

*Д-р. Мирјана Бороџа  
Појовска*

## **МЕНАѢЕРСКИ КОМПЕТЕНЦИИ ЗА 21-ОТ ВЕК**

### **АПСТРАКТ**

Текстот е фокусиран на менаџерските компетенции и на пристапот во менаџментот на човечки ресурси базиран на компетенции. Направена е систематска анализа и идентификување на теоретските приоди, селекција на пристапите кои упатуваат на процесот базиран на компетенции и анализата на практиката каде што е применет менаџментот базиран на компетенции, како што е случајот со Велика Британија. Со анализа на природата на менаџерската работа и потребата за развој на менаџери се прави процена на истражувачките резултати, кои упатуваат на потребата од утврдување на менаџерските компетенции и градење развојни програми кои произлегуваат од истите. Резултатот што се наметнува е рамката на

*МIрјана Borota-Popovska,  
Ph. D*

## **MANAGERIAL COMPETENCIES FOR THE 21<sup>ST</sup> CENTURY**

### **ABSTRACT**

This article puts emphasis on the managerial competencies and the competency-based management approach to human resources. It holds a systematic analysis, identifies the theoretical approaches, selects those that refer to the competency-based processes and analyzes the practice of applying competency-based management as is the case with Great Britain. By analyzing the nature of managerial work and the need for manager development and through the assessment of the research results one comes to the conclusion that managerial competencies ought to be clearly defined and corresponding development programs designed. The outcome is a competency framework that needs to be set on an organizational and professional level which is in fact in ac-

компетенции, која треба да се постави на организациско ниво и на ниво на професии, што е во согласност и со насоките на меѓународната организација на трудот (ИЛО). Преку примерот на Европската унија се анализира релацијата меѓу клучните компетенции за доживотно учење, Европската рамка за квалификации (EQF) и Болоња - циклусите на образование. Од целосната анализа може да се прифати дека, развојот на менаџерскиот талент и издвојувањето на исклучителни лидери и ефективни менаџери зависи од рамката на компетенции, која ќе упати на тоа, кои компетенции ќе треба да се развиваат за да се осигураат високи остварувања.

**Клучни зборови:** менаџмент, менаџмент на човечки ресурси базиран врз компетенции, менаџери, развој на менаџери

cordance with the directions of the International Labor Organization (ILO). Following the example of the European Union, an analysis has been carried out of the relation between the key competencies for life-long learning, the European Qualification Framework (EQF) and the Bologna education cycles. From the overall analysis what can be concluded is that the development of managerial talent as well as the rise of outstanding leaders and effective managers depends upon the competency framework which can guide us to see which competencies need to be developed in order to attain great accomplishments.

**Key words:** management, competency based human resource management, managers, manager development

[mborota@isppi.ukim.edu.mk](mailto:mborota@isppi.ukim.edu.mk)

## ВОВЕД

Насловот на текстот е инспириран од работата на Boyatzis<sup>1</sup> на полето на компетенциите. Според него и неговите приврзаници, исклучителните лидери, ефективните менаџери, успешните луѓе на клучни позиции - поседуваат три кластери на компетенции кои ги издвојуваат и им обезбедуваат високи остварувања. Тоа се: искуството, знаењето и когнитивните компетенции. Значајно е да се нагласи тоа што истите сметаат дека овие компетенции можат да се развиваат кај возрасните луѓе. “Една од примарните цели за обука и образование на менаџерите е тие да се подготват да бидат вонредни менаџери, лидери и професионалци. За да разбереме што студентите треба да научат, треба

<sup>1</sup> Boyatzis “Competencies in the 21<sup>st</sup> century” Journal of Management Development, V 27, No1, 2008.

да се изгради модел на таленти и да се разбере кои се барањата на работното место за ефективни остварувања”.<sup>2</sup>

Тој настојува да докаже дека развојот на компетенциите за ефективни менаѢери бара дизајн на образовни методи фокусирани на учењето. Учењето зазема централно место во 21-от век. Не случајно се присутни трендовите на многу влади кои обуката и развојот ги разгледуваат исклучително сериозно и внимателно. Постојат многу иницијативи за ВЕТ (Vocational Education and Training) легислатива, која ја зголемува вредноста на знаењето и вештините на оние кои бараат работа на пазарот на трудот, што ја зголемува ефикасноста на организацијата, а со тоа и економскиот раст, и воопшто - развојот на економијата. Веќе не се работи само за професионален развој и обука или стекнување на вештини за конкретната работа, туку за изградување на комплетно ново гледиште, пристап во однос на работата и квалитетот на животот.

## РАЗВОЈ НА МЕНАѢЕРИ

Развојот и образованието на менаѢерите не треба да се потпира само на индивидуалниот интерес или интересот на организацијата. Добро едуцирани и обучени менаѢери се од есенцијално значење за функционирањето на економијата на земјата и добросостојбата на општеството. Меѓу теоретичарите на менаѢментот нашироко е прифатен концептот за развој на менаѢери<sup>3</sup>, и за истиот постојат повеќе дефиниции :

- Burgoyne<sup>4</sup> сугерира дека развојот на менаѢерите е развој на менаѢерската кариера во организациски контекст. ;
- Schroder<sup>5</sup> - зголемување на делокругот на остварувања и зајакнување на јаките страни на менаѢерот за работата на групата;
- Krouwell , Goodwill<sup>6</sup> - развојот на менаѢерите е гранка на менаѢерското образование;
- Woodall and Winstanley<sup>7</sup> - развој на индивидуата на начин што е комплементарен со организацијата и нејзините цели, како и со индивидуалните развојни и кариерни цели;

<sup>2</sup> Journal of Management Development: “A 20-year view of trying to develop emotional, social and cognitive intelligence competencies in graduate management education“, Richard E. Boyatzis, Argun Saatcioglu

<sup>v</sup> 27, N1, 2008. Стр. 93

<sup>3</sup> Hirsh, W and Carter, A “New directions in Management Development”, Report 387, Institute of Employment Studies, Brighton, 2002.

<sup>4</sup> Burgoyne, J “Management development for the Individual and the organization, Personnel Management, June, 1988. Str. 40-44

<sup>5</sup> Schroder, H. “Managerial Competence: the Key to Excellence” Kendal Hunt, Dubuque, IA, 1989.

<sup>6</sup> Krouwell, B and Goodwill, S”Management Development Outdoors’, Kogan Page, London, 1994.

<sup>7</sup> Woodall, J and Winstanley, D”Management Development Strategy and Practice, Blakwell, Oxford, 1998.

- Joy-Matthews, Megginson, Surtees<sup>8</sup> - активност која му овозможува на менаџерот да има јасна претстава за неговиот сопствен развој, кој вклучува дијагноза, процес и критична рефлексија. Активностите треба да бидат соодветни на развојот на кариерата на менаџерите и на работата во соодветната работна средина;
- Beckhard,<sup>9</sup> - функција која потекнува од длабоко разбирање на бизнис целите и организациските барања, со која ќе биде во можност да се а) предвидат потребите, вештините и профилите за повеќе позиции и нивоа; б) да се дизајнира и препорача програма за професионален, кариерен и личен развој, значајни за развојот на компетенциите; в) да се придвижат од концептот менаџмент кон концептот менаџирање.

Сите дефиниции упатуваат на тоа дека развојот на менаџерите е обид да се зголеми менаџерската ефективност и ефикасност низ планиран, формализиран и насочен процес.

## ПРИРОДАТА НА МЕНАѢРСКАТА РАБОТА

Интересот за развојот на менаџерите е произлезен од природата на нивната работа, која во основа е упатена на соочување со промени од секаков вид. Промените се често радикални, се случуваат брзо и бараат од организациите да ги следат и да им се прилагодуваат - за да останат конкурентни. За да бидат конкурентни организациите, вклучително и менаџерите, треба да се пофлексибилни, иновативни, да се насочат кон квалитетот, да се ориентираат кон конзументите и константно да ги унапредуваат остварувањата. Конкуренцијата бара воспоставување на нови односи меѓу организацијата, добавувачите и потрошувачите, како и трансформирање на менаџментот така што вработените треба да се инволвирани во унапредувањето на квалитетот како централен дел од нивната работа<sup>10</sup>. Организацијата се менува во организација која учи, а учењето се одвива низ насочен и планиран процес. Менаџментот има централна улога во насочувањето, обуката и развојот, како на вработените така и на самите себе. Овој развој не се случува во организациски вакуум, туку треба да биде корисен како за индивидуата, така и за организацијата и целото општество.

Природата на менаџерската работа вообичаено се определува низ основните функции на менаџментот: планирање, организирање, лидерство, контрола,

<sup>8</sup> Joy-Matthews, J and Megginson, D and Surtees, M” Human Resource Development”3<sup>rd</sup> Edition, Masterclass, 2003. Str 238.

<sup>9</sup> Beckhard цитирано кај Беардњелл, И и Холден, Ј. “Human resource management” 3<sup>rd</sup> Ed. Prentice Hall, 2001

<sup>10</sup> Sheard, A. “ Learning to Improve performance”People Management , November, 1992. Str 40-45

застапени во секој учебник од оваа област. Ваквото тесно определување, сè повеќе посочува на толкување на менаѢерската работа како на отворен систем, кој сам по себе е општествено определен, добива значење и практика во рамките на итеракцијата и соодносите кои егзистираат меѓу индивидуите, организациите и нивното опкружување.<sup>11</sup>

Така менаѢерите, покрај основните функции и улоги, ќе треба да бидат во позиција да<sup>12</sup>;

- ја креираат организациската политика;
- да бидат агенти на промени;
- да се справуваат со етички проблеми и дилеми;
- да ја унапредуваат корпоративната општествена одговорност;
- да поддржуваат жени - менаѢери, малцинства;
- да креираат стратегии за личен развој и опстанок, како и да се справат со стрес;
- да се прилагодат на барањата на новите психолошки договори.

Перцепцијата на комплексноста на менаѢерската работа е од витално значење за да се разбере развојот на менаѢерите.

Потребни се компетенции кои ќе го достигнат задоволството на потрошувачите<sup>13</sup>. Според Ваггов и Loughlin<sup>14</sup> за организациите е значајно нивните вработени да имаат:

- високо ниво на образование, за да можат вработените да работат со високо ниво на технологија, да ја разберат нивната улога во организацијата и да носат одлуки соодветни на нивната работа;
- способност да научат нови вештини и да се прилагодат на променливите услови - со преземање одговорност за нивното сопствено учење, континуиран развој на вештини, учење на нови процеси;
- способност да работат во «рамни» организации со помалку нивоа на менаѢмент - да работат без надзор, да можат да поставуваат цели, да го надгледуваат работниот процес и остварувањата, да ги корегират грешките;
- способност да го менаѢираат соодносот меѓу потрошувачите и одделите со употреба на интерперсонални вештини;
- способност да решаваат проблеми, да размислуваат креативно, за можностите и грешките и да дадат придонес со уникатни идеи.

<sup>11</sup> Withley, R. "On Nature on Managerial Tasks and skills; their distinguishing characteristic and organization" Journal of Management Science, Vol. 26. No3. 1989. Str 209-224

<sup>12</sup> Beardwell, I i Holden, L. "Human Resource Management" 3<sup>rd</sup> Ed. Prentice Hall, 2001. Str. 371

<sup>13</sup> Martin, S. "A future market for competencies" People Management, Vol1. No6. 1995. Str 20-24

<sup>14</sup> Barrow, M. J, i Loughlin, H. M "Towards a Learning Organization in Grand Metropolitan Foods Europe" vo Wills, G. Your Enterprise School of Management, Bradford: MCB University Press, 1993. str. 195-208.

Додека во минатиот век овие барања беа упатени само на високи нивоа на менаџмент, во организациите на 21-от век, соочени со висока конкуренција, овие способности се бараат од сите вработени. Вработените треба да бидат флексибилни, да можат да се менуваат и да бидат подготвени да преземаат нови задачи или да менуваат работни места.

## РАЗВОЈНИ ПРОГРАМИ БАЗИРАНИ НА КОМПЕТЕНЦИИ

Овој модел на менаџмент на човечки ресурси базиран на компетенции се јавува во последните три декади на минатиот век .

Почетоците се со David McClelland<sup>15</sup> кој се сомнева во класичниот пристап на селекција за вработување - што главно се состои од тестирање на интелигенцијата, успехот од завршеното образование прикажан преку просекот на оценките и традиционално тестирање за работата - дека е во можност да предвиди за вака селектираните кандидати дека ќе имаат високи остварувања. David McClelland претпочита тестирање на компетенции.

Во 1982 година, Richard Boyatzis (САД) ја објави книгата “*The competent manager: a model for effective performance*”<sup>16</sup>. Boyatzis нагласува дека ефективните остварувања (перформанси) на менаџерите зависат од персоналните квалитети и овие персонални квалитети ги дефинира како компетенции. Или, работната компетенција е “базична карактеристика на личноста, која може да претставува и мотив, особина, вештина, аспект на личноста, социјална улога или акумулирано знаење, кое таа или тој го употребува, и кое е во причинско последична врска со достигнувањето на ефективни или подобри работни остварувања”<sup>17</sup>. Boyatzis е на ставот дека ефективните остварувања зависат од три фактори: барањата на работата (работното место), организациската средина и индивидуалните компетенции.

- Барањата на работата се согледуваат низ улогата на планирање, организирање, контрола, мотивирање и координирање.
- Барањата на индивидуатите се согледуваат низ визијата, вредностите, филозофијата, знаењето, компетенциите или способностите, ставот кон кариерата, интересите;
- Организациската средина главно се определува низ студиите на организациската клима и култура, со определување на улогата/функцијата и карактеристиките на менаџментот во нејзиното оформување и одржување. Моделот на Boyatzis се обидува да ја интегрира

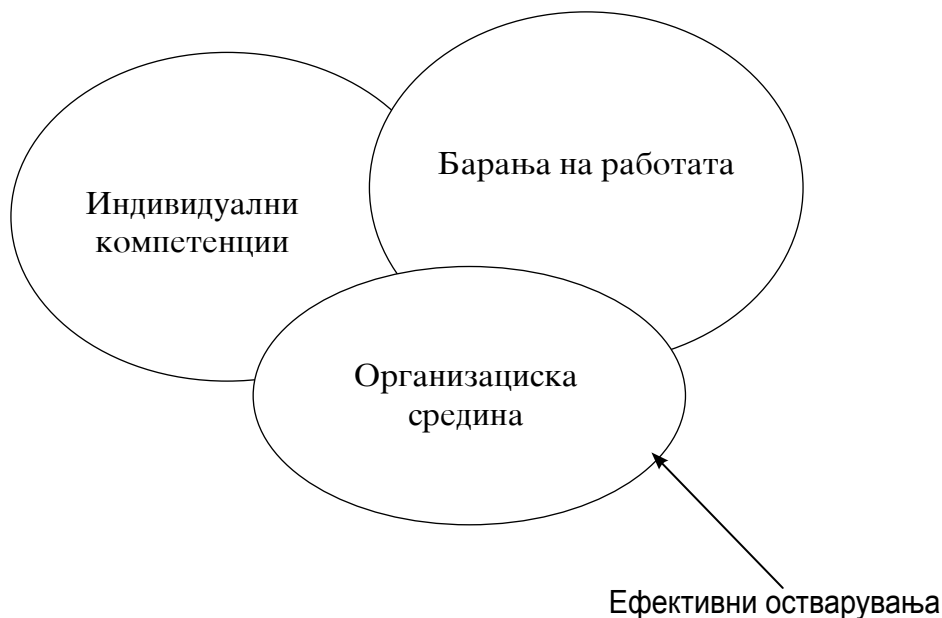
<sup>15</sup> McClelland, D. C, 1973. Identifying Competencies with Behavioral Event Interviews, Psychological Science, 9(5), 331-339

<sup>16</sup> Boyatzis R. , 1982. The competent manager: a model for effective performance, New York: NY, Wiley

<sup>17</sup> Isto. 21

организациската средина, функциите и персоналните компетенции како варијабли кои ја определуваат менаѢерската работа **во сет од заеднички барања за менаѢерските остварувања.**

**Слика 1: Моделот на Boyatzis за компетенциите и ефективните остварувања**



Сетот на компетенции, кој е претпоставка за вонредни менаѢери, лидери, професионалци, вклучува:

1. компетенции на когнитивна интелигенција, како што е системското размислување;
2. компетенции на емоционална интелигенција или интерперсонални способности, како што е, на пример, прилагодувањето;
3. компетенции на социјална интелигенција, или способност за градење на меѓучовечки релации, вмрежување.

Boyatzis ги нагласува заедничките или основните (core) менаѢерски кластери кои се:

1. Цели и акции
2. Водство
3. МенаѢмент на човечки ресурси
4. Управување на подредените
5. Фокусирање на другите
6. Специјализирано знаење

Boyatzis се обидува да изгради концепт на индивидуални компетенции кои ќе ги дефинираат карактеристиките на менаџерот и ќе му овозможат успешно да ја остварува работата. Покрај основните кластери на знаењето и компетенциите, оваа дефиниција ги вклучува димензиите на: вредностите, индивидуалните карактеристики, особините и мотивите. Мотивите и особините влијаат на тоа како личноста го гледа светот, особено перцепцијата на можностите и предизвиците од опкружувањето. Тие се значајни за однесувањето на индивидуите и нивниот одговор на опкружувањето. Ова е доменот на талентот (знаење, компетенции и мотиватори) што ќе ни помогне да разбереме што личноста може да прави/работи (знаење), како може тоа да го направи (компетенции), и, зошто личноста има потреба да го прави тоа (мотиви, вредности, диспозиции). Развојот на менаџери побарува додадена вредност во сите три наведени домени.

Вака широко поставената дефиниција поттикна уште многу автори да работат на дефинирање на компетенциите .

Mansfield<sup>18</sup> ги дефинира компетенциите како “базични карактеристики на личноста (вештини и особености) кои резултираат со ефективни и супериорни остварувања”.

Rankin<sup>19</sup> ги опишува компетенциите како „дефиниции на вештините и однесувањето кое организацијата очекува нивните вработени да го практикуваат на работа и објаснува дека «компетенциите го претставуваат јазикот на остварувањата. Тие можат да ги артикулираат очекуваните резултати од индивидуалните вложувања и начинот на кој овие активности ќе бидат остварени. Бидејќи секој во организацијата може да научи да го зборува овој јазик, компетенциите обезбедуваат заеднички, универзално разбирливи средства за опишување на очекуваните остварувања во различни контексти».

Armstrong<sup>20</sup> нагласува, дека моделот базиран на компетенции се темели на бихејворијалните и техничките компетенции и дека примената на овој модел треба да се разгледува низ пет поглавја: рамка на компетенции, причини за употреба на компетенции, употреба на компетенции, упатства за изградување на рамка на компетенции, клуч за успех при употреба на компетенции.

Како заклучок може да се наведе дека, компетенциите се квалитети или карактеристики на личноста кои се во релација со ефективни или супериорни остварувања. Компетенциите можат да бидат опишани како комбинација на знаења, вештини и ставови. Компетенциите им помагаат на индивидуите (и нивните менаџери) да имаат увид во тоа како се остварува нивната работа.

<sup>18</sup> Mansfield R. S, “Building Competency Models, Human resource Management. 1996, 35. 718

<sup>19</sup> Miller, L. , Rankin, N. and Neathy, F. (2001) *Competency frameworks in UK organisations: key issues in employers’ use of competencies* London: Chartered Institute of Personnel and Development

<sup>20</sup> Armstrong M, A Handbook of Human Resource Management Practice, KOGAN Page , London 10<sup>th</sup> edition, 2006. . стр. 160



Рамката на компетенции, пак, претставува збир на компетенции кои се основни за ефективни остварувања. Изградувањето на компетенциите треба да им помогне на индивидуите континуирано да ги унапредуваат нивните остварувања и да работат поефективно.

Авторите како Miller, Rankin, Neathy,<sup>21</sup> сугерираат дека има две основни причини зошто организациите треба да ги употребат рамките за компетенции:

1. ќе ги унапредат индивидуалните остварувања, доколку рамката на компетенции се употреби за обука, оценување, и други функции за менаџментот на човечки ресурси;
2. ќе обезбеди артикулирање на организациските вредности и цели, кои можат да бидат инкорпорирани во процесот на менаџмент на човечки ресурси, а потоа да бидат прифатени од индивидуите и тимовите во организацијата.

Не треба да се занемари и дефиницијата на која упатува ИЛО<sup>22</sup>, каде што терминот компетенција го покрива знаењето, вештините и знам-како, кои се аплицираат и упразнуваат во специфичен работен контекст.

## ПРОЦЕСОТ БАЗИРАН НА КОМПЕТЕНЦИИ

Според ИЛО<sup>23</sup> пристапот, системот базиран на компетенции, за да се примени, мора да помине неколку чекори:

1. Идентификување на компетенциите. Тоа се оние компетенции кои овозможуваат некоја работа да се оствари задоволително. Вообичаено се идентификуваат врз база на реалните барања на работата. Ова подразбира и партиципација на вработените. Вообичаено се нарекува функционална анализа за изградување на “курикулум” со методот DACUM (Developing a Curriculum), SCID (Systematic Curriculum and Instructional Development) AMOD (A model”), варијантата на DACUM чија карактеристика е да создаде цврста релација меѓу компетенциите и подкомпетенциите, кои се дефинирани во DACUM мапата, процесот на учење и процената на учењето. Како и бихеј-воријална методологија за идентификување на компетенциите.
2. Стандардизирање на компетенции. Откако компетенциите се идентификувани, корисно е да се направи консултација меѓу работодавачите, работниците и едукативните институции, за да може компетенцијата да стане стандард. Стандардот е валиден показател/референца за работодавачите,

<sup>21</sup> Miller, L. , Rankin, N. and Neathy, F. (2001) *Competency frameworks in UK organisations: key issues in employers’ use of competencies* London: Chartered Institute of Personnel and Development

<sup>22</sup> ILO, Recommendation 195 concerning human resources development and training <http://www.ilo.org/public/english>

<sup>23</sup> Исто . ИЛО

- работниците и едукативните институции. Ваквиот формализиран стандард се аплицира во организациите, секторите, државата.
3. Обука базирана на компетенции. Откако компетенциите се идентификувани и стандардизирани, се очекува дизајнот на курикулумот за обука да биде ефективен. Тоа значи дека, кога обуката настојува да изгради компетенции кои јасно кореспондираат со стандарди, ќе биде поефективна и ќе има посилено влијание, отколку обуката која не кореспондира со барањата на организацијата и секторот во кој таа работи. Клучните компетенции не се изградуваат само низ предавањата и материјалите за обука, туку се очекува тие да бидат изградени низ предизвиците што ќе ги овозможи процесот на обука. Се очекува, овие предизвици да иницираат активно инволвирање на учесниците, кое ќе доведе до изградување на ставови насочени кон иницијативност, решавање на проблеми, апстрактно размислување, интерпретирање и антиципација.
  4. Сертифицирање на компетенциите. Употребата на сертификати претпоставува дека пред тоа постои процена на компетенциите. Вообичаено, тоа не е диплома која ги покажува завршените студии. Сертификатот е доказ за верифицирана компетенција, и обично базирана е на добро дефинирани стандарди. Ваквиот пристап овозможува транспарентност на стандардизираниот систем на сертифицирање, бидејќи им дава до знаење на работниците што се очекува од нив, работодавачите да бидат свесни за компетенциите кои се бараат од организацијата; а институциите за обука да ги вметнат во сопствените курикулуми. Сертификатот е гаранција за квалитет за тоа што работникот е способен да направи и дека има компетенции тоа да го направи.

## СЛУЧАЈОТ ВЕЛИКА БРИТАНИЈА

Концептот за компетенции е прифатен во Велика Британија како фундаментален дел од процесот на изградување стандарди за National and Scottish Vocational qualification (NVQ/SNVQs)<sup>24</sup>.

Во Велика Британија, во раните деведесетти години од минатиот век МЕТО (Management and Enterprise Training Organisation) поранешен МСИ (Management Charter Initiative) имаа за цел да етаблираат “генерички сет на стандарди и квалификации”, базирани на “областа на активностите во кои за поголемиот дел од менаџерите ќе се очекува да работат компетентно”. Стандардите се од-

<sup>24</sup> Ovoj pristap pokraj Velika britanija go imaat prifateno: Avstralija, Nov Zeland, Malezija, Juzna Afrika, {vedska, Germanija, osobeno koga ja oporedeluvaat ramkata za nacionalniot sistem za obrazovanie i trening. Vo SAD ima postaveno National Skills Standards. Vo poveketo zemji od EU e vo tek izgratbata na nacionalni trening reformi bazirani vrz modelot na kompetencii. [http://www.marcbowles.com/sample\\_courses/frontline\\_v5/fma3/fma3c.htm](http://www.marcbowles.com/sample_courses/frontline_v5/fma3/fma3c.htm)

несуваат на оригиналните менаѢерски улоги, но и на областите и условите во кои менаѢерите можат да дејствуваат. Во 1997 година се донесени:

- менаѢмент со активности;
- менаѢмент со ресурси;
- менаѢмент со информации;
- менаѢмент со луѓе;
- менаѢмент со енергија;
- менаѢмент со квалитет;
- менаѢмент со проекти.

Во секоја наведена област на активности или улоги се определуваат “сет на компетенции” изведени од функционалната анализа во контекст на менаѢерската работа. На пример, за улогата “менаѢмент со луѓе” еден “сет на компетенции” е да “придонесува во регрутирање и селекција на персоналот”. Откако се идентификувани “сетот на компетенции”, има поддивизија која се состои од “серија на елементи”, за која се определени “критериуми за остварувањата” и “определби за рангот”.

На пример ДФИД<sup>25</sup>, има направено рамка за клучните менаѢерски компетенции:

1. планирање и извршување на работата;
2. анализирање и употреба на информации;
3. донесување на одлуки;
4. работа со други;
5. комуницирање;
6. влијание;
7. свест за организацијата;
8. менаѢмент на промени

Секоја од клучните компетенции ги има следниве компоненти:

- Компетенција или име, наслов на клучната компетенција, на пример, комуницирање.
- Дескриптор на компетенцијата - ја опишува клучната компетенција. На пример, комуницирање е начин на кој се пренесуваат идеи и информации на начин да бидат разбрани.
- Бихејворијални индикатори - примери кои укажуваат како индивидуата ја остварува компетенцијата. Овие индикатори се дизајнирани за да покажат како изгледа ефективното остварување. Пример за

<sup>25</sup> The Department for International Development (DFID) is the part of the UK Government that manages Britain’s aid to poor countries and works to get rid of extreme poverty. : <http://www.dfid.gov.uk/aboutdfid/default.asp>

комуникација е активно слушање, јасно и концизно зборување, познавање на терминологија итн.

Секоја компетенција има нивоа (степен). Нивоата овозможуваат да дознаеме што се побарува за одредена улога или ситуација. Има четири нивоа на компетенции и едно нулто, односно незадоволително:

- 0 - не покажува однесување кое се побарува за компетенцијата;
- 1 - покажува практично разбирање и ефективно однесување за компетенцијата;
- 2 - Покажува влијание за оваа компетенција и е во состојба да даде совет или упатство за другите;
- 3 - Покажува инспирација за оваа компетенција, преставувајќи модел и влијае на другите и на опкружувањето;
- 4 - Покажува извонредност и иновација за оваа компетенција и преставува модел за другите.

Во моментот постојат национални стандарди за компетенции за супервизори, средни и високи менаџери што одговараат на 3, 4 и 5 ниво во National and Scottish Vocational qualification (NVQ/SNVQs). Ова се практични квалификации базирани на способноста да се изведе работата. Во релација со нив се дадени и академските степени кои одговараат. За сите занимања се определени 5 заеднички вештини: информатичка технологија, употреба на броеви, комуникативност, работа со други, учење како да се учи.

Националната рамка за квалификации е направена за да им помогне на тие што учат да можат да донесат одлуки за нивните потреби од обука. Целта е:

- да обезбеди влез, мотивација и достигнуања за образование и обука, и да ја зајакне меѓународната компететивност;
- да го промовира доживотното учење, со тоа што ќе им помогне на луѓето да го разберат сопствениот напредок;
- да оневозможи дуплирање на квалификациите, но и да обезбеди покриеност на сите потреби за обука;
- да обезбеди доверба од јавноста за интегритетот на националните степени.<sup>26</sup>

Во периодот на осумдесеттите и деведесеттите години на минатиот век професионалците во менаџментот на човечки ресурси правеа разлика помеѓу англискиот збор 'competencies' и 'competences'<sup>27</sup>. Зборот 'Competency' е дефиниран како однесување кое вработените треба да го имаат или треба да го достигнат, за да постигнат високо ниво на остварувања, додека 'competence' се од-

<sup>26</sup> [http://www.uknpr.org.uk/Pages/UK\\_Voc\\_Quals/The\\_National\\_Qualifications\\_Framework.asp](http://www.uknpr.org.uk/Pages/UK_Voc_Quals/The_National_Qualifications_Framework.asp)

<sup>27</sup> <http://www.cipd.co.uk/subjects/perfmangmt/competnces/comptfrmwk.htm>

несува на систем од минимум стандарди на работното место и се демонстрира низ остварувања и резултати. Во денешно време, употребата на овие термини е изедначена. Во Велика Британија<sup>28</sup> терминот ‘competence’ се употребува единствено кога станува збор за стандардите на занимањата (occupational standards).

## ЕВРОПА

На ниво на Европската унија во тек се повеќе проекти чија основна цел е да изградат рамка за клучни компетенции и рамка за оценување на образованието, за одредени професии<sup>29</sup>, за да можат да ги прилагодат на Европската рамка за квалификации.

Појдовна точка се основните компетенции за доживотно учење, од кои се изградуваат сите други<sup>30</sup>:

1. Комуникација на мајчин јазик
2. Комуникација на странски јазик
3. Математички компетенции и базични компетенции во науката и технологијата
4. Дигитални компетенции ИТ
5. Како да се учи
6. Социјални и граѓански компетенции
7. Чувство за иницијативност и претприемништво
8. Свест за култура и изразување

Секоја компетенција е дефинирана и се издвоени знаењата, вештините и ставовите што личноста може да ги поседува на одредено ниво. Секоја е еднакво важна, бидејќи секоја од нив може да придонесе за успешен живот во општеството ориентирано кон знаење. Во сите наведени осум компетенции значајна улога играат степенот на: критичко мислење, креативност, иницијатива, решавање на проблеми, процена на ризици, донесување одлуки, менаџмент - кои можат да се аплицираат на компетенциите.

Од суштинско значење е да се направи релација со Европската рамка за квалификации. Европската рамка за квалификации, која е базирана врз резултатите од учењето, овозможува споредба на образованието и компетенциите на луѓето во Европа.

<sup>28</sup> Miller, L. , Rankin, N. and Neathy, F. (2001) *Competency frameworks in UK organisations: key issues in employers’ use of competencies* London: Chartered Institute of Personnel and Development.

<sup>29</sup> За ИТ, финансиски советници, доктори, професори во високо образование итн.

<sup>30</sup> **RECOMMENDATION OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL (2006/962/EC) 18 December 2006 - key competences for lifelong learning**

Европската рамка за квалификации (EQF)<sup>31</sup> е усвоена од Европскиот Парламент и Совет на 23 април 2008. Оваа рамка има за цел да ги поттикне европските земји - членки да го прилагодат домашниот систем за квалификации со овој, кој е заеднички. Оваа рамка има предности како за индивидуите така и за работодавачите, што ќе им овозможи подобро да ги разберат и да ги споредат нивоата на квалификација од различните земји и различните системи на обука и едукација, како и да го поттикне доживотното учење. До 2010 година сите земји членки ќе треба да ги прилагодат националните системи за квалификација, а до 2012 година да имаат соодветна референца која ќе биде во рамките на соодветното EQF ниво.

Основата на EQF е во осум референтни нивоа. Овие нивоа опишуваат, за тие што ги поседуваат односно го завршиле процесот на учење, што **знаат (know)**, што **разбираат (understand)** и што **се способни на направат (able to do/competence)**. Или, со друго име, **резултат од учењето (learning outcomes)**. **Овие резултати од учењето се дефинирани во три категории**<sup>32</sup>:

**Знаење** - она што се асимилирало низ процесот на учење, вклучително: факти, принципи, теории, и практики кои се во релација со полето на изучување. Може да биде теориско или фактографско.

**Вештини** - способност да се примени знаењето и да се практикува know-how, за извршување на работните задачи и за решавање на работните проблеми. Вештините се опишани како **когнитивни** (употреба на логика, интуиција и креативно размислување) и **практични** (мануелни движења, употреба на методи, материјали, алати и инструменти) .

**Компетенции** - докажани способности да се употреби знаењето, вештините, како и персоналните, социјалните или методолошките способности, во работна средина или при учење, или при професионален или личен развој. Се опишуваат како одговорност или автономија.

Базично ниво е Нивото 1, а напредно Нивото 8.

Нивото 5 коренспондира со средно образование, она од кое може да се продолжи со првиот циклус. Дескрипторите за првиот циклус во Рамката за квалификации за европската област на високо образование во рамките на Болоња процесот одговараат на резултатите на учењето од Нивото 6. Вториот циклус одговара на резултатите од учењето од Ниво 7. Третиот циклус одговара на резултатите од учењето на Ниво 8.

Со овој пристап се овозможува лесна споредба на националните квалификации. EQF може да се аплицира на сите видови на образование, обука

<sup>31</sup> European Commission, *The European Qualifications Framework for Lifelong Learning (EQF)* Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2008

<sup>32</sup> Дефинициите на овие три категории се од документот: European Commission, *The European Qualifications Framework for Lifelong Learning (EQF)* Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2008, стр 11

и квалификации, вклучително училишно, академско, професионално или стручно. Овој систем на квалификации се разликува од класичниот кој ги мери инпутите, или, што предмети, должина на образование или кој вид институција посетувал ученикот и се насочува кон аутпутите, или, што ученикот знае, разбира и е способен да направи.

Се очекува, оваа рамка за квалификации да му овозможи полесна мобилност на работникот во рамките на ЕУ, но и да ги надмине проблемите со кои сега се соочува работодавачот. Така, ако денес некој од Франција сака да вработи некого од Шведска, ќе биде прилично тешко, бидејќи францусот не го разбира шведскиот систем на квалификации. Откако Шведска и Франција ќе го усвојат EQF шведскиот работник ќе има референца на дипломата која ќе го опишува EQF нивото.

Повеќето земји на ЕУ се во фаза на изработка на национален систем на квалификации кој е во релација со EQF.<sup>33</sup>

Во продолжение е даден пример на Европската рамка на компетенции за ИТ<sup>34</sup>. Целта на оваа рамка е да обезбеди водич за ИТ компетенции кои се во релација со Европската рамка за квалификации. Бидејќи Европската рамка за квалификации ги дефинира резултатите од учењето од аспект на тоа што студентот знае, разбира, и е во состојба да направи, во смисла на знаење, вештини, компетенции, рамката на компетенции преставува оперативен дескриптор. Оперативната дескрипција треба да помогне да бидат споредливи Европската рамка за квалификации и Рамката на компетенции. Во водичот се дадени дефиниции, примери и забелешки за основните елементи: компетенции, вештини, ставови, знаење и област на компетенции. Потоа се дадени областите на компетенциите и нивоата (пет), и на крај споредбата со Европската рамка за квалификации и Рамката на компетенции за ИТ.

## ЗАКЛУЧОК

Генерално е прифатено дека постои разлика меѓу високи и ниски остварувања кај менаѢерите, и овие разлики се припишуваат на компетенциите. Компетенциите се особини со кои личноста се раѓа или може да ги развие, и ова се позиционира во областа развој на менаѢери. Една од примарните цели на развојот на менаѢери е да ги подготви да бидат вонредни менаѢери, лидери и професионалци. За да се развие талентот на менаѢерите потребно е да се изградат три категории: како да учат, што да прават со знаењето, и да научат зошто да го употребат знаењето. За да биде ефективен менаѢер или професи-

<sup>33</sup> European Commission, *The European Qualifications Framework for Lifelong Learning (EQF)* Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2008

<sup>34</sup> European e\_Competence Framework, 4062\_EueCompFWexpertGuidelines. pdf

оналец, личноста треба да знае да го употреби знаењето и да направи работите да функционираат .

### **Библиографија:**

- Armstrong M, *A Handbook of Human Resource Management Practice*, KOGAN Page , London 10<sup>th</sup> edition, 2006.
- Barrow, M. J, i Loughlin, H. M “*Towards a Learning Organization in Grand Metropolitan Foods Europe*”
- Beardwell, I i Holden, L. “*Human Resource Management*” 3<sup>rd</sup> Ed. Prentice Hall, 2001.
- Boyatzis “*Competencies in the 21<sup>st</sup> century*” *Journal of Management Development*”, V 27, No1, 2008.
- Boyatzis R. , *The competent manager: a model for effective performance*, New York: NY, Wiley, 1982
- Burgoyne, J. *Management development for the Individual and the organization*, Personnel Management, June, 1988.
- European Commission, *The European Qualifications Framework for Lifelong Learning (EQF)* Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2008.
- Hirsh, W and Carter, A “*New directions in Management Development*” , Report 387, Institute of Employment Studies, Brighton, 2002
- ILO, Recommendation 195 concerning human resources development and training <http://www.ilo.org/public/english>
- Joy-Matthews, J and Megginson, D and Surtees, M, *Human Resource Development* 3<sup>rd</sup> Edition, Masterclass, 2003.
- Journal of Management Development: “*A 20-year view of trying to develop emotional, social and cognitive intelligence competencies in graduate management education*”, Richard E.
- Krouwell, B and Goodwill, S *Management Development Outdoors*, Kogan Page, London, 1994
- Mansfield R. S, *Building Copmety Models, Human resource Management*. 1996,
- Martin, S. “*A future market for competencies*” *People Management*, Voll. No6. 1995.
- McClelland, D. C, 1973. *Identifying Competencies with Behavioral Event Interviews*, Psychological Science, 9(5), 331-339
- Miller, L. , Rankin, N. and Neathy, F. (2001) **Competency frameworks in UK organisations: key issues in employers’ use of competencies** London: Chartered Institute of Personnel and Development
- RECOMMENDATION OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL (2006/962/EC) 18 December 2006 - key competences for lifelong learning
- Schroder, H. “*Managerial Competence: the Key to Excellence*” Kendal Hunt, Dubuque, IA, 1989.
- Sheard, A. “*Learning to Improve performance*” *People Management* , November, 1992.
- Wills, G . *Your Enterprise School of Management*, Bradford: MCB University Presss, 1993
- Withley, R. “*On Nature on Mangerial Tasks and skills; their distinguishing characteristic and organization*” *Journal of Management Science*, Vol. 26. No3. 1989. Str 209-224
- Woodall, J and Winstanley, D *Management Development Strategy and Practice*, Blakwell, Oxford, 1998.
- <http://www.dfid.gov.uk/aboutdfid/default.asp>
- [http://www.marcbowles.com/sample\\_courses/frontline\\_v5/fma3/fma3c.htm](http://www.marcbowles.com/sample_courses/frontline_v5/fma3/fma3c.htm)
- [http://www.uknpr.org.uk/Pages/UK\\_Voc\\_Quals/The\\_National\\_Qualifications\\_Framework.asp](http://www.uknpr.org.uk/Pages/UK_Voc_Quals/The_National_Qualifications_Framework.asp)
- <http://www.cipd.co.uk/subjects/perfmangmt/competnces/comptfrmwk.htm>