

ОЦЕНУВАЊЕ



- 5 **ОСОБЕНО СЕ ИСТАКНУВА**
- 4 **СЕ ИСТАКНУВА**
- 3 **ЗАДОВОЛУВА**
- 2 **ДЕЛУМНО ЗАДОВОЛУВА**
- 1 **НЕ ЗАДОВОЛУВА**

П Р И Р А Ч Н И К

ЗА ОЦЕНУВАЊЕ НА РАБОТНИЦИТЕ
ВО МИНИСТЕРСТВОТО ЗА ВНАТРЕШНИ РАБОТИ

РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА
МИНИСТЕРСТВО ЗА
ВНАТРЕШНИ РАБОТИ
ОДДЕЛ ЗА ПРАВНИ РАБОТИ,
СУДСКИ ПОСТАПКИ И
УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИ
РЕСУРСИ
СЕКТОР ЗА УПРАВУВАЊЕ СО
ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ,
СТРУЧНО ОСПОСОБУВАЊЕ И
УСОВРШУВАЊЕ
- ОДДЕЛЕНИЕ ЗА СТРУЧНО
ОСПОСОБУВАЊЕ И
УСОВРШУВАЊЕ

ноември, 2016 година



РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА
МИНИСТЕРСТВО ЗА ВНАТРЕШНИ
РАБОТИ

ОДДЕЛ ЗА ПРАВНИ РАБОТИ, СУДСКИ
ПОСТАПКИ И УПРАВУВАЊЕ СО
ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ
СЕКТОР ЗА УПРАВУВАЊЕ СО
ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ, СТРУЧНО
ОСПОСОБУВАЊЕ И УСОВРШУВАЊЕ
- ОДДЕЛЕНИЕ ЗА СТРУЧНО
ОСПОСОБУВАЊЕ И УСОВРШУВАЊЕ

ПРИРАЧНИК

ЗА ОЦЕНУВАЊЕ
НА РАБОТНИЦИТЕ
ВО МИНИСТЕРСТВОТО ЗА
ВНАТРЕШНИ РАБОТИ

Ноември, 2016 година

[Со донесување на прирачникот за оценување на работниците во Министерството за внатрешни работи, на секој оценувач му се овозможува:

- подобро да ја разбере и полесно да ја примени постапката за управување со ефект, во улога на оценувач;
- да добие насоки за правилно и полесно спроведување на полугодишните интервјуа и координацијата, организирањето и практичното спроведување на постапката за оценување, и
- правилно да ги примени законските обврски и да придонесе за развој на управувањето со човечките ресурси и работата на организацијата.

С О Д Р Ж И Н А

Предговор	7
1.Законска рамка	9
2.Започнување на процесот на следење на ефектот-Чекор 1	11
3.Спроведување полугодишно интервју- Чекор 2	15
3.1.Мерка – Писмено укажување	20
4.Оценување на работникот - Чекор 3	23
4.1.Критериуми за оценување	26
4.2.Видови оцени	29
4.3.Пресметување на конечната годишна оцена	31
4.4.Постапката и начинот на оценување	34
5.Одличен и слаб ефект	37
5.1.Постапка за спроведување на мерките за одличен и слаб ефект	38
6.Право на приговор	47
7.Резиме	48

Во прилог на прирачникот се дадени следните обрасци кои го опфаќаат системот за управување со ефектот:

1.Образец за утврдување на работни цели и задачи и за утврдување на индивидуален план за стручно усовршување;

2. Полугодишното интервју:

- Извештај за полугодишно интервју;

- Писмено укажување;

3.Оценување:

-Образец за оценување на работникот за 20__ година;

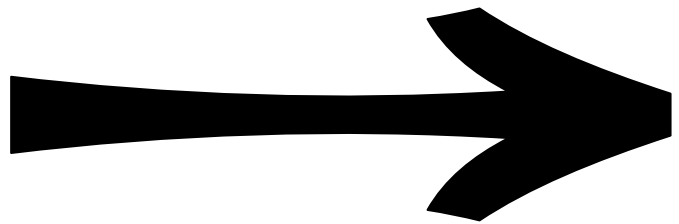
-Образец за оценување на работникот од страна на оценувачот за периодот од од _____20 ____до _____ за 20__ година;

-Образец за оценување на работникот од страна на други оценувачи за периодот од _____20 ____до _____ за 20__ година;

-Образец за спроведено годишно кариерно интервју за оценуваниот работник за 20__ година;

-Извештај за оценување на работници во _____ за _____ година;

-Ранг листа на годишни оцени на сите работници во _____.



Предговор

ПРЕДГОВОР

Системот за управување со ефектот на работниците во Министерството за внатрешни работи е еден од важните механизми за развој на Министерството.

Многу често раководителите и работниците во Министерството се базираат на постојано бркање на рокови, интензивно работење и влегување од еден проект во друг, преку многубројни работни задачи. Недостатоците и грешките кои се појавуваат, се коригираат во тек на работење. Таквиот пристап има за последица работниците да немаат јасна претстава кои се нивните силни и слаби страни, каде грешат и каде треба да се поправат. Многу пати и раководителите имаат сознанија за тоа што не им се допаѓа од начинот на пристап и работење на своите работници, но немаат канал како тоа да го изразат. Таквата состојба создава недореченост и незадоволство кај двете страни. Тоа директно се одразува на начинот на работење

и на ефикасноста на организациската единица, а следствено и на Министерството.

Креирањето на ефикасен систем за оценување и поддршка на развој на работниците е еден многу важен процес кој мора да се „имплементира“ и практикува во Министерството. Преку него ќе им се помогне на работниците да сфатат во што се добри и каде треба да се поправат. Истовремено, раководителите ќе станат свесни за механизмите за развој и ќе го започнат процесот за поддршка и развој на компетенциите на своите работниците.

Една организациска единица во која работниците стануваат подобри и се развиваат, истовремено и таа се подобрува и се развива и станува успешна, поради што преку работниците и самата организациската единица постигнува подобри резултати во својот делокруг на надлежности.

За таа цел, Министерството за внатрешни работи воспостави процедури за управување со ефектот на работниците преку нивно континуирано следење и оценување, како и предлагање мерки за нивно подобрување.

Оценката за ефектот е мерка за придонесот на работникот за ефикасно и

ефективно функционирање на Министерството која се мери преку квалитетот, динамиката, почитувањето на роковите, нивото на исполнување на работните цели и задачи, професионалноста и однесувањето на работникот, како и преку други критериуми од интерес за Министерството за внатрешни работи.

Оддел за правни работи, судски постапки
и управување со човечки ресурси

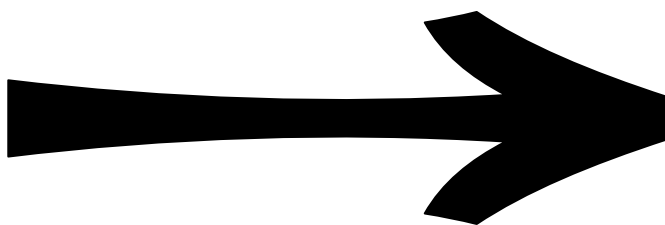
Сектор за управување со човечки ресурси,
стручно оспособување и усовршување

- Одделение за стручно оспособување и усовршување

1.ЗАКОНСКА РАМКА:

Правната регулатива која се однесува на управување со ефект на работникот е содржана во одредбите кои ја третираат предметната област, и тоа во:

- Законот за внатрешни работи („Службен весник на РМ“ бр. 42/14, 116/14, 33/15, 33/15, 5/16, 120/16, 127/16, 142/16 и 190/16)
- Колективен договор на Министерството за внатрешни работи („Службен весник на Република Македонија“ 69/15, 227/15, 177/16 и 197/16)
- Правилник за начинот на оценување на работниците, формата и содржината на образецот за оценување и образецот за годишно кариерно интервју, како и формата и содржината на извештајот за извршено оценување на работниците во министерството („Службен весник на Република Македонија“ 32/15)
- Правилник за начинот на спроведување на полугодишното интервју, формата и содржината на писменото укажување во постапката за подобрување на ефектот, како и формата и содржината на извештајот за полугодишното интервју во континуирано следење на ефектот на работниците во Министерството за внатрешни работи („Службен весник на Република Македонија“ 183/14)
- Правилник за рамката на општи работни компетенции за работниците во Министерството за внатрешни работи („Службен весник на Република Македонија“ 38/15)



Чекор 1
(ЗАПОЧНУВАЊЕ НА ПРОЦЕСОТ)
-рок: најдоцна до 31 декември

2.ЗАПОЧНУВАЊЕ НА ПРОЦЕСОТ

Чекор 1
(најдоцна до 31 декември)

Заради воспоставување на системот за управување со ефектот на работниците во Министерството за внатрешни работи секој оценувач во организациска единица со која раководи должен е најдоцна до 31 декември во тековната година да го повика оценуваниот работник и заедно да го пополнат Образецот за утврдување на работните цели и задачи и индивидуален план за стручно усовршување.

-Образец за утврдување на работни цели и задачи

- работните цели и задачи на работникот се утврдуваат врз основа на Стратешкиот план и/или согласно Годишната програма за работа на Министерството;
- работните цели и задачи на работникот се утврдуваат врз основа на описот на работните задачи на работното место согласно актот за систематизација на работните места на Министерството за внатрешни работи, како и согласно Годишната програмата за работа на организациската единица во која работи оценуваниот работник,

- работните цели и задачи на работникот треба да бидат јасни, прецизни, мерливи и со утврдена временска рамка за извршување и
- работните цели и задачи се утврдуваат од страна на непосредно раководниот работник, во соработка со работникот кој се оценува, по завршување на постапката на оценување на работните достигнувања, во месец декември во тековната календарска година, за наредната календарска година.

- за утврдување на индивидуален план за стручно усовршување

- Во индивидуалниот план за стручно усовршување се утврдува потребата за стручно усовршување на работникот односно идентификување на нови потреби за обуки за периодот кој следува, со цел ефикасно извршување на утврдените работни цели и задачи и потребата

од развој на унапредување на работните компетенции на работникот кој се оценува, и

- индивидуалниот план за стручно усовршување се утврдува од страна на непосредно раководниот работник, во соработка со работникот чиј ефект се следи, по поставувањето на работните цели и задачи.

- Прилог - Образец за утврдување на работни цели и задачи и за утврдување на индивидуален план за стручно усовршување

Организациска единица

_____ година

Скопје

**ОБРАЗЕЦ ЗА УТВРДУВАЊЕ НА РАБОТНИТЕ ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ И
ИНДИВИДУАЛЕН ПЛАН ЗА СТРУЧНО УСОВРШУВАЊЕ**

за период _____

Табела 1.

Податоци за учесниците во оценувањето (Овој дел од образецот го пополнува оценуваниот работник, од 15 до 30 декември во претходната за следната година)	
Оценуван работник	
Име и презиме:	Работно место (категорија и ниво):
Оценувач на работник	
Име и презиме:	Работно место (категорија и ниво):

Табела 2.

Работни цели и задачи (Овој дел од образецот го пополнува претпоставениот во месец декември во тековната календарска година, за наредната календарска година, Работните цели и задачи се утврдуваат врз основа на Стратешкиот план и/или согласно Годишната програма за работа на Министерството.

Забелешка:

Табела 3.

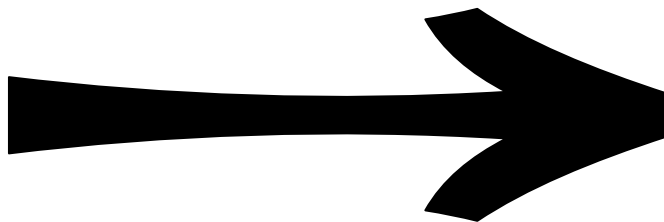
Индивидуален план за стручно усовршување (Индивидуалниот план за стручно усовршување се утврдува од страна на непосредно раководниот работник, во соработка со работникот чиј ефект се следи, по поставувањето на работните цели и задачи)

Забелешка:

Датум:

_____ година

(потпис на раководител)



Чекор 2

(СПРОВЕДУВАЊЕ ПОЛУГОДИШНО ИНТЕРВЈУ)

-рок: најдоцна до 31 мај

3. СПРОВЕДУВАЊЕ ПОЛУГОДИШНО ИНТЕРВЈУ

Чекор 2

-рок: најдоцна до 31 мај

Најдоцна до 31 мај во календарската година, од страна на непосредно раководниот работник, односно непосредно повисокиот работник (во натамошниот текст: непосредно раководниот работник) се спроведува полугодишно интервју со сите работници со кои раководи непосредно раководниот работник.

При спроведувањето на полугодишното интервју од страна на непосредно раководниот работник се врши проценка на:

- нивото на реализација на работните цели и задачи - нивото на нивно исполнување, квалитетот, ефективноста, ефикасноста и почитувањето на раковите;

- нивото на придонесот кон остварување на годишната програма за работа на организациската единица во која работникот е распореден -

личниот удел, посветеноста и ангажираноста во планирањето и испораката на резултати, работната етика и личниот изглед и дисциплина.

- нивото на демонстрирање на компетенциите за работното место - капацитет на работникот за применливост на општите и посебните работни компетенции за остварување на работните цели и задачи и

- нивото на посветеност на учење и развој - реализација на индивидуалниот план за стручно усовршување и ниво на мотивација за надградба на компетенциите.

При вршењето на горенаведената проценка, од страна на непосредно раководниот работник се земаат предвид резултатите од континуираното следење на ефектот на работникот.

Проценката се утврдува на следниот начин:

- над планираното и потребното ниво
- високо ниво
- средно ниво
- ниско ниво или
- нема реализација

За проценката, непосредно раководниот работник на описен начин дава образложение на причините кои довеле до формирање на проценката за работникот.

По извршеното полугодишно интервју за извршената проценка се пополнува **Извештај за полугодишно интервју формат (Обрзаец - даден во прилог)**, кој се печати на бела хартија во А4 и содржи:

- назив на организациската единица каде што се спроведува интервјето;
- архивски број и датум;
- податоци за учесниците во интервјето: за работникот со кој се спроведува интервјето и за непосредно раководниот работник кој го спроведува интервјето;
- проценка на непосредно раководниот работник со образложение;
- мерки за подобрување на ефектот;
- забелешка од работникот;
- датум на спроведување на интервјето;
- потписи на непосредно раководниот работник и на работникот и
- место за печат.

Примерок од извештајот се чува во персоналното досие на работникот.

- Образец - Извештај за полугодишно интервју;

РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА
МИНИСТЕРСТВО ЗА ВНАТРЕШНИ РАБОТИ

_____ (организациска единица)

Архивски број _____

Датум _____

ИЗВЕШТАЈ ЗА ПОЛУГОДИШНО ИНТЕРВЈУ

Податоци за учесниците во интервјето (Свој дел од образецот го пополнува непосредно раководниот работник)	
Податоци за работникот со кој се спроведува интервјето	
Име и презиме:	Работно место:
Податоци за непосредно раководниот работник кој го спроведува интервјето	
Име и презиме:	Работно место:
Проценка (Свој дел го пополнува непосредно раководниот работник, при што заокружува една од буквите пред понудените опции, по што дава образложение на причините кои довеле до формирање на проценката за работникот)	
а. над планираното и потребното ниво	
б. високо ниво	
в. средно ниво	
г. ниско ниво	
д. нема реализација	

Образложение на проценката:

Мерки за подобрување на ефектот

(Свој дел го пополнува непосредно раководниот работник доколку проценката е „ниско ниво“ или „нема реализација“, при што заедно со работникот го ревидираат индивидуалниот план за стручно усовршување и се договараат за дополнителна поддршка (дополнителни обуки, менторство и др.). Кога проценката е „ниско ниво“ или „нема реализација“ непосредно раководниот работник изрекува и писмено укажување)

Забелешка од работникот:

(Свој дел го пополнува работникот доколку има забелешки во однос на спроведеното полугодишно интервју и на проценката на непосредно раководниот работник.)

Датум на спроведување на интервјуто:

**Потпис на непосредно
раководниот работник**

Потпис на работникот

М.П.

3.1 МЕРКА – Писмено укажување

Доколку во извештајот за полугодишното интервју, непосредно раководниот работник утврди дека работникот чиј ефект се следи, не ги исполнил поставените цели односно покажува незадоволителни резултати за време на полугодишниот период, не покажува потребна стручност и компетентност, има значителни грешки во работата и постапувањето, работните задачи ги извршува ненавремено односно не покажува интерес за квалитетот на извршување на работните задачи, истиот ќе започне постапка за подобрување на ефектот.

Во постапката за подобрување на ефектот се предлагаат дополнителни обуки или менторство и се изрекува **Писмено укажување (Образец - даден во прилог)** во кое работникот се предупредува за можноста да биде оценет со негативна оценка доколку и покрај укажувањата и предложените мерки, до истекот на годината за која се врши оценувањето, не го подобри својот ефект.

Писменото укажување се печати на бела хартија во А4 формат и содржи:

- назив на организациската единица;
- архивски број и датум;
- причини за изрекување на писменото укажување;
- предупредување за можноста работникот да биде оценет со негативна оценка;
- датум на изрекување;
- потпис на непосредно раководниот работник и
- место за печат.

Примерок од писменото укажување се чува во персоналното досие на работникот.

Доколку работникот чиј ефект се следи нема непосредно раководен работник, интервјуто од го врши, извештајот го потпишува и постапката за подобрување на ефектот ја води непосредно повисокиот работник.

РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА
МИНИСТЕРСТВО ЗА ВНАТРЕШНИ РАБОТИ

_____ (организациска единица)

Архивски број _____

Датум _____

П И С М Е Н О У К А Ж У В А Њ Е
ЗА ПОДОБРУВАЊЕ НА ЕФЕКТОТ НА РАБОТНИКОТ

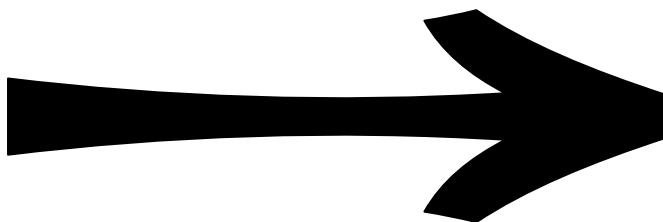
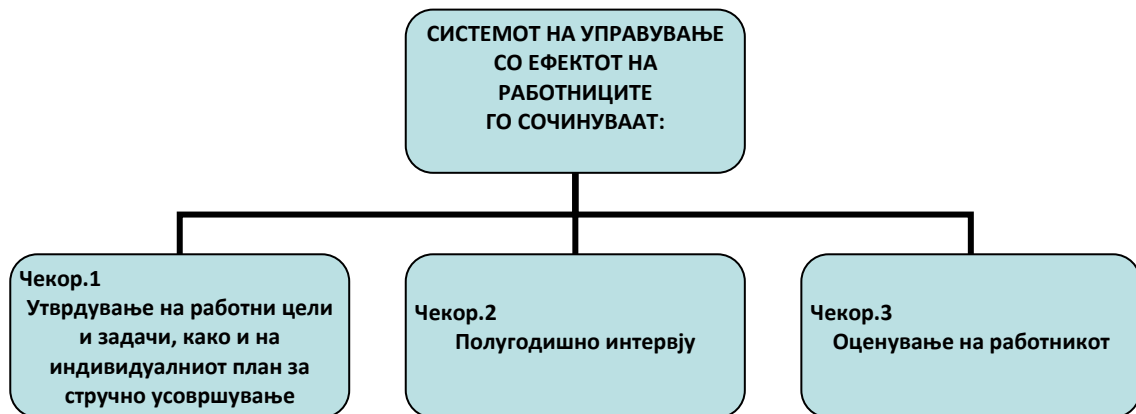
Врз основа на член 132 став (б) од Законот за внатрешни работи на _____ (име и презиме на работникот со кој се спроведува интервјуто), распореден на работно место _____ (назив на работното место) му се изрекува ПИСМЕНО УКАЖУВАЊЕ заради констатиран ефект „ниско ниво“ или „нема реализација“ во извештајот за полугодишното интервју.

Доколку покрај досегашните укажувања, ова укажување и предложените мерки за подобрување на ефектот, до терминот за годишно оценување, не го подобрите својот ефект, може да бидете оценети со оцена „не задоволува“ што е основ за изрекување на една од мерките за слаб ефект од член 137 од Законот за внатрешни работи.

Датум на изрекување

Потпис на непосредно
раководниот работник

М.П.



Чекор 3

(ОЦЕНУВАЊЕ НА РАБОТНИКОТ)

-рок: најдоцна до 1 декември

4.ОЦЕНУВАЊЕ НА РАБОТНИКОТ

Чекор 3

-рок: најдоцна до 1 декември

Оценувањето треба да биде објективно, стручно, непристрасно и без влијание и притисок од раководните работници врз лицата кои го вршат оценувањето.

Раководителот / оценувачот работата на работниците ја оценува еднаш годишно, а
НАЈДОЦНА ДО 1 ДЕКЕМВРИ
во тековната година.

Оценувањето се врши од страна на НЕПОСРЕДЕН РАКОВОДЕН РАБОТНИК-ОЦЕНУВАЧ кој континуирано има можност да ја следи работата на работникот и ДВАЦА ДРУГИ РАБОТНИЦИ - ДРУГИ ОЦЕНУВАЧИ во организациската единица во која работи работникот кој се оценува - оценуваниот работник, од редот на работници со кои работникот непосредно соработувал.

Оценувачот поседува сертификат за успешно завршена обука за оценувач издадена од Центарот за обука, и пред да го започне процесот на оценување во неговата организациска единица, треба да биде оценет од страна на неговиот непосредно раководен работник.

Раководителот кој од страна на својот оценувач е оценет со оцена помала од оцената „задоволува“, нема да оценува работници во неговата организациска единица.

Во случај кога оценувачот е оценет со оцена пониска од оцената „задоволува“, оценувањето го врши следниот по хиерархиско ниво раководител во истата организациска единица или друг непосредно повисок раководен работник.

Доколку работникот во текот на годината за која треба да се оценува биде распореден или унапреден на друго работното место, оценувањето го вршат оценувач и други оценувачи во новата организациска единица, врз основа на претходно пополнет образец за оценување (Образци дадени во прилог) од претходниот оценувач и другите оценувачи од претходното работно место за времето додека извршувал работни задачи во претходната организациска единица.

Доколку непосредниот раководен работник – оценувачот, во текот на годината за која се оценува биде распореден или унапреден на друго работното место или му престане вработувањето, задолжително пополнува образци за оценување (Образец даден во прилог) за сите работници во организациската единица за времето додека ги извршувал работните задачи на тоа работно место. Новиот непосреден раководен работник, оценувањето на работниците го врши за периодот додека извршува работни задачи на тоа работно место, а за конечната

годишна оцена во предвид ги зема оцените од претходно пополнетите образци од претходниот раководен работник.

Оценувањето на работникот од ОЦЕНУВАЧОТ се врши врз основа на исполнетоста на критериумите што се однесуваат на резултатите од неговата работа утврдени со Законот за внатрешни работи и општите работни компетенции утврдени со подзаконски пропис која ја уредува формата и содржината на Рамката на општи работни компетенции во Министерството, а во предвид го зема и извештајот од полугодишното интервју.

ДРУГИТЕ ОЦЕНУВАЧИ ги оценуваат општите работни компетенции на работникот и предлагаат начини за подобрување на неговата работа.

ОЦЕНУВАЊЕ

Оценувањето се врши од страна на НЕПОСРЕДЕН РАКОВОДЕН РАБОТНИК- ОЦЕНУВАЧ кој континуирано има можност да ја следи работата на работникот и ДВАЈЦА ДРУГИ РАБОТНИЦИ - ДРУГИ ОЦЕНУВАЧИ во организациската единица во која работи работникот кој се оценува - оценуваниот работник, од редот на работници со кои работникот непосредно соработувал.

ОЦЕНУВАЊЕ

(од страна на оценувачот – посебен образец)

1.Оценувачот оценувањето го врши врз основа следните критериуми:

- СТРУЧНОСТ
- ОБЕМ НА РАБОТА
- ПРАВОВРЕМЕНОСТ
- САМОСТОЈНОСТ
- ПРЕЦИЗНОСТ
- КОМУНИКАЦИЈА
- СОРАБОТКА
- ОРГАНИЗИРАЊЕ НА РАБОТАТА
- ИНТЕРДИСЦИПЛИНАРНОСТ, и
- ОДНОС КОН СТРАНКИТЕ

2. Општите работни компетенции

3. Се зема во предвид и Извештајот од полугодишното интервју.

ОЦЕНУВАЊЕ

(од страна на другите оценувачи-посебен образец)

ДРУГИТЕ ОЦЕНУВАЧИ ги оценуваат општите работни компетенции на работникот и предлагаат начини за подобрување на неговата работа.

4.1.КРИТЕРИУМИ ЗА ОЦЕНУВАЊЕ

Оценувачот, оценувањето го врши врз основа на (во продолжение на текстот) наведените критериуми, како и врз основа на пропишаните Општи работни компетенции согласно Правилникот за рамката на општи работни компетенции за работниците во Министерството, и тоа:

- СТРУЧНОСТ (квалитет на извршената работа со постигнување на зададените цели и задачи, ефективност на работењето, познавање на законска регулатива и процедури, соодветна примена на вештини, методи, техники и средства за работа);
- ОБЕМ НА РАБОТА (колку работа завршил, придонесот во реализација на планот на организациската единица, ниво на работни задачи, нивна реализација, како и одредено ниво на вклученост и посветеност на работата);
- ПРАВОВРЕМЕНОСТ (кога ги завршил работите, навремено, односно во зададениот рок ги извршува работните задачи и го почитува работното време);
- САМОСТОЈНОСТ (самостојно ги предвидува и ги превзема последиците од своите дејствија, одлуки и постапки, превзема одговорност за своите активности);

-КРЕАТИВНОСТ

(способност за изнаоѓање на решенија и нивна реализација во врска со зададените работи и задачи, воведување на нови методи и техники, развивање на идеи за подобро извршување на работата);

-ПРЕЦИЗНОСТ

(способност да ги идентификува, дефинира и истакнува значајните информации, податоци, факти и состојби од значење за успешната реализација на зададените работи и задачи);

-ДОВЕРЛИВОСТ

(покажува професионално однесување за зачувување на доверливоста на сите информации до кои има пристап);

-СОРАБОТКА

(ниво на вклученост и посветеност на работата, способност за учество во организирано и координирано превземање на мерки и активности во врска со зададените работи и задачи);

-ОРГАНИЗИРАЊЕ НА РАБОТАТА

(ефективност на работењето, способност да се идентификува и дефинира предметот на работата во врска со зададените работи и задачи, целите кои треба да се постигнат, мерките и активностите кои треба да се превземат, да се утврдат материјалните и човечките ресурси, временските рокови, ги проценува стратегиите и

ограничувачките услови за превземањето на мерките и активностите);

-ИНТЕРДИСЦИПЛИНАРНОСТ (способност да применува или да се стекне со знаења од различни научни дисциплини неопходни за реализација на зададените работи и задачи);

-ОДНОС КОН СТРАНКИТЕ (етичко однесување на работникот);

-КОМУНИКАЦИЈА (комуницира во интерес на разбирање на соговорникот, ги разбира информациите, активно ги слуша другите, употребува соодветен речник-разбирлив за соговорниците, соодветно изготвува акти и сл.) и

-други способности поврзани со работата.

КРИТЕРИУМИ ЗА ОЦЕНУВАЊЕ

- СТРУЧНОСТ
- ОБЕМ НА РАБОТА
- ПРАВОВРЕМЕНОСТ
- САМОСТОЈНОСТ
- ПРЕЦИЗНОСТ
- КОМУНИКАЦИЈА
- СОРАБОТКА
- ОРГАНИЗИРАЊЕ НА РАБОТАТА
- ИНТЕРДИСЦИПЛИНАРНОСТ
- ОДНОС КОН СТРАНКИТЕ
- други способности поврзани со работата

ОПШТИ РАБОТНИ КОМПЕТЕНЦИИ

- решавање проблеми и одлучување за работи од својот делокруг;
 - учење и развој;
 - комуникација;
- остварување резултати;
- работење со други/тимска работа;
 - стратешка свест;
 - ориентираност кон странките/засегнатите страни;
 - раководење и
 - финансиско управување со работата

4.2.ВИДОВИ ОЦЕНИ

Оценување на работникот се врши со следните оценки:

- „ОСОБЕНО СЕ ИСТАКНУВА“ –
Работникот се оценува со оцена
“особено се истакнува-5“
доколку постигнал оцена со
вредност од 4,51 до 5,00, односно

❖ кога остварува ниво во реализација согласно утврдените критериуми и работни компетенции, над планираното и потребното и кога допринел за унапредување на работата и промоција на Министерството.

- „СЕ ИСТАКНУВА“–
Работникот се оценува со оцена
“се истакнува-4“ доколку
постигнал оцена со вредност од
3,51 до 4,50, односно

❖ кога остварува задоволително ниво во реализација согласно утврдените критериуми и на работни компетенции, од планираното и потребното.

- „ЗАДОВОЛУВА“–
Работникот се оценува со оцена
“задоволува“ - оцена “3“ доколку
постигнал оцена со вредност од
2,51 до 3,50, односно

❖ кога остварува средно ниво во реализација согласно утврдените критериуми и работни компетенции.

- „ДЕЛУМНО ЗАДОВОЛУВА“–

Работникот се оценува со оцена “делумно задоволува“-оцена “2“ доколку постигнал оцена со вредност од 1,51 до 2,50, односно

❖ кога остварува ниско ниво во реализација согласно утврдените критериуми и работни компетенции.

- „НЕ ЗАДОВОЛУВА“

Работникот се оценува со оцена “не задоволува“-оцена “1“ доколку постигнал оцена со вредност до 1,00 до 1,50, односно

❖ кога нема реализација согласно утврдените критериуми и работните компетенции.

4.3.ПРЕСМЕТУВАЊЕ НА КОНЕЧНАТА ГОДИШНА ОЦЕНА

1.ОЦЕНАТА ОД ОЦЕНУВАЧОТ

СЕ ФОРМИРА од поединечните оценки за постигнувањата во однос на секој од критериумите во образецот за оценување, искажани нумерички од 1 до 5, при што 5 е највисока и одговара на дескриптивна оцена „особено се истакнува“.

Збирот на оцените од оценувачот се дели со бројот на оценувани критериуми.

2.ОЦЕНАТА ОД ДРУГИТЕ ОЦЕНУВАЧИ

СЕ ФОРМИРА од поединечните оценки во однос на општите работни компетенции на работникот, искажани нумерички од 1 до 5, при што 5 е највисока и одговара на дескриптивна оцена „особено се истакнува“.

Збирот на оценките од првиот оценувач и од другите оценувачи се дели со бројот на компетенциите и се собира со збирот на оценките од вториот од другите оценувачи поделена на бројот на компетенциите.

Овој збир се дели со бројот два и се добива оцената од другите оценувачи.

3.ГОДИШНАТА ОЦЕНА НА РАБОТНИКОТ

СЕ ДОБИВА кога оцената на оценувачот се множи со 0,65 (тежински фактор 65%) и оцената од другите оценувачи со множи со 0,35 (тежински фактор 35%).

4.КОНЕЧНАТА ГОДИШНА ОЦЕНА

СЕ ДОБИВА од збирот од оцената на оценувачот и оцената од другите оценувачи, заокружена на две децимали.

1.Податоци за оцената од оценувачот –

нумеричка	x 0,65	

2.Податоци за оцената од другите оценувачи –

Прв оценувач нумеричка	+	Втор оценувач нумеричка	=	Податоци за формираната оцена од другите оценувачи		
				нумеричка	:2x0,35=	

3.Податоци за конечна годишна оцена на оценуваниот работник –

Оцена од оценувачот	+	Оценка од Другите оценувачи	=	КОНЕЧНА ОЦЕНКА	
				Нумеричка	Дескриптивна

❖ **ОЦЕНУВАЊЕТО Е КONTИHyИРАН ПРОЦЕС ВО ТЕКОТ НА ЦЕЛАТА ГОДИНА И Е ПРОЦЕС ОД ДОВЕРЛИВ КАРАКТЕР.**

❖ **РАБОТАТА НА РАБОТНИЦИТЕ СЕ ОЦЕНУВА ЕДНАШ ГОДИШНО, НАЈДОЦНА ДО 1 ДЕКЕМВРИ ЗА ТЕКОВНАТА ГОДИНА.**

НАПОМЕНА-

Работник кој отсутвал од работа подолго од шест месеци во текот на една календарска година (боледување, неплатено отсуство и слично), како и работник во Министерството кој за првпат засновал работен однос во Министерството во годината за која се врши оценувањето и работел пократко од шест месеца, нема да биде оценуван.

4.4. ПОСТАПКАТА И НАЧИНОТ НА ОЦЕНУВАЊЕ

1. При оценувањето, оценувачот првично изготвува распоред за оценување (име и презиме на оценуваниот работник и датум и час на оценување кога оценувањето ќе започне) и навремено и соодветно ги запознава работниците што треба да се оценат со распоредот.

2. Оценуваниот работник ги бира другите оценувачи од редот на работници со кои непосредно соработувал во организациската единица во која работи.

Другите оценувачи го спроведуваат оценувањето на начин што го пополнуваат образецот за оценување на работникот од страна на други оценувачи - (Образец даден во прилог). При пополнување на образецот другите оценувачи предлагаат и начини за подобрување на работата на оценуваниот работник.

Откако ќе го пополнетиот, другите оценувачи образец го

предаваат на оценуваниот работник и потоа оценуваниот работник до денот утврден во распоредот, ги обезбедува оценките од другите оценувачи.

3. На денот утврден во распоредот за оценување, оценувачот го спроведува оценувањето, на начин што истото го врши во присуство на работникот што се оценува и преку директна комуникација ги опфаќа сите аспекти од неговите резултати од работата како и личните квалитети кои се предмет на оценување.

-Тек на оценувањето

Во текот на оценувањето на работникот, оценувачот дава сугестии, мислење, укажува на недостатоците и предностите во досегашното работење, му дава насоки и совети за подобрување на ефектот во работењето и го поттикнува за понатамошна успешна работа.

Времетраењето на оценувањето се приспособува на секој вработен индивидуално.

По извршеното оценување од страна на оценувачот (образец даден во прилог), оценуваниот работник му ги доставува оценките од другите оценувачи.

Оценувачот ја пресметува и утврдува конечната годишна оцена на работникот што се оценува и истата му ја соопштува.

Во утврдување на конечната годишна оцена за работењето на работникот во текот на целата година, оценувачот го зема во предвид и полугодишното интервју.

Оценувачот по утврдување на конечната оцена во образецот за годишно оценување спроведува и пополнува образец за спроведено годишно кариерно интервју со работникот. (Образец даден во прилог). Во текот на пополнување на образецот за годишното кариерно интервју

оценуваниот работник се произнесува за личните планови, во однос на неговото распоредување или унапредување во истата или друга организациска единица, потребата за обука со цел унапредување на неговата работа, како и можност да се изнесат забелешки и сугестии за начинот на функционирање во организациската единица.

Копија од образецот за оценување на работникот, образецот за оценување на работникот од страна на оценувачот, образецот за оценување на работникот од други оценувачи, како и примерок од образецот за годишно кариерно интервју, по извршеното оценување, оценувачот, му доставува на оценуваниот работник. Оригиналите од обрасците за оценување се одлагаат во персоналното досие на работникот во надлежната организациска единица за управување со човечки ресурси.

Оценувачот изготвува извештај со ранг листа на годишни оценки на сите работници во неговата организациска единица и истиот со ранг листата НАЈДОЦНА ДО 31 ДЕКЕМВРИ ги доставува до надлежната организациска единица за

управување со човечки ресурси (во два примерока еден примерок оценувачот задржува, додека другиот се доставува во надлежната организациска единица за управување со човечки ресурси).

5.ОДЛИЧЕН И СЛАБ ЕФЕКТ

Со оценка „особено се истакнува“ (оценка „5“) може да бидат оценети најмногу 5% од оценетите работници од конечната ранг листа на оценки на сите работници во Министерството и истите ќе бидат наградени со бонус во износ од една основна плата на наградениот работник, за што министерот односно од него овластен раководен работник ги координира оценувачите.

Процентуалниот износ се однесува на ниво на Министерството, соодветно распореден во зависност од бројот на работници на три дела и тоа во организациските единици за потребите на Министерството, во Бирото за јавна безбедност и во Управата за безбедност и контраразузнавање.

На 2% од најслабо оценетите работници од конечната ранг листа на оценки на сите работници во Министерството, во наредните шест месеци ќе им биде намален износот на плата во висина до 15% од основната плата на тие работници.

Процентуалниот износ на најслабо оценети работници се однесува на ниво на Министерството, соодветно распореден во зависност од бројот на работници на три дела и тоа: во организациските единици за потребите на Министерството, во Бирото за јавна безбедност и во Управата за безбедност и контраразузнавање.

Најслабо оценети работници се работниците оценети во процесот на оценување со годишна оценка „не задоволува“ (оценка „1“). Доколку на ранг-листата се најдат повеќе работници со иста годишна оценка „1“ во втора децимала, а таа оценка влегува во последните 2% од најслабо оценети работници во конечната ранг листа, тогаш мерката за слаб ефект ќе биде применета за сите работници со таква оценка. За работникот оценет со годишна оценка „не задоволува“ (оценка „1“), непосредно раководниот работник во оценувачкиот лист ќе го предложи процентуалниот износ за кој ќе му биде намалена основната плата на работникот.

5.1. Постапка за спроведување на мерките за одличен и слаб ефект

По извршеното оценување и постапката по приговор на оценките организациските единици за управување со човечки ресурси за потребите на Министерството, во Бирото, односно во Управата изготвуваат ранг листа на оценки на работниците во организациските единици за кои се надлежни.

Врз основа на ранг-листите се изготвува конечна ранг листа на оценките на сите работници во Министерството, изразени во номинална вредност.

Конечната ранг-листа ја изготвува организациската единица за управување со човечки ресурси за потребите на Министерството.

По изготвување на конечната ранг-листа на оценки на сите работници во Министерството за внатрешни работи, организациската единица за управување со човечки ресурси во рок од 60 дена од денот на добивање на ранг-листите изготвува решенија за исплата на бонус во износ од една основна плата - за 5% од работниците оценети со годишна оценка „5“, односно решенија за намалување на основната плата во процентуалниот износ предложен од страна на непосредниот раководен работник – за 2% од работниците оценети со годишна оценка „1“.

Образец - За оценување на работникот



РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА
МИНИСТЕРСТВО ЗА ВНАТРЕШНИ РАБОТИ
Организациска единица

Образец бр.1.1

Архивски број

Датум

ОБРАЗЕЦ ЗА ОЦЕНУВАЊЕ НА РАБОТНИКОТ ЗА 20__ година

1. ОСНОВНИ ПОДАТОЦИ НА ОЦЕНУВАНИОТ РАБОТНИК

Име, татково име, презиме			
Датум и место на раѓање		МБГ*	
Адреса на живеење			
Степен на образование		Вид на образование	
Работно место		Категорија на работно место	
Промена на работно место во годината за која се оценува:			
Отсуства кои ги имал оценуваниот работник во годината за која се оценува:			
Вкупно денови: _____			
Посетени обуки, семинари, курсеви (да се наведе дали бил во својство на обучувач или слушател) во годината за која се оценува:			
Награди кои ги добил оценуваниот работник во годината за која се оценува:			
Дисциплински мерки кои му се изречени на оценуваниот работник во годината за која се оценува:			

* податокот означен со звездичка на оваа страна не е задолжителен

2. ПОДАТОЦИ ЗА ОЦЕНАТА ОД ОЦЕНУВАЧОТ

Нумеричка	x 0,65 =	[]
[]		

3. ПОДАТОЦИ ЗА ОЦЕНАТА ОД ДРУГИТЕ ОЦЕНУВАЧИ

3.1 Податоци за оцените од другите оценувачи

3.1.1 Прв друг оценувач 3.1.2 Втор друг оценувач

3.2 Податоци за формираната оцена од другите оценувачи

Нумеричка	+	Нумеричка	=	Нумеричка	: 2 x 0,35=	[]
[]		[]		[]		

4. ПОДАТОЦИ ЗА КОНЕЧНАТА ГОДИШНА ОЦЕНА НА ОЦЕНУВАНИОТ РАБОТНИК

Оцена од оценувачот	+	Оценка од другите оценувачи	=	КОНЕЧНА ОЦЕНА	
[]		[]		Нумеричка	Дескриптивна

5. ПОДАТОЦИ, ПРЕДЛОГ И ОБРАЗЛОЖЕНИЕ ЗА РАБОТНИК КОЈ Е ОЦЕНЕТ СО ДЕСКРИПТИВНА ОЦЕНКА „НЕ ЗАДОВОЛУВА“

(Предлогот ќе се реализира по извршеното оценување односно по завршување на постапката по приговор на оценките)

5.1. Предлог за намалување на платата на работникот во износ од _____ %

5.2.Образложение:

Оценуван работник

Оценувач

Датум на доставување

(М.П.)

Образец - За оценување на работникот од страна на оценувачот



РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА
МИНИСТЕРСТВО ЗА ВНАТРЕШНИ РАБОТИ
Организациска единица

Образец бр.1.2

Архивски број

Датум

ОБРАЗЕЦ ЗА ОЦЕНУВАЊЕ НА РАБОТНИКОТ ОД СТРАНА НА ОЦЕНУВАЧОТ ЗА ПЕРИОДОТ ОД 20__ ДО 20__ година

1. Податоци за оценувачот

Име, презиме	
Работно место	

2. Податоци за оценуваниот работник

Име, презиме	
Работно место	

3. Податоци за оценката

КРИТЕРИУМИ ЗА ОЦЕНУВАЊЕ	ОЦЕНИ				
	1	2	3	4	5
Стручност					
Обем на работа					
Правовременост					
Самостојност					
Креативност					
Прецизност					
Доверливост					
Соработка					
Организирање на работата					
Интердисциплинарност					
Однос кон странките					
Комуникација					
Др. способности поврзани со работата					

4. Забелешки од оценувачот

5. Забелешки од оценуваниот работник

6. Оценка од оценувачот – нумеричка (да се внесе) и дескриптивна (да се заокружи)

Нумеричка	Дескриптивна			
	Не задоволува	Делумно задоволува	Задоволува	Се истакнува
				Особено се истакнува

Оценуван работник

Оценувач

Датум на доставување

(М.П.)

Образец - За оценување на работникот од страна на други оценувачи



РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА
МИНИСТЕРСТВО ЗА ВНАТРЕШНИ РАБОТИ
Организациска единица

Образец бр.1.3

Архивски број

Датум

ОБРАЗЕЦ ЗА ОЦЕНУВАЊЕ НА РАБОТНИКОТ ОД СТРАНА НА ДРУГИ ОЦЕНУВАЧИ ЗА ПЕРИОДОТ ОД _____ 20____ ДО _____ 20____ година

1. Податоци за другиот оценувачот

Име и презиме	
Работно место	

2. Податоци за оценуваниот работник

Име и презиме	
Работно место	

3. Податоци за оцената

За сите категории на работници:					
КОМПЕТЕНЦИИ ЗА ОЦЕНУВАЊЕ	ОЦЕНИ				
	1	2	3	4	5
Учење и развој					
Комуникација					
Остварување резултати					
Работење со други /тимска работа					
Ориентираност кон странките/засегнати страни					
Финансиско управување					

За работни места од категории А, Б, В, Г, Д и Ѓ					
КОМПЕТЕНЦИИ ЗА ОЦЕНУВАЊЕ	ОЦЕНИ				
	1	2	3	4	5
Решавање на проблеми и одлучување за работи од својот делокруг					
Стратешка свест					
За работни места од категории А,Б и В					
КОМПЕТЕНЦИИ ЗА ОЦЕНУВАЊЕ	ОЦЕНИ				
	1	2	3	4	5
Раководење					

4. Забелешки од другиот оценувач	5. Забелешки од оценуваниот работник

6. Оцена од другиот оценувач – нумеричка (да се внесе) и дескриптивна (да се заокружи)

Нумеричка	Дескриптивна				
	Не задоволува	Делумно задоволува	Задоволува	Се истакнува	Особено се истакнува

Оценуван работник

Оценувач

Датум на доставување

(М.П.)

Образец - За спроведено годишно кариерно интервју за оценуваниот работник



РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА
МИНИСТЕРСТВО ЗА ВНАТРЕШНИ РАБОТИ
Организациска единица

Образец бр.2

Архивски број

Датум

ОБРАЗЕЦ ЗА СПРОВЕДЕНО ГОДИШНО КАРИЕРНО ИНТЕРВЈУ ЗА ОЦЕНУВАНИОТ РАБОТНИК ЗА 20___ година

1. Податоци за оценувачот

Име, презиме	
Работно место	

2. Податоци за оценуваниот работник

Име и презиме	
Работно место	

3. Личните планови на оценуваниот работник во однос на неговото распоредување или унапредување во истата или друга организациска единица

--

4. Потреби за специфични обуки на оценуваниот работник со цел унапредување на неговата работа

--

5. Забелешки во однос на начинот на функционирање на организациската единица

--

Оценуван работник

Оценувач

Датум на доставување

(М.П.)

Образец – Извештај за извршено оценување на работници

Образец бр.3



РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА
МИНИСТЕРСТВО ЗА ВНАТРЕШНИ РАБОТИ
Организациска единица

Архивски број

Датум

ИЗВЕШТАЈ

ЗА ИЗВРШЕНО ОЦЕНУВАЊЕ НА РАБОТНИЦИ ВО _____
ЗА _____ ГОДИНА

1. Податоци за бројот и процентот на оценети и неоценети работници

Вкупно работници : _____
Оценети: _____ или _____ %
Неоценети: _____ или _____ %

2. Причини за неоценетост:

3. Податоци за бројот и процентот на поединечни оценки: Од вкупно _____ оценети работници со дескриптивна оцена

- „ОСОБЕНО СЕ ИСТАКНУВА“	- оценети се _____	или _____	%
- „СЕ ИСТАКНУВА“	- оценети се _____	или _____	%
- „ЗАДОВОЛУВА“	- оценети се _____	или _____	%
- „ДЕЛУМНО ЗАДОВОЛУВА“	- оценети се _____	или _____	%
- „НЕЗАДОВОЛУВА“	- оценети се _____	или _____	%

4. Податоци за евентуални потешкотии во оценувањето и предлози за нивно отстранување:

5. Податоци за бројот и процентот на доставените приговори:

6. Други коментари:

7. Прилог:

-ранг листа на годишни оценки на сите работници во
Организациска единица _____

потпис на раководителот
на организациската единица

Ред. Бр.	Име и презиме	МБГ или дата на раѓање	Степен на образ.	Статус	Организациска единица	Работно место	Оценувач (име и презиме)	Оцена	
								нумеричка	дескриптивна
1.									
2.									
3.									
4.									
5.									
6.									
7.									
8.									
9.									
10.									
11.									
12.									
13.									
14.									
15.									
16.									
17.									
18.									
19.									
20.									

6.ПРАВО НА ПРИГОВОР

Работникот кој не е задоволен од оценката, може во рок од осум дена од денот на известувањето за извршеното оценување, да поднесе приговор до комисиите за преиспитување на оценката што ги формира министерот.

Комисијата може да донесе одлука со која:

- ќе го отфрли приговорот како неблагоприятен;
- ќе го одбие приговорот како неоснован;
- ќе ја преиначи оцената на работникот во делот кој е оспорен и, доколку тоа

преиначување влијае врз годишната оцена утврдена во образецот за оценување, ќе изврши преиначување и на годишната оцена.

Одлуката комисијата ќе ја донесе во рок од 15 дена од денот на приемот на приговорот, по што одлуката комисијата ја доставува до надлежната организациска единица за управување со човечки ресурси, до подносителот на приговорот и до оценувачот.

Одлуката на комисијата е **конечна**.



7.РЕЗИМЕ - Графикон

➤ Чекор 1.

Заради отпочнување на „СИСТЕМОТ НА УПРАВУВАЊЕ СО ЕФЕКТОТ“ на работниците во Министерството – потребно е секој оценувач во организациска единица со која раководи, најдоцна до 31

декември, да го повика оценуваниот работник и заедно да го пополнат **Образецот за утврдување на работни цели и задачи, и за утврдување на индивидуален план за стручно усовршување.**

➤ Чекор 2.

Најдоцна до 31 мај во календарската година, оценувачот во организациска единица со која раководи спроведува полугодишно

интервју со сите работници со кои раководи и по извршеното полугодишно интервју за извршената проценка се пополнува **Извештај за полугодишно интервју.**

➤ Чекор 3.

Оценувањето се врши од страна на НЕПОСРЕДЕН РАКОВОДЕН РАБОТНИК-ОЦЕНУВАЧ кој континуирано има можност да ја следи работата на работникот и ДВАЈЦА ДРУГИ

РАБОТНИЦИ - ДРУГИ ОЦЕНУВАЧИ во организациската единица во која работи работникот кој се оценува - оценуваниот работник, од редот на работници со кои работникот непосредно соработувал, и за таа цел потребно е:

✚ Оценувачот работата на работниците да ја оценува еднаш годишно, а НАЈДОЦНА ДО 1 ДЕКЕМВРИ во тековната година. (Зависно од бројот на работници со кои раководи, оценувачот потребно е процесот на оценување да го започне уште во месец октомври/ноември).

✚ оценувачот добро да се организира односно да си направи распоред како ќе го изврши оценувањето на работниците во организациската единица со која раководи (поради што е потребно оценуваниот работник да го извести за датумот и часот кога тој ќе биде оценуван, за да може пак оценуваниот работник кога ќе го повика оценувачот да ги има со себе образците за оценување од двајцата работници кои ги избрал да го оценуваат).

✚ Оценувачот да изготви извештај со ранг листа на годишни оценки на сите работници во неговата организациска единица и ранг листатата НАЈДОЦНА ДО 31 ДЕКЕМВРИ да ја достави до надлежната организациска единица за управување со човечки ресурси.

Графикот - СИСТЕМ НА УПРАВУВАЊЕ СО ЕФЕКТОТ НА РАБОТНИЦИТЕ

-КОНТИНУИРАН ПРОЦЕС КОЈ ТРАЕ ЦЕЛА ГОДИНА-



НАПОМЕНА

- Секој раководител/оценувач **ЗАДОЛЖИТЕЛНО** треба да поседува сертификат за успешно завршена обука за оценувач издадена од Центарот за обука, и
- пред да го отпочне процесот на оценување во организациска единица со која раководи, ЗАДОЛЖИТЕЛНО треба да биде оценет од страна на неговиот непосредно раководен работник.