



Воведување на компетенции
во работењето на
државната администрација

Водење интервју во постапката за вработување на административни службеници



ВОДЕЊЕ ИНТЕРВЈУ ВО ПОСТАПКАТА ЗА ВРАБОТУВАЊЕ НА АДМИНИСТРАТИВНИ СЛУЖБЕНИЦИ



Наслов на публикацијата

Водење интервју во постапката за вработување
на административни службеници

Издавач

Министерство за информатичко општество
Центар за управување со промени

Адаптација за печат

Бригада дизајн

ИСБН

978 608 65603 2 4

Тираж

1000

CIP - Каталогизација во публикација

Национална и универзитетска библиотека "Св. Климент Охридски", Скопје

35.076:005.96(497.7)(036)

ВОДЕЊЕ интервју во постапката за вработување на административни службеници. - Скопје :

Центар за управување со промени, 2016. - 56 стр. ; 21 см

Публикацијата е во рамките на проектот: "Поддршка за реформите во јавната администрација". -
Содржи и: Прилози

ISBN 978-608-65603-3-1

а) Јавна администрација - Менаџмент на човечки ресурси - Македонија - Водичи

COBISS.MK-ID 101473290



British Embassy
Skopje

Подготовката на оваа публикација беше овозможена со поддршка од Британската амбасада во Скопје, во рамките на проектот „Поддршка за реформите во јавната администрација“. Мислењата и ставовите наведени во оваа публикација не ги одразуваат секогаш мислењата и ставовите на Британската амбасада во Скопје.

СОДРЖИНА:

I. Вовед, цел и намена	4
II. Елементи на интервју	5
III. Структура на интервјуто по фази	7
IV. Опис на фазите во процесот на интервјуирање	8
1. Нулта фаза – Подготовка на интервјуто	8
2. Фаза 1 – Добредојде за кандидатите/општи прашања	11
3. Фаза 2 – Прибирање докази за секоја од компетенциите (прашања за општи и посебни компетенции)	11
а) Начин на поставување на прашања	12
4. Фаза 3 – Завршување на интервјуто	13
5. Фаза 4 – Евалуација на кандидатот	14
а) Внимателно и активно слушање	14
б) Водење забелешки (евиденција)	15
с) Оценување на кандидатот	16
i. Оценување на општите/воведни прашања	18
ii. Оценување на општите компетенции	19
iii. Оценување на посебните компетенции	29
iv. Оценување на изразувањето и пишувањето на македонски литературен јазик	29
д) Финализирање на евалуацијата и избор на најдобар кандидат	30
V. СЗАР – Пристап	32
VI. Совети за членовите на комисијата	35
1) Работи на кои треба да се внимава	35
2) Говор на тело и невербална комуникација	37
3) Најчести грешки при оценувањето на кандидатите	38
VII. Прилози	40

I. ВОВЕД, ЦЕЛ И НАМЕНА

Целта на интервјуто базирано на компетенции е да обезбеди конкретни информации за тоа како кандидатот користел одредени свои знаења, вештини и способности во неговите минати искуства, а воедно и каков пристап имал кон одредени работи, задачи, ситуации и предизвици. Дополнително, треба да се направи проценка на претходно наведеното врз основа на однапред утврдените критериуми за проверка на компетенции. Минатото однесување е еден од најдобрите индикатори на идното однесување на кандидатот, а воедно е и суштината на интервјуто базирано на компетенции. Ова се прави за да се утврди кој кандидат е најсоодветен за конкретната улога т.е. работно место.

Овој прирачник е дизајниран со цел да даде јасни и практични насоки за квалитетно и професионално спроведување на интервјуто како дел од постапката за вработување/унапредување на административни службеници.

Едновремено, треба да претставува корисна алатка за членовите на Комисијата за селекција за вработување на административни службеници (во натамошниот текст: Комисијата), затоа што содржи насоки за подготвување и водење на интервју, како и за вреднување на добиените одговори во контекст на исполнување на општи и посебни работни компетенции.

II. ЕЛЕМЕНТИ НА ИНТЕРВЈУ

Согласно Уредбата за спроведување на постапката за вработување на административни службеници, интервјуто е составено од следниве елементи:

1. вовед (взаемно претставување, информирање за времето и начинот на спроведување на интервјуто) и општи прашања (проверка на интересот и мотивацијата за конкретното работно место, прашања за претходното работно искуство и за очекувањата од новата работа)
2. ситуациони прашања (проверка на потребните општи работни компетенции за категоријата на која и припаѓа работното место)
3. стручни прашања или практични задачи (проверка на посебните работни компетенции)
4. оценка на способноста на кандидатот за изразување и пишување на македонски литературен јазик.

Во продолжение подетално ќе бидат разработени точките 1, 2 и 4, додека пак точката 3 стручни прашања (проверка на посебните работни компетенции) нема да биде предмет на детална разработка на овој прирачник. Како сублимат на погоре наведените точки, можеме да заклучиме дека во продолжение ќе зборуваме за структурирано интервју т.е. интервју базирано на компетенции.

Компетенциите врз кои се става акцент во интервјуто за селекција при вработување произлегуваат од Рамката на општи ра-

ботни компетенции и тие (исто како и посебните работни компетенции) се содржани во описот на работното место затоа што се сметаат за суштински за постигнување на ефективен учинок на работното место (потребните општи работни компетенции за категоријата на која припаѓа работното место).

Сите прашања кои се поставуваат на интервјуто треба да бидат формулирани на начин преку кој ќе се обезбедат конкретни информации за минатиот учинок на кандидатот во однос на тие компетенции. Информациите обезбедени преку интервјуто потоа се користат за евалуација на потенцијалот кој го има кандидатот за ефикасно вршење на работата.

Ефективноста на секој метод за селекција на кандидати се утврдува според тоа колку успешно може да го предвиди идниот работен учинок на кандидатот. Истражувањата покажале дека најефикасни интервјуа се оние кои ги имаат следниве карактеристики:

- висок степен на структурираност;
- прашања кои се фокусирани на компетенции важни за работното место (општите и посебните работни компетенции);
- однапред утврдени критериуми за проверка на компетенции, кои овозможуваат објективна евалуација на одговорите на кандидатите.

III. СТРУКТУРА НА ИНТЕРВЈУТО ПО ФАЗИ

Интервјуто врз основа на компетенции се состои од следниве компоненти:

Нулта фаза – Подготовка на интервјуто

Фаза 1 – Добредојде за кандидатите (вовед и општи прашања)

Фаза 2 – Прибирање докази за секоја од компетенциите (прашања за проверка на општи и посебни компетенции)

Фаза 3 – Завршување на интервјуто

Фаза 4 – Евалуација на кандидатот

Едно интервју обично трае 40-45 минути и по него треба да следи 15 минутна евалуација на кандидатот.

Претседателот на Комисијата е задолжен за ефикасно и ефективно спроведување на процесот на интервјуирање. Во **Прилог А** е даден список кој може да биде корисен за ефикасно и интервјуирање на кандидатите.

IV. ОПИС НА ФАЗИТЕ ВО ПРОЦЕСОТ НА ИНТЕРВЈУИРАЊЕ

IV.1. Нулта фаза - Подготовка за интервјуто

Подготовката за интервјуто е првата или нулта во процесот на интервјуирање и е од круцијално значење за понатамошно успешно спроведување на самиот процес.

Подготовката за интервјуто претставува нешто повеќе од подготовка на прашањата кои ќе бидат разговарани на интервјуто со потенцијалниот кандидат и е од исклучителна важност за Комисијата за вработување. Треба да ги опфати следниве сегменти:

✦ **Целосно запознавање со работното место кое е огласено како и негово суштинско разбирање.** Овој сегмент опфаќа запознавање со описот на работното место, што подразбира и запознавање со општите и посебните работни компетенции кои се бараат, а кои треба да се проверат во натамошните фази од интервјуто. Дополнително, битно е да се утврдат приоритетни или клучни компетенции т.е. да се утврди на кои компетенции Комисијата ќе обрне поголемо внимание за време на интервјуирањето. Приоритетот ќе се утврдува согласно потребите т.е. природата на работите и работните задачи кои произлегуваат од работното место. На пример, доколку работното место е поврзано со директен контакт со клиенти/граѓани, во таков случај како приоритетна компетенција ќе биде одредена Комуникацијата, доколку се работи за работно место на раководно ниво, во таков случај приоритет ќе се стави на компетенциите, на пример Стратешка свест, Раководење и/или Финансиско управување. Секако, тука треба да потенцираме дека ова не значи запоставување на останатите компетенции на кандидатот, кои исто така треба да бидат проверени.

✚ **Создавање на претстава за кандидатите преку податоците и информациите наведени во нивната пријава и прилозите кон истата.** Во овој сегмент, претседателот и членовите на Комисијата за вработување треба да креираат почетна слика за тоа кој е кандидатот, и што може да се очекува од него за време на интервјуто, што ќе овозможи полесно да се следи при давањето на неговите одговори за време на интервјуто. Воедно, истото ќе даде можност за споредба на дадените одговори со актуелните информации кои кандидатот ги запишал во пријавата, обрзаложувајќи ги причините за аплицирање на конкретното работно место, очекувањата од работата и целите во кариерата. (Во овој сегмент треба да се обрне посебно внимание на структурата на пополнетата пријава на секој кандидат поодделно, на квалитетот на содржината на истите, концизноста и јасноста на пишаниот материјал, како и на користењето на македонскиот литературен јазик. Сето ова ни дава една подетална и појасна слика за квалитетот на кандидатот.) Воедно ова би помогнало и при оценувањето на “изразување и пишување на македонски литературен јазик”, како четврта точка во целокупното оценување кое е подетално објаснето подолу во овој прирачник.

✚ **Форма на интервјуто и дефинирање на прашањата.** На интервјуто може да се поставуваат прашања во усна или писмена форма или комбинација на двете форми. Претседателот и членовите на Комисијата заеднички го одредува форматот на интервјуто и се советуваат за прашања што ќе им бидат поставени на кандидатите. Прашањата треба да бидат утврдени уште во оваа фаза и да бидат идентични за секој од кандидатите. Во овој сегмент од постапката за селекција, претседателот и членовите на Комисијата треба

да одредат кој тип на прашања за проверка на општите и посебни компетенции ќе му бидат поставени на кандидатот, врз база на претходните два сегменти од подготовката на интервјуто. Значи, согласно потребите на работното место кое е огласено и согласно првичната слика за кандидатот се идентификува што сакаме да добиеме, што ни е потребно, и како истото да го добиеме во текот на интервјуто од самиот кандидат. При дефинирањето на тоа кои прашања ќе бидат поставени, членовите на комисијата може да се послужат со некој од дадените примери во прилогот Б кој се наоѓа на крајот од овој прирачник, но секако во слична насока можат и самите да формулираат.

- ✚ **Јасна распределба на улогите.** Членовите на комисијата на чело со претседателот, треба јасно да ги разграничат редоследот и задачите кој секој од нив ги има во текот на интервјуто - кој го отвара интервјуто, кој член ќе биде одговорен за поставување на прашањата за општи, кој за посебни компетенции, кој ќе поставува дополнителни прашања за разјаснување, кој ќе води сметка за времетраењето на интервјуто, како и за тоа кој го затвара интервјуто.

Што се однесува до останатите технички работи кои се поврзани со ефикасно и ефективно спроведување на интервју на кандидатите во постапката за селекција, истите можете да ги погледнете во прилогот А кој е составен дел од овој прирачник.

IV.2. Фаза 1 – Добредојде за кандидатите/введ и општи прашања

Интервјуто треба да се одвива во слободна и комотна атмосфера, без притисок.

Улогата на Претседателот е да му посака добредојде и да го воведе кандидатот во интервјуто. Ова обично подразбира прием и поздравување на кандидатот, добредојде, взаемно претставување (на Комисијата и на кандидатот), објаснување за текот и времетраењето на интервјуто и поставување на **општите прашања**. Повеќе примери од општи воведни прашања можете да видите во **прилог Б**.

Сето ова му помага на кандидатот да се опушти, пред да се премине кон конкретни прашања со кои се проверуваат општите и посебни работни компетенции.

IV.3. Фаза 2 – Прибирање докази за секоја од компетенциите (прашања за општи и посебни работни компетенции)

Кога Претседателот ќе заврши со воведниот дел, треба да го препушти кандидатот на членот од Комисијата кој е или раководителот на Одделението за управување со човечки ресурси или е административен службеник кој врши работи кои се однесуваат на управување со човечки ресурси (доколку во институцијата која вработува нема Одделение за управување со човечки ресурси). Овој член е задолжен за поставување на прашања поврзани со **општите работни компетенции**. Во овој дел, претседателот

може да се вклучи со поставување на дополнителни прашања поврзани со општите работни компетенции или пак прашања за дообјаснување на претходно дадените одговори. Воедно, претседателот треба да внимава да не се испушти проверка на одредена компетенција, доколку го утврди истото, треба да ги постави неопходните прашања. Повеќе примери за прашања поврзани со проверка на општите работни компетенции може да видите во прилог Б.

По завршување на делот за проверка на општите работни компетенции на потенцијалниот кандидат, претседателот на Комисијата, го препушта водењето на разговорот (интервјуто) на членовите на комисијата кои се одговорни за проверка на стручните познавања на кандидатите. Овие членови се раководителите на организационите единици, во кои се пополнува слободното работно место или непосредно претпоставените доколку нема раководители. Во овој дел од интервјуто се прави проверка на **посебните работни компетенции** т.е. проверка на стручноста од областа за која кандидатот аплицирал.

IV.3.a. Начин на поставување на прашања

Поставувањето на прашањата треба да биде јасно, недвосмислено, кратко и да се остави доволно време за кандидатот да може да размисли и да даде соодветен одговор. Најчесто треба да се практикува правилото 25/75 (оној кој интервјуира зборува 25% од времето, а кандидатот 75% од времето). Притоа, членовите на комисијата треба да се концентрираат на оние прашања што најдобро ќе им дадат информации за компетентноста на кандидатот. Во одредени случаеви доколку е очигледно дека кандидатот не го разбрал прашањето, го оддолжува одговорот,

или е дефокусиран, Комисијата има право да го прекине кандидатот, со цел да го парафразира прашањето, или да го дополни прашањето за да ги добие потребните информации или одговор.

Говорот на телото и тонот на гласот на членовите на Комисијата, исто така може да имаат битна улога во тоа какви одговори ќе се добијат.

Понатаму, особено е значајно да се воспостави рамнотежа меѓу обезбедување релевантни информации и несакано заплашување на кандидатот. Како и да е, подобро е на кандидатот да му се даде можност да одговори наместо да се претпоставува дека го знае одговорот. Обично ваквиот предизвик е соодветен во ситуации кога се сака да се дознае нешто повеќе за одредени активности или одлуки. Предизвикот кој се поставува треба да се постави на директен и неутрален начин. Потребно е да се одржува контакт со очите. Како вовед во предизвикот би можело да се каже: „Би сакале да ни појасните...“. (Пример: „Би сакале да ни појасните што направивте откако Вашиот колега не ја заврши задачата во предвидениот рок?“, или: „Би сакале да појасните зошто одлучивте да не постапувате во таа ситуација?“)

IV.4. Фаза 3 – Завршување на интервјето

Претседателот треба да заврши со поставување прашање и на крај да го праша кандидатот дали би сакал/а да додаде уште нешто и секако треба да му укаже на кандидатот што ќе се случува понатаму во постапката за селекција за вработување.

IV.5. Фаза 4 – Евалуација на кандидатот

Оваа фаза е доста комплексна и треба да го опфати оценувањето на кандидатот во однос на неговиот перформанс кој го покажал во претходните три фази на интервјуто. Претседателот и членовите на комисијата треба да бидат максимално објективни, со цел праведно оценување на кандидатот.

Процесот на евалуација на кандидатот треба да се базира на следниве постулати:

- Внимателно и активно слушање
- Водење забелешки
- Оценување на кандидатот
- Финализирање на евалуацијата и избор на најдобар кандидат

IV.5.a Внимателно и активно слушање

Слушањето е од суштинска важност за добро интервјуирање. Слушањето бара напор и концентрација. Оној кој што го води интервјуто треба да разбере што му кажува кандидатот, да прибира докази во однос на исполнување на индикаторите за секоја од компетенциите и да размислува кое следно прашање ќе го постави.

Многу е важно да не се донесуваат судови за време на интервјуто, инаку нема да може да се чуе што кажува кандидатот.

Корисно е да се резимира она што кандидатот го кажал откако дал подолг одговор, за се даде можност да се појаснат евентуалните недоразбирања.

Ако кандидатот изгледа несигурен откако му било поставено прашање, потребно е да се изрази подготвеност прашањето да се постави со други зборови или да се појасни. Потребно е на кандидатот да му се овозможи време за да размисли откако ќе му се постави прашањето и да не се избрзува за да одговори.

IV.5.b Водење белешки (евиденција)

Мошне важно е да се водат белешки (евиденција) од интервјуто. Најдобра пракса е оние кои ги поставуваат прашањата да фаќаат многу куси белешки, за да можат повеќе да одржуваат соодветен контакт со очи со кандидатот и да се сконцентрираат на слушање и на формулирање на наредните прашања. Останатите во Комисијата, пак, треба да фаќаат подетални белешки за поставените прашања и одговори. Дополнително, треба да се водат белешки и за познавањето на македонскиот јазик на кандидатот, јазикот на телото, како и други невербални фактори. Исто така битно е да се забележат одредени аспекти на однесување кај кандидатот, како што се вербално изразување, активно слушање, двоумење, прекумерна нервоза, итн.

Овие белешки се многу важни кога по интервјуто се евалуира учиникот на кандидатот. Истите треба:

- ✎ Да бидат резимирана содржина на испорачаните одговори од кандидатите;

- ✎ да и послужат на комисијата со цел фокусирање на релевантните информации за време на интервјуто.
- ✎ да бидат квалитетни и доволни со цел носење на оценка за секоја компетнција поодделно.
- ✎ да служат како документација, која би ја поткрепила одлуката за избор за вработување на кандидатот.

Сите белешки треба да се чуваат, да бидат читливи и да бидат на располагање ако е потребно. Белешките треба да бидат водени во посебен формулар (образец) **(прилог В)**.

IV.5.c Оценување на кандидатот

Оценувањето на кандидатот се состои во давање на соодветен број бодови врз база на претходна евалуација на одговорите кои ги дал кандидатот за време на интервјуто, а истите се прибележани во писмена форма (прилог Д).

Согласно Уредбата за спроведување на постапката за вработување на административни службеници, на интервјуто кандидатот може да освои најмногу 20 бодови, односно:

- а.** најмногу 6 бода од **општите прашања,**
- б.** најмногу 6 бода од прашањата за **општите работни компетенции,**

- в. најмногу 6 бода од стручните прашања или практичните задачи за **посебните работни компетенции и**
- г. најмногу 2 бода од оценката за активно познавање на македонскиот јазик односно за **способноста на кандидатот за изразување/пишување на македонски литературен јазик.**

Употреба на заедничка скала на оценување за сите кандидати е клучна компонента на постапката за структурирано интервју. Затоа во продолжение ќе биде објаснет начинот т.е. критериумите според кои погоренаведените бодови треба да бидат доделени. Многу е важно критериумите да се применуваат доследно и објективно. Во продолжение ќе бидат разработени погоренаведените точки поодделно, со посебен осврт на точките А и Б.

а. Оценување на општите прашања

Системот за оценување на делот за **општите прашања** би бил како што следува согласно дадените одговори на кандидатот:

Општи прашања		
Напредно (5-6 бода)	Средно (3-4 бода)	Основно (0-2 бода)
Мотивите за вработување се јасни, недвосмислени, издржани, темелни и јасно покажуваат дека кандидатот знае што сака на професионален план.	Мотивите за вработување се делумно јасни, дава општо прифатени (клише) одговори, мотивите делумно се издржани, не доволно јасно покажуваат дека кандидатот знае што сака на професионален план.	Мотивите за вработување не се јасни, дава општо прифатени мотиви (клише одговори) или нема јасни мотиви, мотивите не се издржани, истите покажуваат дека кандидатот не знае што сака на професионален план.
Кандидатот ја познава институцијата каде што аплицирал, целосно се информирал за истата, ја има големата слика за институцијата.	Кандидатот делумно ја познава институцијата каде што аплицирал, делумно се информирал, делумно ја има големата слика за институцијата. Повеќе е информиран за одредени детали поврзани со институцијата.	Кандидатот слабо или воопшто не ја познава институцијата каде што аплицирал, многу малку или воопшто не се информирал за институцијата.
Кандидатот ја разбрал суштината на работното место за кое што аплицирал, целосно се информирал за описот на работите и работните задачи и за одговорностите и ги разбира истите.	Кандидатот делумно ја разбрал суштината на работното место за кое што аплицирал, делумно се информирал за описот на работите и работните задачи и за одговорностите, ги разбира истите но не целосно.	Кандидатот има основни познавања за работното место за кое што аплицирал, има основни информации за описот на работите и работните задачи и за одговорностите и делумно или воопшто не ги разбира истите.
Кандидатот е целосно свесен за очекувањата од работниот ангажман, знае каде, како и што може да придонесе со своите претходни работни искуства и вештините кои ги поседува.	Кандидатот е делумно свесен за очекувањата од работниот ангажман, делумно знае каде, како и што може да придонесе со своите претходни работни искуства и вештините кои ги поседува.	Кандидатот има основни познавања за очекувањата или воопшто нема познавања. Многу тешко прави поврзување на своите искуства и вештини со потребните за работното место за кое аплицирал

6. Оценување на општите работни компетенции

Оценувањето на **општите работни компетенции** е базирано на Правилникот за рамката на општите работни компетенции. Рамката за општи работни компетенции ги содржи најчесто употребуваните општи работни компетенции (подолу наведени) и за секоја од нив е дадена дефиниција. Секоја компетенција во Рамката е опишана со назив, дефиниција, нивоа (основно, средно и напредно) и индикатори за секое ниво. Врз база на индикаторите се врши проверка за исполнување на секоја од општите работни компетенции, а на крајот оценувачот треба да даде една просечна оценка за поседување општите работни компетенции во однапред дефинираните рамки од 0-6 бодови.

Општи работни компетенции се:

- Решавање на проблеми и одлучување за работи од својот делокруг
- Учење и развој
- Комуникација
- Остварување резултати
- Работење со други/тимска работа
- Стратешка свест
- Ориентираност кон странки/засегнати страни
- Раководење; и
- Финансиско управување

РЕШАВАЊЕ НА ПРОБЛЕМИ И ОДЛУЧУВАЊЕ ЗА РАБОТИ ОД СВОЈОТ ДЕЛОКРУГ

Оваа компетенција го одразува пристапот на административниот службеник кон дефинирање на проблеми, барање информации, консултации со вклучените страни, анализа на резултатите, идентификување на можности за делување и одлучување за работи од својот делокруг.

Основно	Средно	Напредно
	<ul style="list-style-type: none"> - ГИ ПРЕПОЗНАВА И УКАЖУВА ЗА ПРОБЛЕМИТЕ, - НАВРЕМENO РЕАГИРА И ПРЕВЗЕМА АКТИВНОСТИ ЗА НАДМИНУВАЊЕ НА ИСТИТЕ. СЕ ОБИДУВА ДА ГИ РЕШИ ПРОБЛЕМИТЕ ПРЕД ДА ПОБАРА ПОМОШ И ЗА ИСТОТО НАВРЕМENO ГИ ИЗВЕСТУВА РАКОВОДНИТЕ АДМИНИСТРАТИВНИ СЛУЖБЕНИЦИ; - НА НЕПОСРЕДНИОТ РАКОВОДИТЕЛ МУ ПРЕДЛАГА ЛОГИЧНИ И НАВРЕМЕНИ РЕШЕНИЈА БАЗИРАНИ НА РЕЛЕВАНТНИ ДОКАЗИ, ИСТРАЖУВАЊА И КОНСУЛТАЦИИ ПРИ ШТО КОРИСТИ РЕЛЕВАНТНИ ИЗВОРИ НА ИНФОРМАЦИИ; - ГИ ПРИФАЌА И СПРОВЕДУВА ДОНЕСЕНИТЕ ОДЛУКИ 	<ul style="list-style-type: none"> - ГИ АНАЛИЗИРА И ГИ ОЦЕНУВА ИНФОРМАЦИИТЕ, ГИ ИДЕНТИФИКУВА ПРИЧИНИТЕ ЗА ЕВЕНТУАЛНИТЕ ПРОБЛЕМИ, ГИ ПРЕПОЗНАВА РИЗИЦИТЕ И ВРШИ НИВНА ПРЕВЕНЦИЈА; - ИМА АКТИВЕН ПРИСТАП ПРИ РЕШАВАЊЕ НА ПРОБЛЕМИТЕ И НАВРЕМENO ПРЕЗЕМА СООДВЕТНИ МЕРКИ ЗА НИВНИ НАДМИНУВАЊЕ; - ОДЛУЧУВАЊЕ ЗА РАБОТИ ОД СВОЈОТ ДЕЛОКРУГ ВРЗ ОСНОВА НА СИТЕ РЕЛЕВАНТНИ ДОКАЗИ, ИСТРАЖУВАЊА И КОНСУЛТАЦИИ, ПРИ ШТО КОРИСТИ РЕЛЕВАНТНИ ИЗВОРИ НА ИНФОРМАЦИИ; - ЗА ДОНЕСЕНИТЕ ОДЛУКИ НАВРЕМENO ГО ИЗВЕСТУВА РАКОВОДНИОТ АДМИНИСТРАТИВЕН СЛУЖБЕНИК И ЗАСЕГНАТИТЕ СТРАНИ, СО ЦЕЛ НИВНО НАВРЕМENO РЕАЛИЗИРАЊЕ; - ГИ ОЦЕНУВА ЕФЕКТИТЕ И ВЛИЈАНИЕТО ОД ДОНЕСЕНИТЕ ОДЛУКИ ВО ПОШИРОК КОНТЕКСТ.

УЧЕЊЕ И РАЗВОЈ

Оваа компетенција го одразува припадникот на административниот службеник кон сопствениот развој и развојот на друштво и отвореноста за нови идеи.

Основно	Средно	Напредно
<ul style="list-style-type: none"> - ПОСЕДУВА ПОДГОТВЕНОСТ ЗА УЧЕЊЕ И РАЗВОЈ; - СОВЕСНО ГИ ИДЕНТИФИКУВА СОПСТВЕНИТЕ ПОТРЕБИ ЗА УЧЕЊЕ И РАЗВОЈ; - ГО КОРИСТИ СТЕКНАТОТО ЗНАЕЊЕ И ИСКУСТВО ЗА ДА ЈА ПОДОБРИ РАБОТАТА; - АКТИВНО УЧЕСТВУВА НА ОБУКИТЕ, ВКЛУЧИТЕЛНО И ОБУКАТА ПРЕКУ РАБОТА И ЕЛЕКТРОНСКО УЧЕЊЕ; - БАРА НОВИ ИЗВОРИ НА ИНФОРМАЦИИ/ ИДЕИ И РАЗЛИЧНИ ПРИСТАПИ ЗА ПОДОБРУВАЊЕ НА СВОЕТО ЗНАЕЊЕ; - ГО СПОДЕЛУВА СТЕКНАТОТО ЗНАЕЊЕ СО КОЛЕГИТЕ И ГО ПРИМЕНУВА ВО СЕКОДНЕВНОТО РАБОТЕЊЕ; 	<ul style="list-style-type: none"> - ПОСЕДУВА ПОДГОТВЕНОСТ ЗА УЧЕЊЕ И РАЗВОЈ; - СОВЕСНО ГИ ИДЕНТИФИКУВА СОПСТВЕНИТЕ ПОТРЕБИ ЗА ОБУКА И РАЗВОЈ ПОВРЗУВАЈКИ ГИ СО СТРАТЕШКИТЕ ПРИОРИТЕТИ И ЦЕЛИ НА ИНСТИТУЦИЈАТА; - ГО КОРИСТИ СТЕКНАТОТО ЗНАЕЊЕ И ИСКУСТВО ЗА ДА ЈА ПОДОБРИ РАБОТАТА - АКТИВНО УЧЕСТВУВА НА ОБУКИТЕ, ВКЛУЧИТЕЛНО И ОБУКАТА ПРЕКУ РАБОТА И ЕЛЕКТРОНСКО УЧЕЊЕ; - БАРА НОВИ ИЗВОРИ НА ИНФОРМАЦИИ И РАЗЛИЧНИ ПРИСТАПИ ЗА ПОДОБРУВАЊЕ НА СВОЕТО ЗНАЕЊЕ; - ГО СПОДЕЛУВА СТЕКНАТОТО ЗНАЕЊЕ СО КОЛЕГИТЕ И ГО ПРИМЕНУВА ВО СЕКОДНЕВНОТО РАБОТЕЊЕ; - ПОДГОТВЕН Е ДА ГИ ПРИФАТИ ИНИЦИЈАТИВИТЕ ЗА ПРОМЕНИ ВО ИНСТИТУЦИЈАТА. 	<ul style="list-style-type: none"> - КРЕИРА КУЛТУРА И СОЗДАВА АТМОСФЕРА ЗА УЧЕЊЕ И РАЗВОЈ ВО ИНСТИТУЦИЈАТА СО ЦЕЛ ВРАБОТЕНИТЕ ДА СЕ ЧУВСТВУВААТ ПРИЈАТНО, МОТИВИРАНО И ЗАИНТЕРЕСИРАНО; - ГИ ПОВРЗУВА ПЛАНОВИТЕ ЗА УЧЕЊЕ И РАЗВОЈ СО СТРАТЕШКИТЕ ПРИОРИТЕТИ И ЦЕЛИ НА ИНСТИТУЦИЈАТА И РАБОТНИОТ ПЛАН НА ОРГАНИЗАЦИОНАТА ЕДИНИЦА; - ЈА ИНИЦИРА ВАЖНОСТА ОД УЧЕЊЕТО И РАЗВОЈОТ И СПОДЕЛУВАЊЕ НА ИСКУСТВОТА ВО СВОЈАТА РАБОТНА СРЕДИНА; - ПОЗИТИВНО РЕАГИРА НА ИНИЦИЈАТИВИТЕ ЗА ПРОМЕНИ ВО ИНСТИТУЦИЈАТА И НА ВРАБОТЕНИТЕ ИМ ДАВА ПОДДРШКА ЗА УЧЕЊЕ И РАЗВОЈ ВО И НАДВОР ОД РАБОТНОТО МЕСТО; - ОБЈЕКТИВЕН Е ПРИ ИДЕНТИФИКУВАЊЕ НА ПОТРЕБИТЕ ЗА УЧЕЊЕ И РАЗВОЈ; - ПРЕКУ РЕДОВНО СЛЕДЕЊЕ НА РАБОТАТА НА ВРАБОТЕНИТЕ ГИ ИДЕНТИФИКУВА ОБЛАСТИТЕ КАДЕ Е ПОТРЕБНО РАЗВИВАЊЕ НА КОМПЕТЕНЦИЈИТЕ НА СВОИТЕ ВРАБОТЕНИ; - ПРЕКУ РЕДОВНО СЛЕДЕЊЕ НА РАБОТАТА НА ВРАБОТЕНИТЕ ГИ ОЦЕНУВА ЕФЕКТИТЕ ОД ОБУКИТЕ.

КОМУНИКАЦИЈА

Оваа компетенција ја одразува способноста на административниот службеник да се прилагоди на својата организациона единица и институцијата на позитивен и професионален начин, како и да комуницира со засегнатите страни на соодветен начин.

Основно	Средно	Напредно
<ul style="list-style-type: none"> - СПОСОБЕН Е ВНИМАТЕЛНО ДА СЛУША ЗА ДА МОЖЕ ЈАСНО И ТОЧНО ДА ГИ РАЗБЕРЕ ДОБИЕНИТЕ НАСОКИ И ИНСТРУКЦИИ; - СПОСОБЕН Е ДА ВОСПОСТАВИ ПРАВИЛНА КОМУНИКАЦИЈА И ДА ПОБАРА НАСОКИ СО ЦЕЛ ИЗВРШУВАЊЕ НА СВОЈАТА РАБОТА; - СПОСОБЕН Е ДА СЕ ИЗЈАСНУВА ЈАСНО И ПРЕЦИЗНО ; 	<ul style="list-style-type: none"> - СПОСОБЕН Е ДА ЈА ПРИЛАГОДИ КОМУНИКАЦИЈАТА НА НАЧИН РАЗБИРЛИВ ЗА Соговорниците; - СПОСОБЕН Е И ДОСТАПЕН ДА СОСЛУША РАЗЛИЧНИ МИСЛЕЊА; - СПОСОБЕН Е ВНИМАТЕЛНО ДА СЛУША И ДА ПРОВЕРУВА ДАЛИ ЈАСНО И ТОЧНО ГИ РАЗБРАЛ/А ДОБИЕНИТЕ НАСОКИ; - СПОСОБЕН Е ДА ГО ОДБЕРЕ ВИСТИНСКИОТ НАЧИН НА КОМУНИКАЦИЈА (ПИСМЕНА ИЛИ УСНА), ВО ЗАВИСНОСТ ОД ЦЕЛНАТА ГРУПА ; - СПОСОБЕН Е ДА ВОСПОСТАВИ ПРАВИЛНА КОМУНИКАЦИЈА И ДА ПОБАРА НАСОКИ СО ЦЕЛ ИЗВРШУВАЊЕ НА СВОЈАТА РАБОТА; 	<ul style="list-style-type: none"> - СПОСОБЕН Е ДА ЈА ПРЕТСТАВУВА ИНСТИТУЦИЈАТА ВО ЈАВНОСТА, ЗБОРУВА ЈАСНО И КОНЦИЗНО; - СПОСОБЕН Е И ДОСТАПЕН ДА СОСЛУША РАЗЛИЧНИ МИСЛЕЊА, ДА ГО ПРОВЕРУВА РАЗБИРАЊЕТО КАЈ СОГОВОРНИЦИТЕ, ДА ГИ СУМИРА И ДА ИЗВЛЕКУВА ЈАСНИ ЗАКЛУЧОЦИ; - СПОСОБЕН Е ДА ЈА ПРОМОВИРА ВИЗИЈАТА, МИСИЈАТА И УЛОГАТА НА ИНСТИТУЦИЈАТА, НЕЈЗИНИТЕ ПОЛИТИКИ, ПЛАНОВИ И ПРИОРИТЕТИ ВО И ВОН ИНСТИТУЦИЈАТА; - СПОСОБЕН Е Е ДА ПОДГОТВУВА ПИСМЕНИ ИЗВЕШТАИ ПРЕКУ КОИ КЕ ВЛИЈАЕ И КЕ ЈА УБЕДИ ЈАВНОСТА; - СПОСОБЕН Е ДА ГО ОДБЕРЕ ВИСТИНСКИОТ НАЧИН НА КОМУНИКАЦИЈА (ПИСМЕНА ИЛИ УСНА), ВО ЗАВИСНОСТ ОД ЦЕЛНАТА ГРУПА; - СПОСОБЕН Е ДА ПРЕГОВАРА ЗА РЕШЕНИЕ КОЕ Е ОД ЗАЕДНИЧКИ ИНТЕРЕС НА ИНСТИТУЦИЈАТА И ЗАСЕГНАТИТЕ СТРАНИ; - СПОСОБЕН Е ДА ВЛИЈАЕ ВРЗ МИСЛЕЊАТА И ИДЕИТЕ НА ЛУЃЕТО ПРЕКУ АРГУМЕНТИ КОИ СЕ ВО НАСОКА НА ОСТВАРУВАЊЕ НА СТРАТЕШКИТЕ ПРИОРИТЕТИ И ЦЕЛИ НА ИНСТИТУЦИЈАТА; - СПОСОБЕН Е ДА ПЛАНИРА, ДА ОРГАНИЗИРА И ДА ВОДИ СОСТАНОЦИ СО ЈАСНА ЦЕЛ, ДНЕВЕН РЕД И ЗАКЛУЧОЦИ; - СПОСОБЕН Е ДА УПРАВУВА СО ИНФОРМАЦИИТЕ, ДА ВОСПОСТАВИ РЕДОВНА И НАВРЕМЕНА КОМУНИКАЦИЈА СО ВРАБОТЕНИТЕ И ДА ИМ ОВОЗМОЖИ НА ВРАБОТЕНИТЕ СООДВЕТЕН ПРИСТАП ДО ПОТРЕБНИТЕ ИНФОРМАЦИИ.

ОСТВАРУВАЊЕ РЕЗУЛТАТИ

Оваа компетенција ја одразува способноста на административниот службеник ефективно да управува со времето, да продуцираат високо квалитетни резултати во интерес на нивните пријателствени и институционални.

Основно	Средно	Напредно
<ul style="list-style-type: none"> - СПОСОБЕН Е ДА ЈА ОРГАНИЗИРА СВОЈАТА РАБОТА НА НАЈЕФИКАСЕН НАЧИН И ДА ГИ ИСПОЛНУВА ЗАДАЧИТЕ ВО ЗАДАДЕНИТЕ РОКОВИ; - СПОСОБЕН Е ДА ПОБАРА ЈАСНИ И ПРЕЦИЗНИ НАСОКИ ЗА ИЗВРШУВАЊЕ НА ЗАДАЧИТЕ; - СПОСОБЕН Е ДА ИЗНОЌА И ДА ДАВА ПРЕДЛОЗИ ЗА РЕШАВАЊЕ НА ОПРЕДЕЛЕНИ ПРАШАЊА ЗА УНАПРЕДУВАЊЕ НА РЕЗУЛТАТИТЕ ВО РАБОТЕЊЕТО; - СПОСОБЕН Е ДА РАБОТИ ПОД ПРИТИСОК. 	<ul style="list-style-type: none"> - СПОСОБЕН Е ДА ЈА ОРГАНИЗИРА СВОЈАТА РАБОТА НА НАЈЕФИКАСЕН НАЧИН ; - СПОСОБЕН Е ДА СЕ СПРАВИ СО ПОВЕЌЕ ЗАДАЧИ И СОВОРЕМЕННО И ДА ГО ПЛАНИРА СВОЕТО ВРЕМЕ ЕФЕКТИВНО ЗА НИВНА РЕАЛИЗАЦИЈА; - СПОСОБЕН Е ДА РАБОТИ ПОД ПРИТИСОК; - СПОСОБЕН Е ДА ИЗНОЌА И ДА ДАВА ПРЕДЛОЗИ ЗА РЕШАВАЊЕ НА ОПРЕДЕЛЕНИ ПРАШАЊА ЗА УНАПРЕДУВАЊЕ НА РЕЗУЛТАТИТЕ ВО РАБОТЕЊЕТО, КРЕАТИВЕН Е И ИНИЦИЈАТИВЕН; - СПОСОБЕН Е ДА СОРАБОТУВА СО ДРУГИТЕ ВРАБОТЕНИ И ПАРТИЦИПИРА АКТИВНО НА СОСТАНОЦИТЕ ЗАРАДИ ПОСТИГНУВАЊЕ НА РЕЗУЛТАТИ. 	<ul style="list-style-type: none"> - СПОСОБЕН Е ДА ГО ИСКОРИСТИ ЗНАЕЊЕТО, ВЕШТИНИТЕ И КАПАЦИТЕТОТ НА ВРАБОТЕНИТЕ ЗА ДА ГИ ОСТВАРИ ПОЛИТИКИТЕ, ПЛАНОВИТЕ И ПРИОРИТЕТИТЕ НА ИНСТИТУЦИЈАТА. - СПОСОБЕН Е ДА ГИ ПЛАНИРА И ОРГАНИЗИРА РЕСУРСИТЕ ЗА ОСТВАРУВАЊЕ НА ПОСТАВЕНИТЕ ЦЕЛИ; - СПОСОБЕН Е ДА ПОСТАВУВА ЈАСНИ, МЕРЛИВИ И РЕАЛНО ОСТВАРЛИВИ ЦЕЛИ - СПОСОБЕН Е ДА ДЕЛЕГИРА ЗАДАЧИ СО КОНКРЕТНИ НАСОКИ И СОВЕТИ ЗА РЕШАВАЊЕ НА ПРОБЛЕМИТЕ; - СПОСОБЕН Е ДА НОЌА РЕШЕНИЈА НА ПРОБЛЕМИТЕ И ДА ПОКАЖУВА КРЕАТИВНОСТ; - СПОСОБЕН Е ДА ГИ СУБЛИМИРА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ДОБИЕНИТЕ АНАЛИЗИ И ДА ДАДЕ КОНКРЕТНИ РЕШЕНИЈА.

РАБОТЕЊЕ СО ДРУГИ/ТИМСКА РАБОТА

Оваа компетенција го оразува кандидатот на административниот службеник кон истражување, предностите и приоритетите на одбраните вработени во и во институцијата.

Основно	Средно	Напредно
<ul style="list-style-type: none"> - ГО ПРЕПОЗНАВА ВЛИЈАНИЕТО ОД СВОЕТО ОДНЕСУВАЊЕ ВРЗ ОСТАНАТИТЕ; - ПРИДОНЕСУВА ВО РАБОТАТА НА ТИМОТ ПРЕКУ СПОДЕЛУВАЊЕ ИНФОРМАЦИИ И ЗНАЕЊЕ ВО ТИМОТ; - ГИ ПРИФАЌА НОВИТЕ ЧЛЕНОВИ ВО ТИМОТ И УЧИ ОД НИВНИТЕ РАЗЛИЧНИ ПРЕТХОДНИ ИСКУСТВА; - РАЗВИВА И СПОДЕЛУВА ДОБРИ МЕЃУЧОВЕЧКИ ОДНОСИ СО КОЛЕГИТЕ. 	<ul style="list-style-type: none"> - ГО ПРЕПОЗНАВА ВЛИЈАНИЕТО ОД СВОЕТО ОДНЕСУВАЊЕ ВРЗ ОСТАНАТИТЕ; - ПРИДОНЕСУВА ВО РАБОТАТА НА ТИМОТ ПРЕКУ СПОДЕЛУВАЊЕ НА ИНФОРМАЦИИ И ЗНАЕЊЕ ВО ТИМОТ; - ИМ ПОМАГА НА КОЛЕГИТЕ ВО ТИМОТ, ОСОБЕНО КОГА СЕ ПОД ПРИТИСОК - ГИ ПРИФАЌА НОВИТЕ ЧЛЕНОВИ ВО ТИМОТ И УЧИ ОД НИВНИТЕ РАЗЛИЧНИ ПРЕТХОДНИ ИСКУСТВА; - РАЗБИРА КАКО НЕГОВАТА УЛОГА СЕ ВКЛОПУВА СО ТАА НА КОЛЕГИТЕ ВО ПОСТИГНУВАЊЕТО НА СТРАТЕШКИТЕ ПРИОРИТЕТИ И ЦЕЛИ; - РАЗВИВА И СПОДЕЛУВА ДОБРИ МЕЃУЧОВЕЧКИ ОДНОСИ СО КОЛЕГИТЕ. 	<ul style="list-style-type: none"> - СПОСОБЕН Е ДА ГИ МОТИВИРА ЧЛЕНОВИТЕ НА ТИМОТ ВО ОСТВАРУВАЊЕТО НА ПОСТАВЕНИТЕ ЦЕЛИ; - ГИ ПОТТИКНУВА ВРАБОТЕНИТЕ ДА ПРЕДЛАГААТ ИДЕИ И РЕШЕНИЈА НА ПРОБЛЕМИ; - ПРИФАЌА АРГУМЕНТИРАНИ СТАВОВИ ОД ДРУГИТЕ; - ПРЕЗЕМА АКТИВНОСТИ ЗА ПОДОБРУВАЊЕ НА РАБОТАТА НА ТИМОТ; - ГРАДИ ДОБРИ МЕЃУЧОВЕЧКИ ОДНОСИ ВО ТИМОТ; - ПРОМОВИРА ЕДНАКОВ ПРИСТАП КОН СИТЕ ЧЛЕНОВИ ОД ТИМОТ БЕЗ ОГЛЕД НА РАЗЛИЧНОСТИТЕ; - ПОСЕДУВА СПОСОБНОСТ ЗА СПОДЕЛУВАЊЕ НА ПРОБЛЕМИТЕ ВО РАМКИТЕ НА ТИМОТ; - ПРЕЗЕМА АКТИВНОСТИ ЗА ПОДОБРУВАЊЕ НА ЕФЕКТОТ НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО ТИМОТ.

СТРАТЕШКА СВЕСТ

Оваа компетенција ја одразува способноста на административниот службеник да ги разбере приоритетите на својата институција, да разбере како со својата работа ќе овозможи институцијата да ги исполрача овие приоритети, како и да се справува и приспособува кон промените во институцијата.

Основно	Средно	Напредно
	<ul style="list-style-type: none"> - УЧЕСТВУВА ВО УТВРДУВАЊЕ НА СТРАТЕШКИТЕ ПРИОРИТЕТИ И ЦЕЛИ НА ИНСТИТУЦИЈАТА, НА ОРГАНИЗАЦИОНАТА ЕДИНИЦА ВО КОЈА Е ВРАБОТЕН И РАБОТИ ВО НАСОКА НА НИВНО ОСТВАРУВАЊЕ; - СОБИРА ИНФОРМАЦИИ ОД ПОВЕЌЕ ИЗВОРИ КОИ СЕ ОДНЕСУВААТ НА РАБОТАТА И ВРШИ АНАЛИЗА НА ПРИБРАНИТЕ ИНФОРМАЦИИ; - ГИ ПОЗНАВА СТРАТЕШКИТЕ МЕТОДИ И АЛАТКИ КОЈ СЕ КОРИСТАТ ВО ИНСТИТУЦИЈАТА; - УЧЕСТВУВА ВО РАЗВИВАЊЕТО НА АКЦИСКИТЕ ПЛАНОВИ ЗА СПРОВЕДУВАЊЕ НА СТРАТЕШКИТЕ ПРИОРИТЕТИ И ЦЕЛИ НА ОРГАНИЗАЦИОНАТА ЕДИНИЦА ВО КОЈА Е ВРАБОТЕН; - ПОМАГА ВО ДЕФИНИРАЊЕ НА ИНДИКАТОРИ ЗА МЕРЕЊЕ НА РЕЗУЛТАТИТЕ НА ОРГАНИЗАЦИОНАТА ЕДИНИЦА ВО КОЈА Е ВРАБОТЕН; - ГИ ИДЕНТИФИКУВА ПОТЕБИТЕ ЗА ПРОМЕНА, УЧЕСТВУВА ВО ПРОЦЕСОТ НА ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА НА ПРОМЕНИТЕ ВО ОРГАНИЗАЦИОНАТА ЕДИНИЦА ВО КОЈА Е ВРАБОТЕН И ВО ИНСТИТУЦИЈАТА; - ПРИФАЌА, ПОДДРЖУВА И ГИ СРОВЕДУВА ПРОМЕНИТЕ ВО СОГЛАСНОСТ СО ЦЕЛИТЕ НА ОРГАНИЗАЦИОНАТА ЕДИНИЦА ВО КОЈА Е ВРАБОТЕН И НА ИНСТИТУЦИЈАТА. 	<ul style="list-style-type: none"> - УЧЕСТВУВА ВО УТВРДУВАЊЕТО НА СТРАТЕШКИТЕ ПРИОРИТЕТИ И ЦЕЛИ НА ИНСТИТУЦИЈАТА И НА ОРГАНИЗАЦИОНАТА ЕДИНИЦА СО КОЈА РАКОВОДИ; - СПОСОБЕН Е ДА ГИ ПОВРЗЕ СТРАТЕШКИТЕ ПРИОРИТЕТИ И ЦЕЛИ НА ОРГАНИЗАЦИОНАТА ЕДИНИЦА СО КОЈА РАКОВОДИ И ОСТАНАТИТЕ ОРГАНИЗАЦИОНИ ЕДИНИЦИ ВО ИНСТИТУЦИЈАТА; - СПОСОБЕН Е ДА ДЕФИНИРА АКЦИСКИ ПЛАНОВИ ЗА СПРОВЕДУВАЊЕ НА СТРАТЕШКИТЕ ПРИОРИТЕТИ И ЦЕЛИ НА ОРГАНИЗАЦИОНАТА ЕДИНИЦА СО КОЈА РАКОВОДИ; - УТВРДУВА ИНДИКАТОРИ ЗА МЕРЕЊЕ НА РЕЗУЛТАТИТЕ НА ОРГАНИЗАЦИОНАТА ЕДИНИЦА СО КОЈА РАКОВОДИ; - ГИ ИДЕНТИФИКУВА КЛУЧНИТЕ АКТЕРИ ВО ПРОЦЕСОТ НА СТРАТЕШКО ПЛАНИРАЊЕ, ГРАДИ ПАРТНЕРСТВО И СЕ ГРИЖИ ТИЕ ДА ЈА РАЗБЕРАТ СВОЈАТА УЛОГА; - ЈА СЛЕДИ ИМПЛЕМЕНТАЦИЈАТА НА СТРАТЕШКИТЕ ПЛАНОВИ, ИДЕНТИФИКУВА РИЗИЦИ И ПРЕЗЕМА КОРЕКТИВНИ МЕРКИ ДОКОЛКУ ТОА Е ПОТРЕБНО; - ГО РАЗБИРА ВЛИЈАНИЕТО НА ПРОМЕНИТЕ ВО РАМКИТЕ НА ПОШИРОК СОЦИЈАЛЕН И ИНСТИТУЦИОНАЛЕН КОНТЕКСТ; - ГИ ПРИФАЌА, ПРОМОВИРА И УПРАВУВА СО ПРОМЕНИТЕ ВО ОРГАНИЗАЦИОНАТА ЕДИНИЦА СО КОЈА РАКОВОДИ; - ПРАВИ АНАЛИЗА НА ПРОМЕНИТЕ И ДАВА ПРЕПОРАКИ ЗА ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА НА ПОЗИТИВНИТЕ ВЛИЈАНИЈА.

ОРИЕНТИРАНОСТ КОН СТРАНКИ/ЗАСЕГНАТИ СТРАНИ

Оваа компетенција ја одразува способноста на административниот службеник да соработува со странките и засегнатите страни, односно активноста, иновативноста, кооперативноста и флексибилноста со цел ефикасно и ефективно остварување на правата и на интересите на странките, со истовремена грижа за јавниот интерес.

Основно	Средно	Напредно
<ul style="list-style-type: none"> - СОРАБОТУВА, ГИ ПРЕПОЗНАВА И ОДГОВАРА НА ПОТРЕБИТЕ НА СТРАНКИТЕ; - ДЕЛУВА ЧЕСНО И ПРОФЕСИОНАЛНО ВО ОДНОСИТЕ КОН СТРАНКИТЕ; - НАВРЕМЕНО ГО ИНФОРМИРА ПРЕТПСТАВЕНИОТ КОГА НЕ Е ВО МОЖНОСТ ДА СЕ ЗАДОВОЛАТ ПОТРЕБИТЕ/ БАРАЊАТА НА СТРАНКАТА И ПРЕДЛАГА СООДВЕТНО РЕШЕНИЕ; - ЈА УПАТУВА СТРАНКАТА КОН НАЈСООДВЕТНАТА ЛИЧНОСТ/ РЕШЕНИЕ ЗА ПОСТАПУВАЊЕ ПО НЕГОВОТО БАРАЊЕ; - ПОСТАПУВА БРЗО И ЕФИКАСНО НА ПОТРЕБИТЕ НА СТРАНКАТА ВО СОГЛАСНОСТ СО ПРОПИШАНИТЕ РОКОВИ. 	<ul style="list-style-type: none"> - ДАВА ПРЕДЛОГ ЗА ПОДОБРУВАЊЕ НА УСЛУГИТЕ КОН СТРАНКИТЕ; - ГИ ПРИФАКА ИНФОРМАЦИИТЕ ДОБИЕНИ ОД СТРАНКИТЕ ЗА ДА ГИ ПОДОБРИ УСЛОВИТЕ; - ПОЗИТИВНО ОДГОВАРА НА ПОПЛАКИТЕ НА СТРАНКИТЕ И НАОГА НАЧИНИ ЗА НИВНО ЕФИКАСНО РЕШАВАЊЕ; - РАБОТИТЕ И РАБОТНИТЕ ЗАДАЧИ ГИ ВРШИ КВАЛИТЕТНО, ОДГОВОРНО, СТРУЧНО, НАВРЕМЕНО И СОВЕСНО, СОГЛАСНО ПРАВИЛАТА НА ПРОФЕСИЈАТА И РОКОВИТЕ И ПОСТАПКИТЕ ВО СОГЛАСНОСТ СО ЗАКОН. 	<ul style="list-style-type: none"> - ПРЕТПСТАВУВА ПРИМЕР КАКО ДА СЕ СОРАБОТУВА СО РЕЛЕВАНТНИТЕ СУБЈЕКТИ, ПАРТНЕРИ И СТРАНКИ; - ПОСТАВУВА СТАНДАРДИ ЗА РАБОТА И ОДНЕСУВАЊЕ СО СТРАНКИ; - ГРАДИ СТРАТЕГИИ ЗА ПОДОБРУВАЊЕ НА УСЛУГАТА КОН СТРАНКИ; - НАВРЕМЕНО И ПРОФЕСИОНАЛНО СЕ СПРАВУВА СО ПРОБЛЕМИТЕ И ПОТРЕБИТЕ НА СТРАНКИ; - ГО КОРИСТИ ИСКУСТВОТО ОД РАБОТАТА СО СТРАНКИ ЗА ДА ЈА ПОДОБРИ СОПСТВЕНАТА РАБОТА И РАБОТАТА ВО ОРГАНИЗАЦИОНАТА ЕДИНИЦА.

РАКОВОДЕЊЕ

Оваа компетенција ја одразува способноста на раководниот административен службеник да раково-ди со вработените и да им дава поддршка за да ја извршат работата на највисоко ниво.

Основно	Средно	Напредно
		<ul style="list-style-type: none"> - ГИ ПОДДРЖУВА И ОХРАБРУВА ВРАБОТЕНИТЕ ДА СЕ СПРАВАТ СО КОМПЛЕКСНИ СИТУАЦИИ; - ОРГАНИЗИРА РЕДОВНИ СОСТАНОЦИ СО ТИМОТ И ОБЕЗБЕДУВА ДВОНАСОЧНА КОМУНИКАЦИЈА ВО ТЕКОТ НА ЦЕЛОТО РАБОТЕЊЕ, СО ЦЕЛ ДА СЕ УНАПРЕДИ ТИМСКАТА РАБОТА И ПЕРФОРМАНСИТЕ/ ИЗВЕДБАТА; - ГИ МОТИВИРА ВРАБОТЕНИТЕ И СЕ ГРИЖИ ЗА НИВНИОТ РАЗВОЈ НИЗ ОБУКА И СТРУЧНО ОСПОСОБУВАЊЕ; - СПОСОБЕН Е ЗА ПОЧИТУВАЊЕ НА РАЗЛИЧНОСТИТЕ НА СИТЕ ЧЛЕНОВИ НА ТИМОТ И ГРАДЕЊЕ НА ДОБРИ МЕГУЧОВЕЧКИ ОДНОСИ; - ГО СЛЕДИ И ГО ОЦЕНУВА УСПЕХОТ НА ВРАБОТЕНИТЕ И СО НИВ ДИСКУТИРА ЗА ПРОМЕНИТЕ КОИ СЕ ПОТРЕБНИ ЗА ДА СЕ ПОДОБРИ ИЗВЕДБАТА; - ПОКАЖУВА РАЗБИРАЊЕ ЗА ЛИЧНИТЕ ПРОБЛЕМИ НА ВРАБОТЕНИТЕ И НИМ ДАВА ПОДДРШКА ЗА НАДМИНУВАЊЕ НА ИСТИТЕ И СЕ ГРИЖИ ТИЕ ДА НЕ ВЛИЈААТ НА КАВАЛИТЕТОТ НА РАБОТАТА НА ТИМОТ; - СПОСОБЕН Е ДА УПРАВУВА СО КОНФЛИКТНИ СИТУАЦИИ И ДА ИЗНОАГА СООДВЕТНИ РЕШЕНИЈА ЗА ИЗЛЕЗ ОД ИСТИТЕ; - ГИ ПЛАНИРА ПОТРЕБИТЕ ОД НОВИ ВРАБОТУВАЊА И ПРЕСТАНОК НА РАБОТЕН ОДНОС СОГЛАСНО ЗАКОН; - НОВОВРАБОТЕНИТЕ ГИ ВОВЕДУВА ВО РАБОТНИОТ ПРОЦЕС; - ГО ПЛАНИРА ПРОЦЕСОТ НА МЕНТОРСТВО ЗА ВРАБОТЕНИТЕ ВО ИНСТИТУЦИЈАТА; - ГИ ПОДДРЖУВА ВРАБОТЕНИТЕ ВО НИВНИОТ ПРОФЕСИОНАЛЕН РАЗВОЈ; - ОВОЗМОЖУВА СИТЕ ЗАСЕГНАТИ СТРАНИ ДА СЕ СО ПЛАНИРАНОТО И ЗА НИВНАТА УЛОГА ВО ТОЈ ПРОЦЕС; - ГИ СЛЕДИ РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ПРОМЕНИТЕ; - ГИ СПОДЕЛУВА „НАУЧЕНИТЕ ЛЕКЦИИ“ СО ТИМОТ И ВРАБОТЕНИТЕ ВО ИНСТИТУЦИЈАТА СО ЦЕЛ ЗА ПОДОБРУВАЊЕ НА ПРОЦЕДУРИТЕ И РАБОТЕЊЕТО НА ИНСТИТУЦИЈАТА; - ГИ ДЕФИНИРА ЦЕЛИТЕ НА ПРОМЕНАТА И ГРАДИ СТРАТЕГИИ, ДИНАМИКА И ВРЕМЕНСКА РАМКА ЗА НИВНОТО СПРОВЕДУВАЊЕ; - СПОСОБЕН Е ЗА ПРЕДВИДУВАЊЕ НА РИЗИЦИ И НАЧИН НА СПРАВУВАЊЕ СО ИСТИТЕ; - СПОСОБЕН Е ОТПОРОТ КОН ПРОМЕНИ ДА ГО РЕШИ СО ФОРМИРАЊЕ СИЛНА ВОДЕЧКА ГРУПА НА ИСТОМИСЛЕНИЦИ, СО ДОВОЛЕН КАПАЦИТЕТ ДА МОЖЕ ДА ГИ СПРОВЕДЕ ПРОМЕНИТЕ.

ФИНАНСИСКО УПРАВУВАЊЕ

Оваа компетенција ја одразува способноста на административниот службеник за буџетирање и финансиско планирање, свесен за потребата од зачувување на ресурси и управување со работното време за да се минимизираат штејлиите и најдобро искористување на достапните ресурси.

Основно	Средно	Напредно
<ul style="list-style-type: none"> - ЈА РАЗБИРА ВАЖНОСТА ОД ОПТИМАЛНОТО КОРИСТЕЊЕ НА СИТЕ РЕСУРСИ 	<ul style="list-style-type: none"> - ЗНАЕ ДА ПОДГОТВИ ФИНАНСИСКИ ИЗВЕШТАИ; - ГИ АНАЛИЗИРА И ДЕФИНИРА ФИНАНСИСКИТЕ ПОТРЕБИ ЗА ИЗВРШУВАЊЕ НА РАБОТАТА 	<ul style="list-style-type: none"> - ИМА СПОСОБНОСТ ДА ГИ ПЛАНИРА БУЏЕТСКИТЕ СРЕДСТВА; - ГИ ПЛАНИРА ФИСКАЛНИТЕ ИМПЛИКАЦИИ НА ПРОГРАМСКИТЕ И ПРОЕКТНИТЕ АКТИВНОСТИ; - ГО СЛЕДИ И КОНТРОЛИРА ИЗВРШУВАЊЕТО НА ПЛАНИРАНИТЕ ФИНАНСИСКИ СРЕДСТВА.

в. Оценување на посебните работни компетенции

Проверката на посебните работни компетенции т.е. проверката и оценувањето на стручноста од областа за која аплицирал кандидатот исто така се базира на однапред дефинирана рамка со индикатори врз база на кои ќе се оценуваат кандидатите. Како што напоменавме на почетокот на овој прирачник, посебните работни компетенции нема да бидат предмет на детална разработка, но во продолжение ќе дадеме пример од рамка со индикатори за оценување на посебните (стручни-те) работни компетенции на кандидатите.

Посебни (стручни) компетенции		
Напредно (5-6 бода)	Средно (3-4 бода)	Основно (0-2 бода)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ја применува компетентност во исклучително и значително тешки ситуации. 2. Служи како клучен ресурс и ги советува другите. 3. Показува сеопфатност, експертско разбирање на концептите и процесите. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ја применува компетентност во тешки ситуации. 2. Бара повремени насоки. 3. Демонстрира разбирање на концептите и процесите. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ја применува компетентност во донекаде тешки или едноставни ситуации. 2. Бара почесто насочување. 3. Демонстрира основни познавања (свестност) за концептите и процесите.

г. Оценување на способноста на кандидатот за изразување/ пишување на македонски литературен јазик

Оценувањето на користењето на македонскиот литературен јазик во изразувањето и пишувањето се базира на говорот на кандидатот за време на интервјуто и врз база на содржината во пополнетата пријава од страна на кандидатот. Во овој сегмент, кандидатот може да биде оценет со најмногу 2 бода.

IV.5.d. Финализирање на евалуацијата и избор на најдобар кандидат

На крајот од секое интервју Комисијата треба да посвети 5 минути за независно оценување на општите прашања и прашањата за секоја од компетенциите, по што Претседателот треба да побара членовите на Комисијата да ги изнесат нивните оценки.

Ако секој член на Комисијата ја има истата оценка независно од другите, тогаш Претседателот треба да ја прибележи конечната оценка и да премине на следното вреднување. Ако има разлики во оценувањето, Претседателот треба да овозможи дискусија во која ќе стави акцент на конкретните докази, односно на добиените одговори и исполнетоста на индикаторите. Во оваа фаза особено се корисни белешките водени во текот на интервјуто, кои ќе и помогнат на Комисијата да се потсети што точно рекол кандидатот. Откако ќе се постигне договор, Претседателот може да премине на следното. Ако лицата кои го водат разговорот не можат да се договорат, Претседателот треба да ја донесе конечната одлука, да ја прибележи конечната оценка и да оди на следната активност.

Кога ќе завршат сите интервјуа, Комисијата за секој кандидат треба да има листа на оценети одговори и вкупен број на бодови за истите.

На крајот, Комисијата утврдува листа на кандидати кои покажале доволно докази за постоење на општи и посебни работни компетенции кои ќе им овозможат ефикасно извршување на работните цели и задачи.

Во рок од три дена од денот на спроведувањето на интервјето, согласно со освоените бодови од административната селекција, писмените тестови и интервјето, за кандидатите кои освоиле најмалку 60% од максималниот број бодови во сите претходни фази на постапката на селекција, Комисијата подготвува ранг-листа со идентификациски кодови на кандидатите и ја објавува на веб страницата на Агенцијата.

V. СЗАР – ПРИСТАП

СЗАР е акроним од:

- **Ситуација**
- **Задача**
- **Активности**
- **Резултати**

СЗАР е универзално призната и прифатена техника на давање на суштински и целосни одговори од страна на кандидатите, на поставените прашањата поврзани со општите компетенции. Од страна на Комисијата овој пристап „СЗАР“ (STAR – Situation, Task, Activity, Result) треба да биде препознаен во дадените одговори од страна на кандидатите, со цел прибирање на посеопфатни и објективни докази за компетенциите. Доколку на поставено прашање кандидатот не го следи овој принцип на одговарање, Комисијата може да го насочи кандидатот за понатамошното одговарање преку дополнителни прашања кои се подолу наведени.

Преку пример ќе го објасниме очекуваниот одговор од кандидатот со примена на **“СЗАР” пристап**.

Доколку сакаме да ја провериме компетенцијата: Остварување резултати, го поставуваме следново прашање на пример: **„Опишете ни ситуација кога сте воспоставиле одредени цели и исфрлите ги постигналите“**

Ситуација

- На веќе поставеното прашање од Комисијата, од кандидатот се очекува да опише ситуација во која бил или одреден настан кој веќе се случил, а е поврзан директно со прашањето. Тоа треба да биде конкретна ситуација или настан со доволно детали, а не општ (генерален) осврт на нештото што се случило во минатото. Ова е потребно за Комисијата да добие јасна и детална слика за ситуацијата. Оваа ситуација може да биде од претходната работа, од волонтерско или друго работно искуство.

Задача

- Се очекува кандидатот да продолжи со одговарање на опис на задачите кои му биле зададени и извршени во претходно споменатата ситуација.

Активности

- Кандидатот треба да даде детален опис што точно тој направил, т.е. какви активности превземал со цел реализација на задачата. Потребно е Комисијата да го слуша внимателно овој дел за да утврди кои активности ги презел кандидатот, а кои активности ги презеле другите. Во овој дел, Комисијата треба да добие јасна претстава за тоа што конкретно направил кандидатот. Овој дел е можеби и најбитен, бидејќи тука се очекува од кандидатот да даде јасна и концизна слика за тоа “што”, “како” и “зошто” направил. Во овој сегмент, всушност кандидатот треба да ги покаже своите вештини, способности и лични квалитети.

Резултати

- ✎ Во овој дел од одговорот, се очекува кандидатот да објасни што се случило на крајот, како сето тоа завршило. Исто така, кандидатот треба да ја искористи можноста да го опише она што го остварил и она што го научил во опишаната ситуација.

Доколку Комисијата не може да ја применува оваа техника (што би било евидентно уште при одговарање на иницијално поставеното прашање за проверка на една одредена општа работна компетенција) тогаш, Комисијата може да поставува дополнителни прашања со цел да се добијат („извлечат“) посакуваните одговори за секој од претходно наведените сегменти на СЗАР пристапот.

Пример: После иницијално прашање, доколку кандидатот не дава целосен одговор согласно СЗАР прашањето, дојдовни прашања би биле:

За “Задачи”

- “Која беше конкретната задача?”
- “Зошто таа преиспитуваше предизвик?”
- “Која беше Вашата улога?”
- “Кој друг беше инволвиран?”

За “Активности”

- “Кои активности сите ги презеле?”
- “За кои други активности размислувавте?”
- “Зошто се одлучивте токму за тој прашај?”
- “Што направивте за да обезбедите дека задачата ќе биде реализирана?”

За “Резултати”

“Кои беа резултатите од активностите кои Вие лично сите ги презеле?”

“Кој бил исходот (крајниот резултат)?”

“Ако можете да се вратите назад, дали би направиле нешто поинаку?”

“Што научивте од тоа?”

VI. СОВЕТИ ЗА КОМИСИЈАТА

VI. 1 Работи на кои треба да се внимава

Ова се некои работи кои претседателот и членовите на Комисијата, која го спроведува интервјето **треба да внимаваат**:

- **Интервјето да не содржи лични прашања во однос на семејство, етничка, расна и религиозна припадност, возраст и семеен/брачен статус,**
- **Да обезбедат еднаков и фер однос кон сите кандидати.** Треба да се одбегне изразување на било каква пристрасност и субјективност.
- **Да не зборуваат премногу и да не даваат примери од свое искуство.** Треба да се поставуваат само јасни и директни прашања.
- **Да не поставуваат долги и сложени прашања.** Прашањата треба да бидат кратки и едноставни. Најдобрите прашања обично почнуваат со зборовите: “што”, “како”, “зошто”, “кој” и “кога”.

- ✎ **Да не поставуваат повеќекратни прашања** (на пример: „Што направивте и зошто?“). На кандидатот ќе му биде тешко да знае кое прашање треба да го одговори.
- ✎ **Да не поставуваат наведувачки прашања** (на пример: „Кога тоа и тоа се случи, дали го информиравте раководителот?“). Ова прашање е подобро да се постави на следниов начин: „Кога тоа и тоа се случи, што направивте?“
- ✎ **Да не поставуваат небитни прашања.** Сите прашања мора да бидат релевантни за работното место.
- ✎ **Да не го прекинуваат кандидатот,** се додека дава релевантни информации во неговите одговори.
- ✎ **Да избегнуваат да зборуваат за себе и да искажуваат свои ставови** (на пример: „Зошто не се консултиравте со раководителот?“). Наместо тоа, подобро е да прашаме „Како одлучивте со кого да се консултирате?“
- ✎ **Да нема “се согласувам” или “не се согласувам” со дадените одговори на кандидатот.** Единствено треба да се покаже љубопитност и интерес.
- ✎ **Да не се создава мислење за кандидатот однапред** врз основа на наведеното во пријавата или од почетните одговори на прашањата од интервјуто. Понекогаш постои ризик оној кој го води интервјуто да претпоставува дека си има работа со „силен“ или со „слаб“ кандидат и поради тоа необјективно да ги проценува неговите одговори.

- **Да не се носи одлука за кандидатот врз основа на претходно лично познанство.** Во ситуација кога кандидатот има лични, семејни, пријателски или други врски кои би влијаеле врз објективно носење на оценката од интервјуте членот на комисијата треба ова да го пријави до Претседателот на комисијата и истиот член не треба да присуствува на интервјуте и нема да има можност да го оцени кандидатот. Доколку е таков случајот со Претседателот, тогаш и тој треба да побара да биде изземен од учеството на интервјуте.
- **Губење концентрација.** Комисијата треба постојано да биде сконцентрирана на разговорот (интервјуте) со кандидатот, со цел внимателно слушање на дадените одговори кои треба да бидат основа за оценување на кандидатот.

VI. 2 Говор на телото и невербално однесување на Комисијата

Претседателот и членовите на Комисијата треба да се свесни за своето невербално однесување. Тие треба да бидат професионални, неутрални и да охрабруваат.

Ова се карактеристиките на доброто невербално однесување:

- Став на телото кој покажува отвореност и внимание;
- Дobar контакт со очите кога на кандидатот му се поставуваат прашања;
- Климање со главата како потврда дека кандидатот се слуша

и се охрабрува;

- ✚ Неутрален тон на гласот од кој не може да се види какво е мислењето за она што го кажува кандидатот;
- ✚ Соодветна брзина во зборувањето – ниту премногу брзо ниту премногу бавно.

VI. 3 Најчести грешки при оценувањето на кандидатите

При оценување на кандидатите не заборавајте да:

- ✚ Разгледате повеќе релевантни информации
- ✚ Разгледате трендови на одредени информации
- ✚ Обидете се да разберете и анализирате конфликтни информации

Кога се врши оценување на кандидатите, одредени фактори може да ја нарушат објективноста на проценката:

- ✚ “Halo” ефект - ова претставува тенденција да се даде висока оценка за одредена компетенција, како резултат на тоа што кандидатот импресионирал при проверката на некоја друга компетенција. Или пак, тенденцијата да се генерализира, базирано врз оценка на само една компетенција.
- ✚ Централна тенденција – тенденција да се даде средна оценка на кандидатот во случај која претседателот или членот на

комисијата има потешкотија јасно да одреди и да го оцени кандидатот со висока (во случај да покажал високи компетенции) или со ниска оцена (во случај да не покажал компетенции). Или пак тенденција да се избегне екстремното оценување (најниска/највисока оцена).

- Пристрасност – тенденција кандидатот да се потцени или натцени. Не треба да се дозволи предрасудите за одредени групи на луѓе или личности, да имаат влијание и да оневозможат правилно и објективно оценување на кандидатот.
- Логички грешки – да не се направи јасна дистинкција помеѓу две компетенции;
- Ефект на споредливост – Оценување на кандидатот, базирано на споредба со друг кандидат, наместо оценувањето да се базира на споредување на компетенциите.
- Прва импресија – тенденција да се формулира финална оцена за кандидатот врз база на првично создадената импресија која може да биде позитивна или негативна.
- Слични на мене - давање повисока оцена од заслужената на кандидатите кои се слични на вас. Луѓето имаат природна тенденција да претпочитаат други луѓе кои на најразлични начини се слични на нив. Комисијата треба да претпочита да се сконцентрира повеќе на одговорите дадени од страна на кандидатот при проценувањето, отколку на надворешниот изглед, карактеристиките и личноста на кандидатот.

VII. ПРИЛОЗИ

ПРИЛОГ А

Потсетник за Претседателот на Комисијата која го води интервјуто

- Определување доволно време за подготвителната фаза
 - Проверка со членовите на Комисијата дека е завршена проверката на веродостојност на доказите.
 - Обрнување внимание на важноста од правичност и избегнување дискриминација.
 - Проверка дали Комисијата ги разбира целите на интервјуто;
 - Проверка дали Комисијата го разбира описот на работното/работните место/места и појаснување на сите прашања.
 - Договор за распределба на улогите со останатите членови на.
 - Договор за тоа како ќе се води евиденцијата од секое интервју.
 - Утврдување временски распоред.
-
- Да се обезбеди пријатна и комотна средина за одвивање на интервјуто (на пример: проверка дали температурата на собата не е премногу ладна или премногу топла, проверка дали на членовите на Комисијата или на кандидатот им пречи светлината или бучавата).
 - Да се обезбеди вода за Кандидатот и за членовите на Комисијата.
 - Да се исклучат мобилните телефони.
 - На влезната врата да се стави известување дека во просторијата во тек е интервју и замолница надвор да не се прави многу врева.
-
- За време на интервјуто неопходно е постојано да се води сметка за времето. Претходен договор со членовите на Комисијата за тоа како ќе се потсетат ако го надминуваат предвиденото време; и да се води сметка интервјуата да започнуваат навреме.

ПРИЛОГ Б

Примери за општи прашања

- Кажете ни кои се вашите основни мотиви да аплицирате за ова работно место?
- Зошто би сакале да работите на ова работно место и во оваа институција?
- Дали имате основни познавања за институцијата?
- Кои се вашите очекувања од работното место?
- Кој дел од вашето претходно работно искуство би претставувал дополнителна вредност за нас како институција?

Примери за прашања за општи работни компетенции

Раководење

- Кажете ни ситуација кога сте работеле на развој на своите вработени?
- Кажете ни што сте направиле за да го мотивирате Вашиот тим?
- Дајте ни еден пример кога сте вклучиле соработник во донесувањето на одредена одлука.

- Како ги идентификувате слабостите на Вашите вработени и одредувате што им е потребно со цел нивен развој? Објаснете го истото преку реална ситуација кој ви се случила.
- Дадете ни пример во кој Ве го споделувате Вашето знаење со вработените.
- Како ги мотивирате вработените кои работат поспоро или имаат проблеми во работењето?
- Кажете ни ситуација кога сте требале да дадете feedback на Вашите колеги/подредени. И како сте го направиле истото.
- Што сте сториле, доколку сте увиделе дека одредени членови на тимот, отстапуваат од стандардите и процедурите на работењето, кои се очекувани од нив?

Комуникација

- Опишете ситуација кога на другите сте требале да им искомунцирате сложена порака?
- Во комуникацијата со соработниците, како водите сметка дека сте испратиле јасна порака и дека сите ве разбрале?
- Дајте пример од Вашето минато искуство за тешка или чувствителна ситуација која бара посеопфатна комуникација?
- Опишете ситуација кога навистина сте морале да обрнете

внимание на она што некој го зборува, обидувајќи се да ја разберете нивната порака?

- Претпоставете ситуација кога Ваш соработник ја критикува Вашата работа пред другите. Како Вие одговоривте/реагиравте? Како овој настан го дефинира Вашиот начин на комуникација со другите?
- Опишете ситуација во која вие сте морале да ги користите Вашите вештини на пишување со цел јасно да ве разберат примателите на писмената порака?
- Опишете ситуација во која моравте да убедите некого, иако тој не реагираше воопшто на она што вие го говорите?
- Раскажете ни за ситуација кога вие не успеавте да искомунцирате соодветно одредена информација?
- Опишете ситуација во која сте биле во можност да влијаете врз другите на одредено важно прашање. Каков пристап или стратегија сте користеле?

Остварување резултати

- Кажете ни пример кога сте требале да ги планирате и организирате ресурсите со цел реализација на одреден проект.
- Опишете ситуација кога сте имале истовремено многу обврски за повеќе проекти. Кои чекори сте ги превземале со цел

да ги решите обврските соодветно? Опишете ситуација кога сте поставиле одредени цели и како истите сте ги завршиле.

- ✚ Каков процес користите за поставување на целите и мониторирање на нивната реализација во рамките на својата работна група?
- ✚ Кажете ни за една Ваша важна цел која никогаш не сте успеале да ја постигнете.
- ✚ Кажете ни пример кога сте го подобриле постојниот начинот на работа кој обично се практикувал од колегите со цел зголемена ефикасност во работата.
- ✚ Опишете нешто што сте направиле за подобрување на ефикасноста на Вашата организација.
- ✚ Можете ли е да ни кажете за ситуација во која сте го пропуштиле крајниот рок за завршување на одредена работна обврска?

Решавање на проблеми и одлучување за работи од својот делокруг

- ✚ Кажете ни за ситуација во која Ви бил даден особено тежок проблем за решавање?
- ✚ Опишете ситуација во која Вие сте излегле со конкретно решение за проблемот.

- Кои значителни проблеми сте ги имале минатата година и како сте се соочиле со нив?
- Како работите под притисок? Дајте ни еден пример со ситуација во која сте се соочиле со голем притисок и како сте се справиле со таква ситуација.
- Кога сте воделе група на вработени низ процес на решавање на проблем, кои се потребните чекори во тој процес? Ве молиме, опишете една неодамнешна ситуација, во која сте го користеле процесот за решавање на проблемот и наведете ги превземените чекори.
- Кажете ни за тешка одлука која сте ја донеле.
- Кажете ни за ситуација кога сте требале да донесете брзо решение. Кои биле околностите и што сте направиле?
- Кога носите одлука во комбинација со други лица, како беше перцепирано нивното мислење? Дадете ни пример каде процесот на одлучување е во група.
- Кои методи ги користите за да обезбедите дека одлуката која сте ја донеле е правилна одлука? Дајте ни пример за користење на овие методи за обезбедување на квалитетна одлука.
- Кажете ни ситуација во која сте морале да донесете одлука, иако сте знаеле дека истата нема да биде општо прифатена, а воедно вие нема да бидете омилен колега/претоставен.

- ✎ Кажете ни ситуација во која сте морале да донесете одлука, а не сте располагале со доволно информации.
- ✎ Кажете ни ситуација во која сте морале да донесете одлука, а дополнително сте морале да се преиспитате за истата.

Стратешка свест

- ✎ Кажете ми за ситуација во која сте требало да имплементирате стратегија? Кој сè бил вклучен во имплементацијата?
- ✎ Што направивте за да обезбедите дека преземените активности се усогласени со стратешките цели?
- ✎ Како го одржавте фокусот на тимот кон стратешките цели?
- ✎ Кои беа ризиците во имплементирањето на стратегијата и како управувате со ризиците?
- ✎ Кажете ни како стратегијата на Вашата организациона единица се вклопува во целите и вредностите на институцијата?

Учење и развој

- ✎ Кажете ни како управувате со сопствениот развој во последните 12 месеци?

- Кои се вашите краткорочни и долгорочни цели?
- Кои се најважните работи кон кои се стремите во Вашата кариера?
- Дајте ни еден пример т.е. кога последен пат сте имале можност да научите нешто ново, како на пр. софтверска апликација, одредена процедура и сл. Како Ви изгледаше таквата ситуација, и какви чекори преземавте со цел да се справите со новите работи?
- Дали знаете кои се Вашите недостатоци и слабости? Што правите за да ги надминете?
- Дајте ни пример каде Вашите јаки страни биле од круцијално значење за успешно завршена работа.

Работење со други/тимска работа

- Опишете ситуација во која сте биле член на тим. Што направите да придонесете позитивно во тимската работа?
- Како сте сигурни дека на секој член на тимот му е дозволено да учествува во тимската работа?
- Дајте ни еден пример каде што сте работеле во нефункционален тим. Зошто тимот бил нефункционален и како сте се обиделе да ги промените работите?

- ✎ Дајте ни еден пример кога сте морале да се справите со конфликт во рамките на Вашиот тим. Што направивте за да се надмине и реши оваа ситуација?
- ✎ Како градите меѓучовечки односи со другите членови на Вашиот тим?
- ✎ Како вклучувате “проблематични” колеги во тимот? Дајте ни еден пример каде што сте морале тоа да го направите.

Ориентираност кон странки/засегнати страни

- ✎ Опишете ситуација во која сте работеле напорно со цел да се задоволат потребите на клиентите. Кои чекори ги превземавте и каков беше резултатот?
- ✎ Дајте ни еден пример каде што сте требале да остварите професионална соработка со нова странка (засегната страна). Како ја развивте соработката и кој беше резултатот?
- ✎ Опишете ситуација во која сте имале неразумни барања кон вас, од страна на странка или пак соработник. Каква беше Вашата реакција и како ја решивте ситуацијата?
- ✎ Опишете ситуација во која сте се соочиле со нервозна странка или соработник. Кои биле причините за нервозата и како се справивте во таква ситуација?
- ✎ Дадете ни неодамнешен пример кога сте биле во ситуација да не-

можете да одговорите на барањата на странката или пак соработникот. Што направивте за да се надмине и реши оваа ситуација?

Финансиско управување

- Опишете ситуација во која сте требале да изготвите и дадете предлог буџет за вашата организација (сектор) за одредена намена во рамките на дадена временска рамка.
- Дајте ни еден пример кога сте требале да дадете приоритет на одредени активности со цел да се задоволат буџетските параметри. Како управувате со спротивставените интереси?
- Опишете ситуација во која сте требале да примените вештини во анализа на финансиски податоци со цел да дадете препорака/предлог за некое отворено прашање или за носење на одлука. Кои финансиски податоци сте ги анализирале? Со какви пречки се соочивте? Каква беше Вашата препорака/предлог и како била истата прифатена?
- Опишете ситуација кога сте требале да изработите алатка за прогноза или одреден извештај? Кој беше Вашиот пристап? Кои фактори ги земавте во предвид? Кои извори на информации ги користевте?
- Дајте ни пример кога сте требале поради ефикасно работење на вашата организација (сектор) да направите кратење/намалување на трошоците? Кои трошоци избравте да се скратат? Зошто ги избравте баш тие? Каков беше финалниот резултат?

ПРИЛОГ В

Формулар за евалуација на кандидатот

1. Име и презиме на кандидатот:

2. Претходно работно искуство (ако има):

3. Просечна оценка од образование:

4. Мотив за вработување:

5. Познавање на општи компетенции:

6. Познавање на посебни компетенции:

7. Познавање на македонски јазик:

	Претседател	Член 1 ОУЧР	Член 2 ОЕ	Член 3 ОЕ	Член 4 ССРД	Бодови	Вкупен просек од бодовите
Општи прашања (најмногу 6 бодови)							
Ситуациони прашања (најмногу 6 бодови)							
Стручни прашања (најмногу 6 бодови)							
Способност за изразување/ пишување на македонски јазик (најмногу 2 бода)							
Вкупно бодови (најмногу 20)							



ЦЕНТАР ЗА
УПРАВУВАЊЕ СО
ПРОМЕНИ