготвеност за решавање на проблемите на работното место.⁸⁶

Личните вештини и способности се дефинираат како способност да се направи нешто исклучително добро. Во контекст на ова истражување, личните вештини и способности се однесуваат на различните однесувања кои им помагаат на вработените добро да ги извршуваат задачите и да се социјализираат со другите. Личните вештини многу често се нарекуваат меки вештини. Како примери за меки вештини може да се набројат критичкото размислување, решавањето на проблеми, флексибилноста, одговорноста, лојалноста, работната етика, итн. Личните вештини и способности се карактеристики кои се уникатни за секој поединец и за истите често се кажува дека се вродени, иако во некои случаи истите можат да се стекнат преку обука и учење. Меките вештини играат значајна улога при одредувањето на успешноста на една работна задача или на одреден проект. Оттука, самиот успех на организацијата може да се поврзе со меките вештини

⁸² Bornstein, D. (2007). *How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas (Updated Edition)*. Oxford University Press

⁸³ Caillier, J. G. (2010). *Factors Affecting Job Performance in Public Agencies*. *Public Performance & Management Review*, 34(2), 139–165. doi:10.2753/pmr1530-9576340201

⁸⁴ Boaуе, E. (2015). *The impact of teamwork on employee performance*. 10.13140/RG.2.1.4959.8804

⁸⁵ Jones, A., Richard, B., Paul, D., Sloane K., & Peter, F. (2007). *Effectiveness of teambuilding in organization*. *Journal of Management*, 5(3), 35-37

⁸⁶ Cohen, S.G., and Bailey, D.E. (1999). *What makes teams work: group effectiveness research from the shop floor to the executive suite*. *Journal of Management*, 23(3), 239-90

на вработените (Ibrahim et al., 2017).⁸⁷ Во својата студија за влијанието на личните вештини, Syahrudin (2018) заклучува дека истите имаат директен позитивен ефект на перформансите на вработените.⁸⁸ Според Weisenger (1999), има сè повеќе емпириски податоци кои покажуваат дека меките вештини се уште една променлива која треба да се земе во предвид кога се разгледуваат перформансите на една организација. Затоа, не е ни чудо што организациите покажуваат сè поголема подготвеност да инвестираат во развојот на меките вештини на вработените со цел постигнување на подобри перформанси во работата.⁸⁹

Притисоците во организацијата или институцијата се појавуваат во рамките на организацијата и се однесуваат на одреден аспект на внатрешното функционирање на организацијата. Тука може да се набројат притисоците од раководителот или од колегите, промените во раководната структура, недостигот или несоодветноста на ресурсите, промената во мисијата на организацијата, големиот обем на работни задачи или краткиот рок за нивно извршување, преголемиот акцент на перформансите, итн. Постои разлика помеѓу притисоците и стресовите на работното место. Според моделот на Yerkes-Dodson, на сите вработени им е потребно одредено количество на притисок на работното место за да не им биде досадно или да бидат немотивирани. Кога вработените се соочуваат со притисоци во институцијата, тоа ги мотивира да работат напорно и да постигнуваат успеси. Притисокот создава чувство на итност да се заврши одредена задача или да се запази дадениот рок. Прифатливите количини на притисок им помагаат на вработените да бидат фокусирани и продуктивни. Премал притисок и постои поголема веројатност за вработените да одолговлекуваат, да се расејуваат или да имаат проблем да се сконцентрираат на задачата што ја имаат. Од друга страна, високото ниво на притисок може да ги доведе вработените до ситуација да се чувствуваат вознемирени и под стрес. Во моментот кога притисокот станува преголем се појавуваат проблеми. Оптималното ниво на притисок им помага на луѓето да се фокусираат и најдобро да ги извршуваат работните задачи (Pipedrive, 2019).

Надворешните притисоци се дел од опкружувањето на една организација и се значаен фактор кои го обликуваат начинот на кој што функционира една организација. Од надворешните притисоци во јавниот сектор може да се наведат следните: притисоците од граѓаните, од владејачките структури или од синдикатите, промените во легислативата, напредокот на технологијата, природни непогоди, итн. Пандемијата на Ковид-19 вирусот претставува добар пример за тоа колку се значајни надворешните притисоци на работењето на организациите. Иако одредени организации беа повеќе погодени од другите, скоро сите беа принудени да воведат промени со цел адаптирање на новонастаната ситуација. Во одредени случаи, самото преживување на организациите зависело од нивната способност да се приспособат. Дури и сега, како што се расплетуваат ефектите од пандемијата, така е неопходно организациите да продолжат да ја преиспитуваат својата околина со цел не само да се ублажи ризикот, туку и да се идентификуваат потенцијалните можности за во иднина (Goggin, 2018).⁹⁰

⁸⁷ Ibrahim, R., Boerhannoeddin, A., & Bakare, K. K. (2017). *The effect of soft skills and training methodology on employee performance*. European Journal of Training and Development, 41(4), 388–406. doi:10.1108/ejtd-08-2016-0066

⁸⁸ Syahrudin, H. (2018). *The Effect of Interpersonal Skills on Performance of Regional Secretariat Employees in Kapuas Hulu Regency*. Jurnal Terapan Manajemen Dan Bisnis, 4. 192. 10.26737/jtmb.v4i2.934

⁸⁹ Weisinger, H. (1999). *The power of positive criticism*. AMACOM Div American Mgmt Assn.

⁹⁰ Goggin, M. (2018). *How To Identify External Factors That May Affect Your Strategic Plan*. ClearPoint Strategy Blog, <https://www.clearpointstrategy.com/external-factors-that-affect-a-business/> (accessed on 13.11.2025)

1.5.1 Интерни фактори кои влијаат на успешноста

Организациите денес континуирано се соочуваат со интерни и екстерни сили кои што ги принудуваат да се менуваат со цел да ја задржат својата компетитивност (Mansor et al., 2012).⁹¹ Интерни фактори се оние фактори што потекнуваат од самата организација и од вработените и истите имаат значајно влијание на успешноста на системите за менаџирање со перформансите на вработените. Одредени автори, како што се Baird et al. (2012)⁹² и Tung et al. (2011)⁹³, акцентот го ставаат на интерните фактори кои влијаат на процесот на менаџирање со перформансите и се занимаваат исклучиво со овие фактори и нивното влијание на системите за евалуирање и управување со перформансите.⁹⁴ Најчесто споменуваниот внатрешен фактор е јасно ориентираната организациска култура, ориентирана кон перформанси. Во однос на овој фактор, одредени автори како што се Kennerley and Neely (2003), го разложуваат на повеќе аспекти кои се поврзани со организациската култура, вклучително и посветеноста и поддршката од раководството, можностите за обуки и поврзаноста со политиките на наградување.⁹⁵ Други автори пак, ги дефинираат овие аспекти како засебни интерни фактори кои влијаат на системите на менаџирање со перформансите (Jelínková, 2017).⁹⁶

Во продолжение ќе бидат разгледани едни од најчесто дискутираните интерни фактори кои влијаат на успешноста на системите за менаџирање со перформансите на вработените.

Организациската култура игра една од клучните улоги во системот на менаџирање со перформансите. Sole (2009) ја дефинира организациската култура како збир од верувања, идеологии, однесувања и вредности распространети во организациите, кои влијаат врз односот на моќ во една организација и одговорот кон промени.⁹⁷ Организациската култура определува што е важно за една организација и што влијае на начинот како се чувствуваат и како се однесуваат членовите на таа организација (O'Reilly & Chatman, 1996).⁹⁸ Онаа организациска култура која вреднува отчетност, транспарентност и континуиран напредок, е поверојатно дека ќе имплементира ефективни практики за менаџирање со перформансите на вработените. Поради тоа, како што напоменува Taylor (2014), сите обиди да се разбере влијанието на менаџирањето со перформансите во една организација мора да ја земат во предвид организациската структура.⁹⁹ Како што објаснува тој, индивидуалистичките култури, кои ставаат нагласок на индивидуалните напори и вештини и конкуренцијата, усвојуваат системи на наградување на перформансите. За разлика од тоа, егалитарните култури, кои го нагласуваат чувството на припадност во групата, во повеќето случаи се спротивставуваат на

⁹¹ Mansor, N. N. A., Chakraborty, A. R., Yin, T. K., & Mahitapoglu, Z. (2012). *Organizational Factors Influencing Performance Management System in Higher Educational Institution of South East Asia*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 40, pp. 584–590. doi:10.1016/j.sbspro.2012.03.234

⁹² Baird, K., Schoch, H., & Chen, Q. (2012). *Performance management system effectiveness in Australian local government*. *Pacific Accounting Review*, 24(2), pp. 161–185. doi:10.1108/01140581211258461

⁹³ Tung, A., Baird, K., & Schoch, H. P. (2011). *Factors influencing the effectiveness of performance measurement systems*. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(12), pp. 1287–1310. doi:10.1108/01443571111187457

⁹⁴ Jelínková, L. (2017). *Factors Influencing The Implementation And Continuous Improvement Of The Performance Management System*. *KnE Social Sciences*, 1(2), pp. 242–256. <https://doi.org/10.18502/kss.v1i2.660>

⁹⁵ Kennerley, M., & Neely, A. (2003). *Measuring performance in a changing business environment*. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(2), pp. 213–229. doi:10.1108/01443570310458465

⁹⁶ Jelínková, L. (2017). *Factors Influencing The Implementation And Continuous Improvement Of The Performance Management System*. *KnE Social Sciences*, 1(2), pp. 242–256. <https://doi.org/10.18502/kss.v1i2.660>

⁹⁷ Sole, F. (2009). *A management model and factors driving performance in public organizations*. *Measuring Business Excellence*. Vol. 13, Issue 4

⁹⁸ O'Reilly, C., & Chatman, J.A. (1996). *Culture as social control: Corporations, cults, and commitment*. In B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (vol. 18, pp. 157–200). Greenwich, CT: JAI Press

⁹⁹ Taylor, J. (2014). *Organizational Culture and the Paradox of Performance Management*. *Public Performance & Management Review*, 38(1), pp. 7–22. doi:10.2753/pmr1530-9576380101

индивидуализираните стимулации, а се залагаат за дискутирање во врска со перформансите. Хиерархистичките култури, пак, кои се потпираат на добро дефинирани правила на социјална интеракција и регулација, бараат менаџирањето со перформансите да биде усогласено со професионалната структура на организацијата. Од друга страна, фаталистичките култури, во кои се забележува скептицизам за организациските рецепти за подобрување на луѓето, имаат тенденција да се вклучуваат во ритуални практики за менаџирање со перформансите.¹⁰⁰

Лидерството и поддршката од раководството е уште еден од клучните фактори кои влијаат на процесот на менаџирање со перформансите. Посветеноста и вклученоста на врвното раководство игра огромна улога во успешноста на процесот на менаџирање со перформансите. Поддршката од раководството дава пример за тоа колку сериозно вработените треба да го сфатат менаџирањето со перформансите во организацијата. Како што наведува Sole (2009), лидерството е важно во процесот на дизајнирање и развој на ефективен систем за евалуација на перформансите, а посветеноста на раководството носи формалност на процесот на менаџирање со перформансите и како последица на тоа, може да влијае на посветеноста на вработените кон постигнувањето на целите и подобрувањето на перформансите.¹⁰¹ Tseng & Levy (2018) објаснуваат дека во науката одамна се препознава дека менаџерите се наоѓаат на првата линија на системите за менаџирање со перформансите и ги извршуваат задачите за менаџирање со перформансите како дел од нивните секојдневни менаџерски должности. Како што дополнуваат тие, менаџерите се главните двигатели на процесот на менаџирање со перформансите кои ги поврзуваат компонентите на системот на менаџирање на перформансите кои се наоѓаат на различни нивоа.¹⁰²

Ефективната комуникација има големо значење во процесот на менаџирање со перформансите. Успехот на еден систем за менаџирање со перформансите често зависи од можноста менаџерите и вработените редовно и отворено да комуницираат во насока на давање на повратни информации, разјаснување на очекувањата и анализирање на постигнатите перформанси. За Ryba (2023) комуникацијата е еден од најважните аспекти на имплементирањето на нов или ревидирањето на постоечкиот систем за менаџирање со перформансите. Еден од клучните предизивици за организацијата е како да се искомуницира вистинската порака, на вистинската публика, во вистинското време.¹⁰³ Зборувајќи за важноста од ефективна комуникација, Carruthers (2022) напоменува дека таа се наоѓа во фокусот на секоја добра стратегија за вклучување на вработените. Креирањето на работна средина каде што сите се залагаат за успехот на организацијата започнува со ефикасна комуникација на работното место.¹⁰⁴

Ангажираноста на вработените е тесно поврзана со менаџирањето на перформансите. Веројатноста е поголема дека ангажираните вработени ќе бидат мотивирани и ќе се трудат повеќе. На степенот на ангажираност на вработените влијаат факторите како што се задоволството од работата, рамнотежата помеѓу работата и приватниот живот и

¹⁰⁰ Ibid.

¹⁰¹ Mansor, N. N. A., Chakraborty, A. R., Yin, T. K., & Mahitapoglu, Z. (2012). *Organizational Factors Influencing Performance Management System in Higher Educational Institution of South East Asia*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 40, pp. 584–590. doi:10.1016/j.sbspro.2012.03.234

¹⁰² Tseng, S. T., & Levy, P. E. (2018). *A multilevel leadership process framework of performance management*. *Human Resource Management Review*. doi:10.1016/j.hrmr.2018.10.001

¹⁰³ Ryba, K. (2024). *What is Performance Management? HR's Guide to a Strategic Program and Process*. Quantum Workplace Blog, <https://www.quantumworkplace.com/future-of-work/performance-management-communication-plan> (accessed on 13.11.2025)

¹⁰⁴ Carruthers, R. (2022). *The critical role of performance management and employee engagement in the workplace*. Together Platform, <https://www.togetherplatform.com/blog/performance-management-and-employee-engagement> (accessed on 13.11.2025)

признанието за добро завршената работа. White (2016) ја нагласува важноста на ангажираноста на вработените за една организација, притоа сметајќи дека овој процес е комплементарен со менаџирањето на перформансите. Ангажираноста на вработените помага кон создавањето на култура во која вработените имаат позитивни чувства и се задоволни од својата работа. Ангажираноста на вработените се препознава како позитивен став кон работата, карактеризиран од високо ниво на енергија, емоционална посветеност и задоволство што произлегува од работата.¹⁰⁵ Carruthers (2022) ја дефинира ангажираноста на вработените како пракса на поддршка и препознавање на вработените во насока на добивање на чувство на поврзаност со организацијата. Ангажираните вработени се попродуктивни, имаат повисок морал и ја сфаќаат својата работа посериозно во споредба со останатите вработени.¹⁰⁶ Ангажираноста на вработените игра голема улога во процесот на задржување на добрите вработени. Како што објаснува White (2016), менаџирањето со перформансите и ангажираноста на вработените се важни за поттикнување на позитивна работна култура. Со оглед на големиот предизвик на организациите да ги задржат своите вработени, оние организации кои сакаат да растат и да се развиваат мораат својот фокус да го стават на ангажираноста на вработените.¹⁰⁷ Како што додава Carruthers (2022), битката за пронаоѓање на врвни таленти и предизвикот истите да се задржат, ги натера организациите да размислуваат во насока на промовирање на ангажираност на вработените. Во оваа смисла, организациите треба да препознаат дека е неопходно да се прилагоди нивниот пристап кога станува збор за обучувањето, можностите за кариерен напредок и флексибилноста на работното место.¹⁰⁸

Соодветните ресурси во една организација, вклучително и употребата на напредна технологија и модерни алатки, се неопходен услов за вработените да можат ефикасно да ги извршуваат своите задачи. Наспроти тоа, недостатокот на ресурси може да доведе до неоптимални перформанси. Употребата на ресурси и напредна технологија може да има значително влијание и врз процесот на менаџирање со перформансите во организациите. Алатките и технологијата го подобруваат процесот на менаџирање со перформансите преку обезбедување подобри податоци, следење во реално време, рационализирање на процесите и подобрена комуникација. Алатките за менаџирање со перформансите се софтверски апликации кои ја следат продуктивноста на индивидуално, тимско или организациско ниво. Нивната задача е да ги следат, собираат и организираат податоци и да ги презентираат на едно место со цел менаџерите да можат полесно да ги евалуираат податоците, да добијат вредни сознанија и да донесат информирани деловни одлуки. Сепак, O’Leary & Lentz (2020) предупредуваат дека иако напредната технологија ги поддржува активностите поврзани со менаџирањето со перформансите, таа сама по себе не може да донесе промена. Секоја употреба на напредни технолошки алатки потребно

¹⁰⁵ White, A. (2016). *The Role of Engagement in Performance Management*. Aberdeen Blog, <https://www.aberdeen.com/blogposts/role-engagement-performance-management/> (accessed on 13.11.2025)

¹⁰⁶ Carruthers, R. (2022). *The critical role of performance management and employee engagement in the workplace*. Together Platform, <https://www.togetherplatform.com/blog/performance-management-and-employee-engagement> (accessed on 13.11.2025)

¹⁰⁷ White, A. (2016). *The Role of Engagement in Performance Management*. Aberdeen Blog, <https://www.aberdeen.com/blogposts/role-engagement-performance-management/> (accessed on 13.11.2025)

¹⁰⁸ Carruthers, R. (2022). *The critical role of performance management and employee engagement in the workplace*. Together Platform, <https://www.togetherplatform.com/blog/performance-management-and-employee-engagement> (accessed on 13.11.2025)

е да се комбинира со соодветна стратегија за организациски промени и да се евалуира нејзиното влијание на индивидуално, тимско и организационо ниво.¹⁰⁹

Уште еден фактор кој влијае на процесот на менаџирање со перформансите претставува обучувањето и развојот. Инвестирањето во обучување и развој на вработените е клучно од аспект на осигурување на менаџерите дека вработените ќе ги имаат потребните знаења и вештини да постигнуваат добри перформанси. Wexley (1984) го дефинира обучувањето како „планиран напор на организацијата да го олесни учењето на она однесување кое е поврзано со работата“.¹¹⁰ Tung et al. (2011) укажуваат на тоа дека важноста на процесот на обучување во контекст на развој и спроведување на успешен систем за менаџирање со перформансите е разгледуван во голем број студии. Дел од овие студии откриваат дека развојот и резултатите од менаџирањето со перформансите се право пропорционални со обемот на соодветната обука која му е обезбедна на менаџерот. Обезбедувањето ресурси за обучување покажува дека организацијата е подготвена да издвои доволно ресурси за поддршка на развојот и имплементацијата на својот систем за менаџирање со перформансите.¹¹¹ Нагласувајќи ја важноста на процесот на обучување, Emerson (2002) објаснува дека овој процес е клучен за одржување на корисноста и ефективноста на системот за менаџирање со перформансите. Обучување не само што им овозможува на засегнатите страни да ги разберат концептите и принципите на менаџирање со перформансите, истовремено им дава можност и на вработените и на менаџерите да го користат системот.¹¹²

Изборот на мерки за мерење на перформансите е дополнителен фактор кој влијае на системот за менаџирање со перформансите во една организација. Мерките за мерење на перформансите претставуваат точки на информации кои се користат за да се утврди одреден напредок, додека пак, мерките за мерење на менаџирањето со перформансите се збир на проактивни мерки и практики кои се користат од страна на организациите за да се следи продуктивноста. За мерките да бидат успешни истите треба да бидат релевантни, објективни и да се поврзани со организациските цели. Како што пренесуваат Carpi et al. (2017), мерките кои ќе ги применува одредена организација треба да ги промовираат оние перформанси кои се посакувани за организацијата. Најчесто, тоа се постигнува преку инкорпорирање на неколку од нив со цел постигнување на баланс. Правилниот избор на сет на мерки зависи од збир на фактори како што се големината и локацијата на организацијата, опфатот на активностите, карактеристиките на бизнис секторот, итн.¹¹³ Традиционално, системите за менаџирање со перформансите најчесто применувале финансиски мерки за мерење при евалуацијата на перформансите на вработените, како што се профитот, готовинскиот тек и повратот на инвестицијата¹¹⁴. Ваквиот пристап, според Tung et al. (2011), има бројни недостатоци. Најпрво, ваквите

¹⁰⁹ O’Leary, R. S. & Lentz, E. (2020). *Technology’s Impact on the Performance Management Transformation*. In Pulakos, E. D. & Battista, M. (Ed), *Performance Management Transformation: Lessons Learned and Next Steps*. Society industrial organizational psych., <https://doi.org/10.1093/oso/9780190942878.003.0014>

¹¹⁰ Wexley, K.N. (1984). Personnel training. *Annual Reviews*. Vol. 35, pp. 519-551.

¹¹¹ Tung, A., Baird, K., & Schoch, H. P. (2011). *Factors influencing the effectiveness of performance measurement systems*. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(12), pp. 1287–1310. doi:10.1108/01443571111187457

¹¹² Emerson, B. (2002), *Training for performance measurement success: an effective training program can help get performance measurement off the ground and sustain the system as it matures into a catalyst for government accountability and improvement*. Government Finance Review, www.thefreelibrary.com/Trainingforperformancemeasurementpsuccess%3aþAnþeffectiveþtraining-a085048611

(accessed on 13.11.2025)

¹¹³ Carpi, R., Douglas, J., & Gascon, F. (2017). *Performance management: Why keeping score is so important, and so hard*. McKinsey & Company, <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/performance-management-why-keeping-score-is-so-important-and-so-hard> (accessed on 13.11.2025)

¹¹⁴ Chan, Y.C.L. (2004). *Performance measurement and adoption of balanced scorecards: a survey of municipal governments in the USA and Canada*. *The International Journal of PublicSector Management*, Vol. 17 No. 3, pp. 204-221

мерки кои се ориентирани кон исходот не им дозволуваат на менаџерите да направат комплетна проценка колку добро функционираат вработените во сите важни стратешки области, како што се квалитетот и испораката на услуги. Второ, традиционалните финансиски мерки се фокусираат на последиците наместо на причините, па оттука не промовираат акција, односно ваквите мерки обезбедуваат само ограничени насоки за идните активности бидејќи тие реално не им кажуваат на менаџерите што треба да се поправи. И трето, фокусот на агрегатните финансиски резултати може да ги поттикне менаџерите да се вклучат во одредени игри со цел да ги максимизираат краткорочните резултати на сметка на долгорочната ефективност.¹¹⁵ Како што заклучуваат Carpi et al. (2017), со еволуирањето на системите за менаџирање со перформансите, самите мерки кои што тие ги користат стануваат сè покомплексни и во себе ќе вклучуваат континуирани, а не дискрециони варијабли.¹¹⁶

1.5.2 Екстерни фактори кои влијаат на успешноста

Надворешната средина претставува збир на фактори врз кои што организациите немаат директна контрола, но кои влијаат на начинот на функционирање на една организација, а како последица на тоа и на процесот на менаџирање со перформансите во организацијата. Надворешната средина претставува еден инклузивен концепт кој што ги вклучува сите надворешни фактори кои што влијаат на начинот на функционирање на една организација и кои организацијата треба да ги адресира со цел да го одржи текот на своето работење. Со други зборови, организациите се принудени да се прилагодат на надворешните фактори и притисоци.

Екстерните фактори можат значително да влијаат на пристапот кој одредена организација го има кон процесот на менаџирање со перформансите. Без разлика што надворешните фактори често се надвор од директната контрола на организацијата, истите можат да имаат големо влијание врз начинот на кој се спроведува менаџирањето со перформансите. Зборувајќи за надворешните фактори, Jelínková (2017) напоменува дека е неопходно да се сфати дека овие фактори многу често влијаат на бизнис климата, па како последица на тоа и на перформансите на една организација. Како примери за вакви фактори, таа ги наведува ИТ технологијата, сè поголемата глобална конкуренција, зголемената моќ за преговарање на клиентите, како и културните разлики.¹¹⁷ На ова се надоврзуваат и Mansor et al. (2012), кои го потенцираат големото влијание на одредени екстерни сили, како што новите индустрии и огромниот напредок на полето на технологијата, врз начинот на кој што организациите му пристапуваат на начинот на работењето.¹¹⁸

Во продолжение ќе биде направен осврт на главните екстерни фактори кои влијаат на системите за менаџирање со перформансите на организациите.

Економските фактори, како што се економскиот раст, рецесијата, инфлацијата, стапката на невработеност и цените, имаат влијание на буџетирањето и распределбата на ресурсите, што пак, од своја страна, влијае на менаџирањето со перформансите. Односот

¹¹⁵ Tung, A., Baird, K., & Schoch, H. P. (2011). *Factors influencing the effectiveness of performance measurement systems*. International Journal of Operations & Production Management, 31(12), pp. 1287–1310. doi:10.1108/01443571111187457

¹¹⁶ Carpi, R., Douglas, J., & Gascon, F. (2017). *Performance management: Why keeping score is so important, and so hard*. McKinsey & Company, <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/performance-management-why-keeping-score-is-so-important-and-so-hard> (accessed on 13.11.2025)

¹¹⁷ Jelínková, L. (2017). *Factors Influencing The Implementation And Continuous Improvement Of The Performance Management System*. KnE Social Sciences, 1(2), pp. 242-256. <https://doi.org/10.18502/kss.v1i2.660>

¹¹⁸ Mansor, N. N. A., Chakraborty, A. R., Yin, T. K., & Mahitapoglu, Z. (2012). *Organizational Factors Influencing Performance Management System in Higher Educational Institution of South East Asia*. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 40, pp. 584–590. doi:10.1016/j.sbspro.2012.03.234

помеѓу економијата и менаџирањето со перформансите е сложен и цикличен. Главното оправдување за употребата на системите за менаџирање со перформансите е организациската ефикасност, додека целокупната ефикасност на организациите во една држава е клучна за нејзината добросостојба. Ефективните перформанси на организациите генерираат приходи. Па затоа, менаџирањето со перформансите се наметна како еден од главните инструменти за искоренување на неефективната активност. Во таа насока и се движи и еволуирањето на процесите на менаџирање со перформансите (Price, 2011).¹¹⁹ Овој автор го дава примерот со влијанието кое го има стапката на невработеност врз однесувањето на вработените и нивниот став кон менаџирањето со перформансите. Зголемувањето или намалувањето на расположливата работна сила на пазарот на труд го моделира однесувањето и на вработените и на менаџерите. Така, во време на висока стапка на невработеност, вработените се загрижени за зачувување на своето работно место и се многу повнимателни и поприемливи кон однесувањето на менаџментот. Од друга страна пак, кога расположливите кадри на пазарот на труд се многу ретки, менаџерите морат да настапуваат со внимателност, бидејќи секое непосакувано однесување може да го предизвика вработениот да го напушти работното место и да премине во друга организација.¹²⁰

Усогласеноста со законската и регулаторната рамка се дефинира како придржување до законите, регулативите и насоките донесени од законодавните и регулаторните тела на владите, а кои се применуваат на организација врз основа на тоа во која индустрија и под чија јурисдикција истата работи. Прописите знаат често значително да се разликуваат во зависност од индустријата и јурисдикцијата. Па така, големите организации со глобален опфат треба да ја усогласат својата работа со релевантните прописи на сите држави во кои и од кои работат. Одредени организации пак, се предмет на бројни и многу често сложени прописи и регулативи, поради видот на индустријата во која работат. Почитувањето на законската и регулаторната рамка е клучно при планирањето на процесите на менаџирање со перформансите. Било какви прекршувања може да доведат до сериозни правни проблеми кои ќе му наштетат на угледот на организацијата. Nilsson & Serenban (2013) ја нагласуваат важноста на усогласеноста со законската и регулаторната рамка за менаџирањето со перформансите. Како што објаснуваат, целта на секој пропис е да се постигне или да се спречи одредено однесување од страна на субјектот кој е регулиран. Според тоа, постои тесна врска помеѓу прописите и менаџирањето со перформансите. Доколку одреден пропис е насочен кон промена на однесувањето на одредена организација, а таа организација е подготвена да ги прифати промените, тогаш истата задолжително мора да направи промени во својот систем на менаџирање со перформансите, со цел да ги насочи своите вработени во посакуваната насока.¹²¹

За да бидат компетитивни, организациите мора да ги следат најновите трендови и иновации, вклучително и на полето на менаџирањето со перформансите. Со сите придобивки на модерното време и новите технологии кои се на располагање, начинот на кој организациите му пристапуваат на менаџирањето со перформансите константно се менува. Воведувањето на нови технологии, како што се софтверите за менаџирање со перформансите и алатките за анализирање на податоците, може значително да ја зголеми

¹¹⁹ Price, A. (2011). *Human resource management*. Hampshire: Cengage Learning

¹²⁰ Ibid.

¹²¹ Nilsson, M., & Serenban, P. (2013). *Performance management systems and regulatory compliance in the banking industry – A case study of a Swedish niche bank*. Goteborgs Universitet, <https://gupea.ub.gu.se/handle/2077/33053> (accessed on 13.11.2025)

ефикасноста и ефективноста на процесите на менаџирање со перформансите. Напредокот во оваа област ја потенцира Zielinski (2018), кој објаснува дека како што организациите ширум светот ги трансформираа своите системи и практики за менаџирање со перформансите, така и многу од технолошките платформи кои го поддржуваат процесот на евалуирање го следеа примерот со свои иновации.¹²² Традиционалните методи за менаџирање со перформансите, како што се усните или писмените извештаи, ад-хок состаноците, медијацијата и слично, веќе се сметаат за застарени и се заменуваат со нови модули кои се базираат на технологијата. Ваквите модерни методи обезбедуваат ефикасност и заштедуваат многу време, пари и напор кој што треба да се вложи од страна на вработените и менаџерите. Преку новите апликации, алатки и други технолошки иновации, самите вработени имаат можност да управуваат со сопствениот раст и продуктивност во реално време. Ова им помага и на нив и на менаџерите постојано да се во тек и да го проверуваат исполнувањето на целите и таргетите, како и да добиваат навремен фидбек. Технолошките иновации обезбедуваат нови алатки и платформи за менаџирање со перформансите. Тука може да се вклучат софтверите за евалуација на перформансите, алатките за анализа на податоците и решенијата за работа од далечина, кои може да влијаат на тоа како се спроведува и следи процесот на менаџирање со перформансите. Kettner (2017) ја нагласува важноста на технологијата во однос на олеснувањето на улогата на менаџерите во менаџирањето со перформансите. Според него, дигитализацијата на процесите на менаџирање со перформансите, не само што обезбедува попрецизни податоци, туку и позитивно влијае на целокупниот раководен процес и стратешкиот развој на организацијата. Алатките за менаџирање со перформансите кои се базираат на модерната технологија им го поедноставуваат на менаџерите процесот на евалуација преку трансформирањето на вработените во активни учесници во целиот процес.¹²³

Промените во политичката клима или владејачка структура во една држава, како и геополитичкото опкружување, се уште еден екстерен фактор кој што има влијание на начинот на кој функционираат организациите и нивниот пристап кон менаџирањето со перформансите. Промените на политички план може да доведат до нови регулативи или да предвидат воведување на нови побарувања за организациите, што директно би влијаело на одредени практики поврзани со менаџирањето со перформансите. Глобализација е карактеристичен пример за ваквиот вид на промени кои имаат значително влијание на работата на организациите и нивните системи за менаџирање со перформансите. Како што објаснува Kalyugina (2021), глобализацијата влијае на начинот на управување со човечките ресурси во државите, манифестирано преку промените во факторите поврзани со животната средина, моделите за просторен развој, промените во културните норми и стереотипите, како и самиот начин на функционирање на целиот систем на општествени и работни односи.¹²⁴ Дополнително, оние организации кои оперираат на глобално ниво се соочуваат со уникатниот предизвик да се менаџира со перформансите низ различни региони и култури.

Не смее да се занемари ниту улогата на синдикатите и работните односи и влијанието кое го имаат врз процесите на менаџирање со перформансите. Во организациите во кои функционираат синдикати или работнички здруженија, тие можат значително да влијаат на системите за менаџирање со перформансите преку работните договори и преговори.

¹²² Zielinski, D. (2018). *Performance Management Platforms Keeping Pace with Appraisal Trends*. SHRM, <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/technology/pages/performance-management-platforms-trends-.aspx> (accessed on 13.11.2025)

¹²³ Kettner, G. (2017). *How Technology is Transforming Performance Management*. Govloop Blog, <https://www.govloop.com/community/blog/technology-transforming-performance-management/> (accessed on 13.11.2025)

¹²⁴ Kalyugina, S. (2021). *Multicultural and geopolitical factors of personnel security*. DOI:10.13140/RG.2.2.25074.22725

Kalyugina (2021) ја нагласува важноста на овој фактор, потенцирајќи дека синдикалните и работните односи претставуваат комплексен систем на повеќестепени социјални интеракции што постојат помеѓу вработените, работодавците и државата во процесот на трудовата активност. Овие активности се насочени кон обезбедување на потребното ниво на квалитет на живот на вработените, работниот колектив и општеството во целина, и чиешто системско претставување ни овозможува да ги распознаеме меѓусебно поврзаните економски односи во рамките на нивната структура и општествени елементи.¹²⁵

1.6 Употребата на системите за менаџирање со перформансите на вработените во јавниот сектор

Менаџирањето со перформансите игра клучна улога во јавниот сектор, каде ефективното владеење и испораката на услуги се од суштинско значење за благосостојбата на граѓаните. Владите ширум светот се повеќе ја препознаваат потребата да се подобрат практиките на менаџирање со перформансите со цел да се обезбеди одговорност, транспарентност и ефикасност.

Менаџирањето со перформансите во јавниот сектор вклучува поставување цели, следење на напредокот, евалуација на перформансите и донесување одлуки засновани на информации со цел подобрување на организациската ефективност. Тоа им овозможува на јавните институции да ги усогласат своите цели со генералната мисија, да ја подобрат испораката на услуги и да покажат одговорност пред граѓаните и останатите засегнати страни.

Кон почетокот на 1980-тите, владите на одредени земји, со посебен нагласок на Обединетото Кралство, Шведска, Австралија и Нов Зеланд, воведоа реформи кои имаа за цел да ги направат јавните институции поодговорни. Една од клучните компоненти на овие реформи е зголемената употреба на мерењето на успешноста и поставувањето на таргети за оценување на сите аспекти на извршувањето на активностите на една организација. Целта на овие реформи беше да се подобри севкупната ефикасност и ефективност на трошењето на јавните средства, да се намалат расходите, да се подобри отчетноста и транспарентноста на јавниот сектор, како и да се зголеми нивото на респонзивност на јавните институции кон потребите на граѓаните (Association of Chartered Certified Accountants, 2012).

Со проширувањето на бранот на реформи во јавниот сектор низ целиот свет, истиот стана феномен кој постојано се развива, со оглед на тоа дека секоја држава развива сопствен модел. Менаџирањето со перформансите беше еден од клучните двигатели во рамките на оваа реформа на јавниот сектор. Во изминатите две децении е забележан процес на речиси континуирани реформи во менаџирањето со јавните услуги преку користење на менаџерските практики од приватниот сектор во јавниот сектор. Дополнително, овие реформи во јавниот сектор, на различни начини, беа пренесени и во системите на државите во развој и во транзиција. На овој начин, забележано е значително зголемување на употребата на системи за менаџирање со перформанси во јавниот сектор (Fatile, 2014).

Според West & Blackman (2015) прашањето како најдобро да се менаџираат перформансите на вработените е една од темите која претставува вистински предизвик за менаџерите и раководителите на јавните институции. Начинот како да се измерат перформансите станува сè поважно прашање за сите јавни институции поради

¹²⁵ Ibid.

зголемениот притисок од јавноста врз институциите да демонстрираат ефективност и да дадат придонес кон решавањето на комплексните проблеми.

Thornhill (2006) наведува три главни причини зошто продуктивноста на јавниот сектор е значајна за економските постигнувања на една држава во иста мера како и продуктивноста на приватниот сектор. Јавниот сектор е еден од главните работодавачи, еден од главните даватели на услуги во економијата и е потрошувач на даночните приходи. Поради овие причини, промените во продуктивноста на јавниот фактор може да имаат сериозни импликации за економијата.

Radnor & McGuire (2004) сметаат дека доколку се проучат различните причини зошто организациите го користат менаџирањето на перформансите, не можат да се најдат докази зошто овие причини не би можеле да се аплицираат и кај институциите од јавниот сектор.

Moriarty & Kennedy (2002) сугерираат дека бидејќи институциите во јавниот сектор функционираат без пазарна конкуренција, имплементацијата на менаџирањето со перформансите често се користи како замена за пазарните притисоци. Оваа промена е мотивирана од желбата да се лимитираат трошоците и да се подобрат економичноста, ефикасноста и ефективноста во јавниот сектор.

Fatila (2014) објаснува кои се главните придобивки од менаџирањето со перформансите во јавниот сектор. Меѓу другите тука спаѓаат и јасно дефинираните работни цели и одговорности, поголемата посветеност и мотивација на вработените на сите нивоа, фокусираноста на резултати, елиминацијата на непотребните активности, подобрената политика на задржување и привлекување на вработените, поефикасниот професионален развој на луѓето, подобрените комуникации, итн.

1.6.1 Компаративна анализа на различните практики на менаџирање со перформансите на вработените во јавниот сектор во светот

Според Mwita (2000), со цел да се променат ставовите на јавноста, владите донесоа закони, го променија јазикот што се користеше за опишување на јавниот сектор и воведоа концепти како „вредност за парите“ и „мерење на перформансите“. Оттука се роди концептот „нов јавен менаџмент (new public management)“. Hood (1991) ги објаснува главните премиси на новиот јавен менаџмент: вработување на професионални менаџери, експлицитни стандарди и мерки за успешност, поголем акцент на успешноста на услугите, децентрализација, зголемена конкуренција помеѓу организациите и работните единици, нагласок на менаџерските стилови од приватниот сектор и зголемена одговорност и економичност во користењето на ресурсите.

Van Dooren et al (2015) објаснуваат дека Англија доживеа голем подем на индикаторите кон крајот на 1980тите. Реформските иницијативи како што се Иницијативата за финансиско управување, Агендата следни чекори и Граѓанската повелба, доведоа до создавање системи за индикатори на успешност за повеќето јавни услуги, централни и локални.

Овие појави, како што наведуваат Fryer et al (2009), не беа ограничени само на Обединетото Кралство, туку ги рефлектираа промените што се случуваа во организациите од јавниот сектор широм светот.¹²⁶

Van Dooren et al (2015) наведуваат дека, генерално, континенталниот дел од Европа не користеше индикатори за успешност со истиот интензитет како и англосаксонскиот свет.

¹²⁶ Fryer, K., Antony, J., & Ogden, S. (2009). *Performance management in the public sector*. International Journal of Public Sector Management, 22(6), pp. 478–498. doi:10.1108/09513550910982850

Сепак, постојат значителни варијации помеѓу земјите. Во Германија, Новиот модел на управување (das Neues Steuerungs - modell) ја истакна важноста на индикаторите за успешност. Сепак, оваа реформа беше применета само во некои големи градови, градови-држави и сојузни држави. Денеска, се чини дека ентузијазмот за реформи е исцрпен и се повеќе се зборува за реформскиот замор. Во Франција, Loi Organique Relative aux Lois de Finances (LOLF) воведо форма на буџетирање на перформансите. Во Шведска, која има високо децентрализиран јавен сектор, мерките за успешност најчесто имаа улога во управувањето со агенциите. Во Норвешка, системот за управување по цели и резултати е широко усвоен, иако по трансформација и превод од страна на агенциите. Земјата со најсилна традиција во мерењето на перформансите во Континентална Европа е веројатно Холандија. Првите иницијативи беа преземени во 1970-тите, а до 1980-тите, неколку локални самоуправи спроведоа реформи засновани на мерење слични на новиот јавен менаџмент. Првата голема имплементација на реформи ориентирана кон перформансите на централно ниво се случува во 1990-тите. Серијата реформи кулминираше во 1999 година со иницијативата VBTB - буџетска структура заснована на резултати. Во 2006 година, инспирирана од премиерот на Обединетото Кралство, Холандија разви мониторирање на 84 владини цели. Кабинетот на Rutte во 2010 година ја замени иницијативата VBTB со нова иницијатива наречена Verantwoord begroten (одговорно и отчетно буџетирање).¹²⁷

1.6.2 Клучните разлики во менаџирањето со перформансите помеѓу приватниот и јавниот сектор

Поради повеќедимензионалната природа на јавниот сектор, претпоставката е дека развивањето на соодветните мерки во јавните институции претставува поголем предизвик отколку во приватниот сектор (Fryer et al., 2009). Меѓу главните карактеристики според кои јавните институции се разликуваат од приватните компании се наведуваат следните:

- јавните институции имаат поширока група на засегнати страни од приватните компании (корисниците на услуги, владата, граѓаните како плаќачи на даноци, итн.), што може да доведе до поголеми конфликти;
- клиентите не плаќаат директно за услугите што ги добиваат и не секогаш постои поврзаност помеѓу трошоците за обезбедување на услугата и износот што се троши;
- повеќето организации од јавниот сектор претставуваат монополи, така што дури и ако клиентите не се задоволни со услугата што ја добиваат, тие не можат да најдат друга алтернатива;
- постигнувањата на јавните институции во многу случаи се тешки да се измерат (како на пример кај полицијата, болниците, итн.).

Vignieri (2008) истакнува дека за приватниот сектор, вредноста создадена од организацијата се мери според профитабилноста или цената на акциите, додека за истото не постои еквивалент за организациите од јавниот сектор. Јавната вредност може да се пронајде во подобрените услови за живот на заедницата како целина, а организациите од јавниот сектор произведуваат вредност кога ги задоволуваат потребите на граѓаните.¹²⁸

¹²⁷ Van Dooren, W., Bouckaert, G., & Halligan, J. (2015). *Performance management in the Public Sector*. Routledge.

¹²⁸ Vignieri, V. (2018). *Performance Management in the Public Sector*. Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance, pp.3, doi:10.1007/978-3-319-31816-5_3480-1

Haines & St-Onge (2012) сметаат дека „главната разлика помеѓу јавниот и приватниот сектор е во тоа што кај јавните организации речиси и да нема последици поради изгубеното време, а парите не се предмет на грижа. Поради тоа, не постојат притисоци и нема мотив и причина за нив да бидат успешни. Дополнително, постојат прашања за моралот, отсуството на „автентично“ лидерство, индустриските односи и политиките кои го попречуваат движењето и дејствувањето во јавниот сектор. Се чини дека јавниот сектор одговара пред повеќе тела отколку приватниот сектор, што резултира со одложување на донесувањето на одлуки таму.“ Овие автори додаваат дека „трите контекстуални варијабли – културата, климата и стратешката интеграција на управувањето со човечките ресурси, се клучот за попозитивни исходи од управувањето со перформансите. Забележано е дека приватните организации покажуваат дека овие елементи позитивно го поддржуваат нивниот систем за управување со перформансите и на тој начин покажуваат поголема вклученост и ангажираност на вработените. Додека во јавниот сектор, традиционалната култура, климата и слабо развиениот систем на човечки ресурси го отежнуваат ефикасното работење на системите за управување со перформансите.“¹²⁹

Земајќи во предвид дека се работи за организации во државна сопственост, Jain & Gautam (2016) истакнуваат дека „организациите од јавниот сектор се принудени да работат под одредени ограничувања кои влијаат на нивната ефикасност. На пример, квалитетот на човечките ресурси трпи бидејќи тие не можат ниту да ги отпуштат лошите работници, ниту пак, да понудат зголемување на платите за да привлечат нови таленти. Напротив, приватните компании бележат цврст пораст поради користење на високо иновативни стратегии. Како резултат на тоа, организациите од приватниот сектор бележат значителен напредок во многу краток временски период.“¹³⁰

Nigam & Mishra (2018) зборуваат за важноста на заложбите на вработените за успехот на организациите од приватниот сектор. Поради ова, организациите од приватниот сектор ставаат многу поголем фокус на системите за управување со перформансите, развивајќи алатки за управување, евалуација и наградување на вработените.¹³¹ Како што додаваат овие автори, „вработените во организациите од приватниот сектор имаат целосно познавање на активностите и методите за управување со перформансите кои преовладуваат во нивните организации. Нивоата на задоволство на вработените во приватниот сектор се многу поголеми од оние на вработените во организациите од јавниот сектор. Во приватниот сектор управувањето со перформансите се сфаќа многу сериозно и се спроведува прецизно и систематски, додека во јавниот сектор истото се третира како обична формалност.“¹³²

Според Hvidman & Andersen (2013), литературата сугерира дека менаџерите во јавните институции имаат помалку економски стимулации за подобрување на перформансите отколку нивните колеги во приватниот сектор. Дополнително, менаџерите во јавните институции се помалку мотивирани да реагираат на постигнувањата на нивните вработени, имајќи во предвид дека политичките лидери често знаат да ги нагласат симболичните цели на сметка на ефикасноста. Дури и кога менаџерите се силно мотивирани, неопходно е тие да имаат капацитет, како и автономија, да донесуваат

¹²⁹ Haines, V. Y., & St-Onge, S. (2012). *Performance management effectiveness: practices or context?* The International Journal of Human Resource Management, 23(6), pp. 1160-1162, doi:10.1080/09585192.2011.561230

¹³⁰ Jain, Sameeksha & Gautam, Aditya. (2016). *Comparison of Performance Management Systems in Public and Private Sector: A Study of Manufacturing Organizations*. International Journal of Management, IT and Engineering. 6, pp 113

¹³¹ Nigam, R., and S. Mishra (2018). *Performance Management System Effectiveness: A Comparative Study of Public & Private Sector*. International Journal of Advances in Management and Economics, <https://www.managementjournal.info/index.php/IJAME/article/view/373>, pp. 87

¹³² Ibid., pp. 87

одлуки и да дејствуваат врз основа на нив кога им се достапни информациите за перформансите. Доколку недостатокот на менаџерски капацитет значи дека информациите за перформансите остануваат неискористени, не би требало да се очекува големи придобивки од менаџирањето со перформансите. Сепак, ниските нивоа на менаџерска автономија и високите нивоа на бирократија се едни од карактеристиките кои често се поврзуваат со јавните институции. Конечно, недоволната јасност на целите, нешто што често се сретнува во јавните институции, резултира со фокусираност на менаџерите не само на ефикасноста, туку и на мноштво на различни цели и критериуми, како на пример политичката одговорност и социјалната еднаквост.

Van de Walle (2008) ја отвора дилемата за дефинирањето на индикатори во јавниот сектор, притоа заклучувајќи дека проблемите се повеќе концептуални отколку технички, поставувајќи прашање за улогата на јавниот сектор и што се подразбира под добри перформанси.¹³³

Како што објаснува Vignieri (2008) перформансите може да се опишат според две водечки гледишта: перформансите како продуктивност и перформансите како јавна вредност. Според овој автор, „моделот на продуктивност се однесува на способноста на организацијата да ги претвори ресурсите во аутпути и исходи. Перспективата на јавната вредност на перформансите нуди рамка која го подобрува јавното владеење, со дополнителни димензии кои вклучуваат мерки за учество на граѓаните во јавните процеси, интегритет на јавните институции и одговорност, како и демократски вредности како еднаквост, рамноправност, веродостојност и социјален капитал.“¹³⁴

1.7 Проблеми и предизвици поврзани со процесот на менаџирање со перформансите

Одредени аналитичари советуваат дека доколку процесот на евалуација не се врши како што треба, тогаш е подобро воопшто да не се прави оценување на перформансите. Според овие тврдења, оваа практика ја следат добрите менаџери во последните 40 години (Lussier & Hendon, 2017). Како најчести проблеми кои се јавуваат во рамките на процесот на евалуацијата на перформансите на вработените, Lussier & Hendon (2017) ги набројуваат пристрасноста, стереотипноста, грешката во вид на „ореол“; тенденцијата на дистрибуција на оценки, оценувањето по сличност, грешката на блискост, тенденцијата на скорешност, тенденцијата за компарација и грешката на погрешни претпоставки.¹³⁵

Според Heathfield (2020), еден од главните проблеми со процесот на евалуација на перформансите е фактот дека истите се вршат само еднаш годишно. Во реалноста, вработените имаат потреба од почест фидбек и планирање на целите во работењето. Потоа, многу често процесот на евалуација знае да се претвори во држење на лекции и подучување од страна на менаџерот. Дополнително, евалуацијата ретко е насочена кон идниот развој на вештините и способностите на вработените. Конечно, организациите директно ги поврзуваат оценувањата со унапредувањето и покачувањето на платите. Поради тоа, вработените се опседнати со прикривање на недостатоците и нагласување само на позитивните аспекти од нивната работа, со што се губи можноста за учење и развивање.¹³⁶ Cappelli & Tavis (2016) сметаат дека најголемото ограничување на

¹³³ Van de Walle, S. (2008). *Comparing the performance of national public sectors: conceptual problems*. International Journal of Productivity and Performance Management, 57(4), pp. 333, doi:10.1108/17410400810867535

¹³⁴ Vignieri, V. (2018). *Performance Management in the Public Sector*. Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance, pp 2-3, doi:10.1007/978-3-319-31816-5_3480-1

¹³⁵ Lussier, R. N., & Hendon J. R. (2017). *Human Resource Management: Functions, Applications, and Skill Development (3rd Edition)*. Sage Publications, Inc, pp. 314

¹³⁶ Heathfield, S. M. (2020). *4 Common Problems with Performance Appraisals*. The Balance Careers, <https://www.thebalancecareers.com/performance-appraisal-problems-1918857> (accessed on 10.6.2020)

годишните евалуации е во тоа што тие премногу се сконцентрирани на минатото и дотогашните активности наместо да се насочат кон она што е клучно за опстанокот на организациите на долг рок, а тоа е подобрување на моменталните постигнувања и унапредување на идните способности на вработените.¹³⁷

Buchner (2007) укажува на предизвиците поврзани со менаџирањето на перформансите предизвикани од новиот начин на кој функционираат работните организации. Традиционално, менаџирањето со перформансите претставувало одговорност на непосредно претпоставениот раководител. Меѓутоа, промените во начинот на работењето значително им ја отежна работата на раководителите во насока на ефективно менаџирање со тугите перформанси. Ваквите специфичните трендови кои имаат влијание на менаџирањето со перформансите вклучуваат децентрализирана работна сила, зголемени распони на контрола, недостаток на директно искуство и променливи очекувања од страна на вработените. Децентрализацијата и работата од далечина значат дека раководителите често не се во можност директно да ги набљудуваат вработените, што го отежнува процесот на веродостојно менаџирање со перформансите во традиционална смисла. Дополнително, како што организациите стануваат сè порамни, опсегот на контрола станува сè поголем, поради што менаџерите изразуваат загриженост дека немаат доволно време да ги следат перформансите на сите вработени на кои им се претпоставени.¹³⁸

Друга отежнувачка околност, како што објаснуваат Coens & Jenkins (2000), претставува зголемената тенденција дека менаџерите никогаш не држеле една или повеќе работни позиции кои им се директно одговорни на нив. Без соодветната експертиза, знаење и разбирање што произлегуваат од директното извршување на работата, кредибилитетот на повратните информации се става под знак прашалник¹³⁹. Како што дополнува Buchner (2007), оние менаџери кои самите успешно ги извршувале работните обврски се посоодветни да ги препознаат перформансите на другите и да дадат релевантни повратни информации наспроти оние кои немаат такво искуство¹⁴⁰. Дополнителен предизвик претставуваат и изменетите очекувања од страна на вработените во однос на менаџирањето со перформансите и добивањето на фидбек. Во таа насока Mohrman et al. (1989) напомуваат дека во последно сè поголем број вработени се имаат сретнато со концептите на вклученост и зајакнување на работното место. Голем дел од тие вработени сега очекуваат да бидат во голема мера вклучени во одредувањето на процесите за менаџирање со перформансите што влијаат директно на нив.¹⁴¹

Уште еден предизвик поврзан со процесот на менаџирање со перформансите, според Fletcher (2001) претставува менувањето на самиот контекст на овој концепт под влијание на културните разлики и имплементирањето на новата технологија.¹⁴² Па така, Kirkman & Den Hartog (2004) нагласуваат дека како што сè повеќе и повеќе организации работат на глобално ниво, се зголемува и потребата од соработка и координација на луѓето кои се лоцирани во различни држави. Често ваквата соработка во рамките на организациите се манифестира во вид на глобални работни тимови. Во овие случаи, менаџирањето со

¹³⁷ Cappelli, P., & Tavis, A. (2016). *The Performance Management Revolution*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2016/10/the-performance-management-revolution> (accessed on 11.6.2020)

¹³⁸ Buchner, T. W. (2007). *Performance management theory: A look from the performer's perspective with implications for HRD*. Human Resource Development International, 10(1), pp. 59–73. doi:10.1080/13678860601170294

¹³⁹ Coens, T. and Jenkins, M. (2000). *Abolishing performance appraisals*. San Francisco: Berrett-Koehler

¹⁴⁰ Buchner, T. W. (2007). *Performance management theory: A look from the performer's perspective with implications for HRD*. Human Resource Development International, 10(1), pp. 59–73. doi:10.1080/13678860601170294

¹⁴¹ Mohrman, A. M., Resnick-West, S. M. and Lawler, E. E. (1989). *Designing Performance Appraisal Systems: Aligning Appraisals and Organizational Realities*. San Francisco: Jossey-Bass

¹⁴² Fletcher, C. (2001). *Performance appraisal and management: The developing research agenda*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73, pp. 473–487

перформансите може да биде проблематично бидејќи членовите на тимовите можно е да имаат многу различни гледишта во однос на соодветните начини за наградување, препознавање, оценување и обука и развој на членовите на тимот.¹⁴³ Дополнителна работа што треба да се има во предвид се и правните импликации што може да ги има употребата на одредени практики, а кои доста често се разликуваат од една држава до друга (Den Hartog et al., 2004).¹⁴⁴

Според Лујзер и Хендон, еден од начините да се надминат дел од проблемите и предизвиците поврзани со евалуацијата на перформансите е да се воведат дополнителни актери во системот, покрај непосредниот раководител. Како можни предлози, авторите ги споменуваат колегите и најблиските соработници на вработениот, останатите менаџери во организацијата, како и воведување на формална самоевалуација од страна на вработениот кој се оценува.¹⁴⁵

Друг начин на избегнување на недостатоците е преку употребата на еден или повеќе од стандардните методи (техники) за евалуација на перформансите на вработените. Меѓу најчесто употребуваниите методи се споменуваат следните:

- методот на критични настани, кога раководителот води евиденција на најзначајните позитивни и негативни постигнувања на вработениот за време на извештајниот период;
- методот на менаџирање преку цели, кога раководителот и вработениот заедно поставуваат цели и периодично го евалуираат исполнувањето на целите;
- наративниот метод, кога раководителот пишува детален извештај за постигнувањата на вработениот;
- методот на графичка скала на оценки, кога раководителот доделува оценка на перформансите на вработените на скала за рангирање со неколку нивоа – одлично, добро, просечно, слабо, незадоволително, или нумерички – од 1 за најслаби перформанси до 5 за најдобри перформанси;
- методот на скала на оценки базирана на однесување (The Behaviorally Anchored Rating Scale - BARS), кога раководителот ги оценува перформансите на вработениот на скала за рангирање со неколку нивоа, притоа додавајќи детално објаснување за секоја оценка;
- методот на рангирање, кога раководителот ги рангира сите своите вработените во однос на нивните постигнувања, од најдобриот до најслабиот.

Системите за менаџирање со перформансите во јавниот сектор широм светот се соочуваат со истите предизвици предизвикани од различни причини, меѓу кои конфликтите помеѓу различните засегнати страни како што се политичарите и професионалците, внатрешните политики помеѓу фракциите и коалициите, притисоците од специјализираните интересовни групи, како и конфликтот меѓу централните органи кои сакаат контрола и секторите/локалните органи и професионалци кои сите сакаат автономија. Еден од главните проблеми според Fryer et al. (2009) е тоа што раководителите во јавниот сектор користат системи за менаџирање со перформанси кои им се наметнати во рамките на хиерархијата на системот.

¹⁴³ Kirkman, B.L., & Den Hartog, D.N. (2004). *Team performance management*. In H.W. Lane, M.L. Maznevski, M. Mendenhall, & J. McNett (Eds.), *The Blackwell handbook of global management* (pp. 251–272). Malden: Blackwell.

¹⁴⁴ Den Hartog, D. N., Boselie, P., & Paauwe, J. (2004). *Performance Management: A Model and Research Agenda*. *Applied Psychology*, 53(4), pp. 556–569. doi:10.1111/j.1464-0597.2004.00188.x

¹⁴⁵ Lussier, R. N., & Hendon J. R. (2017). *Human Resource Management: Functions, Applications, and Skill Development (3rd Edition)*. Sage Publications, Inc, pp. 302

Buschor (2013) признава дека менаџирањето со перформанси донесе нови димензии во менаџирањето во јавниот сектор, како што се ориентираноста кон резултати и постигнувања, пресметковното сметководство, итн. Сепак, тој нагласува дека сложеноста на политиката бара покомплексни системи за менаџирање што би ги земале во предвид неекономските димензии на политиката.

Употребата на таргети во јавниот сектор не е без проблеми. Поголемиот број на засегнати страни ја отежнува одлуката кои критериуми да се користат. Исто така, во јавниот сектор постои помала директна врска помеѓу залагањата и резултатите и е тешко да се идентификуваат квантитативни постигнувања. Доколку системите се имплементираат на многу ригиден начин, без да се земат во предвид локалните прашања или специфичните ситуации во кои се наоѓаат институциите, тогаш тоа може да доведе до значителни проблеми. Многу критичари на употребата на таргети во јавниот сектор тврдат дека нивната употреба не резултирала со пониски трошоци или подобар квалитет на услугите, туку само довело до поголеми трошоци за вработување на менаџери и сметководители кои поставуваат цели и ги мерат постигнувањата (Association of Chartered Certified Accountants, 2012).

1.8 Нови трендови во менаџирањето со перформансите

Менаџирањето со перформансите е еден од клучните фактори за успехот на организациите и истиот континуирано се развива за да ги задоволи потребите и очекувањата и на вработените и на менаџерите. Davila (2012) тврди дека менаџирањето со перформансите е динамично поле кое ги зема во предвид новите предизвици кои се појавуваат во менаџерските практики. Напредокот на ова поле се движи во повеќе различни насоки. Во рамките на традиционалните сфаќања се појавуваат нови идеи, додека одредени идеи кои се присутни со децении, сè уште плодно се истражуваат, но од аспект на одразување на новите потреби на управувањето. Новите концепти и идеи го прошируваат опфатот на менаџирањето со перформансите со цел да обезбедат информации за можностите за иновации во специфичните индустрии.¹⁴⁶

Еден од главните трендови е замената на традиционалните системи на годишно оценување со концептот на континуиран фидбек и менторство. Менаџерите сè повеќе се охрабруваат да имаат редовна комуникација со своите вработени со цел да им дадат фидбек, да разговараат за целите и да понудат поддршка. Како што објаснува Banerjee (2023), менаџерите ќе продолжат да имаат клучна улога со оглед на тоа дека ќе мораат да бидат во тек со обуките за тоа како да комуницираат и како да ја движат дискусијата со своите вработени во однос на нивните перформанси. Притоа, многумина ќе применуваат стил на давање фидбек со инкорпориран менторски пристап, каде што акцентот се става на заедничкиот однос на повратни информации и дискусија со нивните директни подредени.¹⁴⁷ Според Atkinson et al. (2022), доколку добро се осмислат, фидбекот и менторството промовираат учење и раст, како и личен и професионален развој кај засегнатите страни. Ефективниот фидбек и менторството се од суштинско значење за развојот, напредокот и постигнувањето на компетентноста. Доколку се посвети посебно внимание на принципите засновани на докази, енергијата вложена во овие активности ќе даде позитивните резултати и придонес кон обезбедувањето успех.¹⁴⁸

¹⁴⁶ Davila, A. (2012). *New Trends in Performance Measurement and Management Control*. Studies in Managerial and Financial Accounting, pp. 65–87. doi:10.1108/s1479-3512(2012)0000025006

¹⁴⁷ Banerjee, S. (2023). Performance Management Trends in 2023. SightsInPlus, <https://www.sightsinplus.com/insight/system/performance-management-trends-in-2023> (accessed on 13.11.2025)

¹⁴⁸ Atkinson, A., Watling, C. J., & Brand, P. L. P. (2021). *Feedback and coaching*. European Journal of Pediatrics, doi:10.1007/s00431-021-04118-8

Друг тренд во менаџирањето со перформансите е анализата на перформансите во реално време. Организациите сè повеќе инкорпорираат напредни технологии за да прибираат податоци за перформансите на вработените. Потоа, овие податоци се користат за да се идентификуваат трендовите, силните и слабите страни, како и областите за напредок, со што се овозможува носењето на одлуките да биде базирано на информации. Главните функции на анализата во реално време се собирање податоци и нивно претворање во корисно знаење, како и развивање на модели за предвидување, дијагностика и носење одлуки (Kumaraguru et al., 2014)¹⁴⁹. Milosevic et al. (2016) ја истакнуваат значајноста на анализата во реално време, како посебен вид на аналитика на големи податоци во која е потребно да се обработат и анализираат податоците како што пристигнуваат во реално време. На овој начин, преку обработка и анализа на податоците во реално време, се овозможува постојан увид во перформансите, што носи значајна деловна вредност.¹⁵⁰ Според Banerjee (2023), собирањето на податоци за перформансите во текот на целата година, а не само еднаш годишно, значи дека организацијата континуирано добива подобар увид во перформансите на своите вработени, додека од друга страна, вработените добиваат попрецизни повратни информации за нивото на нивните перформанси.¹⁵¹

Уште еден тренд во менаџирање со перформансите претставува новиот пристап на насоченост кон вработените. Овој пристап предвидува сè поголема вклученост на вработените во поставувањето на своите цели, барање на повратни информации од нивна страна во однос на процесот и осигурување дека нивните развојни потреби се адресирани. Ramchandani & Singh (2020) сметаат дека вработени се најголем извор на конкурентска предност за една организација. Земајќи ја во предвид тесната конкуренција која постои помеѓу организациите, вработените се тие кои ја обезбедуваат одлучувачката предност. Од овие причини, многу организации кои претходно беа фокусирани на негување култура насочена кон клиентите, сфатија дека најважни за нив се всушност нивните внатрешни клиенти, односно вработените во организацијата.¹⁵² Како што објаснува Bonsu (2020), важноста на вработените не може да се пренагласи, така што потребно е да се создаде организација во која што потребите на вработените ќе бидат навистина почитувани, со цел да се намали високата стапка на промена на вработени и стресот поврзан со работата во организациите.¹⁵³

Понатаму, голем број на компании го напуштаат традиционалниот пристап на мерење на перформансите и наместо тоа се фокусираат на оценување на вработените базирано на нивните вештини, компетенции и однесување. Развивањето на системи за менаџирање на перформансите базирано на компетенции предвидува креирање на сеопфатни модели на компетенции за секоја работна позиција и евалуација на вработените врз основа на овие модели за време на нивното годишно оценување. Преку идентификувањето на главните компетенции кои што се во согласност со визијата, мисијата и целите на организацијата, раководството има можност постојано и праведно да ги оценува вработените и нивниот придонес кон целокупниот успех на организацијата

¹⁴⁹ Kumaraguru, S., Kulvatunyou, B., & Morris, K. C. (2014). *Integrating Real-Time Analytics and Continuous Performance Management in Smart Manufacturing Systems. Advances in Production Management Systems. Innovative and Knowledge-Based Production Management in a Global-Local World*. Pp. 175–182. doi:10.1007/978-3-662-44733-8_22

¹⁵⁰ Milosevic, Z., Chen, W., Berry, A., & Rabhi, F. A. (2016). *Real-Time Analytics*. Big Data, pp. 39–61. doi:10.1016/b978-0-12-805394-2.00002-7

¹⁵¹ Banerjee, S. (2023). Performance Management Trends in 2023. SightsInPlus, <https://www.sightsinplus.com/insight/system/performance-management-trends-in-2023> (accessed on 13.11.2025)

¹⁵² Ramchandani, S. & Singh, A. (2020). *Employee-Centric Organizations: A Conceptual Framework with Drivers and Consequences*. Delhi Business Review, 21. 99-114. 10.51768/dbr.v21i1.211202017

¹⁵³ Bonsu, S. (2020). *Creating an Employee-Centric Culture in Organizations*. International Journal of Business Management and Economic Review, 03. 276-284. 10.35409/IJBMER.2020.3157

(Hudson, 2019).¹⁵⁴ Менаџерите треба да се осигураат дека вработените се евалуирани врз основа на оние компетенции кои што се најзначајни за нивните работни позиции. Во таа насока, евалуацијата на перформансите треба да биде фокусирана многу повеќе на компетенциите и начините на кои дополнително може да се развијат овие компетенции кои што се од клучно значење за перформансите (Banerjee, 2023)¹⁵⁵.

Дополнителен тренд претставува и развивањето на персонализирани развојни планови. Персонализираниот или индивидуалниот развоен план може да се дефинира како договор помеѓу вработениот и неговиот работодавач кој детално ги објаснува новите вештини што треба да се стекнат и начините како перформансите може да се подобрат во одредена временска рамка. Организациите се повеќе пребегнуваат кон приспособување на развојните планови на индивидуалните потреби на нивните вработени. Ова вклучува овозможување на персонализирана обука и можности за раст со цел да им се помогне на вработените да ги постигнат своите амбиции во кариерата. Зборувајќи за значајноста на персонализираните развојни планови, Test (2025) тврди дека денешните вработени и кандидатите за работа бараат можност да ги развијат своите вештини и да ги унапредат своите кариери. Подготовката на план за развој на вработените, кој е персонализиран и приспособлив, ја става организацијата во многу поволна положба кога станува збор за зголемување на ангажираноста на вработените и задржување на најдобрите членови на тимот.¹⁵⁶

Уште еден нов тренд во менаџирањето на перформансите претставува грижата на организациите за добросостојбата на своите вработени и нивното постигнување на добар баланс помеѓу приватниот и професионалниот живот. Организациите стануваат свесни дека добрата рамнотежа помеѓу работата и приватниот живот придонесува за севкупните перформанси на вработените, па според тоа и соодветно издвојуваат ресурси и поддршка за своите работници. Kashyap et al. (2016) зборуваат за промена на матрицата според која претходно благосостојбата и исполнетоста на животот се гледаа исклучиво како грижа на вработените. Денес, фокусот е префрлен на едно холистичко гледање на животот на вработениот како средство за подобрување на организациската ефективност и политика на задржување. Големите организации сè повеќе користат механизми за подобрување на благосостојбата на вработените како што се надоместоци за семеен одмор, можност за работа од дома еднаш неделно, членарини во теретани и фитнес клубови, целосни годишни здравствени прегледи, психолошки консултации со стручни лица и слично.¹⁵⁷

Исто така, друг тренд претставува употребата на технологијата и интеграцијата на системите за вештачка интелигенција. Ова вклучува автоматско собирање на податоци, аналитика на перформансите, како и системи за обучување и менторство управувани од страна на вештачка интелигенција. Banerjee (2023) ја потенцира големата улога на чат-ботовите и вештачката интелигенција во менаџирањето на перформансите во денешно време. Вештачката интелигенција им доставува на менаџерите повратни информации во реално време во врска со вработените, што и помага на организацијата соодветно да

¹⁵⁴ Hudson, A. (2019). *Performance Appraisal Problems and Solutions*. Scribd, <https://www.scribd.com/document/266606117/Competency-Based-Performance-Appraisal> (accessed on 13.11.2025)

¹⁵⁵ Banerjee, S. (2023). *Performance Management Trends in 2023*. SightsInPlus, <https://www.sightsinplus.com/insight/system/performance-management-trends-in-2023> (accessed on 13.11.2025)

¹⁵⁶ Test, L. (2025). *Driving workplace growth: Employee development plan examples*. Culture Amp Blog, <https://www.cultureamp.com/blog/personalized-employee-development-plans> (accessed on 13.11.2025)

¹⁵⁷ Kashyap, Shilpy & Joseph, Sanskriti & Deshmukh, Gopal. (2016). *Employee Well-Being, Life Satisfaction and the need for Work-Life balance*. Journal of Ravishankar University, 22, pp. 11-23.

планира за секој вработен на начини кои се многу подобри отколку претходно.¹⁵⁸ George & Thomas (2019) одат чекор понатаму сметајќи дека човечките ресурси доживуваат голема револуција со помош на вештачката интелигенција која полека се пренесува на многу функции значајни за човечки ресурси. Овие функции, кои порано беа извршувани од луѓе, сега комплетно се преобликуваат со помош на виртуелни асистенти. Во овие функции може да се вбројат пронаоѓањето на таленти, оценувањето на перформансите, учењето и развојот, како и многу други во кои се имплементира вештачката интелигенција.¹⁵⁹

Уште еден тренд кој сè повеќе добива на популарност е употребата на системите за фидбек од колегите и оценувањето 360 степени. Овие пристапи обезбедуваат посеопфатен поглед на перформансите на вработениот преку инкорпорирање на придонесите од колегите, подредените и раководителите. Ваквите системи сè повеќе се користат како составен дел на евалуацијата на перформансите и се поврзуваат со значајни административни одлуки како што се платите, унапредувањата и отпуштањата. Како што изјавуваат Baroda et al. (2018), овој концепт на фидбек и оценување 360 степени има многу смисла и ако се користи добро, има многу што да понуди. Истиот има голем придонес во поместувањето на трендовите кон намалување на хиерархијата, зголемување на флексибилноста и посветеноста на организациите кон системите на знаење во иднина.¹⁶⁰

Дополнително, менаџирањето со перформансите се приспособува на новите трендови на работа од дома или хибриден начин на работа, преку развивање на нови методи за следење и евалуација на перформансите на вработените кои работат од далечина. Како што објаснуваат Hopkins & Bardoel (2023), организациите инкорпорираат низа различни хибридни работни модели, кои се обидуваат да ги комбинираат придобивките од канцелариската работа и работата од далечина, сè со цел да обезбедат подобри работни услови и подобрени резултати на полето на благосостојбата на вработените.¹⁶¹

Важно е да се напомене дека специфичните трендови во менаџирањето со перформансите може да варираат во зависност од индустријата, големината на организацијата и организациската култура. Како што работната сила и работните места продолжуваат да се развиваат, се очекува дека и практиките за менаџирање со перформансите ќе се адаптираат за да ги задоволат потребите и на вработените и на менаџерите. Организациите треба да прават редовни проценки на нивните процеси за менаџирање со перформансите и истите редовно да ги приспособуваат за да останат актуелни и ефективни.

1.9 Можности за воведување на нови системи, методи и техники на менаџирање со перформансите на вработените во јавниот сектор

Истражувачите во областа на менаџирањето со перформансите се сложуваат дека секој метод си има свои предности и недостатоци, поради што и не постои универзално прифатен пристап кој би можеле да го користат сите организации (Houston, 2023).¹⁶²

¹⁵⁸ Banerjee, S. (2023). *Performance Management Trends in 2023*. SightsInPlus, <https://www.sightsinplus.com/insight/system/performance-management-trends-in-2023> (accessed on 13.11.2025)

¹⁵⁹ George, Ginu & Thomas, Mary. (2019). *Integration of Artificial Intelligence in Human Resource*. International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering, 9, 2278-3075. 10.35940/ijitee.L3364.129219.

¹⁶⁰ Baroda, S., Sharma, C. & Bhatt, J. (2018). *360 Degree Feedback Appraisals - An Innovative Approach of Performance Management System*. International Journal Of Management & Information Technology, 1. 10.24297/ijmit.v1i2.1447

¹⁶¹ Hopkins J, & Bardoel A. (2023) *The Future Is Hybrid: How Organisations Are Designing and Supporting Sustainable Hybrid Work Models in Post-Pandemic Australia*. Sustainability, 15(4), 3086, <https://doi.org/10.3390/su15043086>

¹⁶² Houston, K. (2021). *5 modern methods of performance appraisal*. Jotform Blog, <https://www.jotform.com/blog/modern-method-of-performance-appraisal/> (accessed on 13.11.2025)

Новите системи, методи и техники во областа на менаџирањето со перформансите во јавниот сектор споделуваат сличности со тие во приватниот сектор, но разликата е во уникатните предизвици и согледувања кои се карактеристични за организациите од јавниот сектор. Ефективното менаџирање со перформансите во јавниот сектор бара рамнотежа помеѓу одговорноста, транспарентноста и испораката на јавните услуги. Употребата на нови и иновативни методи има за цел да ја подобри ефикасноста и ефективноста на јавните услуги, но истовремено и да се осигура дека очекувањата на граѓаните ќе бидат исполнети.

Одредени пристапи за оценување на перформансите, како што се на пример методот на рангирање, споредбата во парови, методот на оценување, методот на критични инциденти и други, често се нарекуваат традиционални методи. Објаснувајќи за разликите помеѓу традиционалните и модерните пристапи, Houston (2023) вели дека традиционалните методи имаат тенденција да ги мерат перформансите на вработените во минатото и да се фокусираат на проценка на специфичните лични карактеристики на вработените, како што се иницијативноста, исполнителноста и лидерскиот потенцијал. Од друга страна, модерните методи ги ценат повеќе постигнувањата на работните места, без оглед на личните карактеристики на личноста на вработениот, поради што и се смета за помалку пристрасен пристап. Во групата на модерни пристапи може да се вклучат системот на фидбек 360 степени, менаџирањето по цели, психолошката проценка, методот на скала на оценки базирана на однесување (BARS) и други.¹⁶³ Овие методи се сметаат за ефективни и ефикасни во оценувањето не само на квантитативните, туку и на квалитативните аспекти на перформансите на вработените.

Истражувањето спроведено од Организацијата за економска соработка и развој (OECD 1997) идентификува различни пристапи кон имплементирањето на иновации на полето на менаџирањето со перформансите. Овие пристапи можат да доаѓаат од горе надолу или од дното нагоре, да бидат де факто или де јуре, како и да бидат сеопфатни или парцијални. Дополнително, треба да се има во предвид дека некои држави имаат формирано посебни тела за подобрување на менаџирањето кои ја водат програмската реформа, додека пак други управуваат со реформите во рамките на постојните организации.¹⁶⁴

Како што објаснуваат Waxin & Bateman (2009), а имајќи го во предвид извештајот од OECD, пристапите кои доаѓаат од врвот надолу го олеснуваат ад хок експериментирањето и централното спроведување, што потенцијално резултира со значително помали буџетски трошоци. Успешните пристапи потоа може да се префрлат низ организацијата користејќи стандардизирани политики и оперативни процедури. Меѓутоа, овие предности знаат да се неутрализираат со намалена легитимност во однос на подецентрализираните модели. Ваквите пристапи од горе надолу беа користени во Обединетото Кралство, Австралија, Нов Зеланд и Шведска. За разлика од ова, пристапите кои доаѓаат од дното нагоре одговараат повеќе на локалните потреби и иницијативи, но може да се покажат тешки за поширока имплементација. Овие автори додаваат дека помеѓу државите варира и степенот до кој законодавството се користи за структурирање и спроведување на реформите. Извештајот ги класифицира како де факто оние реформи кои се потпираат на веќе воспоставено законодавство, како што е примерот со Финска. Спротивно на ова, голем дел од програмите кои спроведуваат иницијативи за реформи се де јуре во смисла кога се поддржани од нови законодавни решенија. Овие решенија често служат за генерирање на политичка поддршка, како што

¹⁶³ Ibid.

¹⁶⁴ OECD. (1997). *In Search of Results: Performance Management Practices*. OECD, Paris

беше случајот во Нов Зеланд. Оние кои се застапници на пристапите кои што доаѓаат одозгора надолу и се ад хок, често се склони да се потпираат на постојните законски барања како оправдување за своите акции, додека пак другите претпочитаат да донесат детални и нови правила со кои ќе се наложат одредени финансиски и човечки аспекти на реформите.¹⁶⁵

Најчесто користените модерни методи за менаџирање со перформансите се трудат да бидат пофлексибилни, да се фокусираат на вработените и да се базираат на податоци, притоа усогласувајќи се со потребите и очекувањата развиени и од организацијата и од нивните вработени. Еден од најчесто користените модерни методи претставува системот на менаџирање по цели (Management by Objectives). Овој метод предвидува дека вработениот и менаџерот ќе работат заедно за да ги идентификуваат и планираат целите што треба да ги постигне вработениот, во одредена временска рамка. Потоа, менаџерот и вработениот се среќаваат редовно за да разговараат за напредокот на вработениот и да ги направат сите неопходни прилагодувања кон целите и задачите (Houston, 2023).¹⁶⁶ Ислам et al. (2020) ги идентификуваат позитивните страни на менаџирањето по цели меѓу кои ги вклучуваат леснотијата за имплементирање и следење, олеснувањето на комуникацијата помеѓу менаџерите и вработените, зголемувањето на задоволството од работата, поголемиот фокус на резултати, насоченоста кон себеси и усогласувањето на индивидуалните цели со целите на организацијата.¹⁶⁷ Од друга страна, овој систем има и свои негативни аспекти. Меѓу нив, Ntanos & Boulouta (2012) ги вбројуваат бројните рутински и бирократски процедури, преголемиот фидбек во рамките на системот, недостатокот на познавања за целите на организацијата од страна на вработените, недоволна вклученост на вработените во организациските програми, преголема зависност на комуникациските способности на менаџерите, како и опасноста од погрешно формулирање на целите од страна на менаџерите и вработените.¹⁶⁸

Менаџирањето по цели е еден од најимплементираниите методи и во јавниот сектор. Иако овој метод може да понуди бројни поволности за јавниот сектор, истиот треба внимателно да се прилагоди на специфичните потреби и предизвици на секоја организација. Исто така, овој метод мора да го има во предвид уникатниот политички и социјален контекст во кој функционираат организациите во јавниот сектор. Rombach (1991) предупредува за ризикот од зголемување на нејаснотиите и конфликтите поради давање на приоритет на делумно спротиставени цели пред другите, со што се нарушува рамнотежата воспоставена преку политичката или идеолошката контрола.¹⁶⁹ Дополнително, како што објаснува Thompson (2006), наметнувањето на целите одозгора, што е својствено за менаџирањето по цели, уште повеќе доведува до ограничување на личното расудување кај вработените и уште поголемо зацврстување на и веќе силните хиерархиски врски кои постојат во организациите од јавниот сектор.¹⁷⁰

¹⁶⁵ Waxin, M. F., & Bateman, R. (2009). *Public sector human resource management reform across countries: from performance appraisal to performance steering?*. European J. of International Management, 3(4), pp. 495, doi:10.1504/ejim.2009.028852

¹⁶⁶ Houston, K. (2021). *5 modern methods of performance appraisal*. Jotform Blog, <https://www.jotform.com/blog/modern-method-of-performance-appraisal/> (accessed on 13.11.2025)

¹⁶⁷ Islam, H., Rahman, M. A. & Sarker, N. (2020). *The Effect of Management by Objectives on Performance Appraisal and Employee Satisfaction in Commercial Banks*. European Journal of Business Management and Research, 12, pp. 15-25, 10.7176/EJBM/12-20-02.

¹⁶⁸ Ntanos, A. & Boulouta, K. (2012). *The management by objectives in modern organisations and enterprises*. Int. J. of Strategic Change Management, 4, pp. 68 – 79, 10.1504/IJSCM.2012.045831

¹⁶⁹ Rombach, B. (1991). *Det gar inte att styra med mal!*. Studentlitteratur, Lund, Sweden

¹⁷⁰ Thompson, J.R. (2006). *The federal civil service: the demise of an institution*. Public Administration Review, Vol. 66, No. 4, pp.496–504

Земајќи ги во предвид овие ограничувања, сè поголем замав добиваат некои нови трендови. Најпрво, централизираните и научните методи сè повеќе им го препуштаат местото на поопуштените алатки за менаџирањето со перформансите кои потекнуваат од пониските нивоа. Во оваа насока, системите за рангирање стануваат помалку детални, при што главниот фокус е на разликата помеѓу најдобрите и најлошите вработени, со оглед на тоа дека се смета за полесно да се прави разлика помеѓу крајностите (OECD, 2005).¹⁷¹ Второ, овој извештај ги дава примерите од САД, Канада, Германија, Швајцарија и други држави, кои укажуваат на употреба на квоти и методи за принудно рангирање за селектирање на бројот на вработените кои ќе се најдат во повисоките категории на скалата за рангирање (OECD, 2005). Во Кина, јавните службеници се оценуваат од перспектива на моралот, способноста, трудољубивоста, постигнувањата и чесноста, при што вработените се делат во четири категории на успешност, но само 15-20% имаат можност да се најдат во групата на највисоко оценети (Liu & Liu, 2008)¹⁷². Lawler (2003) предупредува против употребата на ваквите методи за присилна дистрибуција, сметајќи дека ваквиот начин на евалуација често знае да се одрази лошо на оние вработени кои се наоѓаат во средината на кривата на успешност, каде што нема многу извонредност во перформанците, но нема ниту слаби постигнувања.¹⁷³ Последно, сè повеќе се гледа на нагласокот на индивидуалните постигнувања како контра продуктивно. Според извештајот на OECD (2004), одредени држави како Финска, Шпанија и Обединетото Кралство, започнаа да имплементираат системи на тимска евалуација на перформансите. Според Lavelle (2006), овој пристап е исправен имајќи во предвид дека голем дел од работата во јавниот сектор се потпира на соработка и не се совпаѓа со практикувањето на натпреваручки инстинкти во рамките на работните групи или помеѓу колегите. Поради тоа, самите системи за менаџирање со перформансите мора да се прилагодат за да ги земат во предвид овие специфичности.¹⁷⁴

¹⁷¹ OECD. (2005). *Performance-related Pay Policies for Government Employees*. OECD, Paris

¹⁷² Liu, X. and Liu, Y. (2008). *Performance Appraisal For Civil Servants in China, Evolution, Current Issues, and Improvement of the Performance Appraisal System for Civil Servants in China*. Renmin University of China, School of Public Administration, Beijing, China

¹⁷³ Lawler, E. E. (2003). *Treat People Right*. Jossey-Bass, San Francisco

¹⁷⁴ Lavelle, J. (2006). *It's all about context and implementation; some thoughts prompted by: unlocking the human potential for public sector performance – the United Nations World Public Sector Report 2005*. Public Personnel Management, Vol. 35, No. 3, pp. 217–228

ГЛАВА 2 МЕНАЦИРАЊЕ СО ПЕРФОРМАНСИТЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ КОИ РАБОТАТ ОД ДОМА

2.1 Дефинирање на работата од дома и управувањето од далечина

На 11 март годинава Светската здравствена организација официјално прогласи пандемија на новиот Ковид-19 вирус. Промените и рестрикциите кои ги донесе пандемијата во однос на работењето, пред се потребата од работа од дома, доведоа до значителни поместувања во функционирањето на организациите ширум светот.

Под работа од дома се подразбира таков тип на уредување на работниот процес кога вработените ги извршуваат скоро сите обврски од својот дом, или пак, кога вработените поминуваат дел од своето работно време дома, а дел во канцеларија. Работењето од дома претставува вид на флексибилно работење кое, во зависност од договорот помеѓу работодавачот и вработениот, може да се применува и во комбинација со други можности како што се флексибилни работни часови, скратено работно време, работење во конкретен период од годината (term-time working) или работење на основното работно време на работодавачот (the employer's core hours).¹⁷⁵ Она што е заедничко за сите типови на работа од дома, според Kurland & Bailey (1999), е што сите на одреден начин претставуваат транзиција од директен надзор кон раководење од далечина, од комуникација лице-в-лице кон комуникација со помош на одредена технологија, од работење во канцеларија кон работење на повеќе различни локации и од непосредна соработка кон виртуелни тимови.¹⁷⁶ Раководењето од далечина подразбира ситуација во која менаџерите се физички одвоени од своите вработени поради тоа што едните и/или другите работат од дома, при што управувањето се одвива од дистанца.¹⁷⁷ Виртуелните тимови претставуваат групи составени од вработени кои се географски дисперзирани и кои се поврзуваат со помош на телекомуникациските технологии (на пример, видео конференција).¹⁷⁸

Поимот „работа од далечина“ често се поврзува со повеќе различни концепти и варијации на извршувањето на работните обврски. Меѓународната организација на работниците (2020) го дефинира работењето од далечина (remote work) како „секој вид на работа која се извршува надвор од работните простории на работодавачот, без разлика на тоа која и каква технологија се користи.“¹⁷⁹ Според Европскиот рамковен договор за работа од далечина од 2002 година, „работа од далечина е секој тип на организација и/или извршување на работните обврски со користење на информатичка технологија, во контекст на работниот договор/работниот однос, во која работата која може да се спроведува во просториите на работодавецот, се спроведува надвор од тие простории на регуларна база.“¹⁸⁰

¹⁷⁵ ACAS (2014). *Homeworking – a guide for employers and employees*. <https://archive.acas.org.uk/media/3905/Homeworking---a-guide-for-employers-and-employees/pdf/Homeworking-a-guide-for-employers-and-employees.pdf>, pp 2

¹⁷⁶ Kurland, N. B., & Bailey, D. E. (1999). *The advantages and challenges of working here, there anywhere, and anytime*. *Organizational Dynamics*, 28(2), pp. 53–68, doi:10.1016/s0090-2616(00)80016-9, pp. 53

¹⁷⁷ Ibid., pp. 56

¹⁷⁸ Ibid.

¹⁷⁹ International Labour Organization. (2020). *Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond: A Practical Guide*. Geneva, International Labour Office, https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/instructionalmaterial/wcms_751232.pdf (accessed on 2.1.2024)

¹⁸⁰ ETUC (European Trade Union Confederation), UNICE (Union des Industries de la Communauté Européenne), UEAPME (European Association of Craft, Small and Medium-sized Enterprises) & CEEP (European Centre of Employers and Enterprises providing Public Services). (2006). *Implementation of the European Framework Agreement on Telework: Report by the European social partners*. Brussels, Report by the European social partners, adopted by the Social dialogue committee on 28 June 2006

Работата од далечина и мобилната работа базирана на ИКТ се однесува на употреба на информатичка и комуникациската технологија, како што се паметните телефони, таблетите, лаптопите и десктоп компјутерите – со цел работа надвор од просториите на работодавачот. Овој тип на работа ги опфаќа сите форми на работа од далечина, но се обидува да направи разлика помеѓу работата од дома или од фиксно место (далечина) и мобилната работа базирана на информатичка и комуникациска технологија. Вториот термин се користи во Германија за да се направи разлика помеѓу работата од дома и помобилната форма на работа.¹⁸¹

Lee (2016) го воведува поимот паметна работа/подвижна работа. Овој поим се однесува на флексибилен систем за работа кој им дозволува на вработените да работат на начин кој им е пригоден и соодветен ослободени од ограничувањата поврзани со време и место (било кога, било каде) со употреба на мрежна информатичка и комуникациска технологија.¹⁸² Allen et al (2015) зборуваат за флексибилен работен аранжман, што претставуваат „алтернативни опции за работа кои овозможуваат работата да се врши надвор од традиционалните временски и/или просторни ограничувања на стандардниот работен ден.“¹⁸³

Виртуелната работа, како што ја дефинираат Webster & Randle (2016), е „труд, без разлика дали е платен или неплатен, кој се врши со користење на комбинација од дигитални и телекомуникациски технологии и произведува содржина за дигитални медиуми.“¹⁸⁴ Vartiainen (2006) ја нарекува мобилна виртуелна работа онаа работа која се спроведува на виртуелна околина и е физички мобилна.¹⁸⁵ Уште еден термин кој доби на огромна популарност за време на пандемијата, е хибридната работа. Ваквиот начин на работа ги опфаќа случаите кога работата може да се изврши делумно од просториите на работодавачот и делумно од дома или од некоја друга локација.¹⁸⁶ Она што се истакнува во Извештајот на Eurofound (2022), повеќето термини кои се употребуваат се однесуваат на истиот работен аранжман, па поради тоа треба да се има во предвид дека не се работи за различни поими, туку само на концепти кои нагласуваат одредена димензија на аранжманот за работа од далечина.¹⁸⁷

Jathanna (2023) прави разлика помеѓу компании кои примарно работат од далечина (remote-first) и компании кои поддржуваат работа од далечина (remote-friendly). Според неа, компанија која примарно работи од далечина е онаа која сите свои активности ги извршува од друга локација надвор од традиционалниот канцелариски сетап. Организациската култура е насочена на овој начин на работа, а добросостојбата на вработените е вткаена во сржта на компанијата. Вработените можат да работат од било која локација од каде што би можеле да ги извршуваат своите обврски. Од друга страна, компанија која поддржува работа од далечина е онаа која има свои канцелариски простории, но им дозволува на своите вработени да работат и од далечина согласно политиката на компанијата, како и личните преференци на вработените. Овие компании

¹⁸¹ Eurofound, & International Labour Office. (2017). *Working any time, anywhere: The effects on the world of work*. Publications Office of the European Union, Luxembourg, and International Labour Office, Geneva

¹⁸² Lee, J. (2016). *Drivers and consequences in transforming work practices*. In Lee, J. (ed.), *The impact of ICT on work*. Springer, Singapore, Heidelberg, New York, Dordrecht, London

¹⁸³ Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). *How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings*. *Psychological Science in the Public Interest*, Vol. 16

¹⁸⁴ Webster, J., & Randle, K. (2016). *Positioning virtual workers within space, time and social dynamics*. In Webster, J., & Randle, K. (eds.), *Virtual workers and the global labour market: Dynamics of virtual work*. Palgrave Macmillan, London

¹⁸⁵ Vartiainen, M. (2006). *Mobile virtual work – Concepts, outcomes and challenges*. In Andriessen, J. H., & Vartiainen, M. (eds.), *Mobile virtual work: A new paradigm?*. Springer, Berlin, Heidelberg

¹⁸⁶ Eurofound. (2022). *Telework in the EU: Regulatory frameworks and recent updates*. Publications Office of the European Union, Luxembourg

¹⁸⁷ Ibid.

се трудат да воспостават рамнотежа помеѓу времето поминато во канцеларија и времето поминато на далечина, а карактеристично за нив е организацијата на годишни ритрити и други тим билдинг активности.¹⁸⁸

Barrero et al. (2023) напоменуваат дека не сите работи можат да се извршуваат од дома. Тие вработените ги делат во три групи во согласност со начинот на кој се организирани нивните работни аранжмани. Првата и најбројна група се оние вработени кои целата своја работа ја извршуваат од местото на работа. Во оваа група влегуваат околу 60% од сите работници во САД и тоа се генерално најслабо платените работници кои се занимаваат со директна малопродажба, прехранбена индустрија, сместување, патување, чистење, безбедност и други работи кои се тешки за извршување од далечина. Втората група се оние работници кои имаат хибриден работен аранжман. Во оваа група, во која влегуваат околу 30% од работниците, се најплатените работници кои најчесто работат по два до три денови во неделата од дома, а одат на работното место останатиот дел од времето. Овие вработени најчесто се во канцеларија од вторник до четврток, кога ги закажуваат активностите кои бараат присуство во живо, како што се состаноците, презентациите, обуките и деловните ручеци. Овие хибридни работни позиции најчесто можат да се најдат во академските кругови и кај менаџерите од средно и високо ниво во поголемите компании. Третата група на вработени работи целосно од далечина. Тоа се најчесто вработени во техничка поддршка, телефонски центри, човечки ресурси, сметководство или други работи кои бараат помала интеракција. Овие работни места се најчесто поврзани со компјутерска работа, вклучуваат претежно индивидуални работни задачи и обично се лесни за следење. Во летото 2023 година, нешто повеќе од 10% од вработените во САД работеа целосно од далечина.¹⁸⁹

Повеќето средни и големи организации, и од приватниот и од јавниот сектор, како што дополнуваат Barrero et al. (2023), имаат вработени кои припаѓаат на сите три наведени групи. Менаџерите најчесто оперираат според хибриден режим, оние работници кои се во првите редови и се занимаваат со продажба, производство, сместување, обезбедување, транспорт и одржување на чистота, одат целосно на работното место, додека оние работни позиции кои опфаќаат човечки ресурси, финансии, информатичка технологија и техничка поддршка, се извршуваат целосно од дома.¹⁹⁰

Работата од далечина, дури и пред огромниот пораст предизвикан од пандемијата на Ковид-19 вирус, добиваше на популарност помеѓу различни работни профили во сите индустрии. На ова влијаеја повеќе фактори, вклучително и напредокот во технологијата, потребата од намалување на трошоците, влијанието на животната средина, итн. Според податоците на Aksoy et al. (2022), во Северна Америка и Европа, работниците во просек поминуваат околу два дена работејќи од дома, додека овој просек во Азија е поблизок до еден работен ден.¹⁹¹ Пандемијата значително го забрза усвојувањето на работата од далечина, со оглед на тоа дека многу компании беа принудени да се прилагодат на мерките за социјално дистанцирање. Организациите мораа да имплементираат политики за работа од далечина за да обезбедат континуитет на работењето. Во октомври 2022 година, споредено со јануари 2020 година, уделот на работата извршена на работното

¹⁸⁸ Jathanna, P. (2023). *The History of Remote Work: How it Came to be What it is Today*. <https://www.sorryonmute.com/history-remote-work-industries/> (accessed on 26.12.2023)

¹⁸⁹ Barrero, J. M., Bloom, N. & Davis, S. J. (2023). *The Evolution of Working from Home*. University of Chicago, Becker Friedman Institute for Economics, Working Paper No. 2023-116, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4564075> (accessed on 2.1.2024)

¹⁹⁰ Ibid.

¹⁹¹ Aksoy, C. G., Barrero, J. M., Bloom, N., Davis, S. J., Dolls, M. & and Zarate, P. (2022). *Working from Home Around the World*. University of Chicago, Becker Friedman Institute for Economics, Working Paper No. 2022-124, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4217911> (accessed on 2.1.2024)

место во САД е намалена за околу 25%, како што покажуваат податоците на Barrero et al. (2023). Трендовите се слични и за Канада и за Обединетото Кралство, додека во Европа овој удел е намален за 21%. Во Австралија падот изнесува 9%, а во Азија истиот е на 6%.¹⁹²

Во однос на демографските карактеристики на оние вработени кои работат од дома, стапките за работа од дома се разликуваат значително кај различните профили на вработени. Истражувањето на Barrero et al. (2023) потврдува дека најмногу работници кои работат од дома има во групата на лица кои се во своите триесетти години и кои имаат мали деца. Исто така, стапката на работа од дома е малку повисока кај жените отколку кај мажите.¹⁹³

2.2 Историски развој на работата од дома

Историјата на работата од дома, позната и како работа од далечина, еволуирала низ времето. Во прединдустрискиот период, доминирала работата од дома, со оглед на тоа дека луѓето се занимавале главно со земјоделство, занаетчиство и микропроизводство. Како што објаснува Jathanna (2023), многу квалификувани работници како кожарците, ковачите, грнчарите и столарите обично ги поставувале своите работни места веднаш до своите куќи и работеле оттаму. Во овој контекст, еволуцијата на работата од далечина е започната уште пред неколку стотици години.¹⁹⁴

Индустриската револуција доведе до концентрација на работата во фабриките и канцелариите. Поголемиот дел од луѓето почнаа да одат на централизиран работни места. Како што наведува Jathanna (2023), промените пристигнаа со индустриската револуција. Со појавата на индустриите се создаде потребата вработените да бидат на лице место за да можат да ги следат и да работат на производствените линии од големи размери. Со овие промени се врзува и концептот на „патување до работа“.¹⁹⁵

На почетокот на дваесеттиот век, одредени професии како што се писателите, уметниците и академците често својата работа ја извршувале од дома. Сепак, овие професии се сметале за исклучок од широко прифатената практика на одење на работното место. Посебно со напредокот во однос на превозните средства и популаризацијата на живеењето во предградијата, стандардот за најголемиот дел од индустриите беше работата од канцеларија или од лице место. Истражувањето на Barrero et al. (2023) покажува дека во 1965 година само 0,4% од вкупните полни работни денови во САД биле работени од дома, и тоа главно во земјоделството и во занаетчиството.¹⁹⁶

Концептот на работа од далечина како што го познаваме денеска почна да привлекува внимание во 1970-тите и 1980-тите години. Нафтената криза и зголемениот сообраќаен метеж ја поттикнаа дебатата за пронаоѓање на алтернативни начини на извршување на работните обврски. Според Venkatraman (1994) работата од далечина е резултат на различни социолошки, економски, технолошки и еколошки фактори. Првите знаци на интерес за работа од дома наместо во стандардна канцеларија беа резултат на нафтената

¹⁹² Barrero, J. M., Bloom, N. & Davis, S. J. (2023). *The Evolution of Working from Home*. University of Chicago, Becker Friedman Institute for Economics, Working Paper No. 2023-116, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4564075> (accessed on 2.1.2024)

¹⁹³ Ibid

¹⁹⁴ Jathanna, P. (2023). *The History of Remote Work: How it Came to be What it is Today*. <https://www.sorrynomute.com/history-remote-work-industries/> (accessed on 26.12.2023)

¹⁹⁵ Ibid.

¹⁹⁶ Barrero, J. M., Bloom, N. & Davis, S. J. (2023). *The Evolution of Working from Home*. University of Chicago, Becker Friedman Institute for Economics, Working Paper No. 2023-116, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4564075> (accessed on 2.1.2024)

криза од раните 1970-ти години.¹⁹⁷ Како што дополнува Huws (1984), луѓето беа повеќе мотивирани за работа од дома поради желбата да заштедат пари на трошоците за гориво отколку за да го подобрат квалитетот на професионалниот и приватниот живот.¹⁹⁸

Reynolds (2017) ги идентификува клучните трендови за актуелизација на работата од дома во тој период. Меѓу нив се вбројуваат Законот за чист воздух од 1970 година (The Clean Air Act), нафтено ембарго од Организација на земји извознички на нафта (ОПЕК) од 1973 година и огромните сообраќајни метежи при секојдневното влегување и излегување од градовите.¹⁹⁹

Jack Nilles се смета за основач на модерниот концепт на работа од далечина. Голем број на автори ја земаат неговата книга од 1973 година, насловена како „The Telecommunications Transportation Tradeoff“ како еден од основните документи во областа на работата од далечина.²⁰⁰ Во својата книга, Nilles, кој бил поранешен инженер во НАСА, ја предлага работата од далечина како алтернатива за транспортот, односно како иновативен одговор за сообраќајните метежи, распространувањето и недостигот на необновувачки ресурси.²⁰¹ Како што дополнува Reynolds (2017), Nilles во својата книга препорачува дека „или работните места на вработените мора да се редизајнираат така што тие сè уште би можеле да функционираат на поединечни локации, или мора да се развие доволно софистициран телекомуникациски и систем за складирање на информации за да се овозможи преносот на информации да се случи ефективно на ист начин како кога вработените би биле распоредени на една локација“.²⁰²

Сепак, во оваа фаза на развојот, се појавуваат и одредени критики за концептот на работа од далечина. Па така, во еден напис во Washington Post од 1979 година, се набројуваат трите главни аргументи на оние автори кои се скептични во однос на работата од далечина и кои сметаат дека овој концепт не е остварливо решение. Првиот аргумент е во однос на контролата на работата од далечина, односно како менаџерите би знаеле што прават нивните вработени и дали тие воопшто работат. Вториот аргумент е поврзан со комуникацијата, односно недостигот на контакти помеѓу вработените. Третиот аргумент е практичен, односно се поврзува со големиот број на работи кои го одвлекуваат вниманието и недостигот на соодветен простор во домот за извршување на работата од далечина.²⁰³

Од овие причини, а земајќи го во предвид и недостатокот на соодветна технологија во тоа време, работењето од далечина останува релативно невообичаена пракса. Сепак, како што истакнува Reynolds (2017), со уште поголемо нагласување на одредени трендови на почетокот на 1980-тите години, меѓу кои може да се вбројат високите цени на горивото, недостигот од гориво, загриженоста за животната средина, сообраќајните метежи и подемот на информатичката економија и работните места во услужните дејности, сè поголем број на компании почнуваат да експериментираат со формални програми за работа од далечина на своите вработени.²⁰⁴ Истражувањето на Knobelsdorff

¹⁹⁷ Venkatraman, S. S. (1994). *Telecommuting: A new business work style*. Journal of International Information Management: Vol. 3: Iss. 2, Article 5, <https://scholarworks.lib.csusb.edu/jiim/vol3/iss2/5> (accessed on 27.12.2023)

¹⁹⁸ Huws, U. (1984). *New Technology Homeworkers*. *Employment Gazette*.

¹⁹⁹ Reynolds, B. W. (2017). *The Complete History of Working from Home*. <https://www.flexjobs.com/blog/post/complete-history-of-working-from-home/> (accessed on 27.12.2023)

²⁰⁰ Ibid.

²⁰¹ Gan, V. & CityLab. (2015). *What Telecommuting Looked Like in 1973*. The Atlantic, <https://www.theatlantic.com/technology/archive/2015/12/what-telecommuting-looked-like-in-1973/418473/> (accessed on 27.12.2023)

²⁰² Reynolds, B. W. (2017). *The Complete History of Working from Home*. <https://www.flexjobs.com/blog/post/complete-history-of-working-from-home/> (accessed on 27.12.2023)

²⁰³ Ibid.

²⁰⁴ Ibid.

(1987) проценува дека во 1987 година имало околу 1,5 милиони Американци кои работеле од далечина и околу 300 компании кои спроведувале програми за работа од далечина.²⁰⁵ Во овој период се развива дебата и околу заштитата на животната средина и намалувањето на загадувањето, при што како едно од можните решенија се споменува и работата од дома.²⁰⁶ Ford (1991) нагласува дека голем дел од програмите за работа од дома во овој период започнуваат да се развиваат со цел да им се излезе во пресрет на одредени вработени кои имаат специфични потреби, како што се болеувања, потреба од релокација или бременост. Со овозможувањето на работа од далечина, организациите имале можност да ги задржат овие вработени и да продолжат да ја ползуваат нивната експертиза. Успехот со ваквите случаи придружено со падот на цените на компјутерите и телекомуникациските технологии, го прават концептот на работа од далечина привлечен за поширок спектар на вработени и компании од широк спектар на дејности.²⁰⁷

Распространувањето на употребата на интернетот и е-маилот во 1990-тите години дополнително го олесни практикувањето на работата на далечина. Голем број на компании започнаа активно да експериментираат со политики за работа од далечина, дозволувајќи им на вработените да работат од дома. Според Hornsby (2022), во 1990-тите години луѓето започнуваат масовно да купуваат лични компјутери и да ги поврзуваат своите домови со интернетот. Со доаѓањето на ерата на интернетот, во која компјутерите стануваат помали и подостапни, а пристапот до конекција полесен, се олесни мобилноста на луѓето и се поплочи патот за работа од далечина како што ја познаваме денеска.²⁰⁸ Бројот на вработени кои работат од дома се удвојува со појавата на личните компјутери, при што истражувањето на Barrero et al. (2023) покажува дека вкупниот удел на вработените кои работат од дома достигнува 1% од вкупната работна сила во САД.²⁰⁹

Jathanna (2023) потенцира дека во овој период се појавуваат и голем број на таканаречени гаражни стартап компании. Поголемиот дел од претприемачите позади овие стартапи биле студенти или поранешни вработени во корпорациите кои сакале да започнат свој бизнис. Поради малиот буџет истите не можеле да си дозволат да рентаат канцеларии, па поради тоа го водат бизнисот од своите гаражи.²¹⁰

И јавниот сектор започнува да ги следи овие трендови при што дел од институциите започнуваат да експериментираат со политиките за работа од далечина, дозволувајќи им на вработените да работат од дома на ограничена основа. Институциите почнуваат да ги препознаваат потенцијалните придобивки од работата од дома на своите вработени, вклучително и заштедата на трошоци, зголемено задоволство на вработените и подобрена рамнотежа помеѓу работата и животот. Reynolds (2017) го пренесува искуството со работата од далечина во 1990-тите години со големиот експеримент за работа од далечина развиен од страна на Службата на САД за менаџирање со персоналот

²⁰⁵ Knobelsdorff, K. E. (1987). *Telecommuting: reality sets in*. The Christian Science Monitor, <https://www.csmonitor.com/1987/0608/ftelly.html> (accessed on 27.12.2023)

²⁰⁶ Venkatraman, S. S. (1994). *Telecommuting: A new business work style*. Journal of International Information Management: Vol. 3: Iss. 2, Article 5, <https://scholarworks.lib.csusb.edu/jiim/vol3/iss2/5> (accessed on 27.12.2023)

²⁰⁷ Ford, R. C., & McLaughlin, F. (1995). *Questions and answers about telecommuting programs*. Business Horizons, 38(3), 66–72. doi:10.1016/0007-6813(95)90025-x

²⁰⁸ Hornsby, M. (2022). *A History of Remote Work: From Hunter Gatherers to the Industrial Revolution to the Internet to Wifi – And How Technology Will Keep Us Telecommuting*. TelNet Worldwide, <https://www.telnetww.com/blog/remote-work/a-history-of-remote-work-telecommuting/> (accessed on 27.12.2023)

²⁰⁹ Barrero, J. M., Bloom, N. & Davis, S. J. (2023). *The Evolution of Working from Home*. University of Chicago, Becker Friedman Institute for Economics, Working Paper No. 2023-116, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4564075>

²¹⁰ Jathanna, P. (2023). *The History of Remote Work: How it Came to be What it is Today*. <https://www.sorrynomute.com/history-remote-work-industries/> (accessed on 27.12.2023)

и Управата за општи услуги. Овој проект, наречен Федерален пилот проект за флексибилно работно место, имаше за цел да ги процени бенефитите и предизвиците од давањето можност на вработените да работат на друга локација надвор од седиштето на својата институција. Овие локации беа популарно наречени „флексибилни работни места“.²¹¹

Како што објаснува Jathanna (2023), во овој период веќе почнува да се дискутира за потребата од донесување на одредени правила и прописи за работа од далечина. Па така, во 2000 година беше донесен DOT Appropriations Act, што претставува голем чекор во еволуцијата на работата од далечина и кој го легитимизираше овој начин на работа наложувајќи им на компаниите да креираат политики за работа од далечина.²¹² Една година подоцна, Владата на САД го зголеми опфатот на работата од далечина со донесување закон за воспоставување работни политики со кои им се овозможува на вработените во јавниот сектор кои се сметаат за подобни за ваквиот начин на работа, да работат од далечина до оној степен до кој тоа нема да влијае на намалување на нивните перформанси.²¹³

Помеѓу 2000 и 2010 година, бројот на луѓе кои барем еден ден во неделата работат од дома се зголеми за повеќе од 4 милиона, односно од 9,2 милиона на 13,4 милиона, според податоците од пописот во САД.²¹⁴ Развојот на софтверските алатки за соработка, видео конференции и платформи базирани на cloud-технологија, ја направија работата од далечина уште подостапна и поефикасна. Флексибилните работни аранжмани стануваат целосно прифатливи за компаниите, вклучително и целосната работа од далечина. Дел од компаниите, посебно оние во технолошката индустрија, започнаа да ја нудат опцијата за работа од далечина и како поволност при привлекувањето таленти. Уште еден значаен чекор, според Reynolds (2017), беше направен во 2010 година кога беше донесен Законот за подобрување на работата од далечина (the Telework Enhancement Act of 2010), кој не само што ги поттикнува, туку и им наложува на сите сојузни институции и агенции да воспостават политика со која им се овозможува на сите вработени кои ги исполнуваат условите да работат од далечина.

Според податоците на Службата на САД за менаџирање со персоналот, во 2015 година уделот на оние вработени кои во извесна мера работеле од далечина се зголемил од 39% на 46% од сите вработени кои ги исполнуваат условите да работат од далечина, како и од 17% на 20% на сите вработени.²¹⁵ Податоците од истражувањето на Barrero et al. (2023) покажуваат дека бројот на работни денови работени од дома во 2016 година достигнал 4% од вкупниот број на денови.²¹⁶ Творецот на денешниот концепт на работа од далечина, Jack Nilles, во 2015 година изјавил дека главниот предизвик за уште поголем развој на работата од далечина не претставува недостигот на пристап до брз интернет, подобра технологија или поевтини уреди, туку менувањето на организациските и раководните правила и норми.²¹⁷

²¹¹ Reynolds, B. W. (2017). *The Complete History of Working from Home*. <https://www.flexjobs.com/blog/post/complete-history-of-working-from-home/> (accessed on 27.12.2023)

²¹² Jathanna, P. (2023). *The History of Remote Work: How it Came to be What it is Today*. <https://www.sorrynomute.com/history-remote-work-industries/> (accessed on 27.12.2023)

²¹³ Reynolds, B. W. (2017). *The Complete History of Working from Home*. <https://www.flexjobs.com/blog/post/complete-history-of-working-from-home/> (accessed on 27.12.2023)

²¹⁴ Ibid.

²¹⁵ Ibid.

²¹⁶ Barrero, J. M., Bloom, N. & Davis, S. J. (2023). *The Evolution of Working from Home*. University of Chicago, Becker Friedman Institute for Economics, Working Paper No. 2023-116, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4564075>

²¹⁷ Reynolds, B. W. (2017). *The Complete History of Working from Home*. <https://www.flexjobs.com/blog/post/complete-history-of-working-from-home/> (accessed on 27.12.2023)

Прогласувањето на пандемија на Ковид-19 вирусот во 2020 година изнуди глобално поместување од невидени размери кон работата од дома. Затворањето на јавните места и мерките за дистанцирање ја направија работата од далечина неопходност за многу индустрии. Целото искуство го забрза прифаќањето на работата на далечина и ги поттикна компаниите и организациите во од да ги преиспитуваат своите долгорочни работни аранжмани. Ова рапидно свртување кон работата од далечина не го заобиколи ниту јавниот сектор. Искуството со пандемијата на Ковид-19 вирусот го забрза прифаќањето на работата од далечина и поттикна многу институции и организации од јавниот сектор да ги преиспитаат своите политики за работа од далечина. Како резултат на пандемијата, многу компании и организации прифатија хибридни работни модели, дозволувајќи им на вработените да го поделат своето време помеѓу работа од дома и работа во канцеларија. Флексибилноста во поглед на работните аранжмани стана клучен фактор, како за работодавците, така и за вработените. Според податоците на Barrero et al. (2023), работењето од дома неколкукратно се зголеми по пандемијата на Ковид-19 вирусот, односно од околу 5% од работните денови во 2019 година на 25% од вкупните работни денови во 2023 година.²¹⁸

Согласно искуството стекнато за време на пандемијата, одредени организации и институции од јавниот сектор усвоија хибридни работни модели, овозможувајќи им на своите вработени да го поделат своето време помеѓу работа од далечина и работа во канцеларија. На тој начин, се прави обид да се балансираат предностите на работата од далечина со потребата за соработка и комуникација лице в лице. Проценките на Warrero et al. (2023) се дека овој тренд ќе се задржи и во иднина, односно уделот на работата од дома ќе продолжи да расте, благодарение првенствено на подобрувањата во технологијата и менувањето на организациските норми. Нивните очекувања се дека за 10 до 20 години, помеѓу 30% и 40% од сите работни денови ќе се извршуваат од дома, следејќи го долгорочниот тренд на континуиран раст на работата од дома, со темпо на удвојување од 1960-тите години па наваму на секои 15 години.²¹⁹

2.3 Фактори кои влијаат на успешноста на работата од дома

Успешноста на работата од дома зависи од повеќе фактори кои може да варираат во зависност од индивидуалните карактеристики и преференции, описот на работните позиции и организациските политики. Преку земањето во предвид на овие фактори, и работодавците и вработените може да дадат свој придонес кон успешното извршување на работа од дома. Она што мора да се разбере е дека некои работи што функционираат за одреден вработен или за одредена организација не мора да функционираат за друг вработен или друга организација, па оттука клучни се флексибилноста и континуираните прилагодувања.

Досегашните истражувања, како што наведуваат Thirimanna & Devadas (2022), идентификувале две групи на фактори кои влијаат на работата од дома. Едната група е поврзана со карактеристиките на самата работа, вклучувајќи ги тука и видот на работните задачи, фидбекот од претпоставените, автономијата во извршувањето на задачите, итн. Другата група е поврзана со карактеристиките на организацијата и ги вклучува поддршката од раководството, техничката поддршка, обуките и слично.²²⁰

²¹⁸ Barrero, J. M., Bloom, N. & Davis, S. J. (2023). *The Evolution of Working from Home*. University of Chicago, Becker Friedman Institute for Economics, Working Paper No. 2023-116, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4564075>

²¹⁹ Ibid.

²²⁰ Thirimanna, T. & Devadas, U. (2022). *Identifying the factors affecting the effectiveness of 'work from home' among middle-level management*. Journal of Business Studies. 8. 1. 10.4038/jbs.v8i1.72.

Првиот фактор кој влијае на успешноста на работата од дома претставува самата природа на работата и работните задачи. Некои работи едноставно се посоодветни за извршување од далечина. Во оваа група би можеле да се вбројат работите кои првенствено се извршуваат преку компјутер, оние кои вклучуваат колаборација преку интернет и оние чии работни обврски се генерално самостојни. Како што објаснуваат Lund et al. (2020), повеќе од половина од работните позиции скоро и да немаат можност да се извршуваат од далечина. Некои работи вклучуваат интеракција со други луѓе или употреба на специјализирана опрема, други пак, мора да се извршуваат на одредена локација.²²¹ Holgersen et al. (2021) заклучуваат дека, како што тоа ни го покажа пандемијата со Ковид-19 вирусот, не сите работни позиции може да се извршуваат од далечина.²²² Во овој контекст Lund et al. (2020), појаснуваат дека потенцијалот за работа од далечина зависи од комбинација на различните работни задачи поврзани за секоја професија и нивниот физички, просторен и интерперсонален контекст. Она што голем дел од организациите го научија од пандемијата е дека иако дел од работните задачи може да се извршуваат од далечина, истите се реализираат многу поефикасно кога се работат на лице место.²²³

Втор фактор кој влијае на успешноста на работата од дома претставува соодветноста на инфраструктурата за работа од далечина. Правилното поставување на домашната канцеларија, вклучувајќи удобен работен простор и опрема потребна за извршување на работите, може да ја зголеми продуктивноста на вработениот. Исто така, неопходни се стабилна интернет конекција и пристап до потребните алатки и ресурси за извршување на работните задачи. Urbaniec et al. (2022) го вбројуваат технолошкиот капацитет, вклучително и достапноста на технолошки решенија и алатки, техничката поддршка и безбедноста на податоците, меѓу главните фактори од кои зависи успехот на работата од далечина.²²⁴ Не смее да се занемари и важноста од соодветно поставениот простор за работа во домот, кој помага да се создаде граница помеѓу професионалниот и личниот живот. Како што објаснува Phillips (2021), работниците кои работат од далечина имаат потреба од простор во домот кој ќе биде наменет за работа. Исто така, тие треба да се способни да постават граници во рамките на домот така што членовите на семејството и пријателите нема да им пречат во работата.²²⁵

Уште еден фактор е организациската култура и политики. Организациска култура која поддржува ваков тип на работа, како и јасните политики за работа од далечина можат значително да придонесат за успех. Организациите кои ставаат акцент на комуникацијата, флексибилноста и довербата покажуваат поголема тенденција да бидат поуспешни во работата од далечина. Venkatraman (1994) потенцира дека организациските култури треба да еволуираат бидејќи многу од тековните организациски култури и практики се развиени во средини каде што работодавачот може физички да се осигура дека вработениот работи одреден број часови на ден.²²⁶ Во оваа

²²¹ Lund, S., Madgavkar, A., Manyika, J., & Smit, S. (2020). *What's next for remote work: An analysis of 2,000 tasks, 800 jobs, and nine countries*. McKinsey Global Institute, <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/whats-next-for-remote-work-an-analysis-of-2000-tasks-800-jobs-and-nine-countries> (accessed on 3.1.2024)

²²² Holgersen, H., Jia, Z., & Svenkerud, S. (2021). *Who and how many can work from home? Evidence from task descriptions*. Journal for Labour Market Research, 55(1), doi:10.1186/s12651-021-00287-z

²²³ Lund, S., Madgavkar, A., Manyika, J., & Smit, S. (2020). *What's next for remote work: An analysis of 2,000 tasks, 800 jobs, and nine countries*. McKinsey Global Institute, <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/whats-next-for-remote-work-an-analysis-of-2000-tasks-800-jobs-and-nine-countries> (accessed on 3.1.2024)

²²⁴ Urbaniec, M., Małkowska, A., & Włodarkiewicz-Klimek, H. (2022). *The Impact of Technological Developments on Remote Working: Insights from the Polish Managers' Perspective*. Sustainability, 14, 10.3390/su14010552.

²²⁵ Phillips, J. (2021). *How to deal with an employee who wants to work from home*. Time Doctor, <https://www.timedoctor.com/blog/work-from-home-employee/> (accessed on 3.1.2024)

²²⁶ Venkatraman, S. S. (1994). *Telecommuting: A new business work style*. Journal of International Information Management: Vol. 3: Iss. 2, Article 5, <https://scholarworks.lib.csusb.edu/jiim/vol3/iss2/5> (accessed on 27.12.2023)

насока се води и дискусија за балансот помеѓу целосната работа од далечина и хибридниот начин на работа. Одредени студии покажуваат дека „најголемо задоволство од работата и од балансот помеѓу работата и приватниот живот се забележува кај оние вработени кои дел од работното време го поминуваат дома, а дел во канцеларија, или пак оние кои работат на повеќе локации вклучително и својот дом.“²²⁷ Споредувајќи ги целосната работа од дома и хибридниот начин на работа, Barrero et al. (2023) заклучуваат дека целосното работење од далечина е поврзано со пониска просечна продуктивност, како резултат веројатно на комбинација на полоша комуникација, помалку можности за професионален развој и намалена мотивација. Спротивно на тоа, хибридно работење се чини дека има идентично, па дури и благо позитивно влијание врз перформансите на вработените.²²⁸

Со претходниот фактор се врзува уште еден значаен фактор кој влијае на успешноста на ваквиот начин на работа, а тоа е поддршката од менаџментот и стилот на управување со вработените. Клучен фактор за успехот на работата од далечина, како што истакнува Nilles (1990), претставува поддршката од раководството на организацијата. Раководството мора да биде убедено во корисноста и пожелноста од работата од далечина и да покаже подготвеност за менување на постоечките и донесување на нови политики со кои ќе се поддржи ваквиот начин на работа.²²⁹ Стилот на управување кој поттикнува чувство на доверба, јасна комуникација и емпатија е од клучно значење за успехот на работата од далечина. Оние менаџери кои ги разбираат уникатните предизвици на работата од далечина можат да помогнат да се создаде позитивна и продуктивна виртуелна работна средина. Venkatraman (1994) нагласува дека штом одредена организација се реши на воведување на програма за работа од далечина, мора да биде подготвена да промени дел од своите политики на управување. Главната промена е во однос на перцепцијата на контрола, односно од досегашната практика на набљудување на активноста на нова практика на менаџирање на резултатите. Традиционално, раководителите главно се потpirале на перцепцијата дека вработениот е зафатен затоа што може да се види дека работи нешто. Со оглед на тоа дека оваа практика не е можна кога вработените работат од дома, раководителите треба да имплементираат нови механизми за наградување кои се врзани за самиот квалитет на работата, а не за перцепцијата дека нешто се работи.²³⁰

Исто така, нивото на тимска соработка и вклученост игра важна улога во успешноста на работата од далечина. Редовната тимска комуникација и соработка се од суштинско значење за одржување на чувството на припадност и тимска работа. Виртуелните состаноци, брифирањето на вработените и заедничките проекти им помагаат на работниците кои работат од далечина да се чувствуваат дека се дел од една поголема заедница. Nasquard & Montabone (2022) сметаат дека кохезијата е многу важна за да се обезбеди успешна соработка, а истата може да се постигне доколку членовите на тимот се лично поврзани едни со други, ако се посветени на заедничките активности и ако

²²⁷ ACAS (2014). *Homeworking – a guide for employers and employees*. <https://archive.acas.org.uk/media/3905/Homeworking---a-guide-for-employers-and-employees/pdf/Homeworking-a-guide-for-employers-and-employees.pdf>, pp 27

²²⁸ Barrero, J. M., Bloom, N. & Davis, S. J. (2023). *The Evolution of Working from Home*. University of Chicago, Becker Friedman Institute for Economics, Working Paper No. 2023-116, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4564075> (accessed on 2.1.2024)

²²⁹ Nilles, J. (1990). *Tips for managing a telecommuting network*. Working Woman, 15(5)

²³⁰ Venkatraman, S. S. (1994). *Telecommuting: A new business work style*. Journal of International Information Management: Vol. 3: Iss. 2, Article 5, <https://scholarworks.lib.csusb.edu/jiim/vol3/iss2/5> (accessed on 27.12.2023)

постои групна гордост и тимски дух.²³¹ Од друга страна, кога зборуваме за тимска соработка и посебно за вклученост, Lippe & Lippényi (2019) го свртуваат фокусот на еден друг аспект кој е, исто така, значаен. Според нив, досегашните емпириски истражувања за влијанието на работата од дома врз перформансите фокусот го имаа на поединечните вработени кои работат од дома. Нивното истражување беше насочено кон тоа да се добие подобра слика за перформансите од работата од дома, но во случаи кога и колегите работат од дома, со оглед на фактот дека вработените кои работат од дома не постојат во вакуум. Во ваквите случаи, перформансите не зависат само од индивидуалните вработени кои работат од дома, туку и од работата од дома на нивните колеги. Нивниот заклучок е дека индивидуалните вработени имаат подобри резултати кога нивните колеги не работат од дома. Колку е поголем процентот на колегите кои работат од дома, толку се полоши перформансите од работењето на индивидуалните вработени. Исто така, тимските перформанси, според менаџерите, се полоши кога повеќе вработени работат истовремено од дома. Менаџерите сметаат дека тимската продуктивност е повисока кога членовите на тимот работат од далечина не повеќе од еден ден во неделата. Овој факт се поврзува со потребата на менаџерите да ги надгледуваат своите вработени, за што имаат многу повеќе можности кога вработените не работат од дома.²³²

Пристапот до соодветна и сигурна информатичка и комуникациска технологија, вклучително и алатки за комуникација од далечина, платформи за проектно менаџирање и софтвери за видео конференции, е исто така, фактор кој влијае на успешноста на работата од дома. Вистинската технологија овозможува беспрекорна комуникација и споделување информации. „Алатките за далечинска комуникација обезбедуваат лесен начин за вработените кои работат од далечина да останат поврзани со работното место. Тие лесно можат да стапат во контакт со колегите и менаџерите, да ги извршуваат важните задачи и да го следат напредокот на проектите. Пред сè, алатките за комуникација им помагаат на вработените кои работат од далечина да работат од дома, обезбедувајќи им исто ниво на пристап како и кога некој би седел веднаш до нив.“²³³ Ohlsson (2023) ја нагласува важноста на технологијата за успешноста и ефикасноста на работата од далечина, изјавувајќи дека „без разлика дали сте дел од тим кој работи од далечина или од хибриден тим, поседувањето на функционален софтвер кој е лесен за користење е од клучно значење за одржување на отворени линии на комуникација во текот на денот.“²³⁴

Дополнителен фактор кој влијае на успешноста на работата од дома претставува обезбедувањето обука и поддршка за користење на алатките и најдобрите практики за работа на далечина. Соодветната обука може да им помогне на вработените да се прилагодат на виртуелната работна средина. Ефективноста на работата од далечина, како што тврдат Thirimanna & Devadas (2022), е поврзана со потребата работниците да поседуваат или да развијат вештини и компетенции кои би се вклопиле со практиките на работа од далечина и самоуправување со работата, со цел успешно поставување на работните цели и нивно исполнување.²³⁵ Tsipursky, G. (2023) ја нагласува се поголемата

²³¹ Hacquard, J., & Montabone, J. (2022). *The Effects of Telecommuting on Teamwork Efficiency in a Context of New Product Development*. Umea School of Business, Economics and Statistics, <https://umu.diva-portal.org/smash/get/diva2:1673206/FULLTEXT01.pdf> (accessed on 3.1.2024)

²³² Lippe, T., & Lippényi, Z. (2019). *Co-workers working from home and individual and team performance*. New Technology, Work and Employment, doi:10.1111/ntwe.12153

²³³ GuestBlog. (2023). *The right communication tools to boost your remote employees' effectiveness*. PeopleHum, <https://www.peoplehum.com/blog/communication-tools-to-boost-remote-employees-effectiveness> (accessed on 3.1.2024)

²³⁴ Ohlsson, I. (2023). *A Comprehensive Guide to Remote Communication Tools*. Hubstaff, <https://hubstaff.com/blog/remote-communication-tools/> (accessed on 3.1.2024)

²³⁵ Thirimanna, T. & Devadas, U. (2022). *Identifying the factors affecting the effectiveness of 'work from home' among middle-level management*. Journal of Business Studies, 8. 1. 10.4038/jbs.v8i1.72.

значајност на обуките за успешноста на работата од далечина, имајќи во предвид дека се повеќе и повеќе компании се одлучуваат за имплементација на работа од далечина. Спроведувањето на соодветни обуки е клучно за компаниите да можат во целост да ги искористат придобивките од работата од далечина и истовремено да ги избегнат честите проблеми.²³⁶ Mehta (2022) смета дека обуките стануваат мошне значаен дел од хибридните модели на работа, со оглед на тоа дека вработените работат онлајн, па целата нивна комуникација се одвива со помош на уреди и софтвер за видео конференција. Поради тоа, компаниите мора да воспостават посебни упатства со цел нивните вработени да знаат како да ја менаџираат својата комуникација.²³⁷ Уште една причина зошто обуките се значајни за работењето од далечина, како што дополнува Ayers, R. (2023), е потребата да се олесни аклиматизацијата на новите вработени, која што е потешко да се изведе во ситуација кога работата се извршува од далечина.²³⁸

2.3.1 Предности и поволности на работата од дома

Спроведените истражувања покажуваат дека работата од дома има свои предности и носи извесни поволности за сите вклучени во работниот процес. За самите организации, работата од дома може да значи поголема продуктивност на вработените. Со оглед на флексибилноста на работењето од дома, во повеќето случаи вработените може да избираат кога најмногу им одговара да ги завршуваат своите задачи, со што се зголемува нивната продуктивност. Одредени истражувања покажале дека оние вработени кои работат од дома просечно земаат помалку денови за боледување, поретко се отсутни од работа, искажуваат поголемо задоволство од работата и имаат подобри перформанси. Освен поволностите од аспект на продуктивноста, работата од дома им овозможува на организациите да ги намалат трошоците поврзани со канцеларискиот простор, како и да ги надминат проблемите поврзани со ограниченоста на самиот простор. Исто така, работењето од дома им овозможува на организациите поголем избор на кандидати при процесот на вработување.²³⁹ Phillips (2021) ги нагласува предностите од работата од далечина за компаниите, меѓу кои ги вбројува задоволството и посветеноста на вработените, намалувањето на трошоците за работа, регрутирањето на подобри кандидати и зголемувањето на профитот.²⁴⁰ Heinz (2023) го потенцира намалувањето на трошоците за компаниите како резултат на практикувањето на работа од далечина, поради пониските режиски трошоци, помалиот канцелариски простор и ограничената потреба од опрема во канцелариите.²⁴¹ За Molla (2019), една од главните придобивки за компаниите е можноста да се биде конкурентивен на пазарот на трудот преку понудата на работата од далечина како една од предностите на компанијата.²⁴² Намалувањето на географските бариери при вработувањето, како што додава

²³⁶ Tsipursky, G. (2023). *Remote Work Training: Unlocking The Potential Of Your Remote Team*. Forbes, <https://www.forbes.com/sites/glebtsipursky/2023/01/20/remote-work-training-unlocking-the-potential-of-your-remote-team/?sh=5402bdb238f0> (accessed on 3.1.2024)

²³⁷ Mehta, N. (2022). *Why Is Training So Crucial In A Hybrid Workplace Model?*. eLearning Industry, <https://elearningindustry.com/why-is-training-so-crucial-in-hybrid-workplace-model> (accessed on 3.1.2024)

²³⁸ Ayers, R. (2023). *How Does A Hybrid Working Environment Affect Employee Training And Productivity?*. eLearning Industry, <https://elearningindustry.com/how-does-a-hybrid-working-environment-affect-employee-training-and-productivity> (accessed on 3.1.2024)

²³⁹ Kurland, N. B., & Bailey, D. E. (1999). *The advantages and challenges of working here, there anywhere, and anytime*. *Organizational Dynamics*, 28(2), 53–68. doi:10.1016/s0090-2616(00)80016-9, pp. 57-58

²⁴⁰ Phillips, J. (2021). *How to deal with an employee who wants to work from home*. Time Doctor, <https://www.timedoctor.com/blog/work-from-home-employee/> (accessed on 3.1.2024)

²⁴¹ Heinz, K. (2023). *How to Make Your Work-From-Home Policy More Effective*. BuiltIn, <https://builtin.com/company-culture/work-from-home-policy> (accessed on 3.1.2024)

²⁴² Molla, R. (2019). *How remote work is quietly remaking our lives*. Vox, <https://www.vox.com/recode/2019/10/9/20885699/remote-work-from-anywhere-change-coworking-office-real-estate> (accessed on 2.1.2024)

Venkatraman (1994), остава поголем простор за работодавците при изборот на висококвалификувани работници кои не мора да живеат во близина на местото на работа на компаниите.²⁴³ За оние компании кои се во процес на ширење на своите операции, како што објаснуваат Ford & Butts (1991), работата од далечина нуди поволности во однос на можноста за зголемување на бројот на вработени без потреба да се зголемува физичкиот простор на канцелариите. Оваа придобивка е изразена и за оние таканаречени сезонски бизниси, со тоа што се отвора можност за вработување на дополнителни привремени работници без дополнителен простор.²⁴⁴

Работата од дома носи бројни поволности и за самите вработени. Најпрво, значително се намалува времето потрошено на патување до работното место и назад, а се редуцираат и трошоците за гориво и за одржување на возилото. Помалку време поминато во сообраќајните гужви го намалува и стресот врз вработените. Дополнително, работата од дома им овозможува на вработените повеќе самостојност и контрола врз својата работа, поради флексибилноста и отсуството на директен надзор од менаџерите и колегите.²⁴⁵ Како што нагласува Heinz (2023), работата од дома им дава можност на вработените да имаат пофлексибилни работно време и работно опкружување. Дополнително, отстранувањето на времето потребно за патување до работното место, можноста да се завршуваат дел од домашните обврски за време на работните часови, како и грижата за семејството, се дополнителни предности на работата од дома. Сите овие поволности водат кон подобра рамнотежа помеѓу приватниот и професионалниот живот на вработените и го подигнуваат нивниот морал. На овој начин компаниите создаваат услови за задржување на своите најдобри вработени, но и за привлекување на одлични кандидати.²⁴⁶ Како придобивка од работата од дома, Currid (1992) ја издвојува и релативната приватност која работникот ја ужива со тоа што не работи на традиционално работно место. Отсуството на колеги и други тривијални активности резултираат до помалку прекинни во работниот процес, со што работникот може да се сконцентрира на својата работа и да го намали трошењето на времето. Оваа придобивка е посебно значајна за оние вработени чии работни позиции бараат повисоки нивоа на концентрација.²⁴⁷ Уште една предност за работниците кои работат од дома, според Venkatraman (1994), претставува потенцијалната можност за работникот да работи за повеќе од еден работодавец и на тој начин да ги зголеми своите приходи.²⁴⁸

Придобивки од работата од дома има и за општеството и за екологијата. Со оглед на тоа дека повеќе луѓе го поминуваат времето во своите домови, се намалуваат сообраќајните метежи и се редуцира загадувањето од издувните гасови на автомобилите.²⁴⁹ За оние лица кои поради одредени причини не се во можност да патуваат до работното место (старост, повреди, инвалидитет, итн.), како што појаснува Venkatraman (1994), работата од дома може да претставува единствена опција за нивно вработување.²⁵⁰

²⁴³ Venkatraman, S. S. (1994). *Telecommuting: A new business work style*. Journal of International Information Management: Vol. 3: Iss. 2, Article 5, <https://scholarworks.lib.csusb.edu/jiim/vol3/iss2/5> (accessed on 27.12.2023)

²⁴⁴ Ford, R. C. & Butts, M. A. (1991). *Is your organization ready for telecommuting*. SAM Advanced Management Journal

²⁴⁵ Kurland, N. B., & Bailey, D. E. (1999). *The advantages and challenges of working here, there anywhere, and anytime*. Organizational Dynamics, 28(2), 53–68. doi:10.1016/s0090-2616(00)80016-9, pp. 60-61

²⁴⁶ Heinz, K. (2023). *How to Make Your Work-From-Home Policy More Effective*. BuiltIn, <https://builtin.com/company-culture/work-from-home-policy> (accessed on 3.1.2024)

²⁴⁷ Currid, C. (1992). *Workers warm to telecommuting; middle managers stay cold*. Enterprise Computing/Management

²⁴⁸ Venkatraman, S. S. (1994). *Telecommuting: A new business work style*. Journal of International Information Management: Vol. 3: Iss. 2, Article 5, <https://scholarworks.lib.csusb.edu/jiim/vol3/iss2/5> (accessed on 27.12.2023)

²⁴⁹ Kurland, N. B., & Bailey, D. E. (1999). *The advantages and challenges of working here, there anywhere, and anytime*. Organizational Dynamics, 28(2), 53–68. doi:10.1016/s0090-2616(00)80016-9, pp. 61

²⁵⁰ Venkatraman, S. S. (1994). *Telecommuting: A new business work style*. Journal of International Information Management: Vol. 3: Iss. 2, Article 5, <https://scholarworks.lib.csusb.edu/jiim/vol3/iss2/5> (accessed on 27.12.2023)

Генерално гледано, зголемената подготвеност на организациите да ја прифатат работата од дома, според Molla (2019), ја нагласува важноста од придобивките од овој начин на работа, посебно во однос на флексибилноста која им се нуди на вработените и олеснувањето на постигнување на рамнотежа помеѓу работата и приватниот живот.²⁵¹ Durberry (2021) наведува дел од придобивките од работењето од дома, кои беа силно подвлечени за да се поттикнат вработените да го прифатат овој нов начин на работа. Тука се вбројуваат континуитетот во испораката на услугите, поминувањето помалку часови во сообраќајниот метеж и намалување на трошоците за патување, подобрувањето на рамнотежата помеѓу приватниот и професионалниот живот, спречувањето на ширењето на заразни болести, заштедата во однос на фиксните канцелариски трошоци, мотивацијата за вработените да работат во иновативна средина со помалку стрес и поголемо задоволство од работата, подобрувањето на ефикасноста и ефективноста, како давањето на поголема флексибилност за организирање на задачите.²⁵²

2.3.2 Предизвици и проблеми поврзани со работата од дома

Работата од далечина, освен што има свои предности и нуди извесни поволности, истовремено носи и одредени недостатоци и предизвици за сите вклучени во работниот процес. Во минатото, многумина го поврзуваа работењето од дома со одредени стереотипи. Па така, многу често работата од дома беше синоним за избегнување на работните обврски ('shirking from home'), асоцирајќи на можноста да се помине голем дел од времето во кревет или со телевизорот.²⁵³ Уште еден стереотип беше дека од работата од дома најголем бенефит имаат вработените мајки.²⁵⁴

Во однос на организациите, првиот предизвик со кој што се соочуваат кога нивните вработени работат од дома, како што тврди Ford (1991), претставуваат дополнителните трошоци поврзани со набавка, сервисирање и одржување на компјутерите и останатата информатичка и комуникациска опрема, како и трошоците поврзани со далечинското работење и пренесувањето на податоци.²⁵⁵ Во оваа смисла, Venkatraman (1994) го додава и ризикот во однос на безбедноста на мрежата и заштитата на податоци, кој значително се зголемува кога вработените работат од далечина.²⁵⁶ Дополнително, како што објаснуваат Kurland & Bailey (1999), „работата на одредени вработени од дома може негативно да се одрази на оние вработени кои одат на работа во канцеларија. Прво, се нарушува тимската работа. Второ, доаѓа од ослабување на локалната социјална мрежа (на тие што остануваат во канцеларија). И трето, се создава потенцијално незадоволство кај оние вработените кои не се опфатени со работата од дома.“²⁵⁷ Уште еден предизвик кој го наведува Ford (1991), претставува потребата од промена на менаџерскиот стил и приспособување на истиот за менаџирање на вработени кои работат од далечина. При традиционален начин на работа во канцеларија, за менаџерот е полесно да ја координира работата на неколку вработени со кои што се гледа секојдневно и постојано им дава

²⁵¹ Molla, R. (2019). *How remote work is quietly remaking our lives*. Vox, <https://www.vox.com/recode/2019/10/9/20885699/remote-work-from-anywhere-change-coworking-office-real-estate> (accessed on 2.1.2024)

²⁵² Durberry, R. (2021). *Making Work-from-Home Work in the Public Sector: A Case Study of Mauritius*. *Advances in Applied Sociology*, 11, 357-376, doi: 10.4236/aasoci.2021.118033

²⁵³ ACAS (2014). *Homeworking – a guide for employers and employees*. <https://archive.acas.org.uk/media/3905/Homeworking---a-guide-for-employers-and-employees/pdf/Homeworking-a-guide-for-employers-and-employees.pdf> (accessed on 2.1.2024)

²⁵⁴ South, R. (2017). *Working from Home 101: The Complete Guide to Remote Work*. CakeHR by Sage. <https://blog.cake.hr/working-home-complete-guide-remote-work/> (accessed on 12.6.2020)

²⁵⁵ Ford, R. C. & Butts, M. A. (1991). *Is your organization ready for telecommuting*. *SAM Advanced Management Journal*

²⁵⁶ Venkatraman, S. S. (1994). *Telecommuting: A new business work style*. *Journal of International Information Management*: Vol. 3: Iss. 2, Article 5, <https://scholarworks.lib.csusb.edu/jiim/vol3/iss2/5> (accessed on 27.12.2023)

²⁵⁷ Kurland, N. B., & Bailey, D. E. (1999). *The advantages and challenges of working here, there anywhere, and anytime*. *Organizational Dynamics*, 28(2), 53–68, doi:10.1016/s0090-2616(00)80016-9, pp. 59-60

фидбек. Кога менаџерот нема секојдневни контакти со вработените кои работат од дома, недостатокот на континуирана повратна информација може да доведе до погрешно насочена работа, непотребни грешки и дуплирање на работата.²⁵⁸

Во однос на самите вработени кои работат од далечина, една од најчестите поплаки поврзани со работата од далечина е чувството на осаменост предизвикано од неможноста да се сретнуваат луѓе лице-в-лице. Канцеларијата, освен што е место за работа, нуди секојдневни можности за социјална интеракција, забава и меѓусебни шеги. Вработените кои работат од дома може да го загубат чувството дека се дел од тимот. Оваа појава има негативно влијание врз продуктивноста.²⁵⁹ Во овој контекст, Ford (1991) ја издвојува изолацијата како еден од потенцијалните предизвици поврзани со работата од далечина. Останувањето дома поголемиот дел од времето без редовен распоред за работа и мала физичка интеракција со останатите може да предизвика вработениот да се чувствува отуѓено од своите соработници и од самата организација.²⁶⁰ Резултатите од истражувањето на Slack покажуваат значително несовпаѓање во однос на поврзаноста со колегите помеѓу искусните и неискусните работници од дома. Новите работници од дома скоро двојно повеќе од своите поiskusни колеги сметаат дека чувството на припадност им е намалено откако почнале да работат од дома. Дополнително, овие вработени искажуваат чувства на осаменост и изолација поради работењето од дома.²⁶¹ Според Kurland & Bailey (1999), „веројатно еден од најголемите предизвици на работата од дома е надминувањето на изолацијата предизвикана од одвојувањето на вработениот од социјалната мрежа во традиционалниот работен простор... Бидејќи работата од дома ја поттикнува автономијата на сметка на солидарноста, многу од вработените кои работат од дома се изјасниле дека нивната посветеност или лојалност кон организацијата се намалува бидејќи не се доволно често во близина на традиционалното работно место...“²⁶² Намалената продуктивност и чувството на исклученост доведуваат до ситуација на генерално разочарување од работата од страна на вработените за кои работата од дома е нешто ново.²⁶³ Уште еден потенцијален проблем со работата од дома претставува и недостатокот на ограничување помеѓу личниот живот и работата. Голем број на вработени се соочуваат со предизвикот да не можат да се исклучат од работа, што на подолг рок води кон исцрпување. Овој проблем го нотира Molla (2019), која ги наведува неможноста од исклучување од работа, осаменоста и отежнатата соработка, како главни недостатоци од работата од дома. Истата онаа флексибилност која ја носи работата од дома, може да предизвика појава на организациска култура која подразбира дека вработените треба да бидат постојано вклучени и достапни. Од тие причини, често работењето од дома може да доведе до подолго работно време отколку традиционалното одење на работното место.²⁶⁴ Дополнително, некои вработени може да сметаат дека работата од далечина им ја ограничува видливоста и можностите за напредување во кариерата, поради пропуштањето на приликите за вмрежување и дружење со колегите и менаџерите. Овој проблем го истакнуваат Bloom et al. (2013), кои сметаат дека еден

²⁵⁸ Ford, R. C. & Butts, M. A. (1991). *Is your organization ready for telecommuting*. SAM Advanced Management Journal

²⁵⁹ Assess TEAM. (2020). *Managing Employees Work From Home Performance*. <https://www.assessteam.com/managing-work-from-home-employee-performance> (accessed on 12.6.2020)

²⁶⁰ Ford, R. C. & Butts, M. A. (1991). *Is your organization ready for telecommuting*. SAM Advanced Management Journal

²⁶¹ Slack Team. (2020). *Report: Remote work in the age of Covid-19*. Slack, <https://slackhq.com/report-remote-work-during-coronavirus> (accessed on 2.1.2024)

²⁶² Kurland, N. B., & Bailey, D. E. (1999). *The advantages and challenges of working here, there anywhere, and anytime*. *Organizational Dynamics*, 28(2), 53–68, doi:10.1016/s0090-2616(00)80016-9, pp. 61

²⁶³ Slack Team. (2020). *Report: Remote work in the age of Covid-19*. Slack, <https://slackhq.com/report-remote-work-during-coronavirus> (accessed on 2.1.2024)

²⁶⁴ Molla, R. (2019). *How remote work is quietly remaking our lives*. Vox, <https://www.vox.com/recode/2019/10/9/20885699/remote-work-from-anywhere-change-coworking-office-real-estate> (accessed on 2.1.2024)

негативен ефект од работењето од далечина претставува намалувањето на можностите за напредување во кариерата поради лимитираниот пристап до обука од страна на тим лидерите и намалената интеракција лице-в-лице.²⁶⁵ Како што дополнува Venkatraman (1994), вработените кои работат од далечина губат дел од својата видливост, со што си ги намалуваат шансите за напредување во кариерата. Со оглед на тоа дека работникот кој работи од далечина првенствено е надвор од канцелариските простории, тој често е изоставен од специјалните настани и неформалните собири во организацијата. Овој работник не е во можност да развие лични односи со претпоставените и соработниците, а веројатноста е дека токму вработените кои формираат такви лични контакти многу почесто ќе бидат земани во предвид за унапредување. (Challenger, 1992).²⁶⁶ Исто така, проблем може да претставуваат и бројните работи во и околу домот кои предизвикуваат одвлекување на вниманието. Не сите домови се соодветни за поставување на работен простор. Па така, домашните обврски, членовите на семејството или домашните миленици, често знаат да го одвлекуваат вниманието на вработените, што влијае на концентрацијата и продуктивноста. Како што истакнува Molla (2019), одредени луѓе едноставно не сакаат да работат на истото место каде што живеат и каде што одмараат.²⁶⁷

Работењето од дома е соочено и со предизвици кои доаѓаат од самото општество. Како што објаснуваат Kurland & Bailey (1999), „општеството во целина треба да го прифати работењето од дома; треба да се развие култура на работа од дома... едно од прашањата кое треба да се надмине е претпоставката (од пријателите, роднините, соседите, итн.) дека секој што е дома во текот на денот е слободен за муабетење, да чува деца или да заврши некоја работа“.²⁶⁸

2.3.3 Работа од дома како редовна пракса наспроти работа од дома предизвикана од нужност

Според Водичот на Меѓународната организација на работодавачи донесен за време на пандемијата на Ковид-19 вирусот, работата од дома во случаи на нужност отвора многу неочекувани и различни предизвици кои не се вообичаени за традиционалните стратегии за работа од далечина.²⁶⁹ Генерално гледано, работата од далечина во нормални околности обично се карактеризира со флексибилност и личен избор на вработените, додека работата од далечина во случаи на нужност е водена од потребата за итно приспособување, безбедност и континуитет во деловното работење. Треба да се има во предвид, како што е наведено во Водичот, дека некои компании веќе имаат воспоставена политика за работење од далечина, додека други компании итно се принудени да дејствуваат на непозната територија. Клучот за спроведување на успешна стратегија за работа од далечина лежи во споделувањето на одговорностите помеѓу работодавачите и работниците и во заедничките напори за успешно функционирање.²⁷⁰ Конкретната имплементација на одредена политика за работа од далечина зависи пред се од

²⁶⁵ Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2013). *Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment*. doi:10.3386/w18871

²⁶⁶ Venkatraman, S. S. (1994). *Telecommuting: A new business work style*. Journal of International Information Management: Vol. 3: Iss. 2, Article 5, <https://scholarworks.lib.csusb.edu/jiim/vol3/iss2/5> (accessed on 27.12.2023)

²⁶⁷ Molla, R. (2019). *How remote work is quietly remaking our lives*. Vox, <https://www.vox.com/recode/2019/10/9/20885699/remote-work-from-anywhere-change-coworking-office-real-estate> (accessed on 2.1.2024)

²⁶⁸ Kurland, N. B., & Bailey, D. E. (1999). *The advantages and challenges of working here, there anywhere, and anytime*. Organizational Dynamics, 28(2), 53–68, doi:10.1016/s0090-2616(00)80016-9, pp. 61-62

²⁶⁹ International Organization of Employers. (2020). *IOE Guidance on teleworking in the times of Covid-19*. https://www.ioe-emp.org/fileadmin/user_upload/COVID-19/2020.04.03.IOE_Guideline_on_Teleworking_in_the_times_of_COVID-19.FINAL.pdf (accessed on 28.12.2023)

²⁷⁰ Ibid.

природата на ситуацијата и од подготвеноста на организацијата да прифати работа од далечина.

Истражувањето на Галуп спроведено во 2020 година, покажува дека поради состојбата на пандемија, 41% од вработените во Соединетите Американски Држави беа принудени да работат од дома.²⁷¹ Како главен предизвик со кој се соочуваа организациите е недостатокот на искуство со работата од дома и потребата да се прилагодат на новонастаната ситуација за многу краток период. „Во моменталната ситуација, многу компании, државни институции и универзитети побараа од своите вработени да работат од далечина... Некои организации имаат јасна политика за работа од дома развивана низ годините, но за многумина ова се случува за прв пат поради пандемијата. Тоа е голема културна промена во начинот на извршување на работата. Нивото на подготовка што беше достапно во минатото, сега едноставно не е опција; повеќето организации се принудени да извршуваат планови за работа од дома за само неколку дена.“²⁷²

Според Mani & Tomar (2020), она што треба да се има во предвид за оваа ситуација од истражувачка гледна точка, е фактот дека, „наодите од претходните студии за влијанието на работата во домашни услови не можат да се проектираат на тековниот контекст, бидејќи ваквите аранжмани претежно беа ограничени на одредена група на работници и/или организации и честопати беа спроведени по сопствен избор.“²⁷³

За поголемиот дел од вработените кои беа принудени да работат од дома поради ситуацијата со вирусот Ковид-19, истото претставуваше ново искуство за кое мораа во тек да учат како да се справат успешно.

Со оглед на тоа дека повеќето вработени не беа навикнати на работа од дома, истото можеше да прерасне во доста стресна ситуација за нив, бидејќи требаше истовремено да се справат со предизвиците кои ги носат ограничениот простор, користењето на технологијата, очекувањата, како и колегите кои одеа во канцеларија и немаа доволно разбирање за нивната ситуација.²⁷⁴

Еден од главните предизвици со кои се соочуваа вработените кои беа принудени да работат од дома поради настаната ситуација е недоволната подготвеност од нивна страна за работа од ваков тип. Повеќето вработени кои редовно работат од дома имаат поставено формална канцеларија, така што нивните семејства се навикнати на ситуацијата и попречувањата од нивна страна се минимални. Од друга страна пак, кога работењето од дома е резултат на нужност, вработените немаат свој простор што би бил наменет за извршување на работните обврски. Ако се земе во предвид дека и децата не посетуваа училиште, можноста за постојана интеракција со членовите на семејството доведуваше до ситуација често да се нарушува работниот процес на вработениот.²⁷⁵ Како што тврдат Kurland & Bailey (1999), „вработените кои работат од дома се соочуваат со потешкотии да воспостават домашна средина која е погодна за работа. Постои можност децата и сопружниците да не ја почитуваат светоста и приватноста на домашната канцеларија. Посебно децата може да се соочат со потешкотии да научат да

²⁷¹ Gallup. (2020). *Coronavirus Pandemic*. <https://news.gallup.com/poll/308222/coronavirus-pandemic.aspx> (accessed on 11.1.2024)

²⁷² Assess TEAM. (2020). *Managing Employees Work From Home Performance*. <https://www.assessteam.com/managing-work-from-home-employee-performance> (accessed on 2.1.2024)

²⁷³ Mani, D., & Tomar, S. (2020). *Work from Home in the time of COVID-19*. The Hindu, <https://www.thehindu.com/opinion/op-ed/work-from-home-in-the-time-of-covid-19/article31207008.ece> (accessed on 2.1.2024)

²⁷⁴ Assess TEAM. (2020). *Managing Employees Work From Home Performance*. <https://www.assessteam.com/managing-work-from-home-employee-performance> (accessed on 2.1.2024)

²⁷⁵ Ibid.

не го прекинуваат својот родител додека работи...“²⁷⁶ Податоците од истражувањето на Slack (2020) покажуваат дека вработените за кои работата од дома е нешто ново, се соочуваат со проблем да ја одржат продуктивноста во нивното работење. Имајќи во предвид дека поголемиот дел од овие вработени беа принудени да работат од дома поради ситуацијата со вирусот Ковид-19, истите беа соочени со ситуација во која истовремено требаше да се грижат и за семејството и да се привикнуваат на новиот начин на извршување на работните обврски. Оттука, нормално е да се очекува пад во нивната продуктивност.²⁷⁷

Уште еден предизвик со кој се соочуваат вработените кои се принудени да работат од дома е проблемот кој може да се јави со комуникацијата и координацијата на работата. Според истражувањето на Slack (2020), „работниците кои немаат искуство со работа од дома имаат 5% помала веројатност од поiskusните колеги да сметаат дека нивната компанија е структурирана на таков начин што им помага ефикасно да комуницираат и соработуваат. Исто така, помала е веројатноста тие да сметаат дека можат лесно да стапат во контакт со останатите и да ги добијат информациите кои им се неопходни за извршување на нивната работа... Ова има смисла кога ќе се земе во предвид дека работниците кои вообичаено работат во канцеларија се навикнати на средби лице-в-лице и спонтани разговори кои се случуваат во лифтот или за време на ручекот“.²⁷⁸ Уште еден проблем може да биде достапноста на вработениот кој работи од дома, посебно во случаи кога постои флексибилност во однос на работното време. Во вакви случаи, вработениот кој работи од дома може да биде недостапен за своите колеги или за клиентите кои се водат по традиционалното работно време.²⁷⁹ Постојат докази и дека одредени форми на виртуелна комуникација, како што се видео повиците, можат да бидат многу повеќе умствено заморувачки отколку интеракцијата во живо.²⁸⁰ Во случаи кога вработените неочекувано се доведени во ситуација да мора да работат од дома, комуникацијата преку телефон и видео конференции може да се чини како мошне сложен процес кој одзема доста време. Оние процеси кои бараат заеднички инпут се посебно засегнати во вакви ситуации, со оглед на тоа дека комуникацијата со повеќе лица истовремено преку онлајн врска се разликува значително од состанок во иста соба. Во вакви случаи, добивањето на одговори на многу едноставни прашања знае да биде голем предизвик за вработените кои само што почнале со работа од дома.²⁸¹

Дополнително, кога повеќето од работниците се принудени да почнат со работа од дома, можно е да се појави општ недостиг на емпатија помеѓу вработените. Кога колегите делат иста канцеларија, имаат можност да ги забележат проблемите и фрустрациите на останатите, додека кога се работи од дома, овие појави лесно може да се протолкуваат како недостиг на професионализам. Луѓето се навредуваат полесно кога не се во можност да ги видат изразите на лицата на останатите. Треба да се има во предвид и дека многу луѓе кои за прв пат работат од дома немаат соодветни вештини за далечинско менаџирање на потенцијалните конфликти.²⁸²

²⁷⁶ Kurland, N. B., & Bailey, D. E. (1999). *The advantages and challenges of working here, there anywhere, and anytime*. *Organizational Dynamics*, 28(2), 53–68, doi:10.1016/s0090-2616(00)80016-9, pp. 61

²⁷⁷ Slack Team. (2020). *Report: Remote work in the age of Covid-19*. Slack, <https://slackhq.com/report-remote-work-during-coronavirus> (accessed on 2.1.2024)

²⁷⁸ Ibid.

²⁷⁹ Kurland, N. B., & Bailey, D. E. (1999). *The advantages and challenges of working here, there anywhere, and anytime*. *Organizational Dynamics*, 28(2), 53–68, doi:10.1016/s0090-2616(00)80016-9, pp. 59-60

²⁸⁰ Slack Team. (2020). *Report: Remote work in the age of Covid-19*. Slack, <https://slackhq.com/report-remote-work-during-coronavirus> (accessed on 2.1.2024)

²⁸¹ Assess TEAM. (2020). *Managing Employees Work From Home Performance*. <https://www.assessteam.com/managing-work-from-home-employee-performance> (accessed on 3.1.2024)

²⁸² Ibid.

Не смеат да се занемарат и техничките предизвици со кои се соочуваа вработените кои поради ситуацијата беа принудени да работат од дома. Па така, одредени компании ги немаа соодветните алатки и системи за спроведување на комуникација од далечина.²⁸³ Дополнително, мора да се земе во предвид дека не сите вработени се компетентни за ракување на напредна техничка опрема неопходна за успешна работа од дома. Вработените кои работеа од дома мораа да го надминат предизвикот на одржување на пристап до ресурсите кои им се на располагање на работното место. Недостигот на директна техничка поддршка подразбираше дека вработените кои работат од дома требаше да бидат подобро технички потковани од своите колеги кои беа на своите работни места.²⁸⁴

Во април 2020 година е спроведено истражување од страна на професионалната платформа Slack, со кое биле опфатени 2.877 интелектуални работници²⁸⁵ од сите 50 сојузни држави во САД. Целта на истражувањето била да се открие како вработените кои поради пандемијата со Ковид-19 се принудени да работат од дома, се прилагодуваат на новонастанатата ситуација, кои се главните предизвици со кои се соочуваат, а што според нив функционира добро. Главните наоди од ова истражување покажуваат дека заклучно со 27 март 2020 година, околу 16 милиони интелектуални работници во САД се префрлиле на работење од дома поради ситуацијата. Претходното искуство со работа од дома е значајно, односно продуктивноста и ефективност на комуникацијата на оние вработени кои за прв пат работат од дома е значително пониска. Дополнително, податоците покажуваат дека промената ги нарушува професионалните врски и се одразува негативно врз чувството на припадност кон организацијата. Позитивно во ситуацијата е што можат да се идентификуваат алатки кои помагаат во надминување на дел од проблемите.²⁸⁶

Со почетокот на пандемијата во 2020 година, како што наведува Bérastégui (2021), речиси половина од работниците кои почнаа да работат од далечина во Европа за прв пат се најдоа во ваква улога, односно да работат од дома. Многу компании беа принудени да спроведат политика за работа од дома, без никакво претходно искуство. Оваа транзиција се покажа далеку од совршена, при што како главни грижи за работниците се посочуваа несоодветната опрема, нереалните очекувања и недостатокот на поддршка од страна на менаџментот.²⁸⁷ Извештајот на Меѓународната организација на работниците (2020) покажува дека без претходно искуство или многу мало искуство во однос на работата од далечина, тимовите и целите организации доживуваат недостаток на јасност околу приоритетите и задачите што треба да се исполнат. Многу организации за кои далечинската работа буквално не постоеше, преку ноќ преминаа во еден непознат работен систем.²⁸⁸ Како што дополнуваат Vick et al. (2020), изолацијата води кон несигурност околу тоа на кого треба да се обрати работникот во дадена ситуација, каде да ја добие потребната поддршка и кога и на кој начин да ги

²⁸³ Slack Team. (2020). *Report: Remote work in the age of Covid-19*. Slack, <https://slackhq.com/report-remote-work-during-coronavirus> (accessed on 2.1.2024)

²⁸⁴ Kurland, N. B., & Bailey, D. E. (1999). *The advantages and challenges of working here, there anywhere, and anytime*. *Organizational Dynamics*, 28(2), 53–68, doi:10.1016/s0090-2616(00)80016-9, pp. 61

²⁸⁵ Називот кој се употребува е knowledge workers, што ги опфаќа сите вработени кои за време на своите нормални работни обврски работат со податоци, анализираат информации или размислуваат креативно.

²⁸⁶ Slack Team. (2020). *Report: Remote work in the age of Covid-19*. Slack, <https://slackhq.com/report-remote-work-during-coronavirus> (accessed on 2.1.2024)

²⁸⁷ Bérastégui, P. (2021). *Working from home: The legal framework*. Open Access Government, <https://www.openaccessgovernment.org/legal-framework/123814/> (accessed on 28.12.2023)

²⁸⁸ International Labour Organization. (2020). *Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond: A Practical Guide*. Geneva: International Labour Office, https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/instructionalmaterial/wcms_751232.pdf (accessed on 28.12.2023)

исконтактира колегите, што води кон застои во работата.²⁸⁹ Ситуацијата на задолжителна масовна работа од далечина, типична за пандемијата, е предизвикувачка, дури и за најискусните организации и работници. Овој начин на работа често подразбира дека работниците треба да се запознаат со нови или различни технолошки алатки, како и да се префрлат на поинаков начин на организирање на работата. Ова делумно објаснува зошто многу луѓе работеа повеќе од вообичаеното време, обидувајќи се да се прилагодат на оваа нова реалност.²⁹⁰

Bérastégui (2021) посочува дека пандемијата ни покажа дека работата од далечина не е универзален лек, односно чудесно решение за сите работни аранжмани. Според него, потребно е да се исполнат неколку услови за ваквиот начин на работење да се покаже како исплатлив и во однос на продуктивноста, но и во однос на квалитетот на животот на работниците. Првиот и најочигледен услов е дека работата од далечина мора да остане доброволна опција што ја избираат вработените. Во оваа насока мора да се земе во предвид дека работата од далечина отвора бројни психосоцијални ризици за работниците доколку истата не е избор.²⁹¹ Како што е наведено од страна на Меѓународната организација на работодавачи, случаите на нужност ја менуваат рутината на луѓето и може да резултираат со дополнителен стрес, тензија и непријатност, недостаток на вежбање и сон. Влијанието на овие стресни фактори е уште посилено во услови на изнудена и подолготрајна работа од далечина.²⁹² Вториот услов кој треба да се исполни е самата природа на работата да биде погодна за работа од далечина. Како што нагласува Bérastégui (2021), не сите професионални активности се погодни за работа од далечина. Според неговите проценки, само 37% од работните места во Европа можат ефективно да се извршуваат од далечина. Уште еден услов претставува соодветноста на средината на работникот. Бучавата, присуството на малолетни деца и несоодветен простор за работа се дополнителен извор на стрес за работникот кој работи од дома.²⁹³ Работниците мора да се прилагодат на нивната нова работна средина во рамките на домот, во кој што може да има други членови на домаќинството и други пречки.²⁹⁴ Како што истакнува Меѓународната организација на работниците, затворањето на училиштата и градинките донесе дополнителни предизвици за родителите и старателите кои беа принудени да работат од дома.²⁹⁵ Според истражувањето на Eurofound (2020), 26% од оние вработени кои беа принудени даработат од дома за време на пандемијата живеат во домаќинства со деца под 12 години, а дополнителни 10% живеат со деца на возраст од 12 до 17 години. Овие работници сметаат дека балансирањето помеѓу нивната работа и грижата за децата

²⁸⁹ Bick, R., Chang, M., Wei Wang, K. & Yu, T. (2020). *A blueprint for remote working: Lessons from China*. McKinsey Digital, <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/a-blueprint-for-remote-working-lessons-from-china> (accessed on 28.12.2023)

²⁹⁰ International Labour Organization. (2020). *Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond: A Practical Guide*. Geneva: International Labour Office, https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/instructionalmaterial/wcms_751232.pdf (accessed on 28.12.2023)

²⁹¹ Bérastégui, P. (2021). *Working from home: The legal framework*. Open Access Government, <https://www.openaccessgovernment.org/legal-framework/123814/> (accessed on 28.12.2023)

²⁹² International Organization of Employers. (2020). *IOE Guidance on teleworking in the times of Covid-19*. https://www.ioe-emp.org/fileadmin/user_upload/COVID-19/2020.04.03.IOE_Guideline_on_Teleworking_in_the_times_of_COVID-19.FINAL.pdf (accessed on 28.12.2023)

²⁹³ Bérastégui, P. (2021). *Working from home: The legal framework*. Open Access Government, <https://www.openaccessgovernment.org/legal-framework/123814/> (accessed on 28.12.2023)

²⁹⁴ International Organization of Employers. (2020). *IOE Guidance on teleworking in the times of Covid-19*. https://www.ioe-emp.org/fileadmin/user_upload/COVID-19/2020.04.03.IOE_Guideline_on_Teleworking_in_the_times_of_COVID-19.FINAL.pdf (accessed on 28.12.2023)

²⁹⁵ International Labour Organization. (2020). *Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond: A Practical Guide*. Geneva: International Labour Office, https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/instructionalmaterial/wcms_751232.pdf (accessed on 28.12.2023)

претставува предизвик кој претпоставува нова динамика во управувањето со професионалниот и приватниот живот.²⁹⁶ Последниот услов, како што истакнува Bérastéguí (2021), е начинот на кој работата од далечина е организирана од страна на работодавачот. Во овој контекст, истражувањата ја покажуваат значајноста на организациската култура која ги фаворизира автономијата и довербата наспроти култура на постојан надзор.²⁹⁷ Уште еден дополнителен услов, кој го наведува Меѓународната организација на работодавачи, се технолошките вештини потребни за работење со комуникациските алатки. Треба да се има во предвид дека не сите работници поседуваат вакви вештини при воведувањето на работа од далечина предизвикана од нужност, така што компаниите треба да преземат чекори за подобра подготвеност за ваквиот нов начин на работа.²⁹⁸

Истражувањето на Eurofound (2022) покажува дека голем број од предизвиците поврзани со работата од далечина се задржаа, па дури и се зголемија за време на пандемијата. Доколку се земе во предвид неверојатното зголемување на опфатот на работењето од далечина за време на пандемијата, факт е дека оние проблеми кои дотогаш засегаа мал процент од работната сила сега се проширија на голем дел од работната популација.²⁹⁹ Дополнително, ова истражување покажува и нови предизвици поврзани со работата од далечина кои беа идентификувани за време на пандемијата, како што се почитувањето на правото на исклучување³⁰⁰ и правилата за здравје и безбедност при работата. Зголемување на свеста за далечинската работа е видливо по пандемијата кога се споредуваат одредбите за работното време пред пандемијата со поновите договори, кои на далечинскиот работник му даваат право да се исклучи.³⁰¹

Bérastéguí (2021) нагласува дека рамнотежата помеѓу работата и приватниот живот на вработените кои работат од далечина беше далеку од идеална за време на пандемијата, дури и во оние земји што имаат поизбалансиран пристап. Во овој контекст се нагласува не само правото на исклучување, туку и нивото на негова примена и колку сето тоа е доволно.³⁰² Според Eurofound (2022), работното време на повеќето вработени кои беа принудени да работат од дома се зголеми.³⁰³ И другите истражувања од оваа област, како тоа на McCulley (2020), укажуваат на тоа дека работните часови на вработените кои работеа од дома за време на пандемијата се зголемија, при што 38% од овие работници изјавиле дека имале потреба да работат повеќе часови.³⁰⁴ Секој четврти работник кој работел од дома за време на пандемијата (или 27%), како што се наведува од Eurofound

²⁹⁶ Eurofound. (2020). *Living, working and COVID-19: First findings – April 2020*. Dublin.

²⁹⁷ Bérastéguí, P. (2021). *Working from home: The legal framework*. Open Access Government, <https://www.openaccessgovernment.org/legal-framework/123814/> (accessed on 28.12.2023)

²⁹⁸ International Organization of Employers. (2020). *IOE Guidance on teleworking in the times of Covid-19*. https://www.ioe-emp.org/fileadmin/user_upload/COVID-19/2020.04.03.IOE_Guideline_on_Teleworking_in_the_times_of_COVID-19.FINAL.pdf (accessed on 28.12.2023)

²⁹⁹ Eurofound. (2022). *Telework in the EU: Regulatory frameworks and recent updates*. Publications Office of the European Union, Luxembourg

³⁰⁰ Правото на исклучување се води од идејата дека работодавците не треба да бараат од вработените да извршуваат било какви активности поврзани со работата надвор од определеното работно време. Овој концепт сугерира дека работниците имаат право на личен живот кој не треба да биде прекинат со работни задачи, како што се одговарање на пораки или завршување на проекти, по завршувањето на работниот ден.

³⁰¹ Eurofound. (2022). *Telework in the EU: Regulatory frameworks and recent updates*. Publications Office of the European Union, Luxembourg

³⁰² Bérastéguí, P. (2021). *Working from home: The legal framework*. Open Access Government, <https://www.openaccessgovernment.org/legal-framework/123814/> (accessed on 28.12.2023)

³⁰³ Eurofound. (2022). *Telework in the EU: Regulatory frameworks and recent updates*. Publications Office of the European Union, Luxembourg

³⁰⁴ McCulley, L. (2020). *Lockdown: Homeworkers putting in extra hours - instant messaging up 1900%*. The HR Director, <https://www.thehrdirector.com/business-news/the-workplace/new-data-over-a-third-38-admit-to-working-longer-hours-when-working-from-home/> (accessed on 28.12.2023)

(2020), изјавил дека морал да работи во слободното време за да одговори на потребите на работниот процес.³⁰⁵ Дополнително, како што истакнува Reisenwitz (2020), физичката одвоеност на тимовите придонесе кон тоа работниците кои работеа од дома за време на пандемијата да работат повеќе и да трошат повеќе од своето работно време на состаноци и тимски активности.³⁰⁶ Спроведувањето на правото на исклучување, како што објаснува Bérastégui (2021), подразбира длабоки промени во организациската култура, така што работниците би имале чувство дека можат да се исклучат од работата без да се соочат со негативни реперкусии.³⁰⁷

Уште еден апсект кој што треба да се земе во предвид при работа од дома, според Watson (2021) е проценката на ризиците по здравјето на вработените во нивните домови. Во оние случаи кога работата од дома е само привремена мерка, работодавачите генерално немаат обврска да извршат целосна проценка на ризикот во домовите на нивните вработени. Сепак, тие треба да ги охрабрат вработените да направат проценка дали нивниот работен простор во домот е најсоодветен. Исто така, работодавците треба да им овозможат на своите вработени да земат дел од опремата или мебелот од своето работно место за да создадат безбедна работна средина во домот. Во овој контекст може дури и да се понуди обука за како правилно да се постават работните елементи со цел да се избегнат повреди на грбот и рамената.³⁰⁸

Без разлика дали се работи за нормална ситуација или истата е предизвикана од нужност, соодветна технолошка инфраструктура е неопходна за да може да се извршува работа од дома. Тука се мисли пред се на опремата потребна за работа, безбеден пристап до системите на компанијата и ефикасниалатки за соработка. Исто така, без разлика зошто е воведена работата од дома, организациите мора да стават приоритет на добросостојбата на своите вработени, во насока на справување со предизвиците поврзани со изолацијата, отежнетата комуникација и ризикот по менталното здравје.

Bérastégui (2021) дополнува и дека за време на пандемијата, повеќе од една четвртина од француските работници сметале дека работата од далечина пратставува предизвик, при што 72% од нив изјавиле дека преживеале психолошки стрес. Главната причина за ова е фактот што повеќето компании немаше да спроведуваат работа од далечина толку брзо и во толку голем обем доколку не беше кризата и доколку не постоеја владини ограничувања. Вистинскиот ризик од овој голем експеримент, како што ни покажа пандемијата, е дека моделот на работа од далечина кој во голема мера се покажа како нефункционален, останува широко распространет. Она што недостига за спроведување на соодветна работа од далечина е подобрена регулатива со цел да се избегнат голем дел од злоупотребите кои многу работници ги доживеале за време на пандемијата.³⁰⁹

Токму во овој контекст креаторите на политиките во одредени земји, како и на ниво на Европската Унија, покренала иницијативи за менување на постоечките политики или за усвојување нови регулативи за справување со предизвиците поврзани со работата од далечина. Според информациите обезбедени од Меѓународната организација на работниците, за време на пандемијата, владите донесоа повеќе привремени мерки за поттикнување на работата од далечина како превентивна мерка со цел да се спречи

³⁰⁵ Eurofound. (2020). *Living, working and COVID-19: First findings – April 2020*. Dublin

³⁰⁶ Reisenwitz, C. (2022). *How COVID-19 is impacting workers' calendars*. Clockwise blog, <https://www.getclockwise.com/blog/covid19-workers-calendars> (accessed on 28.12.2023)

³⁰⁷ Bérastégui, P. (2021). *Working from home: The legal framework*. Open Access Government, <https://www.openaccessgovernment.org/legal-framework/123814/> (accessed on 28.12.2023)

³⁰⁸ Watson, H. (2021). *HR: Working from home during COVID-19*. Open Access Government, <https://www.openaccessgovernment.org/hr-working-from-home-during-covid-19/103515/> (accessed on 28.12.2023)

³⁰⁹ Bérastégui, P. (2021). *Working from home: The legal framework*. Open Access Government, <https://www.openaccessgovernment.org/legal-framework/123814/> (accessed on 28.12.2023)

ширењето на вирусот.³¹⁰ Според податоците од Eurofound (2022), нови закони беа донесени во Австрија, Летонија, Португалија, Романија, Словачка и Шпанија. Промените беа главно фокусирани на повеќе аспекти на работата од далечина, вклучително и усвојување на нови дефиниции, пристапот до работата од дома, информациите кои работодавачот треба да му ги обезбеди на работникот кој работи од далечина, организацијата на работното време и правото на исклучување, како и правото на компензација на трошоците. Дополнително, вакви закони се разгледуваат и во Германија, Република Ирска и Луксембург. Во Белгија, Франција и Луксембург, договорени се нови или ажурирани се постоечките обврзувачки договори на национално ниво за работа од далечина. На ниво на компании и сектори, развиени се значителен број на нови насоки за работа од далечина, особено во оние сектори каде што постоеја вакви насоки и пред пандемијата.³¹¹

Во сите овие држави, главниот двигател на реформите беше огромното зголемување на работата од далечина и очекувањата дека пандемијата уште повеќе ќе ги забрза веќе постоечките трендови кон дигитализација на работата и зголемување на флексибилноста во работните аранжмани. Во овој контекст, донесените реформи го изменија и ажурираа претходното законодавство со цел да се воведат специфични одредби кои ги таргетираат работниците кои работат од далечина или да се обезбеди поцелосна и поизбалансирана регулатива и за работодавачите и за вработените во однос на одредени клучни теми.³¹²

Со оглед на многуте нејаснотии поврзани со ситуацијата со вирусот, голем број на организации и вработени беа принудени да се навикнат на „новата нормалност“, односно на работењето од дома.³¹³ Огромниот напредок во технологијата во изминатата деценија ја менува перцепцијата околу начинот на кој се извршуваат работите и остава многу можности за напредок на ова поле. Како што објаснува South (2017), „... и работодавците и вработените на различни позиции открија дека одредени аспекти од нивната работа, всушност, не бараат физичко присуство во канцеларија.“³¹⁴

2.4. Практикување на работа од дома во јавниот сектор

Работата од дома станува сè поприсутна во јавниот сектор, особено со напредокот во технологијата и глобалниот тренд на популаризирање на работата од далечина. Day & Burbach (2011) ги нагласуваат добро документираните придобивки од работата од далечина во јавниот сектор, како за вработените, така и за организациите и животната средина. Според нив, ако се имплементира правилно, во комбинација со низа достапни ресурси, како што се обуките и соодветната технологија, работата од далечина моѓе да биде многу ефикасна алатка за уредување на работата во јавниот сектор.³¹⁵

Историјата на работата од дома во јавниот сектор забележа значителна евалуација со текот на времето, под влијание на технолошкиот напредок, менувањето на ставовите кон

³¹⁰ International Labour Organization. (2020). *Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond: A Practical Guide*. Geneva: International Labour Office, https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/instructionalmaterial/wcms_751232.pdf (accessed on 28.12.2023)

³¹¹ Eurofound. (2022). *Telework in the EU: Regulatory frameworks and recent updates*. Publications Office of the European Union, Luxembourg

³¹² Ibid.

³¹³ Lindner, J., Sahdra, S., Bernier, C. A., DeVries, L., Belanger, C., & Robert, A. (2020). *COVID-19 Update: The “New Normal” – Facilitating Work-from-Home Arrangements*. McCarthy Tetrault, <https://www.mccarthy.ca/en/insights/blogs/canadian-employer-advisor/covid-19-update-new-normal-facilitating-work-home-arrangements> (accessed on 12.6.2020)

³¹⁴ South, R. (2017). *Working from Home 101: The Complete Guide to Remote Work*. CakeHR by Sage. <https://blog.cake.hr/working-home-complete-guide-remote-work/> (accessed on 12.6.2020)

³¹⁵ Day, F. C. & Burbach, M. (2011). *Telework Considerations for Public Managers with Strategies for Increasing Utilization*. Communications of the IBIMA, 10.5171/2011.880212.

работата од далечина и специфичните потреби на јавните институции. Во минатото, работата од дома во јавниот сектор беше многу ретка појава. Јавните институции се одликуваа со централизација и од вработените се очекуваше да работат од работните простории на институцијата. Сепак, кон крајот на минатиот век, со развојот на технологијата, особено распространувањето на интернетот и е-маил технологијата, трендовите започнаа да се менуваат. Олеснетата комуникација и можноста дел од работните обврски да се извршуваат надвор од традиционалната канцеларија овозможи работата од далечина да добие на популарност во повеќе сектори, вклучително и јавниот сектор. Институциите започнаа да ги препознаваат бенефитите од работата од далечина, вклучително и задоволството на вработените од работата, намалените трошоци за патување и подобрената рамнотежа помеѓу приватниот и професионалниот живот. Сепак, треба да се напомене дека, како што објаснуваат Williamson et al. (2022), пред глобалната пандемија на Ковид-19 вирусот да натера голем дел од работната сила да работи од дома, ваквиот начин на работа во јавниот сектор беше ограничен и предмет на дискреција или дозвола од страна на поединечни менаџери.³¹⁶

Пандемијата со Ковид-19 вирусот значително го забрза имплементирањето на работата од далечина во јавниот сектор. Институциите беа принудени брзо да се приспособат на новата реалност и на работата од дома се гледаше како на можност да се обезбеди континуитет во обезбедувањето на јавните услуги. Овој аспект го нагласуваат Champagne et al. (2023), кои сметаат дека работата од далечина за институциите од јавниот сектор претставуваше начин како да се продолжи со работа во екот на пандемијата на Ковид-19 вирусот.³¹⁷

Јавните служби на Австралија се сметаат за едни од раните пионери на работата од дома во јавниот сектор. Како што напоменуваат Williamson et al. (2022), Австралиската јавна служба (Australian Public Service) во 1994 година вовеле регулатива која им овозможи на сите подобни јавни службеници да работат од дома. Сепак, имплементирањето не помина без предизвици. Според податоците на Австралиската јавна служба, во 2019 година, повеќе од една третина од постарите вработени и од менаџерите работеа од дома во споредба со помалку од 15% од вработените кои се на пониско ниво, што покажува дека работата од далечина не беше стандардна практика за сите. Дополнително, и онаму каде што вработените работеа од дома, тоа беше обично само мал дел од нивното работно време, како на пример еден или неколку дена од дома на редовна или на ад хок основа.³¹⁸ Сето ова доживеа драстична промена со пандемијата на Ковид-19 вирусот. Како што тврдат Champagne et al. (2023), пандемијата драматично го промени начинот на работа на вработените во јавниот сектор, посебно во оној дел на работите каде што не е потребна директна интеракција и комуникација со јавноста.³¹⁹

И покрај тоа што работата од далечина нуди бројни придобивки, не смеат да се занемарат и предизвиците и проблемите поврзани со ваквиот начин на извршување на работите, особено во јавниот сектор. Во оваа смисла се истакнуваат безбедноста на податоците, потребата од специјализирана технологија, одржувањето на

³¹⁶ Williamson, S., Colley, L., & Foley, M. (2022). *Public Servants Working from Home: Exploring Managers' Changing Allowance Decisions in a COVID-19 Context*. *The Economic and Labour Relations Review* 33(1): 37–55.

³¹⁷ Champagne, E., Granja, A. D., & Choinière, O. (2023). *Post-pandemic work in the public sector: A new way forward or a return to the past?*. *The Conversation*, <https://theconversation.com/post-pandemic-work-in-the-public-sector-a-new-way-forward-or-a-return-to-the-past-204008> (accessed on 4.1.2024)

³¹⁸ Williamson, S., Colley, L., & Foley, M. (2022). *Public Servants Working from Home: Exploring Managers' Changing Allowance Decisions in a COVID-19 Context*. *The Economic and Labour Relations Review* 33(1): 37–55

³¹⁹ Champagne, E., Granja, A. D., & Choinière, O. (2023). *Post-pandemic work in the public sector: A new way forward or a return to the past?*. *The Conversation*, <https://theconversation.com/post-pandemic-work-in-the-public-sector-a-new-way-forward-or-a-return-to-the-past-204008> (accessed on 4.1.2024)

транспарентноста и одговорноста, како и решавање на прашањата поврзани со еднаквиот статус меѓу вработените. Според Извештајот на Советот на Европа од 2020 година одредени аспекти од работата од далечина се потешки за имплементирање во јавниот сектор, како на пример заштитата на податоците, пристапот до записите, прекумерната зависност од хартиени обрасци или заштитата од измами. Сите овие аспекти се валидни и мора да се земат во предвид.³²⁰ Овој извештај предупредува дека за да биде успешна, работата од далечина во јавната администрација мора да биде законска, дозволена, охрабрувана, надгледувана и наградена. Она што е клучно е да се изврши темелна ревизија на правната рамка за да се осигура дека предложената политика и практика за работа од далечина не се коси со постоечките законски одредби или социјални договори за тоа каде, кога и како може да се врши работата од страна на вработените во јавната администрација.³²¹ Со сè поголемиот акцент на работата од далечина, се појави потребата и од формално регулирање на ваквиот начин на работа во јавниот сектор. Владите ширум светот имплементираат политики и иницијативи за поддршка на работата од далечина во јавниот сектор. Тука се вклучени упатства за работа од далечина, инвестиции во безбедна технолошка инфраструктура и напори за справување со потенцијалните предизвици, вклучително и безбедноста на податоците и отчетноста на вработените.

Без технологија, работата од далечина за многу работници во јавниот сектор би било речиси невозможно. Како што напредуваше технологијата, начинот на кој се извршуваа работите еволуираше на подобро, што се покажа како доста корисно за задржување на многу луѓе на работа во текот на пандемијата.³²² Организациите од јавниот сектор, според Durbarry (2021), моментално се соочуваат со голем предизвик за тоа како да одговорат на брзите промени во технологијата.³²³ Како што дополнува Hern (2020), со напредокот во однос на истражувањата и развојот на новите технологии, се менува и начинот на кој се конфигурираат работните аранжмани. Многу од големите технолошки компании бесплатно ги нудат своите алатки за далечинско работење со надеж дека луѓето ќе продолжат да го користат нивниот софтвер како работна алатка и по завршувањето на пандемијата.³²⁴ Негативната страна од ова, како што објаснува Durbarry (2021), претставува зголемениот притисок врз интернет провајдерите да се запознаат со новите иновативни технологии, како и за вработените кои работат од далечина да не се соочат со проблеми поврзани со широкопојасната врска и брзината на поврзување на интернетот.³²⁵ Оние институции од јавниот сектор кои беа поназад во поглед на технологијата пред пандемијата сега беа принудени да направат значајни инвестиции во најновите алатки и технологии за да им овозможат на луѓето да работат од дома.³²⁶ Во однос на употребата на технологијата, она на што предупредува Извештајот на Советот на Европа од 2020 година е дека овозможувањето на работа од далечина на вработените во локалните, регионалните и институциите на централно ниво

³²⁰ Centre of Expertise for Good Governance (2020). *Toolkit on Teleworking in Public Administrations*. Council of Europe, <https://rm.coe.int/tpa-toolkit-on-teleworking-in-public-administration/1680a11fc1> (accessed on 4.1.2024)

³²¹ Ibid.

³²² Inside Government. (2022). *The Future of Remote Working in the Public Sector*. <https://blog.insidegovernment.co.uk/central-and-local-government/the-future-of-remote-working-in-the-public-sector> (accessed on 4.1.2024)

³²³ Durbarry, R. (2021). *Making Work-from-Home Work in the Public Sector: A Case Study of Mauritius*. *Advances in Applied Sociology*, 11, pp. 357-376. doi: 10.4236/aasoci.2021.118033

³²⁴ Hern, A. (2020). *Covid-19 Could Cause Permanent Shift towards Home Working*. The Guardian.

³²⁵ Durbarry, R. (2021). *Making Work-from-Home Work in the Public Sector: A Case Study of Mauritius*. *Advances in Applied Sociology*, 11, pp. 357-376. doi: 10.4236/aasoci.2021.118033

³²⁶ Inside Government. (2022). *The Future of Remote Working in the Public Sector*. <https://blog.insidegovernment.co.uk/central-and-local-government/the-future-of-remote-working-in-the-public-sector> (accessed on 4.1.2024)

бара повеќе од само купување опрема и обезбедување лаптоп компјутер за секој вработен. Информатичката инфраструктурата за јавната администрација и локалните самоуправи е комплексна и бара постојани иновации, одржување и обука за корисниците, така што овој аспект треба да биде вграден во долгорочната визија на институциите.³²⁷

Покрај соодветноста на техничката инфраструктура, институциите од јавниот сектор треба да земат во предвид уште неколку аспекти при имплементирањето на работа од далечина. Како што истакнуваат Roque & Fu (2020), одредени работни активности, поради нивната природа, се практично невозможни за извршување од далечина.³²⁸ Според Mousa & Abdelgaffar (2021), работните места во оние области кои се потпираат на директна интеракција со јавноста или управување со специфична опрема, како што се здравството, градежништвото, производството, земјоделството, транспортот и туризмот, не се соодветни за работа од далечина, додека пак, услужните професии од области како што се информатичката и комуникациската технологија, финансиите, осигурувањето, јавната администрација и образованието, имаат повеќе шанси да бидат опфатени со работа од далечина.³²⁹ Идентификувањето на работните позиции кои се подобни за работа од далечина, како што заклучуваат Roque & Fu (2020), е од големо значење за подобра подготвеност при идни случаи на нужност, давајќи им на раководителите можност лесно да идентификуваат кои работни позиции можат да се префрлат на работа од далечина.³³⁰

Дополнително, без можноста за состаноци во живо, пренесувањето на информациите до вработените може да се покаже како предизвик. Одредени институции веќе имаат предвидено процедури за постојани повици со вработените за сите да бидат во тек со моменталната ситуација. Исто така, во одредени случаи, вработените имаат потреба од користење на личните уреди во домот за извршување на работните задачи, па поради тоа е неопходно да се воведат политика за надоместување на трошоците. Доколку работата од далечина е поставена како трајно решение, домот на вработениот претставува продолжение на работниот простор на институцијата. Поради тоа, институциите се должни да им обезбедат на вработените соодветни безбедносни протоколи и да се осигураат дека вработените ќе се придржуваат до овие протоколи.³³¹ Уште еден предизвик кој се наметнува, како што објаснуваат Champagne et al. (2023) е задржувањето на оние вработени кои биле ангажирани за време на пандемијата, посебно оние во руралните средини, имајќи во предвид дека овие вработени немаат своја канцеларија во работните простории на институцијата и својата работа ја извршувале само од дома.³³²

Според одредени истражувања, можноста за хибридна или за работа од далечина ги направи работните позиции во јавниот сектор поатрактивни за работниците. Како што

³²⁷ Centre of Expertise for Good Governance (2020). *Toolkit on Teleworking in Public Administrations*. Council of Europe, <https://rm.coe.int/tpa-toolkit-on-teleworking-in-public-administration/1680a11fc1> (accessed on 4.1.2024)

³²⁸ Roque, R., & Fu, E. (2020). *Working Remotely A Guide for the Public Sector*. Government Finance Officers Association, https://gfoa.org/cdn.prismic.io/gfoaorg/da929eb4-6572-4fcc-9763-c70dce7a6b74_Working_Remotely_GFOA_FFA-04-2020.pdf (accessed on 4.1.2024)

³²⁹ Mousa, M., & Abdelgaffar, H. (2021). *Work from Home in the Public Sector Context Post-Covid-19: Challenges and Barriers*. 10.1007/978-3-319-31816-5_4343-1

³³⁰ Roque, R., & Fu, E. (2020). *Working Remotely A Guide for the Public Sector*. Government Finance Officers Association, https://gfoa.org/cdn.prismic.io/gfoaorg/da929eb4-6572-4fcc-9763-c70dce7a6b74_Working_Remotely_GFOA_FFA-04-2020.pdf (accessed on 4.1.2024)

³³¹ Ibid.

³³² Champagne, E., Granja, A. D., & Choinière, O. (2023). *Post-pandemic work in the public sector: A new way forward or a return to the past?*. The Conversation, <https://theconversation.com/post-pandemic-work-in-the-public-sector-a-new-way-forward-or-a-return-to-the-past-204008> (accessed on 4.1.2024)

пренесува Churchill (2022), за три четвртини од вработените во јавниот сектор поголема е веројатноста дека би останале на својата работна позиција доколку постои можност за работа од далечина или за хибриден начин на работа.³³³

2.4.1 Работа од дома во приватниот наспроти јавниот сектор

Тековната промена на глобално ниво кон работата од далечина имаше свое влијание и на јавниот и на приватниот сектор со цел приспособување и развивање на работните практики. Brügger (2020) потенцира дека генералниот тренд за работа од далечина, пред пандемијата, беше далеку поприсутен во приватниот сектор отколку во јавниот.³³⁴ Иако постојат заеднички карактеристики во предизвиците и предностите на работењето од дома и во двата сектора, специфичните нијанси зависат од природата на работата, културата на организациите и нивото на технолошка приспособеност во секој од секторите.

Првиот аспект во кој може да се забележи извесна разлика помеѓу работите во јавниот и во приватниот сектор е во самата природа на работните обврски. Во јавниот сектор, вработените во најголем број од случаите се занимаваат со обезбедување на одредени јавни услуги, спроведување на политики или активности поврзани со администрација. Во приватниот сектор спектарот на услуги е многу поширок и поразновиден. Она што е карактеристично за јавниот сектор, како што се забележува во Извештајот на Советот на Европа од 2020 година, е дека институциите кои обезбедуваат јавни услуги не можат едноставно да прекинат со работа како што е тоа можно во приватниот сектор, со оглед на тоа дека имаат зголемена одговорност да се одржи континуитет во работењето.³³⁵

Втор аспект на разликување може да се забележи во самиот начин на кој е регулирана работата во двата сектора. Работата во јавниот и во приватниот сектор најчесто е регулирана со различни закони, правила и регулативи. Според Mousa & Abdelgaffar (2021), разумно е да се тврди дека способноста на јавниот сектор да се прилагоди и да ги имплементира различните процеси поврзани со работата од дома е отежнета од потребата за усогласување со институционалните аранжмани, менаџирањето со перформансите и условите за управување со човечките ресурси.³³⁶ Во однос на безбедноста и доверливост на податоците, во приватниот сектор во прв план се става заштитата на податоците на клиентите и доверливите податоци на компаниите, додека пак, во јавниот сектор фокусот е ставен на заштитата на информациите кои се од интерес за граѓаните и за државата во целост.

Уште еден аспект кој што треба да се земе во предвид е флексибилноста и процесите на донесување на одлуки. Традиционално, јавниот сектор се поврзува со поригидни структури и процеси, што го отежнува донесувањето на одлуките поради бројните структури, бирократските процеси и типот на учесници кои се вклучени во овој процес. Од друга страна, компаниите од приватниот сектор се препознатливи по својата приспособливост, што е резултат на брзите процеси за донесување одлуки и големата флексибилност во приспособувањето на промени. Сепак, ригидноста на самите

³³³ Churchill, F. (2022). *Majority of public sector workers want to keep flexible working, research shows*. People Management, <https://www.peoplemanagement.co.uk/article/1752963/majority-public-sector-workers-want-keep-flexible-working-research-shows> (accessed on 4.1.2024)

³³⁴ Brügger, R. (2020). *Working from home during the coronavirus crisis is far less common among public authorities than in the private sector*. Deloitte, <https://www2.deloitte.com/ch/en/pages/public-sector/articles/working-from-home-during-coronavirus-less-common-among-public-authorities.html> (accessed on 4.1.2024)

³³⁵ Centre of Expertise for Good Governance (2020). *Toolkit on Teleworking in Public Administrations*. Council of Europe, <https://rm.coe.int/tpa-toolkit-on-teleworking-in-public-administration/1680a11fc1> (accessed on 4.1.2024)

³³⁶ Mousa, M., & Abdelgaffar, H. (2021). *Work from Home in the Public Sector Context Post-Covid-19: Challenges and Barriers*. 10.1007/978-3-319-31816-5_4343-1

структури може да има и свои предности кога е во прашање работата од далечина, како што објаснуваат Cooper & Kurland (2002). Институциите од јавниот сектор имаат поформализирани системи кои ја намалуваат важноста на неформалните интеракции на работното место. Ова е значајно кога се земаат во предвид процесите на унапредување, односно самата природа на процесите на унапредување значително се разликува помеѓу двата сектори и е поповолна за вработените во јавниот сектор кои работат од далечина отколку за истите вработени во приватниот сектор.³³⁷

Дополнително, постои разликување и во однос на бизнис моделот и организациската култура помеѓу организациите од приватниот и јавниот сектор. Приватните компании обично имаат пофлексибилни бизнис модели и се подготвени за брзи промени во начинот на работа со цел подобрување на резултатите. Самата организациска култура ги поддржува иновациите и прифаќа нови предизвици. Наспроти тоа, институциите од јавниот сектор се карактеризираат со постари модели на работа, а организациската култура може да биде поконзервативна, што значително го отежнува воведувањето на нови принципи на работа.

Исто така, разлики може да се забележат и во однос на технолошката подготвеност помеѓу двата сектори. Институциите од јавниот сектор имаат различни нивоа на технолошка инфраструктура, при што некои ги имаат прифатено модерните дигитални алатки, додека други сè уште се во процес на модернизирање на нивните системи. За разлика од нив, компаниите од приватниот сектор традиционално се сметаат за попотковани технолошки и покажуваат поголема подготвеност за прифаќање на новите алтаки и технологии, што може да се покаже како клучно при воведувањето на работење од далечина.

Сепак, треба да се напомене дека постојат и одредени мислења кои ги ублажуваат разликите во однос на работата од далечина во јавниот и во приватниот сектор. Па така, во Извештајот на Советот на Европа од 2020 година е нотирано дека тврдењето дека големата разлика во работењето од дома помеѓу јавниот и приватниот сектор поради самата природа на работата претставува на некој начин мит. Иако постојат бројни ограничувања во јавниот сектор поврзани со директната интеракција со граѓаните, ваквите интеракции постојат и во бројни професии во приватниот сектор. Исто така, тврдењето дека не сите професии можат да се извршуваат од далечина важи и за двата сектори.³³⁸ Главната разлика според Извештајот е во самата перцепција на работењето од далечина помеѓу двата сектори, во смисла на тоа што јавните службеници се платени од граѓаните за да работат во нивен интерес, а на работењето од дома се гледа како на привилегија, луксуз или можност за избегнување на обврските, поради што не е многу фаворизирано од страна на јавноста. Сепак, оваа разлика има многу мала поврзаност со реалноста, а многу повеќе со погрешната перцепција на јавноста за тоа што всушност претставува работата од далечина. Како што сè повеќе и повеќе граѓани кои се вработени во приватниот сектор, а истовремено се и корисници на услуги од јавниот сектор, ќе почнат да ги препознаваат и да ги искусуваат придобивките од работата на далечина, така и нивната перцепција кон ваквиот начин на работа во јавниот сектор ќе биде помалку скептична и помалку осудувачка.³³⁹

Постојењето на опцијата за работа од далечина ќе им помогне на јавните институции да бидат покомпетитивни во однос на организациите од приватниот сектор во однос на

³³⁷ Cooper, C. D., & Kurland, N. B. (2002). *Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations*. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), pp. 511–532. doi:10.1002/job.145

³³⁸ Centre of Expertise for Good Governance (2020). *Toolkit on Teleworking in Public Administrations*. Council of Europe, <https://rm.coe.int/tpa-toolkit-on-teleworking-in-public-administration/1680a11fc1> (accessed on 4.1.2024)

³³⁹ Ibid.

регрутирањето и задржувањето на кадрите. Ова е една од главните придобивки за јавниот сектор од искуството со работењето од далечина за време на пандемијата, имајќи во предвид дека добро разработените и консолидирани програми за работа од далечина овозможуваат географска и инфраструктурна независност на работата на јавните институции. На подолг рок, ова би можело да доведе до поместување на вработените во јавниот сектор кон руралните места и на тој начин да се придонесе кон економското зајакнување и развивање на овие помалку развиени подрачја.³⁴⁰

2.4.2. Компаративен преглед на правните рамки за регулирање на работата од дома

Правната рамка за регулирање на работата од далечина варира од држава до држава, при што може да вклучува комбинација од закони за работните односи, прописи за заштита на податоци, стандарди за здравје и безбедност, даночни закони и слично.

Општа рамка за регулирањето на работата од далечина на ниво на Европската Унија претставува Европскиот рамковен договор за работа од далечина. Овој договор е склучен помеѓу Европските социјални партнери (ETUC, UNICE/UEAPME, CEEP) во 2002 година. Како што објаснуваат Ристовски и Михеш (2020), „Европскиот рамковен договор за работа од далечина е супранационален правен извор во правото на ЕУ и прв договор склучен како резултат на автономното социјално партнерство помеѓу Европските социјални партнери, кој предвидува посебни правила за регулирање на работата на далечина (telework). Тој е израз на идејата за флексибилност и сигурност, бидејќи од една страна нуди модернизација на организацијата на работата во компаниите и во организациите од јавниот сектор, но од друга страна овозможува усогласување на работните и семејните обврски и зголемување на автономијата на работниците во извршувањето на работните задачи.“³⁴¹

Според Извештајот на Eurofound (2022), Европскиот рамковен договор за работа од далечина се однесува на онаа работа од далечина која ги содржи следните пет елементи³⁴²:

1. Работата од далечината се подразбира како начин на организирање на работата наместо договор за работа и се опфатени само вработените со договор за вработување;
2. Работата од далечина повлекува користење на информатичка и комуникациска технологија за потребите на работните процеси;
3. Опфатена е само онаа работа од далечина која се извршува на редовна основа (помеѓу еден и пет денови во неделата);
4. Работата од далечина е исклучиво разбрана како нешто што е овозможено со информатичка и комуникациска технологија, опфаќајќи ги само оние постојани работни места што може да се извршуваат и во просториите на работодавците;
5. Работата од далечина може да вклучува неколку алтернативни работни локација во однос на просториите на работодавачот.

Пред пандемијата повеќето држави-членки имаа имплементирано регулативи на национално ниво по усвојувањето на Европскиот рамковен договор за работа од далечина во 2002 година. Регулативите за работа од далечина, како што е истакнато во Извештајот на Eurofound (2022), варираат помеѓу државите-членки на ЕУ, со оглед на

³⁴⁰ Ibid.

³⁴¹ Ристовски, А., и Михеш, К. (2020). *Правна анализа за регулирање и имплементација на „работата на далечина“ (telework) во македонскиот трудово-правен контекст*. Меѓународна организација на трудот, Скопје, <https://socijalendijalog.mk/wp-content/uploads/2020/09/Pravna-analiza-za-regulirane-i-implementatsija-na---rabotata-na-dalechina---.pdf> (пристапено на 5.1.2024)

³⁴² Eurofound. (2022). *Telework in the EU: Regulatory frameworks and recent updates*. Publications Office of the European Union, Luxembourg

тоа дека тие се силно поврзани со системите на индустриски односи, практиките на работното место и културата.³⁴³ Како што нагласуваат Ристовски и Михеш (2020), „карактеристично за Европскиот рамковен договор за работа од далечина е тоа што начинот на неговата имплементација во државите-членки на ЕУ зависи од моделот кој ќе го одберат членките (синдикатите и здруженијата на работодавачи) на страните потписнички на договорот, во согласност со системот на индустриски односи во поединечната земја. Имајќи го предвид ваквиот флексибилен пристап во изборот на најсоодветен модел за имплементација на Рамковниот договор, социјалните партнери од земјите-членки на ЕУ, се одлучуваат за различни модели на имплементација Европскиот рамковен договор за работа од далечина.“³⁴⁴ Извештајот на Eurofound (2022) ги наведува неколкуте опции кои што се карактеристични за државите-членки, вклучително и уредбите на национално ниво да вклучуваат специфично законодавство, одредби во работното законодавство, законодавството за здравје и безбедност (или други теми поврзани со работната средина) и уредување за работа на далечина преку колективни договори. Треба да се напомене дека некои држави имаат многу лимитирана регулатива од оваа област или имаат усвоено помекни иницијативи.³⁴⁵

Според Visser & Ramos Martin (2008), на ниво на државите-членки на ЕУ, постојат два главни модели како се уредува работата од далечина, а тоа се или преку специфично законодавство или преку социјален дијалог и колективни договори.³⁴⁶ Во повеќето држави-членки на ЕУ, како што покажува Извештајот на Eurofound (2022), постои специфично статутарно законодавство за уредување на работата од далечина. Во оваа група на држави се вклучени Австрија, Белгија, Бугарија, Хрватска, Чешката Република, Естонија, Франција, Германија, Унгарија, Италија, Летонија, Литванија, Луксембург, Малта, Холандија, Полска, Португалија, Романија, Словачката Република, Словенија и Шпанија. Во повеќето од овие држави, статутарното законодавство е надополнето со меѓусекторски, секторски или организациски колективни договори. Втората група, во која влегуваат останатите држави вклучително и Кипар, Данска, Финска, Република Ирска и Шведска, немаат конкретно статутарно законодавство кое што се однесува на работата од далечина, или пак, работата од далечина е уредено во различните закони кои се однесуваат на заштитата на подтоци, безбедноста и здравјето, работното време или општо за трудот. Во оваа група, може да се идентификуваат две подгрупи. Во скандинавските држави, работата од далечина е главно уредена преку секторските колективни преговарања или преку секторските и компаниските колективни договори. Во Кипар и Република Ирска, може да се пронајдат само колективни договори на ниво на компаниите. Во Република Ирска, постои и Кодекс на добри практики што го регулира правото на исклучување и дава насоки во однос на работата од далечина.³⁴⁷ Вреди да се напомене и дека во однос на работата од далечина на повремена основа, со исклучок на Белгија, Франција, Италија и Луксембург, во останатите држави-членки на

³⁴³ Ibid.

³⁴⁴ Ристовски, А., и Михеш, К. (2020). *Правна анализа за регулирање и имплементација на „работата на далечина“ (telework) во македонскиот трудово-правен контекст*. Меѓународна организација на трудот, Скопје, <https://socijalendijalog.mk/wp-content/uploads/2020/09/Pravna-analiza-za-regulirane-i-implementatsija-na----rabotata-na-dalechina---.pdf> (пристапено на 5.1.2024)

³⁴⁵ Eurofound. (2022). *Telework in the EU: Regulatory frameworks and recent updates*. Publications Office of the European Union, Luxembourg

³⁴⁶ Visser, J., & Ramos Martin, N. (2008). *Expert report on the implementation of the social partner's Framework Agreement on Telework*. Amsterdam Institute for Advanced Labour Studies, Amsterdam

³⁴⁷ Eurofound. (2022). *Telework in the EU: Regulatory frameworks and recent updates*. Publications Office of the European Union, Luxembourg

ЕУ во националните законодавства не е конкретно уредено повремето работење од далечина.³⁴⁸

Во однос на Европскиот рамковен договор за работа од далечина, една негова карактеристика, како што споменуваат Ристовски и Михеш (2020), е и тоа што „општите одредби на Рамковниот договор упатуваат кон негова примена и имплементација и во државите-кандидати за членство во ЕУ каква што е и Северна Македонија, обврзувајќи ги членките на страните-потписнички на Договорот, да го имплементираат Договорот во своите земји во согласност со националните системи на индустриски односи.“³⁴⁹

Обединетото Кралство заостанува позади другите држави во ЕУ кога е во прашање регулацијата на работата од далечина.³⁵⁰ Во моментот не постои специфична легислатива поврзана со работата од дома, освен што опфатот на општите здравствени и безбедносни барања се однесуваат и на работата од далечина.³⁵¹ Правната рамка за работа од далечина Обединетото Кралство вклучува комбинација на закони и регулативи од областа на работните односи. Секој работник има законско право да бара флексибилно работење, но останува на работодавачот да донесе дискрециона одлука дали ќе го прифати или одбие барањето. Вработениот кој работел за компанијата континуирано 26 недели може да поднесе формално барање преку опцијата која е позната како „законска апликација“. Исто така, работниците кои работат од далечина се заштитени да не смеат да работат повеќе од 48 часа неделно.³⁵² Постојат дополнителни упатства и добри практики кои даваат насоки во однос на извршувањето на обврските поврзани со работењето од дома. Упатството на Директоратот за здравје и безбедност ги опфаќа и оние вработени кои постојано или повремено работат од дома, вклучително и хибридни работници. Според ова упатство, организациите се должни да извршат проценка на ризиците по вработени, во што се вклучени и ризиците по менталното здравје и стресот, употребата на компјутери и лаптопи и во однос на работната средина во домот.³⁵³

Во САД, не постои статутарно законодавство кое ја регулира областа на работата од далечина. Работењето од далечина главно е уредено во повеќе закони од областа на трудот на федерално и на ниво сојузните држави. Според одредени мислења, како тоа на Parisi (2022), Законот за подобрување на работата од далечина (The Telework Enhancement Act) од 2010 година, е најблиското нешто што го имаат САД во однос на регулатива на работата од далечина.³⁵⁴ Според Водичот подготвен од страна на Службата на САД за менаџирање со персоналот, донесувањето и потпишувањето на овој

³⁴⁸ Ibid.

³⁴⁹ Ристовски, А., и Михеш, К. (2020). *Правна анализа за регулирање и имплементација на „работата на далечина“ (telework) во македонскиот трудово-правен контекст*. Меѓународна организација на трудот, Скопје, <https://socijalendijalog.mk/wp-content/uploads/2020/09/Pravna-analiza-za-regulirane-i-implementatsija-na---rabotata-na-dalechina---.pdf> (пристапено на 5.1.2024)

³⁵⁰ One Connectivity. (2023). *Is Remote Working A Legal Right In The UK?*. <https://oneconnectivity.co.uk/is-remote-working-a-legal-right-in-the-uk/#:~:text=Is%20remote%20working%20legally%20protected,request%20full%2Dtime%20remote%20working>. (accessed on 5.1.2024)

³⁵¹ Remote Working Legislation, Laws & Regulations in the UK. (2023). *CMS Expert Guide to Remote Working*. CMS Legal, <https://cms.law/en/int/expert-guides/cms-expert-guide-to-remote-working/united-kingdom> (accessed on 5.1.2024)

³⁵² One Connectivity. (2023). *Is Remote Working A Legal Right In The UK?*. <https://oneconnectivity.co.uk/is-remote-working-a-legal-right-in-the-uk/#:~:text=Is%20remote%20working%20legally%20protected,request%20full%2Dtime%20remote%20working>. (accessed on 5.1.2024)

³⁵³ Remote Working Legislation, Laws & Regulations in the UK. (2023). *CMS Expert Guide to Remote Working*. CMS Legal, <https://cms.law/en/int/expert-guides/cms-expert-guide-to-remote-working/united-kingdom> (accessed on 5.1.2024)

³⁵⁴ Parisi, K. (2022). *Countries around the world are enacting remote work regulations. Will the US be next?*. HR Brew, <https://www.hr-brew.com/stories/2022/12/15/countries-around-the-world-are-enacting-remote-work-regulations-will-the-us-be-next> (accessed on 5.1.2024)

закон (број 111-292) претставуваше значајна пресвртница во однос на работата од далечина. Законот ги специфицира улогите, одговорностите и очекувањата за сите федерални извршни агенции во однос на политиките за работа од далечина, подобноста и учеството на вработените, имплементацијата на програмата и поднесувањето на извештаи.³⁵⁵ Сепак, како што напоменува Parisi (2022), овој закон ги опфаќа само работниците на федерално ниво и бара од сите институции да донесат упатства за работа од далечина и да одржуваат обука за работа од далечина за менаџерите.³⁵⁶

Правата на вработените кои работат од далечина се уредени со неколку федерални закони, кои им гарантираат на сите што работат надвор од традиционалното работно место правични плати и бенефиции. Согласно овие закони, работодавците мора да ги третираат работниците кои работат од далечина како и сите други вработени кои работат во традиционалните канцеларии. Тоа значи дека тие се предмет на истите федерални и закони на ниво на сојузните држави во однос на платите, прекувремената работа, паузите и платеното отсуство.

Законот за фер работни стандарди (Fair Labor Standards Act) ги опфаќа сите работници кои работат од далечина освен оние кои се сметаат за исклучоци. Актот, кој се однесува и на оние работници кои работат од традиционалните канцеларии и оние работници кои работат од дома, воспоставува различни стандарди кои влијаат на луѓето кои работат во федералните, сојузните и локалните власти, како и во приватниот сектор, вклучително и стандардите за минамалната плата, прекувремената работа, водењето на евиденција и работното време. Согласно овој закон, сите работодавци мора да се осигураат дека работниците кои работат од далечина земаат барем минимална плата и дека имаат право на платена прекувремена работа доколку работат повеќе 40 часа во една недела.

Одредбите на Законот за безбедност и здравје при работа (Occupational Safety and Health Act) важат и за вработените кои работат од далечина, при што работодавците се одговорни за одржување на безбедна работна средина, без разлика дали вработените се на лице место или на друга оддалечена локација. Овој закон им наложува на работодавците дека треба да обезбедат соодветна обука и опрема за безбедност на работниците кои работат од далечина. Дополнително, Законот за граѓани на САД со посебни потреби (Americans with Disabilities Act), кој забранува дискриминација на вработените со попреченост, им наложува на работодавците да ја модифицираат или прилагодат работната средина за да обезбедат еднакви можности за вработените со посебни потреби. Ваквото модифицирање или прилагодување може да вклучи и дозволување на работа од далечина. Други закони кои уредуваат одредени аспекти од работата од далечина се законите од областа на оданочувањето, работните односи на ниво на сојузните држави, заштитата од дискриминација и вознемирување, отсуството поради здравствени или семејни причини, итн.

Пандемијата со Ковид-19 вирусот донесе значајни промени и во однос на правните рамки за регулирање на работата од дома. Ненадејната светска промена кон работа од далечина предизвика бројни нови логистички и структурни правни предизвици поради што многу држави беа принудени да донесат законодавство со кое се регулира работата

³⁵⁵ United States Office of Personnel Management. (2021). *2021 Guide to Telework and Remote Work in the Federal Government*. U.S. Office of Personnel Management (OPM). <https://www.opm.gov/telework/documents-for-telework/2021-guide-to-telework-and-remote-work.pdf> (accessed on 5.1.2024)

³⁵⁶ Parisi, K. (2022). *Countries around the world are enacting remote work regulations. Will the US be next?*. HR Brew, <https://www.hr-brew.com/stories/2022/12/15/countries-around-the-world-are-enacting-remote-work-regulations-will-the-us-be-next> (accessed on 5.1.2024)

од далечина.³⁵⁷ Како што објаснува Parisi (2022), кога работата од далечина стана неопходност ширум светот во 2020 година, властите започнаа започнаа со воспоставување на упатства за тоа кој работник може да бара да работи од дома, какви ограничувања треба да постојат помеѓу работата и приватниот живот и на кој начин работниците кои работат од далечина треба да бидат компензирани за личните режиски трошоци.³⁵⁸ Од почетокот на пандемијата во 2020 година, како што се нагласува во Извештајот на Eurofound (2022), повеќето држави или веќе усвоија нови регулативи за работа од далечина или започнаа дебати за тоа како да се справат со предизвиците што ги носи работата од далечина. Европскиот парламент одобри резолуција која се однесува на правото на исклучување на 21 јануари 2021 година; на 3 јуни истата година Советот на Европската Унија објави заклучоци во врска со работата од далечина, повикувајќи ги социјалните партнери да се осврнат на можностите и ризиците од работата од далечина и да размислат за развој на национални акциони планови и стратегии кои ќе го вклучат ова прашање во постоечките или идните стратегии. Овие иницијативи го насочија социјалниот дијалог за работа од далечина и правото на исклучување на ниво на ЕУ.³⁵⁹

2.5 Главни карактеристики на менаџирањето со перформансите на вработените кои работат од дома

Менаџирањето со перформансите на вработените кои работат од далечина бара внимателен и приспособлив пристап со цел да се обезбеди максимизирање на нивната продуктивност, вклученост и севкупна ефективност. Како што напоменуваат Schuster et al. (2020), работењето од дома налага реконфигурација на бирократските структури на контрола, финансирање, отчетност и начини на контрола.³⁶⁰

Kurland & Bailey (1999) сметаат дека справувањето со дел од предизвиците предизвикани од работата од дома налагаат внимателно планирање и континуирана вклученост од страна на менаџерите. Најпрво, неопходно е постоењето на конкретни насоки за работење од дома, и за организациите и за самите работници.³⁶¹ Менаџирањето со вработените кои работат од далечина подразбира дополнителни задачи и одговорности за директните претпоставени и менаџерите од средно ниво, особено во раните фази на воведување на работата од далечина. Постоењето на политика за работа од далечина сама по себе не е доволна. Најуспешни во воведувањето на програми за работа од далечина се оние организации кои покрај својата генерална политика, воспоставија и дополнителни јасни административни и менаџерски процедури за поддршка на непречено спроведување на работата од далечина.³⁶² Потоа, менаџерите треба да се осигураат дека вработените кои работат од дома ја имаат на располагање потребната техничка опрема за успешна работа од далечина. Посебно е значајно да им се помогне на вработените да ги адресираат проблемите кои настануваат во рамките на односот помеѓу работата и домот (дизајнирање на соодветна средина за работа). Исто така, треба внимателност во однос на работното време на вработените кои работат од

³⁵⁷ Lockton Global Compliance. (2023). *New remote working legislation around the world*. Global Compliance News, <https://globalnews.lockton.com/new-remote-working-legislation-around-the-world/> (accessed on 5.1.2024)

³⁵⁸ Parisi, K. (2022). *Countries around the world are enacting remote work regulations. Will the US be next?*. HR Brew, <https://www.hr-brew.com/stories/2022/12/15/countries-around-the-world-are-enacting-remote-work-regulations-will-the-us-be-next> (accessed on 5.1.2024)

³⁵⁹ Eurofound. (2022). *Telework in the EU: Regulatory frameworks and recent updates*. Publications Office of the European Union, Luxembourg

³⁶⁰ Schuster, C., Weitzman, L., Sass Mikkelsen, K., Meyer-Sahling, J., Bersch, K., Fukuyama, F., ... Kay, K. (2020). *Responding to COVID-19 Through Surveys of Public Servants*. Public Administration Review, doi:10.1111/puar.13246

³⁶¹ Kurland, N. B., & Bailey, D. E. (1999). *The advantages and challenges of working here, there anywhere, and anytime*. Organizational Dynamics, 28(2), 53–68, doi:10.1016/s0090-2616(00)80016-9, pp. 64-66

³⁶² Centre of Expertise for Good Governance (2020). *Toolkit on Teleworking in Public Administrations*. Council of Europe, <https://rm.coe.int/tpa-toolkit-on-teleworking-in-public-administration/1680a11fc1> (accessed on 9.1.2024)

дома. Инсистирањето и овие вработени да го почитуваат стандардното работно време може значително да ги намали придобивките од работењето од дома. Понатаму, потребно е да се вложат значителни напори да се има успешна комуникација. Дополнително, од време на време треба да се закажуваат состаноци на кои ќе присуствуваат и вработените кои работат од дома, со цел одржување на организациската култура и врската меѓу вработените. Неопходно е и соодветно менаџирање на перформансите на вработените, односно вреднување на резултатите од работата наместо инпутот. Од клучно значење е и останатите вработени, кои доаѓаат на работното место, да ја прифатат идејата дека дел од нивните колеги ќе работат од дома. Организацијата треба да внимава да не се распространи верувањето дека вработените кои се дома воопшто не работат или не работат толку напорно како останатите колеги кои одат на работа.³⁶³

Според едно истражување, неколку компоненти се многу значајни за успешно менаџирање на продуктивна работа од дома. Прво, неопходно е да се изгради однос на доверба помеѓу менаџерот и вработените кои работат од дома. Потоа, треба да постои договор на кој начин ќе се надгледуваат и евалуираат перформансите на вработените. Исто така, клучно е да постои ефикасна комуникација, како и можност за вработените да продолжат со своето надградување и обучување од дома.³⁶⁴ Како што нагласува Duvall (2019), една заедничка карактеристика на секој успешен метод за менаџирање со тим кој работи од далечина е довербата. Од една страна, вработените треба да веруваат дека нивните менаџери се грижат за нивниот најдобар интерес. Од друга страна, менаџерите треба да веруваат дека нивните вработени се вклучени и мотивирани на работа. Дел од оваа доверба се гради за време на процесот на вработување, односно при избирањето на кандидатите, но остатокот се гради со текот на времето со секоја позитивна интеракција.³⁶⁵ Уште еден фактор кој е од големо значење за успешното работење од дома е ефикасноста на технологијата во домот и поседувањето на план за справување со сите евентуални дефекти.³⁶⁶

За надминување на честата појава на чувството на осаменост и изолираност на вработените кои се принудени да работат од дома, се советува одржување на постојани контакти помеѓу вработените преку нивно вклучување во заеднички настани, како што се виртуелни дружења или редовни тренинг сесии.³⁶⁷ Ова е особено важно да се има во предвид кога станува збор за процесот на евалуација на перформансите. Според Ferrazzi (2012), многу од вработените при работа од далечина веќе чувствуваат дека се на некој начин исклучени од остатокот на организацијата. Поради тоа, процесот на евалуација не треба да им прави да се чувствуваат уште повеќе исклучени, преку сведување на нив на само пасивни учесници. Решението е овие вработени да се вклучат уште од самиот почеток. Менаџерот може да побара од секој вработен кој работи од далечина да достави

³⁶³ Kurland, N. B., & Bailey, D. E. (1999). *The advantages and challenges of working here, there anywhere, and anytime*. *Organizational Dynamics*, 28(2), 53–68, doi:10.1016/s0090-2616(00)80016-9, pp. 64-66

³⁶⁴ ACAS (2014). *Homeworking – a guide for employers and employees*. <https://archive.acas.org.uk/media/3905/Homeworking---a-guide-for-employers-and-employees/pdf/Homeworking-a-guide-for-employers-and-employees.pdf>, pp 22-23

³⁶⁵ Duvall, J. (2019). *How Successful Remote Teams Evaluate Employees: A Look inside Automattic, GitHub, and Help Scout*. Zapier, <https://zapier.com/blog/remote-employee-evaluation/> (accessed on 9.1.2024)

³⁶⁶ ACAS (2014). *Homeworking – a guide for employers and employees*. <https://archive.acas.org.uk/media/3905/Homeworking---a-guide-for-employers-and-employees/pdf/Homeworking-a-guide-for-employers-and-employees.pdf>, pp 17

³⁶⁷ Assess TEAM. (2020). *Managing Employees Work From Home Performance*. <https://www.assessteam.com/managing-work-from-home-employee-performance> (accessed on 12.6.2020)

предлози за мерење на перформансите што потоа би се користеле при евалуацијата на резултатите и однесувањето на овие вработени.³⁶⁸

Конечно, секоја организација мора да се осигура дека сите вклучени во процесот се на иста бранова должина. Па така, вработениот кој работи од дома, колегите, соработниците и менаџерите, треба целосно да разбираат што се очекува од нивните улоги во однос на работата од дома, како и на кој начин е предвидено да работат заедно во рамките на процесот. Притоа, нормално е сите инволвирани да треба да се потрудат малку повеќе во градењето на овие врски отколку кога би биле на работното место. Вработените кои работат од дома треба да вложат дополнителни напори за навремено да ги информираат своите колеги за тоа како напредува нивната работа и да се понудат да им помогнат на другите во градењето на атмосфера на соработка.³⁶⁹

Ferrazzi (2012), предупредува на опасностите од пренагласеното потпирање на самоевалуациите. Кога станува збор за работата од далечина, самоевалуациите се уште поподложни на неуспех поради два типа на човекови предрасуди. Првата предрасуда е тоа што луѓето често сметаат дека се подобри при извршувањето на својата работа отколку што навистина се. Втората предрасуда е во тоа е многу поверојатно дека луѓето ќе си земаат преголема заслуга за добрите перформанси, а премала одговорност кога работите одат во лоша насока. Овие два типа на предрасуди се особено опасни кога станува збор за работа од далечина, со оглед на тоа дека вработените работат во изолација без можност за добивање на редовен фидбек.³⁷⁰

Одредени студии покажале дека најдобриот метод за менаџирање со перформансите на вработените кои работат од далечина е менаџирањето по цели или менаџирањето по резултати. Главниот услов за успешност на менаџирањето со вработените по резултати е организацијата и менаџментот да бидат сосема конкретни за тоа какви се очекувањата во однос на квалитетот и квантитетот на аутпутот на вработените при една разумна временска рамка. Доколку очекувањата од вработените кои работат од далечина се јасно поставени од организацијата или од лидерот на тимот, тогаш менаџирањето со вработениот кој работи од далечина нема да биде многу различно од управувањето со вработениот кој оди во канцеларија.³⁷¹

Менаџирањето на перформансите кои работат од далечина претставува уште поголем предизвик во јавниот сектор. Како што објаснуваат Mousa & Abdelgaffar (2021), успешното спроведување на работа од далечина во јавниот сектор бара ефективен пристап за менаџирање со перформансите преку поставување јасни и доследни насоки, политики и очекувања во однос на работата од далечина, стратешко усогласување и обезбедување на работните процеси и поддршка и вклученост на вработените.³⁷² Главната загриженост на менаџерите при воведување на работа од далечина, посебно во јавниот сектор, според Durbarry (2021), е во однос на нивото на нивната продуктивност. Тука предизвикот е околу евалуацијата на продуктивноста на вработените во испораката на јавните услуги. Во јавниот сектор не е возможно да се користи метод на инпути и

³⁶⁸ Ferrazzi, K. (2012). *Evaluating the Employees You Can't See*. Harvard Business Review, <https://hbr.org/2012/12/evaluating-the-employees-you-c> (accessed on 9.1.2024)

³⁶⁹ ACAS (2014). *Homeworking – a guide for employers and employees*. <https://archive.acas.org.uk/media/3905/Homeworking---a-guide-for-employers-and-employees/pdf/Homeworking-a-guide-for-employers-and-employees.pdf>, pp 23

³⁷⁰ Ferrazzi, K. (2012). *Evaluating the Employees You Can't See*. Harvard Business Review, <https://hbr.org/2012/12/evaluating-the-employees-you-c> (accessed on 9.1.2024)

³⁷¹ Centre of Expertise for Good Governance (2020). *Toolkit on Teleworking in Public Administrations*. Council of Europe, <https://rm.coe.int/tpa-toolkit-on-teleworking-in-public-administration/1680a11fc1> (accessed on 9.1.2024)

³⁷² Mousa, M., & Abdelgaffar, H. (2021). *Work from Home in the Public Sector Context Post-Covid-19: Challenges and Barriers*. 10.1007/978-3-319-31816-5_4343-1

аутпути при евалуацијата, односно посоодветно е да се евалуира продуктивноста на целата институција или секторот, а не на поединецот во јавниот сектор.³⁷³

2.5.1 Разликите во менаџирањето со перформансите на вработените кои одат во канцеларија наспроти вработените кои работат од дома

Менаџирањето со перформансите на вработените кои одат во канцеларија наспроти оние кои работат од дома бара препознавање на уникатните поволности и предизвици кои произлегуваат од овие работни аранжмани. Главните разлики во однос на менаџирањето на перформансите може да се идентификуваат во однос на комуникацијата, видливоста, автономијата, соработката, мониторирањето на перформансите, обезбедувањето на обуки и развој, итн. Препознавањето и прилагодувањето на овие разлики се клучни за ефективно менаџирање со перформансите и во услови на работа од канцеларија и во услови на работа од далечина. Флексибилниот и прилагодливиот пристап кој ги зема во предвид уникатните аспекти на секоја работна средина помага во максимизирањето на перформансите и задоволството на вработените.

Во однос на менаџирањето со перформансите на вработените кои работат од дома, еден од главните проблеми со кој се соочуваат менаџерите е неможноста физички да ја надгледуваат работата на своите вработени.³⁷⁴ И на менаџерите и на вработените им недостигаат личните разговори еден на еден што рутински се случуваат на работното место. Дури и некои многу едноставни работи, како презентирање на одреден проблем на менаџерот, подразбира преземање на комплициран сет на чекори со цел да се воспостави видео повик. Од една страна, менаџерите стравуваат дека вработените нема да ја имаат истата ефикасност како кога се во канцеларија поради недостигот на надзор и тимска поддршка. Од друга страна пак, вработените имаат потешкотии да се снајдат со намалената поддршка и комуникација кога немаат директен пристап до своите менаџери.³⁷⁵ Дополнително, вработените кои работат од дома се загрижени дека поради физичката оддалеченост од работното место, нема да се земат во предвид кога треба да има унапредување или наградување.³⁷⁶ Менаџерите кои немаат искуство со вработени кои работат од дома, знаат да развијат тенденција да ја доведуваат во прашање посветеноста и продуктивноста на вработените. Иако во одредени случаи овие грижи може да се покажат оправдани, ваквите вкоренети ставови може да претставуваат сериозен предизвик кон прилагодувањето на настанатите промени во работниот процес. Ова може да се покаже посебно проблематично за вработените од дома кога менаџерите при евалуацијата на вработените сакаат да се потпираат на тоа што го гледаат секојдневно и на бројот на часови поминати во канцеларија.³⁷⁷ Од друга страна, менаџерите треба да внимаваат и на тоа нивните вработени кои работат од дома да не претераат со работа. Одредени вработени кои работат од дома можат да развијат тенденција да работат премногу напорно за да го оправдат работењето од дома.³⁷⁸

³⁷³ Durbarray, R. (2021). *Making Work-from-Home Work in the Public Sector: A Case Study of Mauritius*. *Advances in Applied Sociology*, 11, pp. 357-376. doi: 10.4236/aasoci.2021.118033

³⁷⁴ Kurland, N. B., & Bailey, D. E. (1999). *The advantages and challenges of working here, there anywhere, and anytime*. *Organizational Dynamics*, 28(2), 53–68, doi:10.1016/s0090-2616(00)80016-9, pp. 59

³⁷⁵ Assess TEAM. (2020). *Managing Employees Work From Home Performance*. <https://www.assessteam.com/managing-work-from-home-employee-performance> (accessed on 12.6.2020)

³⁷⁶ Kurland, N. B., & Bailey, D. E. (1999). *The advantages and challenges of working here, there anywhere, and anytime*. *Organizational Dynamics*, 28(2), 53–68 doi:10.1016/s0090-2616(00)80016-9, pp. 61

³⁷⁷ ACAS (2014). *Homeworking – a guide for employers and employees*. <https://archive.acas.org.uk/media/3905/Homeworking---a-guide-for-employers-and-employees/pdf/Homeworking-a-guide-for-employers-and-employees.pdf>, pp 23-24

³⁷⁸ Ibid., pp 24

Уште еден предизвик со кој се соочуваат менаџерите е неможноста да се креира тимска синергија и да се надмине недостатокот на неформалното и интерактивното учење. Проблем претставува и развојот и пренесувањето на организациската култура. Овој процес е многу потежок кога вработените се физички оддалечени од работното место.³⁷⁹

Во својата книга „Remote Working: Linking people and organizations“, Nickson & Siddons (2003) идентификуваат неколку клучни фактори на кои треба да се обрне посебно внимание од страна на менаџерите со цел успешно менаџирање со перформансите на вработените кои работат од дома. Првиот фактор е способноста да се даде и прими фидбек, која претставува клучна вештина за менаџерот кој раководи со вработени кои работат од дома. Фидбекот е значаен за сите работници, но истиот е од непроценлива важност за вработените кои работат од дома. Според авторите, сите вработени од дома кои биле интервјуирани во рамките на нивното истражување, а кои имале проблеми со работата од дома, сметаат дека нивните потешкотии се резултат на слабиот фидбек или на комплетниот недостиг од фидбек за нивната работа.³⁸⁰

Вториот фактор е евалуационото интервју, кое им овозможува и на менаџерот и на вработениот да се осврнат на изминатиот период и да го оценат ефектот од работењето. Значењето на ова интервју за вработениот од дома е уште поголемо со оглед на тоа дека истиот има потреба од јасно дефинирање на работните задачи, одговорностите и стандардите за работа. Исто така, евалуационото интервју претставува можност за самиот вработен да ги изнесе сите грижи кои ги има, а кои не биле разгледани во периодот помеѓу последните две евалуации.³⁸¹ Ако се земе во предвид дека вработените кои работат од дома добиваат значително помалку фидбек од колегите кои одат на работното место, неуспешното реализирање на евалуационото интервју ќе доведе до значајно опаѓање на квалитетот на нивната работа.³⁸²

Контролата е уште еден значаен фактор кој влијае на менаџирањето на перформансите и истиот многу често се смета за еден од најтешките аспекти на управувањето со вработените кои работат од дома. Ballejos (2023) го потенцира овој предизвик, напоменувајќи дека без физичко присуство во канцеларија, менаџерите се соочуваат со потешкотии да следат колку ефективно вработените го искористуваат своето време. Осигурувањето дека вработените од далечина ќе бидат ангажирани, ќе ги стигнуваат роковите и ќе продуцираат висококвалитетна работа, бара имплементација на робусни системи за евалуација на перформансите и поставување на јасни очекувања.³⁸³ Дел од проблемот, како што нагласуваат Nickson & Siddons (2003), е во тоа што менаџерите се навикнати да го вреднуваат трудот на вработените кои се блиску до нив, додека на вработените кои работат од дома често се гледа на некој кој сака да ескивира од работа. Сепак, како што укажуваат авторите, многу анкети покажуваат на тоа дека работниците кои работат од дома генерално се повеќе продуктивни и ги извршуваат своите задачи исто така ефикасно како и своите колеги кои одат на работното место.³⁸⁴ Како што објаснува Ferrazzi (2023), со оглед на тоа дека работата од далечина станува се пораспространето, традиционалното менаџирање преку директно набљудување на вработените повеќе не функционира. Менаџерите не треба да водат грижа кога и каде

³⁷⁹ Kurland, N. B., & Bailey, D. E. (1999). *The advantages and challenges of working here, there anywhere, and anytime*. *Organizational Dynamics*, 28(2), 53–68, doi:10.1016/s0090-2616(00)80016-9, pp. 59-60

³⁸⁰ Nickson, D., & Siddons, S. (2003). *Remote Working: Linking people and organizations*. Butterworth-Heinemann, pp. 53-54

³⁸¹ Ibid., pp. 58

³⁸² Ibid., pp. 70

³⁸³ Ballejos, L. (2023). *What's the Right Choice for Businesses?*. NinjaOne, <https://www.ninjaone.com/blog/in-office-vs-remote-employees/> (accessed on 9.1.2024)

³⁸⁴ Nickson, D., & Siddons, S. (2003). *Remote Working: Linking people and organizations*. Butterworth-Heinemann, pp. 71

нешто се работи, туку треба да се концентрираат на што и како се работи.”³⁸⁵ Контролирањето на вработените кои работат од дома не претставува проблем кога на истото се пристапува како на заеднички потфат. Процесот на контрола од страна на менаџерот не треба да претставува исклучиво можност за критика и постојан надзор од страна на претпоставениот, туку треба да биде двонасочен процес во кој менаџерот и вработениот доаѓаат до заеднички заклучоци. Успешните работници од дома се мотивирани да работат квалитетно и чувствуваат одбивност кон микроменаџирањето. Главната задача на менаџерот во вакви случаи е да ги контролира факторите од кои може да зависи продуктивноста на вработениот, како што се обезбедување на потребните ресурси и воспоставување на проток на информации, неопходни за успешно извршување на работните процеси.³⁸⁶

Последниот фактор е развојот на вработените кои работат од дома и на истиот треба да се пристапува систематично и со идентичен план за развој како и со секој друг вработен. Според податоците добиени од интервјуата извршени од авторите, дел од вработените кои работат од дома сметаат дека многу често се наоѓаат во неповолна позиција за разлика од вработените кои одат на работното место во однос на плановите за развој и многу често за нивната работа не се очекува да се промени значително.³⁸⁷ Планот за развој на вработениот кој работи од дома е суштински за идните успеси. Оние вработени кои предолго остануваат на истата позиција започнуваат да ги губат своите вештини и се добива чувство дека нивниот потенцијал е залудно потрошен. Дополнително, развојот на вработените претставува и клучна алатка за нивна мотивација.³⁸⁸

Една опасност на која предупредува Ferrazzi (2012) е преголемото нагласување на разликите при менаџирањето на перформансите на вработени кои ја работат истата работа, но дел од нив работат од канцеларија, додека останатите се од дома. Кога одредена организација започнува со имплементација на работа од далечина, менаџментот развива нов систем за евалуација на тие работници врз основа на специфични метрики. Истовремено, работниците кои продолжуваат да работат во традиционалната канцеларија се евалуираат со користење на стариот систем. Како резултат на ова, вработени кои вршат исти работни задачи се евалуираат на два различни начини. Ова може да биде особено проблематично ако се користи пристап на „присилно рангирање“, во кој менаџерите прават директно споредување на работниците. Опасноста е дека работниците кои работат од далечина ќе бидат занемарени кога станува збор за покачување на платата и унапредување, само затоа што се далеку од видното поле на менаџерите. Поради тоа, според овој автор, неопходно е користење на единствен систем за менаџирање на перформансите за сите вработени кои ја вршат истата работа. Ваквиот систем ќе им помогне на менаџерите да го минимизираат природното фаворизирање кон оние вработени кои ги гледаат постојано во канцеларијата.³⁸⁹

2.6 Емпириски искуства од различните практики на менаџирање со перформансите на вработените кои работат од дома

Менаџирањето со перформансите на вработените кои работат од дома подразбира употреба на различни пристапи и практики во споредба со вработените кои одат во канцеларија. Досегашното искуство со менаџирањето на перформансите на вработените

³⁸⁵ Ferrazzi, K. (2012). *Evaluating the Employees You Can't See*. Harvard Business Review, <https://hbr.org/2012/12/evaluating-the-employees-you-c> (accessed on 9.1.2024)

³⁸⁶ Nickson, D., & Siddons, S. (2003). *Remote Working: Linking people and organizations*. Butterworth-Heinemann, pp. 75

³⁸⁷ Ibid.

³⁸⁸ Ibid., pp. 77-78

³⁸⁹ Ferrazzi, K. (2012). *Evaluating the Employees You Can't See*. Harvard Business Review, <https://hbr.org/2012/12/evaluating-the-employees-you-c> (accessed on 9.1.2024)

кои работат од далечина издвојува одредени практики кои се конкретно прилагодени за менаџирањето на ваквиот тип на вработени.

Првата практика е во однос на поставувањето на јасни цели и очекувања од работата на вработените кои работат од далечина, како и дефинирањето на очекуваните аутпути и рокови. Вработените кои работат од далечина треба да ги разбираат нивните клучни индикатори за перформанси (key performance indicators - KPIs) и начинот на кој нивната работа придонесува кон исполнувањето на целокупните цели на тимот и организацијата. Како што нагласува Holmes (2022), вработените треба да ја препознаат важноста на нивниот придонес. Затоа е неопходно општите едногодишни цели да се заменат со краткорочни цели и клучни резултати (objectives and key results - OKRs). Клучно е да им се покаже на вработените на кој начин се вклопуваат во големата слика, притоа поставувајќи им реални цели.³⁹⁰

Втората практика е одржувањето на редовна комуникација. Од голема важност е воспоставувањето на комуникациски канали за редовна комуникација, како што се редовните виртуелни состаноци, видео конференциите и директните пораки. Користењето на софтверски алатки за колаборација значително ја олеснува комуникацијата во реално време. Holmes (2022) ја напоменува важноста на обезбедувањето на признание и повратни информации. Доколку недостига било која од овие работи, тоа може да доведе до губење на врската и вработените да не знаат на што се. Повратните информации, без разлика дали се позитивни или негативни, мора да бидат навремени за да се релевантни и да понудат можности за подобрување. Но, со оглед на тоа дека ја нема можноста за брз разговор во канцеларија, менаџерите мора да бидат проактивни и да користат алатки и за директна и за индиректна комуникација, како што се видео конференциите, телефонските повици, електронската пошта, директните пораки, говорната пошта и слично, за да им дадат повратна информација на вработените и да го препознаат и признаат индивидуалниот и тимскиот успех.³⁹¹ Во овие практики се вбројуваат и редовните проверки и давањето на повратни информации, како што е одржувањето на редовни состаноци еден на еден со цел дискутирање на прогресот, предизвиците и можностите за напредок во кариерата. Како што потенцира Holmes (2022), потребен е процес на редовно дискутирање на пречките во однос на реализацијата и напори на менаџерите за отстранување на истите. Како резултат, вработените ќе чувствуваат поддршка и охрабрување да бидат успешни, при што самата организација ќе има бенефит од колективниот прогрес.³⁹²

Трета практика е примената на процес на евалуација базирана на резултати преку употреба на метрики и аналитички податоци за мерење на перформансите. Во рамките на овој процес, важно е менаџерите да се фокусираат на исходите и резултатите од работата на вработените наместо да се трудат континуирано да го микроменаџираат процесот. Притоа, оценувањето на перформансите се заснова врз квалитетот и влијанието на работата, а не врз времето поминато на работа. Од голема помош за менаџерите може да биде употребата на метрики и алатки за следење и мерење на продуктивноста и ефикасноста на вработените кои работат од далечина, во насока на анализирање на податоците за да се идентификуваат трендовите, предизвиците и можностите за подобрување. Во овој контекст, Pechan (2021) предупредува дека традиционалните показатели за високи перформанси, како што е постојаната активност, во случајот на вработените од далечина може да се покажат како погрешни. Тоа што

³⁹⁰ Holmes, H. (2022). *Performance management best practice in a remote world – top tips for success in 2023*. Weekly 10, <https://www.weekly10.com/performance-management-hr-best-practice-for-remote-teams/> (accessed on 9.1.2024)

³⁹¹ Ibid.

³⁹² Ibid.

вработениот работи повеќе часови не значи дека перформансите се подобри од тие на колегите кои ја завршуваат работата навреме. Менаџирањето со перформансите на вработените кои работат од далечина треба да се фокусира на аутпути наместо на проценки или микроменаџирање. Користењето на цели и клучни резултати (objectives and key results - OKRs) може да помогне затоа што клучните резултати се конкретни, мерливи и индикативни за напредок во однос на одредена цел.³⁹³

Уште една практика е обезбедувањето на соодветната техничка и инфраструктурна опрема и поддршка за вработените кои работат од дома. За ефикасна работа од далечина, потребно е да се обезбеди соодветната технологија и алатки, како и да се има пристап до безбедна и сигурна интернет конекција. Работниците кои работат од далечина имаат потреба од различни видови на алатки, вклучувајќи мобилен хардвер, виртуелни канали за комуникација, алатки за управување со проекти и алатки за вклучување на вработените. Во оваа смисла, одговорност е на менаџерите да ги идентификуваат релевантните технички и технолошки барања, додека организацијата треба да намени соодветни финансиски средства за набавка на вистинските технологии погодни за исполнување на задачите и одговорностите.³⁹⁴

Дополнителна практика е и овозможувањето на обуки и развивање на способностите. Организациите треба да им нудат на своите вработени кои работат од дома далечински можности за обука со цел подобрување на вештините. Поддршката на континуираното учење и унапредување придонесува до тоа вработените кои работат од далечина да се чувствуваат постојано мотивирани и вклучени. Holmes (2022) ја потенцира важноста на поддршката на личните цели и унапредувањето. Вработените имаат желба да научат нови работи и да развиваат нови вештини. Но, тоа најчесто се врши како дополнителна обврска или хоби, при што во голема мера зависи од флексибилноста, времето и локацијата. Организациите треба да обезбедат можности на вработените за лично унапредување во рамките на организацијата, без дополнителен стрес или притисок.³⁹⁵ Како што додава Amjad (2020), една од главните улоги на ефикасниот процес на менаџирање е развојот на тимовите за справување со идните предизвици. Тимовите кои работат од далечина често се занемаруваат кога станува збор за учење и можности за унапредување. Процесот на менаџирање со перформансите може да се искористи за да се проценат можностите на тимовите кои работат од далечина и да се креираат персонализирани планови за развој на кариерата за секој од нив.³⁹⁶

Исто така, уште една практика е препознавањето и наградувањето на вработените кои работат од далечина за нивните достигнувања и придонеси. Работата на овие вработените треба да биде препознаена и соодветно наградена. Тука значајна улога може да одиграат спроведувањето на програми за виртуелно препознавање или испраќањето на персонализирани признанија до вработените кои работат од далечина. Luintel (2022) смета дека вработените бараат признание за работата доколку одработиле подобро од другите. Работодавците или менаџерите треба да знаат да ги препознаат нивните достигнувања. Вработените кои работат од далечина ќе постигнуваат подобри

³⁹³ Pechan, C. (2021). *Better Performance Management for Remote Teams*. Betterworks, <https://www.betterworks.com/magazine/better-performance-management-for-remote-teams/> (accessed on 9.1.2024)

³⁹⁴ Performance Management. (2022). *9 Strategies for Managers to improve the performance of their remote team*. Profit.Co, <https://www.profit.co/blog/performance-management/9-strategies-for-managers-to-improve-the-performance-of-their-remote-team/> (accessed on 9.1.2024)

³⁹⁵ Holmes, H. (2022). *Performance management best practice in a remote world – top tips for success in 2023*. Weekly 10, <https://www.weekly10.com/performance-management-hr-best-practice-for-remote-teams/> (accessed on 9.1.2024)

³⁹⁶ Amjad, S. (2020). *Performance Management for Remote Teams: A Quick Guide*. Peoplebox, <https://www.peoplebox.ai/blog/performance-management-for-remote-teams/> (accessed on 9.1.2024)

перформанси доколку се чувствуваат згрижени и ценети. Во ваквите случаи и се намалува потребата и притисокот од менаџирањето со перформансите.³⁹⁷

Грижата за здравствената состојба и благосостојбата на вработените е уште една практика при менаџирањето со перформансите на вработените кои работат од дома. Менаџерите треба да промовираат здрава рамнотежа помеѓу работата и личниот живот и да ги охрабруваат вработените кои работат од дома да прават паузи. Обезбедувањето на ресурси и поддршка за менталната и физичката благосостојба на вработените игра голема улога во препознавањето на уникатните предизвици од работата од далечина. Како што објаснува Pechan (2021), со развивањето на специфичен пристап за менаџирање со вработените кои работат од далечина, менаџерите можат да го спречат непосаканото однесување и да им помогнат на вработените да создадат здрави и одржливи работни навики. Ефективното менаџирање со перформансите на вработените кои работат од далечина помага во разјаснувањето на приоритетите на вработените, што им овозможува полесно да управуваат со нивниот работен распоред.³⁹⁸

2.7 Нови трендови во менаџирањето со перформансите на вработените кои работат од дома

Аналитичарите предвидуваат дека бројот на вработените кои работат од дома ќе продолжи да расте, посебно за оние професии кои предвидуваат канцелариска работа.³⁹⁹ Анкетата спроведена од Gartner, Inc. на 30 март 2020 година на 317 испитаници, покажува дека 74% од главните менаџери и лидерите во бизнис светот планираат трајно да преселат дома барем 5% од своите вработени кои претходно работеле во канцеларија, по завршувањето на кризата со Ковид-19.⁴⁰⁰

Според Mani & Tomar (2020), главниот заклучок за компаниите и за владините институции од справувањето со пандемијата е дека работењето од дома има свој потенцијал за одредени професии и сектори. Она што е значајно е да се има соодветна политика и практика за справување со ваквите ситуации и да се планираат евентуалните идни промени.⁴⁰¹ Една од промените на краток рок, која веќе станува тренд, е опремување на новите домови со посебна просторија за домашна канцеларија.⁴⁰²

Во однос на менаџирањето со перформансите, Lindner et al. (2020) сметаат дека „нормалните процеси не треба да се занемаруваат поради ситуацијата со Ковид-19. Во оние случаи каде одредени вработени не ја завршуваат ефикасно својата работа, менаџерите треба да ги имплементираат стандардните практики и мерки кои би се користеле доколку вработените се на своето работно место. На овој начин вработените ќе бидат мотивирани да го одржат квалитетот и квантитетот на работата.“⁴⁰³ Како што

³⁹⁷ Luintel, S. (2022). *Performance Management for Remote Employees: 21 Best Practices*. TimeTracko, <https://timetracko.com/blog/performance-management-for-remote-employees/> (accessed on 9.1.2024)

³⁹⁸ Pechan, C. (2021). *Better Performance Management for Remote Teams*. Betterworks, <https://www.betterworks.com/magazine/better-performance-management-for-remote-teams/> (accessed on 9.1.2024)

³⁹⁹ ACAS (2014). *Homeworking – a guide for employers and employees*. <https://archive.acas.org.uk/media/3905/Homeworking---a-guide-for-employers-and-employees/pdf/Homeworking-a-guide-for-employers-and-employees.pdf>, pp 4

⁴⁰⁰ Gartner. (2020). *Gartner CFO Survey Reveals 74% Intend to Shift Some Employees to Remote Work Permanently*. <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-04-03-gartner-cfo-surey-reveals-74-percent-of-organizations-to-shift-some-employees-to-remote-work-permanently2> (accessed on 2.1.2024)

⁴⁰¹ Mani, D., & Tomar, S. (2020). *Work from Home in the time of COVID-19*. The Hindu, <https://www.thehindu.com/opinion/op-ed/work-from-home-in-the-time-of-covid-19/article31207008.ece> (accessed on 2.1.2024)

⁴⁰² Kurland, N. B., & Bailey, D. E. (1999). *The advantages and challenges of working here, there anywhere, and anytime*. *Organizational Dynamics*, 28(2), 53–68, doi:10.1016/s0090-2616(00)80016-9, pp. 66

⁴⁰³ Lindner, J., Sahdra, S., Bernier, C. A., DeVries, L., Belanger, C., & Robert, A. (2020). *COVID-19 Update: The “New Normal” – Facilitating Work-from-Home Arrangements*. McCarthy Tetrault,

дополнуваат, процесот на менаџирање на перформансите треба и понатаму да продолжи и да ги вклучува стандардните практики, како што се евалуациите, плановите за подобрување на перформансите, како и наградите и дисциплинските мерки во оние случаи каде што е тоа потребно.⁴⁰⁴

Во однос на идните трендови на работењето од дома, Bloom & Ho (2020) напоменуваат дека од ситуација со вирусот Ковид-19 може да се извлечат неколку значајни лекции кои би можеле да се искористат како генерални насоки за работење од дома и по завршувањето на пандемијата. Според нив, работењето од дома може да се понуди како повремени опција. Сепак, поголемиот дел од вработените имаат потреба од доаѓање на работното место за да бидат мотивирани и креативни. Состаноците и средбите лице-в-лице се значајни за развивањето на нови идеи и одржување на мотивацијата и фокусот кај вработените. Потоа, изборот дали да се работи од дома или не би можел да се остави на самите вработени. За голем дел од помладите вработени, работното место е значаен дел од нивниот социјален живот и истите најверојатно би преферирале да продолжат да работат заедно со нивните колеги. Во ваква ситуација, значајно е да им се даде на сите вработени флексибилност за самите да увидат дали работењето од дома е соодветно за нив или не. Конечно, од голема важност е да се нагласи дека работењето од дома претставува привилегија, но истата носи и извесна одговорност. Работата од дома не смее да претставува изговор за одредени вработени да го злоупотребуваат системот и да ги намалат своите перформанси. Една од можните опции која треба да им стои на располагање на менаџерите е повикување на недоволно продуктивните работници назад на своите работни места.⁴⁰⁵

Со оглед на бројните предизвици пред кои е исправено работењето од дома, искористувањето на придобивките кои ги нудат новите технологии е една од најзначајните стратешки инвестиции што може да ги направи една организација. Сепак, треба да се има во предвид дека технолошките решенија, без присуство на соодветните политики и практики за поддршка на работата од дома, нема да го дадат посакуваниот ефект. Според истражувањето на Slack (2020), од искуството со работењето од дома поради ситуацијата со вирусот Ковид-19, може да се извлечат неколку поуки за успешно надминување на предизвиците од работењето од дома, како што се давањето извесна автономија на вработените, градењето на доверба помеѓу менаџерот и вработените, јасното дефинирање на целите и очекуваниот придонес од секој вработен, постојаното напоменување на главната стратегија на организацијата и предвремена подготовка на работен план за работа од дома.⁴⁰⁶ Проценките на Eurofound (2022) покажуваат дека премиот кон работа од далечина ќе продолжи и во наредните години поради понатамошните технолошки и општествени промени. Креаторите на политки треба континуирано да ги следат случувањата во државите, вклучително и во врска со различните видови договори за работа од далечина, психосоцијалните ризици, организацијата на работното време, правото да се бара работа на далечина, односот помеѓу работата на далечина и родовата еднаквост, рамнотежата помеѓу работата и животот и генералната благосостојба.⁴⁰⁷ Sostero et al. (2020) проценуваат дека повеќе од

<https://www.mccarthy.ca/en/insights/blogs/canadian-employer-advisor/covid-19-update-new-normal-facilitating-work-home-arrangements> (accessed on 2.1.2024)

⁴⁰⁴ Ibid.

⁴⁰⁵ Bloom, N., & Ho, S. (2020). *Working remotely or remotely working? Best practices in working from home post COVID-19*. J-Paul, <https://www.povertyactionlab.org/blog/5-18-20/working-remotely-or-remotely-working-best-practices-working-home-post-covid-19> (accessed on 2.1.2024)

⁴⁰⁶ Slack Team. (2020). *Report: Remote work in the age of Covid-19*. Slack, <https://slackhq.com/report-remote-work-during-coronavirus> (accessed on 2.1.2024)

⁴⁰⁷ Eurofound. (2022). *Telework in the EU: Regulatory frameworks and recent updates*. Publications Office of the European Union, Luxembourg

една третина од работните позиции во државите-членки на ЕУ можат да се извршуваат од далечина.⁴⁰⁸ Истражувањата на Eurofound од 2020 и 2021 година покажуваат дека повеќе од две-третини од вработените во државите-членки на ЕУ изразиле желба да работат од дома, макар на делумна основа, или да работат хибридно, и по завршувањето на пандемијата со Ковид-19 вирусот.⁴⁰⁹ Новата ера на работа на далечина, како што објаснуваат од Меѓународната организација на работниците (2020), бара многу поширока употреба на еден нов вид на управување, кој се темели на доверба и е повеќе базиран на резултати, како и на еден нов вид на работење, кој е поавтономен, пофлексибилен и подобро прилагоден на индивидуални околности и преференции на вработените отколку што беше случајот порано.⁴¹⁰

Уште еден предизвик кој ќе треба да се адресира е да се регулира зголемениот број на вработени кои работат од далечина надвор од своите држави каде што живеат. Во таа насока, од големо значење, според Eurofound (2022) ќе биде средовањето на даночното законодавство и координација на социјалното осигурување. Иако овие процеси можат да бидат доста сложени, позитивно е тоа што олеснувањето на прекуграничната работа од далечина е целосно усогласено со политиките на ЕУ за промовирање на прекугранична мобилност на работната сила на единствениот европски пазар.⁴¹¹

2.8 Предизвикот на менаџирање со перформансите на вработените во време на пандемијата предизвикана од вирусот Ковид-19

O'Connell (2020) предупредуваше дека важноста на менаџирањето со перформансите беше доведена во прашање поради пандемијата предизвикана од Ковид-19 вирусот. Дилемата која многу менаџери ја имаа со почетокот на пандемијата е како да евалуираат некој кој не може да си ја врши работата на начинот на кој што е навикнат.⁴¹² Aguinis & Burgi-Tian (2021) издвојуваат неколку значајни предизвици во однос на управувањето со човечките ресурси кои беа директен резултат на пандемијата предизвикана од Ковид-19 вирусот. Меѓу нив се вклучуваат замрзнувањето на вработувањата и отпуштањата, замрзнувањето или намалувањето на платите и откажувањето на бонусите, начинот на кој се извршуваат работните активности (префрлувањето на работа од далечина) и зголемувањето на стресот и исцрпеноста на вработените. Она што пандемијата потврди е дека голем број на организации не имплементираат современ систем на менаџирање со перформансите, туку само системи за евалуација кои се потпираат на едногодишни оценувања, минимален напор за давање на повратни информации и менторирање на континуирано ниво, слаба поврзаност помеѓу целите на вработените и организацијата и фокусирање само на минатите перформанси.⁴¹³ Како што Wigert & Barrett (2020) тврдеа, пандемијата предизвикана од Ковид-19 вирусот ги фрли системите за менаџирање со перформанси во состојба на хаос, поради што постои реална потреба за нов систем кој ќе може да се адаптира, да одговори и да се калибрира на новите работни околности.⁴¹⁴

⁴⁰⁸ Sostero, M., Milasi, S., Hurley, J., Fernández-Macías, E., & Bisello, M. (2020). *Teleworkability and the COVID-19 crisis: A new digital divide?*. European Commission Joint Research Centre, Seville

⁴⁰⁹ Eurofound. (2022). *Telework in the EU: Regulatory frameworks and recent updates*. Publications Office of the European Union, Luxembourg

⁴¹⁰ International Labour Organization. (2020). *Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond: A Practical Guide*. Geneva, International Labour Office, https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/instructionalmaterial/wcms_751232.pdf (accessed on 28.12.2023)

⁴¹¹ Eurofound. (2022). *Telework in the EU: Regulatory frameworks and recent updates*. Publications Office of the European Union, Luxembourg

⁴¹² O'Connell, B. (2020). *Performance Management Evolves*. SHRM, <https://www.shrm.org/hr-today/news/all-things-work/pages/performance-management-evolves.aspx> (accessed on 9.1.2024)

⁴¹³ Aguinis, H., & Burgi-Tian, J. (2021). *Talent management challenges during COVID-19 and beyond: Performance management to the rescue*. BRQ Business Research Quarterly, 24(3), pp. 233–240. doi:10.1177/23409444211009528

⁴¹⁴ Wigert, B. & Barrett, H. (2020). *Performance Management Must Evolve to Survive COVID-19*. Gallup workplace, <https://www.gallup.com/workplace/318029/performance-management-evolve-survive-covid.aspx> (accessed on 9.1.2024)

Истовремено, не смее да се занемари и фактот дека пандемијата ги принуди компаниите да ги замрзнат бонусите и другите стимулации што значително ја зголемуваа мотивираноста кај нивните вработени.

Во рамките на новонастанатата ситуација, промените во целокупното функционирање на организациите не го избегнаа ниту менаџирањето со перформансите. Со оглед на брзината со кои се случуваа промените, очекувано беше дека менаџирањето со перформансите нема да биде на врвот на листата на приоритети на најголемиот дел од организациите, кои беа принудени целосно да ги променат своите работни процеси. Според одредени студии, во вакви услови, од клучно значење за организациите е да имаат конкретна политика за менаџирање со перформансите на вработените кои работат од дома. Оваа политика, не само што ќе ги оценува резултатите, туку треба да даде и јасна структура на работниот процес на вработените кои работат од дома. Дополнително, треба да се има во предвид дека менаџирањето со перформансите за работниците од дома е поразлично од тоа на вработените кои доаѓаат во канцеларија. За виртуелните вработени, средбите еден на еден или групните состаноци спроведени онлајн не се толку ефикасни како средбите во живо. Оттука, многу е важно да се дефинираат очекувањата, со цел можностите за грешки да се минимизираат.⁴¹⁵

Типот на перформанси што се очекува од вработените се промени поради пандемијата предизвикана од Ковид-19 вирусот. Потребно беше да се преиспита целокупната матрица на успешност која го нагласуваше работното време и исполнувањето на роковите, имајќи предвид дека роковите некогаш требаше бидат пофлексибилни поради здравјето на вработените. Дополнително, се укажа потреба на проценката од самите менаџери да се додадат и други критични компоненти, како што се примена на современи метрики за мерење на продуктивноста и добивање на повратни информации од колегите. Исто така, она што стана јасно е дека работењето на дополнителни часови не е толку пожелно или пак, мерка за квалитет. Hearn (2023) објаснува дека пандемијата ги принуди бизнисите да се прилагодат на постојаните и брзи промени во начинот на кој се извршуваат работите. Организациите кои претходно се држеле до застарените процеси за менаџирање со перформансите кои се потпираат на годишни или двегодишни оценувања мораа брзо да преминат кон пофлексибилен систем кој обезбедува постојана поддршка, мотивација и развој.⁴¹⁶ Како што компаниите се соочуваа со предизвици за време на пандемијата, така се менуваа нивните приоритети. Стана јасно дека перформансите на вработените директно влијаат на деловните постигнувања на компанијата, поради што во центарот на вниманието треба да бидат токму перформансите, но и здравјето на вработените. Еден од начините за решавање на предизвиците беше воведување на систем за менаџирање со перформансите кој поддржува динамично поставување на целите. Се покажа дека е неопходно вработениот и менаџерот да се сретнуваат месечно или барем квартално и заеднички да ги креираат целите без да се жртвува мотивацијата на вработените и рамнотежата помеѓу работата и приватниот живот. И вработените и менаџерите мора да преземат целосна одговорност за исполнувањето на целите. Како што се повеќе и повеќе вработени преминаа на работење од дома за време на пандемијата, се зголеми и потребата да се следи нивната работата континуирано, на неделно, па дури некогаш и на секојдневно ниво. Технологијата се покажа клучна во овие процеси, преку употреба на современи алатки

⁴¹⁵ Assess TEAM. (2020). *Managing Employees Work From Home Performance*. <https://www.assessteam.com/managing-work-from-home-employee-performance> (accessed on 2.1.2024)

⁴¹⁶ Hearn, S. (2023). *How Covid-19 has Changed Performance Management*. Engage for Success, <https://engageforsuccess.org/performance-management/how-covid-19-has-changed-performance-management/> (accessed on 9.1.2024)

кои можат да го следат фокусот на вработените и продуктивноста на дневна основа, истовремено обезбедувајќи платформа за поставување на прашања и споделување на предизвиците со кои секојдневно се соочуваа вработените со своите колеги и нивните. Преминот на работа од дома, како што истакнуваат Bansal et al. (2023), за многу од вработените бараше брзо прилагодување на новонастанатата ситуација. Виртуелното работно место подразбираше дека вработените добро се запознаени со дигиталните алатки и техники, така што оваа промена кон работа од далечина бараше и одредена преквалификација за дел од работниците, со цел да останат вработени.⁴¹⁷

Hearn (2023) нагласува дека една од клучните промени е во тоа што пандемијата ги стави здравјето и благосостојбата на вработените на врвот на агендата на сите бизниси во рамките на сите сектори. Оттука, најефективните системи за менаџирање со перформансите, за време и по завршување на пандемијата, треба да инкорпорираат стратегии за следење и мерење на благосостојбата на работното место. Организациите треба да ги разбираат тековните нивоа на благосостојба и вклученост, за да можат во иднина да спроведат мерки за нивно подобрување.⁴¹⁸ Според Bansal et al. (2023), работењето од далечина или работата од дома, кои што станаа нова работна реалност, ги поместија границите помеѓу личната и професионалната сфера во животот и го влоши односот помеѓу работата и семејството на вработените. Комбинацијата на двата аспекти од животот и стресот поврзан со нив ја наруши психолошката благосостојба на вработените и предизвика исцрпеност. Неочекуваната промена од физичко присуство на виртуелно извршување на работните обврски со цел да се ублажат ефектите од пандемијата, за голем дел од вработените претставуваа застрашувачки предизвик кој може да предизвика чувство на осаменост и изолираност и да доведе до „технострес“, исцрпеност и влошување на менталното здравје на вработените.⁴¹⁹ Меѓународната организација на работниците (2020) укажува на клучната улога на менаџерите во надминувањето на предизвиците на менаџирање со перформансите на вработените во време на пандемијата предизвикана од вирусот Ковид-19. Менаџерите не само што беа принудени да се навикнат на тоа дека целите нивни тимови работат од различни локации, туку и со потребата да се договорат со секој вработени за индивидуалните работни аранжмани и распоредот на работните обврски со цел приспособување со нивните обврски за грижа во домот. Менаџерите одиграа клучна улога во поддршката на вработените и ублажување на штетното влијание на прекумерната работа врз нивното здравје и благосостојба. Овие цели можеа да се постигнат само со ефективно комуницирање на реални очекувања и поставување остварливи рокови имајќи го во предвид крајно необичниот контекст во кој се одвиваше работата од далечина, но истовремено обезбедувајќи и континуитет на бизнисот и одржување на потребното ниво на перформанси. Мора да се има во предвид дека нереалните очекувања и дополнителниот притисок врз веќе пренатрупаните вработени можеше да доведат до исклучување и зголемување на ризикот од исцрпеност.⁴²⁰

⁴¹⁷ Bansal, M., Verma, A., & Verma, S. (2023). *Covid-19 and People Management: A Review of Challenges and Strategies*. Research Gate, https://www.researchgate.net/publication/368477183_COVID-19_AND_PEOPLE_MANAGEMENT_A_REVIEW_OF_CHALLENGES_AND_STRATEGIES (accessed on 9.1.2024)

⁴¹⁸ Hearn, S. (2023). *How Covid-19 has Changed Performance Management*. Engage for Success, <https://engageforsuccess.org/performance-management/how-covid-19-has-changed-performance-management/> (accessed on 9.1.2024)

⁴¹⁹ Bansal, M., Verma, A., & Verma, S. (2023). *Covid-19 and People Management: A Review of Challenges and Strategies*. Research Gate, https://www.researchgate.net/publication/368477183_COVID-19_AND_PEOPLE_MANAGEMENT_A_REVIEW_OF_CHALLENGES_AND_STRATEGIES (accessed on 9.1.2024)

⁴²⁰ International Labour Organization. (2020). *Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond: A Practical Guide*. Geneva, International Labour Office, https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/instructionalmaterial/wcms_751232.pdf (accessed on 28.12.2023)

ГЛАВА 3 СИСТЕМ ЗА МЕНАЦИРАЊЕ СО ПЕРФОРМАНСИТЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО ЈАВНИОТ СЕКТОР ВО РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА

3.1 Историски развој на менаџирањето со перформансите на вработените во јавниот сектор на Република Северна Македонија

Историскиот развој на менаџирањето со перформансите на вработените во јавниот сектор во Република Северна Македонија е тесно поврзан со процесот на реформа на системот на јавна администрација во државата. Во времето пред независноста, односно за време на СФРЈ, менаџирањето со перформансите во јавниот сектор се вршело под строга контрола на централната власт. Системот бил централизиран, а фокусот се ставал на идејата за рамноправност и промовирање на социјалистичките вредности. По прогласувањето на независноста во 1991 година, државата започнала да гради свој систем на јавна администрација. Сепак, мора да се има во предвид дека во првите години по независноста, голем број од претходните практики сеуште биле присутни. Како што објаснуваат Костадиноска Милошеска и Петковски (2018), независноста неизбежно резултираше со потреба од создавање нов и целосен административен систем, нешто што е карактеристично за сите независни и модерни држави. Воедно, државата беше принудена да се справи со глобалните трендови што ги зафаќаат современите административни системи, како што се глобализацијата, регионализацијата и индивидуализацијата. Поради тоа, според нив, развојот на македонската администрација требаше да се насочи кон поголема отвореност кон светот, зголемена оперативна независност, подобрување на квалитетите на јавните службеници и вработените во администрацијата, деконцентрација на власта и децентрализација на политичкиот и административниот систем. Сепак, како што заклучуваат тие, во текот на целиот период, административниот систем продолжи да се придржува до институционалните правила и навики од претходниот систем и остана зависен од силна централна власт и висока концентрација на моќ.⁴²¹

Во однос на положбата на државната управа, Давитковски и Павловска-Данева (2018) сметаат дека истата не е прецизно определена во Уставот од 1991 година, односно дека тоа прашање е оставено да се уреди со закон што се донесува со двотретинско мнозинство од вкупниот број пратеници. Како што заклучуваат тие, за разлика од поранешните уставни на државата за време на СФРЈ со кои положбата и улогата на јавната администрација била точно утврдена со уставни одредби, новиот Устав од 1991 година само базично ја дефинира положбата на државната управа во системот на поделбата на власта во државата.⁴²² Костадиноска Милошеска и Петковски (2018) тврдат дека во споредба со другите држави од регионот, државата имала најразвиен административен систем кој требало да продолжи да се изградува во насока на остварување на европските амбиции. Јавната администрација во сите поранешни републики на СФРЈ е базирана на австрискиот модел, модифициран и поклопен од силна централизирана партиска контрола. Како резултат на тоа, јавната администрација во државата се карактеризира со

⁴²¹ Костадиноска Милошеска, С., и Петковски, В. (2018). *Хармонизација на јавната администрација во Република Македонија со европските стандарди*. Економски институт – Скопје, <https://www.ek-inst.ukim.edu.mk/wp-content/uploads/2018/08/1%D0%B0%D0%B2%D0%BD%D0%B0-%D0%B0%D0%B4%D0%BC%D0%B8%D0%BD%D0%B8%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%98%D0%B0-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82.compressed.pdf> (пристапено на 18.1.2024)

⁴²² Давитковски, Б., и Павловска-Данева, А. (2018). *Административно право: прв дел (материјално право)*. Скопје, Универзитет Св. Кирил и Методиј

силна хиерархиска организација и со минимални пренесувања на овластувања во министерствата или подредените институции.⁴²³

Со цел модернизирање, поголема ефикасност и подобрување на перформансите на вработените, по неколку изминати години од независноста, започнува процесот на реформа на јавната администрација. Во таа насока, преку различни измени на законодавството, но и донесување на стратегии и акциски планови, државата прави обид да ги засили перформансите на вработените во јавниот сектор. Воведени биле системи за менаџирање и оценка на перформансите, со фокус на наградување на успешните и подобрување на слабите перформанси. Првичните системски напори за реформа на јавната администрација резултираа со првата Стратегија за реформа на јавната администрација во Република Македонија од 1999 година. Шикова и Малеска-Сачмароска (2015) истакнуваат дека во неа се зацртани „основните начела и стремежите за градење демократско општество водено од начелата на владеење на правото, транспарентност, компетентност, одговорност, еднаков третман и етичност.“⁴²⁴ Дел од иницијативите беа во насока на воведување на електронско управување и подобрување на квалитетот на услугите. Костадиноска Милошеска и Петковски (2018) предупредуваат дека оваа реформа беше донесена без претходно да се направат сериозни анализи за бројот вработени во јавната администрација, за нивната ефикасност, како и за потребните извршители по гранки и области од јавниот сектор. Иако реформата предвидуваше структурно и функционално приспособување на јавната администрација, впечатокот е дека истата беше спроведена под притисок на меѓународните финансиски институции.⁴²⁵

Давитковски и Павловска-Данева (2018) напоменуваат дека сите прашања кои не беа уредени со Уставот, а беа оставени да се решат со закон, добија разврска со Законот за државните службеници кој е донесен дури во јули 2000 година. Пред донесувањето на законот, за целиот претходен период се применуваше пропис чие донесување му претходеше на донесувањето на Уставот, што е на некој начин парадоксално, ако се има во предвид дека со Уставот се воспоставија сосема нови основи на правно-политичкиот систем во државата.⁴²⁶ Со овој правен акт, за првпат се воспостави унифициран систем за државната служба и се дефинираше статусот на државен службеник за вработените во органите на државната управа и локалната самоуправа, како и за оние во судската власт и други институции кои извршуваат функции поврзани со државата. Дополнително, се утврди и статус на државен службеник и за вработените во јавните служби, установи и институции кои вршат државни функции преку доверени јавни овластувања. Овој закон, по неговото донесување е изменуван и дополнуван 24 пати.

Заложбата за реформа на јавната администрација, како што тврдат Костадиноска Милошеска и Петковски (2018) доби уште повеќе на значење со потпишување на

⁴²³ Костадиноска Милошеска, С., и Петковски, В. (2018). *Хармонизација на јавната администрација во Република Македонија со европските стандарди*. Економски институт – Скопје, <https://www.ek-inst.ukim.edu.mk/wp-content/uploads/2018/08/1%D0%B0%D0%B2%D0%BD%D0%B0-%D0%B0%D0%B4%D0%BC%D0%B8%D0%BD%D0%B8%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%98%D0%B0-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82.compressed.pdf> (пристапено на 18.1.2024)

⁴²⁴ Шикова, Н., и Малеска-Сачмароска, Н. (2015). *Документ за политики: Практики и препораки за добро управување во сферата на јавната администрација*. Фондација Фридрих Еберт, канцеларија Скопје, <https://cup.org.mk/publication/Pratiki%20i%20preporaki%20za%20dobro%20upravuvanje.pdf> (пристапено на 16.1.2024)

⁴²⁵ Костадиноска Милошеска, С., и Петковски, В. (2018). *Хармонизација на јавната администрација во Република Македонија со европските стандарди*. Економски институт – Скопје, <https://www.ek-inst.ukim.edu.mk/wp-content/uploads/2018/08/1%D0%B0%D0%B2%D0%BD%D0%B0-%D0%B0%D0%B4%D0%BC%D0%B8%D0%BD%D0%B8%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%98%D0%B0-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82.compressed.pdf> (пристапено на 18.1.2024)

⁴²⁶ Давитковски, Б., и Павловска-Данева, А. (2018). *Административно право: прв дел (материјално право)*. Скопје, Универзитет Св. Кирил и Методиј

Спогодбата за стабилизација и асоцијација во 2001 година и добивањето на кандидатскиот статус за членство во ЕУ во 2005 година.⁴²⁷ Во 2010 година донесена е втората Стратегија за реформа на јавната администрација (2010-2015), која е усвоена од Владата заедно со Акциски план за реформа на јавната администрација, кој е ревидиран во октомври 2012 година. Како што објаснуваат Шикова и Малеска-Сачмароска (2015), овие два документа ги содржат мерките и активностите кои што требаше да придонесат кон градење ефикасна, ефективна и сервисно ориентирана јавна администрација. Истите може да се групираат во шест пошироки области и тоа: административни процедури и услуги; стратешко планирање, координација, креирање политики и добро управување; систем на јавна служба и човечки ресурси; систем на јавни финансии; Е-влада и Е-администрација; и политики за борба против корупцијата.⁴²⁸

Истата 2010 година донесен е и Законот за јавните службеници со кој се уредува работниот статус на вработените во различните органи од јавниот сектор, како што се образованието, социјалната заштита и слично. Донесувањето на овој закон, според Давитковски и Павловска-Данева (2018), беше со цел „да се воспостави еден општ систем на права и обврски на службениците вработени во јавниот сектор.“⁴²⁹ Од своето донесување, Законот во неколку наврати беше изменуван и дополнуван. Причина за тоа, како што наведуваат Лазовска и останатите (2018) е дека примената на овој закон во практиката наиде на низа проблеми. Поради несоодветноста на овој закон за нивната дејност, дел од секторите поведоа иницијативи за оцена на уставноста и законитоста и успеаа во намерата да се изземат од надлежноста на Законот. Во оваа група се вклучуваат јавните претпријатија, културата, здравството, итн. Со оглед на тоа дека огромен број службеници кои вршеа административни работи беа изземени од примената на законот, постоеше огромна разноликост во регулирањето на статусот на службениците, без да се има предвид карактерот на нивната работа.⁴³⁰

Прашањето дали работниот однос на различните дејности кои се дел од јавниот сектор да се уредува со единствен пропис или со поширок спектар на посебни прописи, беше дел од јавниот дискурс од независноста па се до првиот обид конкретно да се реши ова прашање со Законот за јавните службеници во 2010 година. По првиот неуспешен обид, во 2014 година беше донесена сосема нова законска рамка со која се воспостави единствен систем на дефинирање и уредување на вработените во јавниот сектор. Како што нагласуваат Лазовска и останатите (2018), со донесувањето на Законот за вработените во јавниот сектор, беше направен обид да се регулираат оние аспекти од работниот однос на вработените во јавниот сектор кои не беа систематски регулирани во еден закон. Овој момент во практиката создаваше многу проблеми во однос на статусот на овие вработени. Поради овие причини, и покрај тоа што станува збор за хетерогена група вработени, се јави потребата сите вработени во јавниот сектор да бидат

⁴²⁷ Костадиноска Милошеска, С., и Петковски, В. (2018). *Хармонизација на јавната администрација во Република Македонија со европските стандарди*. Економски институт – Скопје, <https://www.ek-inst.ukim.edu.mk/wp-content/uploads/2018/08/1%D0%B0%D0%B2%D0%BD%D0%B0-%D0%B4%D0%BC%D0%B8%D0%BD%D0%B8%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%98%D0%B0-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82.compressed.pdf> (пристапено на 18.1.2024)

⁴²⁸ Шикова, Н., и Малеска-Сачмароска, Н. (2015). *Документ за политики: Практики и препораки за добро управување во сферата на јавната администрација*. Фондација Фридрих Еберт, канцеларија Скопје, <https://cup.org.mk/publication/Pratiki%20i%20preporaki%20za%20dobro%20upravuvanje.pdf> (пристапено на 16.1.2024)

⁴²⁹ Давитковски, Б., Павловска-Данева, А., Давитковска, Е., и Гоцевски, Д. (2013). *Јавна администрација основа за реформе/нереформе у Републици Македонији*. Весник, часопис за теорију и праксу друштвено хуманистичких наука (број 1), Белград, Београдска пословна школа – Висока школа струковних студија

⁴³⁰ Лазовска, Т., Тошанова, Н, и Гоцевски, Д. (2018). *Правна анализа за усогласеноста на законите од областа на јавната администрација и јавните услуги во некои клучни сектори:извештај од следење - анализа на правна рамка*. Центар за управување со промени, https://cup.org.mk/publication/Pravna%20usoglasenost_web.pdf (пристапено на 16.1.2024)

опфатени со заедничка законска рамка, преку која ќе се усогласат сите посебни закони што го регулираат работниот однос на администрацијата.⁴³¹ Истата година, во пакет со Законот за вработените во јавниот сектор, беше донесен и Законот за административните службеници, со кој, како што истакнуваат Лазовска и останатите (2018), „на сеопфатен начин се уредија службеничките прашања на една од четирите групи вработени во јавниот сектор – административните службеници, односно на оние кои вршат работи од административна природа, без оглед на тоа дали се вработени во министерство, единица на локалната самоуправа, институција која дава јавни услуги или, пак, во јавно претпријатие.“⁴³² Анализирајќи го Законот за административни службеници, Костадиноска Милошеска и Петковски (2018) ќе утврдат дека покрај системот на вработување заснован врз основа на заслуги, истиот ги потенцира и планирањето на кариерата и на развојот на вработените во администрацијата, како и ги утврдува условите според кои административните службеници можат да напредуваат и да бидат успешни во остварување на работата во институциите. Според нив, основните правила се дефинирани во Рамката на општи работни компетенции, која ги утврдува клучните вештини што секој вработен треба да ги поседува и е директно поврзана со воведување минимални стандарди за секоја работна позиција.⁴³³

Последните трендови во оваа област се поврзани со зголемен фокус на транспарентност и отчетност на органите и на вработените во јавниот сектор. Се поголем акцент се става на дигитализацијата и на користењето на нови технологии, со цел подобрување на ефикасноста и транспарентноста во менаџирањето со перформансите. Сепак, и покрај одредениот напредок, системот на јавната администрација и понатаму се соочува со слични предизвици како и во минатото, првенствено влијанието на политиката врз јавната администрација, бирократија, како и очигледната потреба за подобрување на системот за менаџирање со перформансите на вработените во јавниот сектор.

3.2 Законска рамка за регулирање на менаџирањето со перформансите на вработените во јавниот сектор

Давитковски и Павловска-Данева (2018) наведуваат дека организацијата на вработените во јавниот сектор во нашата држава е регулирана со правните норми кои се содржани во различните уставни, законски и други подзаконски прописи, кои нормативно-правно ја регулираат нејзината положба, улога и конкретните организациони облици. Дополнително, со овие прописи се уредува и организационата структура, правниот статус на вработените, меѓусебните односи, односите со другите државни органи, односите со недржавните субјекти и односите со граѓаните.⁴³⁴ Во однос на законската рамка за уредувањето на работата на вработените во јавниот сектор, Костадиноска Милошеска и Петковски (2018) објаснуваат дека „правилата за класификација, статусот, правата и обврските, како и сегментите на управување со човечките ресурси (вработување, унапредување, мобилност, плати и наградување, одговорност, стручно усовршување, оценување и престанок на вработувањето) се уредени со Законот за вработените во јавниот сектор (ЗВЈС), Законот за административни службеници (ЗАС),

⁴³¹ Ibid. (пристапено на 16.1.2024)

⁴³² Ibid. (пристапено на 16.1.2024)

⁴³³ Костадиноска Милошеска, С., и Петковски, В. (2018). *Хармонизација на јавната администрација во Република Македонија со европските стандарди*. Економски институт – Скопје, <https://www.ek-inst.ukim.edu.mk/wp-content/uploads/2018/08/1%D0%B0%D0%B2%D0%BD%D0%B0-%D0%B0%D0%B4%D0%BC%D0%B8%D0%BD%D0%B8%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%98%D0%B0-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82.compressed.pdf> (пристапено на 18.1.2024)

⁴³⁴ Давитковски, Б., и Павловска-Данева, А. (2018). *Административно право: прв дел (материјално право)*. Скопје, Универзитет Св. Кирил и Методиј

посебните закони од различни области и општите работни прописи (Закон за работни односи и колективни договори).⁴³⁵

Давитковски и Павловска-Данева (2018) сметаат дека во нашата држава службеничкиот систем беше воведен во 2000 година со донесувањето на Законот за државни службеници. Според нив, донесувањето на овој закон, заедно со донесувањето на Законот за организација и работа на органите на државната управа и на Законот за Владата на Република Македонија во истата година, ги поставија основите на современиот систем на државна администрација во нашата држава. Како што понатаму напоменуваат истите автори, Законот за државните службеници се користел и како *lex specialis* пропис со кој биле уредени статусот, правата и обврските на службениците вработени во органите на државната и локалната власт и во другите државни органи.⁴³⁶ Следен чекор во насока на подобрување на законската рамка во оваа област претставува Законот за јавните службеници донесен во 2010 година, со кој статусот на вработените во јавниот сектор се регулира со посебен закон. Со овој закон, како што нагласуваат Давитковски и Павловска-Данева (2018) се уредува „опфатот на јавната служба, заедничките начела и основите на вработувањето, правата и должностите, одговорноста, оценувањето, престанокот на вработувањето, заштитата и одлучувањето за правата и обврските и регистарот на јавните службеници.“⁴³⁷

Важечката законска рамка за уредувањето на работата на вработените во јавниот сектор беше воспоставена во 2014 година, кога беа донесени два комплетно нови закони, односно Законот за административни службеници и Законот за вработените во јавниот сектор. Оценувајќи ги овие два закона, Давитковски и Павловска-Данева (2018) сметаат дека тие го задржаа истиот концепт како и нивните претходници. Во таа насока, Законот за административни службеници помалку или повеќе го задржа истиот концепт на дефинирање на поимот административен службеник, со одредени разлики во начинот на вработување на административните службеници, формално заострени критериуми, различен начин на оценување со предвидени казни и награди за службениците, ист начин на напредување, како и речиси исти видови права и одговорности на службениците, додека пак Законот за вработените во јавниот сектор начелно ги утврдува сите звања и категории на вработени во јавниот сектор, вклучително и оние кои се надвор од опфатот на категоријата на административни службеници.⁴³⁸

Конкретно, во однос на управувањето со ефектот на административните службеници, во нашата држава истото е регулирано во Законот за административни службеници (Службен весник на Република Северна Македонија, бр. 27/2014, 199/2014, 48/2015, 154/2015, 5/2016, 142/2016, 11/2018, 275/2019 и 14/2020), во главата X, од 61 до 67 член. Согласно Законот, секоја институција е должна да воспостави систем за управување со ефектот на административните службеници. Системот е сочинет од процесите на утврдување на работните цели и задачи и на утврдување на индивидуалниот план за стручно усовршување, како и на постапката за оценување на ефектот на административниот службеник. Работните цели и задачи на административниот службеник се утврдуваат врз основа на актот за систематизација на работните места на

⁴³⁵ Костадиновска Милошеска, С., и Петковски, В. (2018). *Хармонизација на јавната администрација во Република Македонија со европските стандарди*. Економски институт – Скопје, <https://www.ek-inst.ukim.edu.mk/wp-content/uploads/2018/08/J%D0%B0%D0%B2%D0%BD%D0%B0-%D0%B0%D0%B4%D0%BC%D0%B8%D0%BD%D0%B8%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%98%D0%B0-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82.compressed.pdf> (пристапено на 18.1.2024)

⁴³⁶ Давитковски, Б., и Павловска-Данева, А. (2018). *Административно право: прв дел (материјално право)*. Скопје, Универзитет Св. Кирил и Методиј

⁴³⁷ Ibid.

⁴³⁸ Ibid.

институцијата. Целите и задачите се поставуваат на крајот на постапката на оценување на работните достигнувања во тековната година за наредната од страна на претпоставениот административен службеник во соработка со административниот службеник. Давитковски и Павловска-Данева (2018) сметаат дека оценувањето на службениците е задолжителна карактеристика на службеничкиот однос, при што од евалуацијата на нивната работа зависи и развојот на нивната кариера, како и останувањето на службеникот во служба. Во принцип, вакви законски одредби се утврдени директно во Законот за административни службеници, односно истите не се утврдени со трудовото законодавство со кое се уредува работниот однос. Сепак, како главен недостаток овие автори го идентификуваат честото менување на законските одредби со кои се уредува постапката за оценување на учинокот и перформансите на административните службеници, со што сите инволвирани се доведуваат до конфузија и правна неизвесност, а сето тоа води кон неприменливост на одредбите.⁴³⁹

Во индивидуалниот план за стручно усовршување се определува потребата за стручно усовршување на административниот службеник, а истиот се утврдува од страна на претпоставениот административен службеник, во соработка со административниот службеник, по поставувањето на работните цели и задачи. Ова подразбира дека една од основните обврски на секој административен службеник е стручното усовршување. Оваа обврска произлегува директно од законот и истата не може да биде наметната со Законот за работните односи. Сепак, Давитковски и Павловска-Данева (2018) нагласуваат дека одредбата за стручно оспособување и усовршување утврдена со Законот за административните службеници има само декларативен карактер, имајќи во предвид дека истата не содржи никакви правни норми за нејзина доработка, а со тоа и за доследна имплементација. Дополнително, во државата не постои одредена институција која би водела грижа дали се спроведува оваа законска обврска на јавните службеници. Како што тврдат авторите, стручното оспособување и усовршување најчесто се одвива несистематски и непланирано, а уште поголем проблем е што во најголем број од случаите не се вреднуваат спроведените активности за стручно усовршување и оспособување на службениците. Во ниту еден закон или подзаконски акт не е предвидена посетата на обуки и тренинзи за јакнење на вештините и зголемување на знаењето на јавните службеници како основ за нивно евентуално напредување. Од тие причини, овие автори заклучуваат дека обврската за стручно оспособување и усовршување е апстрактна и декларативна норма која останува во практиката останува најчесто неупотреблива.⁴⁴⁰

3.3 Главни карактеристики на моделот на оценување на работата на администрацијата заснован врз компетенции „оценување 360“

Според официјалните податоци на Министерство за информатичко општество и администрација (2023) објавени во март 2023 година, во јавниот сектор на Република Северна Македонија активни се 1.354 институции, во кои работен однос имаат засновано 129.374 лица. 56,29% од вработените се жени, додека 43,71% се мажи. Просечната возраст на овие вработени изнесува 46,03 години, кај жените просекот е 45,24 години, додека кај мажите 47,04 години. Согласно Законот за вработените во јавниот сектор (2014), за вработени во јавниот сектор се сметаат лицата вработени во органите на државната и на локалната власт и други државни органи основани согласно со Уставот и со закон, како и институциите кои вршат дејности од областа на образованието, науката, здравството, културата, трудот, социјалната заштита и заштитата на детето,

⁴³⁹ Ibid.

⁴⁴⁰ Ibid.

спортот, како и во други дејности од јавен интерес утврден со закон, а организирани како агенции, фондови, јавни установи и јавни претпријатија основани од државата или од општините, од градот Скопје, како и од општините во градот Скопје. Од друга страна, за работодавачи во јавниот сектор согласно со овој закон, се сметаат органите на државната и на локалната власт и други државни органи основани согласно со Уставот и со закон, како и институциите кои вршат дејности од областа на образованието, науката, здравството, културата, трудот, социјалната заштита и заштитата на детето, спортот, како и во други дејности од јавен интерес утврден со закон, а организирани како агенции, фондови, јавни установи и јавни претпријатија основани од Република Македонија или од општините, од градот Скопје, како и од општините во градот Скопје.

Моделот на оценување на работата на администрацијата заснован врз компетенции, популарно наречен „оценување 360°“, воведен е во нашата држава во 2015 година, а од 2016 година е задолжителен за сите институции од јавниот сектор. Министерството за информатичко општество и администрација го дефинира управувањето со ефектот како „процес кој го опфаќа севкупното работење и изведба на административните службеници вработените во институциите во јавниот сектор, со цел да се постигне високо ниво на резултатите од работењето“.⁴⁴¹ Како што објаснуваат Костадиноска Милошеска и Петковски (2018), „моделот за оценување на административните службеници претставува модификација на моделот 360° и се воведува како замена за еднонасочното оценување во кое како оценувач се јавуваше само непосредно претпоставениот раководител“.⁴⁴²

Според Министерството за информатичко општество и администрација, целта на процесот на управување со ефектот е да даде една генерална слика во однос на тоа што се очекува од секој поединец во однос на извршените задачи и демонстрираните компетенции, да се евалуираат перформансите на вработените, да се промовира учењето и развојот, како и да се преземаат мерки за наградување, подобрување и казнување на вработените базирани на факти и аргументи.⁴⁴³ Системот на управување со ефектот, како што е наведено од Министерството, се состои од утврдување на работни цели и задачи, утврдување на индивидуален план за стручно усовршување и постапка за оценување на ефектот на административните службеници.⁴⁴⁴

Управувањето со ефектот се спроведува секоја година. Започнува во декември претходната година со утврдување на работни цели и задачи за наредната година, а завршува во декември во тековната година со пресметување на годишната оценка и финализирање на пополнувањето на образецот за оценување.⁴⁴⁵ Согласно Законот за административни службеници, процесот на оценување се спроведува еднаш годишно и

⁴⁴¹ Министерство за информатичко општество и администрација и Центар за управување со промени (2016). *Управување со ефектот базирано врз компетенции: воведување на компетенции во работењето на државната администрација*. http://www.cup.org.mk/publications/Kompetencii6_Upravuvanje%20so%20efektot%20bazirano%20na%20kompetencii.pdf (пристапено на 16.1.2024), стр. 4

(пристапено на 16.1.2024), стр. 4

⁴⁴² Костадиноска Милошеска, С., и Петковски, В. (2018). *Хармонизација на јавната администрација во Република Македонија со европските стандарди*. Економски институт – Скопје, <https://www.ek-inst.ukim.edu.mk/wp-content/uploads/2018/08/1%D0%B0%D0%B2%D0%BD%D0%B0-%D0%B0%D0%B4%D0%BC%D0%B8%D0%BD%D0%B8%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%98%D0%B0-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82.compressed.pdf> (пристапено на 18.1.2024)

⁴⁴³ Ibid.

⁴⁴⁴ Министерство за информатичко општество и администрација и Центар за управување со промени (2016). *Управување со ефектот базирано врз компетенции: воведување на компетенции во работењето на државната администрација*. http://www.cup.org.mk/publications/Kompetencii6_Upravuvanje%20so%20efektot%20bazirano%20na%20kompetencii.pdf (пристапено на 16.1.2024), стр. 5

(пристапено на 16.1.2024), стр. 5

⁴⁴⁵ Ibid., стр. 6

е задолжителен за сите административните службеници, со исклучок на раководните лица во институциите и на кабинетските службеници. Работата на вработените се оценува со оценка од 1 до 5. Оценувањето на вработениот го води непосредниот раководител. Како дел од процесот на континуирано следење на ефектот на административниот службеник, непосредниот раководител спроведува полугодишно интервју со вработениот, најдоцна до 31 мај во годината.

Во Законот се наведени и работните компетенции во однос на кој се оценува работата на административните службеници. Тоа се квалитетот, ефективността и ефикасноста на работењето, почитувањето на роковите и нивото на исполнување на утврдените работни цели и задачи, нивото на вклученост и посветеност на работата, придонесот во реализацијата на стратешкиот план на институцијата, реализацијата на индивидуалниот план за стручно усовршување и однесувањето на административниот службеник. При оценувањето во предвид се зема и извештајот од полугодишното интервју.

По завршувањето на процесот на оценување за сите вработени, раководното лице на институцијата подготвува ранг-листа на годишни оценки за сите оценети административни службеници во институцијата за тековната година. Законот утврдува лимит на бројот на вработени во една институција кои можат да бидат оценети со највисока оценка, односно најмногу 5% од вработените можат да бидат оценети со оценка “5”, за што раководното лице на институцијата ги координира оценувачите. На административниот службеник кој е оценет највисока оценка му се доделува надоместок за успешност во работењето во висина на платата примена во последниот месец од годината за која се вршело оценувањето, доколку во буџетот на институцијата се обезбедени средства за таа намена. Дополнително, Законот предвидуваше и санкции за последните 5% административни службеници од ранг-листата, односно оние 5% кои имаат најниска оценка. Оваа одредба беше укината со измените и дополнувањата на Законот од 2018 година (Службен весник на Република Северна Македонија, бр. 11/2018).

3.3.1 Утврдување на работните цели и задачи

Каталогот на работните места во јавниот сектор, дефиниран во Законот за вработените во јавниот сектор, е систематизирана листа на работни места во јавниот сектор, организирани во групи, подгрупи, категории и нивоа. Каталогот го води Министерството за информатичко општество и администрација. Работните места во Каталогот се заведуваат под шифра како единствена ознака за работното место, како и подгрупата, категоријата и нивото каде што припаѓа работното место. Освен со шифрата работните места во Каталогот можат да се опишат и со звањето, односно со стручниот или со научниот назив. Како што наведуваат од Министерството за информатичко општество и администрација, за секој вработен во администрацијата се дефинира опис на работното место, кој го содржи називот, работните цели и задачи, посебните компетенции и шифрата која за тоа работно место е утврдена во Каталогот на работни места во јавниот сектор. Од шифрата може да се препознае категоријата и нивото на кое припаѓа работното место. Постојат четири категории на административни службеници: 1) категорија А- секретари; 2) категорија Б -раководни административни службеници; 3) категорија В - стручни административни службеници; и 4) категорија Г – помошно-стручни административни службеници.⁴⁴⁶

Во однос на работните цели и задачи на административниот службеник, истите се утврдуваат врз основа на актот за систематизација на работните места на институцијата,

⁴⁴⁶ Ibid., стр. 6

а во функција на остварување на надлежностите на институцијата. Законот предвидува дека работните цели и задачи на административниот службеник треба да бидат јасни, прецизни, мерливи и со утврдена временска рамка за извршување. Работните цели и задачи се утврдуваат од страна на претпоставениот административен службеник во соработка со административниот службеник на крајот на постапката на оценување на работните достигнувања во декември во тековната година за наредната. По исклучок од ова правило, за оние административни службеници кои за прв пат се вработиле, работните цели и задачи се утврдуваат во рок од 15 дена од денот на вработувањето. Како што укажуваат од Министерството за информатичко општество и администрација, секој вработен и непосредно претпоставениот мора да се согласат за конкретните цели на вработениот, а бројот на целите не треба да биде помал од три. При определување на целите, а со цел да се обезбеди дека придонесот на секој вработен ги поддржува вкупните цели на институцијата, вработениот и претпоставениот мора да ги земат предвид целите поставени во организацискиот облик (одделението и секторот во кој се наоѓа работното место), како и на институцијата. При дефинирањето на работните цели и задачи, мора да се води грижа истите да бидат специфични, мерливи, договорени, реалистични и временски определени.⁴⁴⁷

Следниот чекор по договарањето на целите и задачите, е согласноста на непосредно претпоставениот и вработениот во врска со општите и посебните компетенциите потребни за конкретното работно место.⁴⁴⁸ При тоа, како што објаснуваат од Министерството за информатичко општество и администрација, непосредно претпоставените имаат слобода да проценат и да одлучат дали општите работни компетенции се соодветни со работното место, со оглед на тоа дека не постои можност за проверка на сите компетенции на сите работни места. За секоја категорија на која и припаѓа работното место постои минимален број на компетенции кои се бараат, кои се разликуваат во зависност од категоријата. Па така, за раководните административни службеници предвидени се девет компетенции, за стручните административни службеници осум компетенции, додека за помошно-стручните административни службеници има шест компетенции.⁴⁴⁹ Она што е интересно, како што дополнуваат од Министерството за информатичко општество и администрација, е дека во некои околности, непосредно претпоставените и вработените имаат флексибилност да се повикуваат и на компетенции од повисоко ниво. На пример, доколку еден стручен административен службеник сака да се подготви за повисоко ниво, има можност да посочи компетенција од напредно ниво, така што ќе работи на повисок стандард во работењето на постојното ниво. Или пак, поради природата на работата и улогата на вработениот, да се утврди дека е потребна компетенција од повисоко ниво.⁴⁵⁰

3.3.2 Утврдување на индивидуалниот план за стручно усовршување

Откако ќе бидат дефинирани работните цели и задачи за наредната година, од страна на претпоставениот административен службеник, во соработка со административниот службеник, се утврдува индивидуалниот план за стручно усовршување. Во индивидуалниот план за стручно усовршување се утврдува потребата за стручно усовршување на административниот службеник, заради ефикасно извршување на утврдените работни цели и задачи и потребата од развој и унапредување на работните компетенции. Како што нагласуваат од Министерството за информатичко општество и администрација, во индивидуалниот план се изразува потребата од обуки и менторство,

⁴⁴⁷ Ibid., стр. 7-8

⁴⁴⁸ Ibid., стр. 8

⁴⁴⁹ Ibid., стр. 8-9

⁴⁵⁰ Ibid., стр. 10

а целта е да се подобрат општите и посебните работни компетенции на административниот службеник.⁴⁵¹ Во индивидуалниот план предвидени се генерички и специјализирани обуки. Според Министерството, бројот на генерички обуки во индивидуалниот план за стручно усовршување не смее да биде помал од пет, а истите произлегуваат од Годишната програма за генерички обуки, која ја донесува Министерството. Од друга страна, специјализираните обуки произлегуваат од специфичните потреби на конкретното работно место.⁴⁵²

3.3.3 Постапка за оценување на ефектот на административниот службеник

Постапката за евалуација на перформансите на административните службеници е утврдена во Законот за административни службеници. Согласно Законот, непосредно претпоставениот административен службеник е должен континуирано да го следи ефектот на административниот службеник во текот на целата година и по потреба да предлага мерки за подобрување на истиот. Оценувањето се одвива еднаш годишно за сите административните службеници, со исклучок на секретарот и кабинетските службеници, и истото треба да биде завршено најдоцна до 1 декември за тековната година. Оценувањето на административниот службеник го врши непосредно претпоставениот административен службеник, а доколку административниот службеник нема непосредно претпоставен, тогаш оценувањето го извршува раководниот административен службеник, односно раководното лице на институцијата.

Непосредниот раководител има обврска континуирано да ги следи перформансите на административниот службеник. Како дел од процесот на континуирано следење на ефектот на административниот службеник, предвидено е и да се спроведе полугодишно интервју, кое се реализира најдоцна до 31 мај во годината. Како што се нагласува од страна на Министерството за информатичко општество и администрација, до 31 мај, непосредниот раководител е должен да спроведе полугодишно интервју со секој вработен. На тоа интервју, се дискутира отворено за работните достигнувања на вработениот во првата половина од оценувачкиот период. Притоа, непосредниот раководител презема одредени активности поврзани со процесот на следење на перформансите на вработениот, и тоа разгледување на напредокот на остварувањето на поставените цели (и по потреба предлагање одредени прилагодувања), анализирање на задоволителноста на постигнатите резултати, бележење на евентуалните дополнителни активности што ги преземал вработениот во првата половина од годината, проверка на покажаната стручност и компетентност, како и интерес за работата од страна на вработениот, пофалба на добро завршената работа, како и разгледување на напредокот во однос на индивидуалниот план за стручно усовршување на вработениот, со што се следи посветеноста за учење и развој.⁴⁵³

Според укажувањата на Министерството за информатичко општество и администрација, на непосредните раководители им се препорачува „неформално и формално, врз основа на следењето на изведбата кое треба да се одвива континуирано, да понудат мислење за работењето и покажаните компетенции на вработениот и истото да го внесат во Извештај од проведено интервју“.⁴⁵⁴ Доколку во извештајот за полугодишното интервју, непосредно претпоставениот административен службеник, врз основа на докази, утврди дека административниот службеник не ги исполнил поставените цели, истиот ќе започне постапка за подобрување на ефектот. За неисполнување на целите се смета кога

⁴⁵¹ Ibid., стр. 10

⁴⁵² Ibid., стр. 10

⁴⁵³ Ibid., стр. 12

⁴⁵⁴ Ibid., стр. 11

вработениот покажува незадоволителни резултати за време на полугодишниот период, не покажува потребна стручност и компетентност, има значителни грешки во работата и постапувањето, работните задачи ги извршува ненавремено, односно не покажува интерес за квалитетот на извршување на работните задачи. Во рамките на постапката за подобрување на ефектот, се изрекува писмена опомена, при што се предлагаат дополнителни обуки или менторство. Административниот службеник се предупредува на можноста да биде оценет со негативна оценка доколку и покрај укажувањата и предложените мерки, до истекот на годината за која се врши оценувањето, не го подобри својот ефект.

При самата постапка за оценување, како што е утврдено во Законот, оценувачот ја оценува работата на административниот службеник во однос на квалитетот, ефективноста и ефикасноста на работењето, почитувањето на роковите и нивото на исполнување на утврдените работни цели и задачи, нивото на вклученост и посветеност на работата, придонесот во реализацијата на стратешкиот план на институцијата, реализацијата на индивидуалниот план за стручно усовршување и однесувањето на административниот службеник, а го зема предвид и извештајот од полугодишното интервју. Дополнително, како што истакнуваат од Министерството за информатичко општество и администрација, непосредниот раководител го прегледува и индивидуалниот план на вработениот за да види дали се завршени сите планирани обуки и други форми на стручно усовршување. Потоа, непосредниот раководител му дава на вработениот севкупна оценка на работните достигнувања во која се рефлектирани нивото на реализација на работните цели и задачи, нивото на придонес кон остварување на стратешкиот план на институцијата, како и нивото на посветеност на учење и развој.⁴⁵⁵

Оценувачот доделува оценка на скала од 1 до 5. Според Министерството за информатичко општество и администрација, оценката “1” претставува најниска оценка и се доделува кога оценувачот смета дека административниот службеник не ги исполнил поставените работни цели и задачи за нивото на работното место на кое е распореден. Оценка “2” претпоставува дека административниот службеник на ниско ниво ги исполнил поставените работни цели и задачи за нивото на работното место на кое е распореден. Понатаму, оценка “3” му се дава на оној административен службеник кој ги исполнил поставените работни цели и задачи за нивото на работното место на кое е распореден во некои области на своето работење. Оценка “4” е предвидена кога административниот службеник ги исполнил поставените работни цели и задачи за нивото на работното место на кое е распореден во повеќето области на своето работење. Конечно, оценката „5“ е највисока можна оценка и се доделува кога оценувачот смета дека административниот службеник го надминал исполнувањето на поставените работни цели и задачи за нивото на работното место на кое е распореден во сите области на своето работење и дал значителен придонес во области кои се надвор од неговата директна одговорност.⁴⁵⁶

Главниот удел во годишната оценка на административниот службеник ја има оценката на непосредниот раководител која учествува со 65% во вкупната оценка. Дополнително, во процесот на оценување се вклучени внатрешни и надворешни оценувачи, односно четворица вработени од истата институција (двајца на пониско и двајца на исто ниво) и двајца оценувачи кои не се вработени во институцијата, а со кои административниот службеник остварувал непосредна соработка. Уделот на оценката на другите оценувачи

⁴⁵⁵ Ibid., стр. 16

⁴⁵⁶ Ibid., стр. 16-17

во вкупната оценка изнесува 35%. Внатрешните и надворешните оценувачи ги бира самиот службеник кој се оценува, во договор со неговиот раководител. За административниот службеник кој при извршувањето на работните задачи има постојан непосреден контакт со граѓани и за кој постои механизам за оценување на неговата работата од страна на граѓаните, во годишната оценка за ефектот како други оценувачи кои не се вработени во институцијата, се сметаат граѓаните. Како што објаснуваат од Министерството за информатичко општество и администрација, непосредните раководители имаат обврска да соберат и информации за тоа какви компетенции покажал вработениот, за да бидат сигурни дека нивните наоди и оценки ги споделуваат и други оценувачи (колеги и соработници), со цел да се добие целосна слика за учинотот на вработениот.⁴⁵⁷

Конечната оценка на административниот службеник се изразува од „А“ до „Д“.⁴⁵⁸ Со највисока оценка може да бидат оценети најмногу 5% од вработените административни службеници во институцијата за што раководното лице на институцијата ги координира оценувачите. Раководното лице на институцијата има обврска да подготви извештај со ранг-листа на годишни оценки за сите оценети административни службеници во институцијата за тековната година и истиот да го достави до Министерството најдоцна до 31 јануари. Министерството води Регистар за годишни оценки на административни службеници за претходната година за кој подготвува годишен извештај и најдоцна до 1 април го доставува до Владата.

3.4 Предизвиците поврзани со примената на сегашниот систем на менаџирање со перформансите на вработените во јавниот сектор

Моделот на оценување на работата на администрацијата заснован врз компетенции, популарно наречен „оценување 360°“, од неговото воведување до денес, е соочен со сериозни предизвици и критики од страна на стручната јавност. Според Министерството за информатичко општество и администрација, актуелниот модел за оценување на административните службеници претставува модификација на моделот 360° кој се вовеле како замена за еднонасочното оценување во кое како оценувач се јавуваше само непосредно претпоставениот раководител. Досегашните искуства од примената на системот за управување со ефектот покажаа дека „процесот е премногу сложен и комплициран за примена, како од аспект на ангажираност на човечки ресурси, така и од аспект на обрасци што го придружуваат и времето за спроведување на процесот. Воедно, моделот на оценување 360° не е имплементиран изворно - недостасува самооценувањето, а од друга страна сосема непотребно е утврден процентуален сооднос на уделот на оценката од непосредно претпоставениот раководител и оценката од другите оценувачи. Во процесот на континуирано следење недостасува интервју/разговор меѓу оценуваниот и оценувачот за заедничко утврдување на работни цели и задачи, како и на утврдување на индивидуален план за развој за наредната година.“⁴⁵⁹

Една од главните забелешки во однос на системот на менаџирање со перформансите на вработените во јавниот сектор, идентификувана од страна на Институтот за демократија „Социетас Цивилис“ – Скопје и Центарот за економски анализи (2019), е дека самата постапка на оценување е премногу комплексна и не придонесува за постигнување на

⁴⁵⁷ Ibid., стр. 12-13

⁴⁵⁸ Ibid., стр. 17

⁴⁵⁹ Министерство за информатичко општество и администрација. (2018). *Стратегија за реформа на јавната администрација 2018-2022*. Официјална веб-страница на Министерството за информатичко општество и администрација, https://portal.mioa.gov.mk/sites/default/files/pbl_files/documents/strategies/srja_2018-2022_20022018_mk.pdf (пристапено на 16.1.2024)

целите поради кои се применува и не ги дава предвидените ефекти поради кои оценувањето е воведено. Како други недостатоци во системот идентификувани се праксата на неводење евиденција за остварените перформанси од работата на вработените и отсуството на средба помеѓу службеникот и непосредниот раководител на која заеднички ќе се дискутира за постигнатото во тековната година и ќе се утврдуваат работните цели за наредната.⁴⁶⁰ Како што дополнуваат Костадиноска Милошеска и Петковски (2018), процесот се покажа дека е премногу сложен и комплициран за примена, без ефекти по квалитетот на работниот процес, а притоа придонесува кон нарушени меѓучовечки односи, чувство на притисок и несигурност.⁴⁶¹ Во оваа насока, од Министерството за информатичко општество и администрација напоменуваат дека „мерките за одличен и слаб ефект не ја постигнаа очекуваната цел, туку напротив создадоа притисок, чувство на несигурност и нарушени меѓучовечки односи кај вработените. Со тоа се намали посветеноста за подобри резултати и реализација на планираното, како и квалитетот на услугите кон граѓаните и бизнис заедницата што е основната мисија на јавната администрација.“⁴⁶² Според Шикова и Малеска-Сачмароска (2015) воспоставениот систем за оценување покажува сериозни недостатоци при функционирањето во практиката, што резултира со бесмислени исходи во реалноста, според кои околу 97% од вработените се оценети со највисоки оценки.⁴⁶³

Во својата докторска дисертација, Јахија (2018) забележува дека главниот проблем во однос на оценувањето не е толку во самите правила, туку во примената на правилата. Ова произлегува од ниското ниво на способност на највисоките раководни лица, што пак води до појава на субјективизам и конформизам. Ваквата состојба има негативно влијание врз кариерниот развој и системот на оценување, што несомнено го намалува квалитетот на функционирањето на целата јавна администрација.⁴⁶⁴ Во овој контекст, Шикова и Малеска-Сачмароска (2015) нагласуваат дека, „освен административните службеници, за раководење со луѓе и за остварување резултати не се обучени ни функционерите, а не постои ни систем за нивна обука пред да стапат на функција.“⁴⁶⁵

Според анализата на Владата од 2022 година, системот не ги оправда очекувањата во однос на подобрување на ефектот на вработените во јавниот сектор, ниту пак во однос на одговорноста на службениците. Она за што системот треба да води грижа е квалитетот на услугите кои им се нудат на граѓаните и бизнисите, а не дали формално

⁴⁶⁰ Институт за демократија „Социетас Цивилис“ – Скопје и Центар за економски анализи (2019). *Проценка на влијанието на регулативата во сепка: Извештај за ПБВ на Законот за административни службеници – со фокус на процесот на консултаци.* https://idscs.org.mk/wp-content/uploads/2020/03/1_MKD_ZAKON-ZA-ADMINISTRATIVNI-SLUZBENICI.pdf (пристапено на 18.5.2020), стр. 19

⁴⁶¹ Костадиноска Милошеска, С., и Петковски, В. (2018). *Хармонизација на јавната администрација во Република Македонија со европските стандарди.* Економски институт – Скопје, <https://www.ek-inst.ukim.edu.mk/wp-content/uploads/2018/08/1%20%D0%B0%D0%B2%D0%BD%D0%B0-%D0%B0%D0%B4%D0%BC%D0%B8%D0%BD%D0%B8%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%98%D0%B0-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82.compressed.pdf> (пристапено на 18.1.2024)

⁴⁶² Министерство за информатичко општество и администрација. (2018). *Стратегија за реформа на јавната администрација 2018-2022.* Официјална веб-страница на Министерството за информатичко општество и администрација, https://portal.mioa.gov.mk/sites/default/files/pbl_files/documents/strategies/srja_2018-2022_20022018_mk.pdf (пристапено на 16.1.2024)

⁴⁶³ Шикова, Н., и Малеска-Сачмароска, Н. (2015). *Документ за политики: Практики и препораки за добро управување во сферата на јавната администрација.* Фондација Фридрих Еберт, канцеларија Скопје, <https://cup.org.mk/publication/Pratiki%20i%20preporaki%20za%20dobro%20upravuvanje.pdf> (пристапено на 16.1.2024)

⁴⁶⁴ Јахија, Ј. (2018). *Функционалната анализа како алатка за зајакнување на капацитетите на јавниот сектор* [Докторска дисертација, Универзитет Св. Климент Охридски во Битола]. <http://www.fikt.uklo.edu.mk/assets/uploads/2018/09/JJ-PhD-SODRZINA-09.09-Copy.pdf> (пристапено на 18.5.2020), стр. 58

⁴⁶⁵ Шикова, Н., и Малеска-Сачмароска, Н. (2015). *Документ за политики: Практики и препораки за добро управување во сферата на јавната администрација.* Фондација Фридрих Еберт, канцеларија Скопје, <https://cup.org.mk/publication/Pratiki%20i%20preporaki%20za%20dobro%20upravuvanje.pdf> (пристапено на 16.1.2024)

се спроведени стратешките и акциските планови. Затоа, потребно е да се воведат систем преку кој ќе се оценуваат институциите наспроти формалното пополнување табели и спроведување на стратешките планови и оценка на тимовите односно одделенијата наспроти спроведувањето на акциските планови.⁴⁶⁶

Уште една критика во однос на системот, утврдена од страна на Министерството за информатичко општество и администрација, е фактот дека „постапката за оценување формално правно завршува со потпишан образец, а не со правен акт (решение за годишна оценка), со што е оневозможено остварување на право на заштита на административниот службеник во однос на оценката (не само против постапката, како што е сега случај) и не е обезбедено начелото на двостепеност.“⁴⁶⁷ Шикова и Малеска-Сачмароска (2015) наведуваат уште неколку проблеми со кои се соочуваат вработените во јавниот сектор. Дел од нив се поврзани со недостатокот на физички, просторни и технички капацитети за извршување на работните задачи. Друг проблем е постоењето на бројни рестрикции, вклучително и не воведувањето на флексибилно работно време, нешто што би можело да придонесе за подобрување на ефективностa и на ефикасноста во постигнувањата на вработените и во спроведувањето на политиките.⁴⁶⁸

Дополнително, Костадиноска Милошеска и Петковски (2018) идентификуваат уште неколку предизвици кои се карактеристични за сегашниот систем на менаџирање со перформансите на вработените во јавниот сектор. Најпрво, проблем претставува несоодветното планирање на обуките и стручното усовршување, како и отсуството на буџет за спроведување обука и тренинг за постојано усовршување и за напредување на административните службеници. Понатаму, нема соодветни критериуми за унапредување и за наградување, што води кон дополнителна демотивација на вработените. Конечно, и оние вработени кои се обучуваат, не се задржуваат на работните места, туку си заминуваат од јавната администрација, со што се создава недостаток на работници на стручните позиции.⁴⁶⁹

Во однос на јавните претпријатија, Лазовска и останатите (2018) сметаат дека во Законот за јавните претпријатија не е детално уредена постапката и начинот за оценување на ефектот на вработените, односно утврдена е само една општа одредба според која давателите на јавни услуги се оценуваат еднаш годишно. Согласно Законот, начинот и постапката, како и поблиските критериуми за спроведување на оценувањето ги носи Управниот одбор на јавното претпријатие на предлог на директорот.⁴⁷⁰

⁴⁶⁶ Влада на Република Северна Македонија. (2022). *Програма за работа на Владата на Република Северна Македонија во периодот 2022-2024*. Официјален веб-сајт на Владата на Република Северна Македонија, https://vlada.mk/sites/default/files/programa/2022-2024/programa_na_vladata_2022-2024.pdf (пристапено на 16.1.2024)

⁴⁶⁷ Министерство за информатичко општество и администрација. (2018). *Стратегија за реформа на јавната администрација 2018-2022*. Официјална веб-страница на Министерството за информатичко општество и администрација, https://portal.mioa.gov.mk/sites/default/files/pbl_files/documents/strategies/srja_2018-2022_20022018_mk.pdf (пристапено на 16.1.2024)

⁴⁶⁸ Шикова, Н., и Малеска-Сачмароска, Н. (2015). *Документ за политики: Практики и препораки за добро управување во сферата на јавната администрација*. Фондација Фридрих Еберт, канцеларија Скопје, <https://cup.org.mk/publication/Pratiki%20i%20preporaki%20za%20dobro%20upravuvanje.pdf> (пристапено на 16.1.2024)

⁴⁶⁹ Костадиноска Милошеска, С., и Петковски, В. (2018). *Хармонизација на јавната администрација во Република Македонија со европските стандарди*. Економски институт – Скопје, <https://www.ek-inst.ukim.edu.mk/wp-content/uploads/2018/08/J%D0%B0%D0%B2%D0%BD%D0%B0-%D0%B0%D0%B4%D0%BC%D0%B8%D0%BD%D0%B8%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%98%D0%B0-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82.compressed.pdf> (пристапено на 18.1.2024)

⁴⁷⁰ Лазовска, Т., Тошанова, Н, и Гоцевски, Д. (2018). *Правна анализа за усогласеноста на законите од областа на јавната администрација и јавните услуги во некои клучни сектори: извештај од следење - анализа на правна рамка*. Центар за управување со промени, https://cup.org.mk/publication/Pravna%20usoglasenost_web.pdf (пристапено на 16.1.2024)

Во врска со системот на менаџирање со перформансите на вработените во јавниот сектор, Шикова и Малеска-Сачмароска (2015) предлагаат постоење на редовен систем за мерење на работната ангажираност на администрацијата, при што ќе се обезбеди јавност на наодите и на заклучоците. Дополнително, потребна е поголема флексибилност и сигурност за вработените во јавниот сектор, нешто што би се постигнало преку воведување на механизми како што се флексибилно работно време, работа од дома или скратено работно време.⁴⁷¹ Во овој контекст, Европската комисија во својот извештај од 2023 година препорачува дека „државата треба да развие политика на задржување на вработените во јавната администрација и да ја зголеми нејзината атрактивност како работодавач. Ова подразбира брендирање на работодавачот, како и фокусирање на благосостојбата на вработените, севкупни добри работни услови, менаџерска култура усогласена со принципите на добра јавна администрација, рамка која овозможува мобилност, како и можности за професионално учење и развој на сите вработени.“⁴⁷²

Министерството за информатичко општество и администрација и Центарот за управување со промени (2016) даваат неколку препораки како правилно да се имплементира системот на менаџирање со перформансите на вработените во јавниот сектор. Најпрво, за да се добие вистински фидбек 360°, непосредниот раководител мора да консултира што е можно повеќе колеги кои директно работат со вработениот. Во оваа насока, раководителите треба да се осигураат дека вработените да предлагаат соодветни луѓе за консултирање, а имаат можност и да додадат дополнителни имиња на списокот. Во листата на соодветни луѓе спаѓаат подредените, колегите, соработниците и клиентите, односно сите оние кои имаат директен контакт со вработениот. Надвор од оваа листа, нема потреба од консултирање на дополнителни лица, со оглед на тоа дека реално тие не би можеле да понудат аргументирано мислење за тоа како вработениот ги извршува работните задачи на работното место. Притоа, за да се обезбеди што е можно поширок опсег на гледишта, се препорачува да се побараат мислења од две или три лица од секоја група. Во случаите кога одреден вработен раководи со поголема група на вработени, постои можност да се консултираат и повеќе подредени. Откако ќе се утврди листата на оценувачи, раководителот е должен на сите да им достави резиме на компетенциите предвидени за работното место на оценуваниот службеник. Резимето треба да вклучува копија од Правилникот за Рамката на општи работни компетенции за административните службеници или соодветен линк до Правилникот. Јасно треба да е напоменето дека се оценуваат само оние компетенции кои оценувачите директно ги гледаат и имаат искуство со нив.⁴⁷³

Она на што предупредуваат Шикова и Малеска-Сачмароска (2015) е дека квалитетот на 360° фидбек може да биде различен помеѓу оценувачите. Поради тоа, непосредно претпоставениот раководител треба да ја оцени објективноста на добиените одговори. Со цел да се избегне пристрасноста во оценувањето, раководителот треба да побара потврди од испитаниците или од раководителите со цел утврдување на валидноста на

⁴⁷¹ Шикова, Н., и Малеска-Сачмароска, Н. (2015). *Документ за политики: Практики и препораки за добро управување во сферата на јавната администрација*. Фондација Фридрих Еберт, канцеларија Скопје, <https://cup.org.mk/publication/Pratiki%20i%20preporaki%20za%20dobro%20upravuvanje.pdf> (пристапено на 16.1.2024)

⁴⁷² European Commission. (2023). *Screening report: North Macedonia*. Official website of the European Union, https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/system/files/2023-07/MK%20Cluster_1%20Draft%20screening%20report_external%20version.pdf (accessed on 16.1.2024)

⁴⁷³ Министерство за информатичко општество и администрација и Центар за управување со промени (2016). *Управување со ефектот базирано врз компетенции: воведување на компетенции во работењето на државната администрација*. http://www.cup.org.mk/publications/Kompetencii6_Upravuvanje%20so%20efektot%20bazirano%20na%20kompetencii.pdf (пристапено на 16.1.2024), стр. 24-25

дадените оценки.⁴⁷⁴ Во истиот контекст Министерството за информатичко општество и администрација и Центарот за управување со промени (2016) нагласуваат дека квалитетот на фидбек 360° знае да варира. Поради тоа, раководителот е должен да ги собере сите повратни информации, а потоа има можност и да побара потврда за да ги идентификува клучните точки. Раководителите треба да бидат претпазливи дека можно е дел од одговорите да не се објективни. За да се уверат дека нема да преовладаат пристрасните гледишта, раководители имаат можност и треба побараат потврда или од други вработени или од раководителот кој внимателно ја следи работата на службеникот и може да ја процени валидноста на оценките.⁴⁷⁵

3.5 Правна рамка за регулирање на работата од дома на вработените во јавниот сектор во Република Северна Македонија

Во нашата држава работата од дома е регулирана со Законот за работните односи. Како што наведуваат Ристовски и Михеш (2020), „работата дома, како една од нестандартните форми на работа која се врши на издвоено работно место, во континуитет е присутна во рамките на македонското работно законодавство од осамостојувањето на земјата и првиот Закон за работните односи од 1993 година, до денес“.⁴⁷⁶ Законот ја дефинира работата од дома како работа која работникот ја врши во својот дом или во простории по свој избор што се надвор од деловните простории на работодавачот.⁴⁷⁷ Согласно законот, вршењето на работа од дома се реализира со склучување на посебен договор за вработување за работа од дома. Со договорот за вработување за вршење работа од дома работодавачот и работникот можат да се договорат работникот да ја врши работата којашто спаѓа во дејноста на работодавачот или која е потребна за извршување на дејноста на работодавачот од дома. Правата, обврските и условите кои зависат од природата на работата од дома, се уредуваат меѓу работодавачот и работникот со договорот за вработување. Работникот има право на надомест за употребата на своите средства за работата од дома. Висината на надоместокот ја определуваат работодавачот и работникот во договорот за вработување. Работодавачот е должен да обезбеди безбедни услови за заштита при работа дома. Во однос на ограничувањето на работното време, работодавачот не е должен да го земе предвид Законот во однос на ограничувањата на работното време во случаите кога работното време не е можно однапред да се распореди, под услов, на работниците да им се обезбеди заштита при работата. Законот предвидува и дека работодавачот е должен договорот за вработување за вршење на работа дома да му го достави на инспекторот на трудот, во рок од три дена од денот на склучувањето на договорот. Инспекторот на трудот може на работодавачот да му го забрани организирањето на работа дома, ако работата дома е штетна за работниците кои работат дома, или за животната и работната средина каде што се врши работата.⁴⁷⁸

⁴⁷⁴ Шикова, Н., и Бочварска, В. (2014). *Стандарди за управување со човечки ресурси (второ ревидирано издание)*. Министерство за информатичко општество и администрација во соработка со Центар за управување со промени, <https://cup.org.mk/publication/Standardi%20za%20covecki%20resursi.pdf> (пристапено на 11.12.2025)

⁴⁷⁵ Министерство за информатичко општество и администрација и Центар за управување со промени (2016). *Управување со ефектот базирано врз компетенции: воведување на компетенциите во работњето на државната администрација*.

http://www.cup.org.mk/publications/Kompetencii6_Upravuvanje%20so%20efektot%20bazirano%20na%20kompetencii.pdf (пристапено на 16.1.2024), стр. 25

⁴⁷⁶ Ристовски, А., и Михеш, К. (2020). *Правна анализа за регулирање и имплементација на „работата на далечина“ (telework) во македонскиот трудово-правен контекст*. Меѓународна организација на трудот, Скопје, <https://socijalendijalog.mk/wp-content/uploads/2020/09/Pravna-analiza-za-regulirane-i-implementatsija-na---rabotata-na-dalechina---.pdf> (пристапено на 24.1.2024)

⁴⁷⁷ Закон за работните односи (Службен весник на Република Македонија, бр. 62/05)

⁴⁷⁸ Ibid.

Една од главните претпоставки за привремено или трајно преминување кон работа од далечина, како што истакнуваат Ристовски и Михеш (2020), е создавањето на соодветна правна рамка за имплементирање на оваа нестандартна форма на работа во нашата држава. Сепак, како што истакнуваат авторите, „постоечкото македонско работно законодавство не ја уредува работата од далечина, а истиот заклучок е релевантен и за автономните извори на трудовото право во земјата (пред се, општите и гранковите колективни договори). Ваквата состојба создава правен вакуум при примената на работата од далечина и предизвикува правна несигурност како на страна на работодавачите така и на страна на работниците“.⁴⁷⁹ Во оваа насока, во однос на самиот закон со кој се уредува работата од дома, Ристовски и Михеш (2020) сметаат дека Законот за работните односи „ги уредува единствено договорите за вработување со вршење работа дома, но не и договорите за вработување со вршење на работата на далечина (telework). Општите колективни договори за приватниот и јавниот сектор кои се применуваат врз сите работници и работодавачи од приватниот односно јавниот сектор, не содржат одредби кои се однесуваат на вршењето на работата од дома/на далечина“.⁴⁸⁰

Воведување на соодветна правна рамка за уредување на работата од дома (или работата од далечина) ќе биде од исклучително значење и за работниците и за работодавачите. Како што нагласуваат Ристовски и Михеш (2020), „во услови на тектонски промени во начинот на работење кои вклучуваат современи технологии и форми на комуникација и во современите општества базирани на информации и знаење какво што е или претендира да биде и македонското, од се поголемо значење како за работодавачите, така и за работниците во земјата, е потребата од воведување и имплементирање на т.н. работа од далечина (telework)“.⁴⁸¹

3.6 Прилагодување на системот за менаџирање со перформансите во време на пандемијата предизвикана од вирусот Ковид-19

Првиот официјален случај на вирусот Ковид-19 во државата е регистриран на 26 февруари 2020 година. Со цел заштита на здравјето на населението и во насока да се спречи внесување и понатамошно ширење на вирусот Ковид-19 во нашата земја, на 18 март 2020 година во државата беше прогласена вонредна состојба. Со тоа, сите гранични премини, вклучително и двата меѓународни аеродроми, беа затворени за странски државјани.⁴⁸²

Ефектите на кризата предизвикана од пандемијата на вирусот Ковид-19, како што беше случајот насекаде низ светот, беа сериозно почувствувани и во нашата држава. Воведувањето на рестриктивни мерки, како што беа полицискиот час, карантините, забраната за патување, забраната за работа на угостителскиот сектор и рестрикциите во другите сектори, значително го нарушија стабилното економско функционирање во земјата. Овие мерки, иако неопходни за спречување на ширењето на вирусот, резултираа со драстично намалување на економската активност, со пад од 14.9% во вториот квартал

⁴⁷⁹ Ристовски, А., и Михеш, К. (2020). *Правна анализа за регулирање и имплементација на „работата на далечина“ (telework) во македонскиот трудово-правен контекст*. Меѓународна организација на трудот, Скопје, <https://socijalendijalog.mk/wp-content/uploads/2020/09/Pravna-analiza-za-regulirane-i-implementatsija-na---rabotata-na-dalechina---.pdf> (пристапено на 24.1.2024)

⁴⁸⁰ Ibid.

⁴⁸¹ Ibid.

⁴⁸² Ѓуровски, М., Дронзина, Т., и Ѓукановиќ, Д. (2020). *Безбедноста и Ковид-19 – политичко-безбедносен систем, регионални безбедносни предизвици, нови државни актери пред и за време на пандемијата*. Фондација Конрад Аденауер, Канцеларија Скопје и Универзитет Св. Климент Охридски – Битола, <https://www.kas.de/documents/281657/281706/Belegexemplar+2020+Publ+Security+and+COVID19+MKD.pdf/4ce60c85-8b4c-c611-76ee-b4951e8cc9c2?version=1.0&t=1607077457698> (пристапено на 22.1.2024)

од 2020 година. Ова предизвика нарушување на пазарот на труд, намалување на работните места и општо влошување на економската состојба во државата.⁴⁸³ Според податоците од истражувањето спроведено од Finance Think и Фондација Отворено општество – Македонија (2020), иако невработеноста не забележа драстично зголемување, што се должи главно на реакцијата на работодавачите во насока на платени отсуства од работа и намалување на работното време, како и искористувањето на можноста за работа од дома во оние дејности во кои истата е можна, сепак, во вториот и третиот квартал од 2020 година кумулативно околу 26.000 работни места беа изгубени во споредба со првиот квартал истата година, односно во просек околу 7.500 работни места во споредба со истиот период од 2019 година. Она што вреди да се истакне е дека овие загубени работни места главно се помеѓу нископлатените работници без писмен договор за вработување, од кои значаен дел домашни платени работници.⁴⁸⁴ Очекувањата на Меѓународната организација на работниците (2020) беше дека државата ќе изгуби приближно 85.550 работни места со полно работно време со почетокот на кризата. Притоа, се сметаше дека одредени работни места би биле само привремено скратени, додека други ќе бидат изгубени засекогаш. Според една анкета спроведена за време на пандемијата од организациите на работодавачи, пандемијата имала сериозно влијание врз 82% од претпријатијата.⁴⁸⁵

Меѓународната организација на работниците и Европската банка за обнова и развој (2020) идентификуваа девет сектори за кои се очекуваше дека ќе бидат најсилно погодени од кризата, вклучително и угостителството, трговијата на мало, транспортот и градежништвото. Карактеристично за овие сектори е дека во нив најчесто работат работници кои се нископлатени, имаат нестандартни договори за вработување, немаат писмени договори или работат во нерегистрирани бизниси. Со почетокот на кризата, а во очекување помош и поддршка од Владата, поголем дел од работниците во овие сектори се соочија со намалување на работното време и платите, наместо отпуштање, како превентивни мерки од страна на работодавачите.⁴⁸⁶ Според податоците на Меѓународната организација на работниците, речиси 62% од сите работодавачи, како и самовработените во нашата држава се во секторите што се тешко погодени. Како што се истакнува, голем дел од овие сектори „вклучуваат различни нивоа на неформалност и просторот во кој политиките можат да одговорат на потребите на овие претпријатија во моментот е ограничен, или не постои.“⁴⁸⁷

Како одговор на кризата предизвикана од пандемијата, Владата донесе шест последователни економски пакети за ублажување на социо-економските последици, кои беа насочени кон заштита на работниците и пазарот на трудот. Истите може да се класифицираат во две главни групи, и тоа мерки за заштита на работните места, кои вклучуваа субвенционирање на плати и поддршка на ликвидноста на компаниите, и мерки за спречување и/или компензирање на загубата на доход кај граѓаните, кои

⁴⁸³ Finance Think. (2020). *Бриф за политиките бр. 50: Ранливите работници по корона-тобоган*. Finance Think и Фондација Отворено општество – Македонија, https://www.financethink.mk/wp-content/uploads/2021/06/PolicyBrief_no.50-MK-1.pdf (пристапено на 22.1.2024)

⁴⁸⁴ Ibid.

⁴⁸⁵ Меѓународната организација на работниците. (2020). *Ковид-19 и светот на работата: Брза проценка на влијанието врз вработувањето и политики за одговор: Северна Македонија*. ЕБОР, <https://socijalendijalog.mk/wp-content/uploads/2020/07/KEY-MESSAGE-MK-FINAL.pdf> (пристапено на 22.1.2024)

⁴⁸⁶ Finance Think. (2020). *Бриф за политиките бр. 50: Ранливите работници по корона-тобоган*. Finance Think и Фондација Отворено општество – Македонија, https://www.financethink.mk/wp-content/uploads/2021/06/PolicyBrief_no.50-MK-1.pdf (пристапено на 22.1.2024)

⁴⁸⁷ Меѓународната организација на работниците. (2020). *Ковид-19 и светот на работата: Брза проценка на влијанието врз вработувањето и политики за одговор: Северна Македонија*. ЕБОР, <https://socijalendijalog.mk/wp-content/uploads/2020/07/KEY-MESSAGE-MK-FINAL.pdf> (пристапено на 22.1.2024)

вклучуваа разни финансиски додатоци, олеснувања и други форми на поддршка за да се обезбеди минимално ниво на економска сигурност за погодените луѓе.⁴⁸⁸ Првата група на мерки беа со цел да се спречи масовно отпуштање на работници и да се обезбеди финансиска стабилност на фирмите за да можат да го продолжат своето работење во текот на кризата. Втората група на мерки беа насочени кон директна помош на граѓаните кои ги изгубија своите приходи како резултат на кризата.

Уште еден ефект на кризата од пандемијата беше зголемувањето на бројот на работни места со нестандартни договори за вработување. Причините поради кои бројот на работни места со нестандартни договори за вработување се зголеми, според истражувањето спроведено од Finance Think и Фондација Отворено општество – Македонија (2020), ги вклучуваат неизвесноста од пандемијата, како и формализирањето со цел стекнување право на владините мерки за заштита на работните места.⁴⁸⁹

И покрај тоа што работата од дома беше релативно слабо застапена на македонскиот пазар на труд, пандемијата на вирусот Ковид-19 ја нагласи потребата за нејзино воведување, регулирање и имплементација. Како што нагласуваат Ристовски и Михеш (2020), оваа форма на работа се покажа како ефикасен механизам за заштита на работниците, особено во контекст на нивната безбедност и здравје. Работата од далечина овозможи многу компании да продолжат со своите активности, додека ги намалија ризиците од ширење на вирусот меѓу вработените. Студијата спроведена од Меѓународната организација на работниците и Европската банка за обнова и развој (2020), која се фокусираше на проценката на влијанието на вирусот Ковид-19 врз вработеноста во Северна Македонија, покажува дека иако работата од дома не била вообичаена практика, кризата го поттикнала нејзиниот раст и ја истакнала нејзината важност за иднината на работните односи во земјата.⁴⁹⁰ Бизнис конфедерацијата на Македонија (2020) забележува дека работата од дома претставуваше релативно ново искуство за многу претпријатија во нашата држава. Притоа, нивните анализи покажале дека членовите на Бизнис конфедерацијата се приспособиле на реалноста предизвикана од пандемијата и забележале извесни предности од новиот начин на работа, но голем дел од нив и се соочиле со сериозни предизвици.⁴⁹¹

Во контекст на регулирањето на работата од далечина, периодот на пандемијата го одбележуваат мноштво правни акти, вклучително Уредби на Владата со сила на закон и подзаконски акти. Во овој контекст, Ристовски и Михеш (2020) ги издвојуваат Мерките и Заклучоците од Владата на РСМ од 10, 11 и 12 март 2020 година, кои „експлицитно ги задолжуваат работодавачите од јавниот сектор кои вработуваат посебно определени категории лица (еден од работниците - родители на малолетни деца со навршена возраст

⁴⁸⁸ Finance Think. (2020). *Бриф за политиките бр. 50: Ранливите работници по корона-тобоган*. Finance Think и Фондација Отворено општество – Македонија, https://www.financethink.mk/wp-content/uploads/2021/06/PolicyBrief_no.50-MK-1.pdf (пристапено на 22.1.2024)

⁴⁸⁹ Ibid.

⁴⁹⁰ Ристовски, А., и Михеш, К. (2020). *Правна анализа за регулирање и имплементација на „работата на далечина“ (telework) во македонскиот трудово-правен контекст*. Меѓународна организација на трудот, Скопје, <https://socijalendijalog.mk/wp-content/uploads/2020/09/Pravna-analiza-za-regulirane-i-implemencatsija-na-rabotata-na-dalechina---.pdf> (пристапено на 24.1.2024)

⁴⁹¹ Бизнис конфедерација на Македонија. (2020). *Прирачник за работодавачи за работа од дома како одговор на пандемијата КОВИД-19*. Бизнис конфедерација на Македонија и Меѓународна организација на работниците, <https://bcm.mk/wp-content/uploads/2020/07/%D0%9F%D1%80%D0%B8%D1%80%D0%B0%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA-%D0%B7%D0%B0-%D1%80%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B0%D0%B2%D0%B0%D1%87%D0%B8-%D0%B7%D0%B0-%D1%80%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%B0-%D0%BE%D0%B4-%D0%B4%D0%BE%D0%BC%D0%B0.pdf> (пристапено на 22.1.2024)

до 10 години за кои е неопходна грижа, бремените жени и хронично болните лица), да ги ослободат овие лица од работа во просториите на работодавачот, еднострано распоредувајќи ги на работа од дома (да бидат достапни и да одговараат на електронска пошта) и очекувајќи од нив да бидат присутни во просториите на работодавачот во период од 2-3 часа доколку се укаже итна потреба за тоа. Истите Мерки и Заклучоци на Владата содржат слични препораки за работодавачите од приватниот сектор, од кои произлегува и очекувањето за работа од дома/на далечина.⁴⁹² Една работа која беше нагласена од Владата на Република Северна Македонија, изнесена во својата програма за работа, е дека пандемијата предизвикана од вирусот Ковид-19 покажа дека „дигиталните услуги и дигитализацијата на јавната администрација, не само што се можни, туку се и корисни, особено во услови на криза, кога и со преполовени капацитети се испорачуваат сите услуги.“⁴⁹³

Кризата предизвикана од пандемијата на Ковид-19 вирусот ја потенцираше важноста на секторот за човечки ресурси во секоја институција или организација. Како што напоменува Стојановска (2020), ако улогата на менаџерите за човечки ресурси пред почетокот на пандемијата генерално се сведуваше на административни активности и документирани алатки за вработените, со појавата на вирусот нивната улогата значително се зголеми, а самата позиција се издвои како позиција за одржливост на организацијата. Притоа, кризата изврши обединување на сите вработени, од најниско до највисоко работно ниво, ги спои деловното со приватното опкружување, а истовремено ја зајакна позицијата на човечките ресурси и ја наметна како битна алатка за грижа за вработените која започнува од процесот на регрутација до крајот на работниот однос во организацијата.⁴⁹⁴

⁴⁹² Ристовски, А., и Михеш, К. (2020). *Правна анализа за регулирање и имплементација на „работата на далечина“ (telework) во македонскиот трудово-правен контекст*. Меѓународна организација на трудот, Скопје, <https://socijalendijalog.mk/wp-content/uploads/2020/09/Pravna-analiza-za-regulirane-i-implementatsija-na----rabotata-na-dalechina---.pdf> (пристапено на 24.1.2024)

⁴⁹³ Влада на Република Северна Македонија. (2020). *Програма за работа на Владата на Република Северна Македонија во периодот 2020-2024*. Официјален веб-сајт на Владата на Република Северна Македонија, <https://vlada.mk/node/22522> (пристапено на 16.1.2024)

⁴⁹⁴ Стојановска, М. (2020). *COVID-19 ја направи HR позицијата важна алатка за одржливост на организацијата*. 24HR, <https://24hr.mk/covid-19-%D1%98%D0%B0-%D0%BD%D0%B0%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%B8-hr-%D0%BF%D0%BE%D0%B7%D0%B8%D1%86%D0%B8%D1%98%D0%B0%D1%82%D0%B0-%D0%B2%D0%B0%D0%B6%D0%BD%D0%B0-%D0%B0%D0%BB%D0%B0%D1%82%D0%BA%D0%B0/> (пристапено на 22.1.2024)

ГЛАВА 4 ИСТРАЖУВАЊЕ ЗА ПРИМЕНАТА НА СИСТЕМОТ НА УПРАВУВАЊЕ СО ЕФЕКТОТ НА АДМИНИСТРАТИВНИТЕ СЛУЖБЕНИЦИ, СО ПОСЕБЕН ОСВРТ НА МЕНАЦИРАЊЕТО НА ПЕРФОРМАНСИТЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ КОИ РАБОТАТ ОД ДОМА ЗА ВРЕМЕ НА ПАНДЕМИЈАТА СО ВИРУСОТ КОВИД-19 – СЛУЧАЈОТ НА ЈАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЈА ВО РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА

4.1 Методологија на истражувањето

За потребите на докторската дисертација беше спроведено истражување за примената на системот на управување со ефектот на административните службеници, со посебен осврт на менаџирањето на перформансите на вработените кои работат од дома за време на пандемијата со вирусот Ковид-19. Истражувачката работа беше насочена кон прибирање на податоци од вработените во институциите од јавниот сектор во Република Северна Македонија, со користење на методата на анкетен прашалник. Целта на истражувањето е во контекст на добивање на генерална оценка за системот на управување со ефектот на административните службеници и неговата примена преку идентификување на проблемите и предизвиците при имплементацијата, како и прибирањето предлози во однос на можностите за подобрување на системот со што би се максимизирале придобивките од менаџирањето со перформансите, како и идентификување на позитивните и негативните искуства од работата од дома и управувањето со ефектот на службениците кои работат од дома за време на пандемијата со вирусот Ковид-19.

Истражувањето беше спроведено со користење на методата на анкетен прашалник, преку испитување на вработените во институциите од јавниот сектор на Северна Македонија, во периодот од ноември 2021 до февруари 2022 година. Прашалникот беше одговорен од 377 испитаници, од кои 335 дадоа комплетен одговор на сите прашања. На сите потенцијални испитаници им се објасни целта и начинот на кој се спроведуваше истражувањето. Притоа беше нагласена анонимноста на нивното учество во истражувањето, со цел да им се овозможи на испитаниците слободно да ги изразат своите мислења и ставови.

Анкетниот прашалник беше составен од 26 прашања, од кои повеќето, односно 22 беа од затворен тип, додека четири беа од отворен карактер. Употребата на прашања од затворен тип е од причина што одговорите на истите се лесни за квантификација и обезбедуваат структурирани податоци погодни за статистичка анализа. Од друга страна, со користењето на дополнителни прашања од отворен карактер им се овозможи на испитаниците да споделат детални сознанија и мислења, со што се обезбедија квалитативни податоци за подлабока тематска анализа. Прашалникот е структуриран во четири секции, при што секоја од секциите е насочена кон специфични аспекти од истражувањето. Развојот на секциите обезбедува логичен тек на прашањата и им остава простор на испитаниците да достават детални и релевантни информации. Начинот на кој што беше структуриран прашалникот овозможи прибирање и на квантитативни и на квалитативни податоци, со цел анализирање на различни перспективи, трендови и предизвици поврзани со темата на истражување. Комбинацијата на прашања од затворен и отворен тип беше со намера да се овозможи прибирање и на статистички сознанија и на субјективни искуства од страна на испитаниците.

Првата секција се состоеше од прашања чија цел беше собирање на демографски податоци за испитаниците. Овие прашања беа значајни за да се разбере позадината на испитаниците и за идентификување на какви било трендови во одговорите врз основа на различни демографски фактори. Секцијата вклучуваше прашања за: пол, возрасна група,

работно искуство во јавниот сектор, работно искуство на сегашната работна позиција, износ на месечната плата и местоположбата на работното место. Во рамките на следните три секции прашалникот испитуваше повеќе аспекти поврзани со работата на вработените во јавниот сектор, вклучително и перформансите на работното место, управувањето со ефектот на вработените и работата од дома во време на пандемијата со Ковид-19 вирусот. Прашањата од втората секција насловена „Перформанси на работното место“ имаа за цел прибирање на информации во однос на перформансите на работното место и факторите кои влијаат на перформансите на работното место, како и во однос на стресот на работното место и факторите кои предизвикуваат стрес кај вработените во јавниот сектор. Третата секција со наслов „Управување со ефектот на административните службеници“ бараше од испитаниците да го искажат своето мислење во однос на постоечкиот систем за управување со ефектот на административните службеници, да ги оценат работните компетенции во однос на кои се евалуира работата на административните службеници, да ги идентификуваат проблемите и предизвиците со кои се соочуваат вработените при имплементацијата на системот, како и да се соберат идеи во однос на можностите за подобрување на процесот како би се максимизирале придобивките од менаџирањето со перформансите. Преку прашањето од четвртата секција насловена „Работа од дома во време на пандемијата со Ковид-19 вирусот“ од испитаниците се бараше да се изјаснат во однос на нивното искуство со работата од дома за време на пандемијата со Ковид-19 вирусот, да ги искажат своите мислења и ставови во однос на работата од дома и управувањето со ефектот на службениците во услови на работа од дома, како и да во системот за управување со ефектот на административните службеници, како и да понудат предлози и сугестии за промени на постоечкиот систем со цел поуспешно справување со предизвикот на управување на ефектот на вработените кои работат од дома.

За анализа на резултатите се користеше алгоритам на машинско учење за логистичка регресија. Логистичката регресија претставува статистичка техника која се користи за моделирање на бинарни исходи, односно метод кој се користи при анализирање на податоци со цел да се предвидат издвоени резултати. Постојат различни начини на имплементација на логистичка регресија при статистичко истражување, со користење на различни техники за учење. Една од предностите на логистичката регресија е тоа што алгоритмот е многу флексибилен, може да земе било каков инпут и поддржува неколку различни аналитички задачи, вклучително и користење на демографски податоци за да се предвидат одредени исходи, анализирање и мерење на факторите кои придонесуваат за одреден резултат или класифицирање на документи, електронска пошта или други работи кои имаат повеќе атрибути.

Во рамките на машинското учење, логистичката регресија припаѓа на групата на контролирани модели за машинско учење. Логистичката регресија се смета и за условен модел, што подразбира обид да се направи разлика помеѓу класите или категориите. Начинот на имплементација користен од страна на Microsoft Power BI програмот користи модифицирана невронска мрежа за моделирање на односите помеѓу инпутите и аутпутите. Во рамките на моделот се мери ефектот на секој инпут врз аутпутот, а потоа различните инпути се споредуваат во финалниот модел.

За потребите на ова истражување беа користени две опции од машинското учење за логистичка регресија во рамките на Microsoft Power BI програмот, опцијата Клучни влијанија (Key Influencers) и опцијата Топ сегменти (Top Segments). Опцијата Клучни влијанија (Key Influencers) прикажува ранг листа на поединечните фактори на влијание кои доведуваат до избраната состојба. Оваа опција врши логистичка регресија со цел анализа на внесените податоци и идентификување на главните фактори кои влијаат на

одреден параметар или состојба. Опцијата Топ сегменти (Top Segments) оди чекор понатаму и го прикажува групирањето на клучните влијанија и нивниот импакт врз избраната состојба.

Опцијата за клучни влијанија овозможува да се разберат факторите кои што го движат параметарот кој е предмет на интерес. Оваа опција ги анализира внесените податоци при што ги рангира факторите кои се значајни и ги прикажува како клучни влијанија. Опцијата за клучни влијанија е многу корисна во ситуации кога е потребно да се утврди кои фактори се значајни во однос на поставените параметри и да се направи споредба во однос на релативното влијание на овие фактори.

4.2 Презентација на податоците добиени со истражувањето

4.2.1 Перформанси на работното место

Во рамките на првото прашање од секцијата „Перформанси на работното место“, на испитаниците им беа претставени девет фактори кои влијаат на перформансите на работното место, при што од нив се бараше да ги оценат наведените фактори според степенот до кој влијаат на нивните перформанси на работното место (понудените можни одговори беа многу мало влијание, мало влијание, умерено влијание, големо влијание и многу големо влијание).

Доколку за секој од можните одговори се додели нумеричка оценка (од 1 за многу мало влијание до 5 за многу големо влијание), може да се извлечат просечни оценки за влијанието на секој од факторите врз перформансите на работното место. Според одговорите од испитаниците, најголемо влијание на перформансите на работното место има факторот посветеност на работното место. Потоа следат личните вештини и способности и мотивацијата. Најмало влијание на перформансите на работното место според испитаниците имаат надворешните притисоци и притисоците во институцијата. Генерално, најголемиот дел од факторите имаат висока просечна оценка, односно испитаниците сметаат дека истите имаат големо влијание по нивните перформанси на работното место. Единствено двата најниско оценети фактори, надворешните притисоци и притисоците во институцијата, имаат просечен скор кој соодветствува на нивото за умерено влијание на перформансите. Просечните оценки за секој од факторите се прикажани во графиконот број 1.



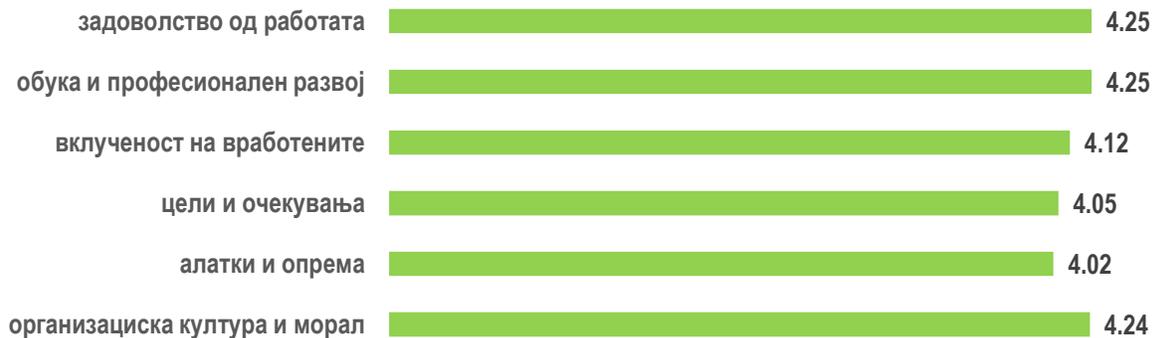
Графикон бр. 1: Просечни оценки на влијанието на факторите врз перформансите на работното место

Второто прашање од оваа секција бараше од испитаниците да ги оценат наведените фактори во однос на тоа колку истите ги мотивираат во работата (понудените можни одговори беа многу мало влијание, мало влијание, умерено влијание, големо влијание и многу големо влијание). Одговорите покажуваат дека најголемо влијание врз мотивацијата кај вработените има работната атмосфера и меѓучовечките односи. Потоа следат работните услови и сигурноста на работното место, додека пак најмало влијание имаат нематеријалните бенефиции и личната промоција. И на ова прашање, скоро сите фактори имаат висока просечна оценка, односно испитаниците оцениле дека тие имаат големо влијание врз мотивацијата кај вработените. Со умерено влијание се одликуваат само двата најниско оценети фактори, односно нематеријалните бенефиции и личната промоција. Просечните оценки се наведени во графиконот број 2.



Графикон бр. 2: Просечни оценки на влијанието на факторите врз мотивацијата на вработените

Третото прашање имаше за цел да утврди колку се значајни одредени аспекти за успешноста на перформансите на вработените во јавната администрација (понудените можни одговори беа многу мала значајност, мала значајност, умерена значајност, голема значајност и многу голема значајност). Добиените одговори се наведени во графиконот број 3.

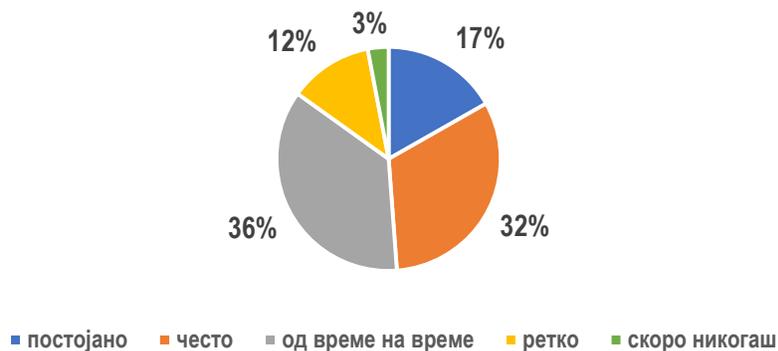


Графикон бр. 3: Просечни оценки на значајноста на фактори за успешноста на перформансите на вработените

Од графиконот може да се забележи дека најголема значајност за испитаниците имаат задоволството од работата, обуките и професионалниот развој, како и организациската

култура и морал. Од друга страна, најмала значајност за вработените во јавната администрација имаат достапните алатки и опрема и целите и очекувањата од работата. Сите понудени аспекти се со просечна оценка која соодветствува на нивото голема значајност.

Четвртото прашање од оваа секција се однесуваше на изложеноста на вработените на стрес на нивните работни места, при што од испитаниците се бараше да определат колку често се изложени на стрес на работното место. Најголем процент од испитаниците, односно 36%, се определиле дека од време на време се изложени на стрес на работното време, додека најмал е процентот на испитаници, 3%, кои скоро никогаш немале стрес на своето работно место. Скоро половина од испитаниците сметаат дека постојано или често се изложени на стрес, додека само 15% се изјасниле дека ретко или скоро никогаш немале стрес на работното место.



Графикон бр. 4: Степен на изложеност на стрес на работното место

Во следното прашање се бараше од испитаниците да се определат кои од наведените фактори им предизвикуваат стрес на работното место. Притоа понудени беа поголем број на можни одговори, а секој испитаник можеше да избере онолку одговори колку што сака. Добиените одговори се наведени во графиконот број 5. Најголем број на одговори, односно најмногу испитаници се определиле за кратките рокови како предизвикувачи на стрес на нивните работни места. За оваа опција се определиле околу половина од сите испитаници. Потоа следуваат лимитираните можности за напредување и големиот обем на работни активности. Од друга страна, стравот од отпуштање како фактор најмалку предизвикува стрес кај вработените во јавната администрација, односно помалку од 10% од испитаниците се определиле за оваа можност. Прилично мал број на одговори имаат добиено и преголемата контрола во работењето, недоволната подготвеност за извршување на обврските и здодевната работа.



Графикон бр. 5: Зачестеност на факторите кои предизвикуваат стрес на работното место

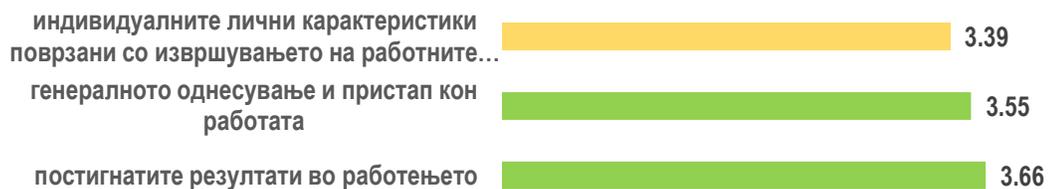
4.2.2 Управување со ефектот на административните службеници

Првото прашање од секцијата „Управување со ефектот на административните службеници“ бараше од испитаниците да го анализираат системот за менаџирање на перформансите, односно да се изјаснат какво е нивното досегашно искуство со системот за управување со ефектот на административните службеници и кои се главните проблеми и предизвици со кои се соочиле досега. Ова прашање беше од отворен тип и секој од испитаниците можеше да си го искаже своето мислење. Од одговорите беше направена анализа во однос на фидбекот кој беше добиен од испитаниците во однос на нивните искуства со системот за управување со ефектот на административните службеници. Во рамките на анализата се идентификувани различни проблеми, предизвици и можни области за подобрување во рамките на постоечкиот систем. Како клучни теми кои се идентификувани од страна на испитаниците може да се издвојат: точноста и соодветноста на евалуацијата, ефикасноста на раководителите, мотивацијата на вработените и севкупната ефикасност на системот.

Генерално, анализата на одговорите на испитаниците во однос на постоечкиот систем за управување со перформансите открива значајни предизвици кои ја попречуваат ефикасноста на системот. Првиот проблем или предизвик идентификуван од страна на повеќе испитаници е неможност да се спроведе реална евалуација на перформансите на вработените. Во таа насока, испитаниците изразуваат загриженост околу тешкотијата да се спроведе реална и објективна проценка на работата на вработените. Се истакнува дека системот не нуди јасни критериуми и транспарентност, што го отежнува правичното оценување на перформансите и може да доведе до разлики во евалуациите, што води кон незадоволство кај вработените. Вториот идентификуван проблем или предизвик се лошите практики на менаџирање. Дел од испитаниците веруваат дека неефективноста кај раководителите придонесува за недоследности во евалуацијата на перформансите и севкупната неефикасност на вработените на работното место. Некои го истакнуваат недостатокот на менаџерска одговорност и надзор, што негативно влијае на перцепцијата на вработените за правичност и ефикасност. Следниот проблем или предизвик е недоволната мотивација и стимулација на вработените. Притоа, едно тврдење кое често се сретнува во одговорите е недостатокот на соодветна мотивација за административните службеници. Многумина веруваат дека сегашниот систем не дава

доволно можности за наградување на одличните перформанси. Отсуството на награди и конкретни можности за напредување во кариерата ги демотивира вработените да вложат дополнителен напор, што доведува до намалена продуктивност и недоволна ангажираност. Уште еден проблем или предизвик претставува недостаток на соодветни механизми за добивање на повратни информации. Некои од испитаниците изјавиле дека не добиваат соодветни повратни информации во однос на нивните перформанси. Без соодветен фидбек, вработените имаат проблем да ги идентификуваат областите за подобрување и развој. Ваквиот недостаток на комуникација резултира со фрустрација и намален морал кај административните службеници. Дополнително, како проблем или предизвик се истакнува и неефикасноста на системот поради изразените бирократски бариери. Во оваа насока, дел од испитаниците посочуваат дека системот за управување со перформансите е премногу формален и неефикасен. Тие забележуваат дека прекумерните административни процедури го попречуваат ефективно следење и оценување на перформансите. Ова често води до непотребни одложувања и фрустрации и кај вработените и кај раководителите.

Второто прашање од оваа секција се обидувахе да дознае колку според испитаниците се значајни и се земаат во предвид одредени фактори при евалуацијата на перформансите на вработените (понудените можни одговори беа многу мала значајност, мала значајност, умерена значајност, голема значајност и многу голема значајност). Факторите кои се испитуваа беа индивидуалните лични карактеристики поврзани со извршувањето на работните задачи, генералното однесување и пристапот кон работата и постигнатите резултати во работењето. Од одговорите може да се заклучи дека испитаниците поголема значајност им даваат на постигнатите резултати и на генералното однесување и пристапот, чија просечна оценка соодветствува на нивото голема значајност, отколку на индивидуалните лични карактеристики, чија оценка е на нивото на умерена значајност.



Графикон бр. 6: Просечни оценки на значајноста на факторите при евалуација на перформансите

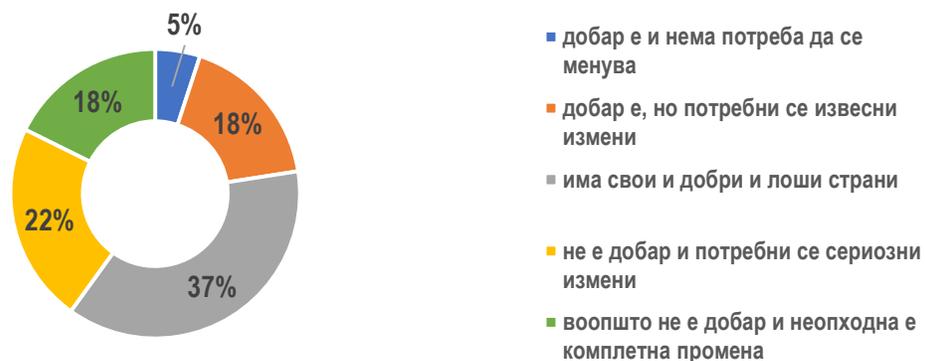
Третото прашање бараше од испитаниците да ги оценат работните компетенции на скала од 1 до 5 според нивната значајност за процесот на евалуирање на работата на службениците (1=работна компетенција со многу мала значајност, 5=компетенција со многу голема значајност). Наведените работни компетенции се преземени од Законот за административните службеници и ги вклучуваат квалитетот, ефективноста и ефикасноста на работењето, почитувањето на роковите и нивото на исполнување на утврдените работни цели и задачи, нивото на вклученост и посветеност на работата, придонесот во реализацијата на стратешкиот план на институцијата, реализацијата на индивидуалниот план за стручно усовршување и однесувањето на административниот службени. Резултатите од просечните оценки на сите компетенции се претставени во графиконот број 7.

Од графиконот може да се забележи дека четири работни компетенции имаат добиено просечен резултат кој соодветствува на нивото 4 (компетенција со голема значајност), додека две се оценети како компетенции умерена значајност, односно просечната оценка соодветствува на нивото 3. Како најзначајна е оценета компетенцијата што се однесува на почитувањето на роковите и нивото на исполнување на утврдените работни цели и задачи, со просечна оценка 3,7. Работните компетенции кои се однесуваат на реализацијата на индивидуалниот план за стручно усовршување и на придонесот во реализацијата на стратешкиот план на институцијата не се оценети како компетенции со голема значајност и имаат добиено просечна оценка од 3,24 односно 3,33.



Графикон бр. 7: Просечни оценки на значајноста на работните компетенции при евалуација на перформансите

Следното прашање се однесуваше на моменталниот систем за управување со ефектот на административните службеници, регулиран во Законот за административните службеници, односно од испитаниците се бараше да се определат дали сметаат дека моменталниот систем е добар и придонесува кон постигнување на замислените ефекти.



Графикон бр. 8: Евалуација на моменталниот систем за управување со ефектот на административните службеници

Поголем дел од испитаниците се изјасниле негативно отколку позитивно во однос на ова прашање, односно 40% сметаат дека системот не е добар и потребни му се сериозни измени или е неопходна комплетна промена. Наспроти ова, 23% се определиле за една од двете позитивни опции, односно сметаат дека системот е добар и воопшто не треба да се менува или пак, дека му се потребни само извесни промени. Сепак, најчесто

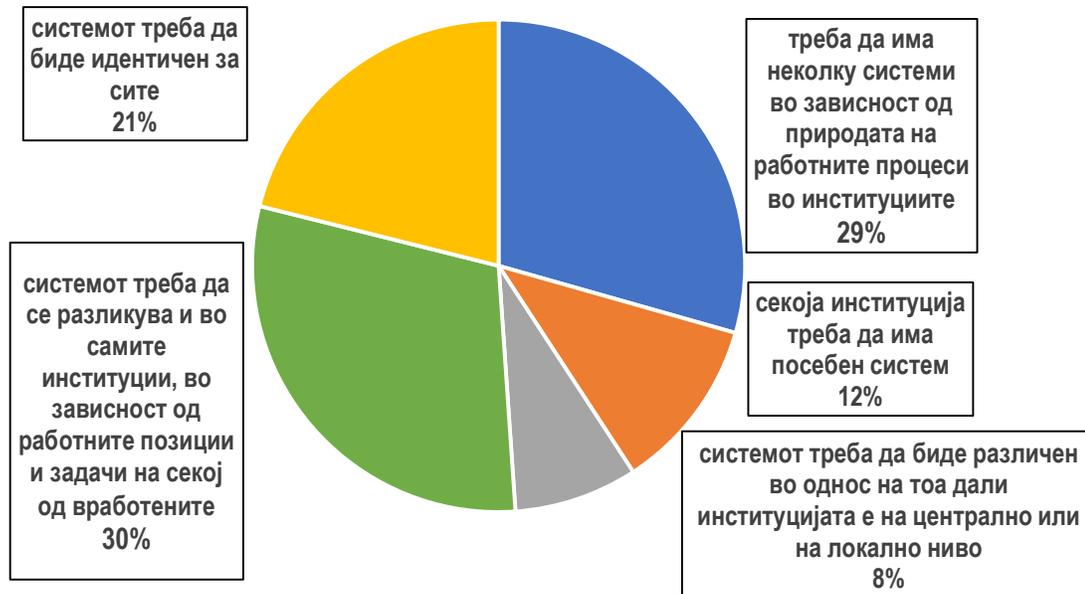
избиран одговор е опцијата со неутрална конотација, односно изјавата дека моменталниот систем има свои и добри и лоши страна, за која се определиле 40% од испитаниците.

Следното прашање во оваа секција, кое беше од отворен карактер и оставаше простор испитаниците да го искажат своето мислење, бараше од испитаниците да се изјаснат што би промениле во системот за управување со ефектот на административните службеници, со цел подобрување на овој систем и постигнување на замислениот ефект од оценувањето на службениците. Анализата во однос на фидбекот добиен на ова прашање покажува дека одговорите поддржуваат различни пристапи, вклучително и одржување на статус кво, подобрување на јасноста на процедурата и воведување на нови механизми за мониторинг и евалуација. Генералниот заклучок е дека постои разликување во ставовите во однос на потребата од измена на системот за управување со ефектот на административните службеници. Додека одредени испитаници веруваат дека не се потребни промени, други бараат појасни критериуми за оценување, подобри ресурси за работа и посилни механизми за комуникација и отчетност.

Еден дел од испитаниците сметаат дека не се потребни промени во постоечкиот систем за менаџирање со перформансите. Тие сметаат дека постојната рамка е доволна и административните службеници треба да ги извршуваат работните обврски согласно описот на работното место. Друга група на испитаници ја нагласува потребата од стандардизирани процедури и правила за оценување на административните службеници. Нивните предлози вклучуваат дефинирање мерливи индикатори за успешност, воспоставување транспарентни и единствени критериуми за оценување, како обезбедување правична примена на индикаторите за оценување кај сите вработени. Следниот предлог е во насока на обезбедување на соодветна опрема и ресурси за вработените во јавниот сектор, како што се неопходните хардверски и софтверски алатки и безбеден пристап до институционалните бази на податоци и комуникациски платформи. Исто така, дел од испитаниците ја истакнаа важноста од одржување на ефективна комуникација меѓу вработените и менаџерите. Оттука се препорачува одржување на редовни состаноци за следење на напредокот, задолжително доставување на неделни извештаи и воведување на построкурирани механизми за добивање на повратна информација во однос на евалуацијата на перформансите. Уште еден предлог од страна на испитаниците се однесува на ставањето на акцент на суштината на менаџирањето и евалуацијата на перформансите, а не само на спроведување на формалните постапки. Значителен број одговори укажаа дека евалуацијата на перформансите не треба да биде само формален процес, туку преку евалуацијата треба да се обезбеди канал за добивање на суштински повратни информации. Во оваа насока, испитаниците предлагаат оценувањето да се темели врз база на поставување на цели, да има одговорност за неисполнување на зададените цели, како и тоа дека можностите за развој во кариерата да бидат директно поврзани со евалуацијата на перформансите на вработените.

Последното прашање од оваа секција бараше од испитаниците да се изјаснат дали сметаат дека системот за управување со ефектот на вработените во јавниот сектор треба да биде ист за сите вработени, без разлика на институцијата во која работат. Околу една петтина од испитаниците сметаат дека, како што е и досега, системот треба да биде идентичен за сите вработени во јавниот сектор. Најголем процент од испитаниците (30%) се изјасниле дека разлики треба да постојат не само меѓу институциите, туку и во самите институции, во зависност од работните позиции и задачите на секој од вработените. Само еден процент помалку од испитаниците (29%) сметаат дека се потребни неколку системи и истите би се применувале во зависност од природата на

работните процеси во институциите. Помал е процентот на испитаници (12%) кои рекле дека секоја институција треба да има посебен систем, додека најмал дел од испитаниците (8%) сметаат дека системот треба да се разликува во однос на тоа дали институцијата е на централно или на локално ниво.



Графикон бр. 9: Евалуација на типовите на системи за управување со ефектот на административните службеници

4.2.3 Работа од дома во време на пандемијата со Ковид-19 вирусот

Согласно одговорите на првото прашање од последната секција, скоро три четвртини од испитаниците имале искуство со работење од дома за време на пандемијата на Ковид-19 вирусот, односно 16% го извршувале комплетниот работен процес од дома, додека 57% дел од работниот процес го извршувале од дома, а дел од работните простории на институцијата во која што работат. Околу една четвртина, односно 27% од испитаниците, воопшто немале искуство со работењето од дома за време на пандемијата.



Графикон бр. 10: Искуство со работење од дома за време на пандемијата на Ковид-19 вирусот

Второто прашање од последната секција бараше од испитаниците да ги издвојат главните проблеми и предизвици со кои се соочија додека работеа од дома за време на пандемијата на Ковид-19 вирусот. Ова прашање беше од отворен тип, оставајќи простор испитаниците да дадат свои одговори во однос на главните проблеми и предизвици со кои се соочиле. Одговорите на ова прашање идентификуваат низа потешкотии за вработените за време на работата од дома. Идентификуваните предизвици може да се

категоризираат во неколку клучни области: недостаток на соодветни услови за работа, проблеми со продуктивноста и задржувањето на фокусот, тешкотии во комуникацијата и добивањето на повратни информации, одржувањето на рамнотежа помеѓу работата и приватниот живот, како и проблеми поврзани со евалуација на перформансите и мотивацијата на вработените. Генерално, наодите потврдуваат дека иако работата од дома нуди извесна флексибилност, таа носи и значајни предизвици кои влијаат на продуктивноста, комуникацијата, мотивацијата и севкупниот баланс помеѓу работата и приватниот живот.

Еден од најчесто споменуваните одговори беше недостатокот на соодветен работен простор и опрема за работа од дома. Испитаниците нагласија дека често работеле во средини кои не се погодни за продуктивна работа, немаат ергономски мебел, се соочиле со нестабилни интернет конекции или недоволна тишина потребна за фокусирање. Овој проблем е посебно истакнат кај оние вработени со семејства или кои живеат во заеднички простори за живеење. Во оваа насока посебно се истакнуваат и предизвиците поврзани со недостатокот на потребните технолошки ресурси, особено кај оние вработени на кои не им биле обезбедени работни компјутери и канцелариски материјали од страна на институциите. Дополнително, многу вработени се соочиле и со предизвици поврзани со нестабилни или бавни интернет конекции, што ги попречувале виртуелните состаноци и ја намалувало продуктивноста на вработените. Идентификуван е и недостатокот на соодветна ИТ поддршка, што предизвикувало одложувања во решавањето на техничките проблеми.

Вториот предизвик кој е идентификуван од страна на испитаниците се однесува на потешкотиите за одржувањето на фокусот на работата, поради пречките предизвикани од домашните обврски, вревата, одвлекувањето на вниманието и слично. Во оваа насока, чести се одговорите кои се однесуваат на предизвикот за ефикасно управување со времето и одржувањето на мотивацијата во текот на целиот работен ден. Дел од испитаниците нагласуваат дека недостатокот на директен надзор и канцелариска структура и атмосфера доведоа до пониски нивоа на продуктивност кај вработените. Понатаму, се истакнува и предизвикот присутен кај дел од испитаниците за одржување на ефикасна комуникација со колегите и со раководителите. Недостатокот на интеракции лице в лице довело до почеста појава на недоразбирања, како и добивање на помалку повратни информации во однос на работата и перформансите на вработените. Ова значително го отежнало менаџирањето со перформансите, а се напоменува и фактот дека многу од дискусиите кои би биле кратки во услови на работа во канцеларија, честопати траеле многу подолго преку електронска пошта или виртуелни состаноци. Честа појава била и чувството на изолација поради недостаток на социјални интеракции со колегите, што негативно се одразило на ангажманот, моралот и менталното здравје кај вработените кои работеле од дома.

Уште еден предизвик кој е истакнат од страна на испитаниците е неможноста да се одржи рамнотежа помеѓу помеѓу работата и приватниот живот. Како што истакнуваат дел од испитаниците, фактот дека нивниот дом се истоветува со работното место доведува до потешкотија кај вработените да се „исклучат“ од работа, што се одразува со подолго работно време од редовното и зголемување на нивото на стрес. Во овој контекст се споменуваат и обврските за грижа за децата и исполнувањето на домашните обврски, што често доаѓало во конфликт со работните обврски.

Дел од вработените го нагласуваат и процесот на евалуација на перформансите како значаен предизвик во услови на работа од дома. Тие сметаат дека без директен надзор, евалуациите на перформансите станале посубјективни, при што се доведува во прашање

правичноста на самите евалуации. Понатаму, предизвик претставувал и одржувањето на мотивацијата кај вработените кои работеле од дома, како резултат на недостигот на социјалните аспекти на канцелариската работа и чувството да се биде дел од тимот. Тука се вбројуваат недостигот на взаемното охрабрување, малиот број на неформални дискусии и ограничените можности за професионален развој. Со оглед на малиот број на интеракции, се намалила и можноста на вработените да добиваат тековни информации за случувањата во институцијата и да бидат во тек со активностите на нивните колеги и на раководителите.

Од одговорите добиени на третото прашање во оваа секција, може да се извлечат заклучоци за мислењето на испитаниците во однос на различни аспекти од работењето од дома на вработените за време на пандемијата на Ковид-19 вирусот. За секое изнесено мислење, од анкетираниите се бараше да го оценат во однос на степенот до кој се согласуваат со истиот (оценка 1 доколку целосно не се согласуваат до оценка 5 доколку целосно се согласуваат со исказот). Просечните оценки можат да се видат во графиконот број 11.



Графикон бр. 11: Степен на согласност во однос на различни аспекти од работењето од дома на вработените за време на пандемијата на Ковид-19 вирусот

Најголем степен на согласување, односно просечна оценка од 3,62, има исказот дека работата од дома за одредени вработени претставува можност за ескивирање од работните обврски. Само уште едно тврдење има просечна оценка што подразбира дека

испитаниците се согласуваат со истото, а тоа е мислењето помеѓу испитаниците дека успешно се справиле со предизвикот на одржување на баланс помеѓу работата и домот (3,58). Од друга страна, испитаниците не се согласуваат со само едно тврдење, а тоа е дека нивната продуктивност опаднала со почетокот на работењето од дома (2,44). Сите останатите тврдења имаат просечна оценка која соодветствува на нивото на делумна согласност. Во однос на генералната оценка на искуството со работата на вработените од дома, испитаниците се изјасниле дека делумно се согласуваат дека истото се покажало како позитивно за време на пандемијата на Ковид-19 вирусот. Дополнително, испитаниците само делумно се согласиле дека имаат соодветни услови за работа од дома, од аспект на работен простор, атмосфера, опрема и слично.

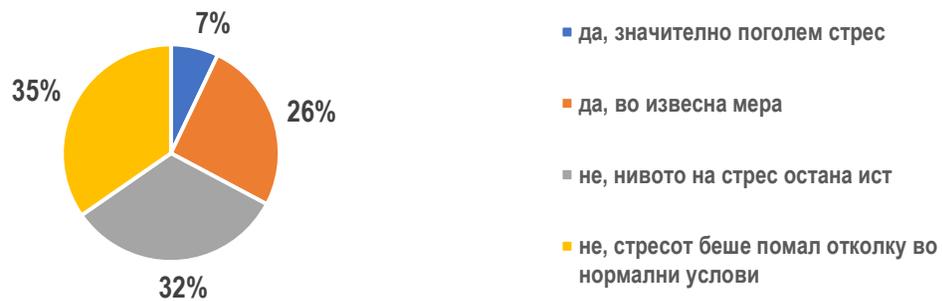
Четвртото прашање се однесуваше на предизвикот во исполнувањето на работните компетенции наведени во Законот во ситуација кога вработените работат од дома. Од испитаниците се бараше да ги оценат работните компетенции во однос на тоа колку секоја од нив е тешка за исполнување во ситуација кога вработените работат од дома (од оценка 1 за многу лесна до оценка 5 за многу тешка). Резултатите од просечните оценки на сите компетенции се претставени во графиконот број 12.



Графикон бр. 12: Степен на тешкотија на исполнување на работните компетенции во услови на работа од дома

Од графиконот може да се забележи дека испитаниците сметаат дека најтешка за исполнување во услови на работа од дома е реализацијата на индивидуалниот план за стручно усовршување. Потоа следуваат придонесот кон реализацијата на стратешкиот план на институцијата и нивото на вклученост и посветеност на работата. Од друга страна, испитаниците се изјасниле дека најлесно за исполнување е почитувањето на роковите и исполнувањето на утврдените работни задачи. Како полесни за исполнување се истакнати и евалуирањето на однесувањето на вработениот, како и квалитетот, ефективност и ефикасноста на работењето. Генерално, средните оценки на сите компетенции се блиски една до друга и според резултатите, сите компетенции се со средна тешкотија за исполнување во услови кога вработените работат од дома.

Следното прашање го евалуираше нивото на стрес, односно бараше од испитаниците да се изјаснат дали работењето од дома им предизвика зголемување на стресот во однос на работата. Поголемиот дел од испитаниците, односно две третини, не сметаат дека нивото на стрес им се зголемил со почетокот на работењето од дома. Всушност, најголем процент од одговорите (35%) опаѓа на мислењето дека стресот при работењето од дома бил и помал отколку во нормални услови на работење во канцеларија. Само кај 7% од испитаниците работењето од дома предизвикало значително зголемување на нивото на стрес во однос на работата.



Графикон бр. 13: Степен на зголемување на изложеноста на стрес во услови на работа од дома

На прашањето дали институцијата во која работат воспостави добар систем за успешно справување со работата од дома на своите вработени, најголем дел од испитаниците (41%) сметаат дека ова било само донекаде постигнато, преку споделување на генерални насоки и препораки. Во 29% од случаите постоела формална политика со јасни и конкретни насоки, цели и очекувања од секој вработен, 20% сметаат дека секој раководител бил препуштен сам на себе да ја уредува работата на своите вработени кои работат од дома, додека 10% се изјасниле дека воопшто не добиле насоки во однос на работата од дома.



Графикон бр. 14: Степен на согласност со постоење на систем за успешно справување со работата од дома

Повеќе од половина од испитаниците (57,24%) сметаат дека моменталниот систем за управување со ефектот на административните службеници само делумно е применлив за управување со ефектот на вработените кои работат од дома, но потребни се извесни прилагодувања. Од друга страна, 29,29% се изјасниле дека моменталниот систем воопшто не е соодветен и е неопходен друг систем за управување со ефектот на вработените кои работат од дома. Само 13,47% од испитаниците веруваат дека моменталниот систем за управување со ефектот на административните службеници е применлив во целост и во случаите кога вработените работат од дома.



Графикон бр. 15: Степен на применливост на сегашниот систем за управување со ефектот на административните службеници во услови на работа од дома

Претпоследното прашање од оваа секција бараше од испитаниците да предложат евентуални промени во системот за управување со ефектот на административните службеници, со цел поуспешно справување со предизвикот на управување на ефектот на вработените кои работат од дома. Ова прашање беше од отворен тип и остави простор на испитаниците да ги образложат своите предлози. Одговорите дадени од испитаниците нудат разновиден сет на перспективи за тоа како може да се подобри системот за управување ефектот во услови кога вработените работат од дома. Предлозите може да се групираат во неколку клучни теми, односно области за подобрување, вклучително и евалуацијата на перформансите, техничката поддршка, комуникацијата, надзорот, мотивацијата и безбедноста. Преку евалуација на овие аспекти, може да се извлечат заклучоци за воведување на поструктуриран и поефективен пристап за управување со перформансите на административните службеници кои работат дома.

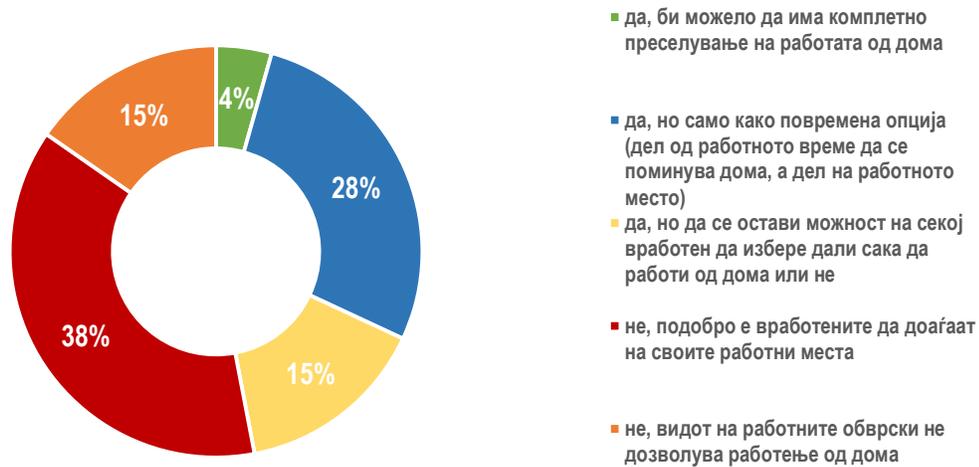
Врз основа на анализата на одговорите, евидентно е дека подобрувањето на системот за управување со перформансите на вработените кои работат од дома бара повеќедимензионален пристап. Како клучни области за подобрување се идентификуваат јасната и конкретна евалуација на перформансите, соодветната дигитална инфраструктура, ефективната комуникација, балансираниот надзор, мотивацијата на вработените, безбедносните мерки, како и воведувањето на хибридни начини на работа. Првиот предлог кој се повторува во поголем дел од одговорите е во однос на евалуацијата на перформансите и отчетноста. Во таа насока, се предлага воведување на појасни индикатори за мерење на успешноста. Сегашните традиционални пристапи за управување со перформансите во голема мера се потпираат на физичкото присуство како индикатор за продуктивност, што не е соодветно во услови на работа од дома. Со цел поуспешно следење на перформансите, потребно е воведување на структурирани механизми за евалуација, како што се неделни извештаи и месечни евалуации на перформансите. Се предлага и имплементација на бонуси засновани на перформансите,

кои би функционираше како механизми за поттикнување на вработените и наградување врз основа на мерливи работни резултати.

Како втор предлог се истакнува потребата од воведување на хибриден работен модел. Испитаниците предлагаат модел на работа од дома со периодично присуство во работните простории со цел да се одржи кохезијата на тимот. На овој начин би се искористиле придобивките од двата типа на работни модели, односно работата од дома нуди флексибилност, додека пак, повремените средби и состаноци во работните простории ја зајакнуваат динамиката на тимот и ја подобруваат соработката помеѓу вработените. Исто така, повеќе испитаници предлагаат воведување на пракса на редовни онлајн состаноци и структурирани канали за комуникација при услови на работа од дома, со цел намалување на чувството на изолација и исклученост помеѓу вработените. Во оваа насока се и предлозите за употреба на напредни дигитални платформи за обезбедување на механизам за добивање на повратни информации, како и воведување на алатки кои ја олеснуваат тимската работа и ја подобруваат соработката помеѓу работниците кои работат од дома. Дел од испитаниците ја нагласуваат важноста на дигиталните алатки за следење на работата и одржување на транспарентноста на работните текови. Недостатокот на стандардизирани алатки води кон неефикасност, грешки во комуникацијата и потешкотии во следењето на перформансите. Уште една тема која се потворува е потребата од постигнувањето на рамнотежа помеѓу надзорот и автономијата. Испитаниците ја препознаваат потребата за посилен надзор од страна на раководителите во услови на работа од дома, но истовремено предупредуваат дека надзорот не треба да биде премногу наметлив. Потребно е раководителите да имаат доверба во вработените и да им овозможат одреден степен на автономија, истовремено обезбедувајќи јасни нивоа на одговорности за секој вработен. Во овој контекст, значајна улога може да одиграат дигиталните алатки за следење и известување. Дополнително, се нагласува и потребата за грижа за менталното здравје на вработените, како и обезбедување на поддршка и мотивација од страна на раководителите. Дел од предлозите се однесуваат и на овозможување на поголема флексибилност во работното време на вработените кои работат од дома, организирање на обуки за управување со работа од далечина како за вработените, така и за раководителите, како и обезбедување на правична и транспарентна распределба на работните обврски и задачи помеѓу сите вработени. Некои испитаници укажуваат и на потребата од зајакнување на сајбер безбедноста за заштита на чувствителните информации и безбедно управување со податоците во услови на работа од дома.

Последното прашање од прашалникот бараше од испитаниците да се изјаснат дали сметаат дека работењето од дома на дел или на сите вработени би можело да продолжи како пракса и по завршувањето на пандемијата со вирусот Ковид-19. Тука мислењата се поделени, со мала предност на опциите кои не поддржуваат работа од дома, односно вкупниот удел на одговорите со негативна конотација е околу 53%, наспроти 47% на одговорите со позитивно наклонување кон работата од дома. Во однос на опциите кои поддржуваат работа од дома, најголем дел отпаѓа на одговорите дека работата од дома треба да постои, но само како повремени опција. 28 % од вкупните испитаници се определиле за овој одговор. 15% од испитаниците поддржуваат работа од дома, но сметаат дека треба да постои можност секој вработен да избере дали сака да работи од дома или не. Најмал процент, само 4%, се согласиле дека е возможно комплетно преселување на работата од дома. Наспроти ова, од опциите со негативна конотација, преовладува мислењето на 38% од испитаниците кои не се согласуваат со можноста работата од дома како пракса да продолжи по завршувањето на

пандемијата, односно сметаат дека е подобро вработените да доаѓаат на своите работни места. Дополнителни 15% веруваат дека видот на работните обврски не дозволува работење од дома.

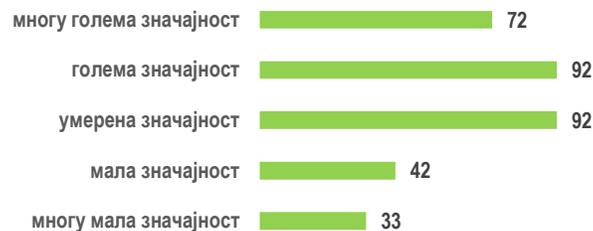


Графикон бр. 16: Степен на согласност во однос на можноста за продолжување на работата од дома

4.3 Мерење на перформансите на вработените во јавниот сектор

Во рамките на истражувањето, на испитаниците им беа претставени три фактори кои се земаат во предвид при мерењето на перформансите на вработените во јавниот сектор, при што од нив се бараше да оценат колку дадените фактори се значајни и се земаат во предвид при евалуацијата на перформансите на вработените (понудените можни одговори беа многу мала значајност, мала значајност, умерена значајност, голема значајност и многу голема значајност).

Првиот фактор за кој се бараше од испитаниците да го оценат во однос на тоа колку сметаат дека истиот е значаен при евалуацијата на перформансите на вработените се индивидуални лични карактеристики поврзани со извршувањето на работните задачи. Од одговорите може да се забележи дека овој фактор има умерена кон голема значајност при евалуацијата на перформансите на вработените. Просечната оценка за овој фактор е 3,39. Одговорите за овој фактор се прикажани во графиконот број 17.



Графикон бр. 17: Значајност на индивидуалните лични карактеристики поврзани со извршувањето на работните задачи при евалуацијата на перформансите на вработените

Со користење на алгоритмот на машинско учење за логистичка регресија во делот на клучните влијанија (Key Influencers) беа извлечени дополнителни заклучоци во однос на тоа колку одредени фактори се значајни и се земаат во предвид при евалуацијата на перформансите на вработените. Веројатноста за факторот индивидуални лични

карактеристики поврзани со извршувањето на работните задачи да има многу голема значајност при евалуацијата на перформансите на вработените се зголемува за 2,11 пати кај оние вработени кои имаат помеѓу една и три години работно искуство во јавниот сектор, како и за 1,91 пати кај оние кои имаат работно искуство на сегашната позиција помеѓу едн и три години. Со други зборови, ако просекот на испитаници од останатите групи во однос на работното искуство во јавниот сектор кои се изјасниле дека индивидуалните лични карактеристики имаат многу голема значајност при евалуацијата на перформансите изнесува околу 20%, кај вработените кои имаат помеѓу една и три години работно искуство во јавниот сектор преку 41% од испитаниците сметаат дека индивидуалните лични карактеристики имаат многу голема значајност при евалуацијата на перформансите на вработените. Дополнително, додека просекот кај останатите групи во однос на работното искуство на сегашната позиција изнесува скоро 18%, преку 34% од оние вработени кои се на сегашната позиција помеѓу една и три години се изјасниле за многу голема значајност на индивидуалните лични карактеристики при евалуацијата на перформансите на вработените.

Од друга страна, веројатноста факторот индивидуални лични карактеристики поврзани со извршувањето на работните задачи да има многу мала значајност при евалуацијата на перформансите на вработените се зголемува за 2,09 пати кај мажите во споредба со жените. Ако кај жените 7,21% се изјасниле дека индивидуалните лични карактеристики имаат многу мала значајност при евалуацијата на перформансите, овој процент кај мажите изнесува значително поголеми 15,04%. Дополнително, веројатноста факторот индивидуални лични карактеристики да има умерена значајност при евалуацијата на перформансите се зголемува за 2,49 пати за оние вработени чие работно искуство во јавната администрација е помалку од една година, во споредба со останатите групи во однос на работното искуство во јавната администрација. Па така, во однос на работното искуство во јавниот сектор, додека просекот кај останатите групи изнесува скоро 27%, скоро 67% од оние вработени кои имаат помалку од една година работно искуство во јавниот сектор се изјасниле за умерена значајност на индивидуалните лични карактеристики при евалуацијата на перформансите на вработените.

Од овие податоци може да се извлече заклучок дека индивидуалните лични карактеристики како фактор при евалуацијата на перформансите имаат многу поголема значајност кај оние вработени со пократко работно искуство во јавниот сектор и на сегашната позиција, како и дека значајноста на индивидуалните лични карактеристики значително е помала кај мажите отколку кај жените.

Со користење на алгоритмот на машинско учење за логистичка регресија во делот на Топ сегменти (Top Segments) беа извлечени заклучоци во однос на значајноста на индивидуалните лични карактеристики при евалуацијата на перформансите кај одредени групи на вработени. Индивидуалните лични карактеристики како фактор при евалуацијата на перформансите имаат многу големо значење кај оние вработени кои работат во јавната администрација повеќе од десет години и кои се на сегашната работна позиција помеѓу една и три години. Во оваа група на испитаници 44% се изјасниле дека индивидуалните лични карактеристики имаат многу голема значајност, што е за 22,5% повисоко од просекот кој изнесува 21,5%. Друга група кај која индивидуалните лични карактеристики имаат многу голема значајност се вработените кои имаат помеѓу една и три години работно искуство во јавната администрација и исто толкаво работно искуство на сегашната работна позиција, со околу 21% повеќе од просекот. Дополнително, индивидуалните лични карактеристики имаат голема значајност кај оние кои влегуваат во групата која ги опфаќа следните демографски карактеристики: женски пол, работно искуство во јавната администрација помеѓу пет и десет години, работно

искуство на сегашната позиција што не е помеѓу три до пет години и месечни примања што не се во категоријата помеѓу 20.000 и 30.000 денари. 55,6% од испитаниците од оваа група се изјасниле дека индивидуалните лични карактеристики имаат голема значајност при евалуацијата на перформансите на вработените, што е за околу 28% повисоко од просекот што изнесува 27,5%.

Од друга страна, индивидуалните лични карактеристики како фактор имаат многу мала значајност при евалуацијата на перформансите на вработените кај оние вработени кои влегуваат во групата која ги опфаќа следните демографски карактеристики: машки пол, возраст што не е помеѓу 41 и 50 години, работно искуство на сегашната позиција над десет години и износ на месечната плата што не е помеѓу 20.000 и 30.000 денари. Во оваа група на испитаници 31,3% се изјасниле дека индивидуалните лични карактеристики имаат многу мала значајност, што е за околу 21% повисоко од просекот кој изнесува 9,9%. Дополнително, индивидуалните лични карактеристики имаат мала значајност кај оние испитаници кои влегуваат во следната група: возраст под 40 години, работно искуство во јавниот сектор што не е помеѓу три и пет години, работно искуство на сегашната позиција над 10 години и износ на месечната плата помеѓу 20.000 и 30.000 денари. 43,8% од испитаниците од оваа група се изјасниле дека индивидуалните лични карактеристики имаат мала значајност, што е за околу 31% повисоко од просекот што изнесува 12,5%.

Вториот фактор чија значајност се разгледуваше претставува генералното однесување и пристапот кон работата. Согласно просечната оценка, испитаниците се согласни дека овој фактор има голема значајност при евалуацијата на перформансите на вработените. Просечната оценка за овој фактор е 3,55. Одговорите за овој фактор се прикажани во графиконот број 18.



Графикон бр. 18: Значајност на генералното однесување и пристапот кон работата при евалуацијата на перформансите на вработените

Веројатноста за факторот генерално однесување и пристап кон работата да има многу голема значајност при евалуацијата на перформансите на вработените се зголемува за 1,9 пати кај оние вработени чие работно искуство во јавниот сектор изнесува помеѓу една и три години, а се зголемува за 1,79 пати кај оние вработени кои имаат помеѓу една и три години работно искуство на сегашната работна позиција. Ако просекот на испитаници од останатите групи во однос на работното искуство во јавниот сектор кои се изјасниле дека генералното однесување и пристапот кон работата имаат многу голема значајност при евалуацијата на перформансите изнесува речиси 20%, кај вработените чие работно искуство во јавниот сектор изнесува помеѓу една и три години скоро 38% од испитаниците сметаат дека овој фактор има многу голема значајност при евалуацијата на перформансите. Во однос на работното искуство на сегашната работна позиција, додека просекот кај останатите групи изнесува преку 18%, скоро 33% од оние вработени кои имаат помеѓу една и три години работно искуство на сегашната позиција

се изјасниле за многу голема значајност на овој фактор при евалуацијата на перформансите на вработените.

Од друга страна, веројатноста овој фактор да има многу мала значајност се зголемува за 2,51 пати кај оние вработени кои се постари од 50 години. Ако просекот на испитаници од останатите возрасни групи е околу 6%, кај вработените постари од 50 години повеќе од 15% од испитаниците се изјасниле дека генералното однесување и пристапот кон работата имаат многу мала значајност при евалуацијата на перформансите на вработените.

Од овие податоци може да се извлече заклучок дека генералното однесување и пристапот кон работата како фактор имаат многу поголема значајност при евалуацијата на перформансите кај помладите вработени со пократко работно искуство во јавната администрација и на сегашната работна позиција, а влијанието се намалува со возраста и со зголемувањето на работното искуство.

Генералното однесување и пристапот кон работата како фактор имаат многу голема значајност при евалуацијата на перформансите кај оние вработени кои не се на возраст помеѓу 31 и 40 години и имаат работно искуство на сегашната позиција од една до три години. Во оваа група на испитаници 41,7% се изјасниле дека генералното однесување и пристапот кон работата има многу голема значајност, што е за околу 20% повисоко од просекот кој изнесува 21,5%. Дополнително, овој фактор има голема значајност и кај групата која ги опфаќа следните карактеристики: женски пол, работно искуство во јавната администрација што не е помеѓу три и пет години и не е подолго од десет години, работно искуство на сегашната позиција што не е подолго од десет години и месечни примања што не се помеѓу 20.000 и 30.000 денари. Процентот на испитаници од оваа група што смета дека генералното однесување и пристапот кон работата има голема значајност при евалуацијата на перформансите е за 22% повеќе од просекот.

Наспроти ова, генералното однесување и пристапот кон работата како фактор има многу мала значајност кај оние вработени кои влегуваат во групата која ги опфаќа следните демографски карактеристики: машки пол, возраст што не е под 30 години и не е помеѓу 41 и 50 години, како и работно искуство на сегашната позиција од над десет години. Во оваа група на испитаници 20,8% се изјасниле дека овој фактор има многу мала значајност, што е за речиси 13% повисоко од просекот кој изнесува 8,1%. Уште една група кај која овој фактор има многу мала значајност се вработените со следните карактеристики: машки пол, возраст што не е под 30 години и не е помеѓу 41 и 50 години, работно искуство на сегашната позиција под десет години и месечни примања што не се помеѓу 30.000 и 40.000 денари. 20% од испитаниците од оваа група се изјасниле дека овој фактор има многу мала значајност, што е за околу 12% повисоко од просекот што изнесува 8,1%. Дополнително, генералното однесување и пристапот кон работата како фактор има мала значајност кај испитаниците кои имаат работно искуство во јавниот сектор и на сегашната работна позиција повеќе од десет години и имаат месечни примања помеѓу 20.000 и 30.000 денари. 20,8% од испитаниците од оваа група се изјасниле дека овој фактор има мала значајност, што е за околу 12% повисоко од просекот што изнесува 9,3%. Мала значајност факторот генерално однесување и пристап кон работата има и за групата на испитаници со следните карактеристики: возраст помеѓу 41 и 50 години, работно искуство во јавната администрација што надминува десет години, работно искуство на сегашната позиција што не е помеѓу една и три години и не е подолго од десет години, како и износ на месечната плата што не е помеѓу 20.000 и 30.000 денари. 20,8% од испитаниците од оваа група се изјасниле дека овој

фактор има мала значајност, што е за околу 12% повисоко од просекот што изнесува 9,3%.

Последниот фактор чија значајност при евалуацијата на перформансите на вработените ја оценуваа испитаниците е постигнатите резултати во работењето. Од одговорите добиени во рамките на истражувањето, може да се извлече заклучок дека поголемиот дел од испитаниците сметаат дека постигнатите резултати во работењето има многу голема или голема значајност при евалуацијата на перформансите на вработените. Просечната оценка за овој фактор е 3,66. Одговорите за овој фактор се прикажани во графиконот број 19.



Графикон бр. 19: Значајност на постигнатите резултати во работењето при евалуацијата на перформансите на вработените

Веројатноста за факторот постигнати резултати во работењето да има голема значајност при евалуацијата на перформансите на вработените е за 1,65 пати поголема кај жените во споредба со мажите. Ако процентот на мажи кои се изјасниле дека постигнатите резултати во работењето имаат голема значајност при евалуацијата на перформансите изнесува 17,7%, кај жените овој процент изнесува 29,28%.

Спротивно на ова, веројатноста овој фактор да има многу мала значајност при евалуацијата на перформансите бележи пораст од 2,62 пати кај вработените чиј месечен износ на платата е помеѓу 20.000 и 30.000 денари, пораст од 2,58 пати кај вработените кои се постари од 50 години, како и пораст од 2,1 пати кај мажите. Ако просекот кај останатите групи кои се изјасниле дека овој фактор има многу мала значајност при евалуацијата на перформансите изнесува 5,7%, скоро 15% од испитаниците кои се со месечни примања помеѓу 20.000 и 30.000 денари се изјасниле дека постигнатите резултати во работењето имаат многу мала значајност при евалуацијата на перформансите. Во истата насока, повеќе од 16% од испитаниците кои се постари од 50 години сметаат дека постигнатите резултати во работењето имаат многу мала значајност при евалуацијата на перформансите, за разлика од просекот кај останатите возрасни групи од околу 6,5%. Дополнително, повеќе од 13% од мажите се определиле дека факторот постигнати резултати во работењето има многу мала значајност при евалуацијата на перформансите, во споредба со 6,31% од жените кои ја избрале истата опција.

Од податоците може да се заклучи дека значајноста на постигнатите резултати во работењето при евалуацијата на перформансите е поголемо кај жените отколку кај мажите, кај повозрасните испитаници и кај оние со пониски месечни примања.

Значајноста на постигнатите резултати во работењето како фактор имаат многу голема значајност кај оние вработени кои влегуваат во групата која ги опфаќа следните демографски карактеристики: работно искуство во јавниот сектор што не е помеѓу една и три, искуство на сегашната работна позиција помеѓу три и пет години, како и месечен

износ на платата што не е помеѓу 30.000 и 40.000 денари. Во оваа група на испитаници 51,4% се изјасниле дека постигнатите резултати во работењето имаат многу голема значајност, што е за повеќе од 17% повисоко од просекот кој изнесува 34%. Кај групата на вработени кои се жени, чие работно искуство во јавниот сектор не е помеѓу една и три години и кои се на сегашната работна позиција помеѓу една и три години, може да се забележи дека овој фактор има голема значајност, со скоро 25% повеќе од просекот. Дополнително, постигнатите резултати во работењето имаат умерено влијание кај оние вработени кои се мажи, кои се помлади од 50 години и чија месечна плата изнесува помеѓу 30.000 и 40.000 денари. 38,58% од испитаниците од оваа група се изјасниле дека овој фактор има голема значајност влијание, што е за повеќе од 18% повисоко од просекот што изнесува 20%.

Од друга страна, постигнатите резултати во работењето како фактор имаат многу мало влијание кај оние вработени кои влегуваат во групата која ги опфаќа следните демографски карактеристики: машки пол, работно искуство на сегашната позиција што не е помеѓу една и три години и износ на месечната плата помеѓу 30.000 и 40.000 денари. Во оваа група на испитаници 31% се изјасниле дека овој фактор има многу мала значајност, што е за повеќе од 22% повисоко од просекот кој изнесува 8,7%. Во оваа насока, овој фактор има мала значајност кај вработените со следните карактеристики: женски пол, на возраст помеѓу 41 и 50 години, работно искуство во јавниот сектор поголемо од десет години, работно искуство на сегашната позиција што не е помеѓу една и три години и месечни примања што не се поголеми од 40.000 денари. 29% од испитаниците од оваа група се изјасниле дека овој фактор има многу мала значајност, што е за 18% повисоко од просекот што изнесува 11%.

Покрај трите фактори, како дел од истражувањето, од испитаниците се бараше да ја оценат и значајноста на работните компетенции преземени од Законот за административните службеници во однос на кои се евалуира работата на административните службеници (понудените можни одговори беа многу мала значајност, мала значајност, умерена значајност, голема значајност и многу голема значајност). Законот ги вклучува следните шест работни компетенции кои се земаат во предвид при евалуацијата на работата на административните службеници: квалитетот, ефективноста и ефикасноста на работењето, почитувањето на роковите и нивото на исполнување на утврдените работни цели и задачи, нивото на вклученост и посветеност на работата, придонесот во реализацијата на стратешкиот план на институцијата, реализацијата на индивидуалниот план за стручно усовршување и однесувањето на административниот службени.

Првата работна компетенција чија значајност во процесот на евалуацијата на перформансите на административните службеници требаше да ја оценат испитаниците е квалитетот, ефективноста и ефикасноста на работењето. Од одговорите добиени од испитаниците, може да се заклучи дека преовладува мислењето дека оваа работна компетенција има голема значајност при евалуацијата на перформансите на административните службеници. Просечната оценка за значајноста на оваа работна компетенција од 3,57 ја потврдува оваа констатација. Одговорите за оваа работна компетенција се прикажани во графиконот број 20.



Графикон бр. 20: Значајност на работната компетенција квалитет, ефективност и ефикасност на работењето при евалуацијата на перформансите на административните службеници

Веројатноста за работната компетенција квалитет, ефективност и ефикасност да има многу голема значајност при евалуацијата на перформансите на административните службеници се зголемува за 1,47 пати кај оние вработени кои имаат помеѓу една и три години работно искуство на сегашната работна позиција. Ако просекот на испитаници од останатите групи кои се изјасниле дека оваа работна компетенција има многу голема значајност при евалуацијата на перформансите изнесува 25,19%, кај вработените со работно искуство на сегашната работна позиција помеѓу една и три години 36,99% од испитаниците сметаат дека квалитетот, ефективноста и ефикасноста на работењето имаат голема значајност при евалуацијата на перформансите на административните службеници. Дополнително, веројатноста оваа работна компетенција да има голема значајност при евалуацијата на перформансите се зголемува за 1,47 пати кај вработените кои се на возраст помеѓу 41 и 50 години, односно 39,42% од вработените од оваа возрасна група се изјасниле дека оваа работна компетенција има голема значајност при евалуацијата на перформансите, за разлика од просекот од 26,84% кај останатите возрасни групи.

Веројатноста работната компетенција квалитет, ефективност и ефикасност да има само умерена значајност при евалуацијата на перформансите на административните службеници се зголемува за 3,66 пати кај оние вработени со помалку од една година работно искуство во јавната администрација. Ако просекот на испитаници од другите групи во однос на работното искуство во јавната администрација изнесува нешто повеќе од 18%, 66,67% од испитаниците кои се дел од јавната администрација помалку од една година се определиле за умерена значајност на оваа работна компетенција.

Од друга страна, веројатноста работната компетенција квалитет, ефективност и ефикасност да има многу мала значајност се зголемува за 1,96 пати кај мажите во споредба со жените. Ако просекот кај жените изнесува преку 6,76%, 13,27% од мажите се изјасниле дека оваа работна компетенција има многу мала значајност при евалуацијата на перформансите на административните службеници.

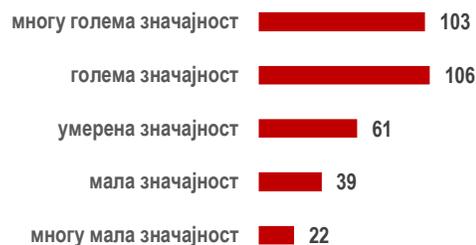
Од овие податоци може да се извлече заклучок дека квалитетот, ефективноста и ефикасноста на работењето имаат поголема значајност кај жените отколку кај мажите. Дополнително, значајноста на оваа работна компетенција се менува во зависност од работното искуство на вработените во јавниот сектор и на возрасната група во која припаѓаат.

Квалитетот, ефективноста и ефикасноста на работењето имаат многу голема значајност кај вработените кои се на сегашната позиција помеѓу една и три години и имаат месечни примања помеѓу 30.000 и 40.000 денари. Во оваа група на испитаници 44,4% се изјасниле дека квалитетот, ефективноста и ефикасноста на работењето имаат многу голема

значајност, што е за околу 17% повисоко од просекот кој изнесува 27,8%. Дополнително, оваа работна компетенција има голема значајност кај оние вработени со следните карактеристики: возраст од 41 до 50 години, повеќе од десет години работно искуство на сегашната работна позиција и месечен износ на плата што не е помеѓу 30.000 и 40.000 денари. 52,2% од испитаниците од оваа група се изјасниле дека оваа работна компетенција има големо влијание, што е за нешто повеќе од 21% повисоко од просекот што изнесува 30,7%. За умерена значајност на оваа работна компетенција пак, се изјасниле вработените кои ја сочинуваат групата која ги опфаќа следните демографски карактеристики: возраст што не е помеѓу 41 и 50 години, работно искуство во јавниот сектор што не е помеѓу една и три години, работно искуство на сегашната позиција од една до три години и месечна плата во износ помеѓу 30.000 и 40.000 денари, со околу 28% повеќе од просекот. Уште една група која смета дека оваа работна компетенција има умерена значајност е сочинета од вработени кои ги имаат следните карактеристики: возраст што не е помеѓу 31 и 50 години, работно искуство во јавниот сектор што не е помеѓу една и три години, работно искуство на сегашната позиција што не е од една до пет години и месечен надоместок помал од 40.000 денари. 30,6% од испитаниците кои ја сочинуваат оваа група сметаат дека оваа работна компетенција има умерена значајност, што е за околу 12% повеќе од просекот кој изнесува 19,1%.

Наспроти ова, квалитетот, ефективноста и ефикасноста на работењето имаат многу мала значајност кај оние вработени кои влегуваат во групата која ги опфаќа следните демографски карактеристики: машки пол, возраст што не е помеѓу 31 и 50 години и работно искуство на сегашната позиција што не е поголемо од десет години. Во оваа група на испитаници 31,3% се изјасниле дека овој фактор има многу мало влијание, што е за околу 22% повисоко од просекот кој изнесува 9%. Дополнително, оваа работна компетенција има мала значајност кај оние испитаници кои се на возраст помеѓу 41 и 50 години, имаат работно искуство на сегашната позиција што не е помеѓу една и три години или помеѓу пет и десет години и нивната месечна плата е во износ помеѓу 30.000 и 40.000 денари. 36,8% од испитаниците од оваа група се изјасниле дека оваа работна компетенција има мала значајност, што е за околу 25% повисоко од просекот што изнесува 12,2%.

Втората работна компетенција чија значајност се испитуваше е почитувањето на роковите и нивото на исполнување на утврдените работни цели и задачи. Во однос на значајноста на почитувањето на роковите и нивото на исполнување на утврдените работни цели и задачи, поголемиот дел од одговорите од испитаниците се позитивни. Просечната оценка на оваа работна компетенција е 3,69 и е највисока во споредба со просечните оценки на останатите работни компетенции.



Графикон бр. 21: Значајност на работната компетенција почитување на роковите и ниво на исполнување на утврдените работни цели и задачи при евалуацијата на перформансите на административните службеници

Веројатноста за работната компетенција почитување на роковите и ниво на исполнување на утврдените работни цели и задачи да има умерена значајност при евалуацијата на перформансите на административните службеници се зголемува за 2,84 пати кај оние вработени чие работно искуство во јавниот сектор е помало од една година. Ако просекот на испитаници од останатите групи во однос на работното искуство во јавниот сектор кои се изјасниле дека почитувањето на роковите и нивото на исполнување на утврдените работни цели и задачи имаат умерена значајност при евалуацијата на перформансите на административните службеници изнесува 17,63%, кај вработените чие работно искуство во јавниот сектор е помало од една година 50% од испитаниците сметаат дека оваа работна компетенција има умерена значајност.

Веројатноста оваа работна компетенција да има многу мала значајност се зголемува за 2,53 пати кај оние вработени кои се постари од 50 години. Ако просекот на испитаници од другите возрасни групи изнесува 4,94%, 12,5% од испитаниците кои се постари од 50 години се определиле за многу мала значајност на почитувањето на роковите и нивото на исполнување на утврдените работни цели и задачи.

Од податоците во однос на значајноста на оваа работна компетенција може да се заклучи дека значајноста на почитувањето на роковите и нивото на исполнување на утврдените работни цели и задачи значително се намалува кај највозрасната група на вработени.

Почитувањето на роковите и нивото на исполнување на утврдените работни цели и задачи како работна компетенција има многу голема значајност кај жените кои не се на сегашната позиција помеѓу една и три години и земаат плата во износ поголем од 40.000 денари. Во оваа група на испитаници 50% се изјасниле дека почитувањето на роковите и нивото на исполнување на утврдените работни цели и задачи имаат многу голема значајност, што е за повеќе од 19% повисоко од просекот кој изнесува 30,7%. Дополнително, група кај која оваа работна компетенција има многу голема значајност се вработените кои имаат работно искуство во јавната администрација и на сегашната работна позиција помеѓу една и три години, со повеќе од 19% повеќе од просекот.

Наспроти ова, почитувањето на роковите и нивото на исполнување на утврдените работни цели и задачи како работна компетенција имаат многу мала значајност кај мажите кои се помлади од 40 години, имаат работно искуство на сегашната позиција што не е помеѓу три и пет години и износот на месечната плата не им е помеѓу 30.000 и 40.000 денари. Во оваа група на испитаници 17,2% се изјасниле дека оваа работна компетенција има многу мала значајност, што е за околу 11% повисоко од просекот кој изнесува 6,6%. Дополнително, оваа работна компетенција има многу мала значајност кај оние испитаници кои се постари од 50 години и кои се на сегашната работна позиција помалку од десет години. 16,7% од испитаниците од оваа група се изјасниле дека оваа работна компетенција има многу мала значајност, што е за околу 10% повисоко од просекот што изнесува 6,6%. Исто така, оваа работна компетенција има мала значајност кај мажите постари од 50 години, со околу 14% повеќе од просекот.

Третата работна компетенција за која се бараше од испитаниците да ја оценат нејзината значајност при евалуацијата на перформансите на административните службеници е нивото на вклученост и посветеност на работата. Поголемиот дел од испитаниците сметаат дека оваа работна компетенција има голема значајност при евалуацијата на перформансите на административните службеници. Просечната оценка за оваа компетенција е 3,57. Одговорите за оваа работна компетенција се прикажани во графиконот број 22.



Графикон бр. 22: Значајност на работната компетенција ниво на вклученост и посветеност на работата при евалуацијата на перформансите на административните службеници

Веројатноста за работната компетенција ниво на вклученост и посветеност на работата да има многу голема значајност при евалуацијата на перформансите на административните службеници се зголемува за 1,7 пати кај жените во споредба со мажите, односно ако просекот на мажи кои се изјасниле дека нивото на вклученост и посветеност на работата има многу голема значајност при евалуацијата на перформансите изнесува скоро 16%, кај жените овој процент изнесува околу 27%.

Од друга страна, веројатноста работната компетенција ниво на вклученост и посветеност на работата да има многу мала значајност при евалуацијата на перформансите на административните службеници се зголемува за 2,28 пати кај вработените кои се постари од 50 години. Ако просекот на испитаници од другите возрасни групи кои сметаат дека работната компетенција ниво на вклученост и посветеност на работата има многу мала значајност при евалуацијата на перформансите изнесува околу 6%, скоро 14% од вработените постари од 50 години се определиле за многу мала значајност на оваа работна компетенција.

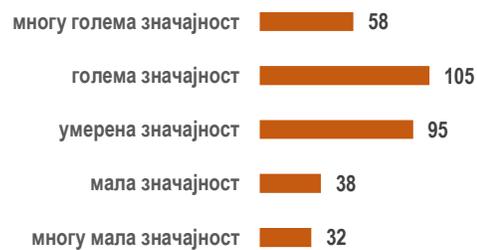
Од овие податоци може да се извлече заклучок дека работната компетенција ниво на вклученост и посветеност на работата е многу позначајна за жените, додека значајноста на оваа работна компетенција се намалува кај постарите вработени.

Работната компетенција ниво на вклученост и посветеност на работата има умерена значајност кај оние вработени кои влегуваат во групата која ги опфаќа следните демографски карактеристики: работно искуство во јавната администрација што што не е помеѓу една и пет години, работно искуство на сегашната работна позиција што не е пократко од една и не е подолго од десет години и износ на месечната плата кој припаѓа во групата помеѓу 30.000 и 40.000 денари. Во оваа група на испитаници 40,6% се изјасниле дека работната компетенција ниво на вклученост и посветеност на работата има умерена значајност при евалуацијата на перформансите, што е за околу 17% повисоко од просекот кој изнесува 23,3%.

Работната компетенција ниво на вклученост и посветеност на работата има многу мала значајност кај оние вработени кои влегуваат во групата која ги опфаќа следните демографски карактеристики: помлади од 50 години, работно искуство на сегашната позиција повеќе од десет години и износ на месечната плата помеѓу 30.000 и 40.000 денари. Во оваа група на испитаници 23,5% се изјасниле дека нивото на вклученост и посветеност на работата има многу мала значајност, што е за околу 16% повисоко од просекот кој изнесува 7,8%. Друга група кај која нивото на вклученост и посветеност на работата има многу мала значајност се вработените кои се постари од 50 години и чии месечни примања не се во износ помеѓу 20.000 и 30.000 денари, со речиси 10% повеќе од просекот. Дополнително, нивото на вклученост и посветеност на работата има мала значајност кај оние кои влегуваат во групата која ги опфаќа следните демографски

карактеристики: машки пол, работно искуство во јавната администрација што не е помеѓу една и три години и работно искуство на сегашната позиција што не е помеѓу три и десет години. 16,7% од испитаниците од оваа група се изјасниле дека работната компетенција има мала значајност, што е за околу 7% повисоко од просекот што изнесува 9,6%.

Следната работна компетенција за која се бараше од испитаниците да ја оценат нејзината значајност при евалуацијата на перформансите на административните службеници е придонесот во реализацијата на стратешкиот план на институцијата. Поголемиот дел од одговорите на ова прашање се поделени помеѓу опциите за голема и за умерена значајност на оваа работна компетенција при евалуацијата на перформансите на административните службеници. Просечната оценка за оваа работна компетенција е 3,36. Одговорите за оваа компетенција се прикажани во графиконот број 23.



Графикон бр. 23: Значајност на работната компетенција придонес во реализацијата на стратешкиот план на институцијата при евалуацијата на перформансите на административните службеници

Веројатноста за работната компетенција придонес во реализацијата на стратешкиот план на институцијата да има умерена значајност при евалуацијата на перформансите на административните службеници се зголемува за 2,41 пати кај оние вработени кои се вработени во јавната администрација помалку од една година. Ако просекот на испитаници кај вработените кои се во јавната администрација подолго од една година кои се изјасниле дека придонесот во реализацијата на стратешкиот план на институцијата има умерена значајност при евалуацијата на перформансите изнесува 27,66%, кај вработените кои се во јавната администрација помалку од една година 66,67% од испитаниците сметаат дека оваа работна компетенција има умерена значајност при евалуацијата на перформансите.

Веројатноста оваа работна компетенција да има многу мала значајност при евалуацијата на перформансите се зголемува за 2,44 пати кај оние вработени чие работно искуство во јавната администрација изнесува помеѓу една и три години. Ако просекот на испитаници од другите групи во однос на работното искуство во јавната администрација изнесува 8,5%, 20,69% од испитаниците кои се во јавната администрација помеѓу една и три години се определиле за многу мала значајност на придонесот во реализацијата на стратешкиот план на институцијата. Дополнително, веројатноста оваа работна компетенција да има мала значајност се зголемува за 2,04 пати кај оние вработени чие работно искуство во јавната администрација изнесува помеѓу пет и десет години. Ако просекот на испитаници од останатите групи во однос на работното искуство во јавната администрација изнесува преку 9%, кај вработените со искуство помеѓу пет и десет години повеќе од 19% од испитаниците се изјасниле дека реализацијата на стратешкиот план на институцијата има мала значајност при евалуацијата на перформансите на административните службеници.

Реализацијата на стратешкиот план на институцијата има многу голема значајност кај оние вработени кои влегуваат во групата која ги опфаќа следните демографски карактеристики: не се на возраст помеѓу 31 и 40 години, работно искуство на сегашната позиција од пет до десет години и месечен износ на платата помеѓу 20.000 и 30.000 денари. Во оваа група на испитаници 41,2% се изјасниле дека реализацијата на стратешкиот план на институцијата има многу голема значајност, што е за околу 24% повисоко од просекот кој изнесува 17,3%. Исто така, уште една група кај која оваа работна компетенција има многу голема значајност се вработените со работно искуство во јавната администрација подолго од десет години кои се на сегашната работна позиција помалку од една година, со околу 24% повеќе од просекот. Реализацијата на стратешкиот план на институцијата има голема значајност кај оние вработени кои се на сегашната работна позиција помеѓу една и три години и чиј месечен надоместок не изнесува помеѓу 20.000 и 40.000 денари. 68,8% од испитаниците од оваа група се изјасниле дека оваа работна компетенција има голема значајност, што е за околу 37% повисоко од просекот што изнесува 31,3%.

Наспроти ова, реализацијата на стратешкиот план на институцијата има многу мала значајност кај оние вработени кои влегуваат во групата која ги опфаќа следните демографски карактеристики: повеќе од десет години работно искуство во јавната администрација, повеќе од пет години работно искуство на сегашната позиција и износ на месечната плата што не е помеѓу 20.000 и 30.000 денари и не е повеќе од 40.000 денари. Во оваа група на испитаници 28,2% се изјасниле дека оваа работна компетенција има многу мала значајност, што е за околу 19% повисоко од просекот кој изнесува 9,6%. Уште една група кај која оваа работна компетенција има многу мала значајност се вработените со следните карактеристики: помалку од пет години работно искуство во јавниот сектор, работно искуство на сегашната позиција што не е пократко од една година и не е помеѓу три и пет години и што не е над десет години и со месечни примања помали од 40.000 денари. 26,7% од испитаниците од оваа група се изјасниле дека оваа работна компетенција има многу мала значајност, што е за околу 17% повисоко од просекот што изнесува 9,6%. Дополнително, реализацијата на стратешкиот план на институцијата има мала значајност кај мажите кои имаат помеѓу пет и десет години работно искуство во јавната администрација. 28,6% од испитаниците од оваа група се изјасниле дека оваа работна компетенција има мала значајност, што е за околу 17% повисоко од просекот што изнесува 11,3%.

Уште една работна компетенција чија значајност ја оценуваа испитаниците е реализацијата на индивидуалниот план за стручно усовршување. Од одговорите добиени во рамките на истражувањето може да се извлече заклучок дека мислењата на испитаниците се поделени, при што преовладуваат оценките за голема и за умерена значајност на оваа работна компетенција при евалуацијата на перформансите на административните службеници. Просечната оценка на оваа работна компетенција е 3,25 и е најниска во споредба со просечните оценки на останатите работни компетенции. Одговорите за оваа работна компетенција се прикажани во графиконот број 24.



Графикон бр. 24: Значајност на работната компетенција реализација на индивидуалниот план за стручно усовршување при евалуацијата на перформансите на административните службеници

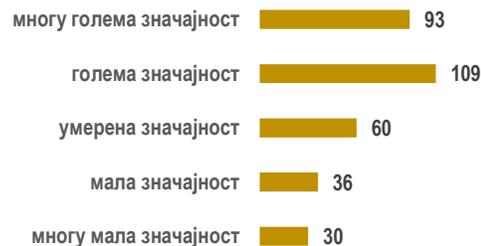
Веројатноста за работната компетенција реализација на индивидуалниот план за стручно усовршување да има голема значајност при евалуацијата на перформансите на административните службеници се зголемува за 1,49 пати кај жените во споредба со мажите. Ако просекот кај мажите кои се изјасниле дека реализацијата на индивидуалниот план за стручно усовршување има голема значајност изнесува околу 23%, повеќе од 34% од жените сметаат дека оваа работна компетенција има голема значајност при евалуацијата на перформансите. Од ова може да се заклучи дека реализацијата на индивидуалниот план за стручно усовршување има поголема значајност за жените отколку за мажите.

Реализација на индивидуалниот план за стручно усовршување како работна компетенција има многу голема значајност при евалуацијата на перформансите на административните службеници кај оние вработени кои влегуваат во групата која ги опфаќа следните демографски карактеристики: не се на возраст помеѓу 41 и 50 години, работно искуство во јавниот сектор повеќе од десет години, работно искуство на сегашната работна позиција што не е помеѓу една и три години и не е повеќе од десет години и месечен износ на платата што не е помеѓу 30.000 и 40.000 денари. Во оваа група на испитаници 40% се изјасниле дека индивидуалниот план за стручно усовршување има многу голема значајност, што е за околу 24% повисоко од просекот кој изнесува 15,8%. Дополнително, реализацијата на индивидуалниот план за стручно усовршување има многу голема значајност и кај оние вработени со три до пет години работно искуство во јавната администрација и чие работно искуство на сегашната позиција не е помеѓу една и три години и не е повеќе од десет години. 31,8% од испитаниците од оваа група се изјасниле дека оваа работна компетенција има многу голема значајност, што е за 16% повисоко од просекот што изнесува 15,8%. Исто така, кај жените чие работно искуство во јавниот сектор е помеѓу една и три години може да се забележи дека оваа работна компетенција има голема значајност, со околу 25% повеќе од просекот.

Од друга страна, реализацијата на индивидуалниот план за стручно усовршување има многу мала значајност кај оние вработени кои влегуваат во групата која ги опфаќа следните демографски карактеристики: машки пол, возраст што не е помеѓу 41 и 50 години, работно искуство во јавниот сектор што не е помеѓу пет и десет години и помалку од десет години работно искуство на сегашната позиција. Во оваа група на испитаници 27% се изјасниле дека оваа работна компетенција има многу мала значајност, што е за околу 15% повисоко од просекот кој изнесува 12,2%. Дополнително, оваа работна компетенција има мала значајност кај мажите со пет до десет години работно искуство во јавниот сектор, со околу повеќе од 25% од просекот. Уште една група кај која оваа работна компетенција има мала значајност се вработените со следните карактеристики: женски пол, возраст која не е помала од 30 години и не е

поголема од 40 години, работно искуство во јавниот сектор што не е помеѓу пет и десет години, и износ на месечната плата помеѓу 30.000 и 40.000 денари. 30% од испитаниците од оваа група се изјасниле дека оваа работна компетенција има мала значајност, што е за нешто помалку од 17% повисоко од просекот што изнесува 13,4%.

Последната работна компетенција чија значајност при евалуацијата на перформансите на административните службеници се разгледуваше во рамките на истражувањето е однесувањето на административниот службеник. Од одговорите може да се заклучи дека мнозинството на испитаниците сметаат дека оваа работна компетенција има голема или многу голема значајност при евалуацијата на перформансите на административните службеници, што се потврдува и со просечната оценка од 3,61. Одговорите за оваа работна компетенција се прикажани во графиконот број 25.



Графикон бр. 25: Значајност на работната компетенција однесување на административниот службеник при евалуацијата на перформансите на административните службеници

Веројатноста за работната компетенција однесување на административниот службеник да има голема значајност при евалуацијата на перформансите на административните службеници се зголемува за 1,5 пати кај оние вработени кои имаат месечни примања поголеми од 40.000 денари. Ако просекот на испитаници од останатите групи кои се изјасниле дека однесувањето на административниот службеник има голема значајност изнесува скоро 30%, кај вработените со месечни примања поголеми од 40.000 денари скоро 45% од испитаниците сметаат дека оваа работна компетенција има голема значајност при евалуацијата на перформансите на административните службеници.

Веројатноста оваа работна компетенција да има умерена значајност при евалуацијата на перформансите на административните службеници се зголемува за 2,11 пати кај оние вработени чие работно искуство во јавниот сектор изнесува помеѓу пет и десет години, а се зголемува за 1,75 пати кај вработените со пет до десет години искуство на сегашната позиција. Во однос на работното искуство во јавниот сектор, додека просекот кај останатите групи изнесува 14,61%, повеќе од 33% од оние вработени кои имаат помеѓу пет и десет години работно искуство во јавниот сектор се изјасниле за умерена значајност на однесување на административниот службеник при евалуацијата на перформансите на административните службеници. Ако просекот на испитаници од другите групи во однос на работното искуство на сегашната позиција изнесува 15,47%, 27,14% од испитаниците кои се на сегашната работна позиција помеѓу пет и десет години се определиле за умерена значајност на оваа работна компетенција. Дополнително, веројатноста оваа работна компетенција да има умерена значајност се зголемува за 1,72 пати кај мажите, односно 24,78% од мажите се изјасниле дека оваа работна компетенција има умерена значајност, за разлика од 14,41% од жените.

Однесувањето на административниот службеник има голема значајност кај вработените кои не се на возраст од 41 до 50 години, кои не се во јавната администрација помеѓу пет

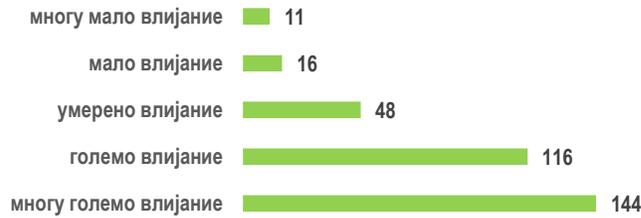
и десет години и чии месечни примања се поголеми од 40.000 денари. Во оваа група на испитаници 60,7% се изјасниле дека однесувањето на административниот службеник има голема значајност, што е за околу 28% повисоко од просекот кој изнесува 32,5%.

Наспроти ова, оваа работна компетенција има многу мала значајност кај оние испитаници кои се на сегашната работна позиција повеќе од една, но не повеќе од пет години и земаат плата во износ повисока од 40.000 денари. 21,7% од испитаниците од оваа група се изјасниле дека оваа работна компетенција има многу мала значајност, што е за околу 13% повисоко од просекот што изнесува 9%. Дополнително, однесувањето на административниот службеник има многу мала значајност кај оние вработени кои влегуваат во групата која ги опфаќа следните демографски карактеристики: машки пол, возраст помеѓу 31 и 40 години, работно искуство во јавниот сектор што не е помеѓу пет и десет години, работно искуство на сегашната работна позиција повеќе од една, но не помеѓу пет и десет години и износ на месечната плата што не е повеќе од 40.000 денари. Во оваа група на испитаници 20% се изјасниле дека оваа работна компетенција многу мала значајност, што е за 11% повисоко од просекот кој изнесува 9%. Исто така, однесувањето на административниот службеник има мала значајност кај оние вработени кои се жени, на возраст што не е помеѓу 41 и 50 години, имаат повеќе од десет години работно искуство во јавниот сектор и земаат месечен надоместок помеѓу 30.000 и 40.000 денари. Во оваа група на испитаници 21,2% се изјасниле дека оваа работна компетенција има мала значајност, што е за околу 10% повисоко од просекот кој изнесува 10,7%. Дополнително, оваа работна компетенција има мало влијание и кај оние испитаници кои не се на возраст помеѓу 31 и 40 години, имаат повеќе од десет години работно искуство во јавниот сектор и износот на месечната плата не им е поголем од 30.000 денари. 20,4% од испитаниците од оваа група се изјасниле дека оваа работна компетенција има мала значајност, што е за околу 10% повисоко од просекот што изнесува 10,7%.

4.4 Анализа на факторите кои влијаат на перформансите на вработените во јавниот сектор

Во рамките на истражувањето, на испитаниците им беа претставени девет фактори кои влијаат на перформансите на работното место, при што од нив се бараше да ги оценат наведените фактори според степенот до кој влијаат на нивните перформанси на работното место (понудените можни одговори беа многу мало влијание, мало влијание, умерено влијание, големо влијание и многу големо влијание). Доколку за секој од можните одговори се додели нумеричка оценка (од 1 за многу мало влијание до 5 за многу големо влијание), може да се извлечат просечни оценки за влијанието на секој од факторите на перформансите на работното место.

Првиот фактор за кој се бараше од испитаниците да го оценат влијанието на перформансите на работното место е мотивацијата на вработените. Од одговорите може да се забележи дека овој фактор има големо или многу големо влијание на перформансите на вработените на работното место. Просечната оценка за овој фактор е 4,09. Одговорите за овој фактор се прикажани во графиконот број 26.



Графикон бр. 26: Влијанието на мотивацијата на вработените на перформансите на работното место

Со користење на алгоритмот на машинско учење за логистичка регресија во делот на клучните влијанија (Key Influencers) беа извлечени дополнителни заклучоци во однос на влијанието на факторот мотивација на перформансите на работното место. Веројатноста за факторот мотивација да има многу големо влијание на перформансите се зголемува за 1,62 пати кај оние вработени кои спаѓаат во возрастната група до 30 години, додека се зголемува за 1,51 пати кај оние вработени кои имаат помеѓу една и три години работно искуство во јавниот сектор. Со други зборови, ако просекот на испитаници од останатите возрастни групи кои се изјасниле дека мотивацијата има многу големо влијание на нивните перформанси изнесува околу 41%, кај вработените на возраст до 30 години преку 66% од испитаниците сметаат дека мотивацијата има многу големо влијание на перформансите на работното место. Во однос на работното искуство во јавниот сектор, додека просекот кај останатите групи изнесува 41%, преку 62% од оние вработени кои имаат помеѓу една и три години работно искуство во јавниот сектор се изјасниле за многу големо влијание на мотивацијата по нивните перформанси.

Од друга страна, веројатноста факторот мотивација да има само умерено влијание на перформансите се зголемува за 2,49 пати кај оние вработени чија месечна плата е во најниската категорија, односно до 20.000 денари, додека се зголемува за 2,27 пати кај оние вработени кои имаат помеѓу три и пет години работно искуство во јавниот сектор. Ако просекот на испитаници чија плата е повисока од 20.000 денари, а сметаат дека факторот мотивација има умерено влијание на перформансите изнесува преку 13%, повеќе од 33% од вработените чија месечна плата е пониска од 20.000 денари се определиле за умерено влијание на мотивацијата. Во однос на работното искуство во јавниот сектор, додека просекот кај останатите групи изнесува скоро 13%, околу 29% од оние вработени кои имаат помеѓу три и пет години работно искуство во јавниот сектор се изјасниле за умерено влијание на мотивацијата по нивните перформанси.

Од овие податоци може да се извлече заклучок дека мотивацијата како фактор има многу поголемо влијание кај помладите вработени со кратко работно искуство во јавниот сектор, додека влијанието на мотивацијата се намалува кај оние вработени со ниски месечни примања.

Со користење на алгоритмот на машинско учење за логистичка регресија во делот на Топ сегменти (Top Segments) беа извлечени заклучоци во однос на влијанието на мотивацијата врз одредени групи на вработени. Мотивацијата како фактор има многу големо влијание кај оние вработени кои влегуваат во групата која ги опфаќа следните демографски карактеристики: женски пол, возраст помеѓу 31 и 40 години, работно искуство на сегашната работна позиција помеѓу една и три години и износ на месечната плата кој не припаѓа во групата помеѓу 20.000 и 30.000 денари. Во оваа група на испитаници 68,8% се изјасниле дека мотивацијата има многу големо влијание, што е за околу 26% повисоко од просекот кој изнесува 42,9%. Друга група кај која мотивацијата има многу големо влијание се вработените кои се мажи на возраст помеѓу 41 и 50 години,

со околу 19% повеќе од просекот. Дополнително, мотивацијата има големо влијание кај оние кои влегуваат во групата која ги опфаќа следните демографски карактеристики: женски пол, возраст помеѓу 41 и 50 години и работно искуство во јавната администрација повеќе од десет години. 52,1% од испитаниците од оваа група се изјасниле дека мотивацијата има големо влијание, што е за околу 18% повисоко од просекот што изнесува 34,5%. Уште една група кај која мотивацијата има големо влијание, со околу 17% повеќе од просекот, е групата која ги има следните карактеристики: возраст што не е помеѓу 41 и 50 години, работно искуство што не е помеѓу пет и десет години, работно искуство на сегашната позиција од повеќе од десет години и месечни примања што не се во категоријата помеѓу 20.000 и 30.000 денари.

Од друга страна, мотивацијата како фактор има многу мало влијание кај оние вработени кои влегуваат во групата која ги опфаќа следните демографски карактеристики: возраст помеѓу 31 и 40 години, работно искуство во јавниот сектор што не е помеѓу една и три години, работно искуство на сегашната позиција што не е помеѓу три и пет години и што не е повеќе од десет години и износ на месечната плата помеѓу 20.000 и 30.000 денари. Во оваа група на испитаници 13,9% се изјасниле дека мотивацијата има многу мало влијание, што е за околу 11% повисоко од просекот кој изнесува 3,3%. Дополнително, мотивацијата има мало влијание кај оние испитаници кои влегуваат во следната група: возраст помеѓу 31 и 40 години, работно искуство во јавниот сектор што не е помеѓу пет и десет години, работно искуство на сегашната позиција што не е помеѓу три и пет години и што не е повеќе од десет години и износ на месечната плата помеѓу 20.000 и 30.000 денари. 19% од испитаниците од оваа група се изјасниле дека мотивацијата има мало влијание, што е за околу 14% повисоко од просекот што изнесува 4,8%.

Вториот фактор чие влијание се разгледуваше претставува водството и поддршката од страна на раководителите. Во најголем дел испитаниците се согласни дека овој фактор има големо или многу големо влијание, иако солиден дел од анкетираниите сметаат дека овој фактор има само умерено влијание на перформансите. Просечната оценка за овој фактор е 3,81. Одговорите за овој фактор се прикажани во графиконот број 27.



Графикон бр. 27: Влијанието на водството и поддршката од страна на раководителите на перформансите на работното место

Веројатноста за факторот водство и поддршка од страна на раководителите да има многу големо влијание на перформансите се зголемува за 1,8 пати кај оние вработени кои спаѓаат во возрасната група до 30 години, се зголемува за 1,78 пати кај оние вработени кои имаат помеѓу една и три години работно искуство на сегашната работна позиција, додека се зголемува за 1,49 пати кај вработените со искуство на сегашната позиција од три до пет години. Ако просекот на испитаници од останатите возрасни групи кои се изјасниле дека водството и поддршката од страна на раководителите има многу големо влијание на нивните перформанси изнесува 31,75%, кај вработените на возраст до 30 години преку 57% од испитаниците сметаат дека овој фактор има многу големо влијание на перформансите на работното место. Во однос на работното искуство на сегашната

работна позиција, додека просекот кај останатите групи изнесува 28,5%, преку 50% од оние вработени кои имаат помеѓу една и три години работно искуство на сегашната позиција се изјасниле за многу големо влијание на овој фактор по нивните перформанси. Кај вработените кои се помеѓу три и пет години на сегашната позиција, преку 46% од испитаниците се определиле за многу големо влијание на овој фактор, за разлика од просекот кај останатите групи од скоро 31%.

Веројатноста овој фактор да има само умерено влијание на перформансите се зголемува за 1,63 пати кај оние вработени чие работно искуство на сегашната работна позиција изнесува помеѓу пет и десет години. Ако просекот на испитаници од другите групи во однос на работното искуство на сегашната позиција изнесува околу 18%, 30% од испитаниците кои се на сегашната работна позиција помеѓу пет и десет години се определиле за умерено влијание на водството и поддршката од страна на раководителите.

Од друга страна, веројатноста овој фактор да има многу мало влијание се зголемува за 2,92 пати кај оние вработени чија месечна плата изнесува помеѓу 20.000 и 30.000 денари. Ако просекот на испитаници од останатите групи во однос на износот на платата изнесува преку 3%, кај вработените со месечна плата помеѓу 20.000 и 30.000 денари повеќе од 9% од испитаниците се изјасниле дека водството и поддршката од страна на раководителите има многу мало влијание на нивните перформанси.

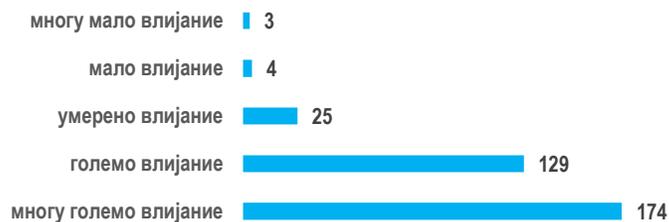
Од овие податоци може да се извлече заклучок дека водството и поддршката од страна на раководителите како фактор има многу поголемо влијание кај помладите вработени со кратко работно искуство на сегашната работна позиција, а влијанието се намалува со зголемувањето на времето поминато на работната позиција.

Водството и поддршката од страна на раководителите како фактор има многу големо влијание кај оние вработени кои влегуваат во групата која ги опфаќа следните демографски карактеристики: не се на возраст помеѓу 31 и 40 години, работно искуство на сегашната позиција од една до три години и месечен износ на платата помеѓу 20.000 и 30.000 денари. Во оваа група на испитаници 62,5% се изјасниле дека водството и поддршката од страна на раководителите има многу големо влијание, што е за околу 29% повисоко од просекот кој изнесува 33,3%. Исто така, уште една група кај која овој фактор има многу големо влијание се вработените кои се на возраст помеѓу 41 и 50 години и имаат помеѓу три и пет години работно искуство на сегашната позиција, со околу 29% повеќе од просекот. Дополнително, и кај групата на вработени на возраст помеѓу 31 и 40 години и три до пет години работно искуство на сегашната позиција може да се забележи дека овој фактор има многу големо влијание, со околу 26% повеќе од просекот. Водството и поддршката од страна на раководителите има големо влијание кај оние вработени чие работно искуство во јавниот сектор не е од три до десет години и што се на сегашната работна позиција помеѓу пет и десет години. 53,3% од испитаниците од оваа група се изјасниле дека овој фактор има големо влијание, што е за околу 21% повисоко од просекот што изнесува 32,7%.

Наспроти ова, водството и поддршката од страна на раководителите како фактор има многу мало влијание кај оние вработени кои влегуваат во групата која ги опфаќа следните демографски карактеристики: возраст што не е над 50 години, работно искуство на сегашната позиција од над десет години и износ на месечната плата помеѓу 20.000 и 30.000 денари. Во оваа група на испитаници 18,8% се изјасниле дека овој фактор има многу мало влијание, што е за околу 13% повисоко од просекот кој изнесува 6,3%. Уште една група кај која овој фактор има многу мало влијание се вработените со следните карактеристики: возраст што не е над 50 години, работно искуство во јавниот

сектор помеѓу пет и десет години, работно искуство на сегашната позиција што не е помеѓу една и пет години и што не е над десет години и со месечни примања од 20.000 до 30.000 денари. 16,1% од испитаниците од оваа група се изјасниле дека овој фактор има многу мало влијание, што е за околу 10% повисоко од просекот што изнесува 6,3%. Дополнително, водството и поддршката од страна на раководителите има мало влијание кај оние испитаници се на возраст помеѓу 31 и 40 години и се на сегашната работна позиција од три до пет години. 19% од испитаниците од оваа група се изјасниле дека овој фактор има мало влијание, што е за околу 12% повисоко од просекот што изнесува 6,5%.

Следниот фактор чие влијание го оценуваа испитаниците е посветеноста кон работата. Од одговорите добиени во рамките на истражувањето, може да се извлече заклучок дека најголемиот дел од испитаниците сметаат дека посветеноста кон работата има големо или многу големо влијание на нивните перформанси на работното место. Просечната оценка за овој фактор е 4,39. Одговорите за овој фактор се прикажани во графиконот број 28.



Графикон бр. 28: Влијанието на посветеноста кон работата на перформансите на работното место

Уште еден фактор чие влијание се разгледуваше е контекстот на работниот процес (сложеност, разновидност). Поголемиот дел од испитаниците сметаат дека овој фактор има големо влијание на перформансите, а потоа следуваат оние кои се изјасниле за умерено и за многу големо влијание. Просечната оценка за овој фактор е 3,83. Одговорите за овој фактор се прикажани во графиконот број 29.



Графикон бр. 29: Влијанието на контекстот на работниот процес на перформансите на работното место

Друг фактор кој беше дел од истражувањето се условите за работа обезбедени од институцијата. Од одговорите може да се извлече заклучок дека најголемиот дел од мислењата на испитаниците се поделени дека овој фактор има големо влијание, многу големо влијание или умерено влијание. Просечната оценка за овој фактор е 3,93. Одговорите за овој фактор се прикажани во графиконот број 30.



Графикон бр. 30: Влијанието на условите за работа на перформансите на работното место

Веројатноста за факторот услови за работа да има многу големо влијание на перформансите се зголемува за 1,8 пати кај оние вработени се на возраст до 30 години. Ако просекот на испитаници од останатите возрасни групи кои се изјасниле дека условите за работа имаат многу големо влијание на нивните перформанси изнесува 31,75%, кај вработените на возраст до 30 години преку 57% од испитаниците сметаат дека овој фактор има многу големо влијание на перформансите на работното место. Дополнително, веројатноста условите за работа да имаат големо влијание на перформансите се зголемува за 1,46 пати кај вработените на возраст од 31 до 40 години, односно 42% од испитаниците во оваа возрасна група сметаат дека условите за работа имаат големо влијание на перформансите, за разлика од просекот од 28,79% кај останатите возрасни групи.

Од друга страна, веројатноста овој фактор да има мало влијание на перформансите на работното место бележи огромен пораст од 5,5 пати кај вработените кои имаат помалку од една година работно искуство во јавниот сектор, односно пораст од 3,13 пати кај вработените кои се помалку од една година на сегашното работно место. Ако просекот кај останатите групи кои се изјасниле дека овој фактор има мало влијание на перформансите изнесува околу 6%, повеќе од 33% од испитаниците кои се со работно искуство во јавниот сектор помало од една година се изјасниле дека условите за работа имаат мало влијание по нивните перформанси. Во таа насока, повеќе од 16% од испитаниците кои се помалку од една година на сегашното работно место сметаат дека условите за работа имаат мало влијание на перформансите, за разлика од просекот кај останатите групи од околу 5%. Дополнително, веројатноста факторот услови за работа да има само умерено влијание на перформансите се зголемува за 1,7 пати кај оние вработени кои имаат помеѓу пет и десет години работно искуство во јавниот сектор. Ако просекот на останатите испитаници кои сметаат дека факторот работни услови има умерено влијание на перформансите изнесува преку 21%, повеќе од 36% од вработените со работно искуство во јавниот сектор помеѓу пет и десет години се определиле за умерено влијание на овој фактор.

Од податоците може да се заклучи дека влијанието на работните услови на перформансите е помало доколку работниот стаж во јавниот сектор и на сегашната работна позиција е помало, додека пак влијанието на овој фактор е поголемо кај помладите вработени на возраст до 40 години.

Условите за работа како фактор имаат многу големо влијание кај оние вработени кои влегуваат во групата која ги опфаќа следните демографски карактеристики: не се на возраст помеѓу 31 и 50 години, работно искуство во јавниот сектор не повеќе од десет години и месечен износ на платата помеѓу 20.000 и 30.000 денари. Во оваа група на испитаници 68,8% се изјасниле дека условите за работа имаат многу големо влијание, што е за околу 35% повисоко од просекот кој изнесува 33,3%. Кај групата на вработени на возраст помеѓу 31 и 40 години со преку десет години работно искуство на сегашната

позиција и чие работно искуство во јавниот сектор не е помеѓу пет и десет години може да се забележи дека овој фактор има големо влијание, со околу 25% повеќе од просекот. Дополнително, условите за работа имаат големо влијание и кај оние вработени на возраст помеѓу 31 и 40 години со три до пет години работно искуство на сегашната позиција и чие работно искуство во јавниот сектор не е помеѓу пет и десет години. 58,8% од испитаниците од оваа група се изјасниле дека овој фактор има големо влијание, што е за околу 25% повисоко од просекот што изнесува 34,2%.

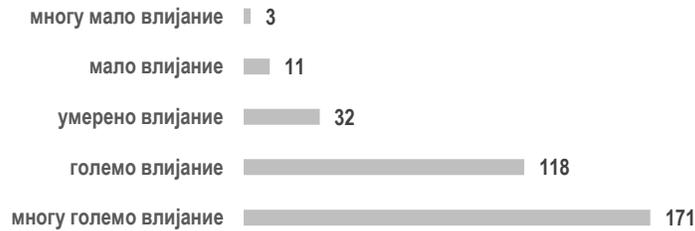
Од друга страна, условите за работа како фактор имаат мало влијание кај оние вработени кои влегуваат во групата која ги опфаќа следните демографски карактеристики: работно искуство во јавниот сектор што не е помеѓу една и три и помеѓу пет и десет години, помалку од една година работно искуство на сегашната позиција и износ на месечната плата помал од 40.000 денари. Во оваа група на испитаници 35,3% се изјасниле дека овој фактор има мало влијание, што е за околу 29% повисоко од просекот кој изнесува 6,5%. Уште една група кај која овој фактор има мало влијание се вработените со следните карактеристики: машки пол, работно искуство во јавниот сектор што не е помеѓу една и три и помеѓу пет и десет години, работно искуство на сегашната позиција што е повеќе од една година и износ на месечната плата помеѓу 30.000 и 40.000 денари. 23,3% од испитаниците од оваа група се изјасниле дека овој фактор има многу мало влијание, што е за околу 17% повисоко од просекот што изнесува 6,5%.

Во рамките на истражувањето се разгледуваше и влијанието на тимската работа и поддршката од колегите како фактор кој влијае на перформансите на работното место. Од одговорите може да се заклучи дека мнозинството на испитаниците сметаат дека овој фактор има големо влијание, многу големо влијание или умерено влијание на перформансите. Значително помал број на одговори се однесуваат на тоа дека овој фактор има мало или многу мало влијание на перформансите на работното место. Просечната оценка за овој фактор е 3,79. Одговорите за овој фактор се прикажани во графиконот број 31.



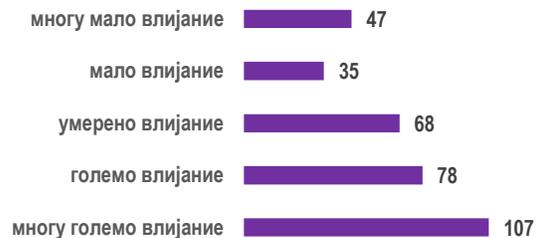
Графикон бр. 31: Влијанието на тимската работа и поддршката на колегите на перформансите на работното место

Уште еден фактор кој беше предмет на испитување во рамките на истражувањето се личните вештини и способности. Одговорите од истражувањето покажуваат дека најголемиот дел од испитаниците сметаат дека личните вештини и способности имаат многу големо или големо влијание на перформансите на работното место. Просечната оценка на овој фактор е 4,32. Одговорите за овој фактор се прикажани во графиконот број 32.



Графикон бр. 32: Влијанието на личните вештини и способности на перформансите на работното место. Последните два фактора чии влијанија ги оценуваа испитаниците се притисоците во институцијата и надворешните притисоци. Организациите денес континуирано се соочуваат со надворешни и внатрешни сили кои ги поттикнуваат на промени сè со цел зголемување на нивната ефикасност (Mansor et al., 2012).

Од одговорите добиени од испитаниците, може да се заклучи дека мислењата се поделени во однос на влијанието кој притисоците во институцијата го имаат на перформансите на работното место. Најголем број на одговори се добиени за тоа дека притисоците во институцијата имаат многу големо влијание, потоа следуваат големо и умерено влијание, но одреден дел од испитаниците сметаат дека влијанието на факторот е мало или многу мало. Просечната оценка за овој фактор од 3,49 ја потврдува констатацијата за поделеноста на мислењата. Одговорите за овој фактор се прикажани во графиконот број 33.



Графикон бр. 33: Влијанието на притисоците во институцијата на перформансите на работното место. Веројатноста за факторот притисоци во институцијата да има големо влијание на перформансите се зголемува за 1,74 пати кај оние вработени кои имаат помеѓу една и три години работно искуство во јавниот сектор. Ако просекот на испитаници од останатите групи кои се изјасниле дека притисоците во институцијата имаат големо влијание на нивните перформанси изнесува 21,82%, кај вработените со работно искуство во јавниот сектор помеѓу една и три години 37,93% од испитаниците сметаат дека овој фактор има големо влијание на перформансите на работното место.

Веројатноста овој фактор да има само умерено влијание на перформансите се зголемува за 1,82 пати кај оние вработени чие работно искуство на сегашната работна позиција изнесува помеѓу три и пет години, додека се зголемува за 1,61 пати кај вработените со над десет години во јавниот сектор. Ако просекот на испитаници од другите групи во однос на работното искуство на сегашната позиција изнесува скоро 18%, 32,69% од испитаниците кои се на сегашната работна позиција помеѓу три и пет години се определиле за умерено влијание на притисоците во институцијата. Во однос на работното искуство во јавниот сектор, додека просекот кај останатите групи изнесува

скоро 15%, скоро 24% од оние вработени кои имаат повеќе од десет години работно искуство во јавниот сектор се изјасниле за умерено влијание на притисоците во институцијата по нивните перформанси.

Од друга страна, веројатноста овој фактор да има многу мало влијание се зголемува за 1,97 пати кај оние вработени кои се на сегашната работна позиција помалку од една година. Ако просекот на испитаници од останатите групи изнесува преку 12,67%, кај вработените со работно искуство на сегашната позиција помалку од една година 25% од испитаниците се изјасниле дека притисоците во институцијата имаат многу мало влијание на нивните перформанси. Исто така, веројатноста дека овој фактор ќе има многу мало влијание се зголемува за 1,88 кај оние вработени чија месечна плата е со износ помеѓу 20.000 и 30.000 денари. За разлика од просекот кај останатите групи од скоро 10%, 18,71% од испитаниците чија плата изнесува помеѓу 20.000 и 30.000 денари сметаат дека притисоците во институцијата имаат многу мало влијание на перформансите. Дополнително, веројатноста овој фактор да има само мало влијание на перформансите се зголемува за 2,09 пати кај мажите, односно скоро 16% од мажите се изјасниле дека овој фактор има мало влијание на нивните перформанси, за разлика од 7,66% жените.

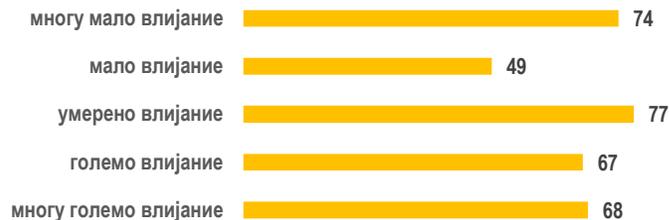
Од овие податоци може да се извлече заклучок дека притисоците во институцијата како фактор имаат поголемо влијание кај жените отколку кај мажите. Дополнително, влијанието на овој фактор се менува во зависност од работното искуство на вработените во јавниот сектор и на работната позиција на која се вработени во моментот. Најголемо е влијанието кај вработените со искуство помеѓу една и три години, се намалува кај вработените со искуство повеќе од три години, додека најниско е влијанието на овој фактор кај вработените со искуство помалку од една година.

Притисоците во институцијата како фактор имаат многу големо влијание кај вработените на возраст до 30 години кои не се на сегашната позиција помеѓу три и пет години. Во оваа група на испитаници 55,6% се изјасниле дека притисоците во институциите има многу големо влијание, што е за околу 24% повисоко од просекот кој изнесува 31,8%. Исто така, уште една група кај која овој фактор има многу големо влијание се вработените кои влегуваат во групата која ги опфаќа следните демографски карактеристики: возраст над 30 години, работно искуство во јавниот сектор што не е помеѓу една и три и што не е над десет години и работно искуство на сегашната позиција од една до три години, со околу 23% повеќе од просекот. Дополнително, овој фактор има големо влијание кај оние вработени со следните карактеристики: женски пол, возраст од 31 до 40 години, работно искуство во јавниот сектор што не е помеѓу една и три години и што не е повеќе од десет години, работно искуство на сегашната работна позиција што не е помеѓу пет и десет години и месечен износ на плата што не е помеѓу 30.000 и 40.000 денари. 47,4% од испитаниците од оваа група се изјасниле дека овој фактор има големо влијание, што е за околу 24% повисоко од просекот што изнесува 23,2%.

Наспроти ова, притисоците во институцијата како фактор имаат многу мало влијание кај оние вработени кои влегуваат во групата која ги опфаќа следните демографски карактеристики: женски пол, работно искуство на сегашната позиција што не е помеѓу една и пет години и што не е повеќе од десет години и износ на месечната плата помеѓу 20.000 и 30.000 денари. Во оваа група на испитаници 37,1% се изјасниле дека овој фактор има многу мало влијание, што е за околу 23% повисоко од просекот кој изнесува 14%. Дополнително, овој фактор има мало влијание кај оние испитаници кои се мажи и не се на сегашната работна позиција повеќе од десет години. 20,5% од испитаниците од оваа

група се изјасниле дека овој фактор има мало влијание, што е за околу 10% повисоко од просекот што изнесува 10,4%.

Во однос на влијанието на надворешните притисоци на перформансите на работното место, одговорите од испитаниците се скоро рамномерно распределени помеѓу петте категории. Просечната оценка на овој фактор е 3,02 и е најниска во споредба со оценките на сите други фактори.



Графикон бр. 34: Влијанието на надворешните притисоци на перформансите на работното место

Веројатноста за факторот надворешни притисоци да има многу големо влијание на перформансите се зголемува за 1,67 пати кај оние вработени чија месечна плата изнесува помеѓу 20.000 и 30.000 денари, додека се зголемува за 1,61 пати кај вработените со искуство на сегашната позиција од една до три години. Ако просекот на испитаници од останатите групи во однос на износот на платата кои се изјасниле дека надворешните притисоци имаат многу големо влијание на нивните перформанси изнесува 15,47%, кај вработените со месечна плата помеѓу 20.000 и 30.000 денари 25,81% од испитаниците сметаат дека овој фактор има многу големо влијание на перформансите на работното место. Во однос на работното искуство на сегашната работна позиција, додека просекот кај останатите групи изнесува 17,87%, 28,77% од оние вработени кои имаат помеѓу една и три години работно искуство на сегашната позиција се изјасниле за многу големо влијание на овој фактор по нивните перформанси.

Спротивно на ова, веројатноста овој фактор да има многу мало влијание се зголемува за 1,67 пати кај оние вработени кои имаат помеѓу пет и десет години работно искуство во јавниот сектор. Ако просекот на испитаници од другите групи во однос на работното искуство во јавниот сектор изнесува околу 19,4%, преку 32% од испитаниците кои имаат помеѓу пет и десет години работно искуство во јавниот сектор се определиле за многу влијание на надворешните притисоци на нивните перформанси. Дополнително, веројатноста овој фактор да има мало влијание се зголемува за 2,99 пати кај оние вработени чија месечна плата изнесува до 20.000. Ако просекот на испитаници од останатите групи во однос на износот на платата изнесува преку 13,4%, кај вработените со месечна плата до 20.000 денари 40% од испитаниците се изјасниле дека надворешните притисоци имаат многу мало влијание на нивните перформанси.

Од податоците во однос на влијанието на овој фактор може да се заклучи дека влијанието на надворешните притисоци врз перформансите на вработените е значително помал кај вработените кои се со најмал износ на месечна плата, додека влијанието на овој фактор е најизразено кај оние вработени кои имаат релативно пократко работно искуство во јавниот сектор, односно помеѓу една и три години работење во оваа служба.

Надворешните притисоци како фактор имаат многу големо влијание кај вработените кои се на сегашната позиција помеѓу една и три години и земаат плата во износ помеѓу 20.000 и 30.000 денари. Во оваа група на испитаници 36,7% се изјасниле дека надворешните притисоци имаат многу големо влијание, што е за околу 16% повисоко од

просекот кој изнесува 20,2%. Дополнително, група кај која овој фактор има големо влијание се жените на возраст од 31 до 40 години што се на сегашната позиција повеќе од десет години, со околу 19% повеќе од просекот.

Наспроти ова, надворешните притисоци како фактор имаат многу мало влијание кај оние вработени кои се на возраст помеѓу 41 и 50 години и имаат помеѓу пет и десет години работно искуство во јавниот сектор. Во оваа група на испитаници 55,6% се изјасниле дека овој фактор има многу мало влијание, што е за околу 34% повисоко од просекот кој изнесува 22%. Дополнително, овој фактор има мало влијание кај оние испитаници кои не се со работно искуство во јавниот сектор помеѓу пет и десет години, не се на сегашната позиција повеќе од десет години и износот на месечната плата не им е помеѓу 20.000 и 30.000 денари, ниту им е повеќе од 40.000 денари. 30,8% од испитаниците од оваа група се изјасниле дека овој фактор има мало влијание, што е за околу 16% повисоко од просекот што изнесува 14,6%.

4.5 Споредба на менаџирањето со перформансите на вработените во нормални услови и во услови на работа од дома поради пандемијата предизвикана од вирусот Ковид-19

Во рамките на последната секција од истражувањето насловена „Работа од дома во време на пандемијата со Ковид-19 вирусот“, се испитуваше какво е мислењето на испитаниците во однос на различни аспекти од работењето од дома за време на пандемијата предизвикана од вирусот Ковид-19. Притоа, на испитаниците им беа претставени повеќе тврдења, а од нив се бараше да го искажат своето мислење во однос на степенот до кој се согласуваат со дадените тврдења (од оценка 1 доколку целосно не се согласуваат до оценка 5 доколку целосно се согласуваат со исказот). Главните заклучоци од одговорите на испитаниците укажуваат на тоа дека, иако вработените веруваат дека останале продуктивни и успешно воспоставиле рамнотежа помеѓу работата и домот за време на работата од дома, забележлива е нивната загриженост во однос на одговорноста, мотивацијата, комуникацијата и евалуацијата на перформансите. И покрај тоа што работата од далечина не се смета за целосно негативна појава, сепак, неопходни се подобрувања во менаџерските стратегии, ангажирањето и механизмите за добивање на повратни информации. Воочлива е и перцепција на нееднаквост помеѓу вработените кои работат од дома и тие кои продолжија да одат во канцеларија, што има сериозен потенцијал за влијание врз кохезијата во самите институции.

Со користење на алгоритмот на машинско учење за логистичка регресија во делот на клучните влијанија (Key Influencers) беа извлечени дополнителни заклучоци во однос на тоа кои групи на вработени повеќе или помалку се сложуваат со поставените тврдења поврзани со работата од дома за време на пандемијата предизвикана од вирусот Ковид-19. Веројатноста дека испитаниците целосно ќе се согласуваат со исказот дека генералното искуство со работата од дома се покажа како позитивно се зголемува за 2,95 пати кај оние вработени кои имаат помеѓу една и три години работно искуство во јавниот сектор, како и за 2,93 пати кај вработените помлади од 30 години. Веројатноста дека испитаниците се согласуваат со овој исказ се зголемува за 1,86 пати кај оние вработени со месечни примања повисоки од 40.000 денари, а за 1,66 пати кај вработените со над десет години работно искуство во јавната администрација. Од друга страна, веројатноста дека испитаниците целосно нема да се согласуваат со исказот дека генералното искуство со работата од дома се покажа како позитивно се зголемува за 3,4 пати кај вработените кои се на возраст помеѓу 31 и 40 години. Дополнително, веројатноста дека испитаниците само делумно ќе се согласуваат со ова тврдење се зголемува за 1,4 пати кај оние вработените со работно искуство на сегашната позиција помеѓу пет и десет години. Од

одговорите може да се извлече генерален заклучок дека возраста, искуството и нивото на плата играат значајна улога во обликувањето на ставовите кон работата од дома во јавниот сектор. Помладите и помалку искусните вработени, како и оние вработени со високи примања, имаат тенденција да имаат попозитивна перцепција за работата од дома, додека пак вработените кои се некаде на средина на кариерата (претежно оние на возраст од 31 до 40 години) се поскептични.

Второто тврдење за кое се бараше мислењето на испитаниците беше исказот дека нивната продуктивност опадна откако почнаа да работат од дома. Веројатноста дека испитаниците целосно ќе се согласат дека нивната продуктивност опадна откако почнаа со работа од дома се зголемува за 3,2 пати кај оние вработени на возраст помеѓу 31 и 40 години, како и за 2,83 пати кај оние вработени кои се на сегашната работна позиција помеѓу една и три години. Наспроти ова, веројатноста дека испитаниците нема да се согласат со ова тврдење се зголемува за 2,12 пати кај оние вработени со над десет години искуство во јавниот сектор, како и за 1,51 пати кај оние вработени на возраст помеѓу 41 и 50 години. Дополнително, веројатноста дека испитаниците само делумно ќе се согласуваат со исказот се зголемува за 1,71 пати кај оние вработени со работно искуство во јавната администрација помеѓу пет и десет години. Генералниот заклучок во однос на ова тврдење е дека вработените кои се некаде на средина на кариерата (претежно оние на возраст од 31 до 40 години) и оние кои се понови во нивните улоги се соочиле со најмногу предизвици да ја одржат продуктивноста при работа од дома. Повозрасните и поискусните вработени сметаат дека помалку биле погодени, што може да се поврзе со посилните работни навики и веќе воспоставени рутини. Вработените со средно работно искуство имаат поурамнотежен поглед во однос на продуктивноста, признавајќи ги и придобивките и лошите страни работата од дома.

Третиот аспект кој го оценуваа испитаниците беше во однос на имањето соодветни услови за работа од дома (работен простор, атмосфера, опрема, итн.). Веројатноста дека испитаниците целосно ќе се согласуваат дека имаат соодветни услови за работа од дома се зголемува за 2,59 пати кај вработените помлади од 30 години, за 2,14 пати кај вработените кои што имаат работно искуство во јавната администрација помеѓу една и три години, како и за 2 пати кај оние вработени кои се на сегашната работна позиција помеѓу една и три години. Исто така, веројатноста дека испитаниците ќе се согласуваат со ова тврдење се зголемува за 1,63 пати кај оние вработени со над десет години искуство во јавниот сектор. Од друга страна, веројатноста дека испитаниците целосно нема да се согласуваат дека имаат соодветни услови за работа од дома се зголемува за 2,17 пати кај оние вработени со износ на месечна плата помеѓу 30.000 и 40.000 пати. Дополнително, веројатноста дека испитаниците нема да се согласуваат со исказот се зголемува за 1,62 пати кај вработените на возраст помеѓу 31 и 40 години. Поделеноста на исказите во однос на соодветноста на условите за работа од дома укажува на фактот дека не сите вработени имаат еднаков пристап до работна средина која е соодветна за работа од далечина. Генерално, помладите и поново вработените се изјаснуваат дека имаат подобри услови за работа во домот, што се должи најверојатно на поголемата флексибилност и удобност со поставување на работа од далечина. Поискусните вработени, исто така, имаат тенденција да се согласуваат со ова тврдење. Оние вработени на средина од кариерата, како и оние со средни месечни примања се соочиле со најмногу предизвици, што сугерира дека им била потребна поголема поддршка од работодавачот за поставување подобри услови во домот за работа од далечина.

Следното тврдење за кое се изјаснуваа испитаниците беше во однос на имањето јасна слика кај вработените што се очекува од нив и на кој начин се евалуирани нивните перформанси. Веројатноста дека испитаниците ќе се согласуваат дека имале јасна слика

што се очекува од нив и на кој начин се евалуирани нивните перформанси се зголемува за 1,89 пати кај оние вработени со над десет години работно искуство во јавната администрација. Веројатноста дека испитаниците само делумно ќе се согласуваат со ова тврдење се зголемува за 1,74 пати кај оние вработени со работно искуство во јавната администрација помеѓу пет и десет години. Додека пак, веројатноста дека испитаниците нема да се согласуваат дека имале јасна слика што се очекува од нив и на кој начин се евалуирани нивните перформанси се зголемува за 2,63 пати кај оние вработени со месечни примања под 20.000 денари, како и за 2,09 пати кај оние вработени со работно искуство во јавната администрација помеѓу три и пет години. Од наодите може да се извлече заклучок дека најискусните вработени чувствувале најголема сигурност за нивните улоги и евалуацијата на нивните перформанси. Вработените кои се на средина во кариерата покажувале одредена несигурност, додека пак помалку искусните, како и вработените со пониски примања, се соочиле со најмногу предизвици, што ја нагласува потребата за појасна комуникација и структурирани проценки на перформансите за поновите и послабо платените вработени во ситуација на работа од дома.

Уште едно тврдење за кое испитаниците се изјаснуваа дали се согласуваат или не беше во однос на претрпените промени на ефикасноста на комуникацијата со колегите и со раководителот. Веројатноста дека испитаниците целосно ќе се согласуваат дека ефикасноста на комуникацијата со колегите и раководителот претрпела значителни измени за време на работата од дома се зголемува за 2,15 пати кај оние вработени со над десет години искуство во јавната администрација. Наспроти ова, веројатноста дека испитаниците целосно нема да се согласуваат со ова тврдење се зголемува за 2,58 пати кај оние вработени со работно искуство во јавната администрација помеѓу една и три години, како и за 2,44 пати кај оние вработени помлади од 30 години. Дополнително, веројатноста дека испитаниците само делумно ќе се согласуваат со исказот се зголемува за 2,58 пати кај оние вработени со помалку од една година работно искуство во јавната администрација. Наодите укажуваат на тоа дека институциите треба да ги приспособат своите комуникациски стратегии врз основа на различните нивоа на искуство, осигурувајќи се дека и искусните и новите вработени ќе можат ефективно да соработуваат во услови на работа од дома. Кај поискусните вработени е почувствувано најголемо влијание врз ефикасноста на комуникацијата, веројатно затоа што тие се повеќе навикнати на интеракции лице во лице. Помладите и помалку искусните вработени не забележале поголеми промени, што може да се припише на поголемата удобност со алатките за дигитална комуникација. Кај новите вработени се појавиле измешани чувства, што укажува на одредени предизвици при адаптацијата, но и отсуство на позначајни комуникациски бариери.

Понатаму, се испитуваше и тврдењето дека при работата од дома испитаниците добивале помалку фидбек во однос на нивната работа. Веројатноста дека испитаниците целосно ќе се согласуваат дека сметаат дека добивале помалку фидбек во однос на нивната работа во услови на работа од дома се зголемува за 2,72 пати кај оние вработени кои се постари од 50 години. Дополнително, веројатноста дека испитаниците ќе се согласуваат со ова тврдење се зголемува за 2,31 пати кај вработените со работно искуство во јавниот сектор помеѓу три и пет години. Наспроти ова, веројатноста дека испитаниците целосно нема да се согласуваат дека сметаат дека добивале помалку фидбек во однос на нивната работа во услови на работа од дома се зголемува за 2,2 пати кај вработените со работно искуство во јавниот сектор помеѓу една и три години. Веројатноста пак, дека испитаниците само делумно ќе се согласуваат со ова тврдење се зголемува за 1,63 пати кај оние вработени со работно искуство во јавниот сектор помеѓу пет и десет години. Заклучоците од овие наоди се дека повозрасните вработени

почувствувале најголем пад во однос на добивањето на повратни информации, веројатно затоа што најмногу се потпираат на евалуациите во живо. Вработените кои се на средина во кариерата исто така се соочиле со предизвици, нагласувајќи ја потребата од структурирани механизми за добивање на повратни информации во услови на работа од дома. Поновите вработени сметаат дека биле најмалку погодени, што сугерира дека или тие се чувствуваат најудобни во ваквиот начин на работа, или пак, институциите ставиле фокус на поголема поддршка на оваа група на вработени за време на работата од далечина.

Дополнително, од испитаниците се бараше да се изјаснат дали сметаат дека е потешко да се евалуираат перформансите на вработените кои работат од дома. Веројатноста дека испитаниците целосно ќе се согласуваат дека евалуирањето на перформансите на вработените е потешко во услови кога се работи од дома се зголемува за 1,99 пати кај оние вработени со преку десет години работно искуство на сегашната позиција. Во оваа насока, веројатноста дека испитаниците ќе се согласуваат со ова тврдење се зголемува за 1,6 пати кај оние вработени со износ на месечна плата помеѓу 20.000 и 30.000 денари. Од друга страна, веројатноста дека испитаниците целосно нема да се согласуваат дека е потешко да се евалуираат перформансите на вработените кои работат од дома се зголемува за 2,91 пати кај вработените помлади од 30 години. Веројатноста пак, дека испитаниците само делумно ќе се согласуваат овој исказ се зголемува за 2,22 пати кај оние вработени со работно искуство во јавната администрација помеѓу пет и десет години. Овие наоди може да се извлече заклучок дека институциите треба да размислат за развивање на појасни и построкурирани методи за евалуација на перформансите за работниците кои работат од дома, за да се осигураат дека сите вработени, без разлика на нивните улоги и ниво на искуство, ќе бидат ефикасно оценети. Поискусните вработени се соочиле со најмногу проблеми при евалуацијата на нивните перформанси при работата од дома, што може да се препише на нивните навики за користење на традиционални методи за евалуација. Дополнително, и вработените со пониски и средни приходи исто така гледаат на оценувањето од далечина како на предизвик. Од друга страна пак, помладите вработени подобро се снаоѓале со евалуацијата од далечина, веројатно поради поголемата удобност со дигиталните алатки за следење на перформансите.

Понатаму, се испитуваше и мислењето на испитаниците во однос на тврдењето дека мотивирањето на вработените кои работат од дома претставува сериозен предизвик за раководителите. Веројатноста дека испитаниците ќе се согласуваат дека мотивирањето на вработените кои работат од дома е предизвик се зголемува за 1,52 пати кај оние вработени со месечни примања помеѓу 20.000 и 30.000 денари. Наспроти ова, веројатноста дека испитаниците целосно нема да се согласуваат со ова тврдење се зголемува за 3,79 пати кај вработените помлади од 30 години. Генералниот заклучок во однос на ова тврдење е дека вработените со средни месечни примања сметаат дека нивното мотивирање при работа од дома претставува сериозен предизвик, нагласувајќи ги потенцијалните предизвици во обезбедувањето на поддршката од страна на раководителите. За разлика од ова, помладите вработени не се согласуваат со ова тврдење, сугерирајќи дека во нивниот случај автономијата и можностите за дигитална комуникација се покажале како позитивна околност.

Следно, испитаниците беа прашувани дали се согласуваат дека професионалниот развој на вработените (преку обуки, тренинзи, неформално учење) потешко се остварува во услови на работа од дома. Веројатноста дека испитаниците само делумно ќе се согласуваат со ова тврдење се зголемува за 2,07 пати кај вработените со месечни примања до 20.000 денари. За разлика од нив, веројатноста дека целосно нема да се

согласуваат со исказот се зголемува за 3.03 пати кај вработените помлади од 30 години. Од ова може да се заклучи дека институциите треба да размислат за зголемување на пристапот до онлајн учење, менторство и виртуелни обуки, особено за вработените со пониски приходи, со цел да се обезбедат еднакви можности за професионален развој во случаи на работа на вработените од дома. Наодите покажуваат дека вработените со пониски примања имаат перцепција дека професионалниот раст е нешто што многу потешко се остварува кога се работи од дома, најверојатно поради поретките можности за обука или поради недостаток на поддршка од работодавачот. Помладите вработени пак, не се согласуваат, сугерирајќи дека тие многу полесно се прилагодуваат на дигиталните платформи за учење и можностите за развој од далечина.

Уште еден исказ за кој се бараше одговор од испитаниците беше во однос на нивната перцепција дали работата од дома за одредени вработени претставуваше можност за ескивирање од работните обврски. Веројатноста дека испитаниците ќе се согласуваат дека работата од дома за одредени вработени претставуваше можност за ескивирање од работните обврски се зголемува за 1,62 пати кај оние вработени со работно искуство на сегашната позиција помеѓу пет и десет години. Наспроти ова, веројатноста дека испитаниците целосно нема да се согласуваат со ова тврдење се зголемува за 2,54 пати кај вработените со работно искуство во јавниот сектор помеѓу пет и десет години. Генералниот заклучок е дека постои мешана перцепција помеѓу вработените со средно искуство во однос на можностите за ескивирање од работните обврски на дел од вработените во услови на работа од дома. Од една страна ова укажува на потенцијален недостаток на одговорност или намален надзор при работата од дома, но од друга страна, постои перцепција и дека работата од далечина не мора да доведе до избегнување работни обврски, доколку постојат структурирани работни текови и механизми за одговорност.

Последното тврдење за кое се бараше мислењето на испитаниците беше исказот дека имаше појава на незадоволство кај вработените кои продолжија да доаѓаат на работното место. Веројатноста дека испитаниците ќе се согласуваат дека имаше појава на незадоволство кај вработените кои продолжија да доаѓаат на работното место се зголемува за 1,8 пати кај оние вработени со месечни примања над 40.000 денари, како и за 1,59 пати кај вработените постари од 50 години. Веројатноста пак, дека испитаниците само делумно ќе се согласуваат со ова тврдење се зголемува за 1,8 пати кај вработените помлади од 30 години, за 1,72 пати кај оние вработени со работно искуство во јавниот сектор помеѓу една и три години, како и 1,63 пати кај жените. Генералните заклучоци кои можат да се извлечат од овие наоди укажуваат на тоа дека повозрасните и вработените со повисоки примања јасно виделе одредено незадоволство кај оние вработени кои продолжија да одат во канцеларија, најверојатно сметајќи на чувството на неправедност или поради перцепцијата за зголемен обем на работа за оние кои мораа да бидат физички присутни на работното место. Поголема неутралност има кај помладите и понеискусни вработени, како и кај жените, што подразбира или помала директна изложеност на незадоволството или поурамнотежен поглед во однос на ова прашање.

Од испитаниците се бараше и да ги оценат работните компетенции преземени од Законот за административните службеници, во однос на тоа колку секоја компетенција е тешка за исполнување во услови на работа од дома (понудените можни одговори беа многу лесна, лесна, со средна тешкотија, тешка и многу тешка). Законот ги вклучува следните шест работни компетенции кои се земаат во предвид при евалуацијата на работата на административните службеници: квалитетот, ефективноста и ефикасноста на работењето, почитувањето на роковите и нивото на исполнување на утврдените работни

цели и задачи, нивото на вклученост и посветеност на работата, придонесот во реализацијата на стратешкиот план на институцијата, реализацијата на индивидуалниот план за стручно усовршување и однесувањето на административниот службени.

Првата работна компетенција чија тешкотија за исполнување во услови на работа од дома требаше да ја оценат испитаниците е квалитетот, ефективност и ефикасноста на работењето. Од одговорите добиени од испитаниците, може да се заклучи дека преовладува мислењето дека оваа работна компетенција има средна тешкотија за исполнување во услови на работа на административните службеници од дома. Просечната оценка за тешкотијата на оваа работна компетенција од 2,87, што соодветствува на нивото средна тешкотија, ја потврдува оваа констатација. Одговорите за оваа работна компетенција се прикажани во графиконот број 35.



Графикон бр. 35: Степен на тешкотија на работната компетенција квалитет, ефективност и ефикасност на работењето за исполнување во услови на работа од дома

Веројатноста за работната компетенција квалитет, ефективност и ефикасност да биде тешка за исполнување во услови на работа од дома се зголемува за 1,71 пати кај оние вработени кои имаат повеќе од десет години работно искуство на сегашаната работна позиција. Ако просекот на испитаници од останатите групи кои се изјасниле дека оваа работна компетенција е тешка за исполнување во услови на работа од дома изнесува 12,34%, кај вработените со работно искуство на сегашаната работна позиција повеќе од десет години 21,15% од испитаниците сметаат дека квалитетот, ефективност и ефикасноста на работењето е тешко за исполнување во услови на работа од дома. Дополнително, веројатноста оваа работна компетенција да има средна тешкотија за исполнување при работа од дома се зголемува за 1,43 пати кај жените во споредба со мажите, односно 39,19% од жените се изјасниле дека оваа работна компетенција има средна тешкотија за исполнување во услови на работа од дома, за разлика од просекот од 27,35% кај мажите.

Од друга страна, веројатноста работната компетенција квалитет, ефективност и ефикасност да биде многу лесна за исполнување во услови на работа од дома се зголемува за 2,75 пати кај вработените помлади од 30 години. Ако просекот кај останатите возрасни групи изнесува преку 6,92%, 19,05% од вработените помлади од 30 години се изјасниле дека оваа работна компетенција е многу лесна за исполнување во услови на работа од дома. Дополнително, веројатноста оваа работна компетенција да биде многу лесна за исполнување при работа од дома се зголемува за 2,55 пати кај оние вработени со една до три години работно искуство во јавната администрација. Ако просекот на испитаници од другите групи во однос на работното искуство во јавната администрација изнесува 6,77%, 17,24% од испитаниците кои се дел од јавната администрација од една до три години се определиле дека оваа работна компетенција е многу лесна за исполнување во услови на работа од дома.

Од овие податоци може да се извлече заклучок дека помладите испитаници со пократко работно искуство во јавната администрација сметаат дека квалитетот, ефективностa и ефикасноста на работењето се полесни за исполнување во услови на работа од дома за разлика од нивните повозрасни колеги со поголемо искуство на сегашната работна позиција.

Квалитетот, ефективностa и ефикасноста на работењето се многу тешки за исполнување во услови на работа од дома за вработените кои се жени, работното искуство во јавната администрација не им е помеѓу една и три, ниту помеѓу пет и десет години, на сегашната позиција се помеѓу три и пет години и имаат месечни примања што не се повеќе од 40.000 денари. Во оваа група на испитаници 16,7% се изјасниле дека квалитетот, ефективностa и ефикасноста на работењето се многу тешки за исполнување при работа од дома, што е за околу 11% повисоко од просекот кој изнесува 5,6%. Дополнително, оваа работна компетенција е тешка за исполнување при работа од дома кај оние вработени кои се со повеќе од десет години работно искуство на сегашната работна позиција и месечен износ на плата што не е поголем од 30.000 денари. 27,8% од испитаниците од оваа група се изјасниле дека оваа работна компетенција е тешка за исполнување при работа од дома, што е за нешто помалку од 13% повисоко од просекот што изнесува 15%. За средна тешкотија на оваа работна компетенција пак, се изјасниле вработените кои ја сочинуваат групата која ги опфаќа следните демографски карактеристики: жени, постари од 30 години, работно искуство на сегашната позиција од пет до десет години и месечна плата во износ помала од 40.000 денари, со околу 15% повеќе од просекот.

Наспроти ова, квалитетот, ефективностa и ефикасноста на работењето се лесни за исполнување во услови на работа од дома кај оние вработени кои се една до три години работно искуство на сегашната позиција и чиј износ на месечна плата е помеѓу 30.000 и 40.000 денари. Во оваа група на испитаници 48,1% се изјасниле дека овој фактор е лесен за исполнување при работа од дома, што е за околу 25% повисоко од просекот кој изнесува 23%.

Втората работна компетенција чија тешкотија за исполнување во услови на работа од дома се испитуваше е почитувањето на роковите и нивото на исполнување на утврдените работни цели и задачи. Во однос на оваа работна компетенција, преовладуваат мислењата дека работната компетенција е со средна тешкотија или е лесна за исполнување при работа од дома. Просечната оценка на оваа работна компетенција е 2,72 и е најниска во споредба со просечните оценки на останатите работни компетенции.



Графикон бр. 36: Степен на тешкотија на работната компетенција почитување на роковите и ниво на исполнување на утврдените работни цели и задачи за исполнување во услови на работа од дома

Веројатноста за работната компетенција почитување на роковите и ниво на исполнување на утврдените работни цели и задачи да е многу тешка за исполнување во услови кога вработените работат од дома се зголемува за 3,31 пати кај оние вработени чие работно искуство во јавниот сектор е од три до пет години. Ако просекот на испитаници од

останатите групи во однос на работното искуство во јавниот сектор кои се изјасниле дека почитувањето на роковите и нивото на исполнување на утврдените работни цели и задачи е многу тешко за исполнување во услови на работа од дома изнесува 3,9%, кај вработените чие работно искуство во јавниот сектор е од три до пет години 12,9% од испитаниците сметаат дека оваа работна компетенција е многу тешка за исполнување при работа од дома.

Од друга страна, веројатноста оваа работна компетенција да биде многу лесна за исполнување се зголемува за 3,42 пати кај оние вработени кои се помлади од 30 години. Ако просекот на испитаници од другите возрастни групи изнесува 9,75%, 33,33% од испитаниците кои се помлади од 30 години се определиле за тоа дека почитувањето на роковите и нивото на исполнување на утврдените работни цели и задачи е многу лесно за исполнување при работа од дома. Исто така, веројатноста за оваа компетенција да биде многу лесна за исполнување се зголемува за 2,41 пати кај вработените со работно искуство во јавниот сектор помеѓу една и три години. 24,14% од испитаниците од оваа група се изјасниле дека работната компетенција е многу лесна за исполнување во услови на работа од дома, за разлика од просекот во другите групи од 10%.

Од податоците во однос на тешкотијата на оваа работна компетенција за исполнување во услови на работа од дома може да се заклучи дека тешкотијата за исполнување на почитувањето на роковите и нивото на исполнување на утврдените работни цели и задачи значително се намалува кај најмладата група на вработени и кај вработените со пократко работно искуство во јавната администрација.

Почитувањето на роковите и нивото на исполнување на утврдените работни цели и задачи како работна компетенција е многу тешко за исполнување во услови на работа од дома кај вработените кои се дел од јавниот сектор помеѓу три и пет години. Во оваа група на испитаници 12,9% се изјасниле дека почитувањето на роковите и нивото на исполнување на утврдените работни цели и задачи е многу тешко за исполнување, што е за повеќе од 8% повисоко од просекот кој изнесува 4,7%. Дополнително, група кај која оваа работна компетенција е многу тешка за исполнување при работа од дома се вработените кои ги опфаќаат следните демографски карактеристики: возраст која не е помеѓу 41 и 50 години, работно искуство во јавната администрација што не е помеѓу три и пет години, работно искуство на сегашната работна позиција повеќе од десет години и износ на месечен надоместок помеѓу 20.000 и 30.000 денари. 12,5% од испитаниците во оваа група се изјасниле дека работната компетенција е многу тешка за исполнување при работа од дома, што е за скоро 8% повеќе од просекот кој изнесува 4,7%. Исто така, почитувањето на роковите и нивото на исполнување на утврдените работни цели и задачи како работна компетенција е тешка за исполнување во услови на работа од дома кај групата на вработени кои ги опфаќаат следните демографски карактеристики: постари од 50 години, работно искуство во јавната администрација што не е помеѓу три и пет години, работно искуство на сегашната позиција што не е помеѓу една и три години и износ на месечна плата помеѓу 30.000 и 40.000 денари. Во оваа група на испитаници 29,2% се изјасниле дека почитувањето на роковите и нивото на исполнување на утврдените работни цели и задачи е тешко за исполнување, што е за повеќе од 15% повисоко од просекот кој изнесува 13,9%. Уште една група која смета дека почитувањето на роковите и нивото на исполнување на утврдените работни цели и задачи како работна компетенција е тешка за исполнување во услови на работа од дома се мажите со работно искуство во јавната администрација што не е помеѓу три и пет години и чиј износ на месечна плата не надминува 30.000 денари, со околу 26% повеќе од просекот.

Наспроти ова, почитувањето на роковите и нивото на исполнување на утврдените работни цели и задачи како работна компетенција е многу лесна за исполнување во услови на работа од дома кај вработените помлади од 30 години. Во оваа група на испитаници 33,3% се изјасниле дека оваа работна компетенција е многу лесна за исполнување, што е за околу 22% повисоко од просекот кој изнесува 11,2%. Дополнително, оваа работна компетенција е лесна за исполнување кај оние испитаници кои се постари од 30 години, со повеќе од десет години работно искуство во јавната администрација, со помалку од пет години искуство на сегашната работна позиција и со износ на месечна плата помеѓу 30.000 и 40.000 денари. 44,8% од испитаниците од оваа група се изјасниле дека оваа работна компетенција е лесна за исполнување, што е за повеќе 19% повисоко од просекот што изнесува 25,4%.

Третата работна компетенција за која се бараше од испитаниците да ја оценат тешкотијата за исполнување во услови на работа од дома е нивото на вклученост и посветеност на работата. И во овој случај, поголемиот дел од испитаниците сметаат дека оваа работна компетенција има средна тешкотија за исполнување при работа од дома. Просечната оценка за оваа работна компетенција е 2,89. Одговорите за оваа работна компетенција се прикажани во графиконот број 37.



Графикон бр. 37: Степен на тешкотија на работната компетенција ниво на вклученост и посветеност на работата за исполнување во услови на работа од дома

Веројатноста за работната компетенција ниво на вклученост и посветеност на работата да биде со средна тешкотија за исполнување во услови на работа од дома се зголемува за 1,51 пати кај жените во споредба со мажите, односно ако просекот на мажи кои се изјасниле дека работната компетенција е со средна тешкотија за исполнување изнесува скоро 24%, кај жените овој процент изнесува околу 36%.

Веројатноста работната компетенција ниво на вклученост и посветеност на работата да биде многу лесна за исполнување при работа од дома се зголемува за 3,05 пати кај вработените со работно искуство во јавниот сектор од една до три години. Ако просекот на испитаници од другите групи кои сметаат дека работната компетенција ниво на вклученост и посветеност на работата е многу лесна за исполнување изнесува 6,77%, 20,69% од вработените со работно искуство во јавниот сектор од една до три години се определиле за тоа дека оваа работна компетенција е многу лесна за исполнување во услови на работа од дома.

Работната компетенција ниво на вклученост и посветеност на работата е многу тешка за исполнување при работа од дома кај оние вработени кои влегуваат во групата која ги опфаќа следните демографски карактеристики: возраст помеѓу 41 и 50 години, работно искуство во јавната администрација подолго од десет години, работно искуство на сегашната работна позиција што не е помеѓу една и три години и не е повеќе од десет години и износ на месечната плата што не припаѓа во групата помеѓу 20.000 и 30.000 денари. Во оваа група на испитаници 16,7% се изјасниле дека работната компетенција

ниво на вклученост и посветеност на работата е многу тешка за исполнување при работа од дома, што е за околу 11% повисоко од просекот кој изнесува 5,6%. Друга група кај која нивото на вклученост и посветеност на работата е многу тешко за исполнување при работа од дома се мажите кои се на сегашната позиција помалку од десет години и чии месечни примања се во износ помеѓу 20.000 и 30.000 денари, со над 8% повеќе од просекот. Дополнително, оваа работна компетенција е тешка за исполнување кај следната група на вработени: постари од 30 години, работно искуство во јавниот сектор што не е помеѓу пет и десет години, работно искуство на сегашната позиција помеѓу пет и десет години и месечен износ на плата што не е помеѓу 20.000 и 30.000 денари. 34,8% од испитаниците кои влегуваат во оваа група се изјасниле дека оваа работна компетенција е тешка за исполнување во услови на работа од дома, што е за 17% повеќе од просекот кој изнесува 17,4%. Исто така, уште една група смета дека оваа работна компетенција е тешка за исполнување при работа од дома, и тоа вработените со следните карактеристики: женски пол, помлади од 40 години, работно искуство во јавниот сектор што не е помеѓу пет и десет години, работно искуство на сегашната позиција што не е помеѓу една и три години и не е помеѓу пет и десет години и месечен износ на плата што не е помеѓу 20.000 и 30.000 денари. Во оваа група на испитаници 33,3% се определиле дека работната компетенција ниво на вклученост и посветеност на работата е тешка за исполнување при работа од дома, што е за 16% помалку од просекот кој изнесува 17,4%.

Наспроти ова, работната компетенција ниво на вклученост и посветеност на работата е многу лесна за исполнување при работа од дома кај оние вработени кои влегуваат во групата која ги опфаќа следните демографски карактеристики: возраст што не е помеѓу 41 и 50 години, работно искуство во јавниот сектор пократко од десет години и работно искуство на сегашната позиција од една до три години. Во оваа група на испитаници 20,9% се изјасниле дека нивото на вклученост и посветеност на работата е многу лесно за исполнување при работа од дома, што е за околу 13% повисоко од просекот кој изнесува 8%. Дополнително, нивото на вклученост и посветеност на работата е лесно за исполнување во услови на работа од дома кај оние вработени кои се на возраст што не е помеѓу 41 и 50 години и чиј месечен надоместок изнесува повеќе од 40.000 денари. 38,2% од испитаниците од оваа група се изјасниле дека работната компетенција е лесна за исполнување, што е за околу 15% повисоко од просекот што изнесува 23,3%.

Следната работна компетенција за која се бараше од испитаниците да ја оценат тешкотијата за исполнување во услови на работа од дома е придонесот во реализацијата на стратешкиот план на институцијата. Поголемиот дел од одговорите на ова прашање соодветствуваат на нивото средна тешкотија, додека имаме скоро рамномерна распореденост на одговорите во нивоата тешка и лесна, односно многу тешка и многу лесна. Просечната оценка за оваа компетенција е 2,99. Одговорите за оваа работна компетенција се прикажани во графиконот број 38.



Графикон бр. 38: Степен на тешкотија на работната компетенција придонес во реализацијата на стратешкиот план на институцијата за исполнување во услови на работа од дома

Веројатноста за работната компетенција придонес во реализацијата на стратешкиот план на институцијата да биде многу тешка за исполнување во услови на работа од дома се зголемува за 2,84 пати кај оние вработени кои се вработени во јавната администрација помеѓу три и пет години. Ако просекот на испитаници кај вработените од другите групи во однос на работното искуство во јавната администрација кои се изјасниле дека придонесот во реализацијата на стратешкиот план на институцијата е многу тешко за исполнување при работа од дома изнесува 4,55%, кај вработените кои се во јавната администрација помеѓу три и пет години 12,9% од испитаниците сметаат дека оваа работна компетенција е многу тешка за исполнување во услови на работа од дома. Дополнително, веројатноста оваа работна компетенција да биде со средна тешкотија за исполнување при работа од дома се зголемува за 1,42 пати кај жените во споредба со мажите. Ако кај мажите просекот на испитаници кои се изјасниле дека оваа работна компетенција има средна тешкотија изнесува околу 27%, 38,74% од жените се изјасниле дека реализацијата на стратешкиот план на институцијата е со средна тешкотија за исполнување при работа од дома.

Од друга страна, веројатноста оваа работна компетенција да биде многу лесна за исполнување во услови на работа од дома се зголемува за 2,85 пати кај оние вработени чие работно искуство во јавната администрација изнесува помеѓу една и три години. Ако просекот на испитаници од другите групи во однос на работното искуство во јавната администрација изнесува 4,84%, 13,79% од испитаниците кои се во јавната администрација помеѓу една и три години се определиле дека оваа работна компетенција е многу лесна за исполнување во услови на работа од дома.

Реализацијата на стратешкиот план на институцијата е многу тешка за исполнување при работа од дома кај оние вработени кои влегуваат во групата која ги опфаќа следните демографски карактеристики: возраст помеѓу 41 и 50 години, работно искуство во јавната администрација поголемо од десет години и работно искуство на сегашната позиција што не е помеѓу една и три години и не е повеќе од десет години. Во оваа група на испитаници 13,3% се изјасниле дека реализацијата на стратешкиот план на институцијата е многу тешко за исполнување, што е за 8% повисоко од просекот кој изнесува 5,3%. Исто така, уште една група кај која оваа работна компетенција е многу тешка за исполнување се вработените со работно искуство во јавната администрација помеѓу три и пет години, со преку 8% повеќе од просекот. Реализацијата на стратешкиот план на институцијата има голема значајност кај оние вработени кои се на сегашната работна позиција помеѓу една и три години и чиј месечен надоместок не изнесува помеѓу 20.000 и 40.000 денари. 68,8% од испитаниците од оваа група се изјасниле дека оваа работна компетенција има голема значајност, што е за околу 37% повисоко од просекот што изнесува 31,3%.

Наспроти ова, реализацијата на стратешкиот план на институцијата е многу лесна за исполнување кај оние вработени кои имаат помеѓу една и три години работно искуство во јавната администрација. Во оваа група на испитаници 13,8% се изјасниле дека оваа работна компетенција е многу лесна за исполнување, што е за околу 8% повисоко од просекот кој изнесува 5,6%. Дополнително, реализацијата на стратешкиот план на институцијата е лесна за исполнување кај вработените со следните карактеристики: машки пол, постари од 30 години, работно искуство во јавната администрација што не е помеѓу една и три години и работно искуство на сегашната позиција помеѓу три и пет години. 42,9% од испитаниците од оваа група се изјасниле дека оваа работна компетенција е лесна за исполнување, што е за околу 22% повисоко од просекот што изнесува 20,6%. Уште една група кај која оваа работна компетенција е лесна за исполнување при работа од дома се вработените кои се постари од 30 години и кои се на

сегашната работна позиција помалку од една година, со околу 15% повеќе од просекот. Исто така, работната компетенција е лесна за исполнување и кај вработените со следните карактеристики: женски пол, возраст помеѓу 31 и 50 години, работно искуство во јавниот сектор што не е помеѓу една и три години и повеќе од пет години работно искуство на сегашната позиција. 28,1% од испитаниците од оваа група се изјасниле дека оваа работна компетенција е лесна за исполнување, што е за околу 7% повисоко од просекот што изнесува 20,6%.

Уште една работна компетенција чија тешкотија за исполнување при работа од дома ја оценуваа испитаниците е реализацијата на индивидуалниот план за стручно усовршување. Од одговорите добиени во рамките на истражувањето може да се извлече заклучок дека преовладува оценката за средна тешкотија на оваа работна компетенција. Просечната оценка на компетенцијата е 3,04 и е највисока во споредба со просечните оценки на останатите работни компетенции, односно испитаниците сметаат дека реализацијата на индивидуалниот план за стручно усовршување е најтешка работна компетенција за исполнување во услови на работа од дома. Одговорите за оваа работна компетенција се прикажани во графиконот број 39.



Графикон бр. 39: Степен на тешкотија на работната компетенција реализација на индивидуалниот план за стручно усовршување за исполнување во услови на работа од дома

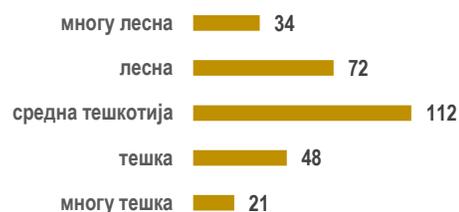
Веројатноста за работната компетенција реализација на индивидуалниот план за стручно усовршување да биде многу лесна за исполнување во услови кога се работи од дома се зголемува за 3,19 пати кај вработените помлади од 30 години, додека се зголемува за 2,97 пати кај вработените со работно искуство во јавната администрација помеѓу една и три години. Ако просекот кај вработените од останатите возрасни групи кои се изјасниле дека реализацијата на индивидуалниот план за стручно усовршување е многу лесна за исполнување при работа од дома изнесува скоро 6%, повеќе од 19% од вработените помлади од 30 години сметаат дека оваа работна компетенција е многу лесна за исполнување во услови на работа од дома. Во однос на работното искуство во јавниот сектор, ако просекот кај останатите групи кои сметаат дека оваа работна компетенција е многу лесна за исполнување изнесува 5,81%, кај вработените со работно искуство во јавната администрација помеѓу една и три години, 17,24% од испитаниците се одлучиле за опцијата дека оваа компетенција е многу лесна за исполнување при работа од дома.

Реализација на индивидуалниот план за стручно усовршување како работна компетенција е многу тешка за исполнување при услови на работа од дома кај оние вработени кои влегуваат во групата која ги опфаќа следните демографски карактеристики: машки пол, повеќе од десет години работно искуство во јавниот сектор и работно искуство на сегашната работна позиција што не е помеѓу една и три години и не е повеќе од десет години. Во оваа група на испитаници 22,6% се изјасниле дека индивидуалниот план за стручно усовршување е многу тежок за исполнување, што е за околу 14% повисоко од просекот кој изнесува 8,8%. Дополнително, реализацијата на индивидуалниот план за стручно усовршување има многу голема значајност и кај оние

вработени со три до пет години работно искуство во јавната администрација и чие работно искуство на сегашната позиција не е помеѓу една и три години и не е повеќе од десет години. 31,8% од испитаниците од оваа група се изјасниле дека оваа работна компетенција има многу голема значајност, што е за 16% повисоко од просекот што изнесува 15,8%. Исто така, кај жените чие работно искуство во јавниот сектор е помеѓу една и три години може да се забележи дека оваа работна компетенција има голема значајност, со околу 25% повеќе од просекот.

Од друга страна, реализацијата на индивидуалниот план за стручно усовршување е многу лесна за исполнување при работа од дома кај оние вработени кои влегуваат во групата која ги опфаќа следните демографски карактеристики: женски пол, возраст што не е помеѓу 41 и 50 години, помалку од десет години работно искуство на сегашната позиција и месечен износ на платата помеѓу 30.000 и 40.000 денари. Во оваа група на испитаници 19,4% се изјасниле дека оваа работна компетенција е многу лесна за исполнување, што е за околу 13% повисоко од просекот кој изнесува 6,8%. Дополнително, оваа работна компетенција е лесна за исполнување кај вработените со следните карактеристики: возраст помеѓу 31 и 40 години, работно искуство на сегашната позиција што не е помеѓу една и три години и не е повеќе од пет години и износ на месечната плата помеѓу 20.000 и 30.000 денари. 45,5% од испитаниците од оваа група се изјасниле дека оваа работна компетенција е лесна за исполнување, што е за нешто помалку од 27% повисоко од просекот што изнесува 18,9%. Уште една група кај која оваа работна компетенција е лесна за исполнување при работа од дома се мажите кои не се на возраст помеѓу 31 и 40 години, имаат повеќе од десет години работно искуство во јавниот сектор, работното искуство на сегашната позиција не им е помеѓу една и три години и имаат месечни примања помеѓу 30.000 и 40.000 денари, со околу повеќе од 18% од просекот.

Последната работна компетенција чија тешкотија за исполнување во услови на работа од дома се разгледуваше во рамките на истражувањето е однесувањето на административниот службеник. Од одговорите може да се заклучи дека мнозинството на испитаниците сметаат дека оваа работна компетенција е со средна тешкотија или пак е лесна за исполнување во услови на работа на вработените од дома. Ова се потврдува и со просечната оценка од 2,83. Одговорите за оваа работна компетенција се прикажани во графиконот број 40.



Графикон бр. 40: Степен на тешкотија на работната компетенција однесување на административниот службеник за исполнување во услови на работа од дома

Веројатноста за работната компетенција однесување на административниот службеник да биде многу тешка за исполнување во услови на работа од дома се зголемува за 3,1 пати кај оние вработени кои имаат помеѓу три и пет години работно искуство во јавната администрација, додека се зголемува за 2,67 пати кај мажите во споредба со жените. Ако просекот на испитаници од останатите групи во однос на работното искуство во јавната администрација кои се изјасниле дека однесувањето на административниот службеник

е многу тешко за исполнување изнесува 5,19%, кај вработените кои имаат помеѓу три и пет години работно искуство во јавната администрација 16,13% од испитаниците сметаат дека оваа работна компетенција е многу тешка за исполнување во услови на работа од дома. 10,62% од мажите се согласиле дека оваа работна компетенција е многу тешка за исполнување при работа од дома, за разлика од жените каде овој удел изнесува скоро 4%. Дополнително, веројатноста оваа работна компетенција да биде тешка за исполнување при работа од дома се зголемува за 2,51 пати кај оние вработени со месечни примања до 20.000 денари, а се зголемува за 2,14 пати кај вработените со една до три години искуство во јавната администрација. Ако просекот кај останатите групи изнесува 13,27%, 33,33% од оние вработени со месечни примања до 20.000 денари се изјасниле дека оваа работна компетенција е тешка за исполнување во услови на работа од дома. Во однос на работното искуство во јавниот сектор, додека просекот на испитаници од другите групи изнесува 12,9%, 27,59% од испитаниците кои се дел од јавната администрација помеѓу една и три години сметаат дека оваа работна компетенција е тешка за исполнување при работа од дома.

Наспроти ова, веројатноста оваа работна компетенција да биде многу лесна за исполнување се зголемува за 2,52 пати кај вработените помлади од 30 години, односно 33,33% од вработените помлади од 30 години се изјасниле дека оваа работна компетенција е многу лесна за исполнување, за разлика од просекот од 9,43% од испитаниците од другите возрастни групи.

Однесувањето на административниот службеник е многу тешко за исполнување при работа од дома кај мажите кои не се на возраст од 41 до 50 години, кои не се на сегашната работна позиција помеѓу една и три години, ниту пак, повеќе од десет години и чии месечни примања не се во износ помеѓу 20.000 и 30.000 денари. Во оваа група на испитаници 27,8% се изјасниле дека однесувањето на административниот службеник е многу тешко за исполнување, што е за скоро 22% повисоко од просекот кој изнесува 6,2%. Дополнително, оваа работна компетенција е тешка за исполнување во услови на работа од дома кај оние вработени кои влегуваат во групата која ги опфаќа следните демографски карактеристики: женски пол, работно искуство во јавната администрација што не е помеѓу една и три и не е помеѓу пет и десет години, работно искуство на сегашната позиција пократко од десет години и износ на месечни примања помеѓу 30.000 и 40.000 денари. Во оваа група на испитаници 30,3% се изјасниле дека оваа работна компетенција е тешка за исполнување, што е за околу 16% повисоко од просекот кој изнесува 14,2%. Уште една група кај која оваа работна компетенција е тешка за исполнување при работа од дома се вработените со работно искуство во јавниот сектор помеѓу една и три години, со околу 13% повеќе од просекот на останатите испитаници.

Наспроти ова, оваа работна компетенција е многу лесна за исполнување во услови на работа од дома кај оние испитаници кои не се на возраст помеѓу 41 и 50 години и имаат работно искуство во јавниот сектор помеѓу една и три години. 23,1% од испитаниците од оваа група се изјасниле дека оваа работна компетенција е многу лесна за исполнување, што е за околу 13% повисоко од просекот што изнесува 10,3%. Дополнително, однесувањето на административниот службеник е лесно за исполнување кај оние вработени кои влегуваат во групата која ги опфаќа следните демографски карактеристики: женски пол, работно искуство на сегашната работна позиција помеѓу една и три години и износ на месечната плата помеѓу 30.000 и 40.000 денари. Во оваа група на испитаници 50% се изјасниле дека оваа работна компетенција е лесна за исполнување при работа од дома, што е за повеќе од 28% повисоко од просекот кој изнесува 21,5%. Исто така, однесувањето на административниот службеник е лесно за исполнување и кај оние вработени кои се жени, на сегашната работна позиција се или

помалку од една или повеќе од десет години и земаат месечен надоместок помеѓу 20.000 и 30.000 денари. Во оваа група на испитаници 34,1% се изјасниле дека оваа работна компетенција е лесна за исполнување, што е за околу 13% повисоко од просекот кој изнесува 21,5%.

Уште една работа која се испитуваше во рамките на истражувањето во делот на работата од дома и менаџирањето со перформансите на вработените кои работат дома беше перцепцијата на испитаниците околу применливоста на сегашниот систем за управување со ефектот на административните службеници во ситуација кога вработените работат од дома. Притоа беа понудени три опции од кои испитаниците можеа да изберат, и тоа дека моменталниот систем е применлив во целост, дека е делумно применлив, но потребни се извесни прилагодувања, како и дека воопшто не е соодветен и неопходен е друг систем за управување со ефектот на вработените кои работат од дома. Од резултатите може да се забележи дека мнозинството испитаници, повеќе од половина, сметаат дека моменталниот систем е делумно применлив, но потребни се извесни прилагодувања.



Графикон бр. 41: Степен на применливост на сегашниот систем за управување со ефектот на административните службеници во услови на работа од дома

Со користење на алгоритмот на машинско учење за логистичка регресија во делот на Топ сегменти (Top Segments) беа извлечени заклучоци во однос на тоа кај кои групи на вработени имаме поголема или помала согласност во однос на применливоста на моменталниот систем за управување со ефектот на административните службеници во ситуација кога вработените работат од дома.

Најголем процент на испитаници кои се сложуваат со констатацијата дека моменталниот систем за управување со ефектот е применлив во целост и кога вработените работат од дома има во групата на вработени која ги опфаќа следните демографски карактеристики: женски пол, работно искуство во јавната администрација што не е помеѓу една и пет години, работно искуство на сегашната позиција што не е над пет години и месечни примања што не се во категоријата помеѓу 30.000 и 40.000 денари. 24,4% од испитаниците од оваа група се изјасниле дека моменталниот систем за управување со ефектот е применлив во целост и кога вработените работат од дома, што е за околу 12% повисоко од просекот што изнесува 12,1%.

Од друга страна, најголем процент на испитаници кои сметаат дека моменталниот систем за управување со ефектот воопшто не е соодветен кога вработените работат од дома припаѓаат на групата која ги опфаќа следните демографски карактеристики: помлади од 50 години, работно искуство во јавната администрација што не е помеѓу една и три години, работно искуство на сегашната позиција над десет години и износ на месечната плата што е помеѓу 30.000 и 40.000 денари. Во оваа група на испитаници

52,9% се изјасниле дека моменталниот систем за управување со ефектот воопшто не е соодветен кога вработените работат од дома, што е за околу 27% повисоко од просекот кој изнесува 25,7%. Дополнително, уште група на испитаници која смета дека моменталниот систем за управување со ефектот воопшто не е соодветен кога вработените работат од дома ги опфаќа мажите со работно искуство во јавната администрација што не е помеѓу една и три години и со износ на месечната плата што не е помеѓу 20.000 и 40.000 денари. 42,3% од испитаниците од оваа група се изјасниле дека моменталниот систем за управување со ефектот воопшто не е соодветен кога вработените работат од дома, што е за околу 17% повисоко од просекот што изнесува 25,7%.

Од овие податоци може да се извлече заклучок дека иако некои вработени го гледаат моменталниот систем за управување со ефектот како функционален и во ситуација кога треба да се работи од дома, значителен дел од испитаниците се согласни дека потребни се прилагодувања, особено оние вработени со подолго искуство на нивната сегашна работна позиција и кои припаѓаат во специфична група во однос на платата.

Последната работа која што се испитуваше во рамките на истражувањето беше мислењето на испитаниците во однос на можноста работењето од дома на дел или на сите вработени да продолжи како пракса и во нормални услови, односно кога истото не е наметнато од нужност (да продолжи и по завршувањето на ситуацијата со пандемијата на вирусот Ковид-19). Притоа на испитаниците им беа понудени неколку опции од кои требаше да ја изберат таа за која сметаат дека е најсоодветна. Од петте понудени опции, три беа со позитивна конотација, односно имплицираа дека работата од дома како пракса може да продолжи и во нормални услови, додека пак две беа со негативна конотација, односно ја поддржуваат опцијата дека Понудените одговори беа следните: 1) да, би можело да има комплетно преселување на работата од дома; 2) да, но само како повремени опција (дел од работното време да се поминува дома, а дел на работното место); 3) да, но да се остави можност на секој вработен да избере дали сака да работи од дома или не; 4) не, подобро е вработените да доаѓаат на своите работни места; и 5) не, видот на работните обврски не дозволува работење од дома.



Графикон бр. 42: Степен на согласност во однос на можноста работењето од дома да продолжи како пракса и во нормални услови

Од резултатите може да се забележи дека најголем процент од испитаниците се изјасниле дека вработените треба физички да доаѓаат на работното место, притоа покажувајќи значителна преференција за традиционалната работа во канцеларија. Во таа насока, мнозинство од испитаниците, односно вкупно 53%, веруваат дека работата од далечина не е соодветна, или поради видот на работните обврски или поради преференцијата за работа во канцеларија. Значителен дел од испитаниците поддржуваат

и хибриден модел на работа, каде што вработените го делат своето време помеѓу домот и работното место. Некои испитаници сметаат дека вработените треба да имаат слобода да изберат дали сакаат да работат од дома или не. Најмал процент, односно само околу 4% од испитаниците, поддржуваат комплетно преселување на работата од дома. Генералниот заклучок е дека иако одредено ниво на флексибилност е добредојдено, мнозинството на вработени во јавната администрација сè уште ги фаворизира традиционалните аранжмани за работа во канцеларија наместо опциите кои претпочитаат работа од далечина.

Со користење на алгоритмот на машинско учење за логистичка регресија во делот на Топ сегменти (Top Segments) беа извлечени заклучоци во однос на тоа кај кои групи на вработени имаме поголемо или помало претпочитување на можноста работата од дома да продолжи како пракса и во нормални услови. Најголем процент на испитаници кои се сложуваат со опцијата за комплетно преселување на работата од дома има во групата на вработени која ги опфаќа следните демографски карактеристики: женски пол, постари од 40 години, работно искуство во јавната администрација што не е помеѓу пет и десет години, работно искуство на сегашната позиција што не е над десет години и месечни примања што се помеѓу 20.000 и 30.000 денари. 16,7% од испитаниците од оваа група се изјасниле за опцијата за комплетно преселување на работата од дома, што е за околу 13% повисоко од просекот што изнесува 3,5%.

Најголем процент од испитаниците кои сметаат дека работата од дома може да постои како повремена опција, односно дека вработените дел од работното време треба да го поминуваат дома, а дел на работното место, има кај оние вработени со повеќе од десет години работно искуство на сегашното место и кои земаат плата поголема од 40.000 денари. 52,9% од испитаниците од оваа група се определиле за опцијата за работа од дома како повремена опција, што е за речиси 27% повеќе од просекот кој изнесува 26%. Во однос на опцијата да се остави можност на секој вработен да избере дали сака да работи од дома или не, најголем процент на испитаници кои се определиле за оваа опција припаѓаат на групата на вработени со следните карактеристики: возраст што не е помеѓу 31 и 40 години и што не е повеќе од 50 години, работно искуство на сегашната работна позиција што не е помеѓу пет и десет години и износ на месечна плата помеѓу 30.000 и 40.000 денари. 41,4% од испитаниците од оваа група преферираат опција каде секој вработен би можел да избере дали сака да работи од дома или не, што е за околу 27% повисоко од просекот што изнесува 14,2%.

Од друга страна, најголем процент на испитаници кои сметаат дека не треба да постои можност за работа од дома, односно дека е подобро вработените да доаѓаат на своите работни места, припаѓаат на групата која ги опфаќа следните демографски карактеристики: возраст помеѓу 31 и 40 години, работно искуство во јавната администрација што не е помеѓу пет и десет години, работно искуство на сегашната позиција што не е помалку од една година и не е помеѓу пет и десет години и износ на месечната плата што е помеѓу 30.000 и 40.000 денари. Во оваа група на испитаници 57,1% се изјасниле дека не треба да постои можност за работа од дома, што е за околу 21% повисоко од просекот кој изнесува 35,7%. Дополнително, најголем процент на испитаници кои се изјасниле дека видот на работните обврски не дозволува работење од дома ги вклучува вработените со следните карактеристики: возраст помеѓу 31 и 40 години, работно искуство на сегашната позиција што не е помеѓу една и три години и износ на месечната плата што е над 30.000 денари. 56,3% од испитаниците од оваа група се изјасниле дека видот на работните обврски не дозволува работење од дома, што е за околу 42% повисоко од просекот што изнесува 14,5%.

Од податоците може да се извлече генерален заклучок дека поддршката за работа од далечина варира во зависност од демографската група во која припаѓаат вработените. Трендовите покажуваат дека повозрасните жени со пониски примања се за комплетно преселување на работата од дома, додека поискусните и повисоко платените работници наклонуваат кон хибриден модел. Работниците кои се некаде на средината на својата кариера (на возраст од 31 до 40 години) со стабилни плати прилично силно се противат на работата од дома, честопати наведувајќи го видот на работните обврски како клучна причина за својот избор.

4.6 Заклучни согледувања од истражувањето

Истражувањето имаше за цел да ја испита примената на системот за управување со перформансите на вработените во јавниот сектор во Северна Македонија, со посебен фокус на управувањето со перформансите на вработените кои работеа од дома на пандемијата со вирусот Ковид-19. Во таа насока, покрај импликациите произлезени од работата од дома, истражувањето ги анализираше и пошироките предизвици на менаџирањето со перформансите во јавната администрација, идентификувајќи системски проблеми и предизвици кои влијаат на ефективноста, отчетноста и мотивацијата на вработените. Наодите укажуваат на критични слабости во сегашниот систем, вклучувајќи нејасни индикатори за успешност, недоволни механизми за добивање на повратни информации и генерални тешкотии во оценувањето на ефективноста на вработените.

Во врска со факторите кои влијаат на перформансите на вработените, генералниот заклучок е дека најголемиот дел од факторите кои беа предмет на разгледување имаат значајно влијание на перформансите на вработените на работното место, но влијанието се разликува, како помеѓу различните фактори, така и помеѓу различните групи на вработени. Листата на фактори кои влијаат на перформансите на работното место е многу долга. Во рамките на ова истражување се разгледуваше влијанието на девет фактори на перформансите на работното место. Факторите кои беа опфатени се следните: мотивација, водство и поддршка од страна на раководителите, посветеност кон работата, контекст на работниот процес, услови за работа обезбедени од институцијата, тимска работа и поддршка од колегите, личните вештини и способности, притисоци во институцијата и надворешни притисоци. Најголемо влијание на перформансите на работното место има факторот посветеност на работното место. Потоа следат личните вештини и способности и мотивацијата. Влијанието на надворешните притисоци и притисоците во институцијата е помало во споредба со останатите фактори.

Во однос на системот на менаџирање со перформансите на вработените во јавниот сектор, како главна слабост идентификувана во истражувањето е недостатокот на стандардизиран и ефективен систем за евалуација на перформансите. Вработените на различни нивоа и од различни институции изразија незадоволство од тоа како се оценува нивната работа, често опишувајќи го процесот како субјективен, неконзистентен и со недостаток на транспарентност. Многу од испитаниците сметаат дека критериумите за евалуација се нејасни, што им отежнува да разберат што се очекува од нив и како се мерат нивните перформанси. Ова води кон потешкотии во објективното оценување на перформансите, при што евалуациите честопати се под влијание на личните односи или се предмет на фаворизирање, наместо да се темелат на конкретни резултати и постигнувања. Истражувањето идентификуваше и недостаток на редовни повратни информации, што ги спречува вработените да ги подобрат своите работни перформанси врз основа на конструктивни насоки од страна на раководителите. Генерално, наодите

укажуваат дека сегашниот систем не го поддржува професионалниот развој, мотивацијата или одговорноста, што доведува до општа неефикасност во јавниот сектор. Во оваа насока, посебно се истакнува перцепцијата дека менаџирањето со перформансите во јавната администрација не е секогаш праведно или транспарентно. Истражувањето детектира загриженост за можноста за фаворизирање, нееднаква распределба на обемот на работни задачи и недостаток на јасни критериуми за оценување.

Разгледувајќи го влијанието на работата од дома врз перформансите и продуктивноста на вработените, може да се заклучи дека преминот кон работа од далечина донесе и нови можности, но и нови предизвици во менаџирањето со перформансите. Додека одредени вработени покажаа зголемена флексибилност и ефикасност, други се соочија со предизвикот да ја одржат продуктивноста поради несоодветните работни услови и намалената контрола и надзор. Наодите укажуваат на тоа дека кај вработените со помало искуство во јавната администрација има поголема веројатност дека ќе пријават позитивни искуства со работата од дома, истакнувајќи ги автономијата и флексибилноста како главни придобивки. Спротивно на тоа, вработените на средина од кариерата се соочиле со пад на продуктивноста, предизвикан од потешкотиите да одржат баланс помеѓу работата и личните обврски. Вработените со повеќе од десет години искуство пријавиле проблеми со продуктивноста, што сугерира дека поiskusните работници поефикасно се приспособувале на условите на работа од дома. Заклучокот кој може да се извлече е дека иако работата од дома може да биде ефикасна, не сите вработени се снаоѓаат исто и имаат еднакви придобивки, поради што стратегиите за управување со перформансите мора да се приспособат на индивидуалните потреби.

Уште еден значаен наод од истражувањето е тоа дека и вработените кои работат од дома, и оние кои работат од канцеларија, се соочуваат со предизвици поврзани со евалуацијата на нивните перформанси. Истражувањето открива дека голем дел од испитаниците сметаат дека евалуацијата на перформансите е неконзистентна, со субјективни критериуми за оценување и ограничени механизми за повратни информации, кои претставуваат главни пречки за имплементирање на ефективен систем. Во контекст на работата од дома, значителен број испитаници се изјасниле дека добивале помалку повратни информации за нивната работа додека работеле од дома, што е особено истакнато кај повозрасните вработени. Во оваа насока, вработените со поголемо искуство сметаат дека оценувањето на вработените кои работат од далечина е прилично тежок и сложен процес. Од друга страна, помладите вработени, посебно оние помлади од 30 години, генерално не се согласуваат со овие тврдења, што укажува на тоа дека тие се поудобни со дигиталните алатки за евалуација на перформансите.

Дополнителен предизвик во услови на работа од дома, според наодите од истражувањето, претставувало и одржувањето на јасна и континуирана комуникација. Истражувањето идентификуваше проблеми со задоцнети одговори, грешки во комуникацијата и недостаток на директна поддршка од страна на раководителите. Проблемите и предизвиците поврзани со комуникацијата се поизразени кај поiskusните вработени, што укажува на тоа дека помладите вработени полесно успеале да се прилагодат на користењето на дигиталните комуникациски платформи. Уште едно клучно согледување од истражувањето е дека мотивацијата продолжува да претставува значаен предизвик во процесот на менаџирање со перформансите, без разлика дали вработените работат од канцеларија или од дома. Тука треба да се напомене и извесното незадоволство кај оние вработени кои за време на пандемијата продолжија да одат на работа во канцеларија, кои сметаат дека нивните колеги кои работеле од дома имаа поголема флексибилност и помалку работни обврски.

Наодите од истражувањето покажуваат и перцепција во однос на ограниченоста на можностите за професионален развој на вработените во јавната администрација, како за вработените кои работат од дома, така и за оние кои работат во канцеларија. Многу од испитаниците изразуваат загриженост дека програмите за обука и развој не се приоритетни, што доведува до стагнација во развојот на вештините. Во таа насока, испитаниците сметаат дека институциите од јавниот сектор треба да инвестираат повеќе во програми за обука и иницијативи за менторство за поддршка на развојот на кариерата.

Истражувањето нуди сеопфатна анализа на предизвиците поврзани со менаџирањето на перформансите на вработените во јавната администрација, опфаќајќи ги и аспектите на работата од дома, но и општите прашања специфични за работата во јавниот сектор. Додека работата од дома донесе нови предизвици во евалуацијата на перформансите, комуникацијата и мотивацијата на вработените, пошироките структурни слабости во менаџирањето со перформансите се евидентни и надвор од фокусот на случувањата поврзани со пандемијата. Нејасните критериуми, субјективните проценки и ограничените можности за професионален развој продолжуваат да претставуваат постојани пречки за подобрување на ефикасноста на јавниот сектор. За да одговори на овие предизвици, јавниот сектор во Северна Македонија мора да воведо модернизирани, структурирани и транспарентни системи за менаџирање со перформансите кој обезбедува правичност, ја наградува продуктивноста и поттикнува долгорочна вклученост на вработените. Преку спроведување на овие реформи, јавните институции имаат можност да изградат помотивирана, поефикасна и поодговорна работна сила, подготвена да се прилагоди на идните предизвици во услови на работна средина која е во постојана еволуција.

ГЛАВА 5 КРЕИРАЊЕ МОДЕЛ ЗА ЕФИКАСНО МЕНАЦИРАЊЕ СО ПЕРФОРМАНСИТЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО ЈАВНИОТ СЕКТОР ВО РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА КОИ РАБОТАТ ОД ДОМА

5.1 Карактеристики на ефикасноста на системот за менаџирање со перформансите

Ефикасниот систем за менаџирање со перформансите претставува еден од клучните елементи за функционална, одговорна и резултатски-ориентирана јавна администрација. Таквиот систем не само што овозможува следење и евалуирање на перформансите на вработените, туку дава придонес и за професионалниот развој и мотивацијата, што придонесува и кон подобрување на јавните услуги во целост. Во услови на хибридна или целосна работа од далечина, овие карактеристики добиваат уште поголемо значење.

Јасното дефинирање на индивидуалните и институционалните цели е основа за ефикасно менаџирање со перформансите. Целите треба да бидат конкретни, усогласени со мисијата на институцијата и прилагодени на работната позиција. Кога вработените не се физички присутни на работното место, јасните цели се единствениот патоказ што ги насочува нивните активности. Тие овозможуваат фокус, приоритизација и самостојна организација на работното време.⁴⁹⁵

Перформансите треба да се мерат преку конкретни и објективни индикатори кои се засноваат на резултати, а не на субјективни впечатоци или присуство на работното место. Индикаторите треба да бидат SMART – специфични, мерливи, остварливи, релевантни, временски ограничени. Во услови на работа од дома, без можност за непосредно следење, мерливите индикатори овозможуваат објективна проценка на извршената работа. Тие го заменуваат традиционалниот начин на следење и контрола со „заклучоци базирани на резултати“.⁴⁹⁶

Ефикасниот систем за менаџирање со перформансите вклучува и добивање на редовни, навремени и конструктивни повратни информации од раководителите до вработените и обратно. Повратната информација овозможува корекција на однесувањето, подобрување на перформансите и создавање на средина во која се промовира култура на учење и развој. При отсуство на секојдневна интеракција, добивањето на повратни информации станува единствен инструмент за насочување на вработениот. Без тоа, постои можност кај вработените да се создаде чувство на изолација, несигурност и намалена мотивација.⁴⁹⁷

Процесот на евалуација на перформансите мора да биде базиран на факти и на резултати, а не на лични преференци или субјективни впечатоци. Вработените треба однапред да знаат како ќе бидат оценувани и кои се критериумите. Во ситуации на работа од дома кога вработените немаат еднаков физички пристап до раководителите, транспарентноста станува предуслов за доверба во системот. Објективноста гарантира дека одлуките нема да бидат базирани на присуството на вработените, туку на квалитетот на завршената работа.⁴⁹⁸

Секој систем за менаџирање со перформанси треба да вклучува можности за надоградба на вештини, менторство, напредување или прераспределба врз основа на резултатите од евалуацијата. Кога вработените работат од дома, можностите за неформално учење се

⁴⁹⁵ Australian Public Service Commission. (n.d.). *Performance Management in the Australian Public Service*. <https://www.apsc.gov.au/> (accessed on 6.8.2025)

⁴⁹⁶ Ibid.

⁴⁹⁷ APS Academy. (2022). *Guide to performance management in the Australian Public Service*. <https://www.apsacademy.gov.au/resources/guide-performance-management-australian-public-service> (accessed on 6.8.2025)

⁴⁹⁸ Van Dooren, W., Bouckaert, G., & Halligan, J. (2015). *Performance management in the public sector (2nd ed.)*. Routledge

значително намалени. Затоа, системот мора проактивно да обезбеди дигитални обуки, менторски сесии и јасен линк помеѓу добриот учинок и кариерниот напредок.⁴⁹⁹

Еден современ систем за менаџирање со перформанси не може да функционира без соодветни технолошки решенија. Ова вклучува дигитални алатки за поставување цели, следење задачи, размена на повратни информации и документирање на перформансите. При работа од далечина, дигиталната инфраструктура не е луксуз, туку основен предуслов за функционирање. Платформите за дигитално менаџирање со перформанси овозможуваат реално следење, асинхрона комуникација и транспарентен увид во напредокот на секој вработен.⁵⁰⁰

Овие шест карактеристики, односно јасно поставените цели, мерливите индикатори, континуираните повратни информации, објективноста и транспарентноста, врзување на перформансите со професионалниот развој и дигиталната поддршка, не се изолирани елементи, туку се меѓусебно поврзани и се надополнуваат во еден функционален систем. Целите ја поставуваат насоката, индикаторите го овозможуваат мерењето на напредокот, повратните информации обезбедуваат корекција и мотивација, објективноста транспарентноста градат доверба, професионалниот развој создава долгорочна вредност, а дигиталната поддршка обезбедува алатки за спроведување на целиот овој процес. Нивното интегрирање во еден кохерентен и холистички модел создава основа за ефикасен, правичен и прилагодлив систем за менаџирање со перформансите, кој е способен да одговори на предизвиците на модерната јавна администрација. Ова е особено важно во услови на хибридна или работа од дома во јавниот сектор, каде што традиционалните форми на следење, комуникација и евалуација стануваат неефикасни, па дури и невозможни. Еден ваков модел обезбедува структура, предвидливост и отчетност, но истовремено нуди флексибилност и поддршка, што е клучно за одржување на мотивацијата и перформансите на вработените кои работат надвор од традиционалното канцелариско опкружување. Дополнително, ваквиот модел има потенцијал да придонесе за промена на административната култура, од формалистички и реактивен пристап, кон резултатска и развојно ориентирана јавна служба, во која вработените се активно вклучени, информирани и мотивирани да придонесуваат кон институционалните цели, без оглед на нивната физичка локација.

5.2 Начини на подобрување на ефикасноста на перформансите на вработените од јавниот сектор

Врз основа на идентификуваните слабости во актуелниот систем за управување со перформансите во јавната администрација во Република Северна Македонија, особено за време на кризата со пандемијата на Ковид-19 вирусот, може да се заклучи дека постои потреба од системско подобрување на пристапот кон следењето и евалуацијата на ефикасноста на перформансите на вработените во јавниот сектор.

Во Обединетото Кралство на Велика Британија и Северна Ирска воведен е структуриран и модерен систем на управување со перформансите на вработените во јавната служба, кој се темели на поставување јасни цели и развој на клучни компетенции кај вработените⁵⁰¹. Перформансите се следат преку редовни квартални прегледи што

⁴⁹⁹ OECD. (2017). *Performance measurement and performance management in OECD health systems*. OECD Publishing, https://www.oecd-ilibrary.org/performance-measurement-and-performance-management-in-oecd-health-systems_5lgsjhvj7rq0.pdf (accessed on 6.8.2025)

⁵⁰⁰ OECD. (2019). *OECD good practices for performance budgeting*. OECD Publishing, https://www.oecd.org/en/publications/oecd-good-practices-for-performance-budgeting_c90b0305-en.html (accessed on 6.8.2025)

⁵⁰¹ UK Civil Service. (2023). *Success profiles: Civil service behaviours framework*. <https://www.gov.uk/government/publications/success-profiles> (accessed on 7.8.2025)

овозможуваат континуирана повратна информација, наместо фокус само на годишни евалуации. Вработените имаат и индивидуални планови за личен развој (PDPs), преку кои добиваат можности за конкретни обуки и професионален развој, врз основа на резултатите од евалуациите. Дополнително, системот користи дигитални алатки, вклучително и платформа за учење што им овозможува на вработените да го следат својот напредок и лесно да пристапат до едукативни ресурси. Како добра практика која би можела да се преземе од овој пример е оддалечувањето од застарениот модел на принудно рангирање на вработените, заменувајќи го со пристап базиран на добивање на редовни и конструктивни повратни информации, со цел обезбедување навремено насочување и поддршка во работата⁵⁰².

Канада има развиено структуриран систем за управување со перформансите на вработените во јавниот сектор со помош на Програмата за управување со перформанси во јавната служба (PS PMP)⁵⁰³. Овој систем започнува со јасно дефинирани договори за перформанси, кои се потпишуваат на почетокот на секоја година и ги утврдуваат целите и очекуваните резултати на вработените. Перформансите се следат преку полугодишни и годишни прегледи, при што менаџерите и вработените водат структуриран дијалог за напредокот и предизвиците во работењето. Евалуациите се вршат врз основа на компетенции, при што се оценуваат и постигнатите резултати и начинот на кој тие се постигнати, со цел да се обезбеди почитување на етичките и професионалните стандарди. Во случаите кога вработените не ги исполнуваат очекувањата, се применуваат планови за подобрување на перформансите (PIPs), кои вклучуваат структуриран пристап со менторство и поддршка. Како добра практика, канадската влада користи пристап со избалансирана табела со резултати (balanced scorecard), во која се вреднуваат не само резултатите, туку и однесувањето, соработката и усогласеноста со вредностите на јавната служба⁵⁰⁴.

Австралија применува децентрализиран пристап во управувањето со перформансите во јавната служба, при што секое министерство или агенција има флексибилност да го прилагоди системот на своите специфични потреби, но во рамките на централно утврдени насоки⁵⁰⁵. Овој пристап вклучува оценување на работата на администрацијата заснован врз компетенции, популарно наречен „оценување 360°“, каде што вработените добиваат оценка не само од раководителите, туку и од колегите и подредените. Секоја евалуација на перформанси содржи и компонента за учење и развој, со цел континуирано унапредување на вештините. Евалуациите се вршат врз основа на рамки за способности, што ги опфаќаат техничките компетенции, однесувањето и лидерските вештини, обезбедувајќи сеопфатна евалуација на вработените. Технологијата игра клучна улога преку употреба на онлајн систем (Performance@APS), кој овозможува следење на целите и добивање на повратни информации во реално време. Позитивна карактеристика на австралискиот систем е тоа што е мошне адаптивен, што овозможува различните институции да го моделираат според своите потреби, но истовремено и да се одржи

⁵⁰² OECD. (2021). *Public Employment and Management 2021: The Future of the Public Service*. Paris: OECD Publishing, <https://doi.org/10.1787/938f0d65-en>.

⁵⁰³ Government of Canada. (2023). *Performance Management Program for Executives*. Treasury Board of Canada Secretariat. <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/performance-talent-management/performance-management-program-executives.html>. (accessed on 7.8.2025)

⁵⁰⁴ Government of Canada. (2023). *Public Service Performance Management Program*. Government of Canada, <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/values-ethics/performance-management.html> (accessed on 7.8.2025)

⁵⁰⁵ Australian Public Service Commission. (2023). *Performance Management in the Australian Public Service: A Strategic Framework*. Canberra: Australian Government, <https://www.apsc.gov.au/performance-management> (accessed on 7.8.2025)

конзистентност на национално ниво во пристапот кон управување со перформансите во јавниот сектор⁵⁰⁶.

Сингапур го применува Системот за преглед на работата и управување со перформансите (WRPMS), кој се базира на резултати и е тесно поврзан со напредувањето во кариерата⁵⁰⁷. Секој државен службеник има годишен план за работа со јасни и мерливи индикатори за перформанси, врз основа на кои се оценува неговата ефикасност. Оценките за перформансите директно влијаат на висината на платата и бонусите, што го прави системот правично ориентиран кон заслуги. Раководителите имаат обврска редовно да обезбедуваат советување, поддршка и менторство за развој на кариерата на своите вработени. Дополнително, вработените кои работат на меѓусекторски проекти се оценуваат и според резултатите од заедничката соработка, со што се поттикнува ефикасна тимска работа помеѓу институциите. Како добра практика, Сингапур го применува принципот „без изненадувања“, кој предвидува вработените да добиваат постојани повратни информации во текот на целата година, наместо само да ја очекуваат евалуацијата на крајот од циклусот⁵⁰⁸.

Шведска применува модел на управување со перформанси заснован на доверба, каде што вработените уживаат високо ниво на автономија, но нивната работа сепак се следи внимателно. Системот се базира на поставување годишни цели во соработка со раководителите, со фокус на резултатите наместо на процедурите. Дел од процесот е и самооценувањето, при што вработените ги анализираат сопствените перформанси, по што следува отворен дијалог со раководителот за усогласување на очекувањата⁵⁰⁹. Наместо строга бирократија и формализирани листи за проверки, шведскиот пристап се темели на квалитативни проценки и отворени разговори. Дополнително, Шведска има успех со интегрирањето на флексибилни работни аранжмани, вклучително и следење на перформансите при работа од далечина, без строга контрола или микроменаџирање. Како добра практика која би можела да придонесе во подобрувањето на перформансите на вработените во јавниот сектор, моделот на доверба во Шведска ги охрабрува вработените сами да преземат одговорност за својата работа, додека отчетноста се одржува преку редовна и неформална двонасочна комуникација, наместо преку прекумерен надзор.

Меѓународните искуства покажуваат дека модерните системи за управување со перформансите вработените во јавниот сектор се ориентирани кон флексибилност, доверба и континуирано добивање на повратни информации. Постојат повеќе примери како одредени држави успешно се оддалечуваат од традиционалните годишни евалуации, заменувајќи ги со добивање на редовни и континуирани повратни информации, што резултира со поголема вклученост и мотивација на вработените. Технологијата игра клучна улога во овој процес, овозможувајќи следење на напредокот во реално време со помош на употреба на дигитални платформи. Пристапите базирани на компетенции, како во Канада или во Сингапур, обезбедуваат порамнотежено вреднување на вработените, земајќи ги предвид и техничките и меките вештини, но и усогласеноста со етичките стандарди. Од друга страна, модели како шведскиот покажуваат дека децентрализираните системи кои се базираат на доверба, со минимална

⁵⁰⁶ OECD. (2021). *Public Employment and Management 2021: The Future of the Public Service*. Paris: OECD Publishing, <https://doi.org/10.1787/938f0d65-en>.

⁵⁰⁷ World Bank. (2020). *Improving Public Sector Performance Through Innovation and Inter-Agency Coordination*. <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/389491605619010087> (accessed on 7.8.2025)

⁵⁰⁸ Ibid.

⁵⁰⁹ OECD. (2019). *OECD Public Service Leadership and Capability Review: Towards a Fit-for-Purpose Public Service*. Paris: OECD Publishing, <https://doi.org/10.1787/9789264899014-en>.

бијократија и силна автономија на вработените, можат да бидат подеднакво ефикасни, сè додека постои редовна и континуирана комуникација⁵¹⁰.

Рамката за управување со перформансите на јавната служба на Австралија е препознаена по својата флексибилност, дигитална интеграција, механизми за добивање на повратни информации и евалуации базирани на компетенции⁵¹¹. Земајќи ги во предвид заклучните согледувања од истражувањето за примената на системот на управување со ефектот на административните службеници во Северна Македонија, прилагодување на дел од елементите на австралискиот модел би можело значително да ја подобри ефикасноста на перформансите на вработените во македонскиот јавен сектор.

Во таа насока, австралискиот модел на јавна служба (Australian Public Service - APS) нуди повеќе компоненти кои може да се прилагодат на македонскиот контекст, при што ќе се постигне поголема објективност, отчетност и мотивација кај вработените⁵¹². Овој систем се темели на принципи на планирање, следење, развој и одговорност, а овозможува континуирана евалуација и подобрување на перформансите.

Првата препорака се однесува на имплементација на структуриран систем за договарање на перформансите. Вработените во австралискиот јавен сектор поставуваат годишни цели преку договори за перформанси кои се усогласуваат со организациските приоритети. Јасното дефинирање на целите е основа за ориентирање на секој вработен кон реализација на мисијата на институцијата⁵¹³. Целите треба да се во корелација со генералната стратегија на институцијата, но истовремено и детално прилагодени на позицијата на секој поединец. Во контекст на работа од дома, со оглед на недостигот на контрола и секојдневна интеракција, јасните цели се особено важни бидејќи претставуваат водич за вработените, односно помагаат да се разберат приоритетите, временската рамка и очекуваните резултати. Адаптацијата на оваа мерка во наши услови би опфатило воведување на задолжителен систем за договарање на перформанси каде што секој вработен поставува SMART (специфични, мерливи, остварливи, релевантни, временски ограничени) цели на почетокот на годината во соработка со својот раководител; осигурување дека очекуваните перформанси се прилагодени и за работа во канцеларија и за работа од далечина; како и развивање на јасни и мерливи клучни индикатори за перформанси (KPI) за секоја улога, со цел сите вработени да имаат прецизна слика како ќе биде оценета нивната работа. Ваквиот структуриран пристап ја зајакнува културата на резултати во јавниот сектор и поставува основа за интегриран, предвидлив и ефикасен систем за управување со учинокот на вработените, особено во услови на зголемена флексибилност на работното место.

Втората препорака е поврзана со воспоставување систем на добивање на континуирани повратни информации. Повратната информација или фидбекот е клучен елемент за континуирано унапредување на индивидуалните и тимските перформанси. Наместо да се базира исклучиво на годишни или полугодишни извештаи, австралискиот систем се потпира на повратните информации како постојан процес. Тоа може да се остварува преку редовни состаноци, формални или неформални разговори, самоевалуации или користење на дигитални платформи. Повратната информација има неколку улоги: таа поттикнува самоодговорност, дава насока за подобрување, поттикнува мотивација и

⁵¹⁰ Ibid.

⁵¹¹ Australian Public Service Commission. (2023). *Performance Management in the Australian Public Service: A Strategic Framework*. Canberra: Australian Government, <https://www.apsc.gov.au/performance-management> (accessed on 7.8.2025)

⁵¹² OECD. (2021). *Public Employment and Management 2021: The Future of the Public Service*. Paris: OECD Publishing, <https://doi.org/10.1787/938f0d65-en>

⁵¹³ Australian Public Service Commission. (2023). *Performance Management in the Australian Public Service: A Strategic Framework*. Canberra: Australian Government, <https://www.apsc.gov.au/performance-management> (accessed on 7.8.2025)

создава доверба помеѓу вработениот и раководителот. Во услови на работа од дома, каде што социјалната интеракција е ограничена, ваквата комуникација може да биде главниот извор на признание и мотивација. Со цел да се надмине недостатокот на одржувањето на редовни состаноци за разговор околу перформансите во нашиот случај, потребно е да се воведат систем на континуирани повратни информации, со формализирани квартални состаноци, како и полугодишни извештаи кои претходат на годишната евалуација. Ваквиот пристап обезбедува поголема доследност и овозможува навремена корекција на однесувањето, наместо целиот процес да се потпира на годишната евалуација. Дополнително, се препорачува обука на раководителите за ефикасни техники на ефективно менторство, со фокус на давање на конструктивни и реално остварливи повратни информации. Со ова се зајакнува улогата на раководителите како поддржувачи на професионалниот развој, а не само како оценувачи. Исто така, треба да се користат и формулари за самоевалуација, каде што вработените би имале можност да размислат за сопствениот напредок и предизвици пред да се вклучат во формалниот процес на евалуација. Овој процес не само што би го зголемил чувството на одговорност кај вработените, туку и би го подобрил квалитетот на дијалогот помеѓу двете страни⁵¹⁴.

Следната препорака е во однос на воведување на дигитален систем за следење на перформансите. Еден од најголемите предизвици во менаџирањето со работата од далечина е неможността за редовно следење на исполнувањето на задачите и резултатите. Дигиталната поддршка не е повеќе додадена вредност, туку основен предуслов за функционалност, особено во услови на работа од далечина. Системот за менаџирање со перформансите мора да биде поддржан со софтверски решенија кои овозможуваат поставување цели, следење на задачи, собирање и анализа на податоци, размена на повратни информации и креирање извештаи. Австралискиот систем користи дигитална платформа (Performance@APS) што овозможува поставување цели и индикатори, следење на извршувањето во реално време, добивање на повратна информација од раководителите и документација на резултатите и предизвиците⁵¹⁵. Ваквиот централен систем служи како дигитална работна платформа која ги поврзува раководителите и вработените, без разлика каде се наоѓаат физички. Во нашата држава, воспоставувањето на електронски систем за следење на перформансите би бил клучен чекор кон дигитализација и модернизација на јавниот сектор. Системот треба да биде интуитивен, безбедно интегриран со постојните институционални алатки и со можност за создавање посебни модули за вработени кои работат хибридно или целосно од далечина. Преку ваквиот систем, раководителите можат да вршат мониторинг без микроменаџирање, додека вработените да добиваат јасна структура и поддршка за подобрување. Дополнително, податоците добиени од системот може да се користат и за стратешко планирање на човечки ресурси, анализи на перформансите, како и идентификација на потребите за обука.

Понатаму, се препорачува и процесот на евалуација да се базира на компетенции, а не само на резултати, односно оценката на вработените да не се заснова само на квантитетот на завршени задачи. Традиционалните системи за евалуација често се фокусираат исклучиво на мерливите резултати, односно бројот на обработени предмети, времето потребно за извршување на задачите или постигнувањето конкретни цели. Иако овие индикатори се значајни, тие не даваат целосна слика за вкупните способности и однесување на вработените, особено во јавниот сектор каде што многу улоги бараат

⁵¹⁴ OECD. (2019). *OECD Public Service Leadership and Capability Review: Towards a Fit-for-Purpose Public Service*. Paris: OECD Publishing, <https://doi.org/10.1787/9789264899014-en>.

⁵¹⁵ Australian Public Service Commission. (2023). *Performance Management in the Australian Public Service: A Strategic Framework*. Canberra: Australian Government, <https://www.apsc.gov.au/performance-management> (accessed on 7.8.2025)

сложена комуникација, тимска соработка и етичка одговорност. Во Австралија, се користат компетенциски модели како дел од националната рамка за перформанси⁵¹⁶. Овие модели го вреднуваат однесувањето и меѓучовечките вештини, како и способноста за решавање на проблеми, прилагодување кон промени, иницијативност и професионален интегритет. На пример, еден вработен може да има добри резултати според бројот на завршени задачи, но доколку постојат проблеми во комуникацијата со колегите, слабо управување со времето или отпор кон нови технологии, тогаш овие аспекти исто така треба да бидат предмет на евалуација. Воведувањето на ваков компетенциски модел во нашата држава ќе овозможи поширок и побалансиран увид во вкупните перформанси на вработените, особено во услови на хибридна или работа од дома. Компетенциската евалуација помага да се разликуваат различните аспекти на успешноста, односно не само дали задачата е завршена, туку и како, под кои услови и со какви меѓучовечки капацитети. Дополнително, потребно е и развивање на модели на компетенции специфични за различните институции, кои ќе бидат прилагодени на природата на работата во министерствата, агенциите и другите органи. Таквиот систем нуди и развојна димензија, односно резултатите од компетенциската евалуација можат да се користат и како основа за планирање на индивидуализирани обуки, менторство или професионален напредок. Наместо вработените да бидат оценувани само врз основа на претходните постигнувања, системот би ги поддржувал и во нивниот иден развој.

Уште една препорака се однесува на воспоставување на програми за подобрување на перформансите, со што би се овозможило системско и правично справување со случаи на слаби перформанси. Во многу случаи слабите перформанси често се третираат или преку игнорирање, или преку прибегнување кон дисциплински мерки кои го нарушуваат моралот и водат кон демотивација, па дури и отпуштања. За разлика од тоа, Австралија применува структуриран пристап преку програми за подобрување на перформансите (Performance Improvement Plans), кои не се казнени, туку корективни мерки⁵¹⁷. Овие програми започнуваат со јасна и документирана идентификација на проблемите во перформансите, врз основа на претходни евалуации или повратни информации. Следно, заедно со вработениот се дефинираат конкретни чекори за подобрување, временска рамка од три до шест месеци, како и поддршка преку индивидуализирани обуки или менторство. Во текот на овој период, се спроведуваат редовни проверки и се следи напредокот. Во нашиот контекст, воведувањето на ваков механизам би претставувало значаен чекор кон градење на капацитетите на вработените, давајќи им реална можност да ги надминат предизвиците во својата работа, наместо тие веднаш да бидат санкционирани или исклучени од системот. Дополнително, ваквите програми би можеле да се придружат со воведување на стимулативни мерки за вработените кои покажуваат висок учинок, како што се приоритетен пристап до обуки, менторски програми, учество во проекти или можности за унапредување. На тој начин се создава двонасочно дејство на менаџирањето со перформансите преку корекција каде што има слабости и наградување каде што има успешност. Таквиот пристап придонесува кон пофер, потранспарентен и развојно ориентиран систем во јавниот сектор.

Последната препорака се однесува на потребата од воспоставување на балансиран пристап кон флексибилната работа, преку интегрирање на флексибилни работни аранжмани придружувани со зајакнати механизми за следење на перформансите на вработените кои работат од далечина. Современите јавни администрации се повеќе го

⁵¹⁶ OECD. (2021). *Public Employment and Management 2021: The Future of the Public Service*. Paris: OECD Publishing, <https://doi.org/10.1787/9388f0d65-en>

⁵¹⁷ Australian Public Service Commission. (2023). *Performance Management in the Australian Public Service: A Strategic Framework*. Canberra: Australian Government, <https://www.apsc.gov.au/performance-management> (accessed on 7.8.2025)

препознаваат значењето на флексибилноста, не само како начин за подобрување на балансот помеѓу работата и приватниот живот, туку и како средство за задржување и мотивирање на квалитетниот кадар. Меѓутоа, за да функционира ваков пристап, потребно е да се обезбеди високо ниво на отчетност и транспарентност во извршувањето на работните задачи. Шведскиот модел често се наведува како пример за култура на доверба, каде што вработените се третираат како автономни професионалци. Сепак, и австралискиот пристап дозволува флексибилност и работа од далечина, но секогаш придружуван со структуриран систем на поставени цели, резултати, временски рокови и јасни очекувања⁵¹⁸. Во македонскиот случај, ваквиот пристап би значел дека секој вработен кој работи од дома мора да има однапред дефинирани индивидуални цели, индикатори за перформанси и договорени рокови за исполнување. Истовремено, се препорачува воведување на неделни извештаи со преглед на извршените задачи, кои ќе бидат доставувани до раководителот, со што ќе се обезбеди континуирана отчетност без потреба од директен надзор. Дополнително, задолжително е одржување на редовни онлајн состаноци, како индивидуални, така и тимски, со цел да се задржи чувството на тимска поврзаност, да се разменат информации и да се надмине потенцијалната изолација што ја носи работењето од дома. Онаму каде што е технички и етички оправдано, може да се разгледа и користење на софтвери за следење на активностите, не со цел контрола, туку за поддршка и анализа на работниот ангажман. Ваквиот интегриран пристап овозможува да се искористат придобивките од флексибилната работа, но без да се жртвува транспарентноста, ефикасноста и интегритетот на вработените во јавниот сектор.

Адаптацијата на клучните елементи од австралискиот систем за менаџирање со перформансите во јавниот сектор би претставувало значаен чекор напред за јавниот сектор во Република Северна Македонија. Примената на структурирани договори за перформанси, SMART цели, компетенциски модели и дигитални алатки за следење на напредокот овозможува создавање на систем во кој очекувањата се јасно дефинирани, а резултатите мерливи. Ваквиот систем ја зголемува транспарентноста и објективноста во евалуацијата, намалувајќи го просторот за субјективни интерпретации и неформални влијанија, како и овозможувајќи систематско следење на учинотот на вработените, независно дали тие работат во канцеларија или од дома, преку редовна комуникација, документиран повратни информации и пристап до алатки за самоевалуација. Дополнително, овие елементи придонесуваат за поголема мотивација кај вработените, бидејќи тие добиваат јасна слика за тоа што се очекува од нив, како ќе бидат оценети и какви можности за професионален развој ги очекуваат доколку ги постигнуваат поставените цели. Наместо казнување на оние кои заостануваат со резултати, системот предвидува конструктивна интервенција преку програми за подобрување на перформансите, менторство и обуки, што преферира корекција и напредок, наместо исклучување. Придобивките од ваквиот модел се повеќеслојни и вклучуваат зајакната отчетност кај вработените преку јасни цели и редовни повратни информации, подобро управување со работата од далечина преку структуриран пристап и дигитално следење, поголема вклученост и ангажман преку компетенциски евалуации, пофер и потранспарентна евалуација преку користење на 360-степенски фидбек и дигитални алатки, како и поусогласен систем со европските и глобалните стандарди за ефикасна јавна администрација. Во целиот случај од клучно значење би била постепената имплементација на овие елементи, започнувајќи со воспоставување на договори за перформанси, среднорочни прегледи, дигитално следење и воведување на

⁵¹⁸ OECD. (2021). *Public Employment and Management 2021: The Future of the Public Service*. Paris: OECD Publishing, <https://doi.org/10.1787/938f0d65-en>

компетенциски модели. Со овие чекори, македонскиот јавен сектор ќе се доближи до еден модерен, ефикасен и одговорен систем за менаџирање со перформансите кој е подготвен да функционира подеднакво успешно и во традиционални, и во хибридни услови на работа.

5.3 Модел на менаџирање со перформансите на вработените кои работат од дома во насока на максимизирање на ефикасноста на перформансите

Современите јавни администрации се соочуваат со растечки предизвици во однос на менаџирањето со перформансите на вработените, особено во услови на се поголема дигитализација, потреба за флексибилност и работа од далечина. Пандемијата на Ковид-19 вирусот делуваше како катализатор за трансформација на традиционалните модели на организациско управување, потенцирајќи ги ограничувањата на постојните системи за следење, мерење и максимизирање на перформансите на вработените во јавниот сектор. Во таа смисла, како што напоменува Armstrong (2022), станува клучна потребата за развој на еден адаптивен, транспарентен и резултатски ориентиран модел за менаџирање со перформансите, во насока на зачувување на ефикасноста и интегритетот на јавниот сектор⁵¹⁹.

Креирањето на модел за менаџирање со перформансите на вработените кои работат од дома има двојна намена, односно да обезбеди фер и објективна евалуација на перформансите на вработените во услови на намалена физичка интеракција, како и да поттикне култура на одговорност, учење и мотивација земајќи го во предвид новото дигитално и хибридно опкружување. Моделот што се предлага е заснован на компаративна анализа на најдобрите меѓународни практики, како и на емпириските сознанија добиени преку спроведеното истражување во рамките на јавниот сектор во Република Северна Македонија. Овој модел има за цел да обезбеди систематски и транспарентен процес на поставување цели, следење, евалуација и подобрување на перформансите на вработените, со посебен акцент на мотивацијата, компетенциите и условите за работа од далечина. Истиот ги интегрира емпириските наоди добиени преку спроведеното истражување и современите теоретски пристапи во областа на управувањето со човечките ресурси во јавниот сектор.

Според Behn (2018), ефикасниот систем за менаџирање со перформансите во јавниот сектор мора да биде изграден врз четири основни принципи, а тоа се јасните цели, континуираната комуникација, мерливите индикатори и развојната ориентација. Овие принципи го поставуваат темелот за предложениот модел, кој ги комбинира традиционалните елементи на отчетноста со современите практики на дигитална трансформација и управување со човечките ресурси на далечина. Во оваа насока, предложениот модел ја интегрира рамката на договори за перформанси што ја применува австралиската јавна служба, со континуираниот циклус на евалуација кој е карактеристичен за системот на Обединетото Кралство, како и со компетенцискиот пристап развиен во Канада. Овие три системи се меѓународно признати примери за иновативни пристапи кон менаџирањето со перформансите, при што секој од нив вградува сопствен механизам за одговорност, комуникација и професионален развој на вработените. Во нашиот контекст, клучниот проблем идентификуван во истражувањето е недостигот на интегриран механизам кој ги поврзува поставувањето цели, индикаторите за следење, редовната евалуација и професионалниот развој. Постојниот модел на евалуација на вработените во јавниот сектор, заснован на концептот на „оценување 360°“, во пракса често се сведува на формален и бирократски процес без

⁵¹⁹ Armstrong, M. (2022). *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Performance Leadership (7th ed)*. London: Kogan Page

реално влијание врз мотивацијата или подобрувањето на индивидуалните и институционалните перформанси. Дополнително, овој процес во најголем дел е ориентиран кон годишната евалуација на работата, без доволно простор за среднорочна анализа, континуирана поддршка и динамична корекција на поставените цели, што резултира со ограничена флексибилност и намалена ефикасност во контекст на современите услови на работа, особено во случаите на работа од дома.

Основниот и фундаментален принцип врз кој се базира моделот е дека ефикасноста на перформансите е резултат на меѓузависноста меѓу трите клучни столба: мотивациските фактори (внатрешни и надворешни), организациските фактори (поддршката од раководителите, комуникацијата, тимската кохезија и институционалната култура), како и оперативните фактори (технолошката опременост, условите за работа и јасно дефинираните цели). Овие три столбови се меѓусебно поврзани формирајќи еден динамичен циклус на континуирано подобрување на перформансите, при што успешноста на секој фактор може да ја зголеми или намали ефективностa на другите.

Предложениот модел на менаџирање со перформансите на вработените кои работат од дома се заснова на холистички пристап кој ги поврзува организациските цели, индивидуалните очекувања, употребата на дигитални алатки и развојните процеси. Основната структура на моделот е конципирана во пет меѓусебно интегрирани компоненти. Првата компонента е стратешката рамка која обезбедува усогласување на индивидуалните цели со институционалните приоритети. Оваа рамка ја опфаќа фазата на планирање на перформансите, дефинирање на целите и утврдување на клучните индикатори. Ваквата практика е директно инспирирана од австралискиот и британскиот модел, каде што секој вработен има обврска да склучи годишен договор за перформанси кој потоа станува дел од поширокиот стратешки план на институцијата.

Втората компонента е оперативната рамка која ја опфаќа имплементацијата на поставените цели преку континуирана комуникација, месечно известување и одржување на квартални состаноци. Оваа рамка овозможува флексибилност во следењето на извршувањето на целите и задачите, што е од особено значење за вработените кои работат од дома. Како што објаснува Armstrong (2021), воспоставувањето на континуиран фидбек овозможува раководителите навремено да ги детектираат пречките во работата, а вработените веднаш да добијат насоки за подобрување⁵²⁰.

Третата компонента се однесува на развојната рамка, во која се вградени концептот на компетенциски модели и плановите за подобрување на перформансите. Оваа рамка има за цел да ја трансформира евалуацијата на перформансите од алатка за контрола во механизам за организациско учење и личен развој на вработените. Како во случајот на Канада, процесот на евалуација, меѓудругото треба да ги интегрира и меѓучовечките вештини, етичкото однесување и иновативноста на вработените⁵²¹.

Следната компонента се однесува на дигиталната рамка, преку која се овозможува следење во реално време следење на резултатите и перформансите преку централизирана дигитална платформа за менаџирање со перформансите. Ваквиот систем, по примерот на Австралија, треба да содржи функционалности за поставување цели, можности за самоевалуација, следење на индикаторите и доставување повратни информации⁵²².

⁵²⁰ Ibid.

⁵²¹ Government of Canada. (2023). *Performance Management Program for Executives*. Treasury Board of Canada Secretariat, <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/performance-talent-management/performance-management-program-executives.html>. (accessed on 5.11.2025)

⁵²² Australian Public Service Commission. (n.d.). *Performance Management in the Australian Public Service*.

Последната компонента е рамката на отчетност, со која се дефинира транспарентноста и одговорноста во процесот на евалуација. Таа вклучува двонасочна комуникација, механизам за самоевалуација и континуирана и сеопфатна повратна информација. Како што е случајот во Шведска, довербата и автономијата се клучни за овој процес, при што отчетноста се обезбедува преку јасно поставени индикатори и документација на постигнувањата⁵²³.

Моделот функционира како континуиран циклус кој се состои од четири главни сегменти. Првиот сегмент е фазата на планирање и договарање на перформансите, при што вработениот и раководителот заеднички ги дефинираат целите и индикаторите, земајќи ги во предвид и специфичните услови на работното место (во случајов тоа се сите оние аспекти кои произлегуваат од работата од дома). Потоа следи фазата на имплементација и следење, во која се користи дигитална алатка за внесување на активности, задачи и резултати. Притоа, раководителите имаат можност да го следат напредокот преку месечни извештаи и квартални состаноци, а вработените имаат постојан пристап до можностите за самоевалуација. Третиот сегмент е фазата на евалуација која претставува комбинација од квантитативна анализа (врз основа на целите и индикаторите) и квалитативна проценка (врз основа на компетенции и организациско однесување). Последниот сегмент е фазата на развој и подобрување, каде врз основа на резултатите, се изработуваат индивидуални планови за професионален развој, обуки и менторска поддршка. Во оваа фаза се подготвуваат и програмите за подобрување на перформансите за вработените кои заостануваат. Основната идеја позади целокупниот процес е дека истиот е замислен како спирален модел, каде што секој циклус на евалуација води до повисоко ниво на перформанси на институциите и на компетенциите на нејзините вработени.

Еден од најважните аспекти на предложениот модел е неговата мерливост, односно воспоставувањето на систем што овозможува објективно следење и евалуација на резултатите од применетите мерки и активности. За да се обезбеди реална проценка на ефектот, потребно е воведување на повеќеслојни индикатори поделени во четири основни категории кои заедно создаваат сеопфатна рамка за процена на ефикасноста и ефективноста на системот. Како што нагласува Behn (2003), комбинацијата на квантитативни и квалитативни индикатори овозможува развој на балансиран систем што не само што ја мери ефикасноста, туку и ефективноста на јавниот сектор, обезбедувајќи реална и сеопфатна слика за функционирањето на институциите и перформансите на вработените⁵²⁴. Прво, индикаторите за процесна ефикасност ги мерат аспектите на навременост, координација и видливост, како што се процентот на завршени задачи во предвидениот рок, навременоста на повратните информации, како и бројот на реализирани средби и спроведени евалуации. Второ, индикаторите за резултатска ефикасност се фокусираат на квалитетот на извршените услуги, степенот на постигнување на поставените цели, како и намалувањето на грешките или повторувањата во административните постапки, што претставува клучен елемент на ефективноста на институционалното работење. Трето, индикаторите за организациско учење ја мерат институционалната способност за континуиран развој преку бројот на вработени кои посетиле обуки, користењето на системот за самоевалуација и реализацијата на програмите за подобрување на перформансите. Четврто, индикаторите

<https://www.apsc.gov.au/> (accessed on 5.11.2025)

⁵²³ Government of Sweden. (2022). *Trust-Based Governance and Public Sector Performance Management*. Stockholm: Ministry of Finance

⁵²⁴ Behn, R. D. (2003). *Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures*. *Public Administration Review* 63 (5): 586-606

за задоволство и мотивација се насочени кон човечкиот аспект на системот и ја мерат перцепцијата на вработените и граѓаните во однос на испорачаните услуги, преку редовни анкети и квалитативни анализи.

Концептуалната рамка на предложениот модел може да се претстави како интегрирана структура што опфаќа влезни фактори, процесни механизми, излезни резултати и повратен циклус. Во делот на влезните фактори се вклучени организациската стратегија, индивидуалните цели, индикаторите, дигиталната инфраструктура преку системот за електронско управување со перформансите, како и организациската култура заснована на доверба и отчетност. Процесните механизми опфаќаат дефинирање на целите, континуирана комуникација, менторство и фидбек, самоевалуација и анализа, евалуација базирана на компетенции и примена на програми за подобрување на перформансите. Излезните резултати се одразуваат во подобрената индивидуална и институционална ефикасност, поголемата транспарентност, зголемената мотивација на вработените, јакнењето на организациската одговорност и поттикнувањето на професионалниот развој. Повратниот циклус го заокружува моделот, овозможувајќи резултатите од евалуацијата да се интегрираат во следниот циклус на планирање, со цел континуирано подобрување на процесите и адаптација на системот кон новите организациски и технолошки услови. На овој начин се создава динамичен, самоодржлив систем кој ја спојува стратегиската ориентација на институцијата со оперативната флексибилност и индивидуалниот развој на вработените, потврдувајќи ја суштината на современото менаџирање со перформансите во јавниот сектор.

Претставениот модел за менаџирање со перформансите на вработените кои работат од дома се заснова на неколку основни принципи. Првиот принцип е јасноста и усогласеноста на целите, односно потребата вработените да имаат прецизно дефинирани индивидуални цели кои што директно би придонесувале кон институционалните приоритети. Согласно примерот од австралискиот систем, оваа поврзаност меѓу индивидуалните и организациските цели ја зголемува одговорноста и чувството на припадност⁵²⁵. Во услови на работа од дома, ова е особено важно бидејќи јасните цели служат како замена за физичката присутност како основен механизам за надзор.

Вториот принцип е добивањето на континуирана повратна информација. Како што е случајот во Обединетото Кралство на Велика Британија и Северна Ирска, континуираната комуникација меѓу раководителот и вработениот ја зголемува ангажираноста и го намалува ризикот од демотивација.⁵²⁶ Во нашиот јавен сектор, ова е еден од клучните сегменти за интервенција, имајќи во предвид дека повратна информација се добива многу ретко. Во таа насока се предлага воспоставување формализирани квартални состаноци и користење на дигитални платформи за континуиран фидбек, со цел процесот да стане цикличен, а не спорадичен.

Следниот принцип се однесува на мерливоста и транспарентноста. Во Канада воспоставени се јасни индикатори и систем на отчетност што ја намалува можноста за субјективност при евалуацијата на перформансите⁵²⁷. Во предложениот модел, секој вработен би имал сет на индикатори за успешност кои би биле поврзани со резултатите

⁵²⁵ Australian Public Service Commission. (n.d.). *Performance Management in the Australian Public Service*. <https://www.apsc.gov.au/> (accessed on 5.11.2025)

⁵²⁶ UK Civil Service. (2023). *Success profiles: Civil service behaviours framework*. <https://www.gov.uk/government/publications/success-profiles> (accessed on 5.11.2025)

⁵²⁷ Government of Canada. (2023). *Performance Management Program for Executives*. Treasury Board of Canada Secretariat, <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/performance-talent-management/performance-management-program-executives.html>. (accessed on 5.11.2025)

и однесувањето на вработениот, со цел овозможување на фер процес на евалуација и споредливост меѓу вработените во истата или во различни институции.

Четвртиот принцип е развојната компонента на системот. Наместо да биде користен исклучиво како казнен механизам, системот за евалуација треба да претставува инструмент кој ќе поттикнува подобрување на перформансите. Во овој контекст, се предлага воведување на програми за подобрување на перформансите, по примерот на австралиската и канадската јавна служба. Овие програми би овозможиле идентификување на слабостите, воведување на рокови за подобрување и обезбедување на менторска поддршка.

Последниот принцип се однесува на дигитализацијата како предуслов за успешно функционирање на системот. Различните дигитални алатки и системи кои што се употребуваат во меѓународната пракса се покажале како клучни во обезбедувањето на транспарентност и отчетност. Во нашиот случај, воведувањето на централизирана Е-платформа би овозможило електронско поставување на цели, следење на задачите, доставување извештаи и документирање на повратните информации, со што би се минимизирале административните оптоварувања и би се зголемила ефикасноста на вработените и на целокупниот систем.

5.4 Резултати и дискусија

Резултатите од машинското учење за логистичка регресија, спроведено со користење на Microsoft Power BI програмот, послужија како квантитативна основа за дизајнирањето на моделот. Преку функциите Клучни влијанија (Key Influencers) и Топ сегменти (Top Segments) беа идентификувани клучните детерминанти кои најмногу влијаат врз перформансите на вработените во јавниот сектор. Анализата покажа дека мотивацијата претставува најсилен поединечен предиктор на перформансите. Кога индексот на мотивација се зголемува за 0.81 поени, индексот на перформанси расте во просек за 0.41 поени. Оваа силна позитивна корелација ја потврдува тезата дека мотивационите механизми, како што се признанија, јасни цели, можности за развој и чувство на припадност, имаат директно влијание врз продуктивноста на вработените во јавниот сектор.

Дополнително, кластер анализата спроведена во рамките на истражувањето идентификува три значајни групи или сегменти на вработени кои се издвојуваат со повисоки перформанси и различни мотивационски профили. Првиот сегмент, кој опфаќа 4.8% од примерокот, ги вклучува високо мотивираните поединци, најчесто надвор од доминантната возрастна група од 31 до 40 години. Овие вработени покажуваат највисок просечен индекс на перформанси (4.65) и претставуваат типичен пример на „високи постигнувачи“ во јавниот сектор, односно лица кои не само што ги исполнуваат очекувањата, туку и придонесуваат кон организациската култура и колективниот успех. Вториот сегмент, кој опфаќа 6.2% од примерокот, ги опфаќа вработените на возраст од 31 до 40 години со мотивационски индекс повисок од 4.25. Оваа група е навлезена во критичната фаза на професионален развој што се карактеризира со изразена чувствителност на можностите за напредување, признавање и валоризација на трудот. Тие се потенцијални носители на промени и се клучни за долгорочната трансформација на институциите кон поефикасно работење кое е ориентирано кон резултати. Третиот сегмент, кој опфаќа 12.4% од примерокот, е најброен и се состои од вработени со умерено до високо ниво на мотивација и просечен индекс од 4.40. Овој сегмент ја претставува основата на организациската структура и има најголем потенцијал да влијае врз целокупниот учинок и организациска култура на институциите. Резултатите од анализата укажуваат на тоа дека стратегиите за подобрување на перформансите треба да

бидат насочени кон најбројните групи на вработени, односно Сегмент 3, каде што интервенциите може да донесат најголем кумулативен ефект, додека најуспешните вработени од Сегмент 1 можат да служат како пример за организациски политики за развој, менторство и задржување на талентите во јавниот сектор. Овој пристап овозможува не само индивидуализирано менаџирање на човечките ресурси, туку и стратешка оптимизација на вкупниот организациски капацитет и институционална ефикасност.

5.4.1 Методологија на пресметка

За потребите на анализата беа развиени четири композитни индекси кои ја мерат успешноста на административните вработени и факторите кои ја детерминираат. Сите индекси се пресметани како просечна вредност (аритметичка средина) од серија одговори на прашања скалирани според Ликертовата скала (1=Многу малку влијание / 5=Многу големо влијание).

- Индексот на перформанси беше пресметан врз основа на деветте фактори од прашањето број 7 (Q7): личните способности, мотивацијата, посветеноста, поддршката од раководителите, тимската работа, сложеноста на работата, условите за работа, внатрешните и надворешните притисоци;
- Индексот на мотивација е конструиран како просек на аспектите од прашањето број 8 (Q8) поврзани со платата, нематеријалните бенефити, кариерата, автономијата, односите и организациската политика;
- Индексот на стрес е заснован на одговорите од прашањата број 10 (Q10) и број 11 (Q11) кои се однесуваат на изложеноста на стрес и причинителите на истиот;
- Индекс на работа од дома ги опфаќа прашањата број 20 (Q20) и број 21 (Q21) во кои се оценува искуството со далечинско работење, продуктивноста, условите и односите со колегите.

Зависна променлива (Dependent variable)

Име на варијабла	Опис	Извор во прашалник
Индекс на перформанси (<i>Performance Index</i>)	Го мери влијанието на факторите врз успешноста на административните вработени	Прашање 7 (Q7.1 - Q7.9)

Независни променливи (Independent variables)

Име на индекс	Опис	Улога во анализа	Извор
Индекс на мотивација	Мотивациски фактори (финансиски и нефинансиски)	X1	Q8
Индекс на стрес	Зачестеност и причини за стрес	X2	Q10-Q11

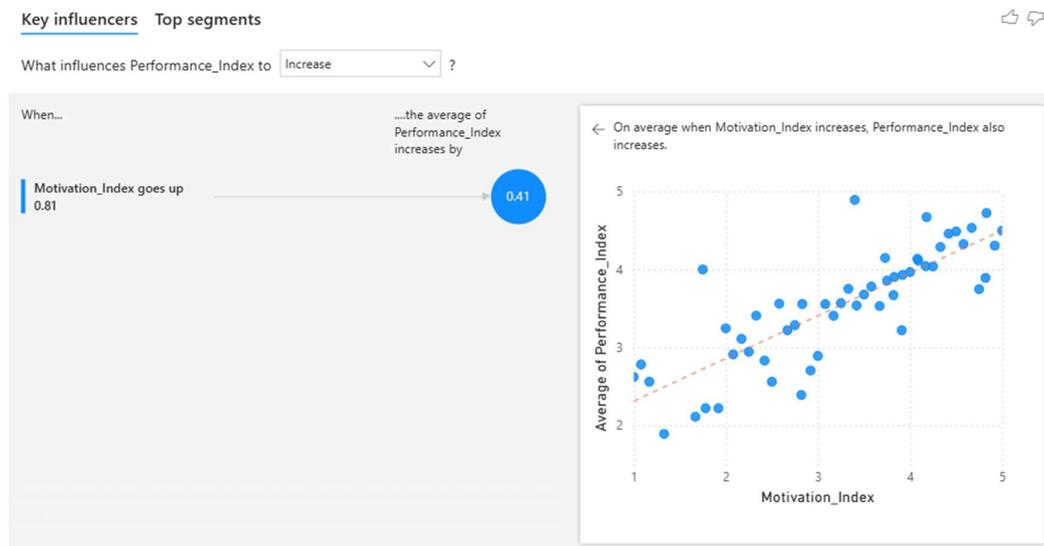
Индекс на работа од дома	Искуство со WFH - услови, продуктивност, комуникации	X3	Q20-Q21
Демографски фактори	Пол, возраст, искуство, плата, локација	Контролни X	Q1-Q6

5.4.2 Алгоритам на машинско учење за регресиона анализа

Преку функциите „Клучни влијанија“ (Key Influencers) и „Топ сегменти“ (Top Segments) беа идентификувани клучните детерминанти кои најмногу влијаат врз перформансите на вработените во јавниот сектор, со што се доби подлабоко разбирање за структурните и поведенските фактори што ја дефинираат нивната ефикасност.

Клучни влијанија (Key Influencers)

Визуелизацијата на клучните влијанија покажува дека мотивацијата е најсилниот фактор кој ја одредува успешноста на административните вработени. Кога индексот на мотивација се зголемува за 0.81 поени на Ликертовата скала, индексот на перформанси во просек се зголемува за 0.41 поени. Ова покажува на силна позитивна врска помеѓу мотивацијата и перформансите, што е дополнително потврдено и преку Слика 1, каде што е видлива јасна позитивна линеарна корелација. Вработените кои се чувствуваат мотивирани, било преку финансиски, организациски или интерперсонални мотиватори, постигнуваат повисока ефикасност и продуктивност на работното место. Овој резултат ја потврдува важноста на системите за наградување, можностите за професионален развој и поддржувачката работна средина во јавната администрација.

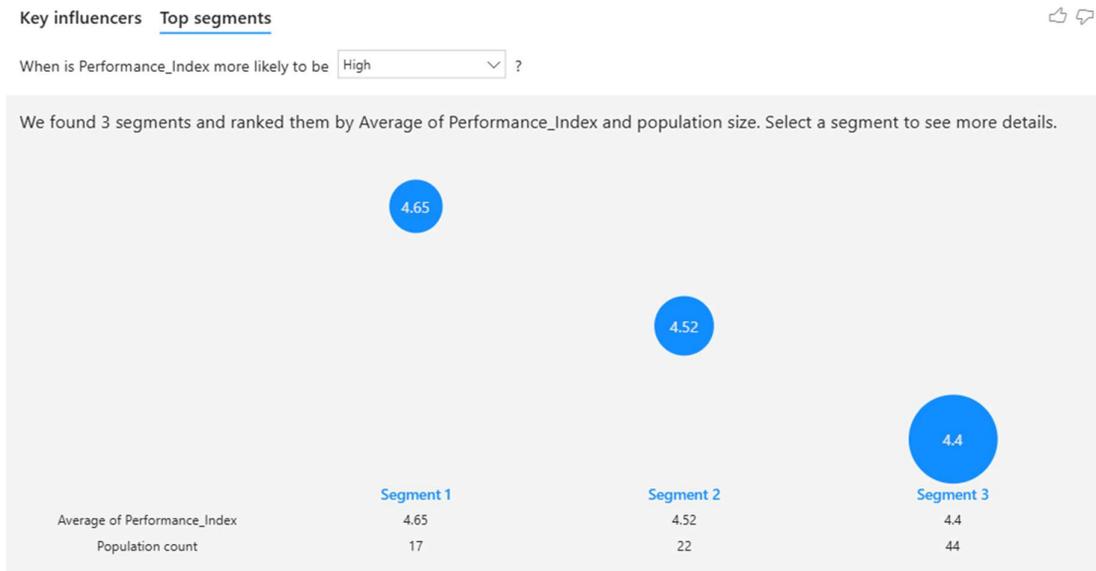


Слика бр. 1: Врска помеѓу мотивацијата и перформансите

Топ сегменти (Top Segments)

Визуелизацијата на топ сегментите идентификува три значајни сегменти на административни вработени кај кои индексот на перформанси е на високо ниво. Сегмент 1 покажува највисоки перформанси со просечен индекс од 4.65, иако опфаќа релативно

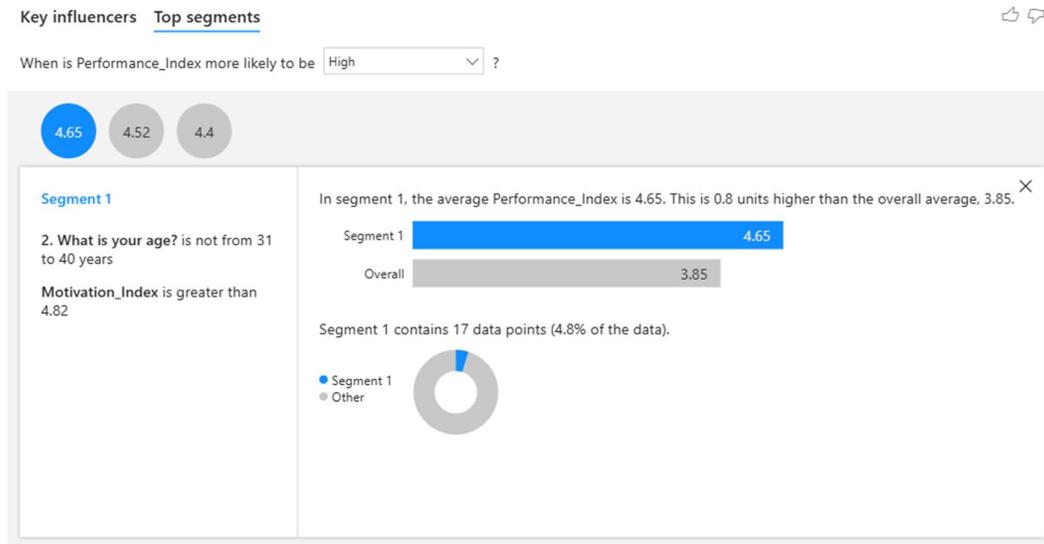
помала група од 17 испитаници. Сегмент 2 има просечна вредност од 4.52 со 22 испитаници, додека Сегмент 3 претставува најголем сегмент со 44 испитаници и просечен индекс од 4.40. Овие резултати укажуваат дека иако најмалата група има највисоки перформанси, најголемо практично влијание врз организациските резултати има најширокиот сегмент (Сегмент 3). Ова дава важна насока дека стратегиите за унапредување на перформансите треба да се насочат кон групите со најголем број на вработени, при што воедно може да се искористат позитивните карактеристики од најуспешните сегменти како модел за организациски политики и управување со талентите.



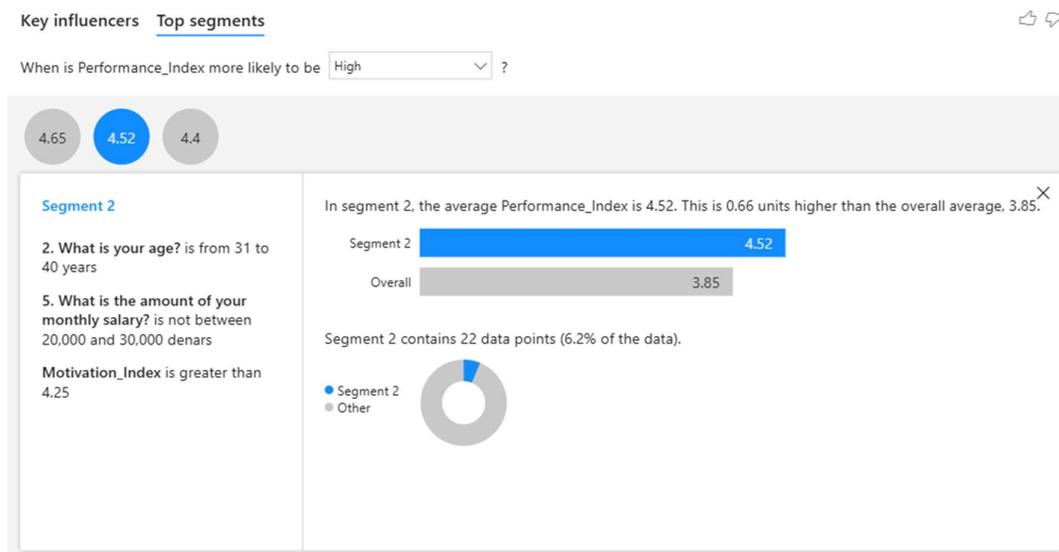
Слика бр. 2: Сегменти на административни вработени кај кои индексот на перформанси е на високо ниво. Сегментот 1 го претставува профилот на административни вработени со највисок индекс на перформанси во примерокот, со просечна вредност од 4.65, што е за 0.8 поени повисоко од вкупниот просек (3.85). Овој сегмент го сочинуваат 17 испитаници (4.8% од примерокот), кај кои е идентификувана комбинација од два значајни предиктори: вработените не се на возраст од 31 до 40 години и имаат висока мотивација (индекс на мотивација > 4.82).

Ова укажува дека *надпросечните перформанси се поврзани со високо мотивирани поединци надвор од најдоминирачката средно-возрасна група*. Практично, тоа означува дека топ-перформерите најчесто се или помлади професионалци со поголем ентузијазам, или поiskusни кадри со јасна ориентација кон работните цели. Овој сегмент може да

служи како модел за организациски политики насочени кон задржување и дополнително унапредување на најуспешните вработени во јавната администрација.



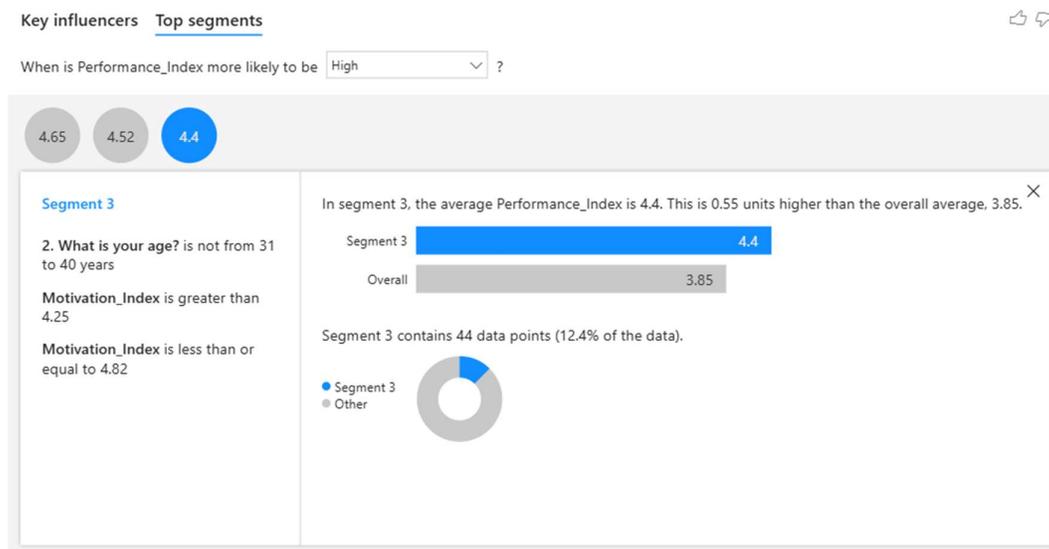
Слика бр. 3: Профил на административни вработени со највисок индекс на перформанси во примерокот. Сегментот 2 опфаќа административни вработени кои постигнуваат високи перформанси со просечен индекс на перформанси од 4.52, што е за 0.66 поени повисоко од вкупниот просек (3.85). Овој сегмент вклучува 22 испитаници (6.2% од примерокот). Карактеристичните фактори што го дефинираат сегментот се: вработените се на возраст од 31 до 40 години, нивната месечна плата не е во интервалот 20.000-30.000 денари, а индексот на мотивација им е повисок од 4.25.



Слика бр. 4: Профил на административни вработени кои постигнуваат високи перформанси со просечен индекс на перформанси од 4.52

Ова упатува дека највисоки перформанси се постигнуваат во критичниот период на професионален развој, кога вработените обично имаат акумулирано значајно искуство, но и високи очекувања за кариерен напредок и подобра материјална валоризација. Дополнително, мотивацијата останува суштински двигател на успешноста, што укажува на важноста од политики кои овозможуваат поголеми можности за напредување и наградување на оваа демографска група.

Сегментот 3 ја претставува најголемата група на вработени со високи перформанси, опфаќајќи 44 испитаници, односно 12.4% од примерокот, со просечен индекс на перформанси од 4.40, што е 0.55 поени поголемо од вкупниот просек (3.85). Клучните фактори кои го карактеризираат овој сегмент се: вработените не се на возраст од 31 до 40 години, а нивниот индекс на мотивација е повисок од 4.25, но не надминува 4.82. Ова упатува дека најголемиот број на административни кадри со високи перформанси се наоѓаат во групи со умерено до високо ниво на мотивација, а не во најекстремно мотивираните групи.



Слика бр. 5: Профил на административни вработени со просечен индекс на перформанси од 4.40

5.5 Препораки за ефикасно менаџирање со перформансите на вработените во јавниот сектор во Република Северна Македонија кои работат од дома

Имплементацијата на предложениот модел за ефикасно менаџирање со перформансите на вработените во јавниот сектор во Република Северна Македонија кои работат од дома се очекува да има значителен импакт врз функционирањето на јавната администрација, носејќи повеќекратни придобивки за институциите и за вработените. Меѓу другото, се очекува моделот да овозможи зголемена институционална ефикасност и отчетност преку стандардизирани процедури за поставување цели, мерење и евалуација на резултатите, како и подобра отчетност и транспарентност преку документиран процес на поставување цели и систематска евалуација. Дополнително, моделот би придонел за развој на култура на учење и развој, со што јавните институции ќе се трансформираат во организации каде следењето и евалуацијата на перформансите не претставува

инструмент за санкционирање, туку средство за унапредување и континуирано подобрување. Вработените се очекува да бидат поангажирани, благодарение на јасно дефинираните очекувања, редовните повратни информации и признавањето на нивните постигнувања, што ќе доведе до зголемена мотивација и задоволство од работата. Истовремено, моделот би овозможил ефикасно управување со работата од дома преку интегрирани дигитални решенија и флексибилни аранжмани кои ќе овозможат балансиран пристап помеѓу автономијата на вработените и институционалната отчетност. Со фокус на резултатите, а не на процедурите, би се постигнала поголема организациска ефикасност, што е особено важно во контекст на флексибилните и хибридни работни модели кои стануваат сè поприсутни во јавниот сектор. Конечно, имплементацијата на моделот би обезбедила усогласеност со европските стандарди за добро управување, транспарентност, дигитална трансформација и управување со човечките ресурси, што ќе го позиционира нашиот јавен сектор поблиску до современите меѓународни и европски практики во доменот на јавната администрација.

5.5.1 Фази на имплементација и идентификација на потенцијалните ризици

Имплементацијата на предложениот модел за менаџирање со перформансите на вработените кои работат од дома бара систематски и постепен пристап кој ќе обезбеди одржливост и прифатливост во јавниот сектор. Процесот се предлага да се одвива во четири фази, при што секоја наредна фаза се надоградува врз резултатите од претходната. Во првата фаза, односно фазата на подготовка и институционално планирање, потребно е да се изврши анализа на постојните капацитети, процедури и алатки за следење и менаџирање на перформансите во јавниот сектор. Целта на анализата е да се подготви извештај во кој ќе се идентификуваат празнините меѓу тековната состојба и потребите за воведување на дигитален, компетенциски и резултатски ориентиран систем. Во оваа фаза се предлага и формирање на централно координативно тело, односно работна група составена од претставници на Министерството за јавна администрација, Агенцијата за администрација, како и претставници од избрани институции кои би биле опфатени со пилот тестирање.

По направената проценка, би следела фазата на развој и тестирање на дигиталната инфраструктура, во која ќе се мониторира развојот на електронскиот систем за управување со перформансите. Во оваа фаза се препорачува користење на веќе постоечки системи или модифицирани решенија од други држави адаптирани на нашите услови. Притоа, можна е и интеграција со Microsoft Power BI програмата, која веќе нуди алатки за анализа на податоци и идентификација на клучни влијанија. Тестирањето на системот треба да се спроведе во најмалку три пилот институции од различен профил, како што се едно министерство, една агенција и една единица на локалната самоуправа, како би се испитала и флексибилноста на моделот во различни контексти.

Третата фаза, односно фазата на обука и градењето на капацитети на човечките ресурси, е од суштинско значење за успехот на моделот. Како што покажуваат искуствата од другите држави, најголемиот ризик за успешна имплементација на ваквиот модел не произлегува од технологијата, туку од отпорот кон промени присутни кај вработените и кај раководителите. Во таа насока, потребно е да се воспостави Национален центар за обука за менаџирање на перформансите, во кој ќе се спроведуваат сертифицирани програми за обука на раководителите и на вработените во јавниот сектор. Овие програми би биле надополнети со користење на дигитални модули за континуирано надградување на знаењата, при што акцентот би бил ставен на дигиталната писменост и комуникација, фидбек-културата и примената на етички стандарди во процесот на евалуација.

На крајот, по завршувањето на фазите на тестирање и спроведување на обуки, следува фазата на имплементација на моделот на национално ниво и континуирано подобрување на истиот. Притоа, секоја институција би имала обврска да изготвува годишни извештаи за перформансите, кои би се поднесувале до Агенцијата за администрација или некое друго специјализирано централно тело. Овие континуирани извештаи би овозможиле следење и евалуација на прогресот, како и идентификација на потенцијални области за подобрување. Во оваа фаза се препорачува и воведување на систем на ревизија на перформансите, по примерот на австралиската јавна служба, каде постои независно тело кое врши периодични проверки за доследноста во примената и интегритетот на системот⁵²⁸.

Успешноста на имплементацијата на моделот зависи од неколку важни фактори, вклучително и улогата на раководството и организациската култура, дигиталната компетентност, транспарентноста и коректноста на процесот на евалуација, како и културата на континуирано подобрување. Според Armstrong (2022), ефективното менаџирање со перформансите бара активно лидерство кое поттикнува учење и развој, а не само контрола⁵²⁹. Во таа насока, улогата на раководителите е да промовираат доверба и отчетност наместо класичен формализам. Дополнително, институциите мора да обезбедат технолошка поддршка и обука за користење на електронските системи. Без дигитална писменост и достапност на алатките за сите вработени, моделот не може да функционира ефективно. Исто така, како што покажало искуството од другите држави, само оние модели кои обезбедуваат јасни критериуми за следење и споредување на резултатите, ја уживаат довербата на вработените, што е од клучно значење за успешноста на моделот. Конечно, системот треба да биде динамичен и прилагодлив на новите услови, а не статичен и ригиден, при што секој циклус треба да придонесува кон повисока организациска зрелост и иновативност.

Имплементацијата на моделот за менаџирање со перформансите на вработените кои работат од дома може да се соочи со повеќе ризици кои, доколку не се предвидат навремено, можат да ја намалат неговата ефективност и долгорочна одржливост. Првиот значаен ризик е институционалниот отпор кон промени, кој произлегува од традиционалната бирократска култура и навиките на административните структури што честопати гледаат на дигитализацијата и транспарентноста како закана, наместо како можност за подобрување. За ублажување на овој ризик, потребно е да се воспостави континуирана комуникација со сите засегнати страни, да се организираат промотивни и едукативни кампањи за придобивките од моделот и активно да се вклучат професионалните здруженија во процесот на имплементација. Вториот ризик е поврзан со техничката неподготвеност на институциите, бидејќи не сите институции располагаат со доволни технолошки капацитети, инфраструктура или човечки ресурси за управување со современите дигитални системи. Овој ризик може да се ублажи преку создавање централен сервер кој ќе биде достапен за сите јавни институции и финансиран преку национални средства или европски фондови, со што ќе се овозможи унифициран и безбеден пристап кон системот. Третиот ризик се однесува на непостоењето развиена култура на фидбек и транспарентност во дел од институциите, каде што сè уште доминира хиерархиската комуникација и вертикалниот пристап кон управувањето. За да се надмине овој предизвик, потребно е да се спроведат обуки за раководителите насочени кон развивање на конструктивна комуникација, менторство и поддршка, како

⁵²⁸ Australian Public Service Commission. (n.d.). *Performance Management in the Australian Public Service*. <https://www.apsc.gov.au/> (accessed on 5.11.2025)

⁵²⁹ Armstrong, M. (2022). *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Performance Leadership (7th ed)*. London: Kogan Page

и воведување на фидбек механизми кои ќе овозможат двонасочна и правична евалуација на перформансите. Последниот значаен ризик е ризикот од формализам, односно опасноста дека предложениот систем може да се претвори во бирократска процедура без суштинско влијание врз квалитетот на работата и организациската култура. За да се избегне ова, неопходно е воведување на редовни надворешни ревизии на процесите, годишни извештаи за постигнувањата на институциите и механизми за континуирана евалуација и подобрување. Со ваков интегриран пристап кон управување со ризиците, моделот ќе има поголеми шанси за успешна имплементација и долгорочна одржливост во рамките на јавниот сектор на Република Северна Македонија.

ЗАКЛУЧОК

Докторската дисертација со наслов „Предизвиците на следењето и мерењето на перформансите на вработените во услови на работа од дома, со осврт на случајот на јавната администрација во Република Северна Македонија за време на пандемијата предизвикана од вирусот Ковид-19“ претставува сеопфатна анализа на процесите, ограничувањата и можностите за унапредување на системот за менаџирање со перформансите на вработените во јавниот сектор, со посебен акцент на работата од далечина. Истражувањето тргнува од основната претпоставка дека постојниот систем на оценување и управување со ефектот на административните службеници не е адекватно прилагоден на новонастанатите услови на работа од дома и дека се неопходни структурни, методолошки и технолошки промени со цел зголемување на неговата ефикасност и применливост. Преку комбинација на теоретски, компаративни и емпириски методи, дисертацијата обезбедува научно заснована дијагноза на состојбите, детектирање на системските слабости и изведување на предлог-модел за ефективно менаџирање со перформансите на јавните службеници во современи услови на работа.

Предмет на истражување на докторската дисертација беше системот за менаџирање со перформансите на вработените во јавниот сектор во Република Северна Македонија, со особен акцент на ефективноста и применливоста на овој систем во услови на работа од дома, што стана особено релевантно во периодот на пандемијата на Ковид-19 вирусот. Пандемијата создаде пресвртница во начинот на организација на работата, наметнувајќи неопходност од итна адаптација на институционалните структури, процедурите и механизмите за следење и евалуација на перформансите на вработените. Оваа неопходност ни демонстрираше дека постојните административни модели и механизми, кои долго време се темелеа на физичкото присуство на вработените и традиционални форми на надзор и контрола, се покажаа како недоволни и несоодветни за справување со предизвиците на дигиталната трансформација и работењето од далечина. Токму во тој контекст, истражувањето ја постави основната научна дилема, а тоа е дали постоечкиот систем за менаџирање со перформансите може да обезбеди ефективност, отчетност и флексибилност во услови кога вработените се физички одвоени од работното место.

Притоа, дисертацијата се фокусираше на мерење на успешноста на перформансите, анализа на факторите што влијаат врз ефективноста на системот, идентификација на слабостите во постојниот модел и развој на нов концептуален модел за зголемување на транспарентноста, отчетноста и мотивацијата на вработените во јавниот сектор. Во рамките на истражувањето беа поставени и неколку клучни прашања чија анализа обезбеди структуриран теоретски и емпириски одговор на дефинираниот предмет, вклучително и како функционира постоечкиот систем за менаџирање со перформансите во јавниот сектор во државата, кои се клучните фактори што влијаат врз неговата ефикасност, до кој степен истиот беше приспособен на новонастанатите услови на работа од дома, како и дали и на кој начин истиот може да се редизајнира или подобри за да одговори на современите потреби на функционирањето на јавниот сектор.

Во таа смисла, поставените цели на истражувањето беа насочени кон детектирање на степенот на усогласеност помеѓу формалната рамка и практичната примена на системот за менаџирање со перформансите, оценување на влијанието на дигиталната трансформација врз јавниот сектор, како и идентификување на слабостите што произлегуваат од недоволно јасно дефинираните очекувања и недостатокот на системски пристап во евалуацијата на ефектот на работата. Главната цел на истражувањето беше да се изврши сеопфатна евалуација на позитивните и негативните

аспекти на системот за менаџирање со перформансите, како во традиционални, така и во услови на работа од дома, преку анализа на законската рамка, институционалните практики и перцепциите на вработените. Истражувањето не само што го анализираше нивото на функционалност и еднаквиот пристап на системот на евалуација, туку и предложи модел за негово унапредување, со цел зголемување на транспарентноста, отчетноста и мотивацијата на вработените во јавниот сектор. Во теоретска смисла, истражувањето имаше за цел да придонесе кон проширување на научното разбирање за механизмите на менаџирање со перформансите во јавниот сектор, особено во контекст на современите хибридни и дигитални форми на извршување на работните обврски. Во практична смисла, резултатите нудат основа за реформа на системот, насочена кон развој на поефикасни, поправични и поодржливи решенија што ќе му овозможат на јавниот сектор да ја зачува својата продуктивност и интегритет, без разлика на околностите во кои функционира.

Докторската дисертација беше структурирана низ пет целини што логично и методолошки го следеа развојот на истражувањето. **Првата глава** обезбеди теоретска рамка, дефинирајќи ги основните поими, развојот и значењето на системите за менаџирање со перформансите, како и глобалните пристапи и најдобрите практики применети во јавниот и приватниот сектор. Притоа, беше напоменато дека менаџирањето со перформансите претставува динамичен, континуиран и систематски процес чија цел е да обезбеди усогласување помеѓу индивидуалните постигнувања на вработените и стратешките цели на организацијата. Со текот на времето, концептот еволуирал од едноставна евалуација на работата на вработените во процес кој опфаќа поставување цели, евалуирање, давање повратни информации, наградување и развој на компетенции. Дополнително, истражувањето укажа дека современите системи за менаџирање со перформансите се засноваат на интегриран пристап, кој ги надминува традиционалните механизми на годишни оценки и воведува постојана комуникација помеѓу раководителите и вработените, со цел навремено идентификување на предизвиците и посветеност кон подобрување. Токму затоа, менаџирањето со перформансите не треба да се сфати како административна процедура, туку како стратешки инструмент што овозможува развој на човечкиот потенцијал, подобрување на квалитетот на услугите и зголемување на ефикасноста на институцијата. Во оваа глава се прави и јасна разлика помеѓу менаџирањето со перформансите и евалуацијата на перформансите, при што се заклучува дека евалуацијата претставува само еден сегмент од поширокиот процес. Додека евалуацијата служи за ретроспективно вреднување на постигнатите резултати, менаџирањето со перформансите се насочува кон тековно подобрување и развој. Ваквиот пристап создава основа за долгорочно градење на организациска култура базирана на отчетност и мотивација. Хронолошкиот преглед на развојот на концептот покажа дека системите за менаџирање со перформансите се менувале во согласност со промените во општествените и економските услови. Од класичните модели засновани на надзор и индивидуална одговорност, организациите постепено преминале кон модели насочени кон развој, тимска работа и компетенции. Оваа трансформација доведе до појава на современи методологии како што се „оценување 360“ и менаџирање базирано на компетенции, кои обезбедуваат пообјективна и сеопфатна евалуација на перформансите на вработените. Посебно значење има анализата на факторите кои влијаат на ефикасноста на системите за менаџирање со перформансите. Притоа, идентификувани се повеќеслојни детерминанти, од структурни и организациски, па се до индивидуални и психолошки. Факторите како мотивацијата, лидерството, организациската култура, условите за работа, тимската соработка и личните компетенции се покажуваат како суштински за постигнување оптимални резултати. Истовремено, влијанието на надворешните

фактори, како што се економската состојба, регулаторната рамка и карактеристиките на јавниот или приватниот сектор, е исто така значајно при дефинирањето на соодветен систем за менаџирање со перформансите.

Втората глава се фокусираше на специфичниот контекст на работа од дома, анализирајќи ги предностите, ограничувањата и влијанието на овој начин на извршување на работните обврски врз мотивацијата и перформансите на вработените во јавниот сектор. Притоа, беше дадена темелна анализа на концептот, еволуцијата и факторите кои го определуваат успехот на работењето од дома, како и на неговите предности и предизвици во институционалниот и индивидуалниот контекст. Историскиот преглед покажа дека работењето од дома иако има длабоки корени, неговата модерна форма е производ на технолошкиот напредок и организациската еволуција на трудот. Преодот од индустриското кон дигиталното општество овозможи воспоставување на различни модели на работа, од целосна до хибридна форма, при што последната се покажува како најбалансирано решение меѓу продуктивноста и благосостојбата на вработените. Анализата укажа дека ефективноста на работата од дома зависи од комплексна мрежа на фактори, меѓу кои спаѓаат природата на задачите, достапноста на соодветна технолошка и просторна инфраструктура, организациската култура, стилот на управување и степенот на поддршка од раководството. Успешните организации ја препознаваат потребата од градење доверба, дигитална компетентност и јасна комуникација како предуслов за ефективно управување од далечина. Воедно, работата од дома создава нова парадигма на управување, во која контролата се заменува со ориентација кон резултати. Менувањето на традиционалните перцепции за надзор и присуство на работното место бара системско рedefинирање на индикаторите за перформанси и поголем акцент на отчетноста и саморегулацијата на вработените. Иако истражувањата покажуваат бројни придобивки, како што се повисоката продуктивност, поголемото задоволство, намалените трошоци и подобрениот баланс меѓу професионалниот и приватниот живот, идентификувани се и значајни предизвици, како што се изолацијата, нејасноста на границата меѓу работата и приватниот живот, нееднаквите услови за работа, намалената видливост на постигнувањата и ограничените можности за напредување. Пандемијата покажа дека импровизираното воведување на работа од дома, без јасни политики, дигитална поддршка и обуки, создава бројни ризици, вклучително и пад на продуктивноста, нарушена комуникација и тешкотии во менаџирањето на перформансите. Истовремено, пандемијата ја истакна и можноста за трајна трансформација на јавниот сектор преку воспоставување флексибилни и хибридни системи кои ги обединуваат принципите на ефикасност, отчетност и благосостојба на вработените.

Третата глава даде детален преглед на постојниот систем за менаџирање со перформансите на вработените во јавниот сектор во нашата држава, ги анализираше законската и институционалната рамка, како и начинот на нивна практична примена, откривајќи притоа бројни слабости поврзани со нефункционалната примена на принципите на објективност и отчетност. Историски, системот еволуираше од централизирана и партиски контролирана структура кон формално регулиран, но често нефункционален модел, во кој сè уште доминираат хиерархиски односи и политичко влијание. Иако државата има донесено повеќе стратегии, закони и акциски планови за подобрување на ефикасноста и отчетноста, спроведувањето на овие мерки се покажа како недоволно конзистентно и често под влијание на надворешни притисоци. Во однос на законската рамка, воспоставениот систем има формално создадено јасни основи за регулирање на статусот, правата и обврските на јавните службеници. Сепак, честите измени на законските одредби и недостигот на јасни подзаконски упатства доведоа до

правна несигурност и ограничена примена во пракса. Моделот на оценување базиран на компетенции „оценување 360“ претставува значителен напредок во однос на претходните еднонасочни системи, бидејќи прави напори да ја зголеми објективноста и да промовира учење и професионален развој на вработените. Сепак, резултатите од неговата примена покажаа сериозни ограничувања. Процесот се покажа како премногу сложен, бирократски и без реално влијание врз квалитетот на услугите и мотивацијата на вработените. Недостатокот на самоевалуација, прецизни критериуми и функционален фидбек го ограничува потенцијалот на моделот да стане вистински инструмент за подобрување на перформансите. Дополнително, практиката на униформно високи оценки создава недоверба во системот и ја намалува неговата кредибилност. Во контекст на дигиталната трансформација и современите предизвици, особено по пандемијата на Ковид-19 вирусот, стана јасно дека постојниот систем не е доволно флексибилен и не обезбедува адекватни механизми за менаџирање со перформансите во услови на хибридна или работа од дома. Правната рамка не предвидува специфични упатства за менаџирање, следење и евалуација на вработените во вакви околности, што создаде дополнителни празнини во ефективноста на јавниот сектор.

Четвртата глава претстави емпириско истражување спроведено меѓу вработените во јавниот сектор, кое преку квантитативна и квалитативна анализа ги идентификуваше клучните проблеми во работењето од дома, притоа потврдувајќи, целосно или делумно, поставените општа и посебни хипотези. Спроведената анализа ја потврди општата истражувачка хипотеза дека актуелниот систем на менаџирање со перформансите во јавниот сектор во Република Северна Македонија, иако формално воспоставен во согласност со меѓународните принципи и добри практики, суштински не успеа да одговори на потребите кои произлегоа од новите модели на организација на трудот. Пандемијата на Ковид-19 вирусот послужи како вистински тест кој ги откри клучните слабости на системот, меѓу кои најизразени се недостатокот на дигитална поддршка, отсуството на јасни индикатори за евалуација на резултатите, недоволната обученост на раководителите за давање повратни информации, како и доминацијата на формализмот и строгата хиерархиска комуникација во процесот на евалуација. Сите овие фактори придонесоа за несоодветно следење на ефективноста и ограничена можност за поттикнување на мотивацијата и професионалниот развој на вработените кои работат од дома. Со цел подетално да се истражат аспектите на општата истражувачка хипотеза и да се обезбеди релевантна емпириска поткрепа, преку тестирањето на поставените посебни хипотези врз основа на податоците прибрани од релевантните институции на централно и локално ниво, може да се изведат неколку клучни заклучоци со цел да се добие целосен и репрезентативен увид во предизвиците и можностите поврзани со менаџирањето со перформансите на вработените во услови на работа од далечина.

Првата посебна хипотеза, односно тврдењето дека институциите од јавниот сектор не воспоставија соодветен систем за ефективно справување со работата од дома на своите вработени, беше потврдена. Податоците од анализата укажуваат на тоа дека институциите се покажаа како слабо подготвени за ваквата промена, без јасни политики, процедури и дигитални алатки за менаџирање со вработените кои работат од дома. Вработените пријавија недоследности во начинот на распределување и евалуација на работните задачи, што довело до чувство на дезорганизација и неефикасност. Посебно беше нагласено дека системите за следење на перформансите и механизмите за добивање повратни информации биле недоволно развиени, при што дел од раководителите покажале потешкотии во прилагодувањето кон новиот начин на организација на работата. Недостигот на централизирана и добро имплементирана рамка за менаџирање со работата од далечина резултираше со оперативни неусогласености и

намалена ефективност на институциите. Овие наоди укажуваат на тоа дека преминот кон работа од дома, иако неопходен во услови на криза, го разоткри суштинскиот недостаток на системска подготвеност и стратешки механизми за управување со перформансите во јавниот сектор.

Второ, хипотезата дека вработените немаат соодветни услови за работа од дома (на пример, соодветен работен простор, техничка опрема, работна атмосфера и слично), исто така беше потврдена. Голем дел од испитаниците пријавиле недостиг на основни технички и материјални ресурси, како што се стабилен интернет, канцелариска опрема и соодветен простор за работа, што сериозно влијаело на нивната продуктивност и мотивација. Дополнителни потешкотии произлегоа од семејните обврски, недостатокот на посебен работен простор и слабата комуникација со колегите и раководителите, што уште повеќе го отежнало процесот на работа и ја намалило ефикасноста. Овие резултати укажуваат на тоа дека, иако работата од дома е изводлива, нејзината ефективност во голема мера зависи од институционалната поддршка. За да се обезбеди успешно функционирање на ваквиот начин на извршување на работните обврски, неопходно е институциите да обезбедат соодветна инфраструктура, ергономски услови и финансиска или логистичка поддршка, со што би се гарантирало дека вработените можат да ги извршуваат своите должности со ист степен на ефикасност како и при работа во канцеларија.

Третата хипотеза, дека работата од дома за одредени вработени претставува можност за избегнување на работните обврски, е делумно потврдена. Иако значителен број на вработени покажале високо ниво на самодисциплина и мотивација, сепак постојат докази дека кај одреден дел од вработените ваквиот модел на работа овозможил одредена форма на избегнување на одговорностите. Недостигот на директен надзор и слабата примена на ефективни механизми за следење на перформансите создадоа простор за намалена отчетност и селективен пристап кон извршувањето на задачите. Сепак, ова не може да се генерализира како општ тренд, земајќи во предвид дека дел од вработените дури ја искористиле можноста за работа од дома за да ја подобрат својата продуктивност и организација на времето. Во таа насока, наодите од истражувањето укажуваат на тоа дека проблемот не произлегува од самата природа на начинот на извршување на работните обврски, туку од недоволно развиените механизми за мониторинг, известување и евалуација на перформансите во јавниот сектор. Ова дополнително ја нагласува потребата за воспоставување на јасни процедури и дигитални алатки кои ќе обезбедат рамнотежа помеѓу автономијата на вработените и институционалната отчетност.

Четвртата хипотеза, дека надзорот и контролата на извршувањето на обврските на вработените кои работат од дома претставува значително поголем напор и предизвик за раководителите, беше целосно потврдена. Истражувањето покажа дека раководителите се соочиле со сериозни тешкотии во следењето и евалуацијата на перформансите на своите вработени во услови на работа од дома. Преминот кон овој модел барал дополнителен напор за следење на напредокот, организирање состаноци и обезбедување отчетност во работењето. Поради недостиг на соодветни дигитални алатки и структуриран систем за надзор, многу раководители биле принудени да се потпрат на застарени или неефикасни механизми за следење на перформансите. Ова дополнително го зголемило административниот товар, барајќи постојана комуникација, проверка на извршените задачи и справување со различни технички и организациски предизвици. Наместо да се олесни процесот на менаџирање, работењето од дома го направило поинтензивно и покомплексно, особено за раководителите кои немале искуство со дигитални платформи за управување со човечки ресурси. Овие резултати укажуваат на

фактот дека без адекватни технолошки решенија, јасно дефинирани процедури и структуриран систем на надзор, работата од дома може значително да го зголеми работниот товар и да ја намали ефективноста на менаџирањето.

Поврзано со претходната, и следната хипотеза, дека е потешко објективно да се евалуираат перформансите на вработените кои работат од дома во споредба со оние кои работат во канцеларија, исто така беше потврдена. Процесот на евалуација на перформансите на вработените кои работат од далечина се покажал како еден од најголемите предизвици за институциите од јавниот сектор. Традиционалните методи на евалуација, кои во најголем дел се потпираат на физичкото присуство, директниот надзор и непосредната интеракција, се покажале како несоодветни и нефункционални во контекст на работењето од дома. Недостигот на јасно дефинирани и мерливи индикатори за перформанси кај вработените што работат на дома дополнително го усложнил процесот на оценување. Повеќето раководители изјавиле дека имале ограничен увид во реалните придонеси на своите вработени, што довело до зголемена зависност од субјективни проценки, наместо потпирање на објективни и мерливи критериуми. Оваа состојба резултирала со одреден степен на недоверба и незадоволство од процесот на евалуација, и кај раководителите и кај вработените. Наодите укажуваат на потребата од темелна ревизија и модернизација на системот за евалуација, со цел создавање рамка која ќе биде пофлексибилна, дигитално поддржана и прилагодена на условите на работа од дома, овозможувајќи правична и транспарентна евалуација на перформансите независно од физичката локација на вработените.

Шестата хипотеза, дека вработените кои работат од дома немаат доволно јасна слика што се очекува од нив и на кој начин ќе бидат евалуирани нивните перформанси, беше делумно потврдена. Додека дел од вработените имале јасни насоки и редовна комуникација со своите раководители, мнозинството испитаници пријавиле дека недостигот на конзистентна и систематска комуникација создавал конфузија во однос на поставените цели и очекуваните резултати. Недоволното дефинирање на индивидуалните задачи, нејасните приоритети и непостоењето на јасно воспоставен процес за добивање повратни информации резултирале со различни интерпретации на тоа што точно треба да се исполни за одредени перформанси да се сметаат за успешни. Овој недостиг бил особено изразен кај поновите вработени во јавниот сектор, кои немале доволно институционално искуство за самостојно да се ориентираат во услови на намалена комуникација. Наспроти тоа, поистакнатите вработени покажале поголема способност за прилагодување, најчесто поради познавањето на внатрешните процедури и неформалните комуникациски канали. Овие наоди укажуваат на тоа дека е неопходно воспоставување на систем за редовна и структурирана комуникација помеѓу раководителите и вработените, придружен со транспарентен процес на дефинирање на критериумите за евалуација и очекуваните резултати. На тој начин, би се обезбедила јасна слика кај сите вработени во однос на приоритетите, динамиката на задачите и очекуваните стандарди на извршување, што претставува предуслов за ефективно и транспарентно менаџирање со перформансите во јавниот сектор.

Последната хипотеза, дека продуктивноста на вработените во јавниот сектор беше намалена поради преминот кон работа од дома, беше, исто така, делумно потврдена. Резултатите од истражувањето покажуваат дека трендовите во продуктивноста значително варираат помеѓу вработените. Додека кај дел од испитаниците работењето од дома придонело за поголема фокусираност и намалување на канцелариските одолговлекувања, кај други било забележано намалување на ефикасноста поради комбинација од повеќе фактори. Најчестите причини за пад на продуктивноста се поврзуваат со паралелното извршување на семејните обврски, недостигот на соодветни

работни услови, ограничената техничка поддршка и потешкотиите во комуникацијата и координацијата со колегите и раководителите. Истражувањето покажа дека токму овие ограничувања влијаеле на чувството на изолираност и намалена поврзаност со институционалните цели. Падот на продуктивноста бил најизразен кај вработените во возрасната група од 31 до 40 години, кои во најголем дел од случаите морале да ја балансираат професионалната и семејната динамика, што укажува на значајната поврзаност помеѓу приватниот живот и професионалните постигнувања, посебно во услови на работа од дома. Овие резултати потврдуваат дека работењето од дома не е по природа неефикасно, туку неговата успешност зависи од квалитетот на институционалната поддршка, степенот на индивидуална самодисциплина и достапноста на соодветна технолошка инфраструктура.

Сумирано, резултатите ја потврдуваат општата истражувачка хипотеза дека постоечкиот систем за менаџирање со перформансите на вработените во јавниот сектор не е соодветен за управување со ефектот на вработените кои работат од дома и потребни се структурни и функционални измени со цел истиот да биде применлив и ефективен во услови на работа од дома. Недостатокот на унифицирани стандарди и координирани механизми за следење доведе до нееднакви практики помеѓу институциите и намалена способност за брзо прилагодување на раководните структури. Вработените пријавија недоследности во начинот на доделување и оценување на работните задачи, што создало чувство на дезорганизација и несигурност. Системот за следење на перформансите и давање на повратни информации се покажа како недоволно развиен, при што дел од раководителите имаа потешкотии да се прилагодат на новиот начин на работење. Отсуството на централизирана рамка и добро имплементиран систем за менаџирање на работата од далечина резултираше со намалена координација, неефикасност и ограничен институционален капацитет за управување со перформансите во услови на работа од дома. Дополнително, анализата потврди дека иако преминот кон работа од дома овозможи континуитет во извршувањето на институционалните обврски, ваквиот начин на работа истовремено ги разоткри длабоките слабости во постојните системи за управување со човечките ресурси, особено во делот на следењето, транспарентноста и објективноста на процесите на евалуација. Искуството со работа од дома за време на пандемијата на Ковид-19 вирусот ја нагласи потребата од нов модел кој ќе овозможи јасна дефиниција на целите, мерливи индикатори, дигитална поддршка и континуирана комуникација помеѓу раководителите и вработените. Истражувањето недвосмислено покажа дека без такви системски подобрувања, јавниот сектор ризикува да се соочи со намалена отчетност, демотивација и генерална неефикасност на вработените во услови на работа од дома.

Петтата глава ги синтетизираше теоретските и емпириските наоди преку предлагање на модел за ефикасно менаџирање со перформансите на вработените во јавниот сектор кои работат од дома, заснован на јасно поставени цели, континуирана комуникација, мерливи индикатори, компетенциски пристап и дигитална поддршка. Во рамките на компаративната анализа на меѓународните практики, беа идентификувани неколку примери кои можат да послужат како инспирација за развој на нов посодветен модел. Системите на Обединетото Кралство на Велика Британија и Северна Ирска, Канада, Австралија, Сингапур и Шведска иако се базирани на различни пристапи, сите се засноваат на неколку клучни принципи како што се поставувањето на SMART цели, редовна евалуација, континуирана повратна информација, дигитална поддршка и интегрирање на рамки на компетенции. Овие модели ја потврдуваат тезата дека ефективното менаџирање со перформансите во јавниот сектор зависи од три клучни компоненти, а тоа се јасно дефинираните очекувања, постојаната комуникација и

развојно-ориентиран пристап кон евалуацијата. Спротивно на овие меѓународни искуства, постојниот систем и понатаму функционира во рамките на традиционална бирократска култура, каде евалуацијата најчесто се перцепира како формалност, а не како алатка за подобрување на квалитетот на работните перформанси. Резултатите од емпириското истражување го потврдија влијанието на повеќе индивидуални, институционални и технолошки фактори врз перформансите на вработените во јавниот сектор. Преку примената на алгоритмот на машинско учење за логистичка регресија беа идентификувани клучните предиктори на ефективноста, меѓу кои највлијателни се јасно дефинираните цели, фреквенцијата на комуникација со раководителот, достапноста на дигитални ресурси и перцепцијата на фер третман во процесот на евалуација. Анализата покажа дека присуството на редовен фидбек, структуриран систем на повратни информации и поддршка од страна на раководството имаат директен и статистички значаен ефект врз зголемувањето на перформансите, додека недостигот на јасни критериуми за оценување и несоодветната технолошка инфраструктура претставуваат клучни пречки за ефективно и ефикасно работење. Дополнително, преку функциите „Клучни влијанија“ и „Топ сегменти“ беа идентификувани најзначајните детерминанти на перформансите, при што се издвоија три сегменти на вработени со високи перформанси. Првиот сегмент се карактеризира со висока мотивација, силна индивидуална ориентација кон резултати и приспособливост кон дигитална работа. Вториот сегмент опфаќа вработени кои се наоѓаат во фаза на професионална консолидација, чиј потенцијал во голема мера зависи од можностите за унапредување и валоризација на трудот. Третиот сегмент ги претставува најбројните вработени кои се одликуваат со стабилни, но умерени перформанси, но истите можат да бидат значително унапредени преку системски мерки за мотивација и континуиран развој. Овие резултати потврдуваат дека униформниот пристап кон управување со ефектот на вработените не е доволен, односно дека се потребни повеќеслојни и диференцирани политики за развој на човечкиот капитал во јавниот сектор. Исто така, анализата откри дека перцепцијата на транспарентноста и правичноста на системот директно влијае врз нивото на ангажираност и доверба на вработените. Институциите во кои постои редовна комуникација, двонасочен дијалог и вклученост на службениците во процесот на поставување цели бележат повисоки нивоа на задоволство и продуктивност. Наспроти тоа, институциите кои на процесот на евалуација гледаат само како на формален чин, се карактеризираат со ниско ниво на мотивација и ограничен развоен капацитет на своите вработени.

Врз основа на ваквите емпириски сознанија, во петтата глава беше развиен модел на ефективно менаџирање со перформансите на вработените во јавниот сектор кои работат од дома. Овој модел се заснова на четири клучни принципи, а тоа се поставувањето на јасни цели, континуираната комуникација, мерливоста на индикаторите и развојната ориентација. Моделот ги интегрира најдобрите практики преземени од австралискиот, британскиот и канадскиот систем, но прилагодени на македонскиот контекст. Притоа, предложениот модел вклучува пет фази: дефинирање на цели и индикатори, воспоставување систем за континуиран фидбек, воведување дигитална платформа за следење на перформансите, развивање на компетенциски модели за евалуација и воспоставување програми за подобрување на слабите постигнувања. Имплементацијата на предложениот модел има потенцијал да го трансформира начинот на кој јавниот сектор го разбира и практикува управувањето со човечките ресурси. Таа предвидува создавање на систем во кој оценувањето не е цел само по себе, туку алатка за развој, а дигиталните алатки не се дополнителен елемент, туку составен дел на процесот. Преку воведување на редовни квартални прегледи, обуки за соодветен и ефективен фидбек и дигитални програми за следење на напредокот, институциите би имале можност да

постигнат повисока транспарентност, правичност и предвидливост во процесите на евалуација.

Заклучните согледувања од докторската дисертација претставуваат синтеза на теоретските, компаративните и емпириските истражувања спроведени во рамките на темата за менаџирањето со перформансите на вработените во јавниот сектор на Република Северна Македонија, со посебен осврт на условите на работа од дома. Врз основа на интегрираните наоди, може да се извлечат клучните заклучоци и препораки кои ја сумираат суштината на истражувањето и насоките за идниот развој на системот за менаџирање со перформансите во јавниот сектор:

- Менаџирањето со перформансите треба да се сфати како стратегиски и интегративен процес кој ги обединува сите функции на човечките ресурси во насока на зголемување на организациската ефективност. Еден успешен систем за менаџирање со перформансите мора да биде транспарентен, правичен и ориентиран кон резултати, но истовремено и да го поддржува професионалниот развој на вработените. Во јавниот сектор, ова подразбира дополнителен акцент на отчетноста и создавање вредност за јавниот интерес. Воведувањето на современи механизми засновани на континуирана комуникација, дигитални алатки и јасно дефинирани индикатори претставува предуслов за изградба на стабилна, професионална и ефикасна јавна администрација.
- Менаџирањето со перформансите во услови на работа од дома наметнува потреба од рамнотежа помеѓу технолошката подготвеност, човечките фактори и институционалната култура. Оваа нова реалност претставува повик за редизајн на јавните политики и моделите на управување, во насока на создавање подинамична, дигитално подготвена и резултатски ориентирана администрација, способна да функционира ефективно дури и во услови на физичка оддалеченост и хибриден режим на работа.
- Потребна е суштинска ревизија на постојниот систем за менаџирање со перформансите во јавниот сектор во Република Северна Македонија, не само во правната и институционалната рамка, туку и во управувачката култура и процесот на евалуација. За да стане функционален, системот треба да се насочи кон реално мерење на постигнувањата, зголемена транспарентност, развој на компетенции и дигитална поддршка на процесите. Овие елементи ќе овозможат поефикасно управување со човечките ресурси, повисока мотивација и зголемена отчетност на институциите од јавниот сектор.
- Системот за менаџирање со перформансите на вработените во јавната администрација во Република Северна Македонија, во неговата сегашна форма, не е целосно приспособен на современите услови на работа, особено на работењето од далечина. Анализата покажа дека постојниот модел е преовладуван од бирократски процедури, со ограничен фокус на индивидуалниот развој и реалните резултати. Недостигот од интегрирани механизми за континуирана комуникација, јасно дефинирани цели и ефективна употреба на дигитални алатки создава систем кој е насочен кон следење и мерење на присуството, а не на ефективноста. Во таа насока, предложениот модел за ефикасно менаџирање со перформансите на вработените кои работат од дома претставува суштински чекор кон модернизација и функционална реформа на јавниот сектор.
- Предложениот модел во ова истражување претставува значаен чекор кон зголемена институционална ефикасност, транспарентност и мотивација на вработените. Моделот обезбедува јасна поврзаност помеѓу поставените цели,

индивидуалните резултати и институционалните приоритети, создавајќи услови за интегрирано менаџирање со перформансите во сите фази на процесот. Со постепена и внимателна имплементација, овој модел може да ја зацврсти рамнотежата помеѓу отчетноста, флексибилноста и мотивацијата, што е суштински предуслов за создавање современа, резултатски ориентирана и дигитално поддржана јавна администрација, во која перформансите претставуваат средство за континуиран развој, а не само форма на административна контрола.

Во поширок контекст, истражувањето потврди дека воведувањето на современ систем за менаџирање со перформансите претставува предуслов за институционална модернизација и зајакнување на довербата на граѓаните во институциите. Ефикасното и ефективното следење на перформансите не само што ја подобрува внатрешната организациска динамика, туку создава и надворешна перцепција на одговорност и компетентност. Преку примената на предложениот модел, јавниот сектор во нашата држава би можел да премине од традиционален, формално-бирокуратски ориентиран систем кон современ, приспособлив и транспарентен систем насочен кон резултати, кој ги комбинира стратешките цели на институциите со индивидуалниот професионален развој на вработените. Очекуваните ефекти од примена на моделот се повеќеслојни:

- На институционално ниво, се очекува зголемена ефикасност и отчетност преку стандардизација на процедурите и воведување на објективни индикатори.
- На индивидуално ниво, се предвидува зголемување на мотивацијата и ангажираноста на вработените преку валоризација на нивните перформанси и постигнувања и можности за професионален развој.
- На системско ниво, имплементацијата на моделот ќе овозможи усогласување со меѓународните и европските стандарди за менаџирање со перформансите, засновани на транспарентност, дигитализација и развој на човечкиот потенцијал.

Од теоретски аспект, дисертацијата придонесува кон проширување на научната мисла во областа на менаџирањето со перформансите, особено во контекст на јавниот сектор и работењето од далечина. Во таа насока, дисертацијата:

- ги интегрира постојните концепти на современиот јавен менаџмент со новата реалност на дигиталната и хибридна работа, создавајќи интердисциплинарен мост меѓу организациската теорија, управувањето со човечки ресурси и дигиталната трансформација;
- нуди нов аналитички пристап кон разбирањето на ефикасноста на системите за менаџирање со перформансите во услови на децентрализирано работно опкружување, каде традиционалните модели на надзор и хиерархија веќе не се применливи;
- покажува дека концептот на менаџирање со перформансите мора да се рedefинира како динамичен и интерактивен процес што ги комбинира стратешките цели со индивидуалната мотивација, компетенциите и дигиталната поддршка;
- ја надополнува постојната научна литература со емпириски докази дека традиционалните системи за евалуација, засновани на периодични извештаи и вертикални односи на моќ, не обезбедуваат реална ефикасност во контекст на современата хибридна администрација;
- потврдува дека ефективното менаџирање со перформансите бара континуирана комуникација, транспарентна размена на информации и активна улога на менаџерите како ментори и фасилитатори на учење;

- преку синтеза на компаративните искуства од Австралија, Обединетото Кралство и Канада, предлага нова интегративна рамка која ги комбинира елементите на резултатско-ориентираните модели со компетенциските пристапи, создавајќи приспособлив и контекстуално применлив модел за јавниот сектор на Република Северна Македонија;
- поставува основа за понатамошно развивање на научни модели за евалуација на ефективност и ефикасноста на јавниот сектор, како и за изградба на системи што го поврзуваат менаџирањето со перформансите со институционалниот развој и организациската култура.

Од практичен аспект, придонесот на оваа дисертација е еднакво значаен, со оглед на тоа дека дисертацијата:

- нуди функционална рамка, преку предложениот модел, што може да се примени при редизајн на постоечкиот систем за евалуација на вработените во јавниот сектор во согласност со принципите на доброто управување, професионалната отчетност и меѓународните стандарди, со што би се минимизирале можностите за субјективност и административен формализам;
- дава практични насоки за трансформација на улогата на раководителите, преминувајќи од улога на контролори кон развојни лидери, при што на раководителите им нуди алатки за ефективно следење, фидбек и поддршка на вработените, а на институциите можност да идентификуваат талентирани кадри, да развиваат компетенции и да градат култура на учење и иновација;
- преку имплементација на компетенциски модели, овозможува поширок и поправичен пристап кон евалуацијата, кој ги зема предвид не само техничките резултати, туку и вредностите, интегритетот и колаборативниот дух на вработените;
- создава нова парадигма на менаџирање со перформансите во јавниот сектор, преку промовирање на систем кој е дигитално поддржан, базиран на докази, ориентиран кон резултати и насочен кон професионален развој и институционална одржливост;
- дава практичен придонес во поставување на основите за изградба на современа, отчетна и ефективна јавна администрација, подготвена да функционира успешно во услови на постојани општествени, технолошки и организациски промени.

Еден од клучните заклучоци што произлегуваат од ова истражување е дека дигитализацијата не претставува сама по себе цел, туку средство за воспоставување систем кој се темели на податоци, ефикасност и отчетност. Во тој контекст, дигиталниот систем за следење на перформансите не само што би ја олеснило административната работа, туку и би создало објективна основа за анализа, споредба и донесување политики базирани на докази. Конечно, теоретската и практичната вредност на оваа дисертација се рефлектира и во нејзиниот мултидимензионален пристап, така што таа не се ограничува само на анализа на проблемот, туку нуди сеопфатен модел за реформа, прилагодлив на идните промени во организациските, технолошките и општествените опкружувања. Воспоставувањето на ваков модел може да придонесе за создавање поефикасен, помотивиран и потранспарентен јавен сектор, кој ќе биде способен да одговори на предизвиците на дигиталната ера, да го зајакне професионалниот интегритет и да ја обнови довербата на граѓаните во јавните институции.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. ACAS (2014). *Homeworking – a guide for employers and employees*. <https://archive.acas.org.uk/media/3905/Homeworking---a-guide-for-employers-and-employees/pdf/Homeworking-a-guide-for-employers-and-employees.pdf>;
2. Aguinis, H. (2019). *Performance management (4th Edition)*. Chicago Business Press;
3. Aguinis, H., & Burgi-Tian, J. (2021). *Talent management challenges during COVID-19 and beyond: Performance management to the rescue*. BRQ Business Research Quarterly, 24(3), pp. 233–240. doi:10.1177/23409444211009528;
4. Aksoy, C. G., Barrero, J. M., Bloom, N., Davis, S. J., Dolls, M. & and Zarate, P. (2022). *Working from Home Around the World*. University of Chicago, Becker Friedman Institute for Economics, Working Paper No. 2022-124, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4217911>;
5. Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). *How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings*. Psychological Science in the Public Interest, Vol. 16;
6. Aluvisia, K. A. (2016). *Factors influencing employee performance in the Kenyan public sector: A case of the Kenya national highways authority*. University of Nairobi (UoN) Digital Repository, https://erepository.uonbi.ac.ke/bitstream/handle/11295/100987/Aluvisia_Factors%20Influencing%20Employee%20Performance%20In%20The%20Kenyan%20Public%20Sector.%20%20A%20Case%20Of%20The%20Kenya%20National%20Highways%20Authority.pdf?sequence=1;
7. Amjad, S. (2020). *Performance Management for Remote Teams: A Quick Guide*. Peoplebox, <https://www.peoplebox.ai/blog/performance-management-for-remote-teams/>;
8. APS Academy. (2022). *Guide to performance management in the Australian Public Service*. <https://www.apsacademy.gov.au/resources/guide-performance-management-australian-public-service>;
9. Armstrong, M. (2022). *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Performance Leadership (7th ed)*. London: Kogan Page;
10. Assess TEAM. (2020). *Managing Employees Work From Home Performance*. <https://www.assessteam.com/managing-work-from-home-employee-performance>;
11. Atkinson, A., Watling, C. J., & Brand, P. L. P. (2021). *Feedback and coaching*. European Journal of Pediatrics, doi:10.1007/s00431-021-04118-8;
12. Australian Public Service Commission. (2023). *Performance Management in the Australian Public Service: A Strategic Framework*. Canberra: Australian Government, <https://www.apsc.gov.au/performance-management>;
13. Australian Public Service Commission. (n.d.). *Performance Management in the Australian Public Service*. <https://www.apsc.gov.au/>;
14. Ayers, R. (2023). *How Does A Hybrid Working Environment Affect Employee Training And Productivity?*. eLearning Industry, <https://elearningindustry.com/how-does-a-hybrid-working-environment-affect-employee-training-and-productivity>;
15. Bailey, R.W. (1990). *Human performance engineering*. New Jersey: Englewood Cliff Prentice Hall Inc.;
16. Baird, K., Schoch, H., & Chen, Q. (2012). *Performance management system effectiveness in Australian local government*. Pacific Accounting Review, 24(2), 161–185. doi:10.1108/01140581211258461;
17. Ballejos, L. (2023). *What's the Right Choice for Businesses?*. NinjaOne, <https://www.ninjaone.com/blog/in-office-vs-remote-employees/>;
18. Banerjee, S. (2023). *Performance Management Trends in 2023*. SightsInPlus, <https://www.sightsinplus.com/insight/system/performance-management-trends-in-2023>;
19. Bansal, M., Verma, A., & Verma, S. (2023). *Covid-19 and People Management: A Review of Challenges and Strategies*. Research Gate, https://www.researchgate.net/publication/368477183_COVID-19_AND_PEOPLE_MANAGEMENT_A_REVIEW_OF_CHALLENGES_AND_STRATEGIES;
20. Baroda, S., Sharma, C. & Bhatt, J. (2018). *360 Degree Feedback Appraisals - An Innovative Approach of Performance Management System*. International Journal Of Management & Information Technology, 1. 10.24297/ijmit.v1i2.1447.;
21. Barrero, J. M., Bloom, N. & Davis, S. J. (2023). *The Evolution of Working from Home*. University of Chicago, Becker Friedman Institute for Economics, Working Paper No. 2023-116, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4564075>;
22. Bartram, F. (2025). *What Is Performance Management And How Can You Get It Right?*. <https://peoplemanagingpeople.com/employee-lifecycle/why-performance-management-important/>;

23. Behn, R. D. (2003). *Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures*. Public Administration Review 63 (5), 586-606;
24. Bérastégui, P. (2021). *Working from home: The legal framework*. Open Access Government, <https://www.openaccessgovernment.org/legal-framework/123814/>;
25. Bick, R., Chang, M., Wei Wang, K. & Yu, T. (2020). *A blueprint for remote working: Lessons from China*. McKinsey Digital, <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/a-blueprint-for-remote-working-lessons-from-china>;
26. Biron, M., Farndale, E. and Paauwe, J. (2011). *Performance management effectiveness: lessons from world-leading firms*. International Journal of Human Resource Management, 22, pp. 194–1311;
27. Birt, J. (2023). *Why Performance Management Is Important (7 Key Benefits)*. Indeed Blog, <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/why-performance-management-is-important>;
28. Bloom, N., & Ho, S. (2020). *Working remotely or remotely working? Best practices in working from home post COVID-19*. J-Paul, <https://www.povertyactionlab.org/blog/5-18-20/working-remotely-or-remotely-working-best-practices-working-home-post-covid-19>;
29. Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2013). *Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment*. doi:10.3386/w18871;
30. Boakye, E. (2015). *The impact of teamwork on employee performance*. 10.13140/RG.2.1.4959.8804;
31. Bonsu, Samuel. (2020). *Creating An Employee-Centric Culture In Organizations*. International Journal of Business Management and Economic Review, 03. 276-284. 10.35409/IJBMER.2020.3157;
32. Bornstein, D. (2007). *How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas (Updated Edition)*. Oxford University Press;
33. Brown, S. P. (1996). *A meta-analysis and review of organizational research on job involvement*. Psychological Bulletin, 235-255;
34. Brudan, A. (2010). *Rediscovering performance management: systems, learning and integration*. Measuring Business Excellence, 14(1), pp. 109–123. doi:10.1108/13683041011027490;
35. Brügger, R. (2020). *Working from home during the coronavirus crisis is far less common among public authorities than in the private sector*. Deloitte, <https://www2.deloitte.com/ch/en/pages/public-sector/articles/working-from-home-during-coronavirus-less-common-among-public-authorities.html>;
36. Buchner, T. W. (2007). *Performance management theory: A look from the performer's perspective with implications for HRD*. Human Resource Development International, 10(1), pp. 59–73. doi:10.1080/13678860601170294;
37. Buckingham, M. & Goodall, A. (2015). *Reinventing Performance Management*. Harvard Business Review, 4, pp. 40-50.;
38. Caillier, J. G. (2010). *Factors Affecting Job Performance in Public Agencies*. Public Performance & Management Review, 34(2), pp. 139–165. doi:10.2753/pmr1530-9576340201;
39. Cappelli, P., & Tavis, A. (2016). *The Performance Management Revolution*. Harvard Business Review, <https://hbr.org/2016/10/the-performance-management-revolution>;
40. Carpi, R., Douglas, J., & Gascon, F. (2017). *Performance management: Why keeping score is so important, and so hard*. McKinsey & Company, <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/performance-management-why-keeping-score-is-so-important-and-so-hard>;
41. Carruthers, R. (2022). *The critical role of performance management and employee engagement in the workplace*. Together Platform, <https://www.togetherplatform.com/blog/performance-management-and-employee-engagement>;
42. Centre of Expertise for Good Governance (2020). *Toolkit on Teleworking in Public Administrations*. Council of Europe, <https://rm.coe.int/tpa-toolkit-on-teleworking-in-public-administration/1680a11fc1>;
43. Champagne, E., Granja, A. D., & Choinière, O. (2023). *Post-pandemic work in the public sector: A new way forward or a return to the past?*. The Conversation, <https://theconversation.com/post-pandemic-work-in-the-public-sector-a-new-way-forward-or-a-return-to-the-past-204008>;
44. Chan, Y.C.L. (2004). *Performance measurement and adoption of balanced scorecards: a survey of municipal governments in the USA and Canada*. The International Journal of PublicSector Management, Vol. 17 No. 3;
45. Churchill, F. (2022). *Majority of public sector workers want to keep flexible working, research shows*. People Management, <https://www.peoplemanagement.co.uk/article/1752963/majority-public-sector-workers-want-keep-flexible-working-research-shows>;

46. Coens, T. and Jenkins, M. (2000). *Abolishing performance appraisals*. San Francisco: Berrett-Koehler;
47. Cohen, S.G., and Bailey, D.E. (1999). *What makes teams work: group effectiveness research from the shop floor to the executive suite*. *Journal of Management*, 23(3), pp. 239-290;
48. Cooper, C. D., & Kurland, N. B. (2002). *Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations*. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), pp. 511–532. doi:10.1002/job.145;
49. Currid, C. (1992). *Workers warm to telecommuting; middle managers stay cold*. *Enterprise Computing/Management*;
50. Darwinbox. (2022). *Performance Management: Definition, Meaning, Importance, Scope, Objectives, Elements & Role*. <https://blog.darwinbox.com/what-is-performance-management/>;
51. Davies, I. C. (1999). *Evaluation and Performance Management in Government*. *Evaluation*, 5(2), pp. 150–159. doi:10.1177/13563899922208896;
52. Davila, A. (2012). *New Trends in Performance Measurement and Management Control*. *Studies in Managerial and Financial Accounting*, pp. 65–87. doi:10.1108/s1479-3512(2012)0000025006;
53. Day, F. C. & Burbach, M. (2011). *Telework Considerations for Public Managers with Strategies for Increasing Utilization*. *Communications of the IBIMA*, 10.5171/2011.880212;
54. Den Hartog, D. N., Boselie, P., & Paauwe, J. (2004). *Performance Management: A Model and Research Agenda*. *Applied Psychology*, 53(4), pp. 556–569, doi:10.1111/j.1464-0597.2004.00188.x;
55. Durberry, R. (2021). *Making Work-from-Home Work in the Public Sector: A Case Study of Mauritius*. *Advances in Applied Sociology*, 11, pp. 357-376.,doi: 10.4236/aasoci.2021.118033;
56. Duvall, J. (2019). *How Successful Remote Teams Evaluate Employees: A Look inside Automattic, GitHub, and Help Scout*. Zapier, <https://zapier.com/blog/remote-employee-evaluation/>;
57. Emerson, B. (2002). *Training for performance measurement success: an effective training program can help get performance measurement off the ground and sustain the system as it matures into a catalyst for government accountability and improvement*. *Government Finance Review*, www.thefreelibrary.com/Training+for+performance+measurement+success%3a+an+effective+training-a085048611;
58. ETUC (European Trade Union Confederation), UNICE (Union des Industries de la Communauté Européenne), UEAPME (European Association of Craft, Small and Medium-sized Enterprises) & CEEP (European Centre of Employers and Enterprises providing Public Services). (2006). *Implementation of the European Framework Agreement on Telework: Report by the European social partners*. Brussels, Report by the European social partners, adopted by the Social dialogue committee on 28 June 2006;
59. Eurofound, & International Labour Office. (2017). *Working any time, anywhere: The effects on the world of work*. Publications Office of the European Union, Luxembourg, and International Labour Office, Geneva;
60. Eurofound. (2020). *Living, working and COVID-19: First findings – April 2020*. Dublin;
61. Eurofound. (2022). *Telework in the EU: Regulatory frameworks and recent updates*. Publications Office of the European Union, Luxembourg;
62. European Commission. (2023). *Screening report: North Macedonia*. Official website of the European Union, https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/system/files/2023-07/MK%20Cluster_1%20Draft%20screening%20report_external%20version.pdf;
63. Ferrazzi, K. (2012). *Evaluating the Employees You Can't See*. *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2012/12/evaluating-the-employees-you-c>;
64. Festing, M., Knappert, L., Dowling, P.J. and Engle, A.D. (2012). *Global performance management in MNEs – Conceptualization and profiles of country-specific characteristics in China, Germany, and the United States*. *Thunderbird International Business Review*, 54;
65. Finance Think. (2020). *Бриф за политиките бр. 50: Ранливите работници по корона-тобоган*. Finance Think и Фондација Отворено општество – Македонија, https://www.financethink.mk/wp-content/uploads/2021/06/PolicyBrief_no.50-MK-1.pdf;
66. Fletcher, C. (2001). *Performance appraisal and management: The developing research agenda*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73;
67. Ford, R. C. & Butts, M. A. (1991). *Is your organization ready for telecommuting*. *SAM Advanced Management Journal*;
68. Ford, R. C., & McLaughlin, F. (1995). *Questions and answers about telecommuting programs*. *Business Horizons*, 38(3), pp. 66–72. doi:10.1016/0007-6813(95)90025-x;

69. Franco-Santos, M., & Bourne, M. (2005). *An examination of the literature relating to issues affecting how companies manage through measures*. *Production Planning & Control*, 16(2), pp. 114–124. doi:10.1080/09537280512331333020;
70. Fryer, K., Antony, J., & Ogden, S. (2009). *Performance management in the public sector*. *International Journal of Public Sector Management*, 22(6), pp. 478–498. doi:10.1108/09513550910982850;
71. Gallup. (2020). *Coronavirus Pandemic*. <https://news.gallup.com/poll/308222/coronavirus-pandemic.aspx>;
72. Gan, V. & CityLab. (2015). *What Telecommuting Looked Like in 1973*. The Atlantic, <https://www.theatlantic.com/technology/archive/2015/12/what-telecommuting-looked-like-in-1973/418473/>;
73. Gartner. (2020). *Gartner CFO Survey Reveals 74% Intend to Shift Some Employees to Remote Work Permanently*. <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-04-03-gartner-cfo-surey-reveals-74-percent-of-organizations-to-shift-some-employees-to-remote-work-permanently2>;
74. George, Ginu & Thomas, Mary. (2019). *Integration of Artificial Intelligence in Human Resource*. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, 9, 2278-3075, 10.35940/ijitee.L3364.129219.;
75. Goggin, M. (2018). *How To Identify External Factors That May Affect Your Strategic Plan*. ClearPoint Strategy Blog, <https://www.clearpointstrategy.com/external-factors-that-affect-a-business/>;
76. Government of Canada. (2023). *Performance Management Program for Executives*. Treasury Board of Canada Secretariat, <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/performance-talent-management/performance-management-program-executives.html>.;
77. Government of Canada. (2023). *Public Service Performance Management Program*. Government of Canada, <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/values-ethics/performance-management.html>;
78. Government of Sweden. (2022). *Trust-Based Governance and Public Sector Performance Management*. Stockholm: Ministry of Finance;
79. Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). *Performance management and employee engagement*. *Human Resource Management Review*, 21(2), pp. 123–136. doi:10.1016/j.hrmr.2010.09.004;
80. GuestBlog. (2023). *The right communication tools to boost your remote employees' effectiveness*. PeopleHum, <https://www.peoplehum.com/blog/communication-tools-to-boost-remote-employees-effectiveness>;
81. Hacquard, J., & Montabone, J. (2022). *The Effects of Telecommuting on Teamwork Efficiency in a Context of New Product Development*. Umea School of Business, Economics and Statistics, <https://umu.diva-portal.org/smash/get/diva2:1673206/FULLTEXT01.pdf>;
82. Haines, V. Y., & St-Onge, S. (2012). *Performance management effectiveness: practices or context?*. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(6), pp. 1158–1175. doi:10.1080/09585192.2011.561230;
83. Hearn, S. (2023). *How Covid-19 has Changed Performance Management*. Engage for Success, <https://engageforsuccess.org/performance-management/how-covid-19-has-changed-performance-management/>;
84. Heathfield, S. M. (2020). *4 Common Problems with Performance Appraisals*. The Balance Careers, <https://www.thebalancecareers.com/performance-appraisal-problems-1918857>;
85. Heathfield, S. M. (2020). *Performance Management*. The Balance Careers. <https://www.thebalancecareers.com/performance-management-1918226>;
86. Heinrich, C.J. (2002). *Outcomes based performance management in the public sector: Implications for government accountability and effectiveness*. *Public Administration Review*, 62;
87. Heinz, K. (2023). *How to Make Your Work-From-Home Policy More Effective*. BuiltIn, <https://builtin.com/company-culture/work-from-home-policy>;
88. Hern, A. (2020). *Covid-19 Could Cause Permanent Shift towards Home Working*. The Guardian;
89. Hirst, H. (2022). *Why is performance management so important right now?*. OneAdvanced Blog, <https://www.oneadvanced.com/resources/why-is-performance-management-so-important-right-now/>;
90. Holgersen, H., Jia, Z., & Svenkerud, S. (2021). *Who and how many can work from home? Evidence from task descriptions*. *Journal for Labour Market Research*, 55(1). doi:10.1186/s12651-021-00287-z;
91. Holmes, H. (2022). *Performance management best practice in a remote world – top tips for success in 2023*. Weekly 10, <https://www.weekly10.com/performance-management-hr-best-practice-for-remote-teams/>;

92. Hopkins J, & Bardoel A. (2023). *The Future Is Hybrid: How Organisations Are Designing and Supporting Sustainable Hybrid Work Models in Post-Pandemic Australia*. Sustainability 15(4), 3086, <https://doi.org/10.3390/su15043086>;
93. Hornsby, M. (2022). *A History of Remote Work: From Hunter Gatherers to the Industrial Revolution to the Internet to Wifi – And How Technology Will Keep Us Telecommuting*. TelNet Worldwide, <https://www.telnetww.com/blog/remote-work/a-history-of-remote-work-telecommuting/>;
94. Houston, K. (2021). *5 modern methods of performance appraisal*. Jotform Blog, <https://www.jotform.com/blog/modern-method-of-performance-appraisal/>;
95. Hudson, A (2019). *Performance Appraisal Problems and Solutions*. Scribd, <https://www.scribd.com/document/266606117/Competency-Based-Performance-Appraisal>;
96. Huws, U. (1984). *New Technology Homeworkers*. Employment Gazette;
97. Ibrahim, R., Boerhannoeddin, A., & Bakare, K. K. (2017). *The effect of soft skills and training methodology on employee performance*. European Journal of Training and Development, 41(4), pp. 388–406. doi:10.1108/ejtd-08-2016-0066;
98. Inside Government. (2022). *The Future of Remote Working in the Public Sector*. <https://blog.insidegovernment.co.uk/central-and-local-government/the-future-of-remote-working-in-the-public-sector>;
99. International Labour Organization. (2020). *Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond: A Practical Guide*. Geneva: International Labour Office, https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/instructionalmaterial/wcms_751232.pdf;
100. International Organization of Employers. (2020). *IOE Guidance on teleworking in the times of Covid-19*. https://www.ioe-emp.org/fileadmin/user_upload/COVID-19/2020.04.03.IOE_Guideline_on_Teleworking_in_the_times_of_COVID-19.FINAL.pdf;
101. Islam, H., Rahman, M. A. & Sarker, N. (2020). *The Effect of Management by Objectives on Performance Appraisal and Employee Satisfaction in Commercial Banks*. European Journal of Business Management and Research..12, pp. 15-25, 10.7176/EJBM/12-20-02;
102. Jain, Sameeksha & Gautam, Aditya. (2016). *Comparison of Performance Management Systems in Public and Private Sector: A Study of Manufacturing Organizations*. International Journal of Management, IT and Engineering, 6;
103. Jaramillo, F., Mulki, J. P., & Marshall, G. W. (2005). *A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research*. Journal of Business Research, 58;
104. Jathanna, P. (2023). *The History of Remote Work: How it Came to be What it is Today*. <https://www.sorryonmute.com/history-remote-work-industries/>;
105. Jelínková, L. (2017). *Factors Influencing The Implementation And Continuous Improvement Of The Performance Management System*. KnE Social Sciences, 1(2), pp. 242-256. <https://doi.org/10.18502/kss.v1i2.660>;
106. Jones, A., Richard, B., Paul, D., Sloane K., & Peter, F. (2007). *Effectiveness of teambuilding in organization*. Journal of Management, 5(3);
107. Kagioglou, M., Cooper, R., & Aouad, G. (2001). *Performance management in construction: a conceptual framework*. Construction Management and Economics, 19(1), pp. 85–95. doi:10.1080/01446190010003425;
108. Kalyugina, S. (2021). *Multicultural and geopolitical factors of personnel security*. DOI:10.13140/RG.2.2.25074.22725;
109. Kashyap, Shilpy & Joseph, Sanskrity & Deshmukh, Gopal. (2016). *Employee Well-Being, Life Satisfaction and the need for Work-Life balance*. Journal of Ravishankar University, 22;
110. Kennerley, M., & Neely, A. (2003). *Measuring performance in a changing business environment*. International Journal of Operations & Production Management, 23(2). doi:10.1108/01443570310458465;
111. Kettner, G. (2017). *How Technology is Transforming Performance Management*. Govloop Blog, <https://www.govloop.com/community/blog/technology-transforming-performance-management/>;
112. Kirkman, B.L., & Den Hartog, D.N. (2004). *Team performance management*. In H.W. Lane, M.L. Maznevski, M. Mendenhall, & J. McNett (Eds.), *The Blackwell handbook of global management* (pp. 251–272). Malden: Blackwell;
113. Knobelsdorff, K. E. (1987). *Telecommuting: reality sets in*. The Christian Science Monitor, <https://www.csmonitor.com/1987/0608/ftelly.html>;

114. Koskarova, A. (2022). *The Importance Of Performance Management*. Forbes Business Council, <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2022/08/09/the-importance-of-performance-management/?sh=3afbb916c7bf>;
115. Kumaraguru, S., Kulvatunyou, B., & Morris, K. C. (2014). *Integrating Real-Time Analytics and Continuous Performance Management in Smart Manufacturing Systems. Advances in Production Management Systems. Innovative and Knowledge-Based Production Management in a Global-Local World*. doi:10.1007/978-3-662-44733-8_22;
116. Kurland, N. B., & Bailey, D. E. (1999). *The advantages and challenges of working here, there anywhere, and anytime*. *Organizational Dynamics*, 28(2), pp. 53–68, doi:10.1016/s0090-2616(00)80016-9;
117. Lalwany, P. (2019). *What Is Performance Management? Definition, Process, Cycle, and Best Practices for Planning*. HR Technologist, <https://www.hrtechnologist.com/articles/performance-management-hcm/what-is-performance-management/#>;
118. Lavelle, J. (2006). *It's all about context and implementation; some thoughts prompted by: unlocking the human potential for public sector performance – the United Nations World Public Sector Report 2005*. *Public Personnel Management*, Vol. 35, No. 3;
119. Lawler, E. E. (2003). *Treat People Right*. Jossey-Bass, San Francisco;
120. Lebas, M. J. (1995). *Performance measurement and performance management*. *International Journal of Production Economics*, 41(1-3), pp. 23–35. doi:10.1016/0925-5273(95)00081-x;
121. Lee, J. (2016). *Drivers and consequences in transforming work practices*. In Lee, J. (ed.), *The impact of ICT on work*. Springer, Singapore, Heidelberg, New York, Dordrech, London;
122. Lindner, J., Sahdra, S., Bernier, C. A., DeVries, L., Belanger, C., & Robert, A. (2020). *COVID-19 Update: The “New Normal” – Facilitating Work-from-Home Arrangements*. McCarthy Tetrault, <https://www.mccarthy.ca/en/insights/blogs/canadian-employer-advisor/covid-19-update-new-normal-facilitating-work-home-arrangements>;
123. Lippe, T., & Lippényi, Z. (2019). *Co-workers working from home and individual and team performance*. *New Technology, Work and Employment*, doi:10.1111/ntwe.12153;
124. Liu, X. and Liu, Y. (2008). *Performance Appraisal For Civil Servants in China, Evolution, Current Issues, and Improvement of the Performance Appraisal System for Civil Servants in China*. Renmin University of China, School of Public Administration, Beijing, China;
125. Lockton Global Compliance. (2023). *New remote working legislation around the world*. *Global Compliance News*, <https://globalnews.lockton.com/new-remote-working-legislation-around-the-world/>;
126. London, E. M. (2009). *Employee Engagement Through Effective Performance Management: A Practical Guide for Managers*. Pennsylvania State University: Routledge/Taylor & Francis Group;
127. Luintel, S. (2022). *Performance Management for Remote Employees: 21 Best Practices*. TimeTracko, <https://timetracko.com/blog/performance-management-for-remote-employees/>;
128. Lund, S., Madgavkar, A., Manyika, J., & Smit, S. (2020). *What's next for remote work: An analysis of 2,000 tasks, 800 jobs, and nine countries*. McKinsey Global Institute, <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/whats-next-for-remote-work-an-analysis-of-2000-tasks-800-jobs-and-nine-countries>;
129. Lussier, R. N., & Hendon J. R. (2017). *Human Resource Management: Functions, Applications, and Skill Development (3rd Edition)*. Sage Publications, Inc;
130. Mani, D., & Tomar, S. (2020). *Work from Home in the time of COVID-19*. *The Hindu*, <https://www.thehindu.com/opinion/op-ed/work-from-home-in-the-time-of-covid-19/article31207008.ece>;
131. Mansor, N. N. A., Chakraborty, A. R., Yin, T. K., & Mahitapoglu, Z. (2012). *Organizational Factors Influencing Performance Management System in Higher Educational Institution of South East Asia*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 40, pp. 584–590. doi:10.1016/j.sbspro.2012.03.234;
132. Manz, C. C. and Sims, H. P. (1980). *Self-management as a substitute for leadership: A social learning theory perspective*. *Academy of Management Review*, 3;
133. Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). *A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment*. *Psychological Bulletin*, 108;
134. McCulley, L. (2020). *Lockdown: Homeworkers putting in extra hours - instant messaging up 1900%*. *The HR Director*, <https://www.thehrdirector.com/business-news/the-workplace/new-data-over-a-third-38-admit-to-working-longer-hours-when-working-from-home/>;
135. Mehta, N. (2022). *Why Is Training So Crucial In A Hybrid Workplace Model?*. eLearning Industry, <https://elearningindustry.com/why-is-training-so-crucial-in-hybrid-workplace-model>;

136. Milosevic, Z., Chen, W., Berry, A., & Rabhi, F. A. (2016). *Real-Time Analytics*. Big Data, pp. 39–61, doi:10.1016/b978-0-12-805394-2.00002-7;
137. Mohammadi, Q. (2019). *Factors affecting employee's performance: A case of Kabul based government employees*. Kardan Journal of Economics and Management Sciences, 1. 63. 10.31841/KJEMS.2021.85;
138. Mohrman, A. M., Resnick-West, S. M. and Lawler, E. E. (1989). *Designing Performance Appraisal Systems: Aligning Appraisals and Organizational Realities*. San Francisco: Jossey-Bass;
139. Molla, R. (2019). *How remote work is quietly remaking our lives*. Vox, <https://www.vox.com/recode/2019/10/9/20885699/remote-work-from-anywhere-change-coworking-office-real-estate>;
140. Mousa, M., & Abdelgaffar, H. (2021). *Work from Home in the Public Sector Context Post-Covid-19: Challenges and Barriers*. 10.1007/978-3-319-31816-5_4343-1;
141. Nickson, D., & Siddons, S. (2003). *Remote Working: Linking people and organizations*. Butterworth-Heinemann;
142. Nigam, R., and S. Mishra (2018). *Performance Management System Effectiveness: A Comparative Study of Public & Private Sector*. International Journal of Advances in Management and Economics, <https://www.managementjournal.info/index.php/IJAME/article/view/373>;
143. Nilles, J. (1990). *Tips for managing a telecommuting network*. Working Woman, 15(5);
144. Nilsson, M., & Sereban, P. (2013). *Performance management systems and regulatory compliance in the banking industry – A case study of a Swedish niche bank*. Goteborgs Universitet, <https://gupea.ub.gu.se/handle/2077/33053>;
145. Ntanos, A. & Boulouta, K. (2012). *The management by objectives in modern organisations and enterprises*. Int. J. of Strategic Change Management, 4, pp. 68 – 79, 10.1504/IJSCM.2012.045831;
146. O’Leary, R. S. & Lentz, E. (2020). *Technology’s Impact on the Performance Management Transformation*. In Pulakos, E. D. & Battista, M. (Ed), *Performance Management Transformation: Lessons Learned and Next Steps*. Society industrial organizational psych, <https://doi.org/10.1093/oso/9780190942878.003.0014>;
147. O’Reilly, C., & Chatman, J.A. (1996). *Culture as social control: Corporations, cults, and commitment*. In B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, vol. 18, pp. 157–200, Greenwich, CT: JAI Press;
148. O’Connell, B. (2020). *Performance Management Evolves*. SHRM, <https://www.shrm.org/hr-today/news/all-things-work/pages/performance-management-evolves.aspx>;
149. OECD. (1997). *In Search of Results: Performance Management Practices*. OECD, Paris;
150. OECD. (2005). *Performance-related Pay Policies for Government Employees*. OECD, Paris;
151. OECD. (2017). *Performance measurement and performance management in OECD health systems*. OECD Publishing, https://www.oecd-ilibrary.org/performance-measurement-and-performance-management-in-oecd-health-systems_5lgsjhvj7rq0.pdf;
152. OECD. (2019). *OECD good practices for performance budgeting*. OECD Publishing, https://www.oecd.org/en/publications/oecd-good-practices-for-performance-budgeting_c90b0305-en.html;
153. OECD. (2019). *OECD Public Service Leadership and Capability Review: Towards a Fit-for-Purpose Public Service*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264899014-en>;
154. OECD. (2021). *Public Employment and Management 2021: The Future of the Public Service*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/938f0d65-en>;
155. Ohlsson, I. (2023). *A Comprehensive Guide to Remote Communication Tools*. Hubstaff, <https://hubstaff.com/blog/remote-communication-tools/>;
156. One Connectivity. (2023). *Is Remote Working A Legal Right In The UK?*. <https://oneconnectivity.co.uk/is-remote-working-a-legal-right-in-the-uk/#:~:text=Is%20remote%20working%20legally%20protected,request%20full%2Dtime%20remote%20working>;
157. Parisi, K. (2022). *Countries around the world are enacting remote work regulations. Will the US be next?*. HR Brew, <https://www.hr-brew.com/stories/2022/12/15/countries-around-the-world-are-enacting-remote-work-regulations-will-the-us-be-next>;
158. Pechan, C. (2021). *Better Performance Management for Remote Teams*. Betterworks, <https://www.betterworks.com/magazine/better-performance-management-for-remote-teams/>;

159. Performance Management. (2022). *9 Strategies for Managers to improve the performance of their remote team*. Profit.Co, <https://www.profit.co/blog/performance-management/9-strategies-for-managers-to-improve-the-performance-of-their-remote-team/>;
160. Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). *The Motivational Bases of Public Service*. Public Administration Review, 50(3), 367, doi:10.2307/976618;
161. Peters, T. J. (1982). *In search of excellence*. New York: Warner Books;
162. Phillips, J. (2021). *How to deal with an employee who wants to work from home*. Time Doctor, <https://www.timedoctor.com/blog/work-from-home-employee/>;
163. Price, A. (2011). *Human resource management*. Hampshire: Cengage Learning;
164. Rafiei, M., Amini, M., & Foroozandeh, N. (2014). *Studying the impact of the organizational commitment on the job performance*. Management Science Letters, 4, pp. 1841-1848. 10.5267/j.msl.2014.6.046;
165. Ramchandani, S. & Singh, A. (2020). *Employee-Centric Organizations: A Conceptual Framework with Drivers and Consequences*. Delhi Business Review, 21, pp. 99-114. 10.51768/dbr.v21i1.211202017;
166. Reisenwitz, C. (2022). *How COVID-19 is impacting workers' calendars*. Clockwise blog, <https://www.getclockwise.com/blog/covid19-workers-calendars>;
167. Remote Working Legislation, Laws & Regulations in the UK. (2023). *CMS Expert Guide to Remote Working*. CMS Legal, <https://cms.law/en/int/expert-guides/cms-expert-guide-to-remote-working/united-kingdom>;
168. Reynolds, B. W. (2017). *The Complete History of Working from Home*. <https://www.flexjobs.com/blog/post/complete-history-of-working-from-home/>;
169. Rombach, B. (1991). *Det gar inte att styra med mal!*. Studentlitteratur, Lund, Sweden;
170. Roque, R., & Fu, E. (2020). *Working Remotely A Guide for the Public Sector*. Government Finance Officers Association, https://gfoaorg.cdn.prismic.io/gfoaorg/da929eb4-6572-4fcc-9763-c70dce7a6b74_Working_Remotely_GFOA_FFA-04-2020.pdf;
171. Ryba, K. (2024). *What is Performance Management? HR's Guide to a Strategic Program and Process*. Quantum Workplace Blog, <https://www.quantumworkplace.com/future-of-work/performance-management-communication-plan>;
172. Schuster, C., Weitzman, L., Sass Mikkelsen, K., Meyer-Sahling, J., Bersch, K., Fukuyama, F., ... Kay, K. (2020). *Responding to COVID -19 Through Surveys of Public Servants*. Public Administration Review, doi:10.1111/puar.13246;
173. Sherrer, K. (2023). *Why Is Performance Management So Important?*. Technology Advice Blog, <https://technologyadvice.com/blog/human-resources/importance-of-performance-management/>;
174. Shikdar, A. A. (2004). *Identification of Ergonomic Issues That Affect Workers in Oilrigs in Desert Environments*. International Journal of Occupational Safety and Ergonomics, 10(2), pp. 169–177. doi:10.1080/10803548.2004.11076605;
175. Slack Team. (2020). *Report: Remote work in the age of Covid-19*. Slack, <https://slackhq.com/report-remote-work-during-coronavirus>;
176. Sole, F. (2009). *A management model and factors driving performance in public organizations*. Measuring Business Excellence, Vol. 13, Issue 4;
177. Sostero, M., Milasi, S., Hurley, J., Fernández-Macías, E., & Bisello, M. (2020). *Teleworkability and the COVID-19 crisis: A new digital divide?*. European Commission Joint Research Centre, Seville;
178. South, R. (2017). *Working from Home 101: The Complete Guide to Remote Work*. CakeHR by Sage. <https://blog.cake.hr/working-home-complete-guide-remote-work/>;
179. Syahrudin, H. (2018). *The Effect of Interpersonal Skills on Performance of Regional Secretariat Employees in Kapuas Hulu Regency*. Jurnal Terapan Manajemen Dan Bisnis, 4. 192. 10.26737/jtmb.v4i2.934;
180. Taylor, J. (2014). *Organizational Culture and the Paradox of Performance Management*. Public Performance & Management Review, 38(1), pp. 7–22, doi:10.2753/pmr1530-9576380101;
181. Test, L. (2025). *Driving workplace growth: Employee development plan examples*. Culture Amp Blog, <https://www.cultureamp.com/blog/personalized-employee-development-plans>;
182. Thirimanna, T. & Devadas, U. (2022). *Identifying the factors affecting the effectiveness of 'work from home' among middle-level management*. Journal of Business Studies, 8, 1, 10.4038/jbs.v8i1.72;
183. Thompson, J.R. (2006). *The federal civil service: the demise of an institution*. Public Administration Review, Vol. 66, No. 4;

184. Tseng, S. T., & Levy, P. E. (2018). *A multilevel leadership process framework of performance management*. *Human Resource Management Review*, doi:10.1016/j.hrmr.2018.10.001;
185. Tsipursky, G. (2023). *Remote Work Training: Unlocking The Potential Of Your Remote Team*. Forbes, <https://www.forbes.com/sites/glebtsipursky/2023/01/20/remote-work-training-unlocking-the-potential-of-your-remote-team/?sh=5402bdb238f0>;
186. Tung, A., Baird, K., & Schoch, H. P. (2011). *Factors influencing the effectiveness of performance measurement systems*. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(12), pp. 1287–1310. doi:10.1108/01443571111187457;
187. Tweedie, D., Wild, D., Rhodes, C., & Martinov-Bennie, N. (2018). *How Does Performance Management Affect Workers? Beyond Human Resource Management and Its Critique*. *International Journal of Management Reviews*, doi:10.1111/ijmr.12177;
188. UK Civil Service. (2023). *Success profiles: Civil service behaviours framework*. <https://www.gov.uk/government/publications/success-profiles>;
189. United States Office of Personnel Management. (2021). *2021 Guide to Telework and Remote Work in the Federal Government*. U.S. Office of Personnel Management (OPM), <https://www.opm.gov/telework/documents-for-telework/2021-guide-to-telework-and-remote-work.pdf>;
190. Urbaniec, M., Małkowska, A., & Włodarkiewicz-Klimek, H. (2022). *The Impact of Technological Developments on Remote Working: Insights from the Polish Managers' Perspective*. *Sustainability*, 14, 10.3390/su14010552;
191. Valamis. (2020). *Performance Management: 15 Employee performance management best practices*. <https://www.valamis.com/hub/performance-management>;
192. Van de Walle, S. (2008). *Comparing the performance of national public sectors: conceptual problems*. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 57(4), pp. 329–338, doi:10.1108/17410400810867535;
193. Van Dooren, W., Bouckaert, G., & Halligan, J. (2015). *Performance management in the Public Sector*. Routledge;
194. Van Dooren, W., Bouckaert, G., & Halligan, J. (2015). *Performance management in the public sector (2nd ed.)*. Routledge;
195. Vartiainen, M. (2006). *Mobile virtual work – Concepts, outcomes and challenges*. In Andriessen, J. H., & Vartiainen, M. (eds.), *Mobile virtual work: A new paradigm?*. Springer, Berlin, Heidelberg;
196. Venkatraman, S. S. (1994). *Telecommuting: A new business work style*. *Journal of International Information Management*, Vol. 3, Iss. 2, Article 5, <https://scholarworks.lib.csusb.edu/jiim/vol3/iss2/5>;
197. Vignieri, V. (2018). *Performance Management in the Public Sector*. *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*, pp. 1–8. doi:10.1007/978-3-319-31816-5_3480-1;
198. Visser, J., & Ramos Martin, N. (2008). *Expert report on the implementation of the social partner's Framework Agreement on Telework*. Amsterdam Institute for Advanced Labour Studies, Amsterdam;
199. Watson, H. (2021). *HR: Working from home during COVID-19*. Open Access Government, <https://www.openaccessgovernment.org/hr-working-from-home-during-covid-19/103515/>;
200. Waxin, M. F., & Bateman, R. (2009). *Public sector human resource management reform across countries: from performance appraisal to performance steering?*. *European J. of International Management*, 3(4), 495, doi:10.1504/ejim.2009.028852;
201. Webster, J., & Randle, K. (2016). *Positioning virtual workers within space, time and social dynamics*. In Webster, J., & Randle, K. (eds.), *Virtual workers and the global labour market: Dynamics of virtual work*. Palgrave Macmillan, London;
202. Weisinger, H. (1999). *The power of positive criticism*. AMACOM Div American Mgmt Assn;
203. Weiss, T. B. and Hartle, F. (1997) *Reengineering Performance Management: Breakthroughs in Achieving Strategy through People*. Boca Raton, FL: St. Lucie Press;
204. Wexley, K.N. (1984). *Personnel training*. *Annual Reviews*, Vol. 35;
205. White, A. (2016). *The Role of Engagement in Performance Management*. Aberdeen Blog, <https://www.aberdeen.com/blogposts/role-engagement-performance-management/>;
206. Wigert, B. & Barrett, H. (2020). *Performance Management Must Evolve to Survive COVID-19*. Gallup workplace, <https://www.gallup.com/workplace/318029/performance-management-evolve-survive-covid.aspx>;

207. Williamson, S., Colley, L., & Foley, M. (2022). *Public Servants Working from Home: Exploring Managers' Changing Allowance Decisions in a COVID-19 Context*. *The Economic and Labour Relations Review* 33(1);
208. World Bank. (2020). *Improving Public Sector Performance Through Innovation and Inter-Agency Coordination*. <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/389491605619010087>;
209. Zameer, H., Alireza, S., Nisar, W., & Amir, M. (2014). *The Impact of the Motivation on the Employee's Performance in Beverage Industry of Pakistan*. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 4, 10.6007/IJARAFMS/v4-i1/630;
210. Zielinski, D. (2018). *Performance Management Platforms Keeping Pace with Appraisal Trends*. SHRM, <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/technology/pages/performance-management-platforms-trends-.aspx>;
211. Бизнис конфедерација на Македонија. (2020). *Прирачник за работодавачи за работа од дома како одговор на пандемијата КОВИД-19*. Бизнис конфедерација на Македонија и Меѓународна организација на работниците, <https://bcm.mk/wp-content/uploads/2020/07/%D0%9F%D1%80%D0%B8%D1%80%D0%B0%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA-%D0%B7%D0%B0-%D1%80%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B0%D0%B2%D0%B0%D1%87%D0%B8-%D0%B7%D0%B0-%D1%80%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%B0-%D0%BE%D0%B4-%D0%B4%D0%BE%D0%BC%D0%B0.pdf>;
212. Влада на Република Северна Македонија. (2020). *Програма за работа на Владата на Република Северна Македонија во периодот 2020-2024*. Официјален веб-сајт на Владата на Република Северна Македонија, <https://vlada.mk/node/22522>;
213. Влада на Република Северна Македонија. (2022). *Програма за работа на Владата на Република Северна Македонија во периодот 2022-2024*. Официјален веб-сајт на Владата на Република Северна Македонија, https://vlada.mk/sites/default/files/programa/2022-2024/programa_na_vladata_2022-2024.pdf;
214. Давитковски, Б., и Павловска-Данева, А. (2018). *Административно право: прв дел (материјално право)*. Скопје, Универзитет Св. Кирил и Методиј;
215. Давитковски, Б., Павловска-Данева, А., Давитковска, Е., и Гоцевски, Д. (2013). *Јавна администрација основа за реформе/нереформе у Републици Македонији*. Весник, часопис за теорију и праксу друштвено хуманистичких наука (број 1), Белград: Београдска пословна школа – Висока школа струковних студија;
216. Ѓуровски, М., Дронзина, Т., и Ѓукановиќ, Д. (2020). *Безбедноста и Ковид-19 – политичко-безбедносен систем, регионални безбедносни предизвици, нови државни актери пред и за време на пандемијата*. Фондација Конрад Аденауер, Канцеларија Скопје и Универзитет Св. Климент Охридски – Битола, <https://www.kas.de/documents/281657/281706/Belegexemplar+2020+Publ+Security+and+COVID19+MKD.pdf/f4ce60c85-8b4c-c611-76ee-b4951e8cc9c2?version=1.0&t=1607077457698>;
217. Закон за работните односи (Службен весник на Република Македонија, бр. 62/05);
218. Институт за демократија „Социетас Цивилис“ – Скопје и Центар за економски анализи (2019). *Проценка на влијанието на регулативата во сенка: Извештај за ПВР на Законот за административни службеници – со фокус на процесот на консултации*. https://idscs.org.mk/wp-content/uploads/2020/03/1_MKD_ZAKON-ZA-ADMINISTRATIVNI-SLUZBENICI.pdf;
219. Јахија, Ј. (2018). *Функционалната анализа како алатка за зајакнување на капацитетите на јавниот сектор* [Докторска дисертација, Универзитет Св. Климент Охридски во Битола]. <http://www.fikt.uklo.edu.mk/assets/uploads/2018/09/JJ-PhD-SODRZINA-09.09-Copy.pdf>;
220. Костадиноска Милошеска, С., и Петковски, В. (2018). *Хармонизација на јавната администрација во Република Македонија со европските стандарди*. Економски институт – Скопје, <https://www.ek-inst.ukim.edu.mk/wp-content/uploads/2018/08/%D0%B0%D0%B2%D0%BD%D0%B0-%D0%B0%D0%B4%D0%BC%D0%B8%D0%BD%D0%B8%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%98%D0%B0-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82.compressed.pdf>;
221. Лазовска, Т., Тошанова, Н, и Гоцевски, Д. (2018). *Правна анализа за усогласеноста на законите од областа на јавната администрација и јавните услуги во некои клучни сектори: извештај од следење - анализа на правна рамка*. Центар за управување со промени, https://cup.org.mk/publication/Pravna%20usoglasenost_web.pdf;

222. Меѓународната организација на работниците. (2020). *Ковид-19 и светот на работата: Брза проценка на влијанието врз вработувањето и политики за одговор: Северна Македонија*. ЕБОР, <https://socijalendijalog.mk/wp-content/uploads/2020/07/KEY-MESSAGE-MK-FINAL.pdf>;
223. Министерство за информатичко општество и администрација и Центар за управување со промени (2016). *Управување со ефектот базирано врз компетенции: воведување на компетенции во работењето на државната администрација*. http://www.cup.org.mk/publications/Kompetencii6_Upravuvanje%20so%20efektot%20bazirano%20na%20kompetencii.pdf;
224. Министерство за информатичко општество и администрација. (2018). Стратегија за реформа на јавната администрација 2018-2022. Официјална веб-страница на Министерството за информатичко општество и администрација, https://portal.mioa.gov.mk/sites/default/files/pbl_files/documents/strategies/srja_2018-2022_20022018_mk.pdf;
225. Ристовски, А., и Михеш, К. (2020). *Правна анализа за регулирање и имплементација на „работата на далечина“ (telework) во македонскиот трудово-правен контекст*. Меѓународна организација на трудот, Скопје, <https://socijalendijalog.mk/wp-content/uploads/2020/09/Pravna-analiza-za-regulirane-i-implementatsija-na---rabotata-na-dalechina---.pdf>;
226. Стојановска, М. (2020). *COVID-19 ја направи HR позицијата важна алатка за одржливост на организацијата*. 24HR, <https://24hr.mk/covid-19-%D1%98%D0%B0-%D0%BD%D0%B0%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%B8-hr-%D0%BF%D0%BE%D0%B7%D0%B8%D1%86%D0%B8%D1%98%D0%B0%D1%82%D0%B0-%D0%B2%D0%B0%D0%B6%D0%BD%D0%B0-%D0%B0%D0%BB%D0%B0%D1%82%D0%BA%D0%B0/>;
227. Шикова, Н., и Бочварска, В. (2014). *Стандарди за управување со човечки ресурси (второ ревидирано издание)*. Министерство за информатичко општество и администрација во соработка со Центар за управување со промени, <https://cup.org.mk/publication/Standardi%20za%20covecki%20resursi.pdf>;
228. Шикова, Н., и Малеска-Сачмароска, Н. (2015). *Документ за политики: Практики и препораки за добро управување во сферата на јавната администрација*. Фондација Фридрих Еберт, канцеларија Скопје, <https://cup.org.mk/publication/Pratiki%20i%20preporaki%20za%20dobro%20upravuvanje.pdf>.

ПРИЛОГ 1: АНКЕТЕН ПРАШАЛНИК

Прашалник за докторски труд на тема:
„Предизвиците на следењето и мерењето на перформансите на вработените во услови на работа од дома, со осврт на случајот на јавната администрација во Република Северна Македонија за време на пандемијата предизвикана од вирусот Ковид-19“

1. Назив на институцијата во која работите (наведете го официјалниот назив на институцијата):
2. Кој е Вашиот пол?
 1. машки
 2. женски
 3. не би сакал/а да се изјаснам
3. Која е Вашата возраст?
 1. до 30 години
 2. од 31 до 40 години
 3. од 41 до 50 години
 4. над 50 години
4. Колку години работно искуство имате во јавната администрација?
 1. помалку од 1 година од 1 до 3 години
 2. од 3 до 5 години
 3. од 5 до 10 години
 4. над 10 години
5. Колку години сте на сегашната работна позиција?
 1. помалку од 1 година
 2. од 1 до 3 години
 3. од 3 до 5 години
 4. од 5 до 10 години
 5. над 10 години
6. Колкав е износот на Вашата месечна плата?
 1. до 20.000 денари
 2. помеѓу 20.000 и 30.000 денари
 3. помеѓу 30.000 и 40.000 денари
 4. над 40.000 денари
7. Дали Вашето работно место се наоѓа во општината во која живеете?
 1. да
 2. не

ПРВ ДЕЛ: ПЕРФОРМАНСИ НА РАБОТНОТО МЕСТО

8. Оценете ги наведените фактори според степенот до кој влијаат на Вашите перформанси на работното место (многу мало влијание, мало влијание, умерено влијание, големо влијание, многу големо влијание):
 1. личните вештини и способности
 2. мотивацијата
 3. посветеноста кон работата
 4. водството и поддршката од страна на раководителите
 5. тимската работа и поддршката од колегите
 6. контекстот на работниот процес (сложеност, разновидност)
 7. условите за работа обезбедени од институцијата
 8. притисоците во институцијата
 9. надворешните притисоци

9. Оценете ги наведените фактори според степенот до кој Ве мотивираат во работата (многу мало влијание, мало влијание, умерено влијание, големо влијание, многу големо влијание):

1. плата и други финансиски надоместоци
2. нематеријални бенефиции
3. сигурност на работното место
4. можност за напредок во кариерата
5. лична промоција
6. автономија во одлучувањето
7. самата природа на работните процеси
8. можност за професионален развој
9. односот на раководителите
10. организациски политики
11. работни услови
12. работна атмосфера и меѓучовечки односи

10. Според Вашето мислење, колку се значајни следните фактори за успешноста на перформансите на вработените во јавната администрација (многу мала значајност, мала значајност, умерена значајност, голема значајност, многу голема значајност):

1. задоволство од работата
2. обука и професионален развој
3. вклученост на вработените
4. цели и очекувања
5. алатки и опрема
6. организациска култура и морал

11. Колку сте изложени на стрес на Вашето работно место?

1. постојано често
2. од време на време
3. ретко
4. скоро никогаш

12. Кои од наведените фактори Ви предизвикуваат стрес на работното место? (можни се повеќе одговори)

1. Голем обем на работни активности
2. Кратки рокови
3. Прекувремена работа
4. Често менување на работните задачи
5. Недоволна подготвеност за извршување на обврските
6. Здодевна работа
7. Чести промени во институцијата
8. Страв од отпуштање
9. Недостаток на автономија при одлучување
10. Преголема контрола во работењето
11. Лимитирани можности за напредување
12. Несоодветна работна околина
13. Лоши односи со колегите и/или раководителите
14. Вознемирување на работното место
15. Недостаток на соодветни ресурси
16. Несоодветна опрема

ВТОР ДЕЛ: УПРАВУВАЊЕ СО ЕФЕКТОТ НА АДМИНИСТРАТИВНИТЕ СЛУЖБЕНИЦИ

13. Како е вашето досегашно искуство со системот за управување со ефектот на административните службеници? Кои се главните проблеми и предизвици со кои сте се соочиле?

14. Колку според Вас се значајни и се земаат во предвид следните фактори при евалуацијата на перформансите на вработените? (многу мала значајност, мала значајност, умерена значајност, голема значајност, многу голема значајност)

1. индивидуалните лични карактеристики поврзани со извршувањето на работните задачи
 2. генералното однесување и пристап кон работата
 3. постигнатите резултати во работењето
15. Оценете ги работните компетенции во однос на кои се евалуира работата на административните службеници според нивната значајност (многу мала значајност, мала значајност, умерена значајност, голема значајност, многу голема значајност):
1. квалитетот, ефективноста и ефикасноста на работењето
 2. почитувањето на роковите и нивото на исполнување на утврдените работни цели и задачи
 3. нивото на вклученост и посветеност на работата
 4. придонесот во реализацијата на стратешкиот план на институцијата
 5. реализацијата на индивидуалниот план за стручно усовршување
 6. однесувањето на административниот службеник
16. Дали сметате дека моменталниот систем за управување со ефектот на административните службеници, регулиран во Законот за административните службеници, е добар и придонесува кон постигнување на замислените ефекти?
1. добар е и нема потреба да се менува
 2. добар е, но потребни се извесни измени
 3. има свои и добри и лоши страни
 4. не е добар и потребни се сериозни измени
 5. воопшто не е добар и неопходна е комплетна промена
17. Што би промениле во системот за управување со ефектот на административните службеници, со цел подобрување на овој систем и постигнување на замислениот ефект од оценувањето на службениците?
18. Дали сметате дека системот за управување со ефектот на административните службеници треба да биде ист за сите вработени, без разлика на институцијата во која работат?
1. системот треба да биде идентичен за сите
 2. треба да има неколку системи во зависност од природата на работните процеси во институциите
 3. системот треба да биде различен во однос на тоа дали институцијата е на централно или на локално ниво
 4. секоја институција треба да има посебен систем
 5. системот треба да се разликува и во самите институции, во зависност од работните позиции и задачи на секој од вработените

ТРЕТ ДЕЛ: РАБОТА ОД ДОМА ВО ВРЕМЕ НА ПАНДЕМИЈАТА СО КОВИД-19 ВИРУСОТ

19. Дали во текот на пандемијата на Ковид-19 вирусот имавте искуство со работење од дома?
1. да, комплетниот работен процес го извршував од дома
 2. да, дел од работниот процес го извршував од дома, а дел од канцеларија
 3. не, работниот процес го извршував од канцеларија
20. Кои се главните проблеми и предизвици со кои се соочивте додека работевте од дома?
21. Земајќи го во предвид искуството со работа од дома во изминатиов период, оценете го секој од исказите во однос на степенот до кој се согласувате со истиот (целосно не се согласувам, не се согласувам, делумно се согласувам, се согласувам, целосно се согласувам):
1. Генералното искуство со работата од дома во изминатиот период се покажа како позитивно
 2. Мојата продуктивност опадна откако почнав да работам од дома
 3. Имам соодветни услови за работа од дома (работен простор, атмосфера, опрема, итн..)
 4. Успешно се справив со предизвикот на одржување на баланс помеѓу работата и домот
 5. Имав јасна слика што се очекува од нив и на кој начин ќе бидат евалуирани моите перформанси
 6. Ефикасноста на комуникацијата со колегите и раководителот претрпе значителни измени

7. Работејќи од дома добивав помалку фидбек во однос на мојата работа
 8. Потешко е да се евалуираат перформансите на вработените кои работат од дома
 9. Мотивирањето на вработените кои работат од дома е сериозен предизвик за раководителите
 10. Професионалниот развој на вработените (преку обуки, тренинзи, неформално учење) потешко се остварува во услови на работа од дома
 11. Работата од дома за одредени вработени претставува можност за ескивирање од работните обврски
 12. Се појави незадоволство кај вработените кои продолжија да доаѓаат на работното место
22. Оценете ја секоја работна компетенција во однос на тоа колку е тешка за исполнување во услови на работа од дома (многу тешка, тешка, средна тешкотија, лесна, многу лесна):
1. квалитетот, ефективностa и ефикасноста на работењето
 2. почитувањето на роковите и нивото на исполнување на утврдените работни цели и задачи
 3. нивото на вклученост и посветеност на работата
 4. придонесот во реализацијата на стратешкиот план на институцијата
 5. реализацијата на индивидуалниот план за стручно усовршување
 6. однесувањето на административниот службеник
23. Дали сметате дека работењето од дома Ви предизвика зголемување на стресот во однос на работата?
1. да, значително поголем стрес
 2. да, во извесна мера
 3. не, нивото на стрес остана ист
 4. не, стресот беше помал отколку во нормални услови
24. Дали според Вас институцијата во која работите воспостави добар систем за успешно справување со работата од дома на своите вработени?
1. да, постоеше формална политика со јасни и конкретни насоки, цели и очекувања од секој вработен
 2. донекаде, преку споделување на генерални насоки и препораки
 3. не, секој раководител беше препуштен сам на себе да ја уредува работата на вработените кои работат од дома
 4. не, воопшто не добивме насоки во однос на работата од дома
25. Дали сметате дека моменталниот систем за управување со ефектот на административните службеници е применлив за управување со ефектот на вработените кои работат од дома?
1. да, применлив е во целост
 2. делумно е применлив, потребни се извесни прилагодувања
 3. не, воопшто не е соодветен и неопходен е друг систем за управување со ефектот на вработените кои работат од дома
26. Што би промениле во системот за управување со ефектот на административните службеници, со цел поуспешно справување со предизвикот на управување на ефектот на вработените кои работат од дома?
27. Дали сметате дека работењето од дома на дел или на сите вработени би можело да продолжи како пракса и по завршувањето на ситуацијата со пандемијата на вирусот Ковид-19?
1. да, би можело да има комплетно преселување на работата од дома
 2. да, но само како повремени опција (дел од работното време да се поминува дома, а дел на работното место)
 3. да, но да се остави можност на секој вработен да избере дали сака да работи од дома или не
 4. не, подобро е вработените да доаѓаат на своите работни места не, видот на работните обврски не дозволува работење од дома