



Survey of Personnel Managers in the Western Balkans: Republic of North Macedonia

Jan-Hinrik Meyer-Sahling (University of Nottingham)

Kim Sass Mikkelsen (Roskilde University)

Christian Schuster (University College London)

Fanni Toth (University of Loughborough)

Ranka Bartula-Musikic (Regional School of Public Administration)

Margarita Ivanova (Public Administration Expert, Skopje)

Regional School of Public Administration

June 2019

Introduction

This report presents the results from a survey of personnel managers conducted in the context of two ReSPA projects on Improving Merit Recruitment and Performance Appraisals in the Western Balkans. Both projects were commissioned by the ReSPA Working Group on Human Resources Management in the Public Sector. This report complements the comparative, cross-country ReSPA reports (Meyer-Sahling et al 2019, Staronova 2019).¹

The survey was conducted between September and November 2018. It targeted managers responsible for human resources management in public sector organisation that applies the Law on the Civil Service. The survey was closely coordinated together with the Ministry of Information Society and Administration in Northern Macedonia and the Ministry's representative on the ReSPA HRM Working Group. The local partner provided a list of institutions, the names of responsible personnel managers and their email addresses.

The survey consisted of approximately 80 questions including two batteries of questions on merit recruitment and performance appraisal. The focus of the questions was on the *practice of human resources management in their institutions*. The survey hence differs from assessments of the legal basis of civil service management but focused on the level of implementation. Moreover, the survey differs from evaluations of management practices that compare countries rather institutions or individuals. Indeed, one of the main purposes of the survey was to reveal potential differences in management practices 'within' countries, thereby taking into account that experience with recruitment and appraisals may differ considerably across institutions.

The survey was translated into local languages and uploaded to Qualtrics, a platform for the design and implementation of online surveys. Participants were invited to complete the survey. They were sent up to three reminders to ensure a high cooperation rates among participants.

Table 1 below shows the list of 43 institutions whose designated personnel manager completed the survey in Northern Macedonia. 22 institutions remained anonymous. With 133 institutions whose personnel manager was invited to participate in the survey project and 65 responses overall, the cooperation rate is 49 per cent in Northern Macedonia.

The report is divided in three parts. The first part presents the results of personnel managers' experience with the recruitment of civil servants in their institution. The second part reports their experience with the performance appraisal system in their institution. The third part provides open text answers and comments on how to improve recruitment and performance appraisal practices and on how to better support HR Departments of individual institutions. The third part is kept in local languages to facilitate the use by local partners.

Table 1. List of institutions

Agency for Food and Veterinary
Agency for Foreign Investments and Export Promotion
Agency for Posts
Agency for Promotion and Support of Tourism of the Republic of Macedonia

¹ Meyer-Sahling, JH et al (2019) Merit Recruitment in the Western Balkans: An Evaluation of Change Between 2015 and 2018. Danilovgrad: ReSPA Publications. Staronova, K (2019) Performance Appraisal in the Western Balkans. Danilovgrad: ReSPA Publications.

Agency for Promotion of Agricultural Development Bitola
Agency for protection of communities' rights
Agency for Supervision of Fully Funded Pension Insurance
Agency for Supervision of Insurance
Civil Aviation Agency
Commission for Relations with Religious Communities and Religious Groups
Crisis Management Center
Directorate for Security of Classified Information
Fund for Innovation and Technological Development
Health insurance fund
Ministry of Culture
Ministry of Education and Science
Ministry of Environment and Physical Planning
Ministry of Finance
Ministry of Health
Ministry of Local Self Government
Ministry of Transport and Communications
Municipality of Bitola
Municipality of Bogdanci
Municipality of Cair
Municipality of Debar
Municipality of Demir Hisar
Municipality of Dolneni
Municipality of Gazi Baba
Municipality of Gevgelija
Municipality of Gostivar
Municipality of Kratovo
Municipality of Kriva Palanka
Municipality of Kumanovo
Municipality of Makedonski Brod
Municipality of Mavrovo and Rostushe
Municipality of Ohrid
Municipality of Plasnica
Municipality of Radovis
Municipality of Sveti Nikole
Municipality of Vinica
State Commission fo Appeals on Public Procurement Skopje
State Statistical Office
The Agency for Financial Support of Agriculture and Rural Development
Anonymous – 22 institutions

List of Graphs

I. Merit Recruitment	6
Positions approved	6
Selection committees	7
Vacant positions internal advertisement.....	8
Vacant positions external advertisement.....	9
Written exams.....	10
Exam questions known in advance	11
Ratio of exams passed.....	12
Personal interviews.....	13
Exam test skills for civil service career	14
Exam test job skills	15
Candidates ranked.....	16
Top ranked selected	17
Time to fill vacancies	18
Recruitment procedures not completed.....	19
Complaints against recruitment procedures	20
Overall quality of the recruitment procedure	21
Selection criteria: Academic qualifications	22
Selection criteria: Rules and procedures.....	23
Selection criteria: Ability to manage	24
Selection criteria: Subject expertise	25
Selection criteria: Political support	26
Selection criteria: Party support.....	27
Selection criteria: Family support	28
Selection criteria: Ethnic social	29
Selection criteria: Merit.....	30
Selection of previously temporary employees	31
Number of applicants	32
Quality of applicants	33
Knowledge and understanding of recruitment process	34
Material for selection commissions	35
Presence of personnel department	36
Role of central civil service authority.....	37
Importance for selection of prime minister	38

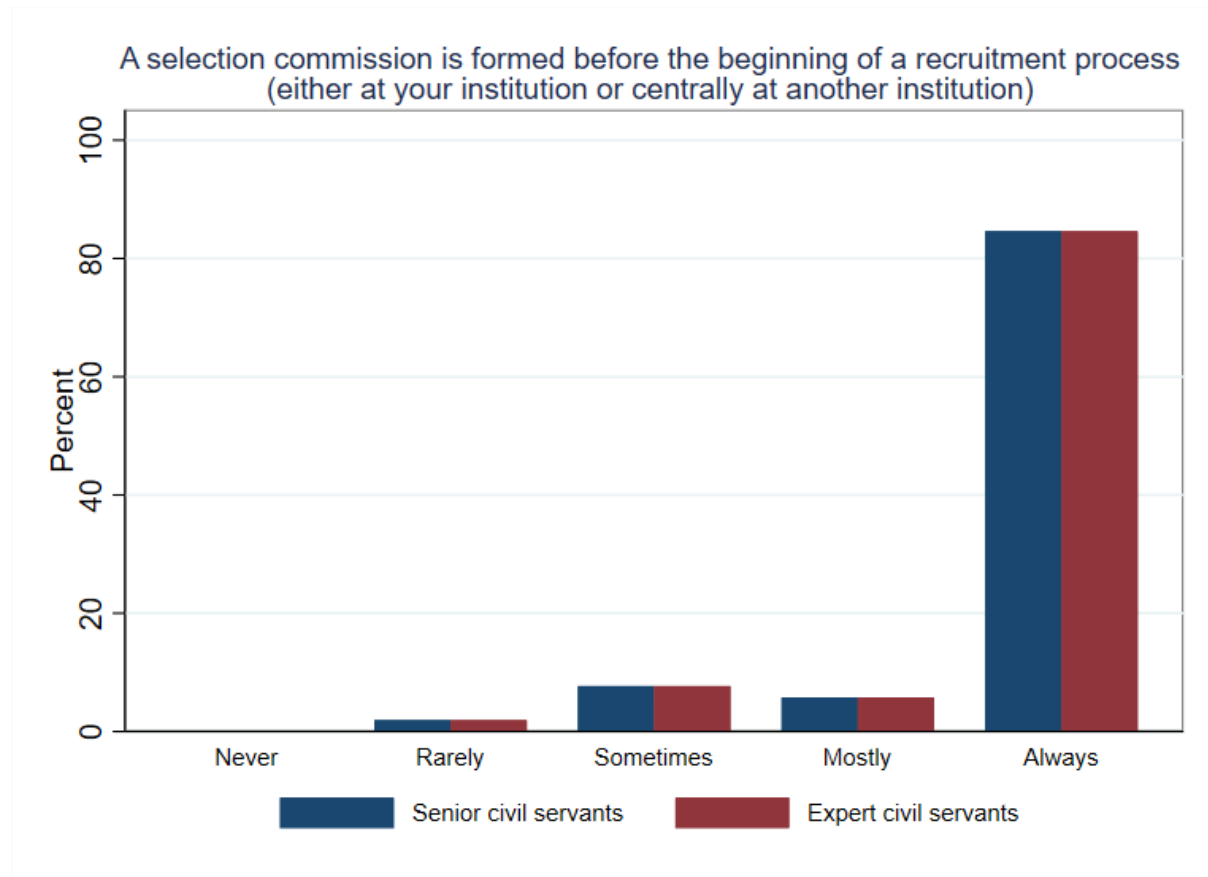
Importance for selection of minister	39
Importance for selection of senior political appointee.....	40
Importance for selection of senior civil servants.....	41
Importance for selection of political parties.....	42
Importance for selection of central civil service authority.....	43
Importance for selection of personnel department.....	44
II. Performance appraisal	45
Application of performance appraisal.....	45
Frequency of performance appraisal	46
Non-compliance with performance appraisal.....	47
Agreement of objectives before beginning of assessment period	48
Hard work will lead to better ratings	49
Proportion of staff with highest grade	50
Discussion of results with appraisees	51
Written feedback	52
Consequences of performance appraisal for promotions	53
Consequences of performance appraisal for salaries	54
Consequences of performance appraisal for training.....	55
Consequences of performance appraisal for dismissal	56
Performance appraisal is a box-ticking exercise	57
Appraisers have skills and knowledge	58
Information material provided by personnel departments.....	59
Functions of personnel departments.....	60
Importance for performance appraisal of direct superior	60
Importance for performance appraisal of senior civil servants.....	61
Importance for performance appraisal of peers	62
Importance for performance appraisal of political leaders	63
Importance for performance appraisal of central civil service authority.....	64
Importance for performance appraisal of personnel department.....	65
Importance for performance appraisal of appraisees	66
Complaints against performance appraisals.....	67
Overall quality of performance appraisal	68
III. Free Text Answers	70

I. Merit Recruitment

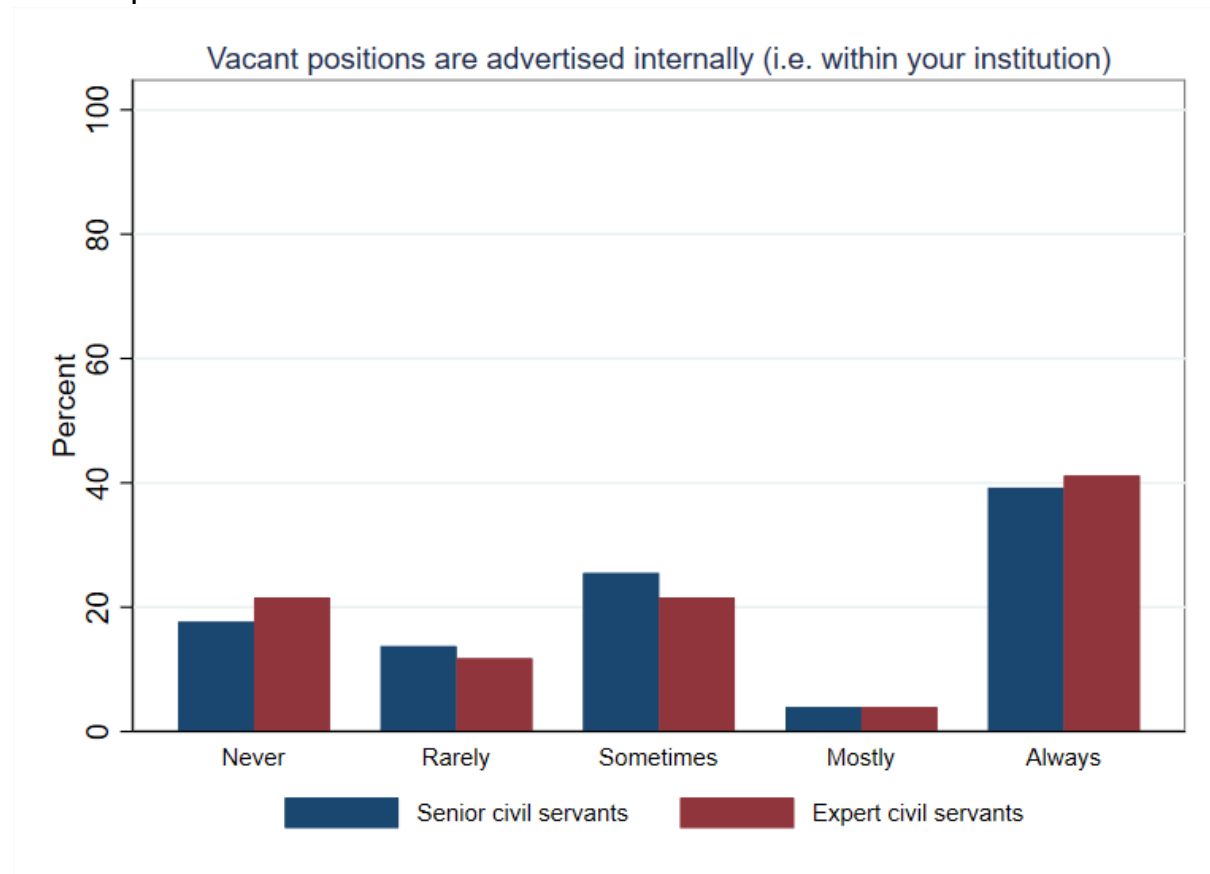
Positions approved



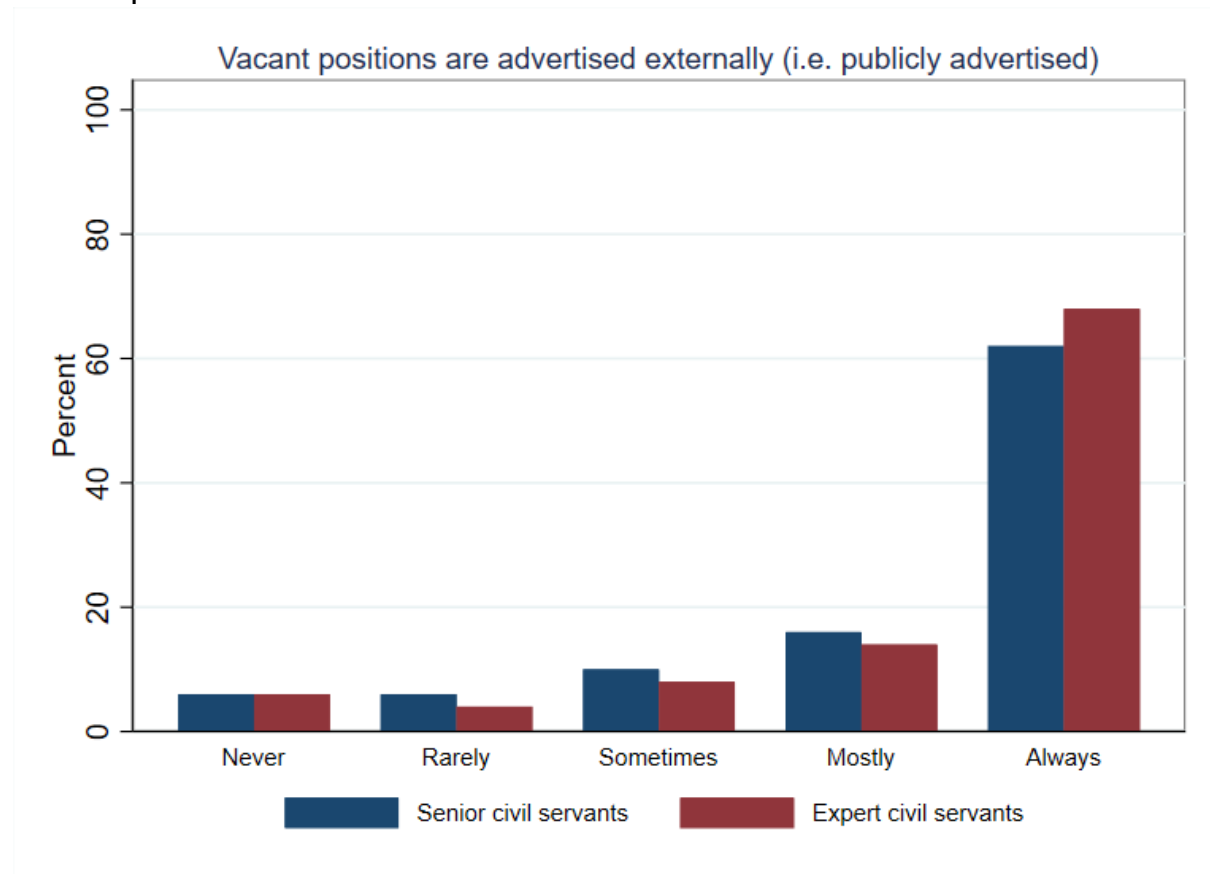
Selection committees



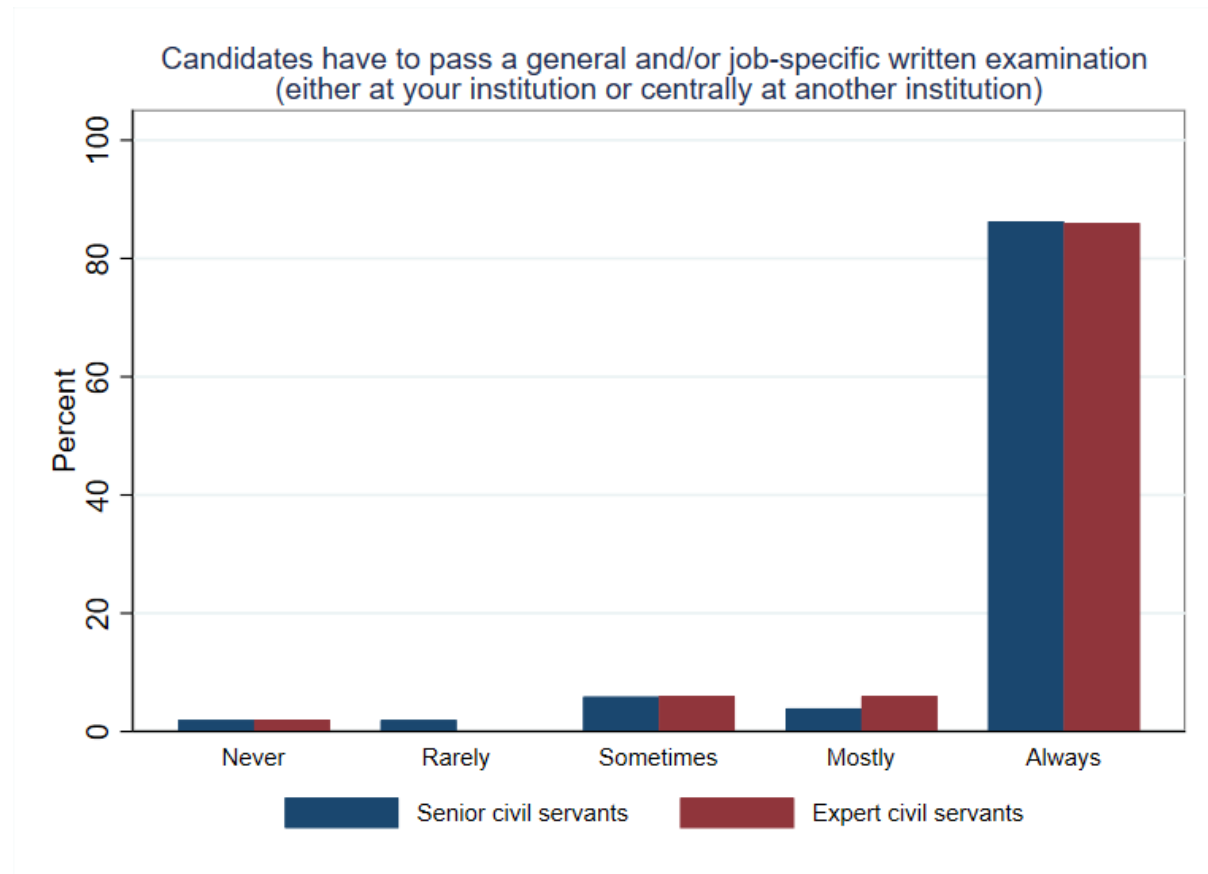
Vacant positions internal advertisement



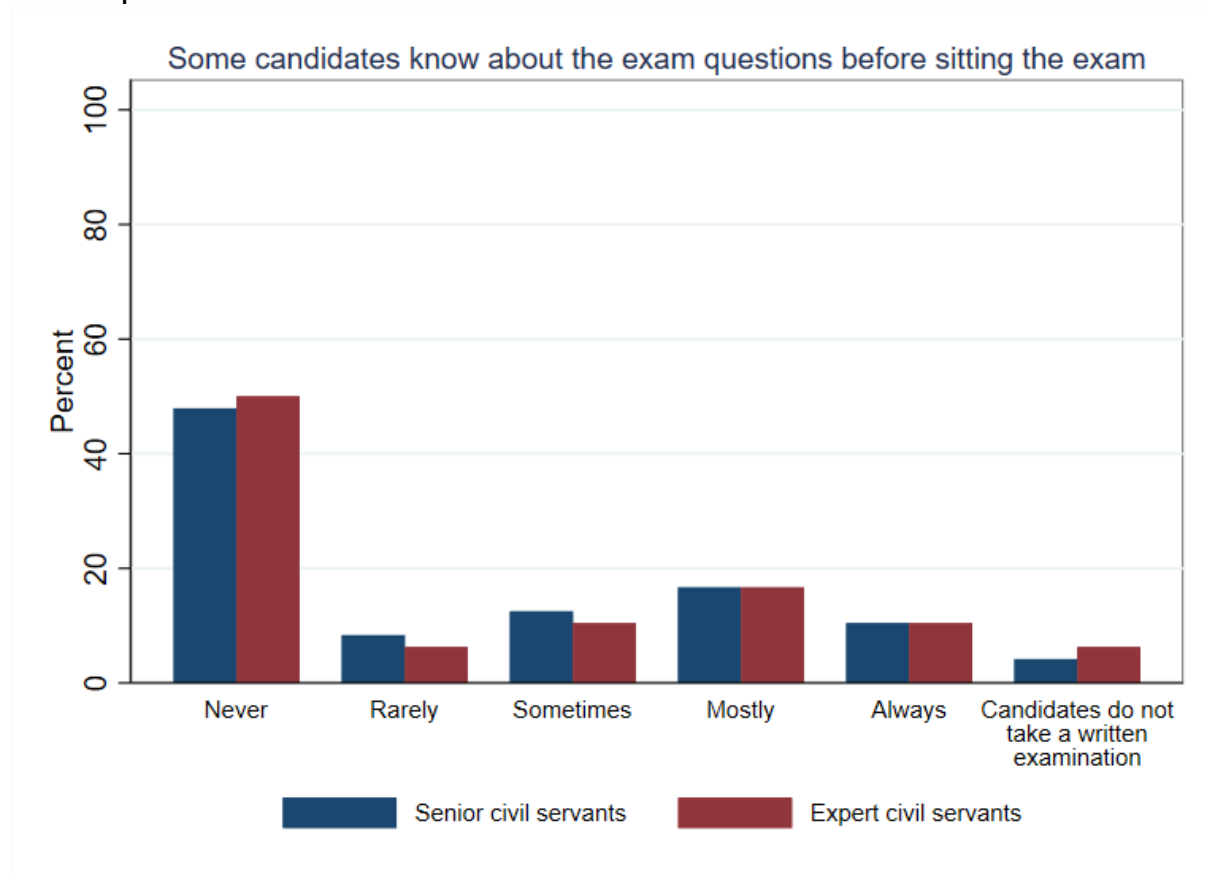
Vacant positions external advertisement



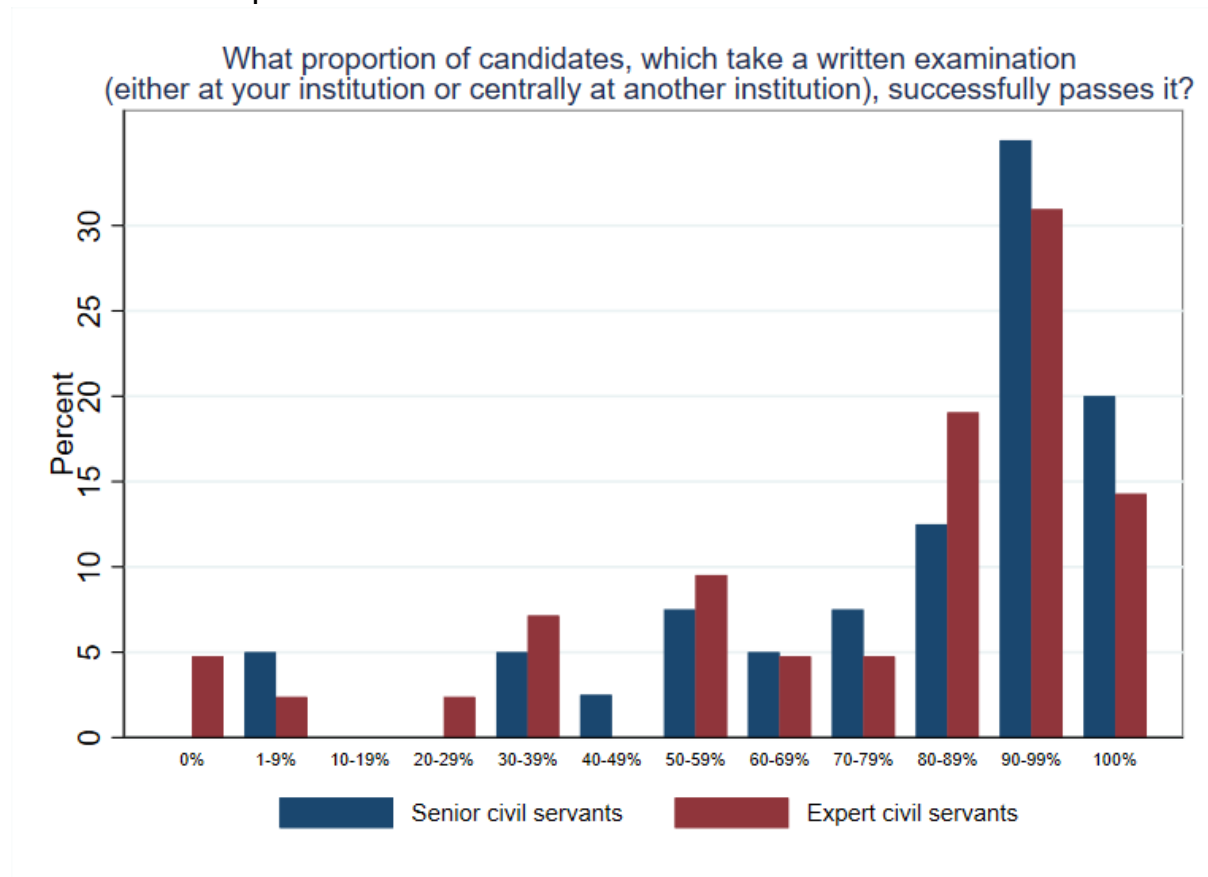
Written exams



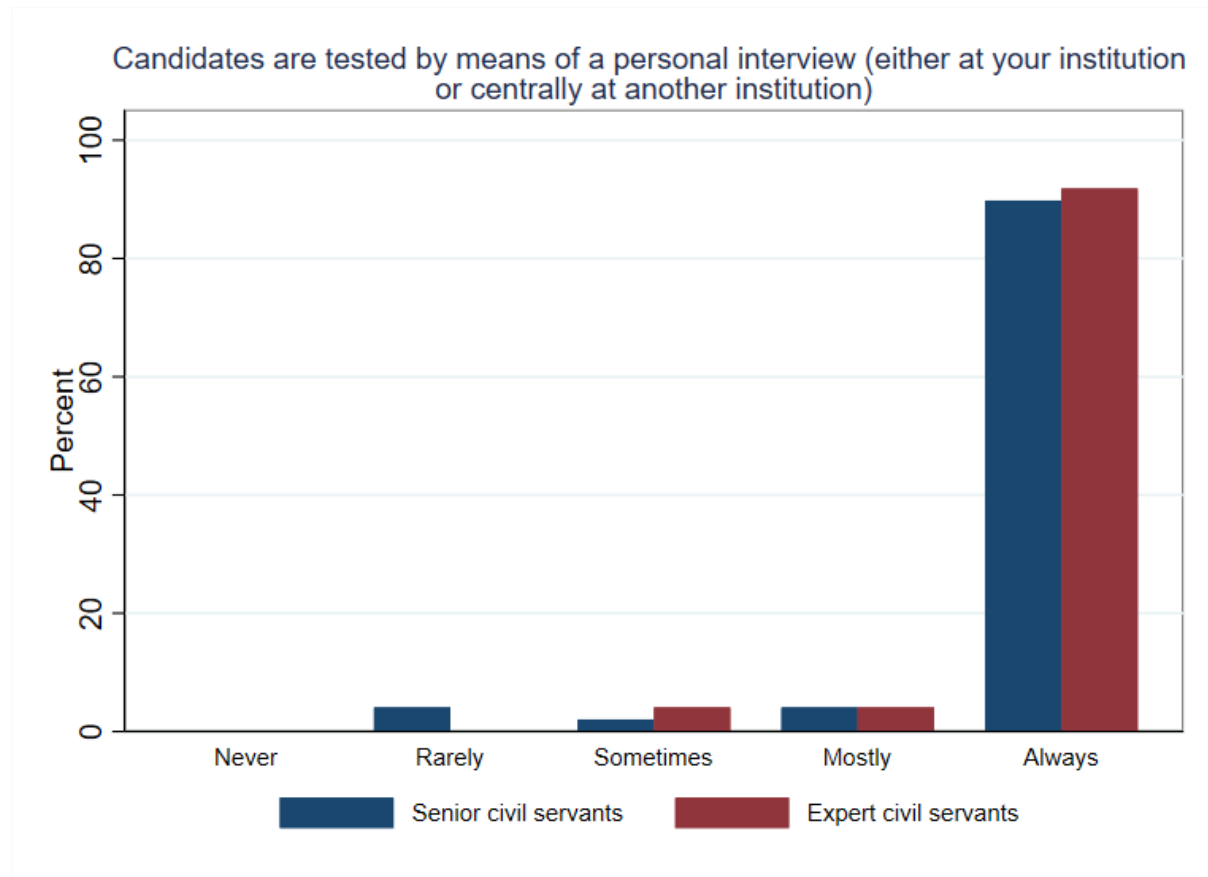
Exam questions known in advance



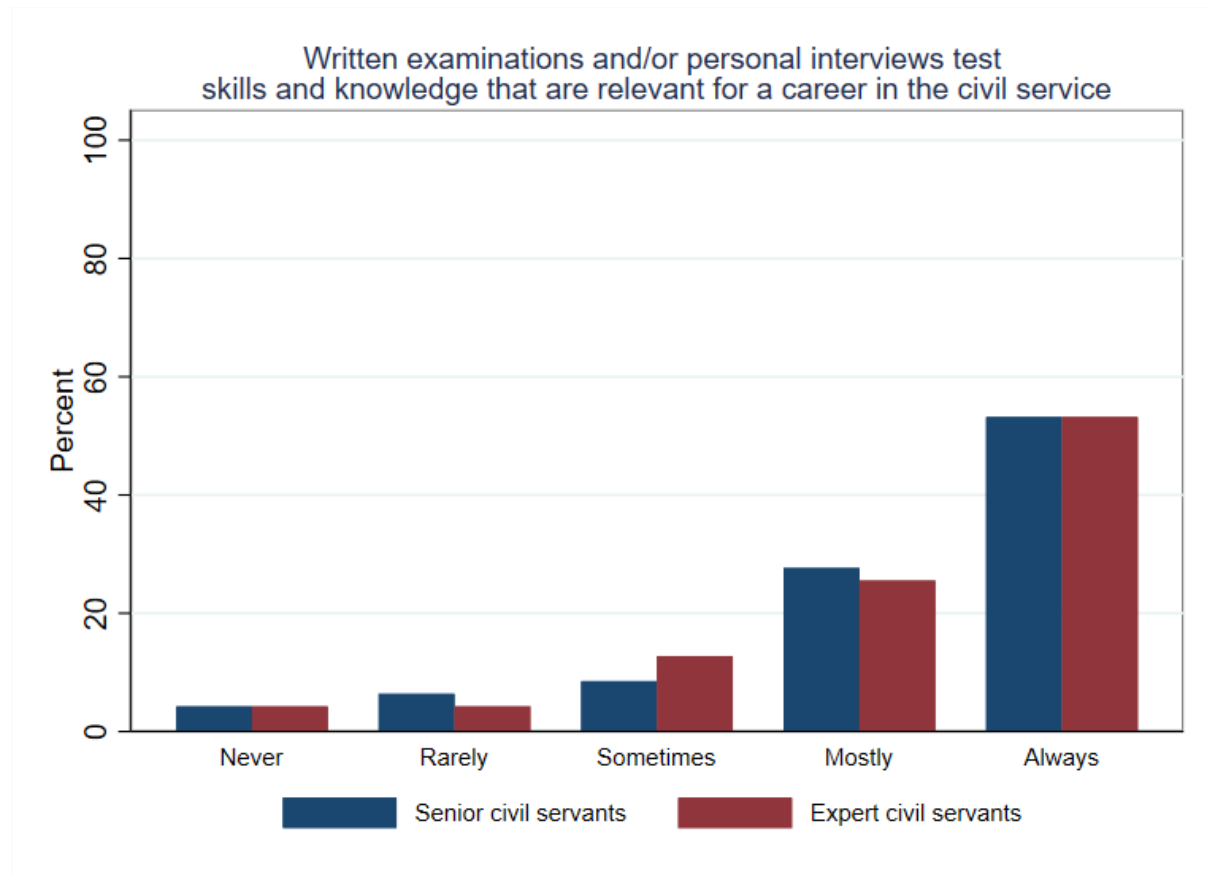
Ratio of exams passed



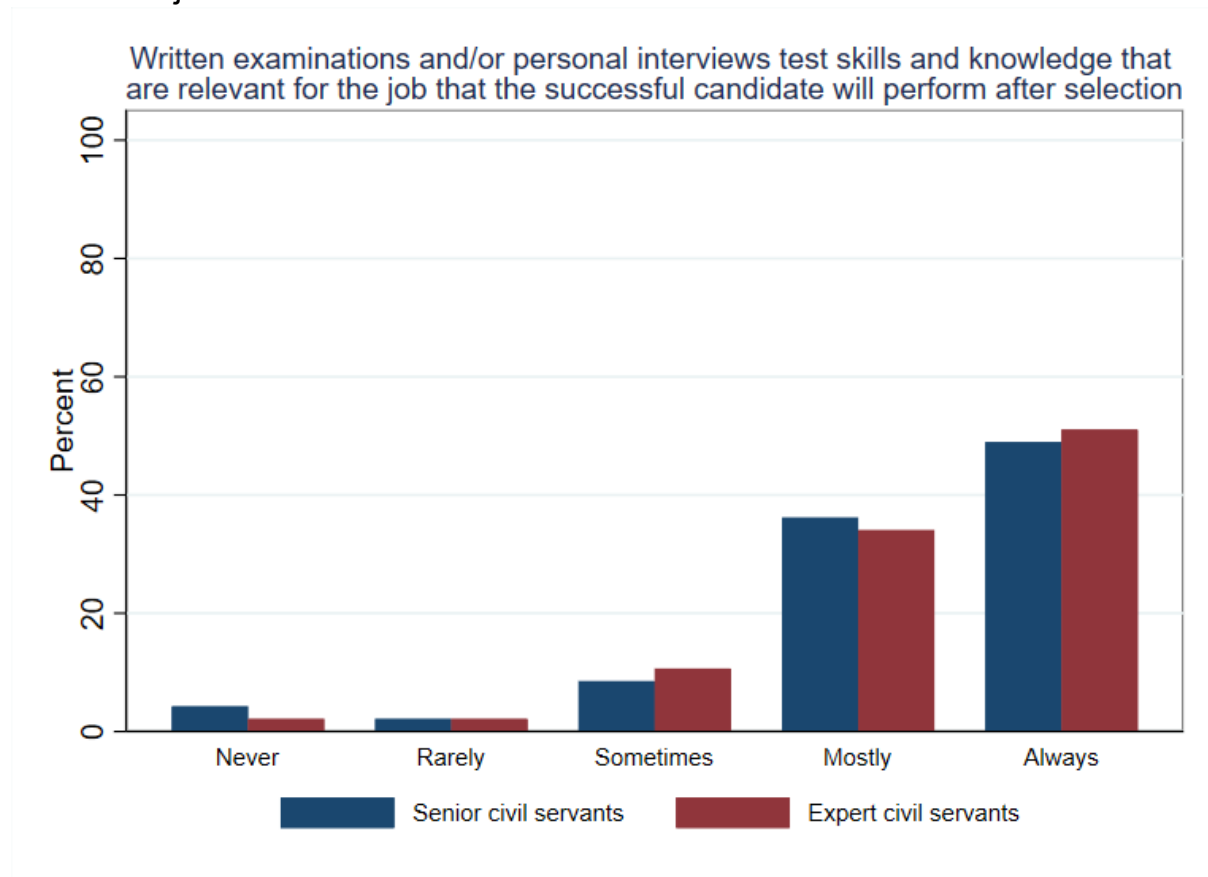
Personal interviews



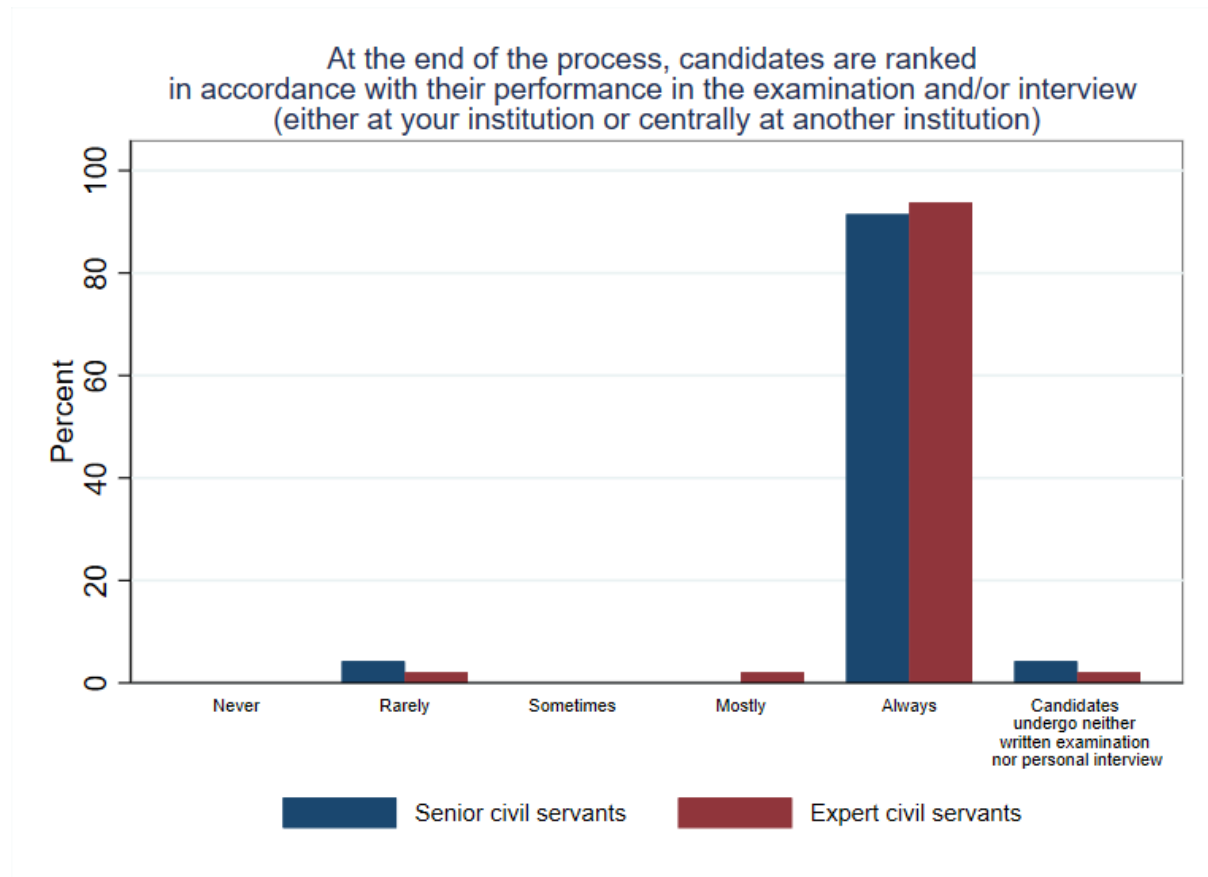
Exam test skills for civil service career



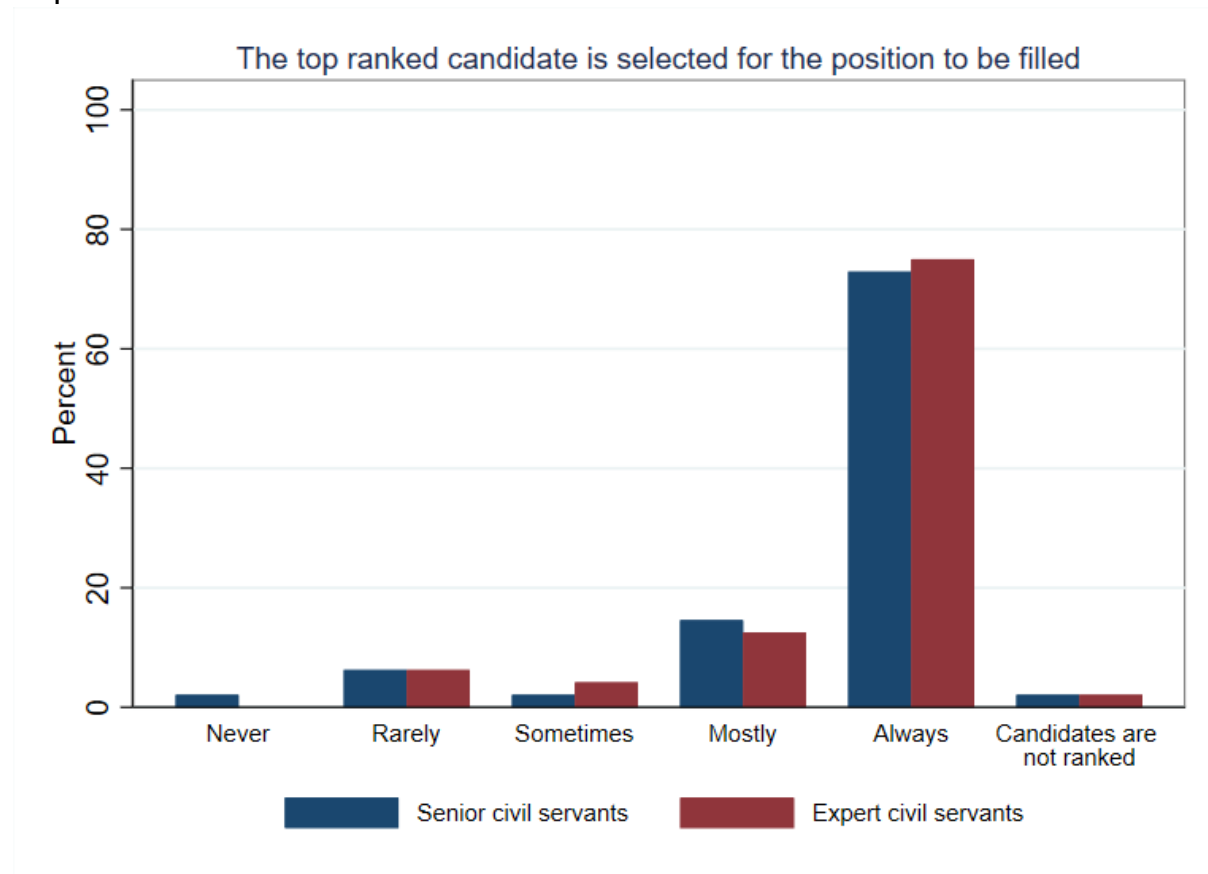
Exam test job skills



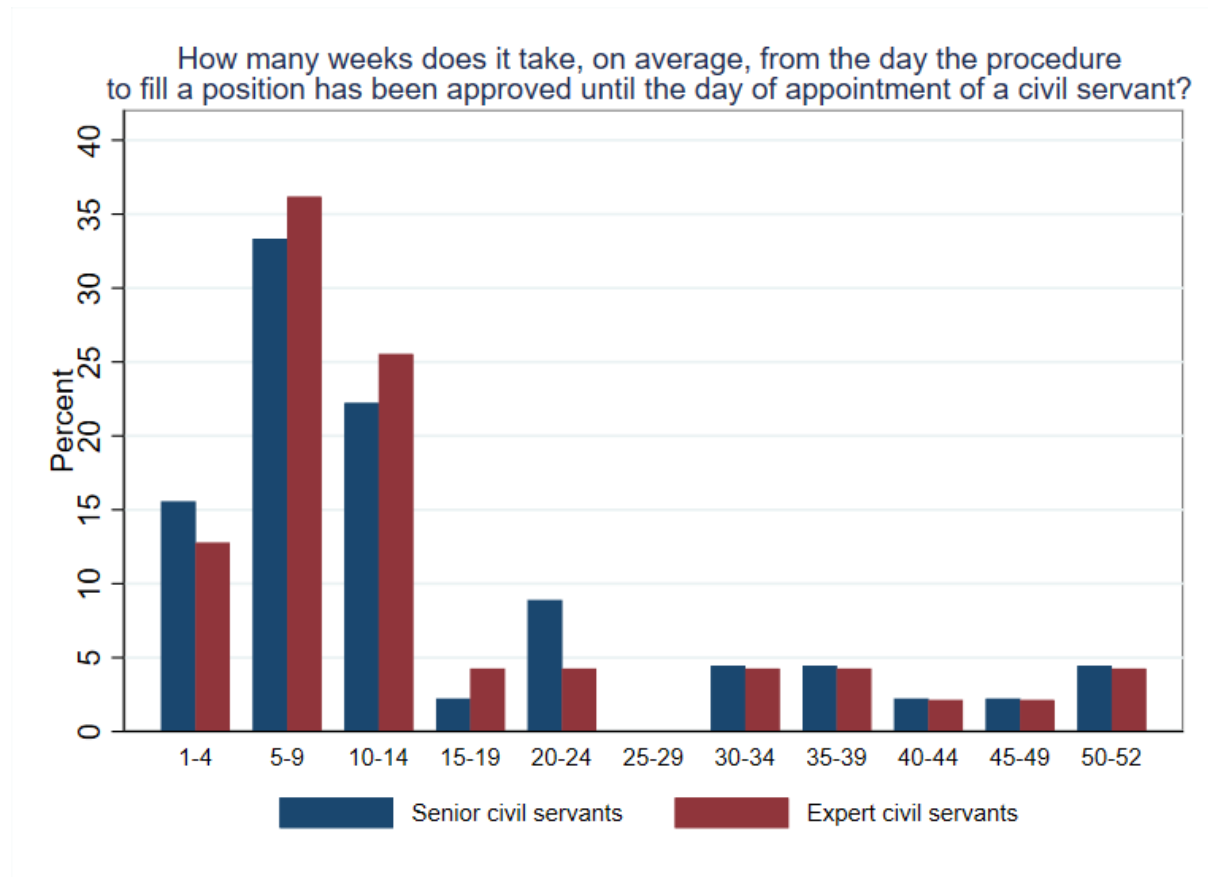
Candidates ranked



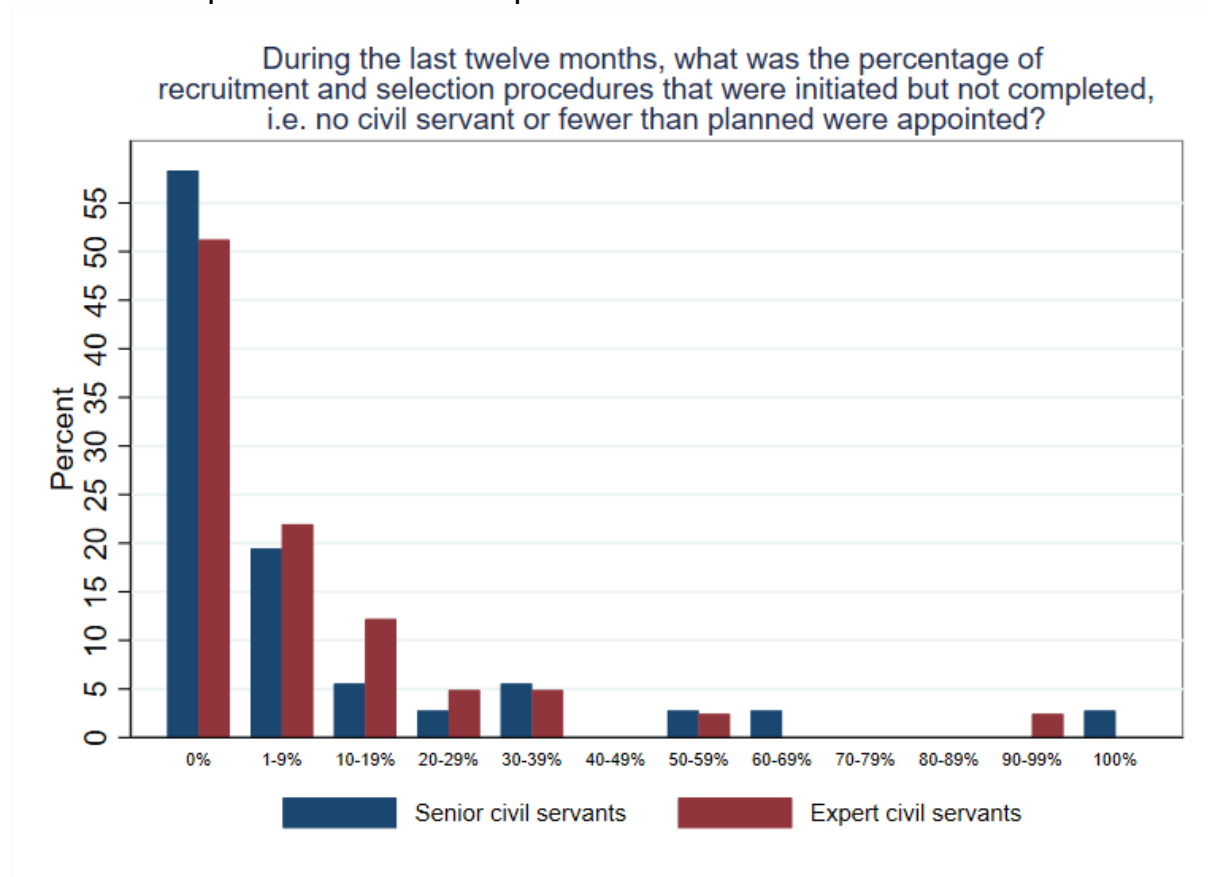
Top ranked selected



Time to fill vacancies



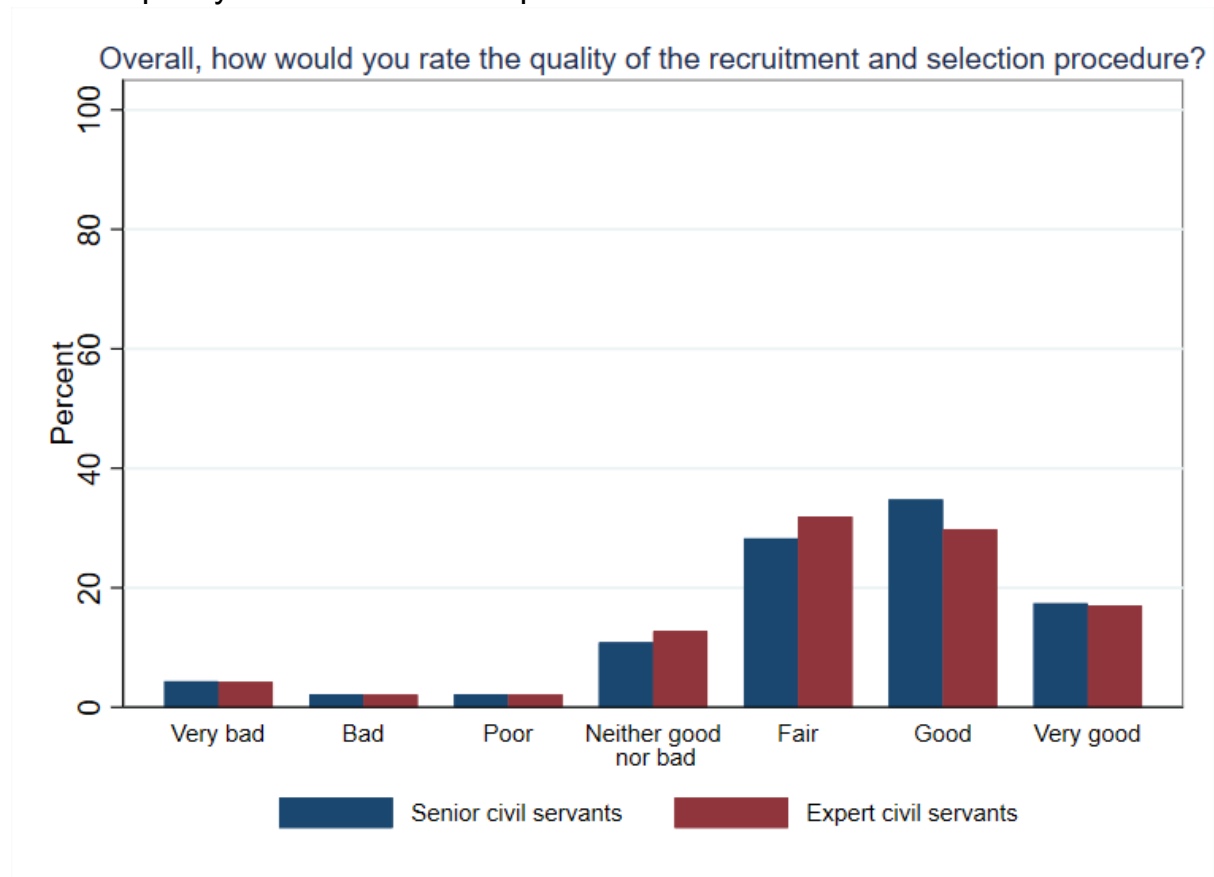
Recruitment procedures not completed



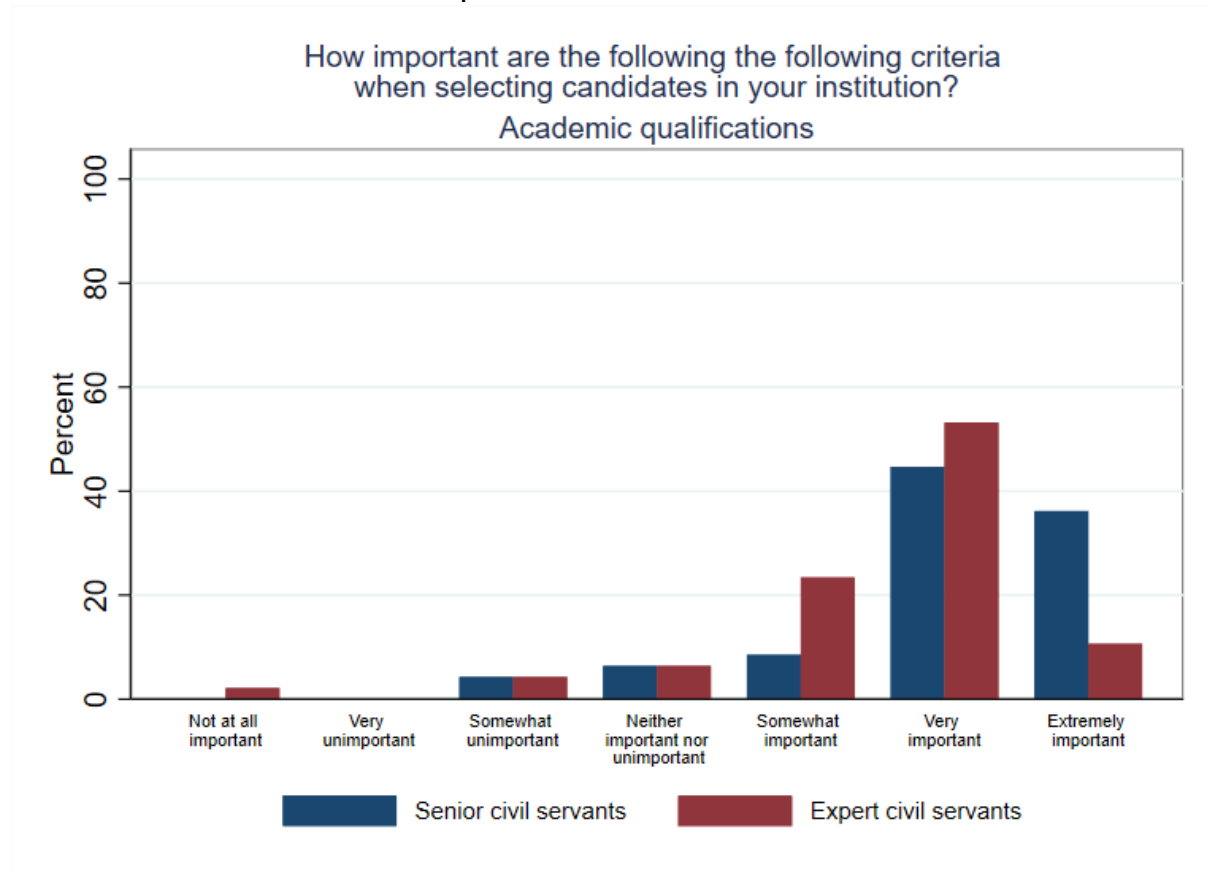
Complaints against recruitment procedures



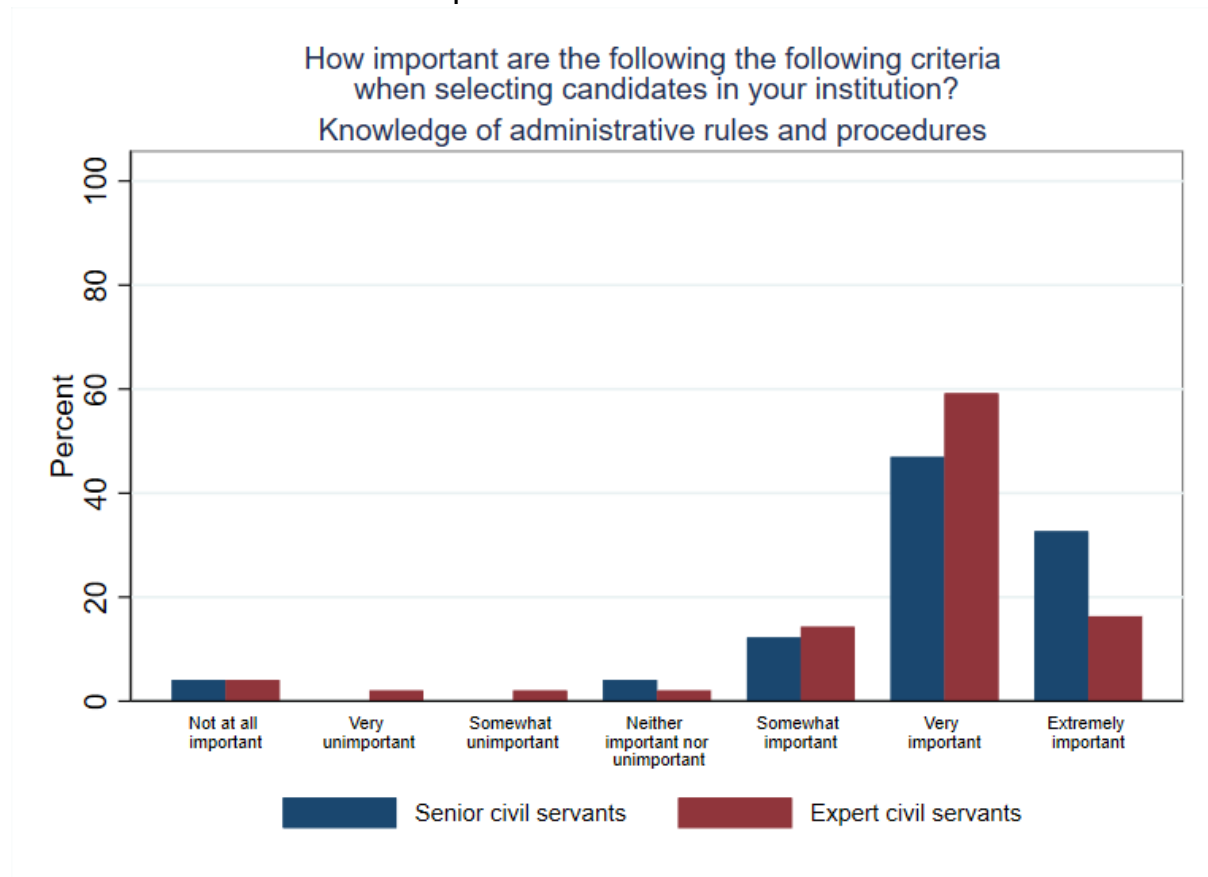
Overall quality of the recruitment procedure



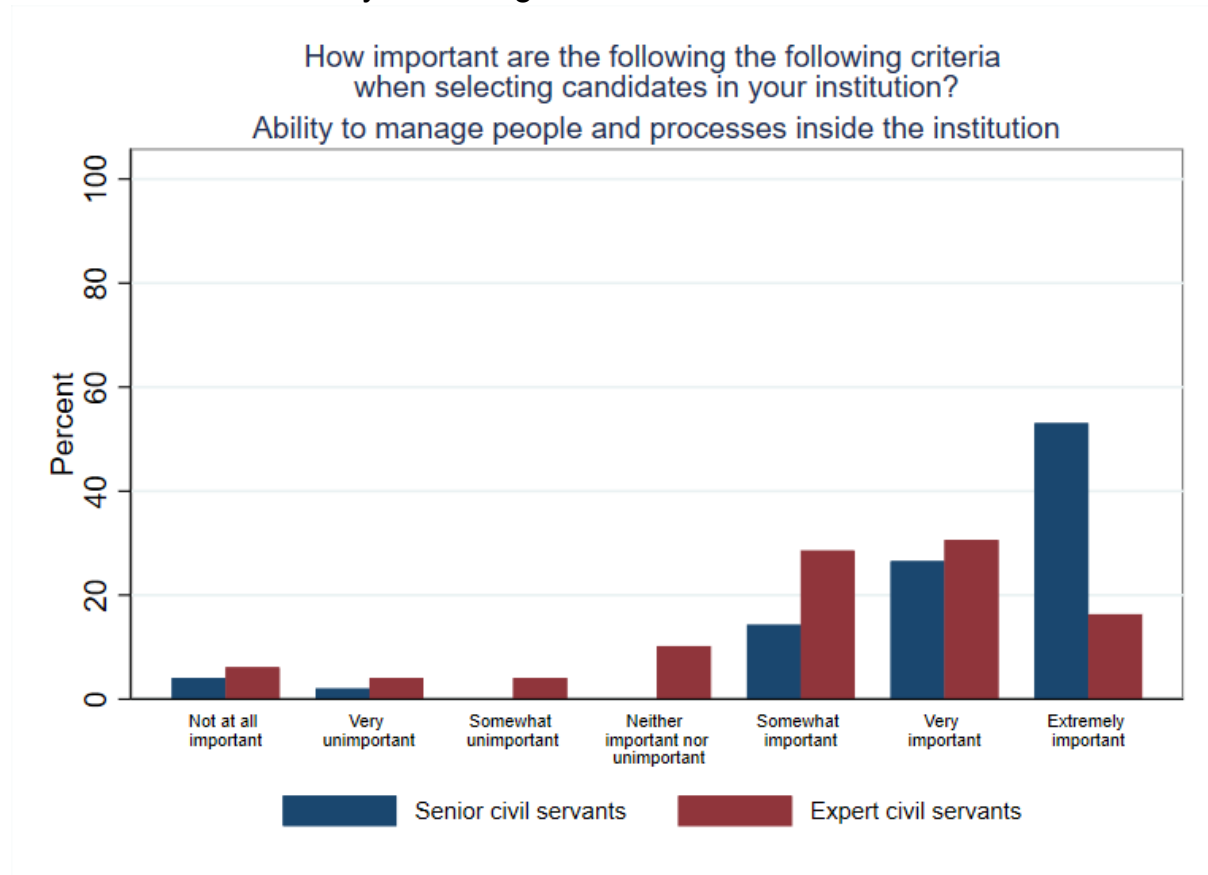
Selection criteria: Academic qualifications



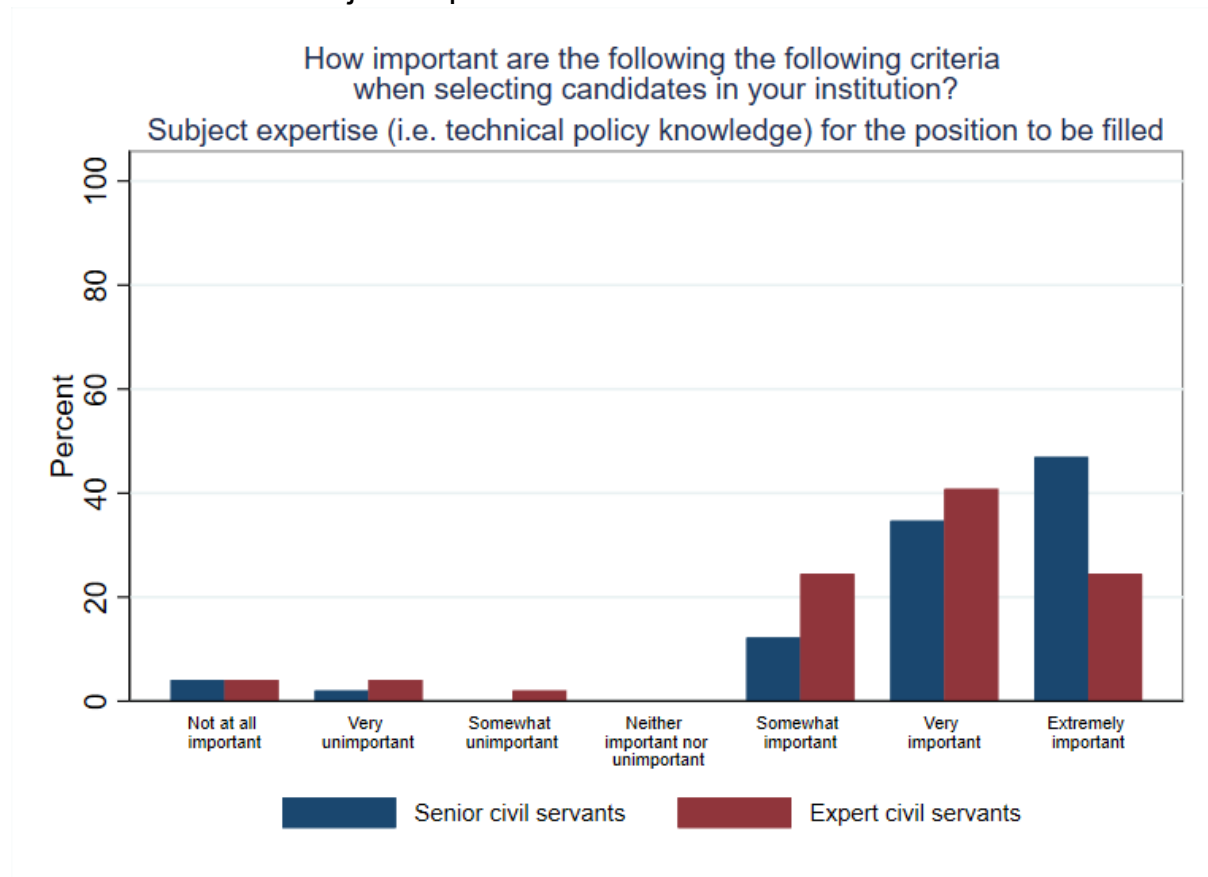
Selection criteria: Rules and procedures



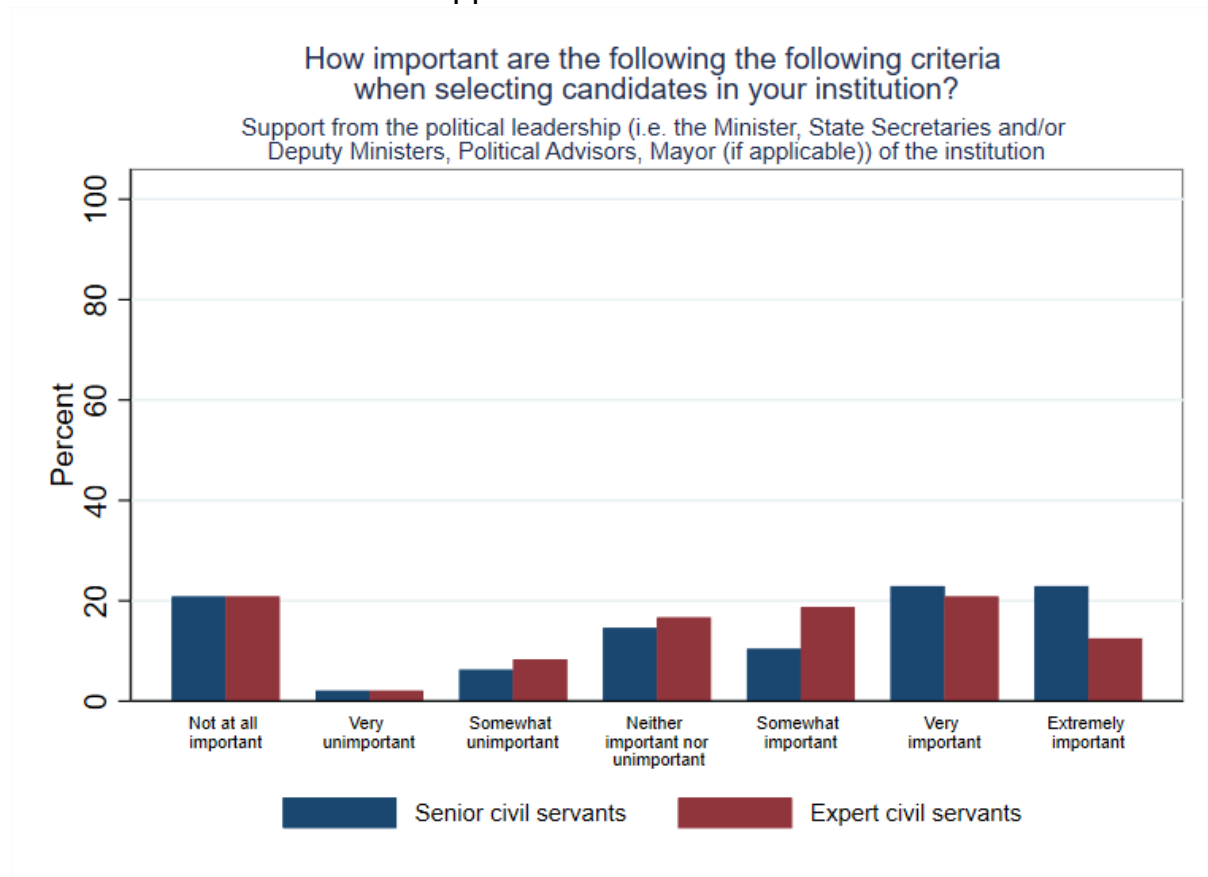
Selection criteria: Ability to manage



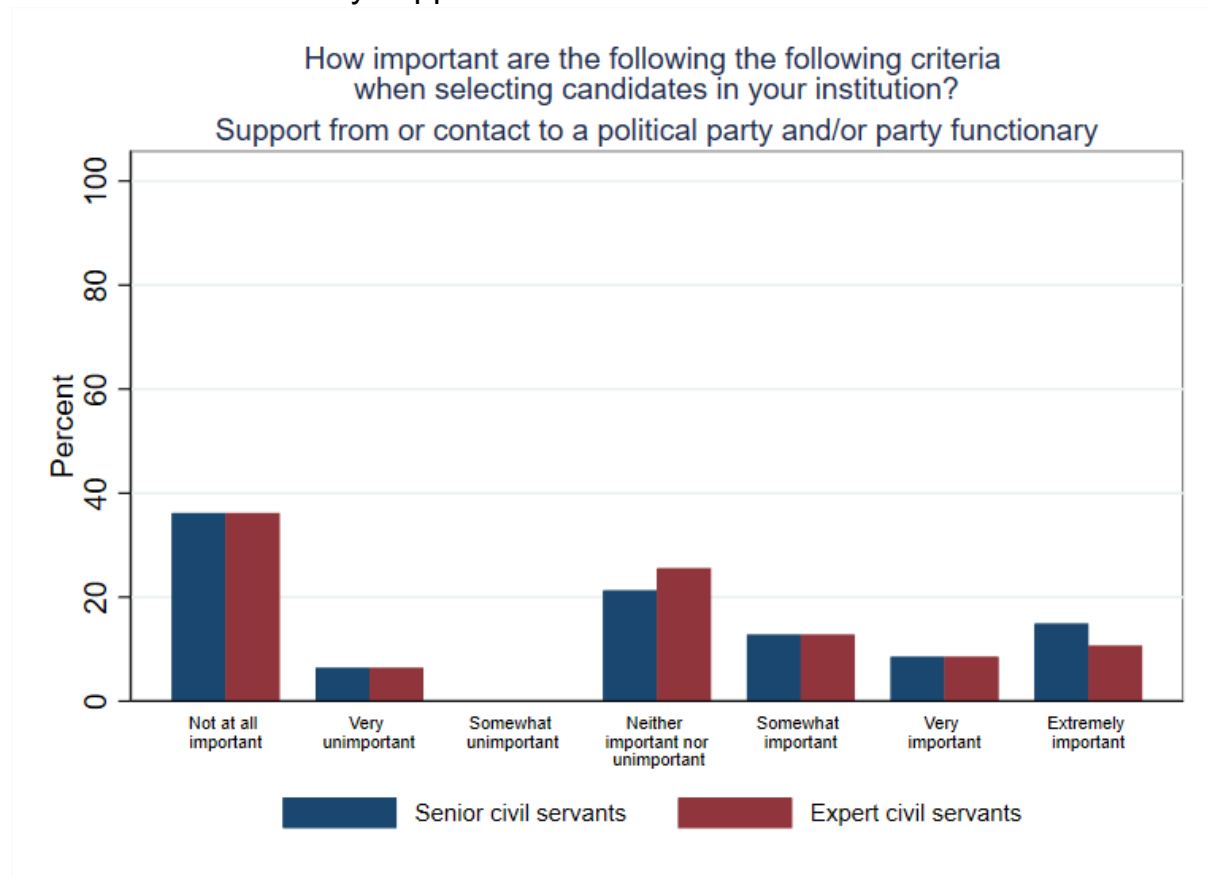
Selection criteria: Subject expertise



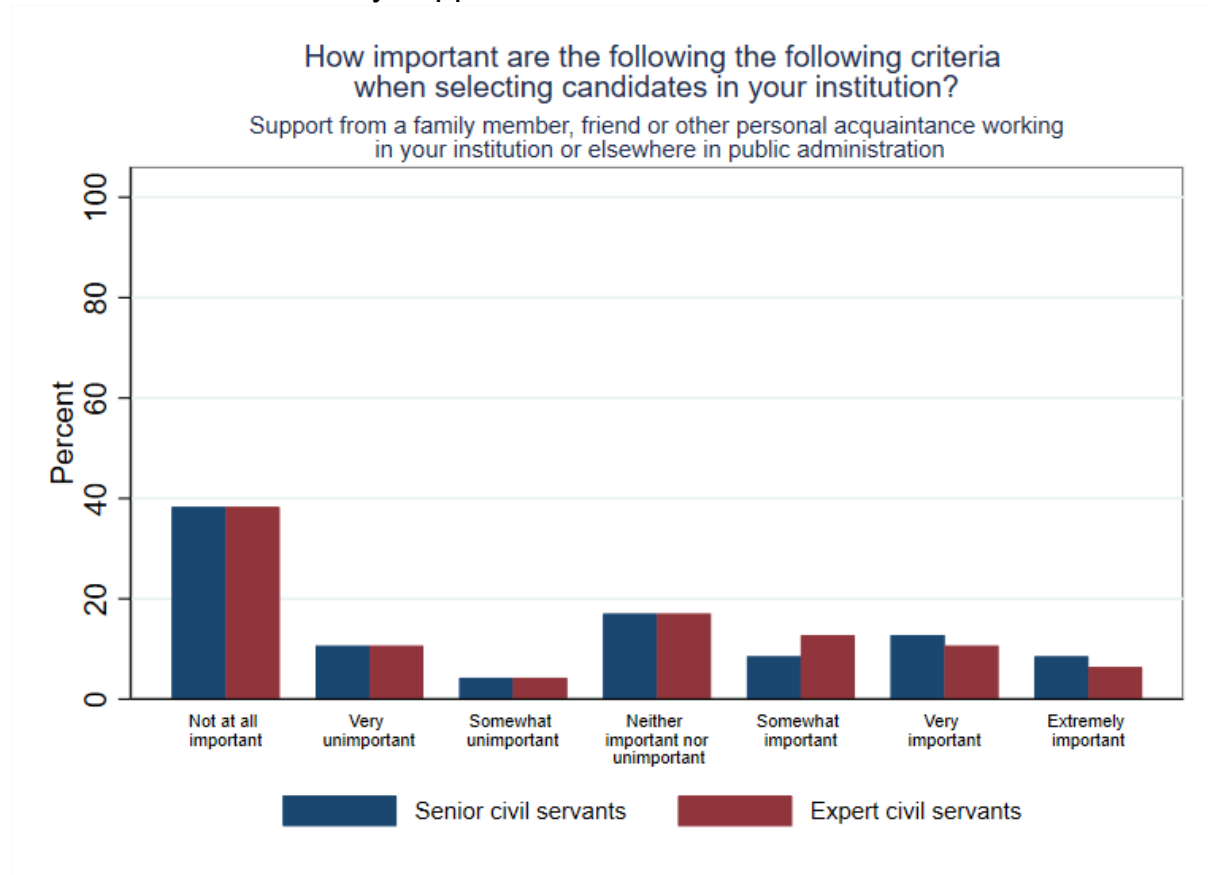
Selection criteria: Political support



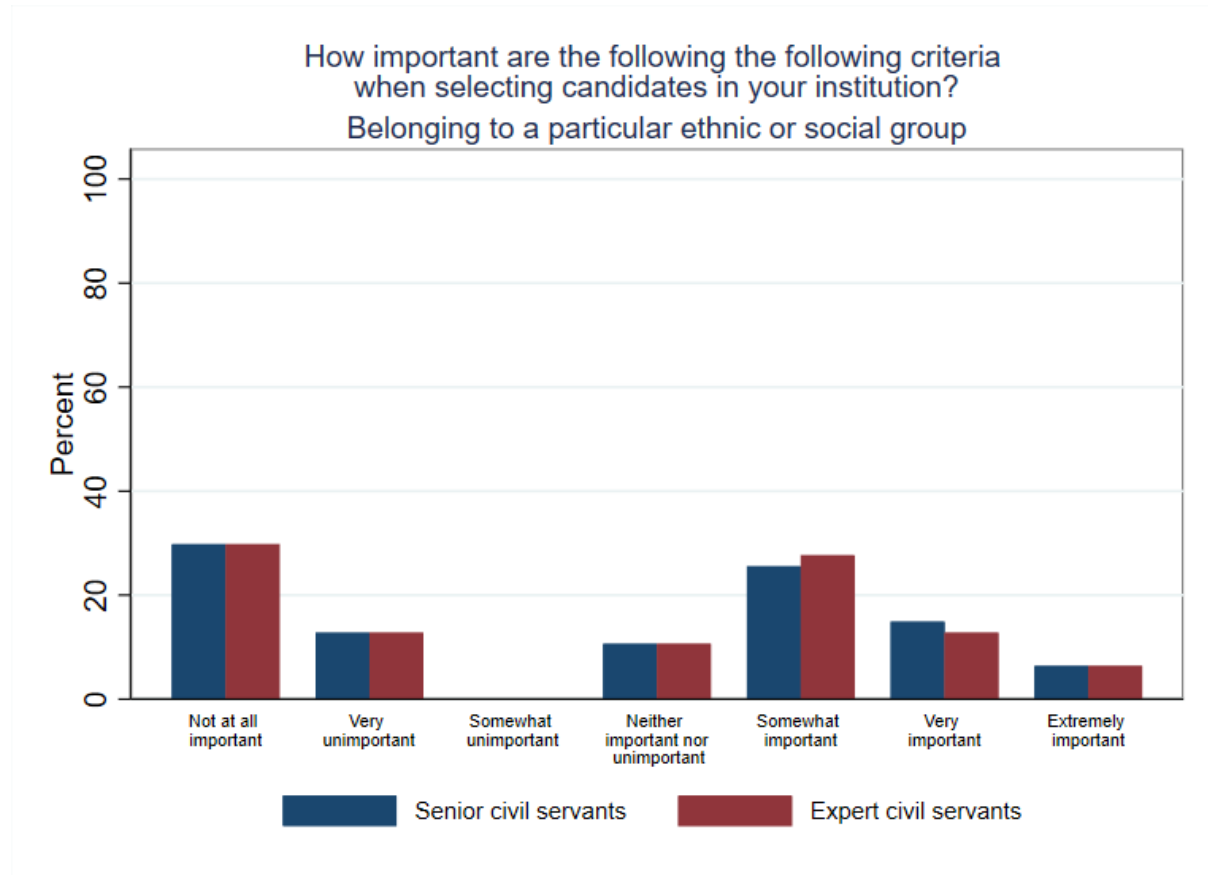
Selection criteria: Party support



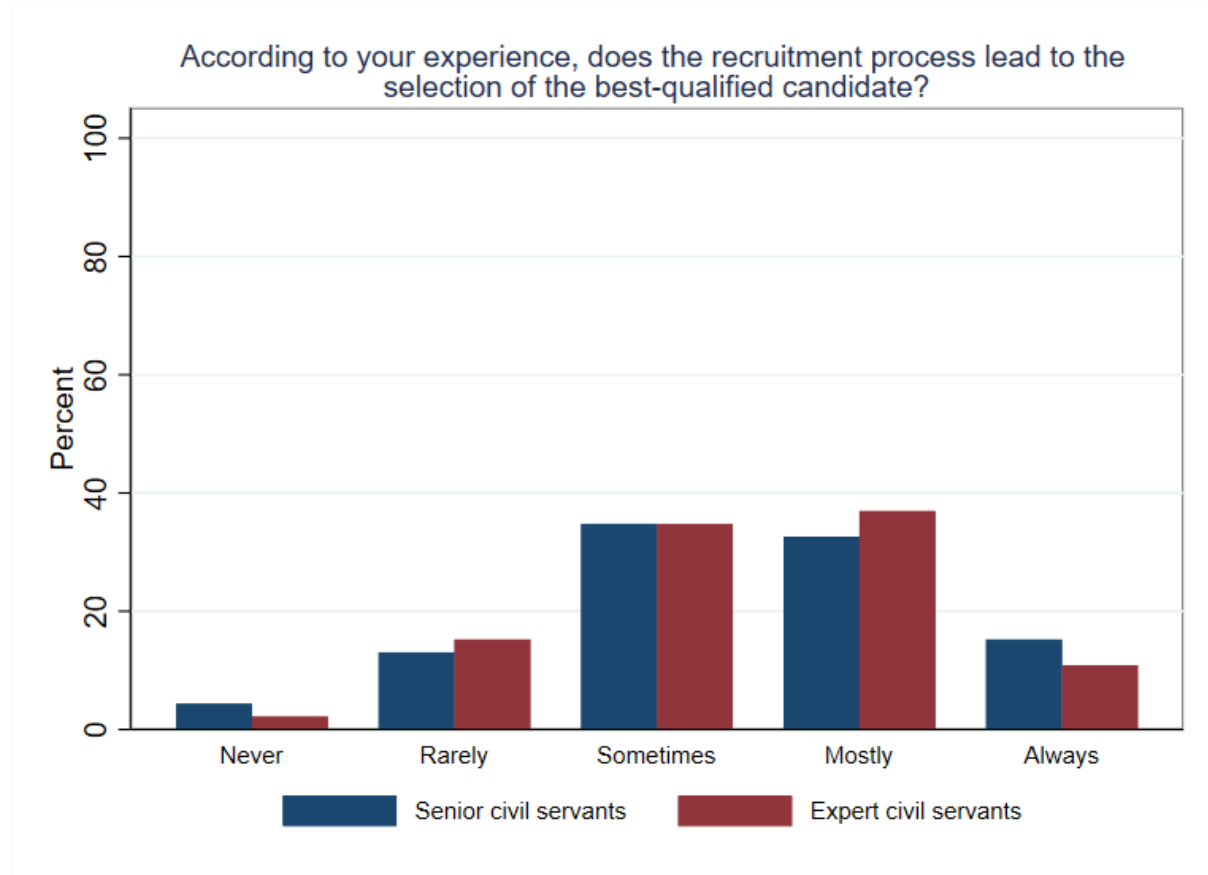
Selection criteria: Family support



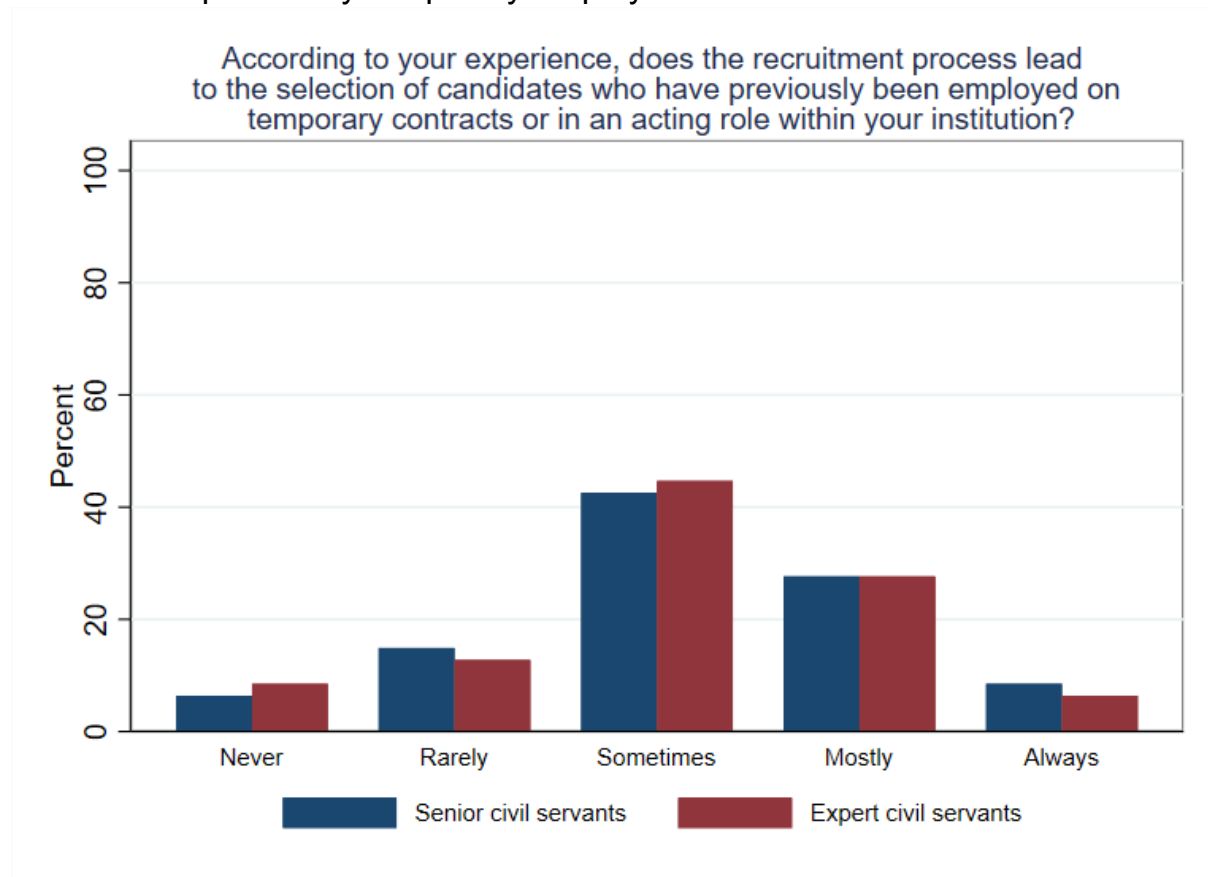
Selection criteria: Ethnic social



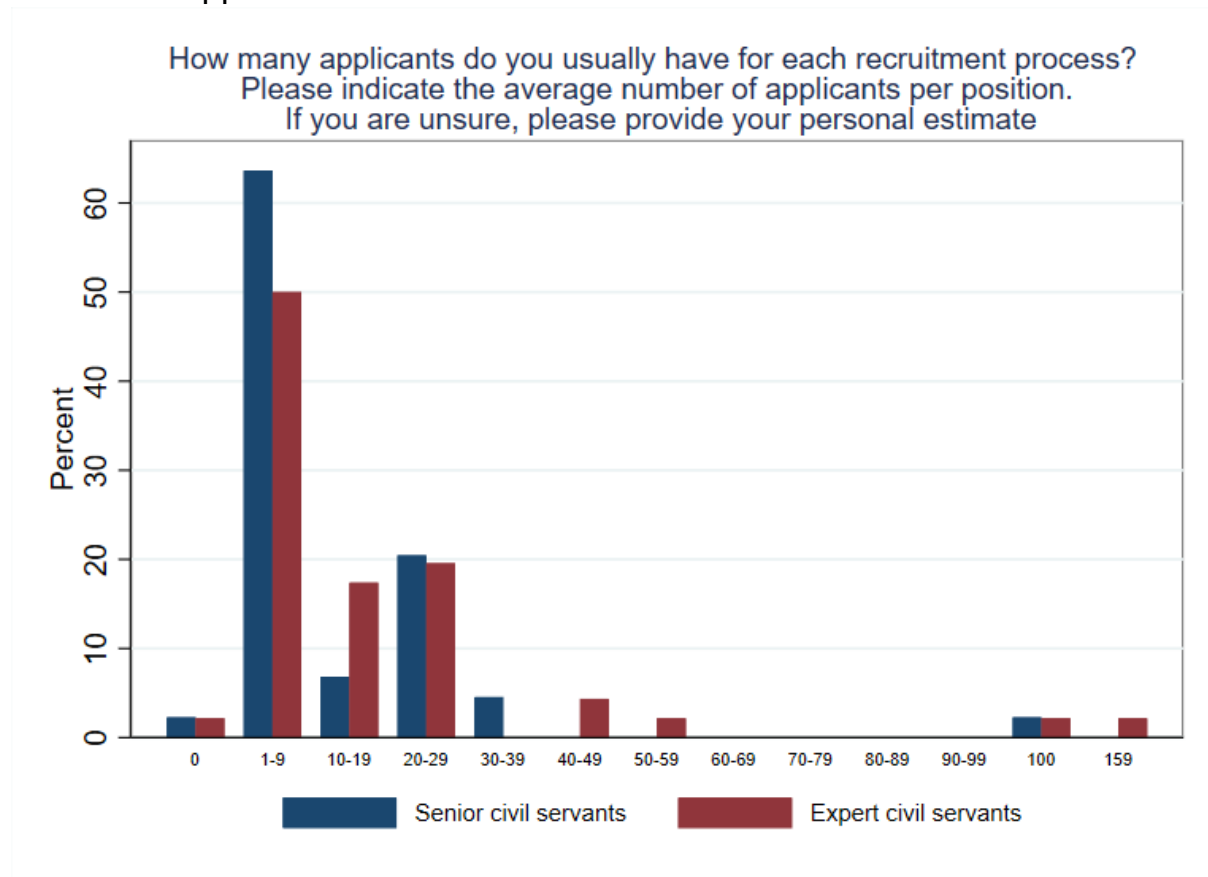
Selection criteria: Merit



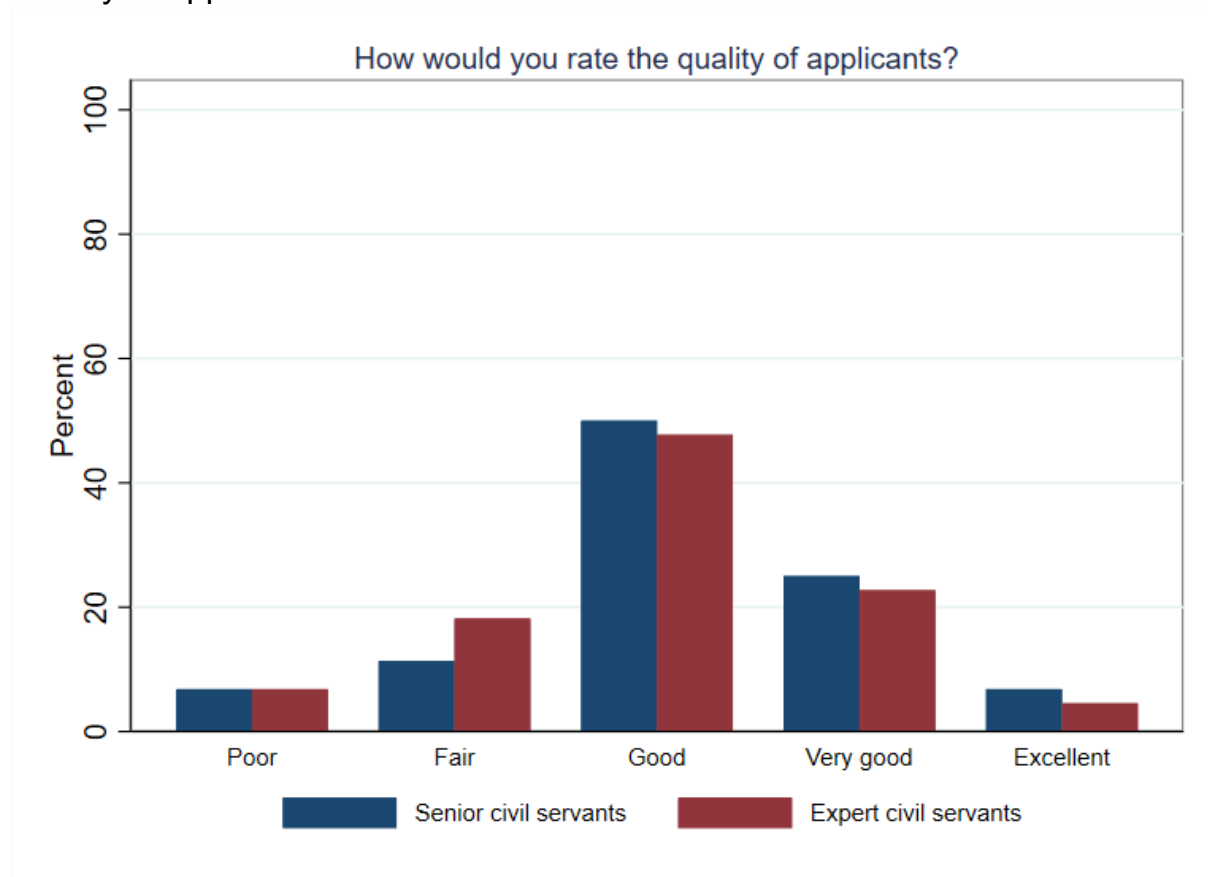
Selection of previously temporary employees



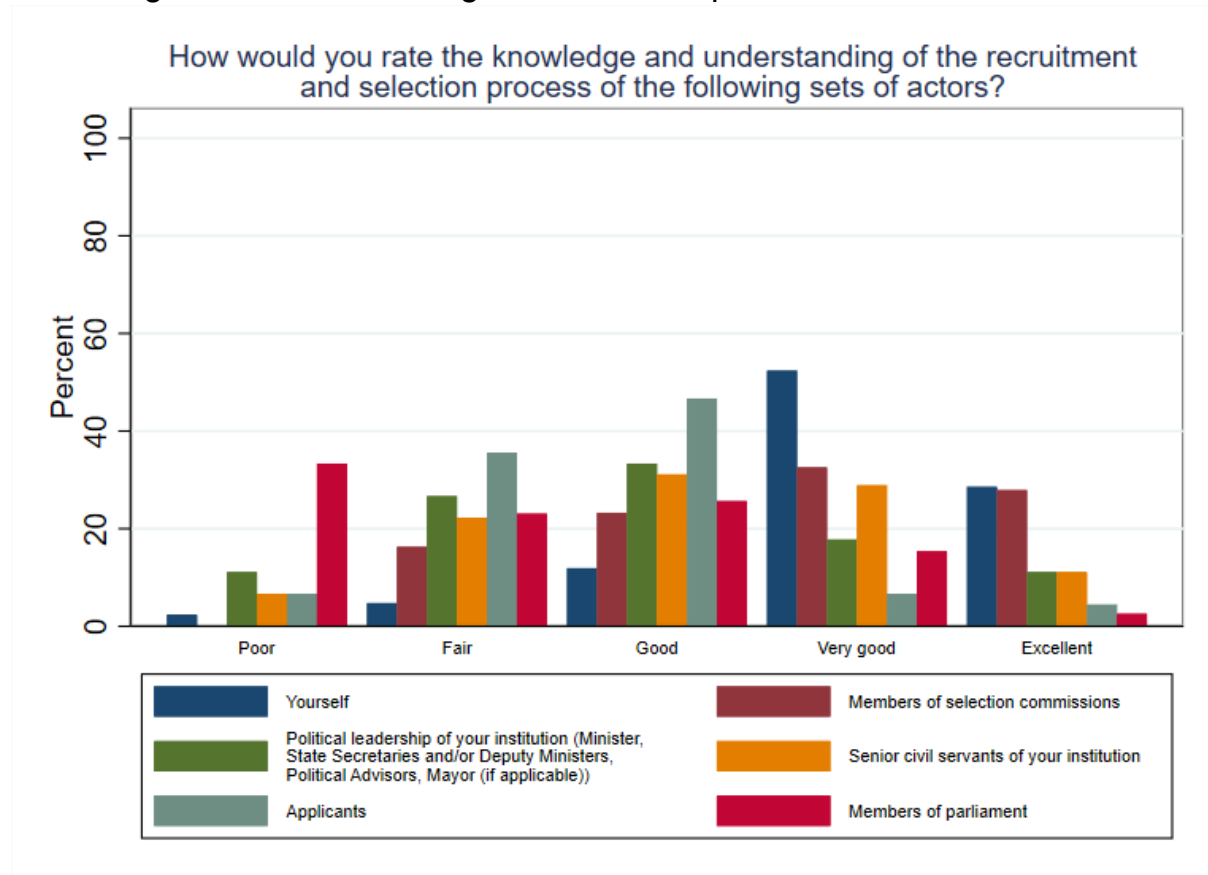
Number of applicants



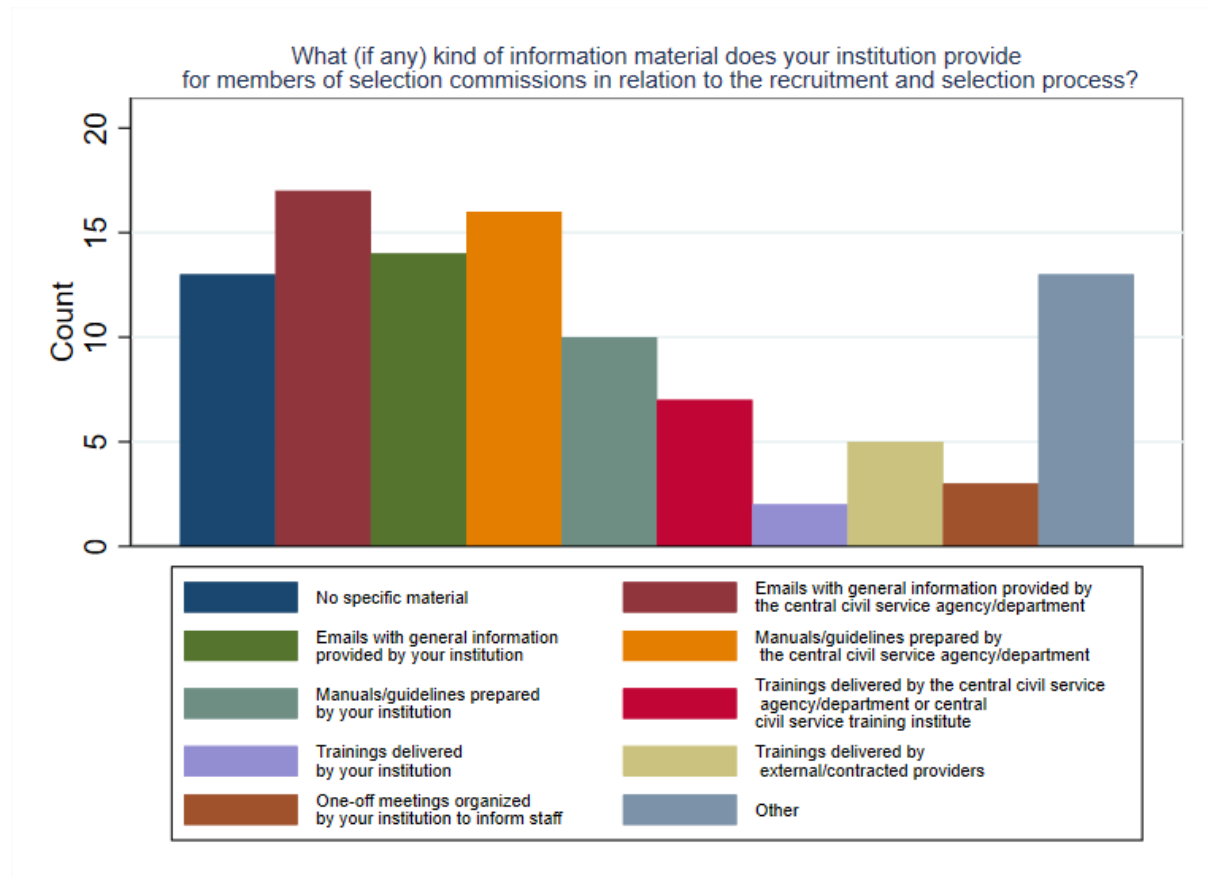
Quality of applicants



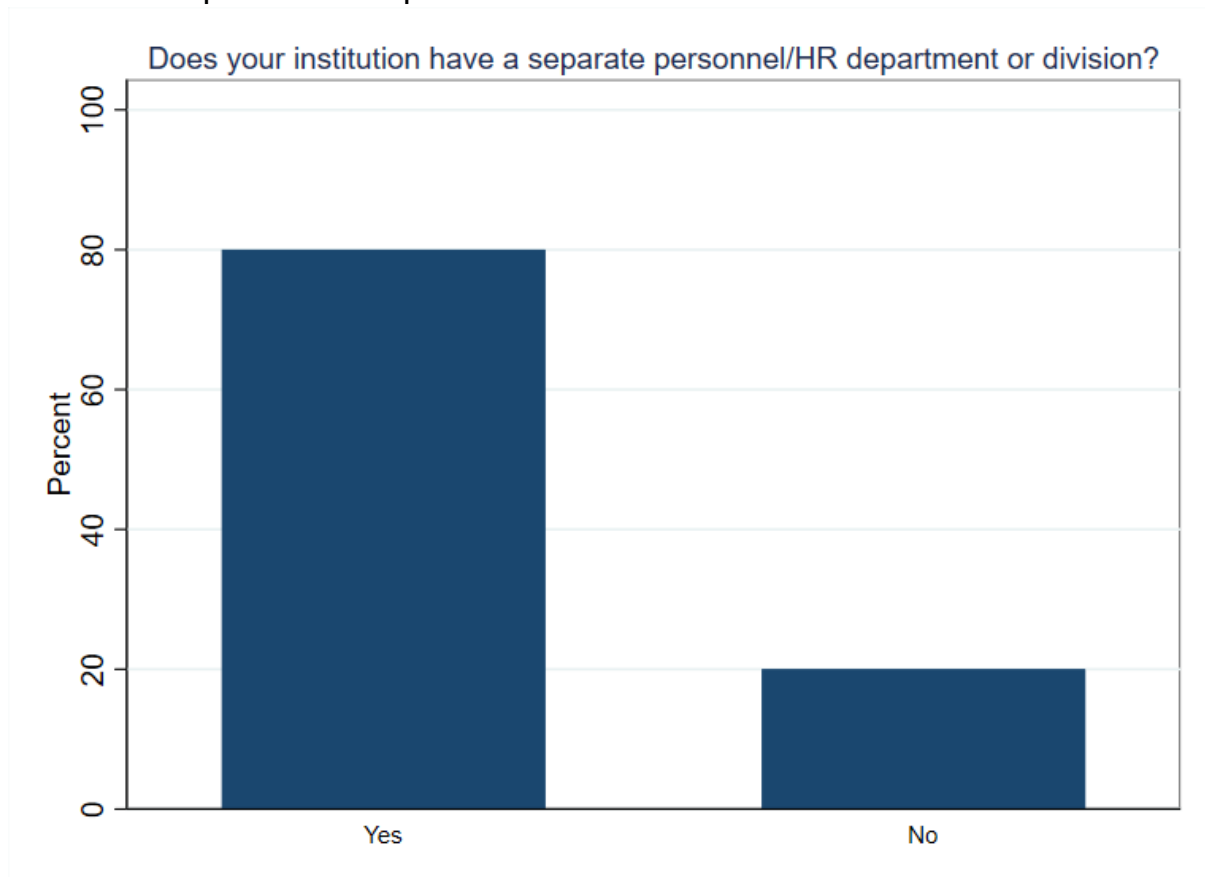
Knowledge and understanding of recruitment process



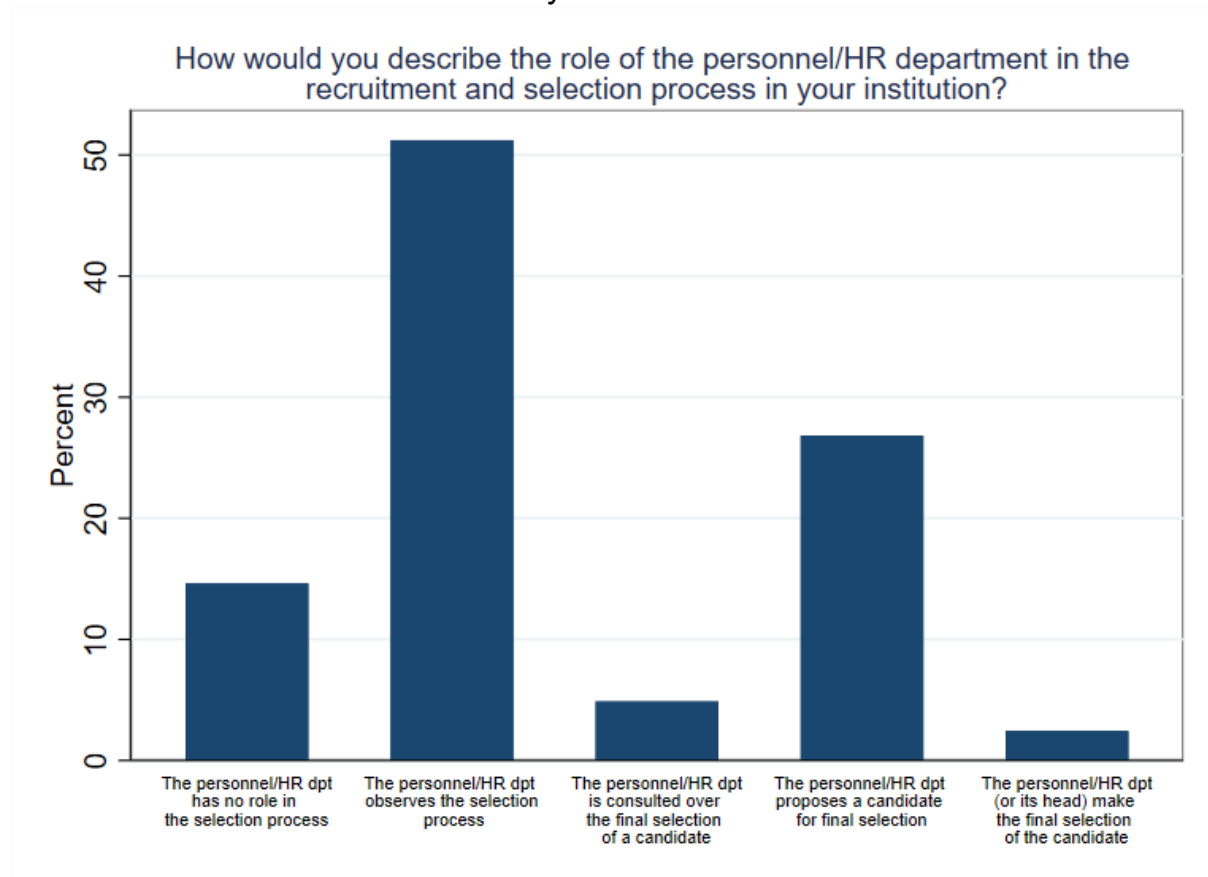
Material for selection commissions



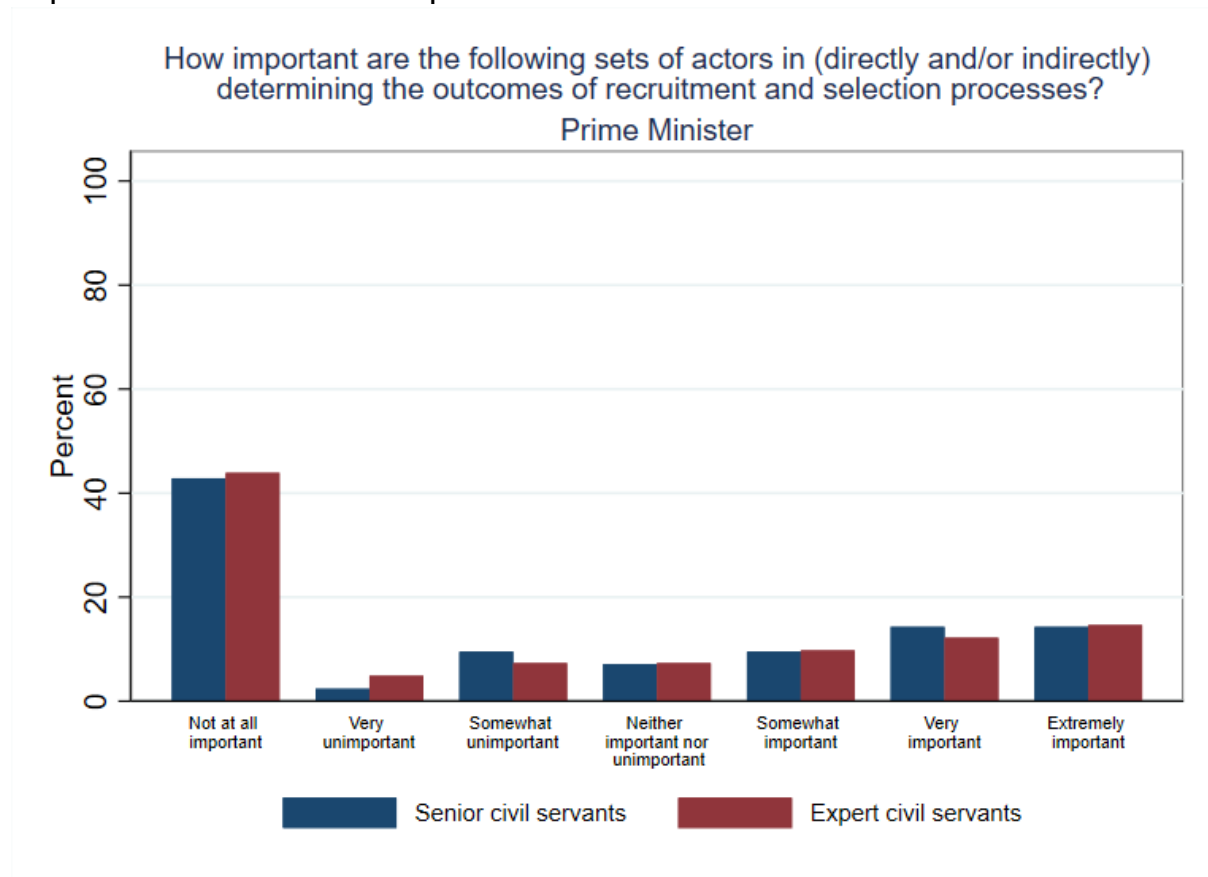
Presence of personnel department



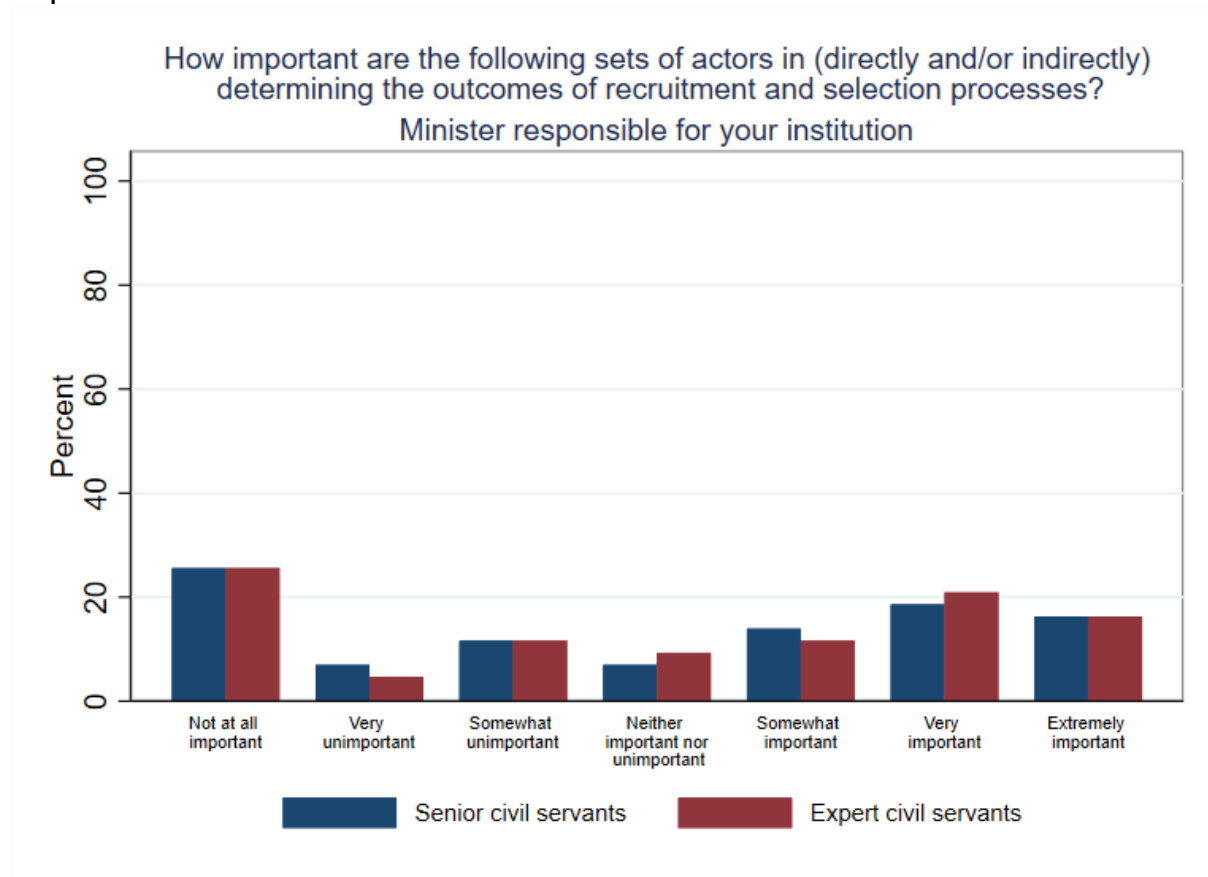
Role of central civil service authority



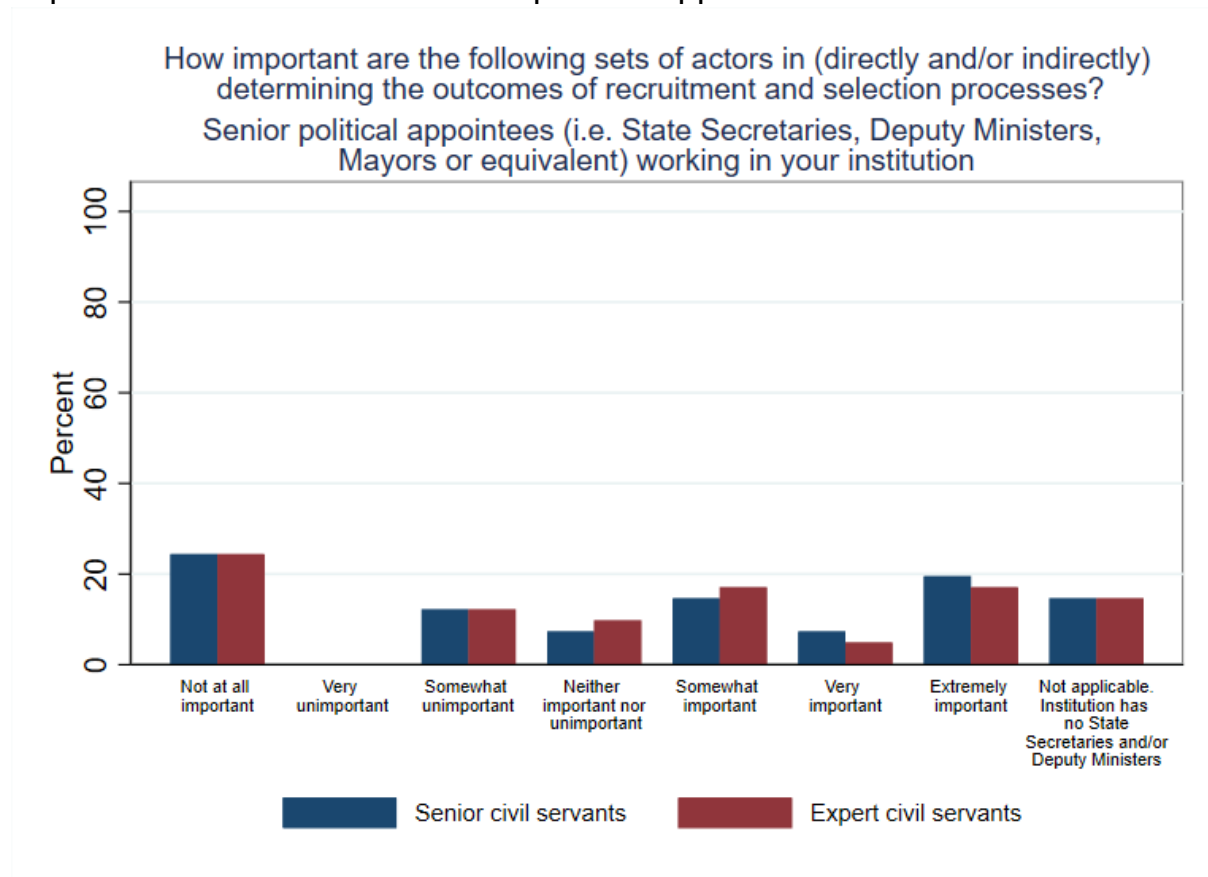
Importance for selection of prime minister



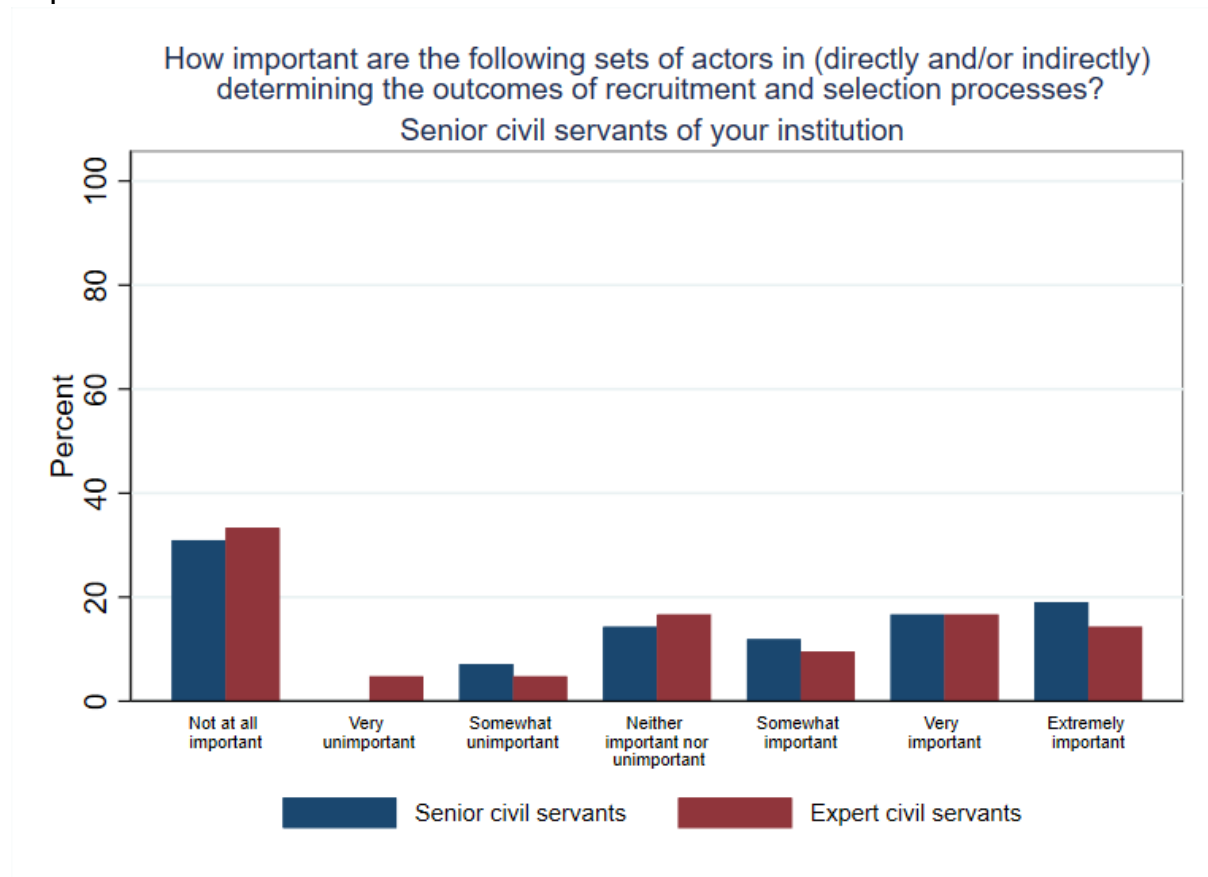
Importance for selection of minister



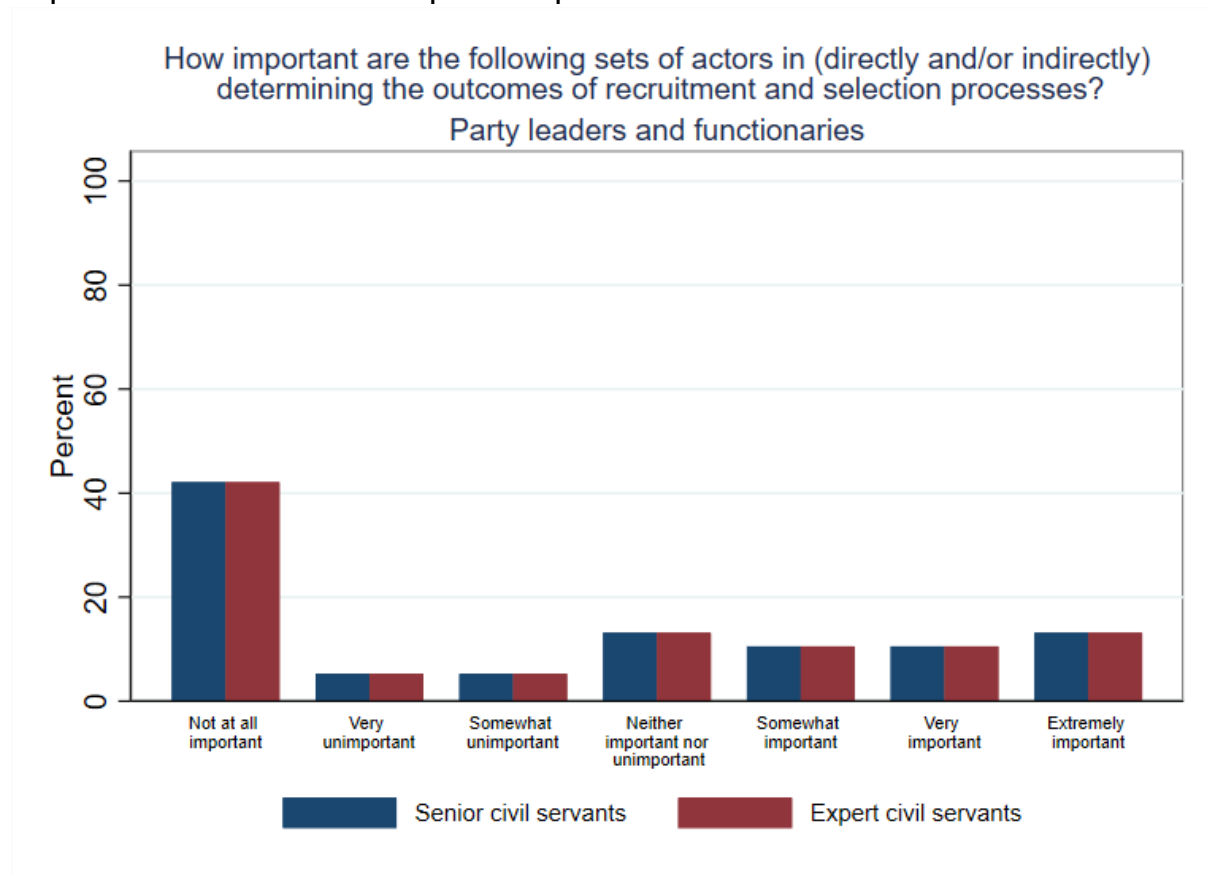
Importance for selection of senior political appointee



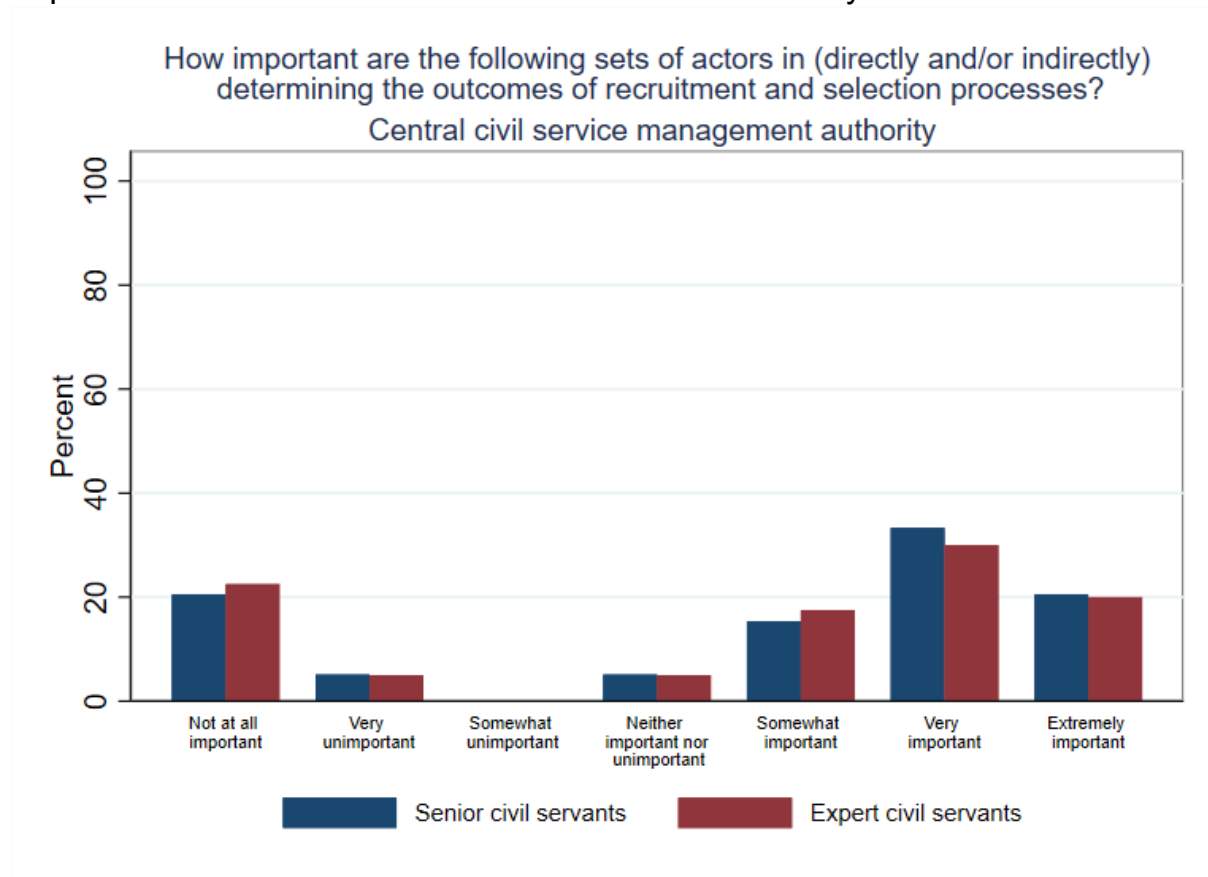
Importance for selection of senior civil servants



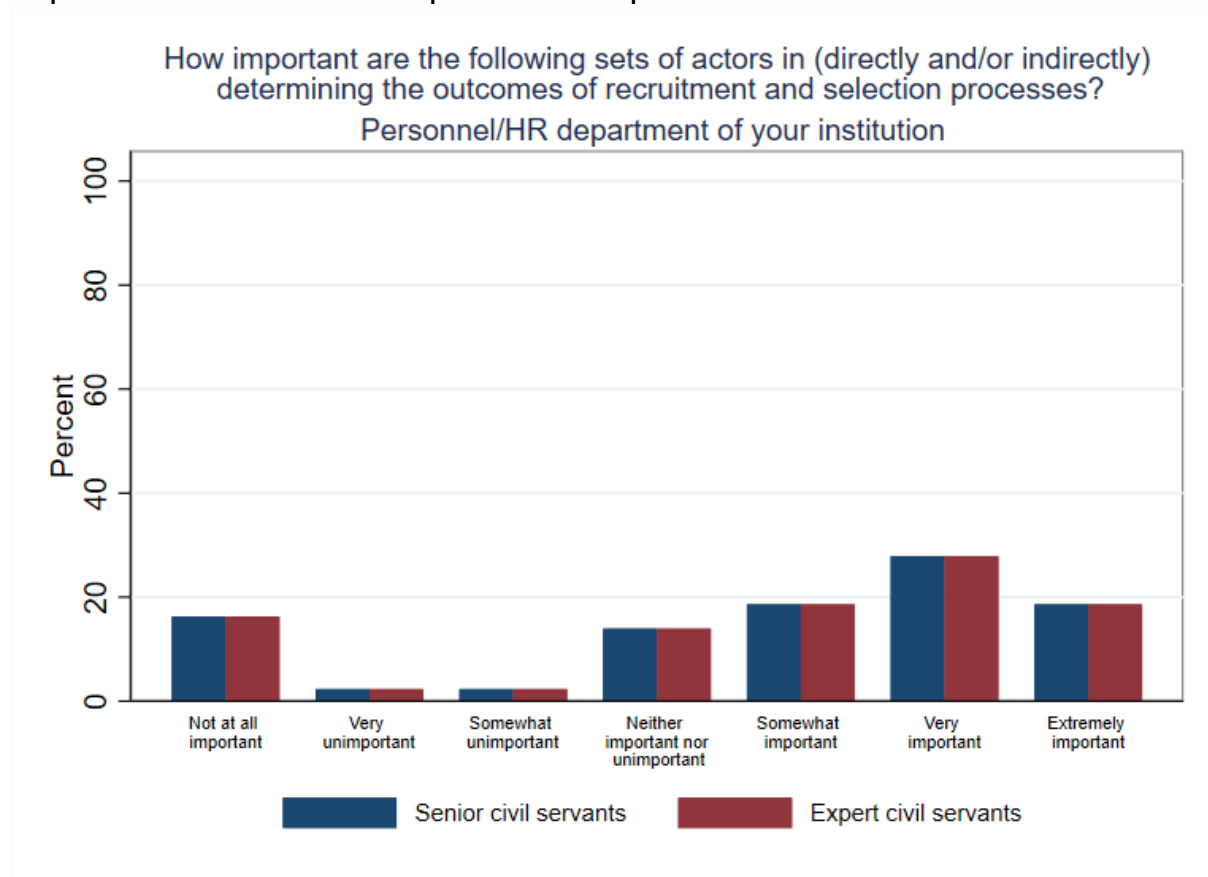
Importance for selection of political parties



Importance for selection of central civil service authority

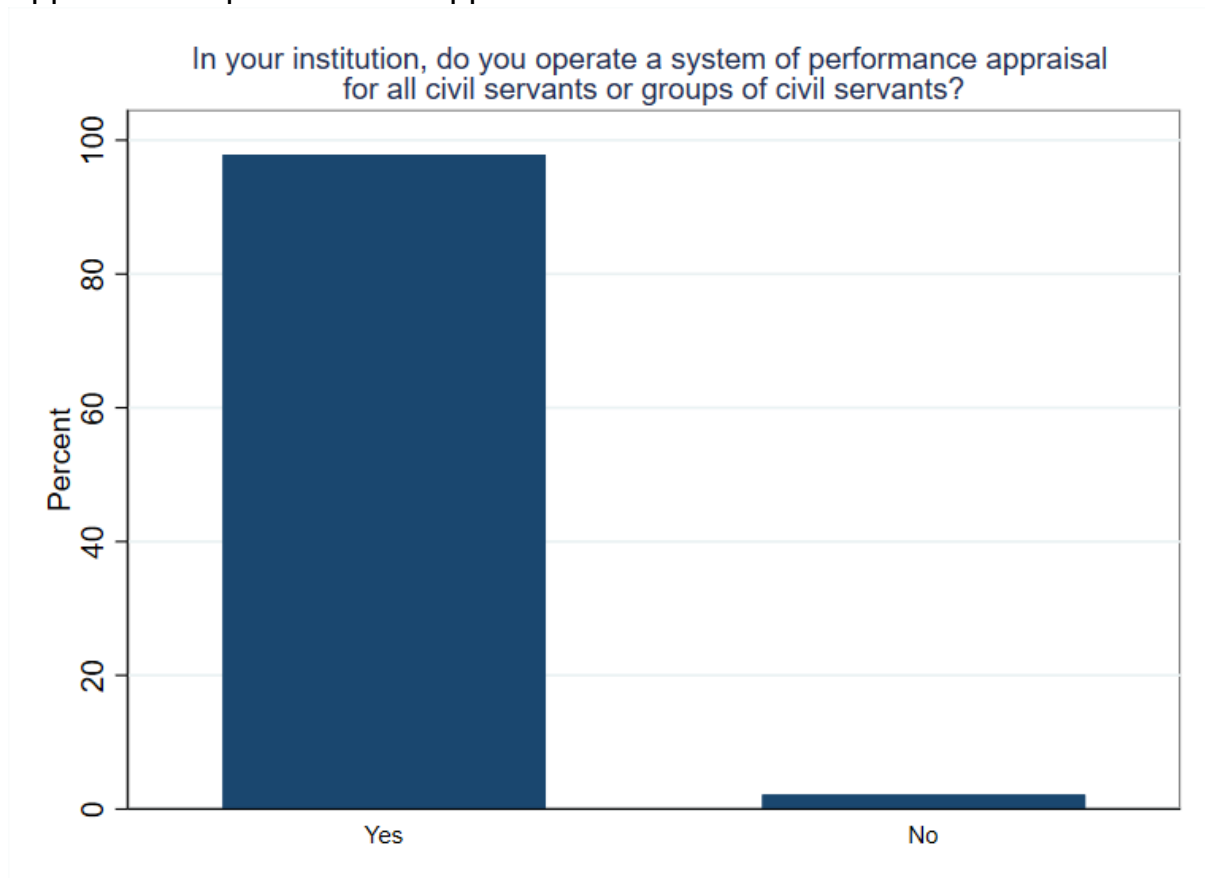


Importance for selection of personnel department

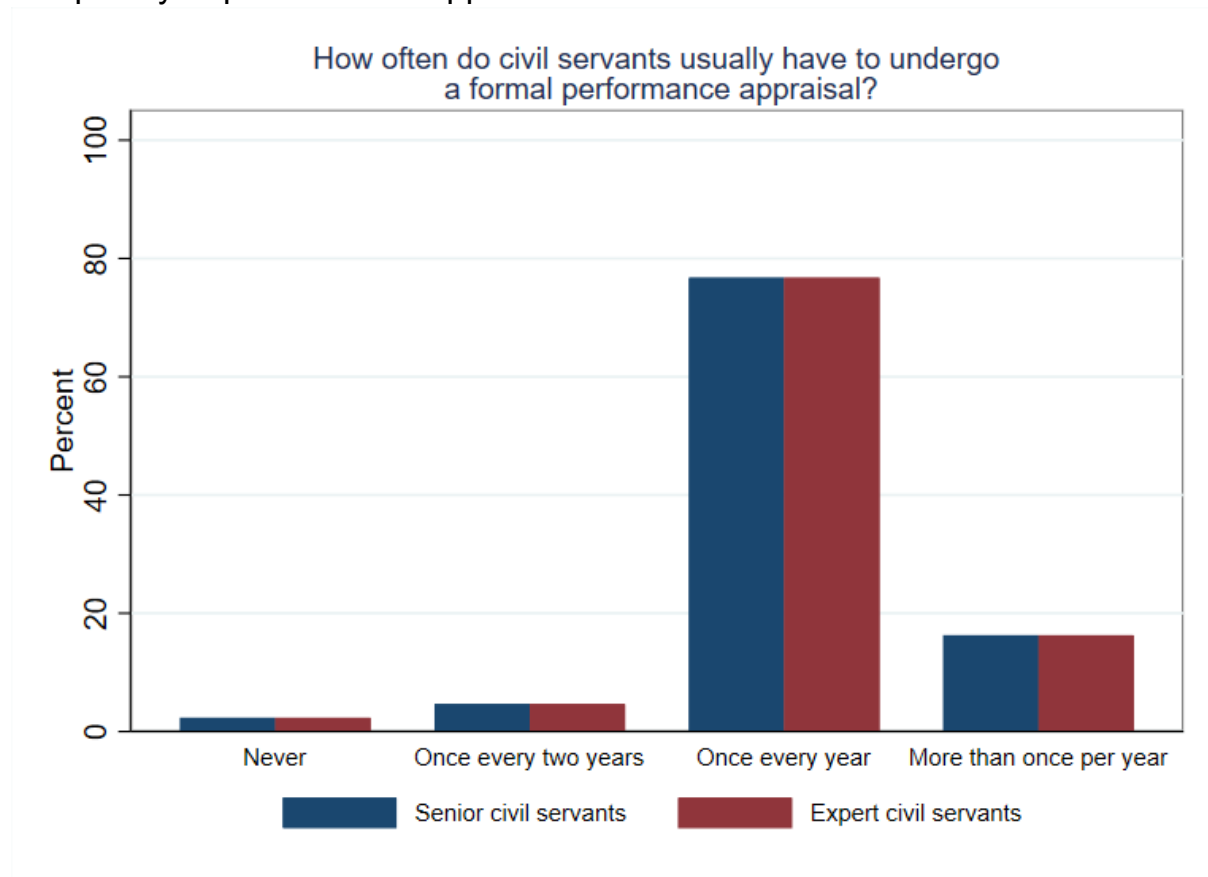


II. Performance appraisal

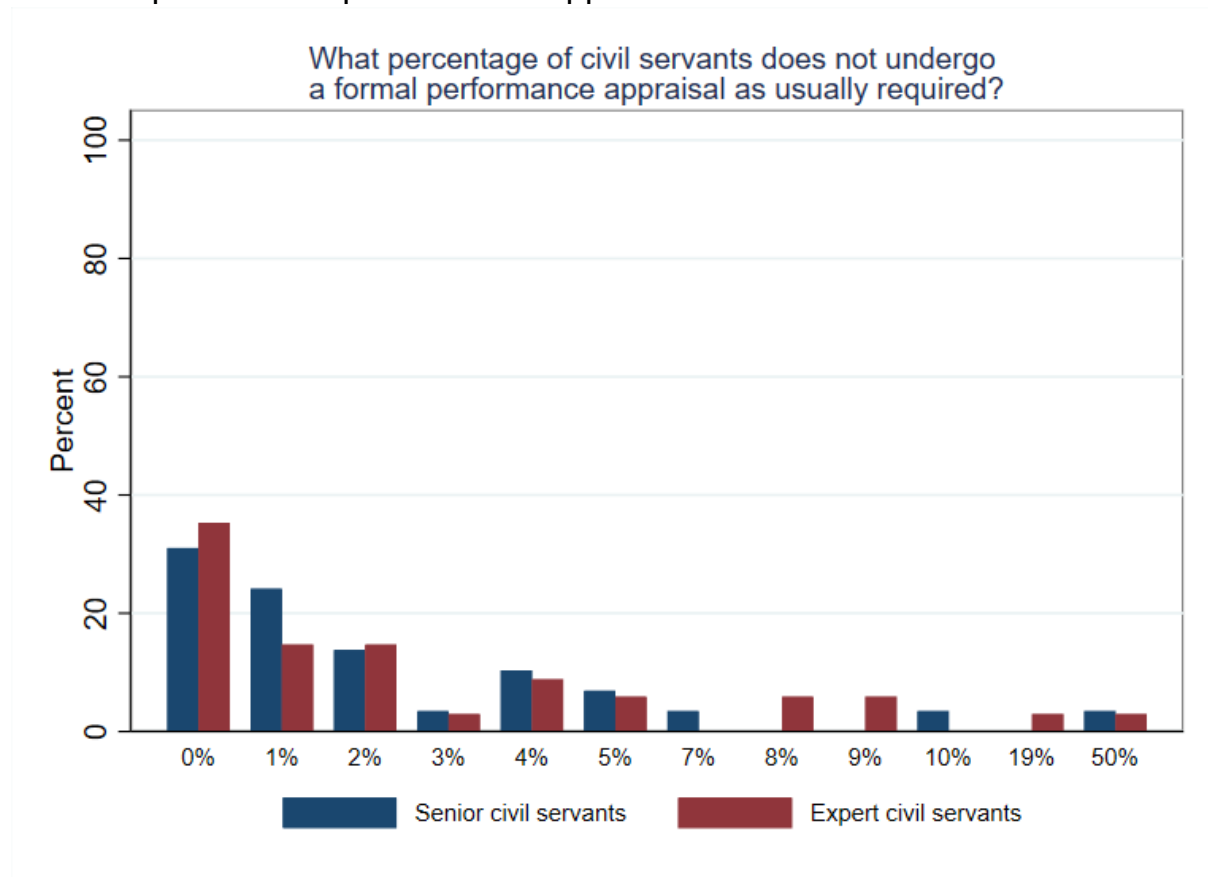
Application of performance appraisal



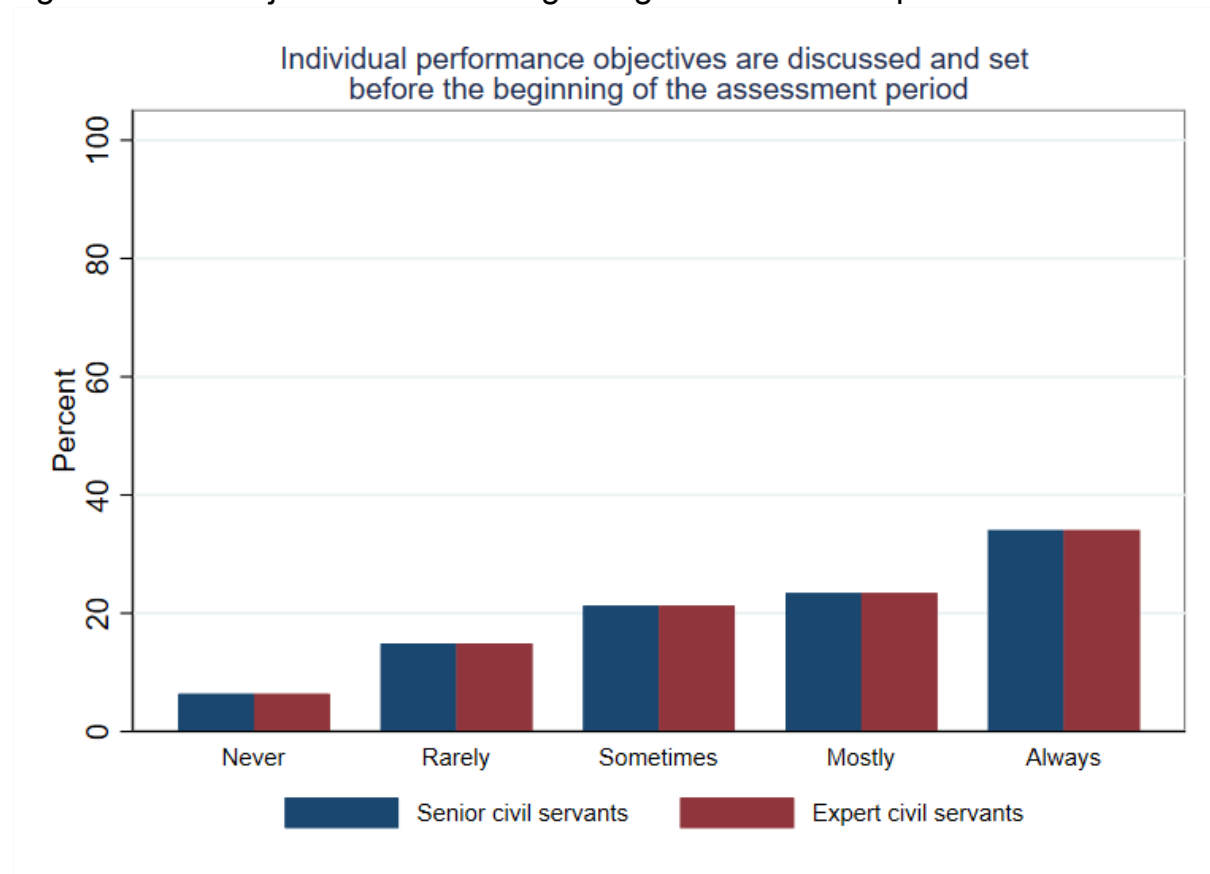
Frequency of performance appraisal



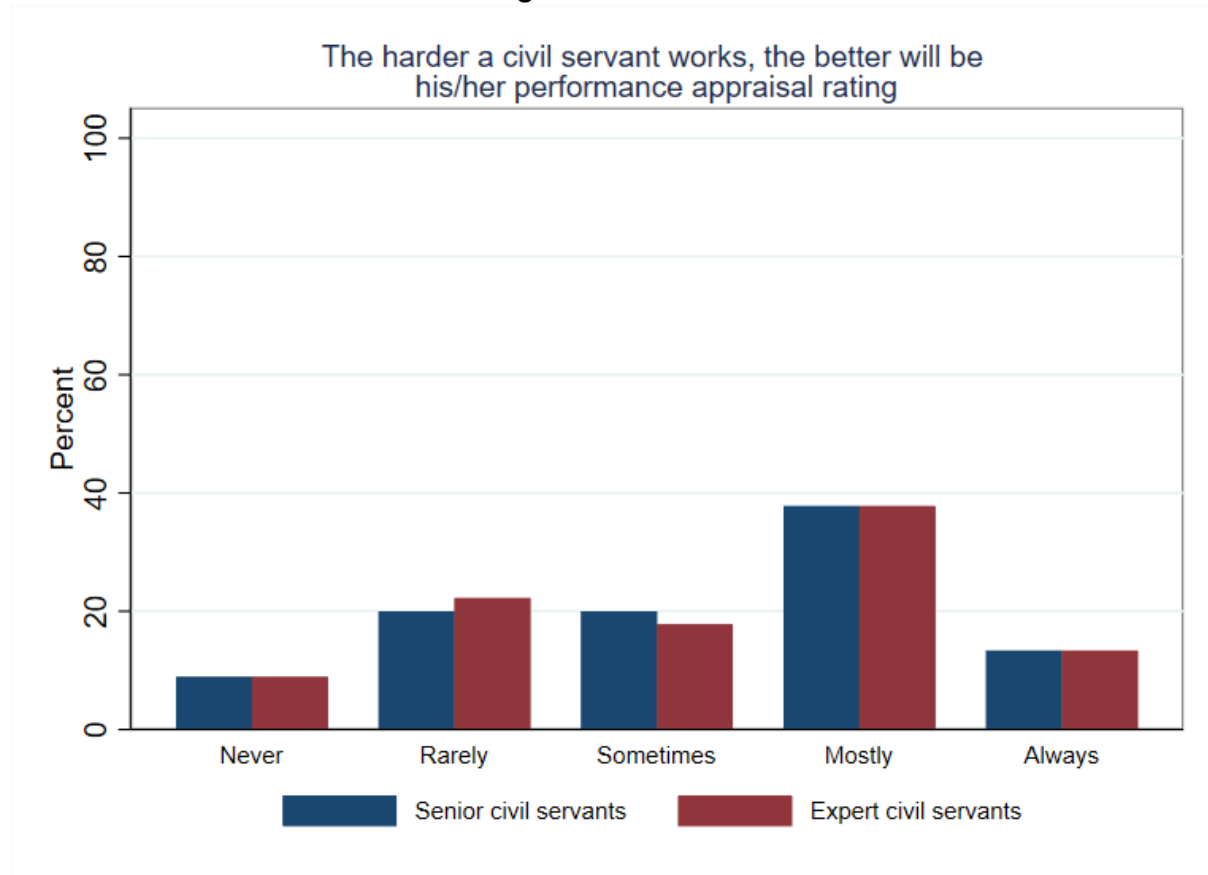
Non-compliance with performance appraisal



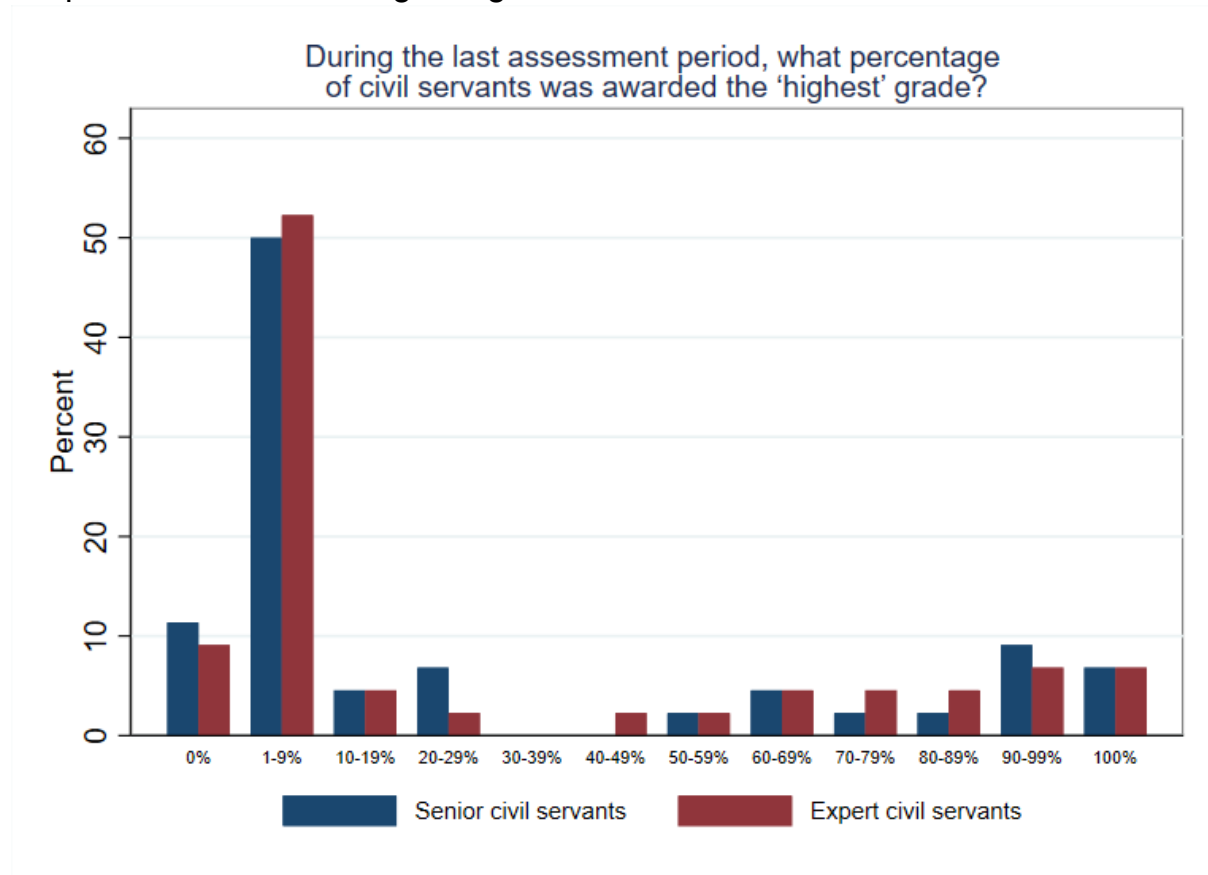
Agreement of objectives before beginning of assessment period



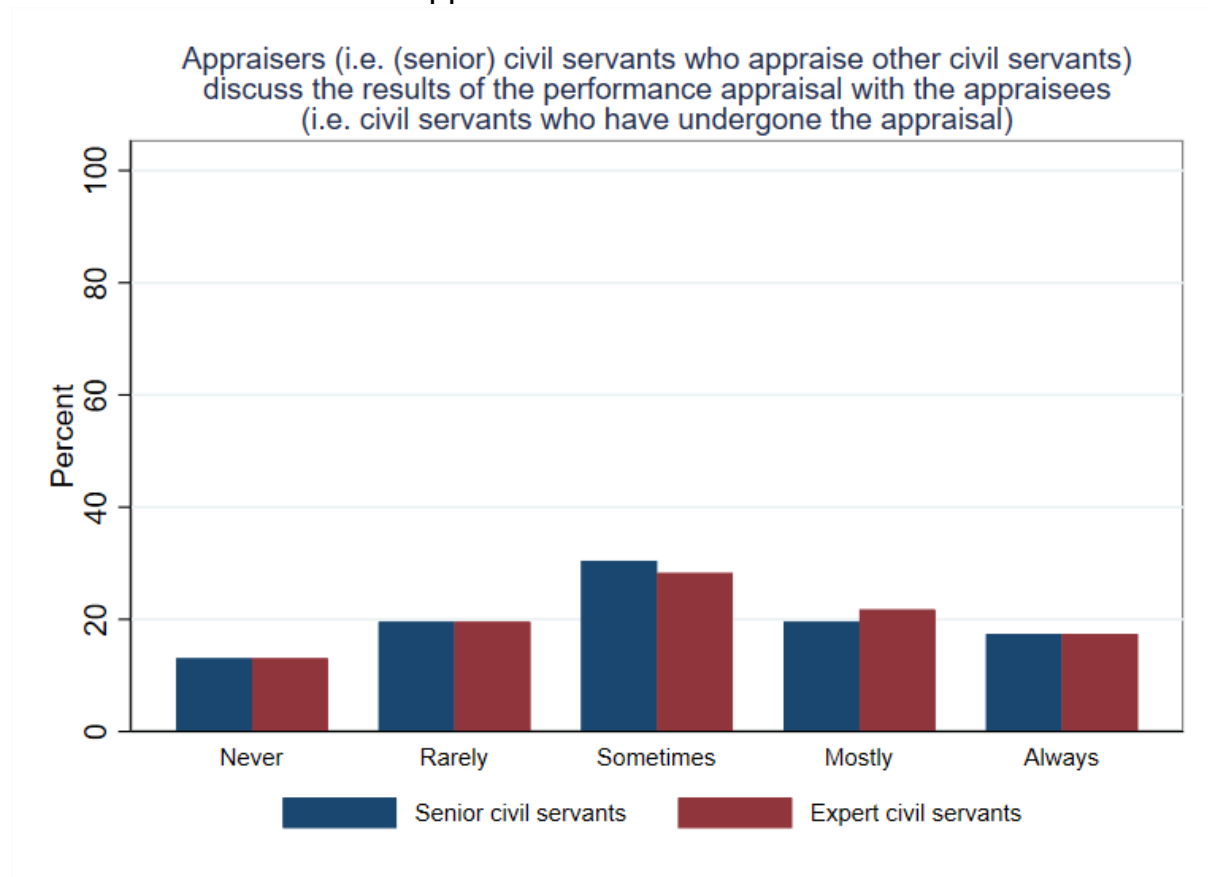
Hard work will lead to better ratings



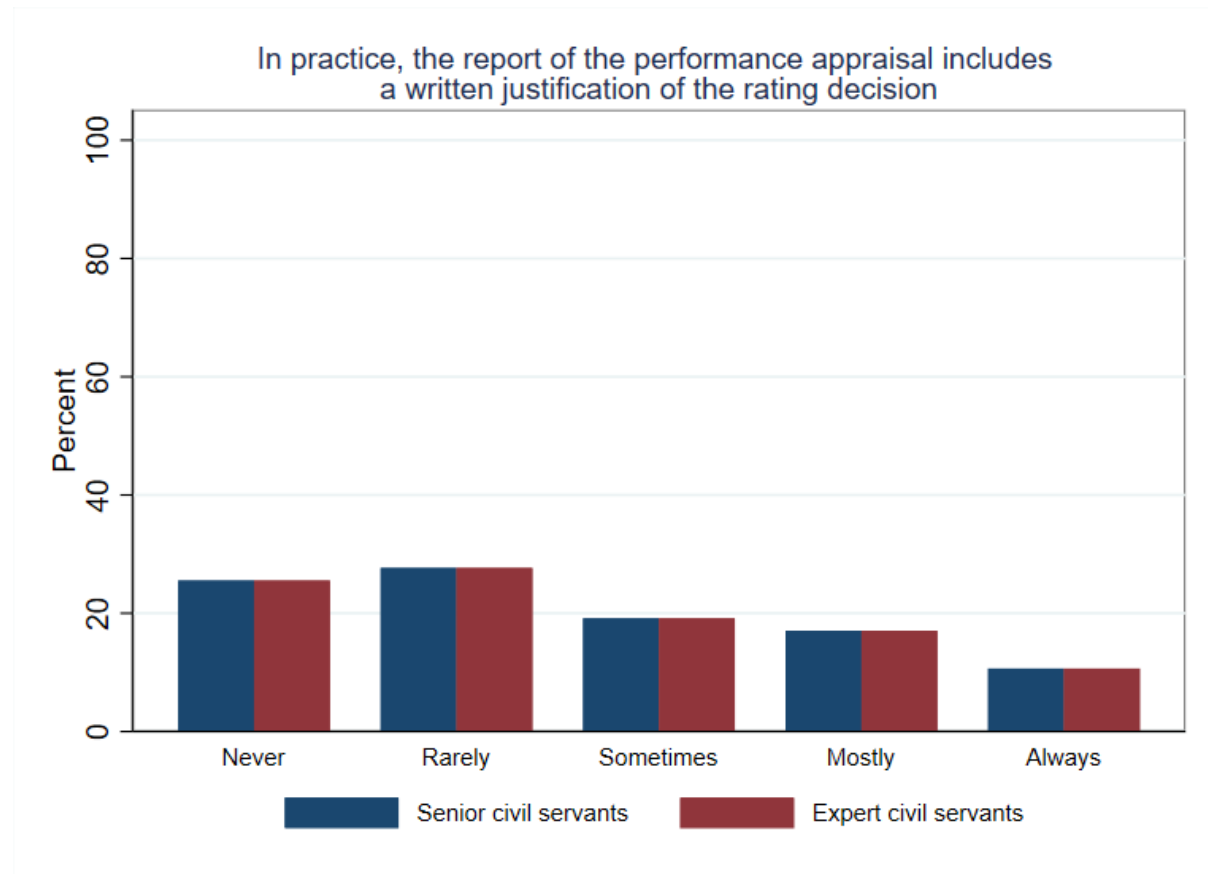
Proportion of staff with highest grade



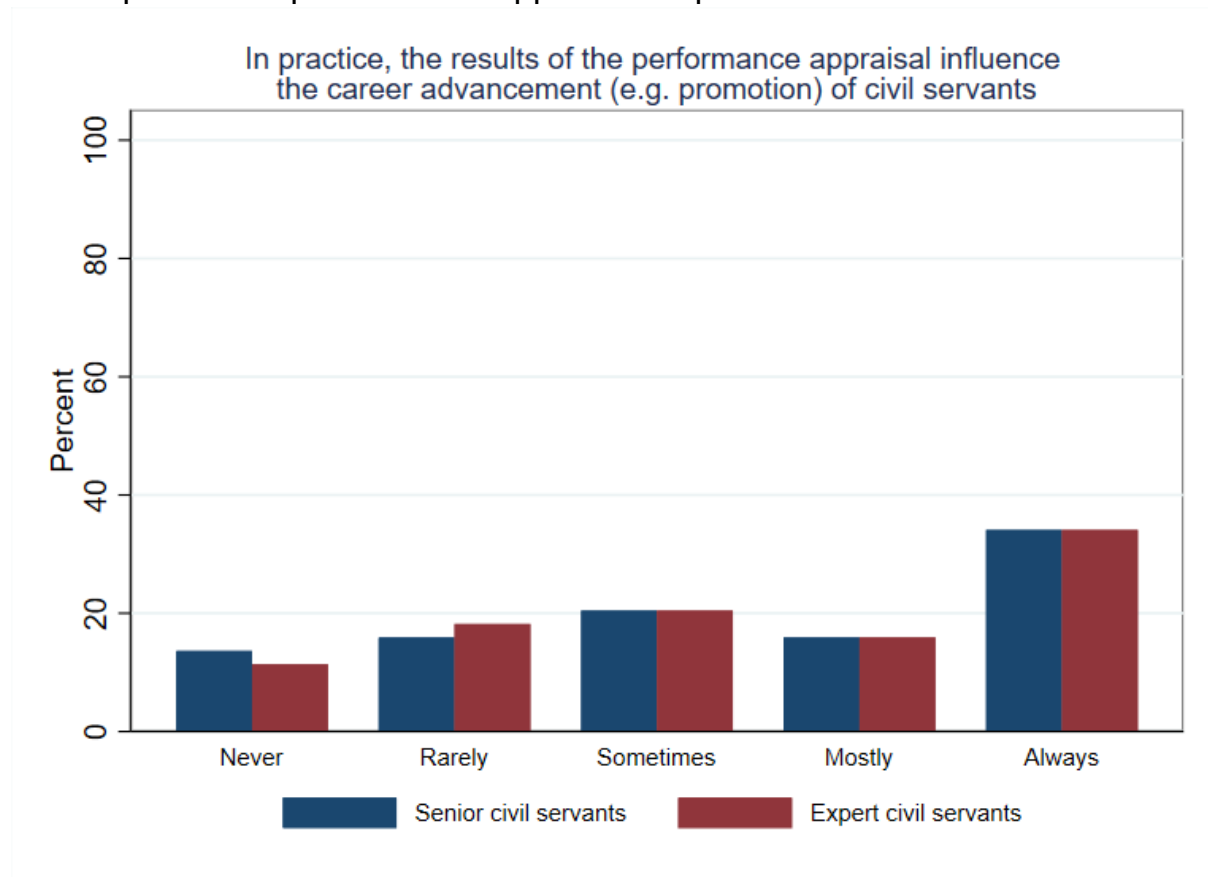
Discussion of results with appraisees



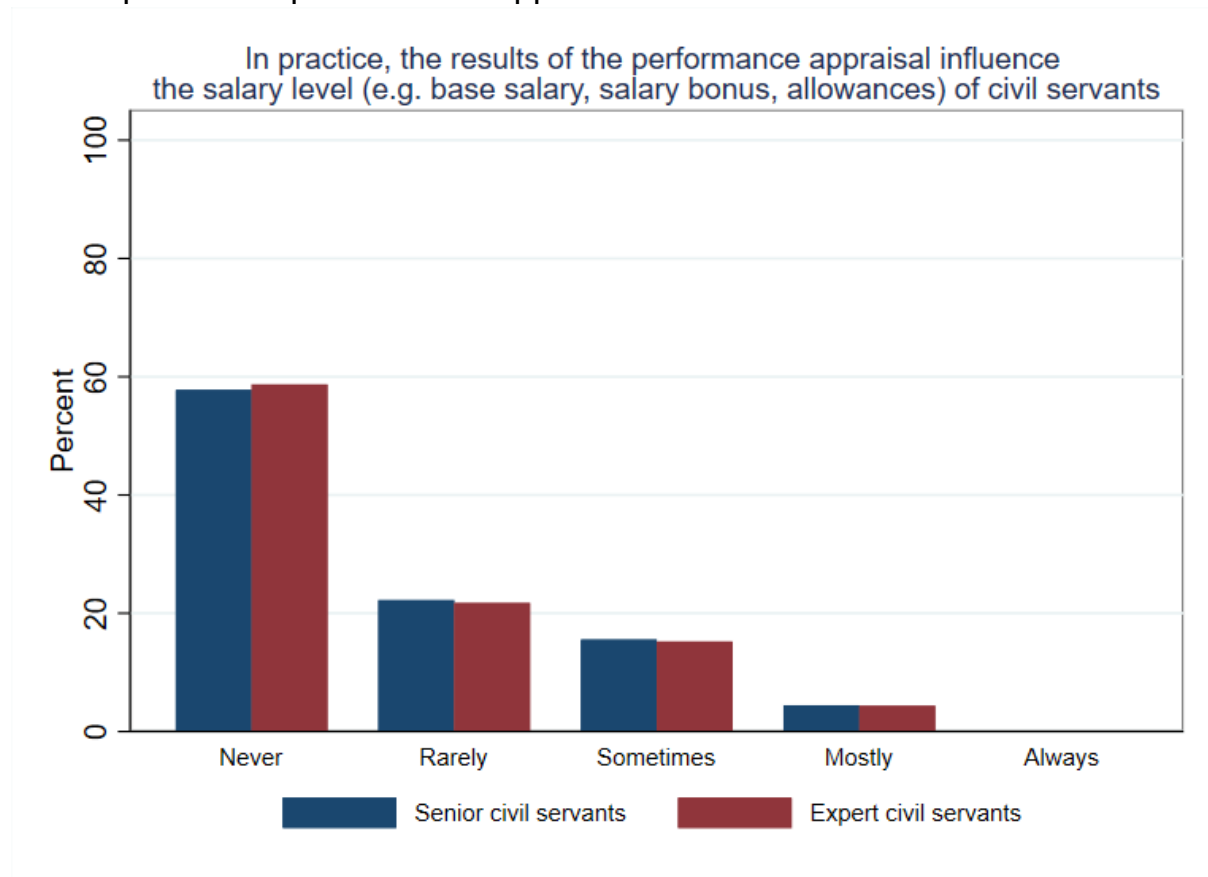
Written feedback



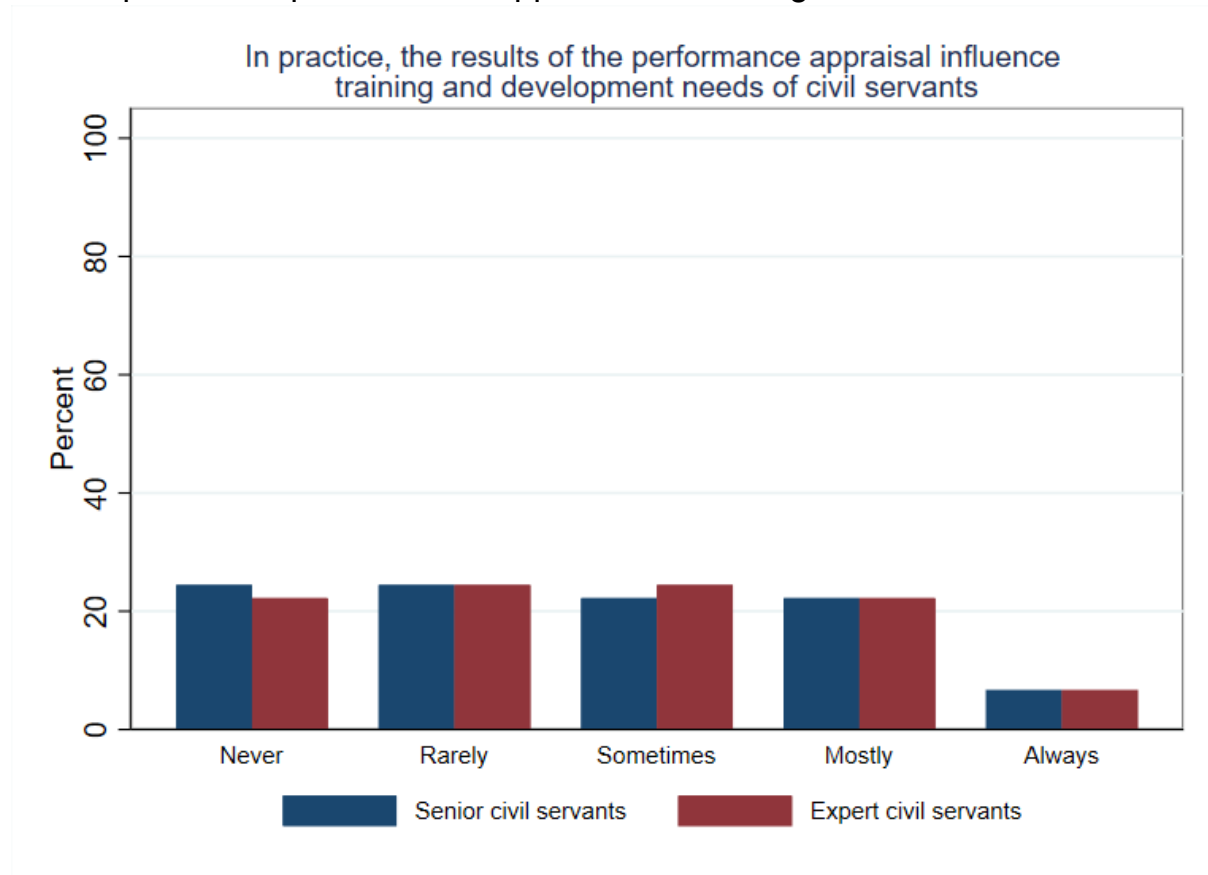
Consequences of performance appraisal for promotions



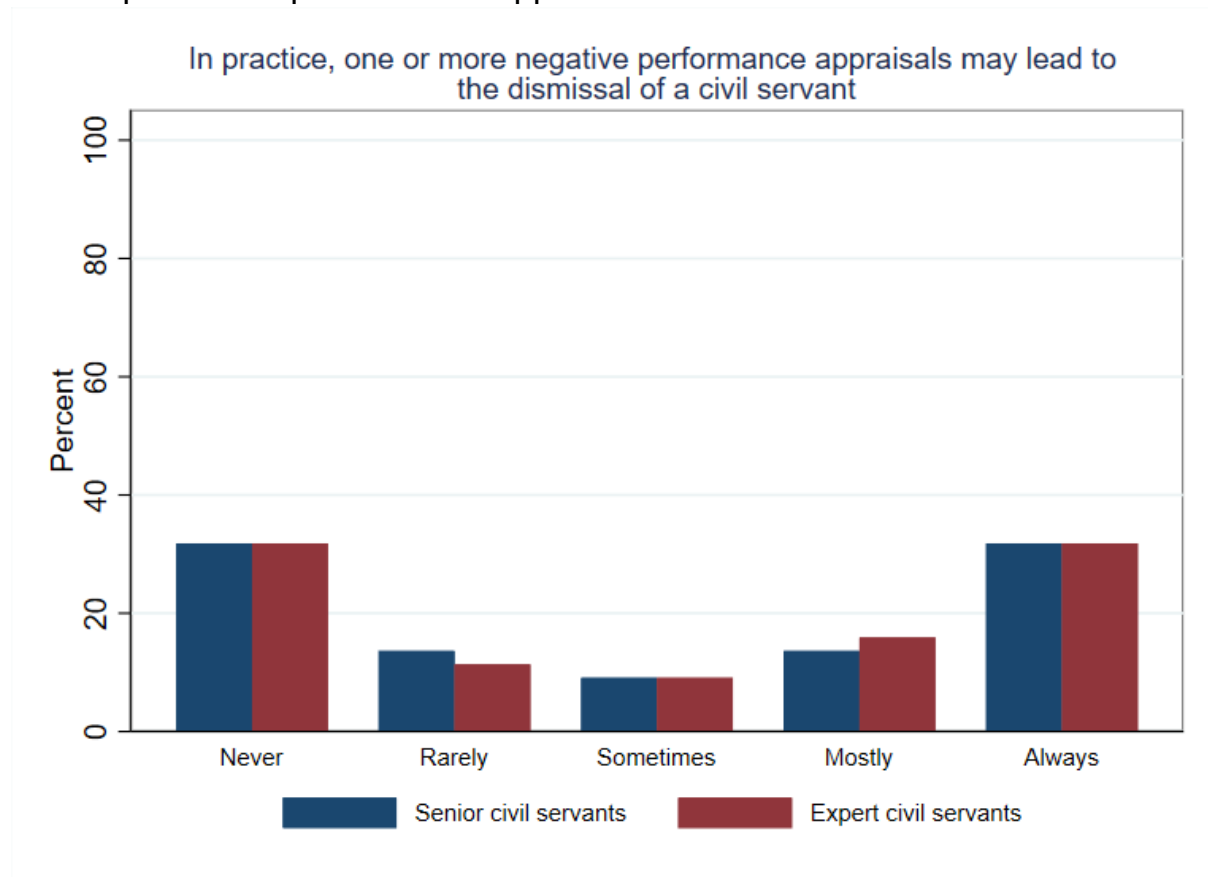
Consequences of performance appraisal for salaries



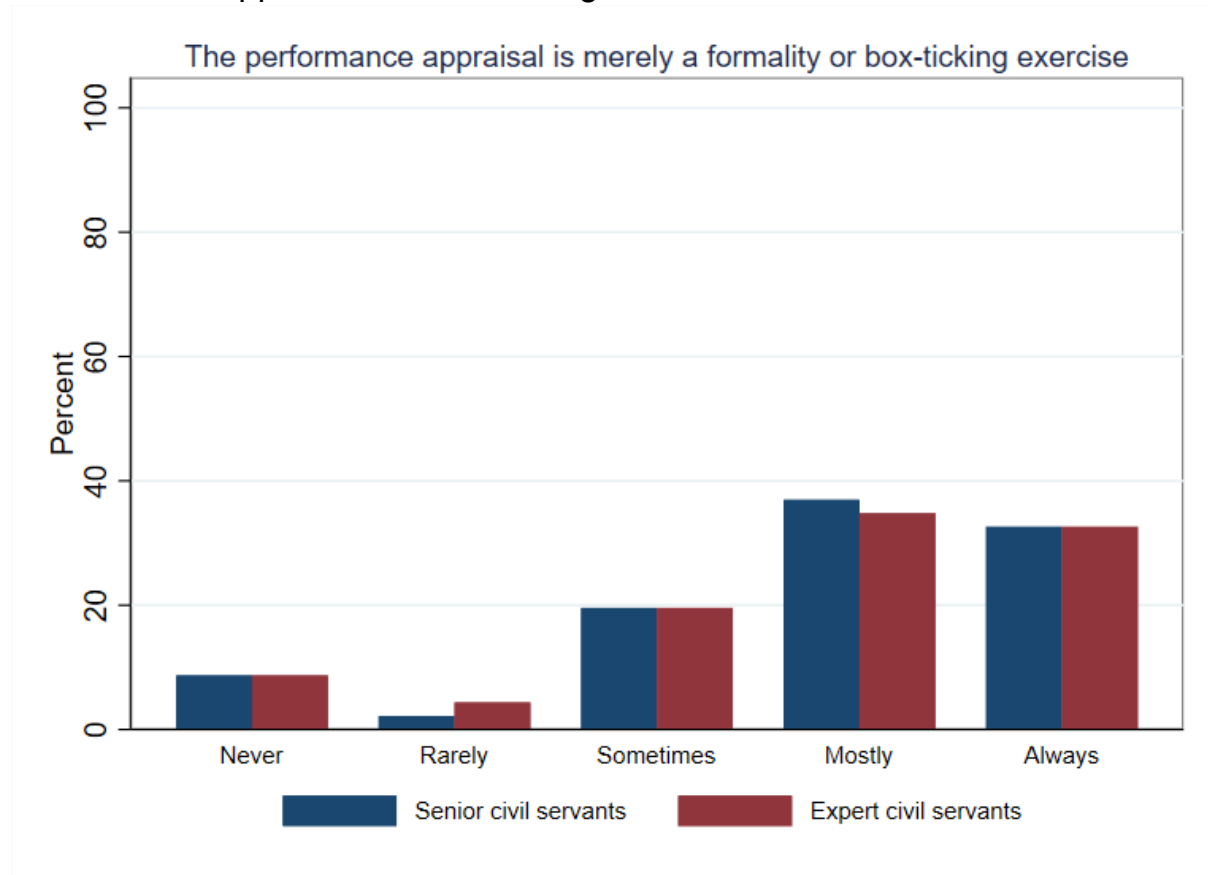
Consequences of performance appraisal for training



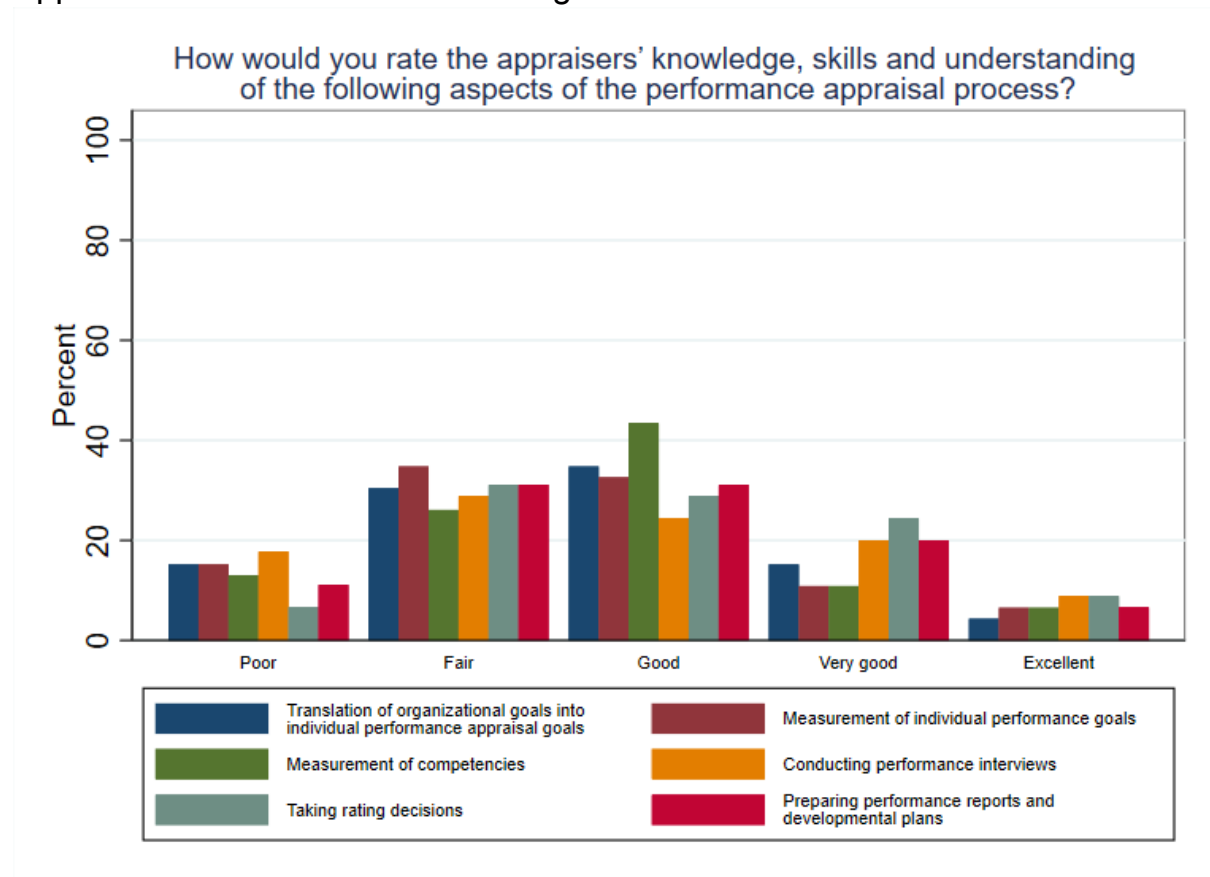
Consequences of performance appraisal for dismissal



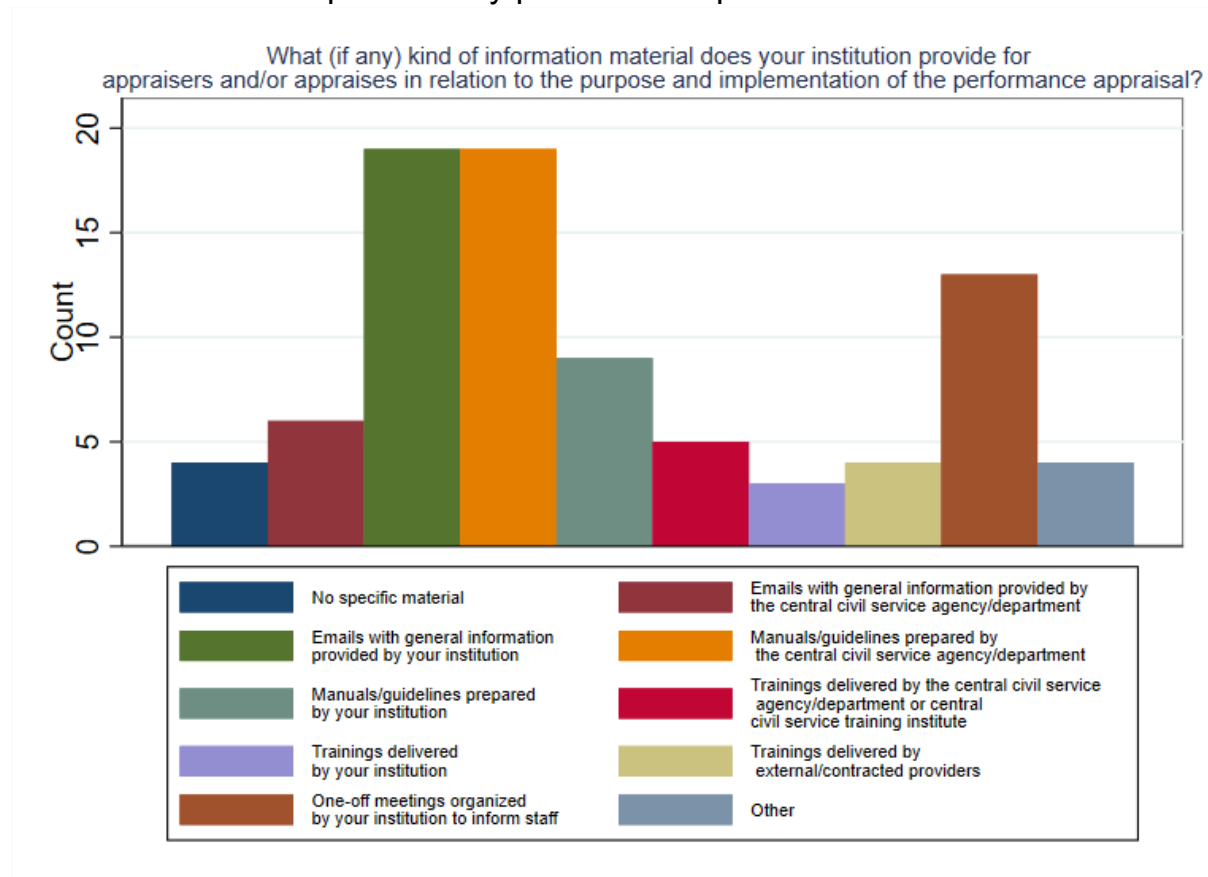
Performance appraisal is a box-ticking exercise



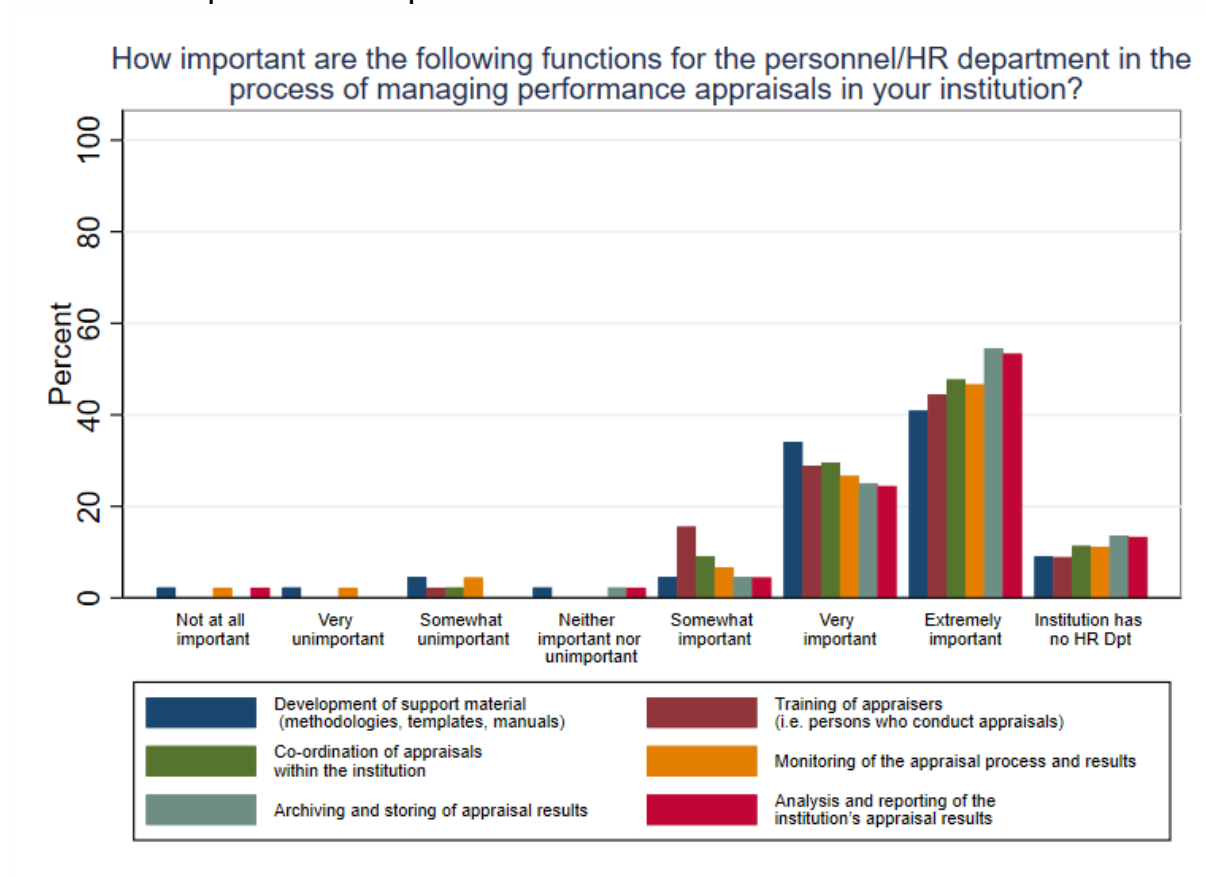
Appraisers have skills and knowledge



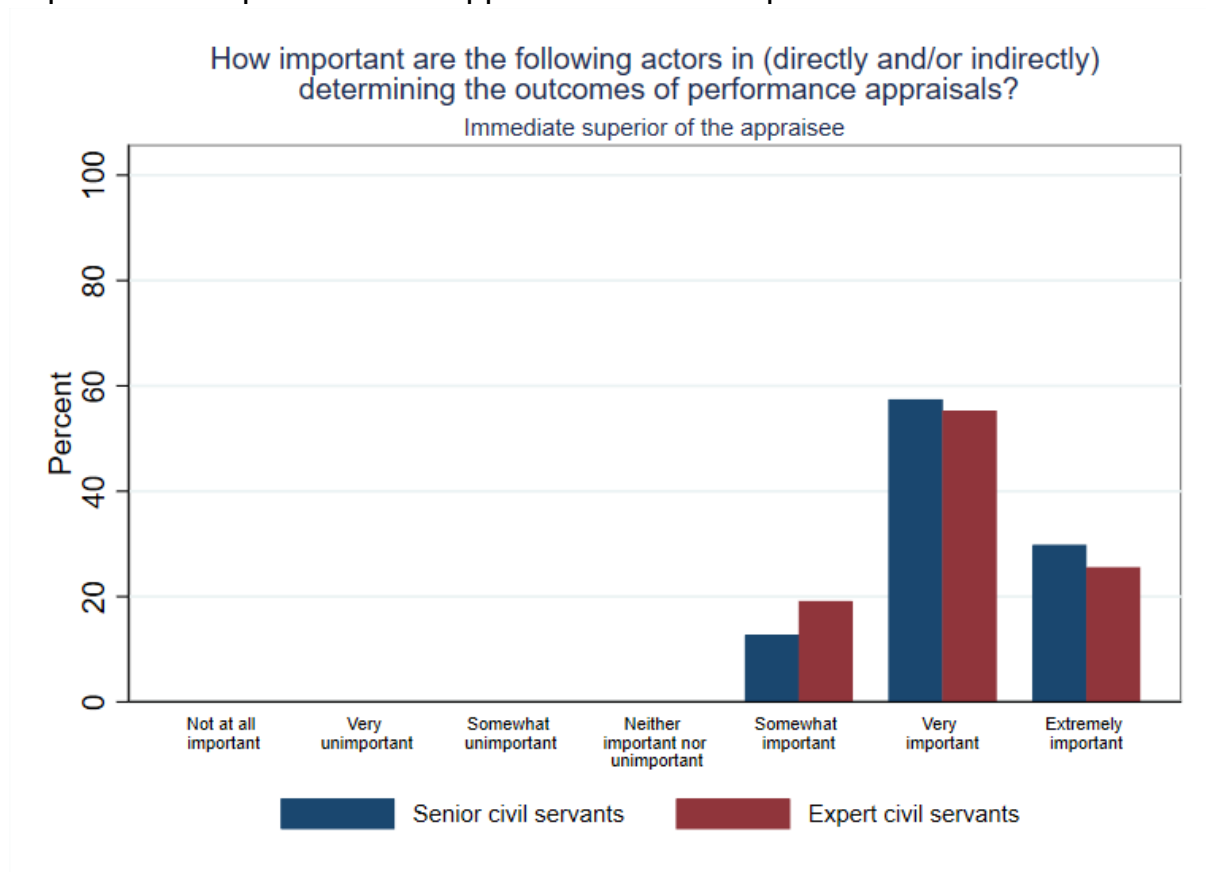
Information material provided by personnel departments



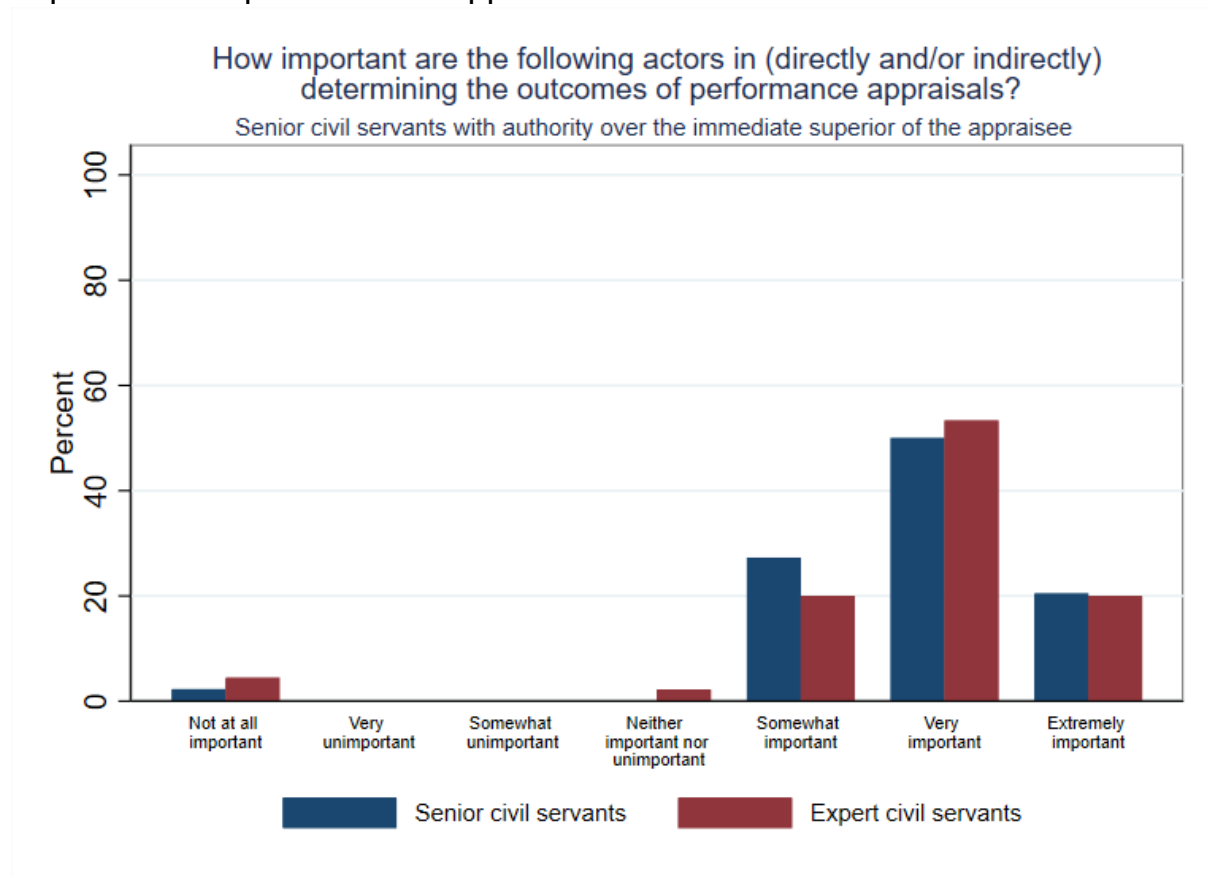
Functions of personnel departments



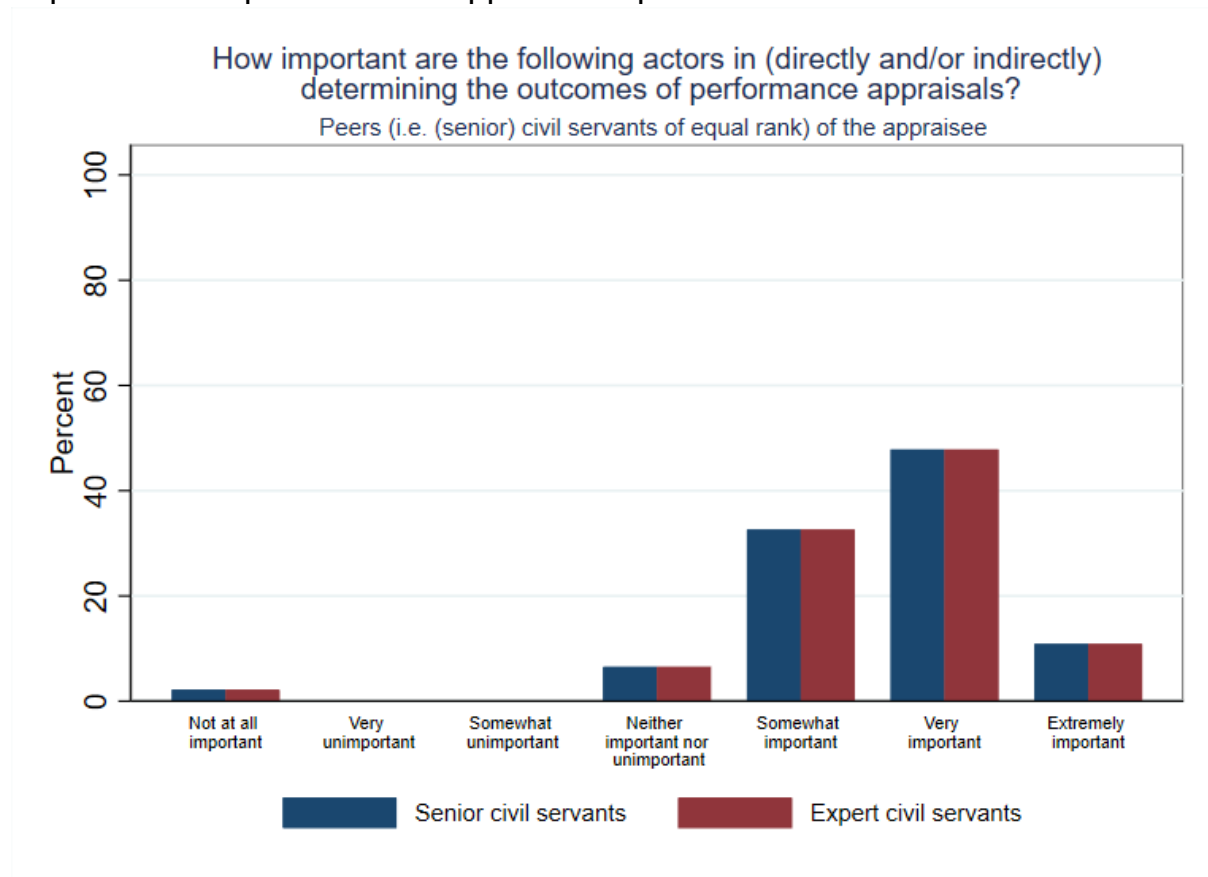
Importance for performance appraisal of direct superior



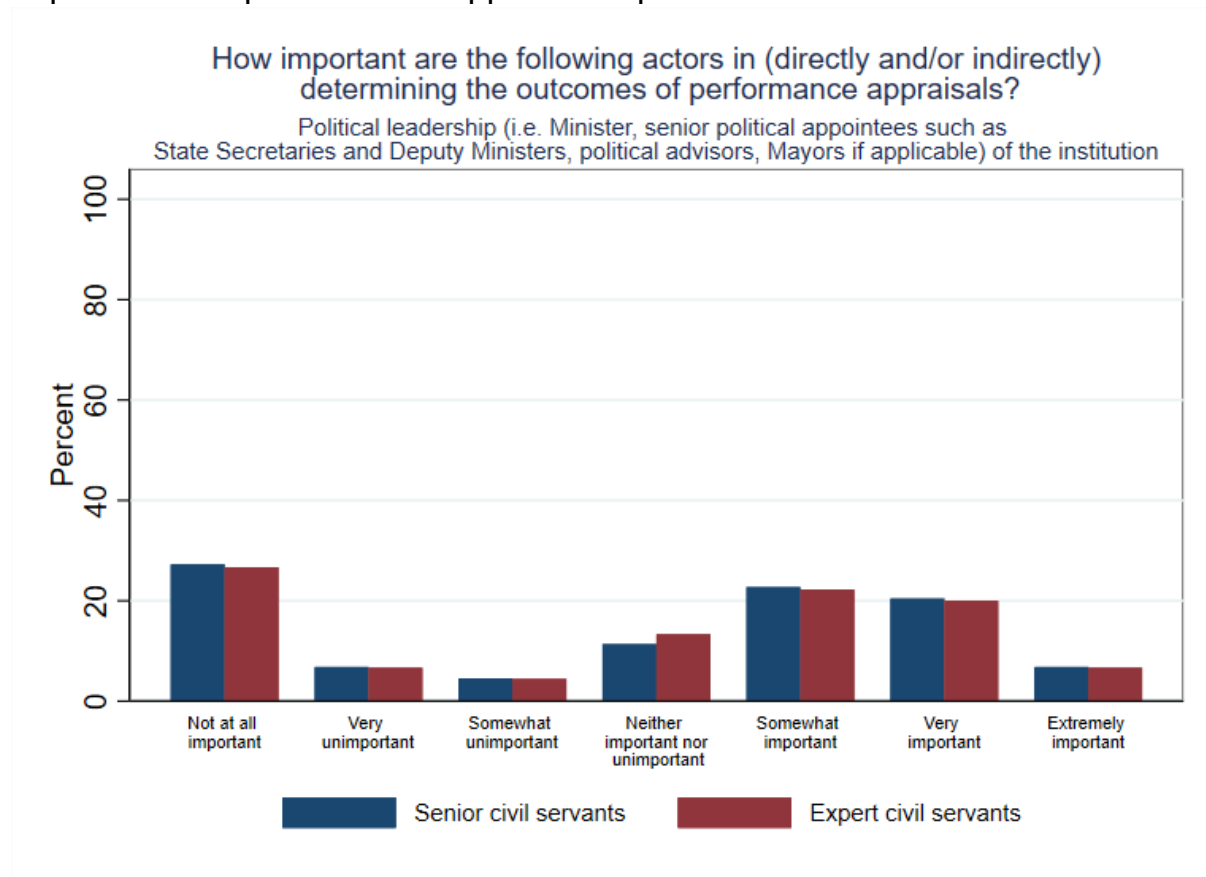
Importance for performance appraisal of senior civil servants



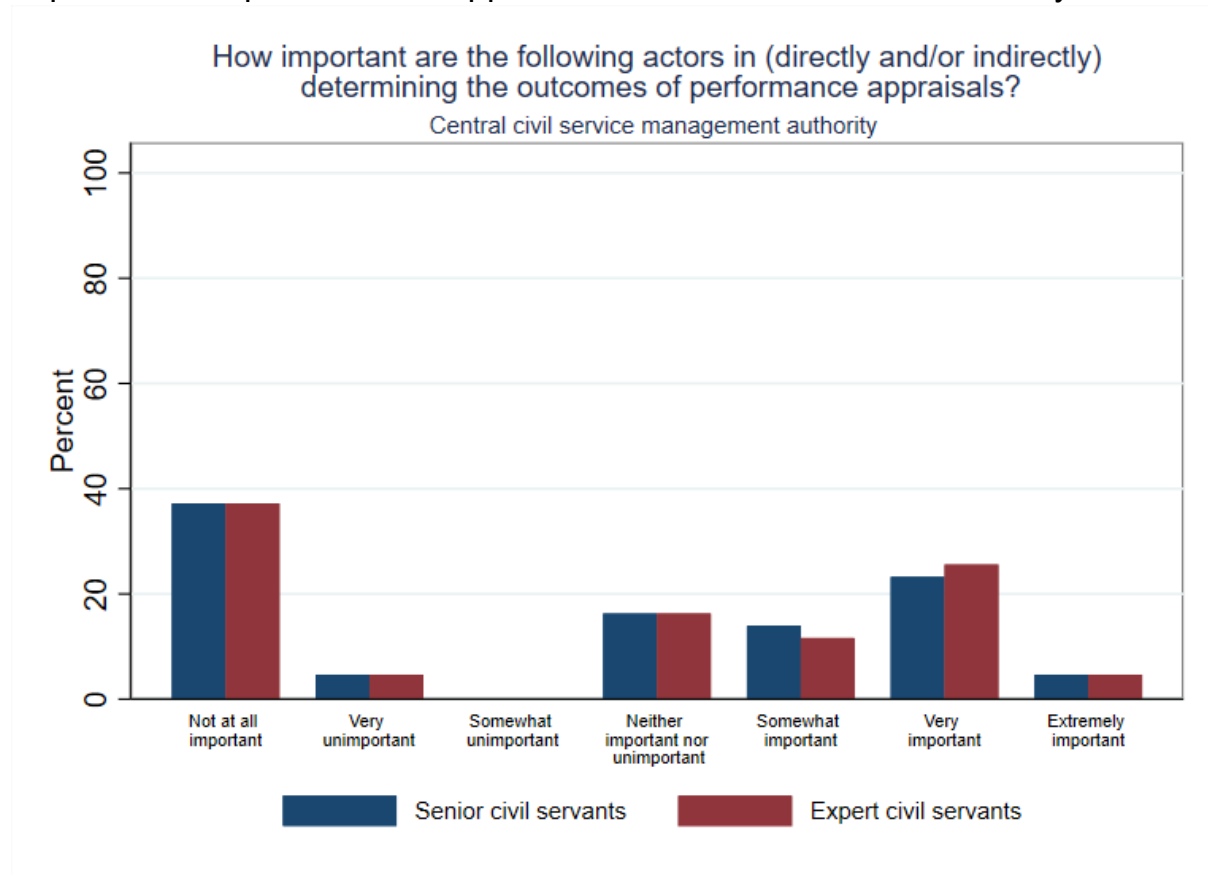
Importance for performance appraisal of peers



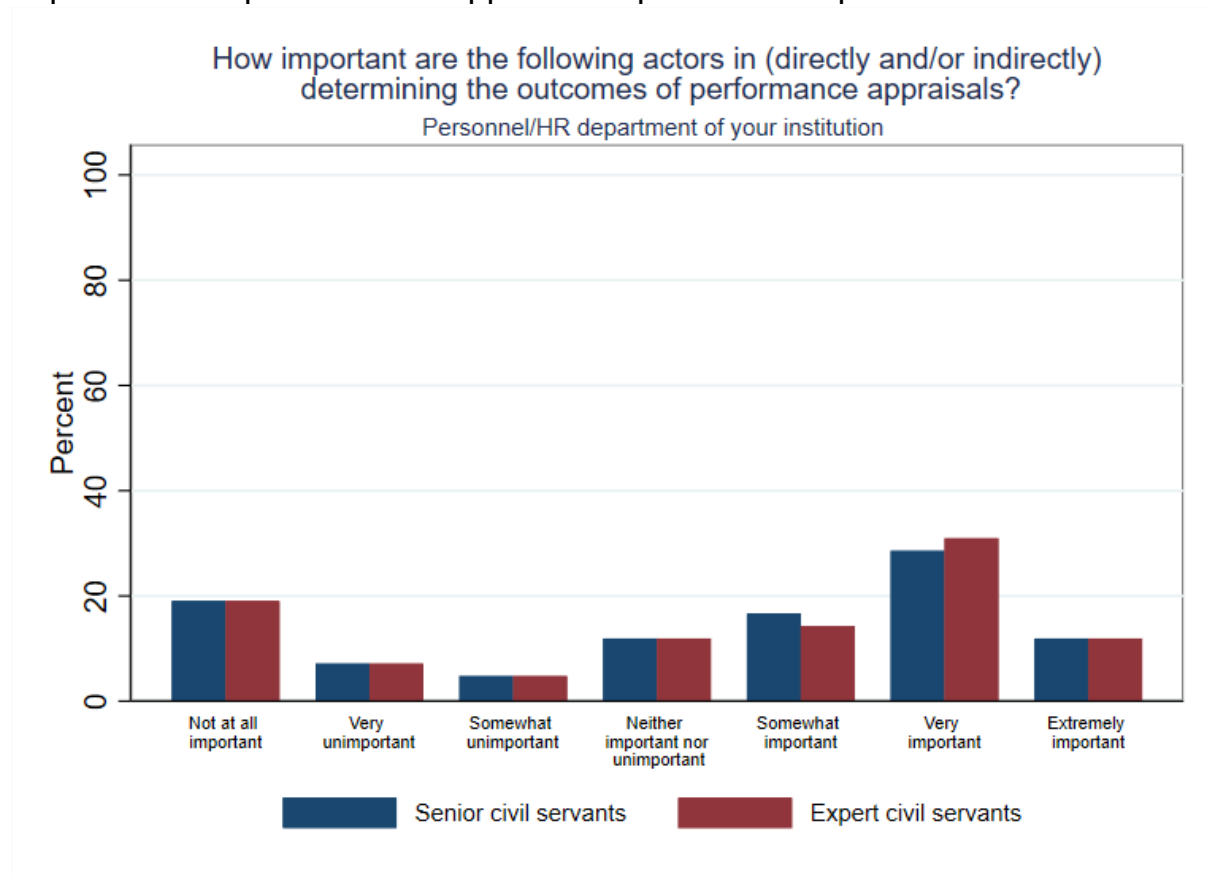
Importance for performance appraisal of political leaders



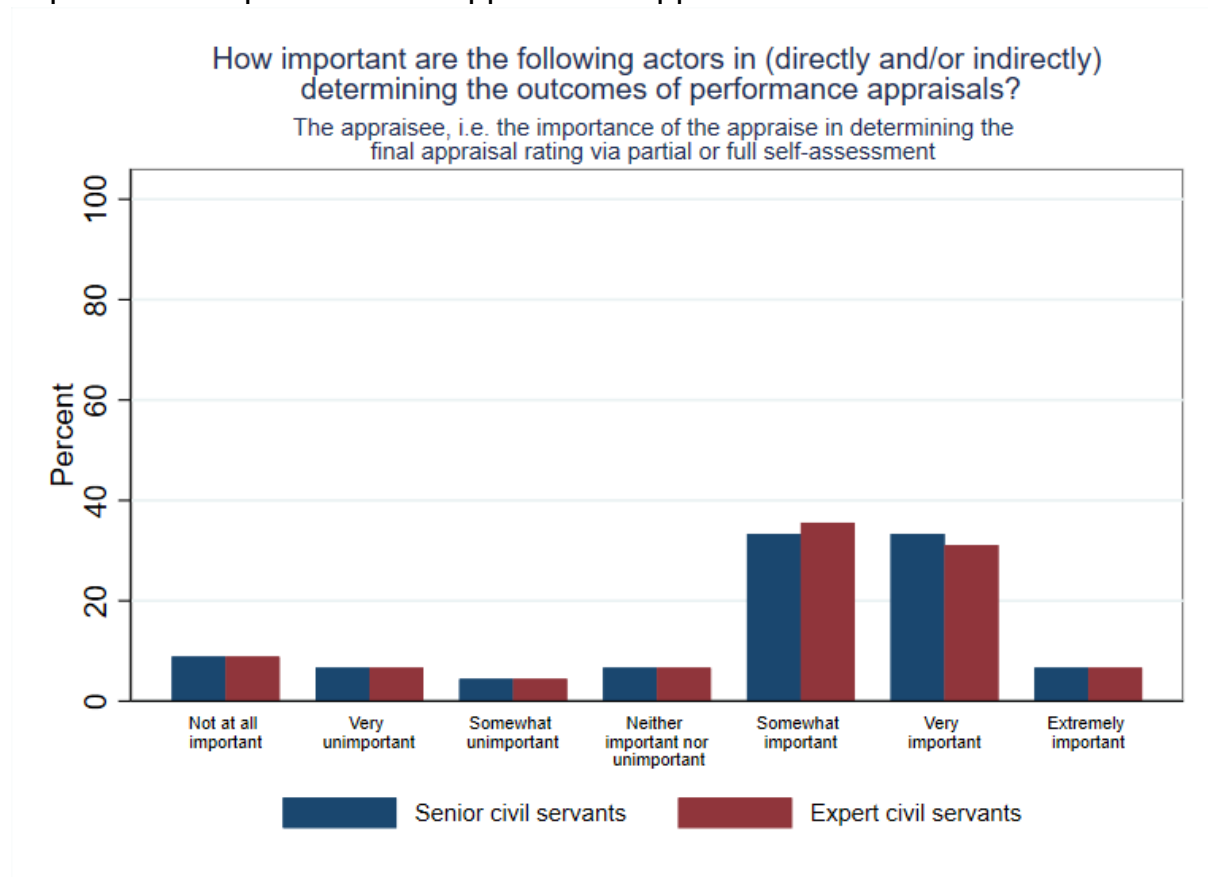
Importance for performance appraisal of central civil service authority



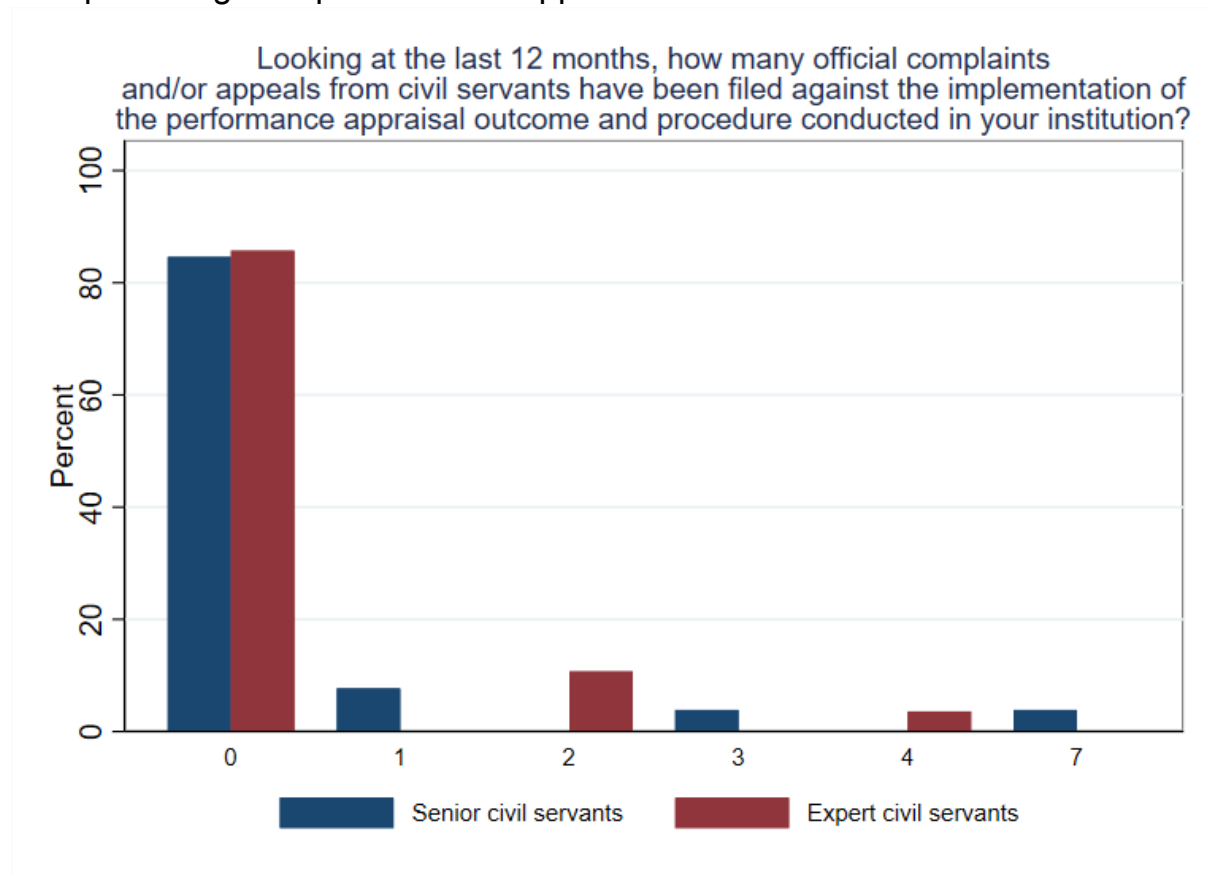
Importance for performance appraisal of personnel department



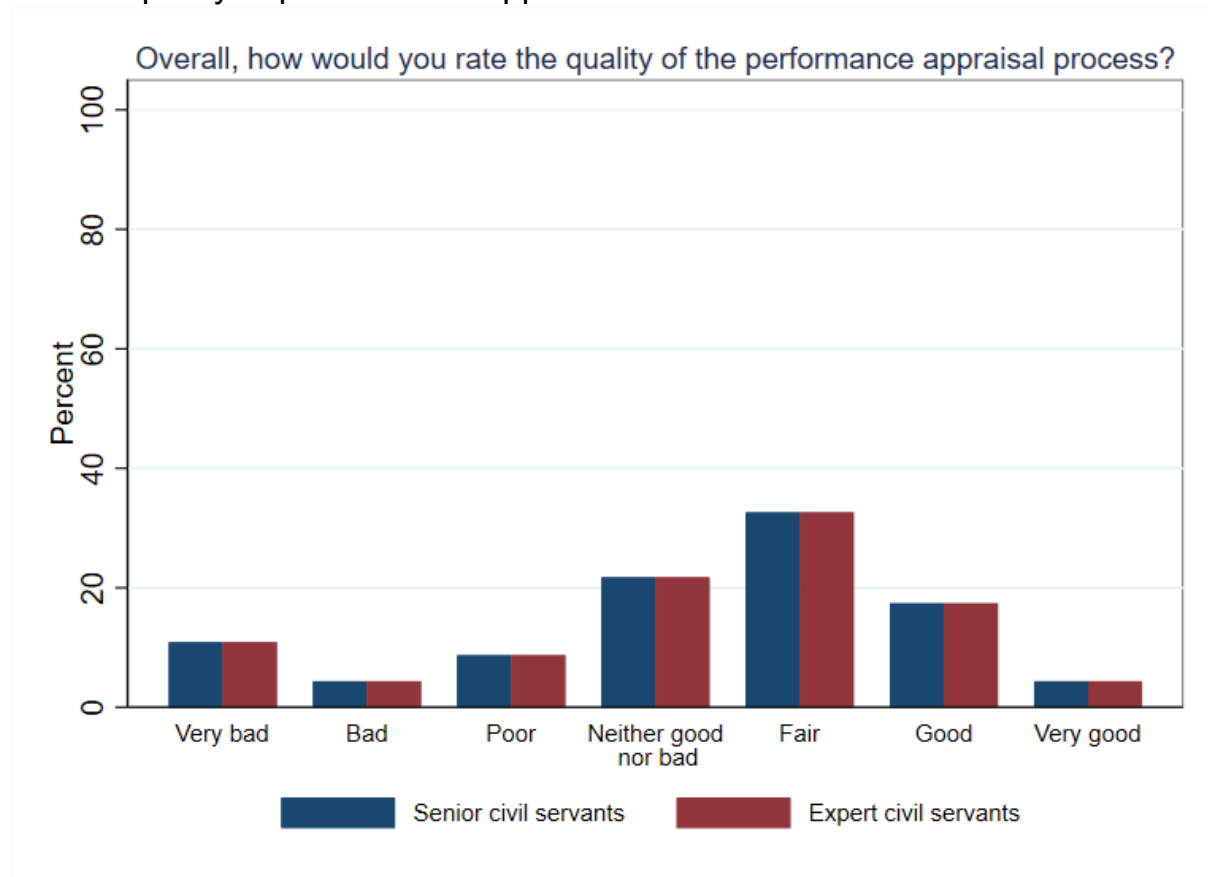
Importance for performance appraisal of appraisees



Complaints against performance appraisals



Overall quality of performance appraisal



III. Free Text Answers

Ве молиме, наведете најмногу три аспекти од постапката за селекција и вработување, за кои сметате дека има најголема потреба да се сменат или да се подобрат. Објаснете, како овие аспекти би требал ода се подобрат.

- Да се смени Годишниот план да не поминува на совет: - За вработување да одлучува Раководното лице на институцијата: - Да се вработуваат соодветни кандидати:

- третата фаза на селекција, односно интервјуто да се подобри со воведување на задолжителни прашања составени соодветно за работното место што се пополнува, да бидат писмено одговорани со јасно наведено вреднувањето на секое прашање со цел бодовите доделени од страна на членовите на комисијата да бидат видливи

-boduvanjeto na stektanoto formalno ucenje -obemot na materialot za ucenje shto e potreben da se sovlade za pominuvanje na stucniot ispit -prashanjata da se prevedeni i na drug jazik

-Пред распишување на оглас да не се земаат лицата преку Агенција за привремени вработувања или со договор за дело, па кога се распише јавниот оглас сите знаат за кого е наменет. -Да се вработуваат лица со образование кое одговара на работните задачи (да бидат систематизациите строго контролирани). Пример се бара раководител на одд. за правни работи со социологија. -Да се бара работно искуство во структурата, а не било какво работно искуство.

///

ne se sprovedeni postapki soglasno ZAS i ZVJS

Во делот на интерниот оглас како доказ од страна на апликанот се доставуваат оценувања за последните две оценувања пред објава на огласот сметам дека тие не се доволен доказ за компетентноста на оценуваниот од причина што процесот на оценување 360 не дава добри резултати. Треба да се промени модулот за оценување

Во ред е , само сметам дека сите кандидати треба да се пријават и достават документација хартиено а не електронски

Да биде транспарентно без разлика на политичка партија, националност, пол и други разлики кои ги имаме. Во јавниот оглас да не стои македонец или албанец туку отворено за да имат можност да се надеваат и другите апликанти.

Да се намали влијанието на интервјуто при вкупното бодирање и да не биде пресудно при изборот на кандидатите, бидејќи се остава простор за манипулација при доделување на бодовите и се овозможува реално слабите кандидати, да добијат повеќе поени и да станат први на ранг листата при изборот. Или пак комисија или човечки фактор да нема бидејќи на тој начин се дава можност слаби кандидати да избијат на прво место.

Да се овозможи пријавување на кандидатите и во хартиена верзија и сите прилози да се доставуваат до комисијата во оригинал или заверена фотокопие во првата фаза од административната селекција. Да не се лимитира бројот за влез во втората фаза од постапката и да им се овозможи да се полага стручниот тест ако кандидатите ги исполнуваат условите.

да се подобрат интервјуата и да се направи обука за тоа, бидејќи правилно спроведено интервју е многу битно во самата постапка за вработување

Да се смени начинот на полагање на стручниот испит (Општ и посебен дел) во рамки на МИОА.

етничка припадност = дискриминација да се вреднува образование според рангираноста на универзитетите во епублика Македонија да се вреднива втор и трет циклус на образование независно дали од него има или не потреба на работното место според актот за систематизација

интервјуто треба да не се бодира бидејќи се отвара простор за манипулација и потценување на вистинските кандидати

мислам најважно е да биде ефикасен за на работа и да се селектира точно тој човек што е потребен за тоа работно место.

Независните регулаторни тела, сами да ја водат целокупната постапка за вработување, само така тие сами ќе си најдат кадар кој им е потребен. Мислам дека ова е навистина најголем проблем.

независнот при одлучување кој да се вработи

немам забелешка

Од аспект вработување на службеник институцијата треба да има поголем увид при селекција на кандидатите за вработување, односно за секој вработен што и е потребен на побрз и поефикасен начин самата институција да го изврши селектирањето.

Одржувањето на постапката со интервју има простор да се манипулира со одговорите. Подобрвање може да се направи ако електронски се поставени прашањата и има точно недвосмислен одговор.

постапките за вработување се многу комплексни и сметам дека е потребно нивно упростување потребна е корекција во класификацијата на научните полиња и нивно усогласување со фактичката состојба

Потребно е предвидување на дополнителни компетенции за раководните места, Роковите да се намалат

Потребно е целиот процес на селекција и вработување да се поедностави и да се подобри.

Прашањата на интервјето

Преку студии на случај каде јасно би покажале кандидатите стручност, компетентност и познавање во областа за која се вработуваат. Најчесто кандидатите ги учат прашањата и го положуваат испитот а подоцна во текот на работењето не знаат да ги применуваат правилата и прописите соодветно на материјата со која работат, па има потешкотии во остварувањето на законските надлежности.

припадност на кандидат по националност, како критериум (постапките се повторуваат по два пати ако во првата постапка немало кандидат од одредена припадност што ги исполнил условите, постапката мора да се повтори)

сите аспекти се во ред и нема предлог за нивна промена

Според мене потребно е да се воведат систем на кариера, постапката за селекција е во ред за некој кој прв пат се вработува во јавна администрација, но за веќе вработените нема потреба од целата таа процедура. Јас се залагам за систем на кариера, бидејќи со овој систем на работни места не се вреднува искуството што некој вработен го има во самата институција и унапредувањето зависи од тоа колку некој вработен е наклонет кон работодавецот и имаме случаи кога поискусните остануваат на пониски нивоа а на повисоки нивоа, најчесто раководни се примаат луѓе кои го немаат соодветното искуство во областа од која работат. Сето тоа допринесува кон немотивираност на вработените и непрофесионалност во вршењето на работните задачи, со исклучок на одредени исклучоци.

Ве молиме, објаснете, од вашето досегашно искуство „кому“ ќе му бидат потребни повеќе информации и обука во однос на постапката за вработување и селекција и во однос на „кои елементи“ од постапката.

- funkcionerot (deka izorot mora da e fer i demokratski vo princip na zasluženost)
-raководните административни службеници (административна селекција.... -
zainteresiranite kandidati (poveќе informaci za rabotното место за кое konkurira)

- на комисијата

на лицата кои учествуваат во комисијата

Во однос на постапката за селекција и вработување, потребни се обуки и на предлагачот на ЗАС и ЗВЈС како и на вработените во одделението за човечки ресурси од причина што постапката е поделена во смисла, ја иницира организацијата која има потреба од работник, постапката за регрутација ја спроведува АА, но сепак изборот е на раководното лице на институцијата кој има право и да го одбие предлогот ако смета дека не задоволува определени критериуми.

вработените во институцијата, функционери, раководители

Генерално на секој член на Комсија, одговорно лице и секако надградба на знаења на лицето за човечки ресурси.

големи недоречености има во делот на совпаѓањето-адекватноста на 180 со 120 ЕКТС и непостоење на некои звања во класификацијата на научните области

Едукација на Комисијата за селекција во смисла за дефинирање на прашања за спроведување интервју со кандидатите за вработување.

Мислам дека повеќе ќе бидат за кандидатите

на вработените во Агенција за администрација

на вработените во Одделението за управување со човечки ресурси и раководните административни службеници а особено секретарот во однос на административната селекција и испитот за административен службеник

На вработените од одделението за човечки ресурси за сите фази на постапката за вработување

На вработените од ОУЧР и раководните лица бидејќи се дел од комисиите за вработување и селекција

На кандидатите кои се пријавуваат на огласи.

на Комисијата и тоа во делот на спроведување на интервјуто.

На комисијата за селекција

На лицата кои ги водат процесите и работнит задачи од областа на човечките ресурси, во однос на сите елементи на кои било постапки за вработувањето, донесувањето на одлуки, пресметка на плата.

На раководните кадри и вработените во управување со човечки ртесурси кои учествуваат во постапката за вработување и селекција согласно законот

На раководните лица

на сите вработени во Човечки ресурси како и на лицата поставени на раководни позиции

На сите учесници, соодветно и конкретно во однос на спроведување на постпката, како на кандидатите, раководните службеници и функционерите одговорни за постапката за вработување и пополнување на работните места согласно условите утврдени во законот и внатрешните акти за систематизацијат на работните места во институцијата.

На функционерот, во отсуство на секретар во целата постапка.

на членовите на Комисиите за селекција, потребно е да се објасне целосната постапка околу истиот процес

На членовите на комисијата, пресметување на бодови рангирање и и препознавање на диплома за стручни квалификации во која група е класификација на научни звања

немам коментар затоа што во мојата институција има посебни услови за вработување

Обуката е суштествен дел која како алатка ја подобрува работата на секој еден вработен и затоа е потребно секој од вработените постојано да се обучува и да ги надоградува своите знаења. Со оглед да во Комисиите за селекција е потребно да учествува раководителот на организационата единица за кое е поведена постапка за пополнување на работно место (вработување, унапредување) потребно е истите поконкретно и практично да се запознаат со соодветната постапка. Секако заради подобра комуникација, координација и држење чекор со новините во областа на човечките ресурси, потребно е Мрежата на организационите единици за управување со човечки ресурси да биде поактивна и почесто да се оддржуваат состаноци и средби на кои би се надминале одредени прашања и практични проблеми во процесите на управување со човечките ресурси.

Потребни се обуки за сите раководни државни службеници за целата постапка за вработување и селекција од аспект на постоечката законска регулатива со практични примери и симулации. Во институцијата сме имале обука од надворешни странски HR експерти кои повеќе биле во насока на развивање на вештините за водење интервју при постапката за селекција.

Членовите на комисијата за вработување и селекција (кои не се дел од секторот/одделението за управување со човечки ресурси) имаат потреба од запознавање со целиот процес, како и кандидатите кои аплицирале за одредено работно место.

Ве молиме, опишете каков вид на обука би била најпотребна за вработените во Секторот/Одделението за човечки ресурси.

prakticni obuki vo odnos na primenata na zakonskata regulativa

soft skills obuki, obuki za sledenje na nmogubrojnite zakonsi promeni,

Upravuvanje so sistenot za MISHR

Електронски систем за управување со човечки ресурси

за закон за административни службеници

За сите фази на процесот на вработување а особено ИСУЧР

за спроведување на интервјуа и за оценување

за ХРМИС, за измените на Законите, за оценувањето, вработувањето, унапредување

обука за HRMIS системот, и СУУЧР

Обука за вработувања на административните службеници,

обука за практична примена(имплементација) на Законот за административни службеници и законот за вработени во јавниот сектор и пополнување на сите обрасци кои произлегуваат.

Обука за примените на законот за АС, ЗРО ЗОУП итн

обука за унапредување на меѓучовечките односи

Обука и надоградување на знаења од областа на следните закони - Закон за општата управна постапка , Закон за административни службеници, - Закон за вработените во јавниот сектор, - Закон за работните односи, -Закон за безбедност и здравје при работа - Закон за пожарникарство (во поглед на правата обврските вработувањето одговорностите на пожарникарите кои се вработени во ТППЕ во Општините), и подзаконски акти кои произлегуваат и од законската регулатива

обука согласно законите за вработени во јавниот сектор и административни службеници

Обуки за подобрување на меѓучовечки односи, намалување на стрес кај вработените, мотивација за подобар успех на вработените и искористување на максимум од поединецот

обуки поврзани со оценување, стручно усовршување на административните службеници, обуки поврзани со процесот за вработување и унапредување на административни службеници

околу изготвување на актите за систематизација на рабоните места, измени општи и специјализирани обуки на теми поврзани со упрвавање со човечки ресурси

Потребно е континуирано учење од сите области на работни односи и човечки ресурси од причина што станува збор за специфична материја.

потребно е прво екипирање на одделението

практична

Практична примена и начинот на имплементација на прописите кои ја регулираат постапката а вработување

Практични примери за постапката за вработување и унапредување

Примената на новите закони во Јавниот сектор

Редовно се посетуваат обуки

секаква, од процес на вработување па до пензионирање ако се има предвид дека последната деценија речиси и да немаше никакви вработувања. Потребни се и обуки на вработените за значењето на обуките. и секако МИОА да има повеќе обуки од сите области на човечките ресурси

Секој вид на обука поврзан со законските обврски за Одделението за човечки ресурси

селекција на вработени, обуки за спроведување на интервју, обука за управување со ч. ресурси

сите обуки поврзани со Законот за Административни лсузбеници и Законот за вработените во јавниот сектор

Сите, бидејќи од страна на Министерството не е спроведена ниту една обука за ниту еден вработен веќе 3 години, а станува збор за обуки кои се задолжителни со Законот за административни службеници

Следење на сите развојни промени од областа на човечките ресурси

тековни обуки за промените во законската легислатива

функционална анализа

**На кој начин би сакале да се промени (и подобри) улогата на Секторот/
Одделението за човечки ресурси во Вашата матична институција?**

oddelenieto za coveski resursi treba da e odgovorna za detektiranje na potreba za novi vrabotuvanja ili popolnuvanje na rabotno mesto, „aktivno“ da ucestvuva i odlucuva vo site fazi na selekcija

Би сакала де се формира Организационен облик за ова област со повеќе вработени.

вработување на кадри со соодветно образование, усовршување на кадри со учество на обуки и сл.

да биде независен во донесување на одлуки при селекција на кандидати

Да има повеќе лица ангажирани односно вработени во одделението за човечки ресурси за по е ефикасно и ефективно односн квалитетно селектирање на кадри и изврѓување на задачите кои прозлегуваат од Акт за систематизацијата и спроведување на Законот за административни службеници

да работиме исклучиво на материја од човечки ресурси а не и од други области

да се воведат релевантни тестирања за когнитивните способности- карактеристики на кандидатите

Да се даде поголемо значење на одделението за човечки ресурси

да се екипира со соодветен кадар

Да се зајакнат административните капацитетети на Одделението

Да се зголеми бројот на вработени и Одделението да се претвори во Сектор.

Да се овозможат повеќе работни состаноци, средби, обуки, работилници од надлежната институција со цел да бидеме во контакт со наши колеги од други институции, да разменуваме искуства и знаење.

Да се подобри законската регулатива, поедноставни постапки за било кој процес кои ќе вродат со плод

Доколку вработениот е од Одделението за човечки ресурси зависи функционерот од која политичка партија припаѓа не ги предлага да бидат во Комисијата за селекција. Предлог Агенцијата да не дозволува формирае на Комисија без да има претставник од одделението за човечки ресурси.

дополнителни обуки на вработените. Институцијата е нанаша страна!

Доследно спроведување на обуки за вработените во овј сектор и спроведување на истите, односно нивна соодветна примена.

конкретизирање на работни задачи, со нивна правилна распределба и целосно пополнување на овој сектор со високо професионален кадар

Континуирани обуки

немам забелешка

па би трабало на некои што се најважни за институцијата

Погоре мора да се избере опцијата дека се консултира за изборот, затоа што членовите како членови на Комисијата не само што треба да реферираат кај одредено лице, туку и генерално се добиваат натамошни насоки особено за интервјуто. Ова е повеќе генерално искуство базирано врз основа на сознанија на водење на постапките воопшто и од страна на други колеги, а со оглед дека во матичната институција минимален е бројот на спроведени постапки за вработување, па и за унапреудвање, и немаше прсотор за влијание, го користам просторот да дадам слика воопшто за тоа дека колку еден кандидат да е добар, да го положи испитот, ако не треба да се вработи, на интервјуто нема да помин. Ова е сознание генерално во сите постапки во другите институции. Инаку, улогата се сведува повеќе на чиста административна задача, а промените трееба да одат во правец на целосно оспособување и осамостојување, ако е можно во креирање на политики за управување (тука ги сметам и актите за организација, систематизација), реална примена на др.законски решенија во конкретни постапки, без притисок и влијание од други лица.

пред донесување на регулативата за човечките ресурси да се консултира предлагачот на регулативата со цел за ефикасно управување со човечките ресурси во јавниот сектор

со зголемување на бројот на вработени кои би се бавеле со човечки ресурси

Со новата законска регулатива во многу нешта се подобри состојбата со управувањето со човечките ресурси во Република Македонија. Овој тренд треба да продолжи и понатака.

Со оглед дека станува збор за институција со 300 вработени, потребно е реорганизација на одделението во сектор со најмалку две одделенија и кадровско екипирање (во подготовка се измени во актите за внатрешна организација и систематизација на работни места согласно направена функционална анализа)

Функционерите да бидат запознаени со важноста на управувањето со човечките ресурси и да се запознаат со улогата која ја има оваа одделение или вработен.

Ве молиме, објаснете со свои зборови, дали некој аспект од процесот на спроведување на постапката за оценување треба да се менува и подобри.

izborot na vnatreshnite i nadvoreshnite ocenuvaci (pri izbor na vnatreshni ocenuvaci sekogash birat shto e mozno najbliski kolegi i toa direkno vlijea do nerealno ocenuvanje, pri izbor na nadvoreshni ocenuvac izbirat nesodvetno lice shto isto taka doveduva do nerealno ocenuvanje. Smetam deka postapkata za ocenuvanje treba da pridonese kon megjusebna sorabotka na pretpostaveniot i administrativniot sluzhbenik a ne samo formalna procedura

soodnosot vo vkupnata ocenka megu ocenkata od neposredno pretposatven i odtanatite ocenuvaci

внатрешните оценувачи: се избираме според тоа кој колку добро стои со неког надворешните оценувачи: за какви финасии тие може да не оценуваат и за ред други компетенции. Може само за комуникативност и ефикасност. и многу хартија за нешто без резултати и постапката е рамна на изборна. Има ли потреба од тоа?!

Во делот од мерки од ефектите од оценувањето , не е во ред донесување на негативна отценка без предходно да има донесено дисциплинска мерка против административниот службеник.

Да биде реално оценувањето

Да нема толку чекори во оценување (на пр. бр. на оценувачи)

Да се оценува работата а не политичката припадност, роднински врски , блискост на оценувачот со оценуваниот, блискост со функционерот и слично.

Да се поедностави процесот во институциите со помл број на вработени и да се изедначи процентот на внатрешните оценувачи со процентот на претпоставениот административен службеник.

Да се промени законот за административни службеници.

да треба да се направат измени во законот за административни службеници во делот за управување со ефектот на административните службеници и потребно е да се сведе на едно полугодишно интервју од страна на претпоставениот и потоа крајната оценка исто така од претпоставениот. Моја забелешка односно мислење е да се тргнат оценувачите четворица внатрешни и двајца надворешни.

Да, би трбало да промени постапката за оценување . Според мене би трбало да биде поедноставно е не цела година да се занимаваме со еден процес кој почнува ос 15 декември за наредната година за завршува до јануари следната година до изготвување на ранг листа за доставување до МИОА. Значи во Одделението за ЧР би трбало да има еден вработен кој би се занимавал само со оценувањето значи губење време.....

делот со надворешните оценувачи не треба да постои а доколку постои треба да се смени образецот целата постапка за оценување е предолга се троши премногу материјал-хартија и неможе да се чува во досиеата на вработените .Доколку се продолжи по истиот принцип треба истата да се спроведува само електронски без хартија

комплетно целиот процес да се измени

Многу процедури, а нема ефикасност, целиот процес е формален.

Мое мислење е дека овој начин на оценување, не ги дава вистинските резултати. Државните служби треба да бидат оценувани од граѓаните.

Надворешните оценувачи не се потребни дури и внатрешните оценувачи бидејќи све е формално само многу ангажирање без резултати. Да се врати старото оценување само претпоставениот и може и колегите од сектор/одделение за да се балансира оценката во случај претпоставениот да оценува со слаба оценка.

не треба да постојат надворешни оценувачи

немам

немам забелешка

Оценувањето се одвива по индивидуална процедурна на оценувачот и критериумите, односно квалитетот се занемаруваат на оценуваниот, па имаме случаи кога неспособни службеници добиваат добри оценки

Оценувањето на административните службеници

Повеќе е формално

Процесот на оценување воопшто не е потребен. Доколку се стори повреда на работните обврски или некој не ги извршува воопшто или не како што треба, постојат соодветни дисциплински мерки и механизми кои веднаш треба да се применат. Нема никаква логика во тоа да се чека годишно оценување па на некој да му се даде одредена оцена. Може да се случи работодавецот од најразлични причини формално да не преземе дисциплински мерки, па да се остави претпоставениот службеник да треба да даде оцена. Но, претпоставениот службеник оценува за извршување на работните задачи и тогаш може да даде и негативна или намалена оцена во поединечен случај само за начин на извршување на работните задачи. Но, оцената за односот, комуникацијата и др. вештини не е во негова надлежност при оценувањето, а оценувачот сам ги избира другите внатрешни и надворешни оценувачи кои за тоа треба да го оценат, па во случај на негово несоодветно однесување на работа преку личните манири кои ги поседува и манифестира, а вакви примери има безброј, повторно нема да биде оценете негативно, а камоли да биде санкциониран. Ова зато

Процесот на оценување е формален, не ја дава реалната слика и претставува само трошење на човечките ресурси од секторот/одделението за човечки ресурси.

треба да се смени начинот на оценување или пак целата постапка да се укине, целата постапка се спроведува само заради законската обврска, нереално оценување и без никаков позитивен ефект

треба да се спроведува објективна евалуација на работната изведба

Целата постапка е пресложена, вклучува многу луѓе (бидејќи имаме оценување 360 за сите вработени) и премногу хартија. Секој вработен се оценува од непосредниот раководител, 4 внатрешни оценувачи и 2 надворешни оценувачи. Оценувањето е симулација на избори, се ставаат оценетите обрасци во гласачка кутија. Се троши многу време и хартија.

целосно да се промени од причина што истиот е неприменлив поради постоењето на интегрирана структура со Армијата односно воени лица на раководни позиции кои законот не ги препознава да се јават како оценувачи
