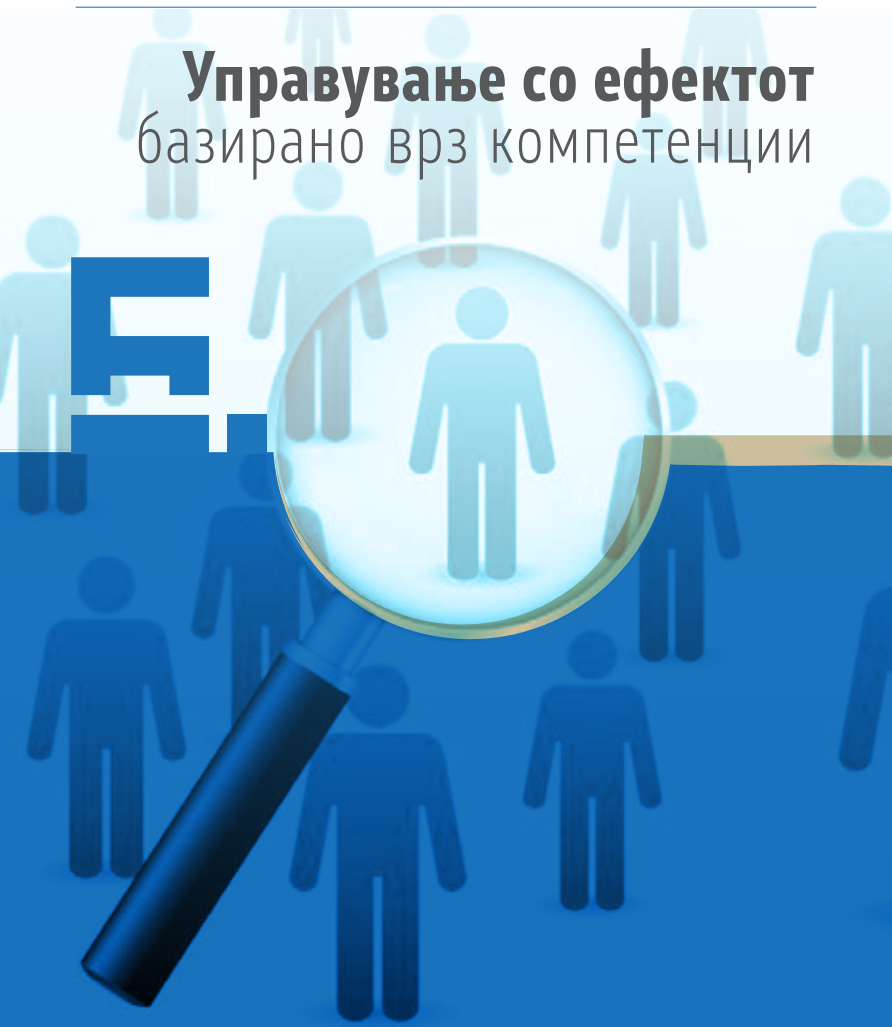
РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА
Министерство за информатичко
општество и администрација

Воведување на компетенции
во работењето на
државната администрација

Управување со ефектот
базирано врз компетенции



РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА
Министерство за информатичко
општество и администрација

УПРАВУВАЊЕ СО ЕФЕКТОТ БАЗИРАНО ВРЗ КОМПЕТЕНЦИИ

СЕРИЈА БРОШУРИ ЗА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

Наслов на публикацијата
Управување со ефектот базирано врз компетенции

Издавач
Министерство за информатичко општество
Центар за управување со промени

Адаптација за печат
Бригада дизајн

ИСБН
ISBN 978-608-65603-6-2

Тираж
400

CIP - Каталогизација во публикација
Национална и универзитетска библиотека "Св. Климент Охридски", Скопје

35.076(497.7)(035)

УПРАВУВАЊЕ со ефектот базирано врз компетенции : воведување на компетенции во работењето на државната администрација. - Скопје : Центар за управување со промени, 2016. - 40 стр. : граф. прикази ; 17 см
Публикацијата е во рамките на проектот: "Поддршка за реформите во јавната администрација"

ISBN 978-608-65603-6-2

а) Јавна администрација - Компетенции - Оценување - Македонија - Прирачници

COBISS.MK-ID 101704458

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.

ЦЕЛ НА ПРИРАЧНИКОТ

Овој прирачник претставува алатка која треба да го помогне спроведувањето на новиот модел на оценување на работата на администрацијата во Република Македонија, заснован врз компетенции – оценување 360°.

За прв пат, во проценката на ефектот од работата на службениците учествуваат не само нивните раководители, туку и колегите (од институцијата) и соработниците (надвор од институцијата).

Оттука, оценувањето засновано врз компетенции треба да претставува објективен суд за индивидуалната работа и ефектото на вработениот, во контекст на неговата улога и придонес во рамки на организацијата, потребите од стручно усовршување и кариерен развој.

УПРАВУВАЊЕ СО ЕФЕКТОТ

Управувањето со ефектот е процес кој го опфаќа севкупното работење и изведбата на административните службеници вработените во институциите во јавниот сектор,со цел да се постигне високо ниво на резултатите од работењето.

Процесот на управување со ефектот има за цел:

- да се создаде заедничко разбирање за очекувањата од секој поединец во однос на извршените задачи и демонстрираните компетенции;
- да се разгледаат перформансите;
- да се охрабри учењето и развојот;
- да се преземат аргументирани мерки за наградување или подобрување на работењето, а во крајна линија и казнување.

ЕЛЕМЕНТИ НА СИСТЕМОТ ЗА УПРАВУВАЊЕ СО ЕФЕКТОТ

Системот на управување со ефектот 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.

Слика 1 го претставува . На следните страници ќе го разгледаме секој елемент од процесот во повеќе детали.

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.

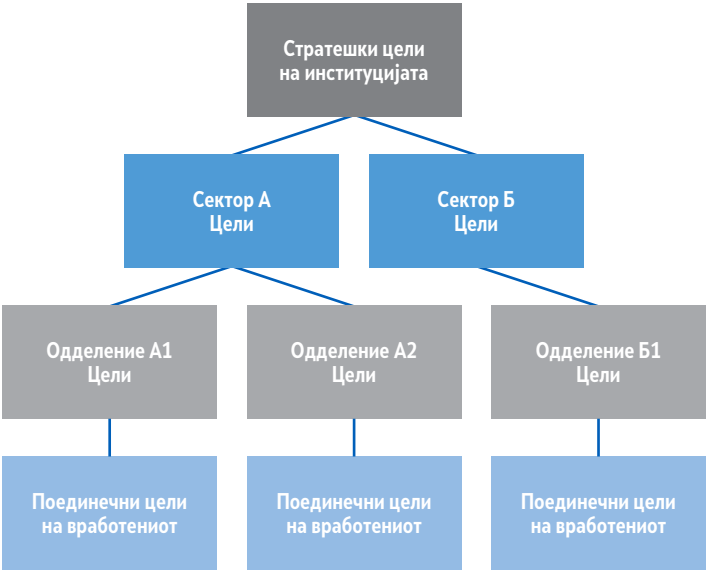
УТВРДУВАЊЕ НА РАБОТНИ ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ

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:

- Категорија А- секретари;
- Категорија Б -раководни административни службеници;
- Категорија В - стручни административни службеници и
- Категорија Г – помошно-стручни административни службеници. .

Секој вработен и неговиот/нејзиниот непосреден претпоставен мора да се согласат за конкретните цели на вработениот. Бројот на цели треба да биде не помалку од три. При определување на овие цели вработениот и неговиот/нејзиниот претпоставен мора да ги земат предвид целите поставени во организацискиот облик (одделението и секторот во кој се наоѓа работното место) и на институцијата, за да се обезбеди дека придонесот на секој вработен ги поддржува вкупните цели на институцијата. Погледнете ја Слика 2 подолу за да видите како се усогласени целите.

Како се усогласени целите



Работните цели и задачи треба да бидат:

- специфични
- мерливи
- договорени
- реалистични и
- временски определени.

Еве еден пример: „Издавање дозвола, ако документацијата е уредна, во рок од 72 часа од добивање на апликацијата од клиентот“. Вака поставената задача ги исполнува критериумите за специфичност, мерливост и временска определеност. При договарање со вработениот, раководителот може да оцени дали целта е реалистична, а вработениот може да се согласи.

Штом се договорат целите, непосрено претпоставениот и вработениот мора да се согласат во врска со општите и посебните компетенциите потребни за конкретното работно место. Нивото на компетенции се е се определува по категории на административни службеници, на следниов начин:

Категорија	Ниво на компетенции
Категорија Г- помошно-стручни	Основно ниво
Категорија В - стручни	Средно ниво
Категорија Б - раководни	Напредно ниво

Раководителите и вработените имаат флексибилност да одлучат дали општите работни компетенции се соодветни со работ-

ното место, со оглед на тоа дека на сите работни места нема можност за проверка на сите компетенции. Постои минимален број на компетенции кои се бараат за секоја категорија на која и припаѓа работното место. Тоа се следниве:

- Раководните административни службеници имаат 9 компетенции;
- Стручни административни службеници имаат 8 компетенции и
- Помошно- стручните административни службеници имаат 6 компетенции

Категорија Г –

Рамката на општи работни компетенции е следната:

Напредно ниво	Средно ниво	Основно ниво
Решавање проблеми и одлучување за работи од својот делокруг	Решавање проблеми и одлучување за работи од својот делокруг	Решавање проблеми и одлучување за работи од својот делокруг
Учење и развој	Учење и развој	Учење и развој
Комуникација	Комуникација	Комуникација
Остварување резултати	Остварување резултати	Остварување резултати
Работење со други/тимска работа	Работење со други/тимска работа	Работење со други/тимска работа
Стратешка свест	Стратешка свест	
Ориентираност кон странките/засегнати страни	Ориентираност кон странките/засегнати страни	Ориентираност кон странките/засегнати страни
Раководење		
Финансиско управување	Финансиско управување	Финансиско управување
9 компетенции	8 компетенции	6 компетенции

Непосредно претпоставените и вработените имаат флексибилност да се повикуваат на компетенции од повисоко ниво во некои околности. Така, еден стручен административен службеник може да посочи компетенција од напредно ниво бидејќи тој/таа може да сака да се подготви за повисоко ниво, со тоа што ќе работи на повисок стандард во работењето на постојното ниво. Или еден вработен може, поради природата на неговата/нејзината улога, да утврди дека е потребна компетенција од повисоко ниво. На пример, на помошно-административен службеник може да му е потребна вештина од средно ниво.

УТВРДУВАЊЕ НА ИНДИВИДУАЛЕН ПЛАН ЗА СТРУЧНО УСОВРШУВАЊЕ

Во индивидуалниот план за стручно усовршување треба да се изрази потребата од обуки и менторство, со цел подобрување на општите и посебните работни компетенции на административниот службеник.

Индивидуалниот план се утврдува од страна на непосредно претпоставениот во соработка со административниот службеник, откако ќе бидат дефинирани работните цели и задачи за наредната година.

Бројот на генерички обуки во индивидуалниот план за стручно усовршување треба да е најмалку 5 и истите произлегуваат од Годишната програма за генерички обуки.

Специјализираните обуки произлегуваат од специфичните потреби на конкретното работно место.

Пример за индивидуален план за стручно усовршување:

Индивидуален план за стручно усовршување		
Потреба од учење	**Активност/начин**	**Временска рамка**
Стандарди за финансиско управување	Во училница	февруари-декември 2016
Е - Влада	Во училница	февруари-декември 2016
Управување со проектен циклус	Во училница	февруари-декември 2016
Вовед за микроучење	Систем за микроучење	февруари-декември 2016
Вовед во Системот за управување со учењето (СУУ)	Во училница	февруари-декември 2016
Сметководствено работење	Во училница	септември-декември 2016

СЛЕДЕЊЕ НА РАБОТНИТЕ ДОСТИГНУВАЊА И СПРОВЕДУВАЊЕ ПОЛУГОДИШНО ИНТЕРВЈУ

Непосредните раководители би требало 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 спроведено интервју (во натамошниот текст: Извештајот).

Извештајот треба да е во врска со тоа што прават вработените добро за да им покажат дека нивната работа се цени и за да ги мотивираат. Раководителите би требало да посочат и било кој аспект од работата или однесувањето што би можел да се подобри.

До 31 мај , непосредниот раководител треба задолжително да спроведе полугодишно интервју со секој вработен на кое отворено ќе се дискутира за работните достигнувања на вработениот во првата половина од оценувачкиот период. За време на интервјуто, непосредниот раководител:

- Го разгледува напредокот на остварувањето на поставените цели и прави потребни прилагодувања;
- Ја анализира задоволителноста на постигнатите резултати;
- Ги бележи дополнителните активности што ги преземал вработениот во првата половина од годината;;
- Проверува дали вработениот покажал потребна стручност и компетенции, како и интерес за работата;
- Ја пофалува добрата работа;
- Го разгледува напредокот на индивидуалниот план за стручно усовршување на вработениот, со што се следи посветеноста за учење и развој.

По спроведување на полугодишното интервју, , непосредниот раководителот треба да го подготви Извештајот (Прилог број 2 од Правилникот..

Непосредните раководители треба 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 сли-

ка за учинокот на вработениот. Непосредниот раководител ги користи сите собрани информации како што е наведено погоре и во комбинација со своите наоди пишува коментар во врска со степенот до кој вработениот ги постигнал целите, вклучувајќи и олеснителни околности кога тоа е соодветно, на пример за да објасни дали работните обврски на вработениот значително му/и се зголемиле, па затоа не исполнил/а некоја од целите поврзани со работа или пак со намалена ефикасност и надвор од утврдениот рок (Прв дел од Табела 2 од Прилог 2).

Доколку резултатите се незадоволителни и има простор за подобрување се започнува со постапка за подобрување, во која се вклучуваат дополнителни обуки и /или менторство (Втор дел од Табела 2 од Прилог 2)

ПРИЛОГ БР. 2

(Штембил на институцијата)

ИЗВЕШТАЈ ЗА ПОЛУГОДИШНО ИНТЕРВЈУ

за период_____

Табела 1.

Податоци за учесниците во интервјуто (Овој дел од образецот го пополнува претпоставниот кој го спроведува интервјуто, од 15 до 31 мај за тековната година)	
Податоци за административниот службеник со кој се спроведува интервјуто	
Име и презиме:	Работно место (шифра и назив):
Податоци за претпоставениот кој го спроведува интервјуто	
Име и презиме:	Работно место (шифра и назив):

Табела 2.

Полугодишно интервју (Овој дел од образецот го пополнува претпоставениот кој го спроведува интервјуто, од 15 до 31 мај за тековната година, при што се наведува во кој обем и со каков квалитет административниот службеник ги реализирал работните задачи)	
План за подобрување (Овој дел од образецот го пополнува претпоставениот доколку проценката е „ нема реализација “ или “реализација на ниско ниво “, при што заедно го ревидираат индивидуалниот план за стручно усовршување од образецот за оценување и се договараат за дополнителна поддршка. Доколку проценката е „ нема реализација “ претпоставениот изрекува и писмена опомена)	
Датум на спроведување на интервјуто:	
Потпис на претпоставениот	**Потпис на административниот службеник**
_____	_____

Оценка за секоја од горенаведените општи работни компетенции за секој административниот службеник даваат другите оценувачи, односно колеги во исто или пониско ниво (внатрешни оценувачи) и соработници од други институции (надворешни оценувачи). Надворешните оценувачисе внесуваат во посебен образец за секоја категорија на административни службеници (Прилози 4, 5 и 6 од Правилникот).

Пример за оценување на една компетенција:

Компетенција	Оценка	Коментар
Комуникација	2	Усната комуникација е јасна и прецизна. Писмената комуникација е премногу долга и не ги задоволува потребите на корисниците на услугите на институцијата.

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 однос на:

- Нивото на реализација на работните цели и задачи;
- Нивото на придонес кон остварување на стратешкиот план на институцијата и
- Нивото на посветеност на учење и развој.

Пред да ја даде оценката, непосредниот раководител ги разгледува дефинициите за секоја од оценките и донесува одлука за тоа која од нив најмногу соодветствува на севкупните работни достигнувања на вработениот.

Оценката на непосредно претпоставениот се изразува со цела оценка од 1 до 5, дефинирани на следниот начин:

Оценка “1”, кога административниот службеник не ги исполнува поставените работни цели и задачи за нивото на работното место на кое е распореден.

Оценка “2”, кога административниот службеник на ниско ниво ги исполнува поставените работни цели и задачи за нивото на работното место на кое ераспореден.

Оценка “3”, кога административниот службеник ги исполнува поставените работни цели и задачи за нивото на работното место на кое е распореден во некои области на своето работење.

Оценка “4”, кога административниот службеник ги исполнува поставените работни цели и задачи за нивото на работното место на кое е распореден во повеќето области на своето работење.

Оценка „5“, кога административниот службеник го надминува исполнувањето на поставените работни цели и задачи за нивото на работното место на кое е распореден во сите области на своето работење и дава значителен придонес во области кои се надвор од неговата директна одговорност.

Конечната оценка на административниот службеник е збир од оценката на непосредно претпоставениот (65% од вкупната оценка)и збирот од оценките на другите оценувачи (35% од вкупната оценка) и се изразува од „А“ до „Д“, и тоа со следните вредности:

„А“ (4,51-5,00);

„Б“ (3,51-4,50);

„В“ (2,51-3,50);

„Г“ (1,51-2,50) и

„Д“ (1,00-1,50).

ПРИЛОГ БР. 1

(Штембил на институцијата)

ОБРАЗЕЦ ЗА ОЦЕНУВАЊЕ НА АДМИНИСТРАТИВЕН СЛУЖБЕНИК

за период_____

Табела 1.

Податоци за учесниците во оценувањето (Овој дел од образецот го пополнува оценуваниот административен службеник, од 15 до 30 декември во претходната за следната година)	
Оценуван административен службеник	
Име и презиме:	Работно место (шифра и назив):
Оценувач на административниот службеник	
Име и презиме:	Работно место (шифра и назив):

Табела 2.

Работни цели и задачи (Овој дел од образецот го пополнува претпоставениот од 15 до 30 декември во претходната за следната година, при што наведува најмалку 3 работни цели и најмалку 6 работни задачи за тековната година. Работните цели и задачи е потребно да бидат во согласност со актот за систематизација на работните места во институцијата)
Цел 1:
Цел 2:
Цел 3:
Задача 1:
Задача 2:
Задача 3:
Задача 4:
Задача 5:
Задача 6:
Забелешка:

Табела 3.

План за стручно усовршување и развој (Овој дел од образецот го пополнува претпоставениот, во соработка со секретарот, односно раководното лице на институцијата во која не се назначува секретар, од 15 до 30 декември во претходната за следната година. При пополнувањето треба да се внимава на расположливите ресурси, времето, можностите и нивото на работно место на административниот службеник. Планот вклучува обуки од Годишната програма за генерички обуки, Годишната програма за обука за административно управување, менторство и други форми на учење)

Потреба од учење	Активност/начин	Временска рамка

Мерки за подобрување на ефектот (Овој дел од образецот се пополнува доколку се констатира слаб ефект при полугодишното интервју)

Потреба од учење	Активност/начин	Временска рамка

Табела 4.

Проценка од полугодишното интервју: (Овој дел го внесува претпоставениот веднаш по подготовката на извештајот од полугодишното интервју)**:**

Табела 5.

Договор за други оценувачи на административниот службеник (Овој дел од образецот го пополнува претпоставениот од 15 до 30 септември, во договор со оценуваниот. Во институции со помалку од 20 административни службеници, се внесуваат само 3 внатрешни оценувачи, другите полиња не се пополнуваат)	
Внатрешни оценувачи	
Име и презиме:	Работно место (шифра и назив):
1.	
2.	
3.	
4.	
Надворешни оценувачи (Во случај кога надворешни оценувачи се граѓани, оценуваниот наведува “семафор”)	
Име и презиме, електронска адреса:	Работно место (шифра и назив):
5.	
6.	
Забелешка	

Табела 6.

Оценување од оценувачот (Овој дел го пополнува претпоставениот од 10 до 20 октомври во тековната година)	
1. Ниво на реализација на работните цели и задачи	
а	Ниво на исполнување на работни цели и задачи
б	Квалитет
в	Ефективност
г	Ефикасност
д	Почитување на роковите
ѓ	Капацитет за применливост на општите работни компетенции
е	Капацитет за применливост на посебните работни компетенции
2. Ниво на придонес кон остварување на стратешкиот план на институцијата	
а	Личен удел, посветеност и ангажираност во планирањето и испораката на резултати
б	Работна етика и дисциплина
3. Ниво на посветеност на учење и развој	
а	Реализација на индивидуален план за стручно усовршување
б	Ниво на мотивација за надградба на компетенциите
А. Оценка на оценувачот	
Развојни компетенции: (Претпоставениот може да определи и развојни компетенции ќе му служат на вработениот за иден кариерен развој/ унапредување)	

Табела 7. ГОДИШНА ОЦЕНКА

(Овој дел го пополнува организационата единица за управување со човечки ресурси во институцијата во која е вработен оценуваниот, во соработка со секретарот, односно раководното лице на институцијата во која не се назначува секретар, најдоцна до 1 декември за тековната година. Во институции со помалку од 20 административни службеници, во полето ДРУГИ ОЦЕНУВАЧИ, се внесува оценка само од внатрешните оценувачи).

ОЦЕНУВАЧ	Оценка
А: Оценка од оценувачот (преземете ја оценката од Табела 5)	
Б: Пондерирање (65%)	0,65
В: Пондерирана оценка од оценувачот (В = А х Б)	

ДРУГИ ОЦЕНУВАЧИ		Оценка
1.	Внатрешни оценувачи (пресметајте ја и внесете ја оценката)	
2.	Надворешни оценувачи (пресметајте ја и внесете ја оценката)	
	Г: Збирна оценка од други оценувачи (соберете ги оценките од точките 1 и 2 и поделете со 2)	
	Д: Пондерирање (35%)	0,35
	Ѓ: Пондерирана оценка од други оценувачи (Ѓ = Г х Д)	

ЗБИРНО	Оценка
Е: Годишна оценка на ефектот (Е = В + Ѓ)	
Описна оценка на ефектот (штиклирајте)	
„А“ (4.51-5.00)	
„Б“ (3.51-4.00)	
„В“ (2.51-3.00)	
„Г“ (1.51-2.50)	
„Д“ (1.00-1.50)	

Потпис на претпоставениот Датум

_____ _____

АНЕКС 2

ФИДБЕК 360

1. Раководителите кои го користат формалниот процес на фидбек 360 како дел од системот за управување со работните достигнувања треба дополнително да ги следат овие инструкции.

2. За да се добие фидбек 360 , раководителите треба да консултираат повеќе колеги кои работат со вработениот. Раководителите треба да побараат вработените да предложат соодветни луѓе за консултирање, а раководителот може да додаде дополнителни имиња на списокот. Соодветните луѓе се подредените, колегите, соработниците и клиентите, односно сите кои имаат личен контакт со вработениот. Надвор од овој круг, не треба да се консултираат други, бидејќи тие не ќе можат да понудат аргуметнирано мислење за тоа како вработениот ги демонстрира компетенциите потребни за работното место.

3. За да се обезбеди широк опсег на гледишта, корисно е да се побараат гледиштата на 2 или 3 лица од секоја група. Кога вработениот раководи со голема група вработени, може да се консултираат и повеќе подредени.

4. На лицата избрани за оценувачи во фидбек 360, раководителот треба да им даде резиме на компетенциите потребни за носителот на работното место во тековната улога. Тоа треба да вклучува линк до Правилникот за Рамката на општи работни компетенции за административните службеници[1] или копија од

[1] *http://www.mioa.gov.mk/files/pdf/dokumenti/pravilnik/zas/pravilnik_za_ramkata_na_opsti_rabotni_kompetencii_sl142_26092014.pdf*

Правилникот, ако линкот не е функционален. Оние од кои е побарана оценка треба да ја дадат само за оние компетенции што директно ги гледаат и имаат искуство со нив.

5. За да се помогне да се стандардизира одговорот, раководителот може да употреби формулар. На пример

Компетенција	Коментирајте во врска со тоа што вработениот: ➘ Прави добро ➘ Што може да направи подобро ➘ Што треба да направи поинаку.
Учење и развој	
Комуникација	
Остварување резултати	
Работење со други/ тимска работа	

6. Квалитетот на фидбек 360 ќе варира. Раководителот ги собира сите повратни информации, а потоа бара теми и потврда за да ги идентификува клучните точки. Раководителите треба да се свесни дека некои од оние кои ги даваат коментарите можеби не се објективни. За да се обезбеди дека нема да им се дава тежина на пристрасните гледишта, важно е да се бара потврда или од други вработени или од раководителот кој внимателно ја проверува валидноста на оценките.

АНЕКС 3

ДАВАЊЕ ФИДБЕК НА ВРАБОТЕНИТЕ – ГЛАВНИ СОВЕТИ

Подготовка за состанок

- Бидете подготвени: имајте ги информациите што сте ги собрале;
- Овозможете доволно време за состанокот;
- Изберете место кое обезбедува приватност – исклучете ги телефоните;
- За секоја цел –идентификувајте ги областите во кои се забележани постигнувања и идентификувајте ги областите што треба да се подобрат и
- Размислете за можните бариери на кои вработениот можеби наишол на патот кон успешни постигнувања.

За време на состанокот

- Почнете со тоа што ќе го прашате вработениот кое е неговото гледиште за оценката и слушајте го внимателно;
- Поставете прашања за да ја разјасните и разберете неговата перспектива;
- Избегнувајте одбранбен став;
- Побарајте од вработениот да каже како тој/таа гледа на своите перформанси;
- Ако се согласувате – едноставно кажете: се согласувам, целосно сте ја постигнале таа цел. Дајте јасен фактички пример за да го потврдите својот став;
- Ако не се согласувате – кажете дека сте формирале поинакво гледиште и поставете прашања за да го проверите гледиштето на вработениот. Можеби тој/таа има информација која не сте ја знаеле. Ако има, кажете дека сте ја разбрале и изменете ја оценката, ако е тоа соодветно. Ако не ве убеди, тогаш дадете конкретни фактички информации за тоа зошто работните достигнувања не биле доволни. Употребете факти и бројки во врска со задачите. Употребувајте јасен јазик во врска со однесувањето, како на пример: „Видов две од презентациите што ги изработивте. Забележав дека зборувате многу брзо и не давате време за прашања. Што можеме да направиме за да ви помогнеме да се подобрите следниот пат?“

- Работете систематски во поглед на остварување на целите и на демонстрираните компетенции;

- Искористете ги сите можности за да го пофалите постигнувањето и демонстрирањето вредности во административната служба

- На крајот од состанокот, фокусирајте се на идниот развој. Што се согласивте дека вработениот би можел да подобри? Што треба да преземе вработениот? Што повеќе треба да направи вработениот за да ги развие своите општи и посебни работни компетенции?

УЛОГИ И ОБВРСКИ НА ВРАБОТЕНИТЕ, НЕПОСРЕДНО ПРЕТПОСТАВЕНИТЕ РАКОВОДИТЕЛИ

Вработени: Преземете одговорност за подобрување на вашите перформанси; барајте помош ако ви е потребна во било која фаза; разјаснете го сето она што не го разбирате.

Непосредно претпоставени раководители: Бидете сигурни за стандардите што ги очекувате; помогнете му и поддржете ги вашите вработени да се подобрат; користете пофалби и охрабрувања за да изградите доверба; бидете искрени и ако вработениот не ги исполнува стандардите; следете го процесот конзистентно и методично.

Секретари/Раководни лица на институцијата: Бидете сигурни дека процесот е правичен и дека не постои дискриминација, поддржете ги раководителите низ тешкиот процес, зборувајќи им и охрабрувајќи ги да делуваат во најдобар интерес на вработениот (нудејќи поддршка) и на администрацијата во целост(следејќи го процесот).

Одделенија/одговорни лица за управување со човечки ресурси: сфатете го процесот, обезбедете добар совет, усогласен со прописите и процесот; обезбедете помош преку обука и други материјали за поддршка на вработените;

ПРОЦЕС ЗА ПОДОБРУВАЊЕ НА ПЕРФОРМАНСИТЕ

Целта на овој процес е да му помогне на вработениот да ги подобри перформансите во рана фаза во корист на поединецот, организациониот облик и институцијата. Добрите раководители преземаат соодветни мерки кога вработениот постигнува слаби резултати. Лошите раководители го избегнуваат прашањето. Ова води кон ситуација кога вработениот кој покажува слаби резултати, и можеби и другите вработени, веруваат дека нивното лошо работење е прифатливо или може да се толерира. Тоа може да ги стави и другите лица под дополнителен притисок бидејќи тие компензираат за слабите резултати на вработениот.

Процесот за подобрување на перформансите е одделен од процесот за проценка на перформансите со цел да се овозможи брзо и експедитивно подобрување. Раководителите кои се загрижени дека поединецот покажува слаби резултати треба да преземат итни активности и да не дозволат ситуацијата дополнително да се влоши. Лошите резултати во работењето генерално се однесуваат на недостиг од општи и/или посебни компетенции, што се одразува врз начинот на кој се вршат работите или начинот на однесување на луѓето.

ИСТРАЖЕТЕ ГО ПРОБЛЕМОТ

Справувањето со прашања за подобрување на перформансите е тешко. Од суштинско значење е да постои искрена комуникација. Кога за прв пат ќе се идентификуваат послаби резултати во работењето, раководителите треба да му пристапат на ова прашање отворено и да ги истражат можните причини за слабите перформанси заедно со вработеното лице.

Првиот чекор е да се објасни стандардот на работењето и нивото на компетенциите кои се бараат од вработениот. Потоа, да се објасни кога и зошто неговата/нејзината работа не ги достигнува стандардите. Треба најпрво да се праша вработениот зошто ова се случува?За да ја утврдите природата на проблемот, користете ја следната листа за проверка:

Листа за проверка

- Дали постои здравствен проблем?
- Дали постојат лични или семејни проблеми?
- Дали вработениот е неискусен на ова работно место и за нивото кое го има?
- Дали била спроведена реорганизација на работата или промени на должностите на вработениот?
- Дали со сменана непосредно претпоставениот раководител на вработениот настапиле промени кои влијаеле на изведбата?
- Дали дошло до постепено влошување на стандардите или тоа се случило одеднаш?
- Дали перформансите се постојано лоши или варираат? Ако одговорот е да, што би можело да биде причина за тоа?
- Дали одредени задачи или видови на задачи се извршуваат подобро од другите?
- Дали била обезбедена доволна обука и/или менторство?
- Дали вработениот ја добил информацијата и ресурсите за ефективно да ја изврши својата работа?
- Колку е мотивиран вработениот? Што го/ја мотивира? Што го/ја демотивира?

Откако заеднички ќе ги истражите овие прашања со вработениот треба да сфатите барем некои, ако не и сите причини за проблемот и како тие се одразуваат врз резултатите. Корисно е да се сумираат главните точки и да се сложите околу.

Следниот чекор е да се договорите за **Прелиминарен акциски план за подобрување**, базиран врз информациите кои сте ги собрале за да го решите проблемот. Прашајте го вработениот што сака и што му/и е потребно за да ги подобри перформансите. Давајте сугестии за да му помогнете на вработениот, но важно е вработениот да преземе одговорност за подобрување на својата работа од самиот почеток. Користете го Правилникот за Рамката на општи работни компетенции на административните службеници за да ги посочите специфичните однесувања и очекуваните стандарди.

Откако ќе се договорите за планот, поставете временска рамка од минимум од 2 месеци до максимум 4 месеци. Воспоставете процес на следење на подобрувањето, резервирајќи време за да го разгледате напредокот на редовна основа. Одржувајте почести состаноци на почетокот и помалку често со подобрување на перформансите. Поминувајќи низ овој процес, сетете се на моќта на пофалбите и охрабрувањата за да ги мотивирате вработените и да ја поттикнете нивната самодоверба. Важно е секогаш да останете конкретни и специфични за тоа што треба да се подобри.

Доколку перформансите се подобрат, честитајте му на вработениот и вратете се на годишните процедури за проценка на перформансите.

Доколку работењето не се подобри, тогаш треба да се преземе следната формална активност за подобрување на перформансите.

ПРОЦЕС НА ПРЕДУПРЕДУВАЊЕ

- Раководителот и вработениот се среќаваат во канцеларијата на раководителот. Вработениот треба однапред да биде информиран за целта на средбата. Ако е потребно, раководителот може да доведе и записничар.

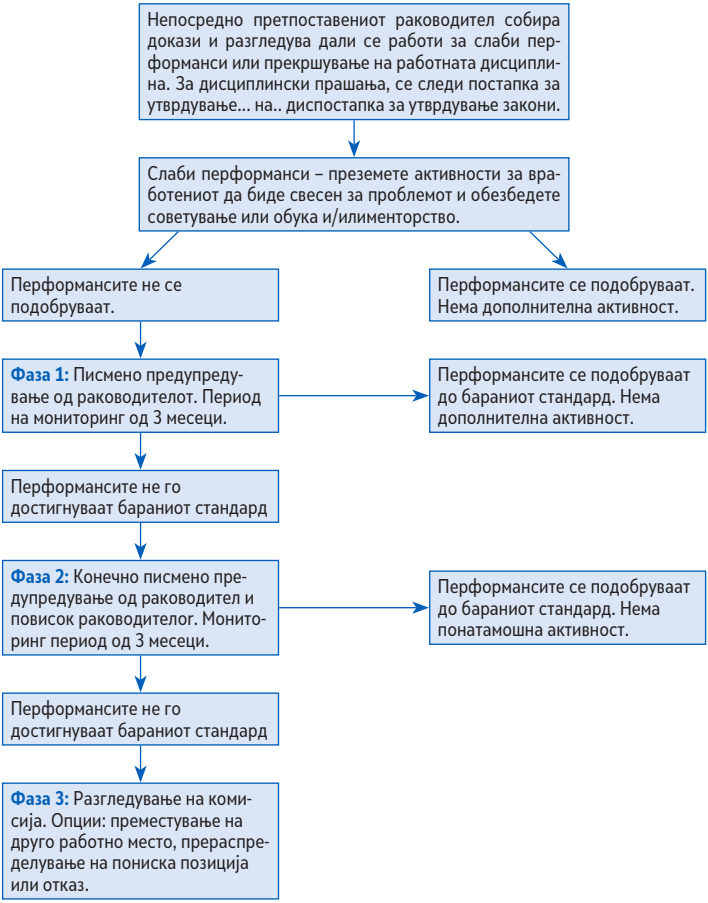
- Раководителот му дава на вработеното лице копија од оваа брошура која го објаснува процесот.

- Раководителот дава специфични примери за слабите работни достигнувања и јасно знае какво подобрување е потребно.

- Се води дискусија за тоа каква поддршка и обука и /или менторство е потребна.

- Се одредува период за следење на подобрувањето (обично 3 месеци).

- Се одредува датум за разгледување на средина на периодот за следење.

- Раководителот објаснува дека целта е да му се помогне на вработениот да ги подобри перформансите и ако работата не се подобри, тогаш вработениот може да добие незадоволителна оценка на крајот на процесот на оценување.Раководителот води белешка за текот и содржината на состанокот, од која доставува копија од т до вработениот и бара да го одобри како веродостоен запис. Доколку има несогласувањата, истите треба да се набележат.

ПРЕГЛЕД НА ПРОЦЕСОТ ЗА ПОДОБРУВАЊЕ НА ПЕРФОРМАНСИТЕ: