МЕЃУНАРОДЕН СЛАВЈАНСКИ УНИВЕРЗИТЕТ
СВЕТИ НИКОЛЕ
РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА



ФАКУЛТЕТ ЗА ПРАВНИ НАУКИ

СТУДИСКА ПРОГРАМА: АДМИНИСТРАТИВНО ПРАВО И ЈАВНА АМДМИНИСТРАЦИЈА

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

НОВИТЕ КОМПЕТНОСТИ НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО ЈАВНИОТ СЕКТОР ВО УСЛОВИ НА ГЛОБАЛИЗАЦИЈА

СТУДЕНТ: ВАЛЕНТИНА МИТЕВА
БРОЈ НА ИНДЕКС: М227019
МЕНТОР: **ПРОФ.** Д-Р ИВАН ЕФРЕМОВСКИ

Свети Николе, 2024

МЕЃУНАРОДЕН СЛАВЈАНСКИ УНИВЕРЗИТЕТ

СВЕТИ НИКОЛЕ

РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА

ФАКУЛТЕТ ЗА ПРАВНИ НАУКИ

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

НОВИТЕ КОМПЕТЕНТОСТИ НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО ЈАВНИОТ СЕКТОР ВО УСЛОВИ НА ГЛОБАЛИЗАЦИЈА

Ментор: проф. д-р Иван Ефремовски

Студент: Валентина Митева

Број на индекс: М227019

Насока: Административно право и јавна администрација

Свети Николе, 2024

ИЗЈАВА

Јас, Валентина Митева, студент/ка на Втор циклус на студии, организирани на Факултетот за правни науки во Меѓународен Славјански Универзитет Свети Николе, на студиската програма по Административно право и јавна амстрација со постојано место на живеење на ул. _____ во Кочани , со ЕМБГ _____ и број на индекс М227019, изјавувам под морална и кривична одговорност дека поднесениот магистерски труд под наслов „ **НОВИТЕ КОМПЕТНОСТИ НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО ЈАВНИОТ СЕКТОР ВО УСЛОВИ НА ГЛОБАЛИЗАЦИЈА**“ претставува мој самостоен труд и истиот претставува резултат на самостојна научна работа спроведена во текот на истражувањето.

Согласен/а сум да ги сносам сите последици и одговорности кои произлегуваат од неовластеното користење на туѓ текст или плагијаторство, согласно важечките законски и подзаконски акти кои ги регулираат авторските и сродни права.

Место и датум: Давател на изјава:

_____ _____

АПСТРАКТ

Во денешниото време или подобро свет на глобализација, јавниот сектор се соочува со значителни предизвици за да ги исполни очекувањата на современото општество и неговите граѓани. Со оглед на засиленото влијание на впостојните и нови глобалните процеси и надворешните фактори, потребно е јавниот сектор да се приспособи на новите економски, политички и социјални услови како и на случувањата. Овој магистерски труд ја разгледува токму таа област – областа на компетностите или поточно какви и кои основните вештини и способности им се неопходни на вработените во јавниот сектор или амстрацијата а со цел успешно успешно функционирање во ваквата динамична средина.

Фокусот на нашето истражување во магистерскиот труд е ставен на четири клучни области: културната интелигенција, која подразбира ефективно дејствување во мултикултурни контексти; дигиталната писменост, потребна за користење на современи технологии и информациски системи; професионалната етика, која акцентира вредности како чесност, транспарентност и одговорност; и политичките способности, значајни за управување со организациските предизвици и прилагодување кон барањата на граѓаните.

Преку истражување на европските стандарди и успешните праксики од други земји, во магистерскиот труд ке се предлагаат насоки за подобрување на капацитетите на амстрација во Северна Македонија. Посочени се повеќе иницијативи за создавање обуки и програми за развој, кои ќе одговараат на специфичните потреби на вработените. Ваквите мерки се клучни за креирање на ефикасен јавен сектор, подготвен да одговори на барањата на глобализацијата и потребите на населението.

КЛУЧНИ ЗБОРОВИ: јавен сектор, амстрација, компетност, вештини, интелигентоност/културна, праксики

ABSTRACT

n today's world of globalization, the public sector faces significant challenges in meeting the expectations of modern society and its citizens. Given the increased impact of existing and new global processes and external factors, the public sector needs to adapt to new economic, political and social conditions and developments. This master's thesis examines precisely that area - the area of competencies, or rather what basic skills and abilities are necessary for employees in the public sector or administration in order to successfully function in such a dynamic environment.

The focus of our research in the master's thesis is placed on four key areas: cultural intelligence, which implies effective action in multicultural contexts; digital literacy, necessary for the use of modern technologies and information systems; professional ethics, which emphasizes values such as honesty, transparency and responsibility; and political skills, important for managing organizational challenges and adapting to the demands of citizens.

By researching European standards and successful practices from other countries, the master's thesis will propose guidelines for improving the capacities of the administration in North Macedonia. Several initiatives are indicated for creating training and development programs that will respond to the specific needs of employees. Such measures are key to creating an efficient public sector, ready to respond to the demands of globalization and the needs of the population.

KEYWORDS: public sector, administration, competence, skills, intelligence/cultural, practices

СПИСОК НА ТАБЕЛИ, ЦРТЕЖИ, ГРАФИЧКИ ПРИКАЗИ

Табели:

- Табела 1 – Преглед на дефиниции за поимот етичка компетност
- Табела 2 - Рамка за глобални способности: димензии, елементи и компоненти
- Табела 3 -Европската рамка за компетенции и компоненти за усогласување на надлежностите
- Табела 4 - Селектирани вредности и ставови за рамката EFISC (Европска рамка за интероперабилни вештини и компетенции
- Табела 5 – Ставови избрани по анализа на рамката на ЕСКО и преглед на литература
- Табела 6 – Вредности избрани по анализа на рамката на ЕСКО и преглед на литература
- Табела 7 – Елементи на знаење избрани по анализата на рамката ESCO и преглед на литература
- Табела 8 – Вештини избрани по анализа на рамката на ЕСКО и преглед на литература
- Табела 9 – Финален избор на професионални вештини по занимање кои произлегуваат од рамката ESCO, прегледот на литературата и Академијата за интероперабилност

Графикони

Графикон 1 - Шематски приказ бр.1. - Модел на политичка вештина од Ferris et al (2007)

СОДРЖИНА

ИЗЈАВА.....**i**
АПСТРАКТ.....**ii**
ABSTRACT.....**iii**
СПИСОК НА ТАБЕЛИ.....iv
СОДРЖИНА.....v
ВОВЕД..... Error! Bookmark not defined.
1. ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ТЕРМИНОТ КОМПЕТНОСТ И КОМПЕТЕНЦИИ ..... Error! Bookmark not defined.
1.1. Вовед и дефинирање на поимот компетност и професиопнална компетност .. **Error! Bookmark not defined.**
1.2. Главни пристапи или правци на компетеностите и професионалниот развој . **Error! Bookmark not defined.**
1.3. Аспекти на компетноста на вработените во јавниот сектор..... **Error! Bookmark not defined.**
2. СОВРЕМЕНИ ПРИСТАПИ КОН УТВРДУВАЊЕ И ДЕФИНИРАЊЕ НА КОМПЕТЕНОСТИТЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО ЈАВНИОТ СЕКТОР .....Error! Bookmark not defined.
2.1. Амстрацијата во услови на глобализација и адаптирање и пристапот кон новите комптентности..... **Error! Bookmark not defined.**
2.2. Вовед и дефинирање кон поимот културна компетност..... **Error! Bookmark not defined.**
2.3. Културната компетентноаст на организациите..... **Error! Bookmark not defined.**
2.4. Културната интелигентност како компетност на раководителите во јавниот сектор ..... **Error! Bookmark not defined.**
2.4.1. Културната компетност и културната интелигентност: меѓусебно влијание и соработка..... **Error! Bookmark not defined.**
2.5. Дигиталната компетност на вработените во јавниот сектор .... **Error! Bookmark not defined.**
3. ЕВРОПСКАТА РАМКА ЗА КОМПТЕНЦИИ И ДОБРИТЕ ЕУ ПРАКСИКИ ..... Error! Bookmark not defined.
3.1. Дефиниција на европска рамка за компетенции..... **Error! Bookmark not defined.**
3.2 Составни компоненти на европската рамка за компетенции .... **Error! Bookmark not defined.**

3.2. Анализа на европска рамка за интероперабилни вештини и компетенции во јавниот сектор (EIFISC) ..... **Error! Bookmark not defined.**

3.3. Комптентноста, компенециите и описот на работните обврски на вработените во Република Северна Македонија ..... **Error! Bookmark not defined.**

3.4. Добри праксики од државите членки на Европската унија ..... **Error! Bookmark not defined.**

ЗАКЛУЧОК..... Error! Bookmark not defined.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА ..... Error! Bookmark not defined.

ВОВЕД

Процесите на глобализацијата мосат значајни и големи промени во сите аспекти на општеството, а секако дека јавниот сектор не може да биде настрана и да е исклучок од новата трансформација. Денешниот јавен сектор се соочува со зголемени очекувања од граѓаните, кои бараат услуги што се не само квалитетни и брзи, туку и транспарентни, етички и прилагодени на нивните специфични потреби. Новите состојби, ситуации - промените во економската, технолошката и социјалната средина наметнуваат потреба од амстрација која може да одговори на динамичните барања на современото општество.

Притисокот од глобализацијата и технолошкиот напредок создава нови предизвици, особено во контекст на Северна Македонија, каде што јавниот сектор игра клучна улога во обезбедувањето на услуги за мултикултурно и плуралистичко општество. Во овој магистерски труд, главната цел е да се истражат компетенциите потребни за јавните службеници, да се идентификуваат клучните области за професионален развој и да се предложат насоки за подобрување на јавната амстрација.

Во магистерскиопт труд предмет на истражувањето е развојот на компетенциите кај вработените во јавниот сектор, со посебен акцент на културната интелигенција, дигиталната/информациска писменост, професионалната етика и политичките вештини. Во него ќе Се анализираат современите пристапи и праксики за подобрување на овие компетенции, особено во контекст на Северна Македонија, како и нивната примена за постигнување поефикасна и транспарентна амстрација а со тоа и квалитетен јавен сектор.

Во магистерскиот труд се поставени следните задачќи на истражување:

– Да се утврдат основните теоретски концепти поврзани со компетенциите, особено во јавниот сектор;

– Да се анализираат културната интелигенција, дигиталната/информациска писменост и професионалната етика како клучни компетенции за модерната амстрација;

- Да се истакнат европските стандарди и добрите праксики во развојот на компетенциите и нивното квалитетн применување во јавниот сектор;

– Да се предложат стратегии за воведување и развој на компетенциите во амстрација на Северна Македонија;

Магистерскиот труд е составен од три поглавја. Во Првото поглавје, насловено „Теоретски пристап кон терминот компетност и компетенции“, претставува основа за разбирање на концептот на компетенциите. Се дефинира поимот „компетност“ како комбинација од знаења, вештини, однесувања и ставови кои овозможуваат успешно и етичко извршување на работните задачи. Дополнително, се разгледуваат главните теоретски пристапи, како бихевиористичкиот и интегрираниот пристап, кои ја нагласуваат важноста на постојаниот професионален развој.

Второт поглавје, насловено „СОВРЕМЕНИ ПРИСТАПИ КОН УТВРДУВАЊЕ И ДЕФИНИРАЊЕ НА КОМПЕТЕНОСТИТЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО ЈАВНИОТ СЕКТОР“ се прави обид да се анализираат модерните, современи предизвици со кои се соочуваат јавните службеници, а коли се бран од новите глобализациски порцеси,. Главен акцент е ставен на културната интелигенција, дигиталната писменост и професионалната етика. Културната интелигенција, како способност за успешно функционирање во (мултикултурни) средини, е особено релевантна за нашата држава, како земја со богати бои од етничка и културна разноликост. Оваа компетенција не само што го олеснува разбирањето меѓу различните заедници, туку придонесува и за подобра комуникација и инклузивност на вработените во јавниот сектор. Понатаму, дигиталната/информацискатa писменост се идентификува како клучен фактор во модерната амстрација, бидејќи напредокот на информациските технологии бара од јавните службеници да ги користат новите дигитални алатки за зголемување на ефикасноста на јавните услуги. Дополнително, професионалната етика игра централна улога во обезбедување транспарентност, интегритет и одговорност, што ја зајакнува довербата на граѓаните во институциите.

Во терторо поглавје, насловено како „ЕВРОПСКАТА РАМКА ЗА КОМПТЕНЦИИ И ДОБРИТЕ ЕУ ПРАКСИКИ“. Во него се презентира Европската рамка за интеропертабилни вештини и компетенции (EIFISC), која ја опфаќа потребата од иновации и професионализам во амстрацијата.

Дополнително, магистерскиот труд ги анализира добрите праксики од земјите членки на Европската унија и предлага нивна адаптација во македонскиот контекст. Воведувањето на овие стандарди би придонело за создавање на јавен сектор кој е конкурентен, ефикасен и способен да ги исполни современите барања.

Целта на овој магистерски труд е да понуди една шитока и детална анализа како и насоки за развој на (новите) компетенциите на јавните службеници, со акцент на културната интелигенција, дигиталната/информациска писменост и професионалната

етика. Преку анализата на европските рамки и добрите праксики, како и интеграцијата на современите компетенции, магистерскиот труд има за цел да помогне во трансформацијата на јавниот сектор во, правејќи го подготвен да се справи со предизвиците на глобализацијата и да ги задоволи потребите на граѓаните.

1. ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ТЕРМИНОТ КОМПЕТНОСТ И КОМПЕТЕНЦИИ

1.1. Вовед и дефинирање на поимот компетност и професиопнална компетност

Компетноста во воопштена форма може да се како комбинација на вештини, знаења, атрибути и однесувања кои му овозможуваат на поединецот/вработениот успешно да изврши задача или активност на дадена работа. Организациите ја дефинираат компетноста како мерливи однесувања на работното место што организацијата сака да ги види кај својата работна сила или вработените. Тие се критични карактеристики на однесувањето и вештини на нејзините вработени кои и овозможуваат на организацијата да ги постигне своите организациски цели. Организациите наведуваат релевантни компетенции додека ги дефинираат барањата за работа и регрутирањето, како и за задржување и развој на својот персонал. Во зависност од описот на работното место, видот, одделот и потребниот стаж, организацијата може да бара различен сет на компетенции.

Професионалецот се смета за компетентен кога постапува одговорно и ефективно во согласност со утврдените стандарди за изведба. Оваа компетност ја одразува способноста да се испорачаат одржливи и влијателни резултати, опфаќајќи решавање проблеми, иновации и трансформација во специфичен професионален контекст.

Компетноста се состои од различни компетенции, кои се дефинирани како кохерентни кластери на знаења, вештини и ставови применливи во ситуации на изведба во реалниот свет. На пример, во истрагите на местото на злосторството, форензичар мора да генерира ДНК профил од докази. Оваа задача бара комбинација од дисциплинско знаење, технички вештини (како што е ракување со артефакти) и суштински ставови како точност, управување со притисокот и интегритет.

Слично на тоа, трговците за време на аукција на пример бараат сеопфатно знаење за производите, индикаторите за квалитет, пазарните трендови и цените. Тие, исто така, мора да поседуваат вештини за мултитаскинг, обработка на информации и брзо донесување одлуки, заедно со ставови како што се толеранција на стрес и силна продажна вештина. Збирно, овие елементи придонесуваат за основање на професионалната компетност.

Често занемаруван аспект на компетноста е неговото двојно значење во однос на способностите и правата. Иако овие две димензии се различни, тие се инхерентно меѓусебно поврзани. Компетноста како способност се однесува на областите во кои професионалците се чувствуваат сигурни и вешти. Преку нивното образование и

практично искуство, тие развиваат одредено ниво на компетност што негува доверба, самоефикасност и силен професионален идентитет.

Образовните институции ги потврдуваат дипломираните студенти како компетентни со признавање на завршувањето на нивните програми. Дипломата служи како формален доказ за нивото на компетност на дипломираните студенти, кое станува сè потранспарентно поради стандардите наведени во Европската рамка на квалификации, рефлектирани на дипломите и додатоците на дипломите. Дополнително, професионалните здруженија ја потврдуваат компетноста на поединецот кога исполнуваат специфични критериуми. Овие субјекти се овластени да даваат такви изјави, под услов да се признати од соодветните тела за акредитација.

Покрај тоа, образовните институции имаат компетност да донесуваат одлуки во врска со лиценцирањето на кандидатите кои ги завршуваат своите програми. Други институции, како што се судовите и европските ентитети, исто така имаат специфични права и надлежности. Историски примери на институционални надлежности, особено во однос на правните прашања, може да се најдат во дисертациите на Вирули (1890) и Роес (1885) на Универзитетот во Лајден во Холандија, кои ги детализираат овие рамки.

Поединци кои добиваат професионална лиценца од образовна институција, професионално здружение или државата стекнуваат одредени права да дејствуваат (на пр. како наставник), да вршат интервенции (на пример, како медицински експерт) и да донесуваат одлуки (на пример, како адвокат). Граѓаните имаат и основни права (како што се правото на глас, воспитување деца и уживање во слободата на движење). Меѓутоа, доколку постојат оправдани причини, правниот систем може да ги ограничи овие права.

Концептот на компетност[1] дискутиран погоре првенствено се однесува на професионалната компетност, како што е потврдено во рамки како што се клучните компетенции, домени на компетенции, кластери на компетенции, оспособувачки компетенции и димензии на компетност. Сепак, постои и група литература која се фокусира на организациската компетност. Забележителен придонес на ова поле е работата на Прахалад и Хамел (1990) за основните компетенции на организациите. Основните компетенции се однесуваат на уникатните способности во кои

[1] Mulder, M. (2014). Conceptions of Professional Competence. In: S. Billett, C. Harteis, H. Gruber (Eds). *International Handbook of Research in Professional and Practice-based Learning.* Dordrecht: Springer. pp. 107-137.

организациите се истакнуваат, го носат најголемиот дел од нивниот профит и не се лесно реплицирани од конкурентите.

Оваа перспектива на основните компетенции претставува интригантна авенија за истражување. На организациско ниво, основните компетенции треба да се интегрираат во корпоративната стратегија, тесно усогласувајќи се со стратегијата за управување со човечки ресурси на корпорацијата и последователно поврзани со стратегијата за развој на корпоративната компетност. Односот помеѓу компетноста и професионалните перформанси е сложен, со повеќекратни врски кои постојат на различни нивоа на агрегација. Покрај тоа, односите помеѓу специфичните компетенции и резултатите од перформансите меѓусебно не се исклучуваат.

Компетност и професии: Како што беше претходно споменато во текстот, бројните професии и организации развија одредени модели на компетност. Rosier (1994) дава сеопфатен преглед, детализирајќи различни модели на компетност низ повеќе домени. Во неговиот прирачник од четири тома, тој вклучува модели на основни компетност, како и оние за лидерство, менаџмент, продажба и маркетинг, финансии, информациски системи, операции и логистика и човечки услуги, заедно со алатки и апликации поврзани со овие компетенции. Надвор од професионалните домени, компетноста исто така игра клучна улога во области како што се јазикот и комуникацијата (Чомски, 1965; 1968; Канал и Свејн, 1980), математиката (Гелман и Грино, 1989), интеркултурната комуникација (Хемпден-Тарнер и Тромпенарс, 200), и животни вештини (Rychen и Salganik, 2001; 2003). Во понатамошниот дел од овој текст во магистерскиот труд, ќе се задржиме конкретно на трите главни пристапи/правци на комптенциите и професионалниот развој.

1.2. Главни пристапи или правци на компетеностите и професионалниот развој

Литературата во која пишува за компетенциите е многу богата. За повеќе запознавање со овј термин на полето на теоријата и истражувањето на компетенциите, повеќе е напишано кај Rothwell and Lindholm (1999) како и Hodge (2007). Ротвел и Линдхолм ја разгледуваа литературата за идентификација, моделирање и оценување на компетенциите до крајот на 1990-тите, фокусирајќи се на литературата во САД; Хоџ го разгледа потеклото на обуката заснована на компетност како теорија на стручното образование што ја формираше основата на националната рамка за квалификации во Австралија. Ротвел и Линдхолм (1999) прегледале голем број исти автори чии

најважни компетентни дела се објаснети погоре. Тие подетално ги разработуваат праксиките за идентификација, моделирање и оценување на компетност на оперативно ниво отколку што беше направено во ова поглавје. Прегледот на Хоџ е ограничен на потеклото на обуката заснована на компетност и не се враќа толку далеку колку што ова поглавје оди во истражувањето на психолошките корени на концептот. Тој се повикува на Хјустон (1974), Нортон, Харингтон и Гил (1978), Таксворт (1989) и Харис, Гатри, Хобарт и Лундберг (1995) како извори кои го опишуваат потеклото на пристапот за обука заснован на компетност.

Застапниците на овој концепт (Земке, 1982; Дубоа, 1993; Спенсер и Спенсер, 1993) ја истакнале големата додадена вредност на концептот на компетност. Сепак, критичарите укажале на неговите негативни својства како концептуална конфузија (Westera, 2001), стандардизација на образованието (Hyland, 2006) и недостаток на мерливост. Иако, дефинитивно многу обиди за примена на компетност во професионалниот развој (како на пример во образованието на наставниците засновано на компетенции) не успеале, сепак, нема сомнеж за важноста на професионалците да бидат компетентни во нивните работни места. Наместо тоа, начините на користење на компетноста или нејзино операционализација во пракса покренала многу прашања. Но, сепак, вистинските коментари за концептот било потребно да се насочат во правилната/вистинската насока. Таа компетност се користи во дебатите за засилена соработка во образованието, создавање на еден образовен простор, олеснување на мобилноста на студентите, Болоњскиот процес на високото образование и донесувањето на Европската рамка на квалификации (ЕРК) во рамките на Европската унија не значи дека студентите нема да треба да се едуцираат за да станат компетентни и дека на професионалците нема да им треба понатамошен професионален развој. Напротив, сложеноста на барањата за професионални перформанси на современите работни места е толку висока што мора да се употребат сите средства за да се гарантира развој на компетност. И со негирање на додадената вредност на концептот на компетност во образовното планирање и професионален развој, и последователно вклучување во модел за компетенции како под-вештини (Westera, op cit, стр. 86) само ја зголемува конфузијата и едвај доведува до секоја понатамошна операционализација и употреба во пракса. Што се однесува до недостатокот на мерливост, постои мноштво на неодамнешна литература која особено се занимава со мерење и оценување на компетенциите (Hartig, Klieme and Leutner, 2008; Shavelson, 2010; Winther, 2010; Blömeke, Zlatkin-Troitschanskaia, Kuhn and Fege, 2013).

Додека критичарите тврдат дека концептот на компетност нема јасност, неговата долготрајна и силна историја не може да се занемари (Mulder, 2007). Компетноста се етаблира како значаен поим во заедничкиот јазик, професионалните праксики и институционалните регулативи (Мулдер, 2012), како што е потврдено со рамки како што се Европската рамка за квалификации и надлежностите дефинирани од европските институции.

Различни автори предложиле различни епистемолошки пристапи за концептуализација и проучување на компетноста. Забележително, постои јасна разлика помеѓу перспективите ориентирани кон задачата и перспективите ориентирани кон однесувањето, како и сеопфатен пристап кој ја нагласува интеграцијата на знаењата, вештините и ставовите во изјавите за компетност (Wesselink, 2010). Дополнително, пристапот на интерпретативно-односно, кој тесно се усогласува со натуралистичката феноменологија, тврди дека компетноста го добива значењето од „динамичната концепција“ на работата и односите на поединците со неа (Velde, 1999; Sandberg, 2000). Овој пристап сугерира дека за ефективно да се долови компетноста и да се поттикне професионалниот развој, прво мора да се разберат индивидуалните значења на компетноста, што може да се постигне преку оваа интерпретативна леќа.

За да се создаде одредена структура среде огромната палета на публикации во теоријата и истражувањето на компетенциите - и подобро да се оцени употребата на моделите на компетенции за професионално и учење базирано на активности - се предлага трихотомија на пристапи кон концептот на компетност. Трите приоди се: 1. Компетност и бихевиористички функционализам; 2. Компетноста како интегриран занимање; 3. Компетност како ситуиран професионализам (Мулдер, 2011 година).

1. Компетност и бихевиористички функционализам;

Иницијативите како што е образованието на наставниците засновано на компетенции (CBTE) во 1970-тите беа значително под влијание на бихејвиористичката психологија и образовните филозофии кои се фокусираа на подготовка на учениците за специфични функции. Основната премиса на овој образовен пристап беше да се идентификуваат и да се решат празнините помеѓу вистинското владеење и посакуваните компетенции. Ова често резултираше со обука која ги нагласуваше минималните вештини, што доведе до забележителна замка: претерано спецификација и фрагментација на учењето.

Овој бихејвиористички пристап се соочи со значителна критика од застапниците на движењето за едукација на наставници засновано на хуманистичко

ниво. Овие критичари тврдеа дека размислувањето за акцијата е поважно од повторувачкото практикување на изолирани вештини. Истражувањето покажа дека личните искуства и индивидуалните епистемологии имале подлабоко влијание врз професионалното однесување отколку обуката на дискретни вештини. Како резултат на овие сознанија, CBTE и многу други образовни иницијативи засновани на компетенции почнаа да опаѓаат во популарност.

Сепак, концептот доживеа оживување преку литература и праксики за корпоративна стратегија, како и теории и алатки за управување со човечки ресурси. Овој обновен интерес за образованието засновано на компетенции е поблиску усогласен со вториот пристап дискутиран во поширокиот контекст на рамки на компетност.

2. Компетноста како интегриран/окупационалистички професии/занимање;

Наместо да се концентрира на специфични функции или тесни работни профили, пристапот кон стимулирање на интегрираното занимање нагласува холистички, генерички и интегрирани збирки на знаења, вештини и ставови потребни во основните професионални улоги и ситуации - освен задачите и активностите. Оваа перспектива ја нагласува важноста и на содржината на задачите и на начинот на кој тие се извршуваат.

Тековните политики за стручно образование имаат за цел да имплементираат образовни праксики засновани на компетенции кои ги интегрираат знаењата, вештините и ставовите низ наставната програма, наставата, учењето и процесите на оценување. Во современите рамки на квалификации и образовни модели засновани на компетенции, направени се напори за поврзување на основните улоги и работните ситуации со работните процеси и компетенции. Во рамките на Европската Унија, оваа иницијатива дополнително се промовира преку развивање на национални рамки за квалификации усогласени со Европската рамка на квалификации (Мулдер,).

Терминот „окупационалистички“ се користи за да се опише овој пристап бидејќи силно ја нагласува побарувачката на образованието, како одраз на неолибералната теорија на пазарните економии. Во оваа рамка, потребите на пазарот на труд го водат артикулирањето и дефинирањето на образовните функционални спецификации. Следствено, во многу земји, индустријата игра значајна улога во дефинирањето на образовните барања. Сепак, овој пристап претставува предизвици. Индустриите често се борат да ги идентификуваат прецизно нивните образовни потреби, а тоа е фундаментално ограничено; не сите компании, без оглед на

големината или секторот, работат со оптимални организациски модели или покажуваат доволно иновации како одговор на технологијата, пазарите и општествените промени кои се развиваат. Затоа, образовните институции мора да ја потврдат својата автономија во развивањето на нивните образовни филозофии за ефективно да ги подготват идните генерации. Од суштинско значење е балансираното влијание од различни чинители во образовното планирање и професионалниот развој.

3. Компетност како ситуиран професионализам;

Оваа пристап нагласува дека компетноста е значајна само во специфични контексти каде што професионалците се ангажираат еден со друг. На пример, комуникациските вештини потребни за секретар кој обезбедува стандардни информации за студентите значително се разликуваат од оние што им се потребни на истражувачите кои бранат теза. Покрај тоа, комуникацијата на истражувачот добива две различни значења кога се води интервју со испитаник наспроти за време на интервју за работа. Професионалниот контекст не само што ја обликува компетноста, туку и го поттикнува нејзиниот развој преку неговите можности, како што е опишано од Гибсон (1979). Дозволите се карактеристики на одреден контекст кои создаваат можности за професионално дејствување и раст. Овие можности може да се согледаат и искористат, во зависност од способностите на агентот. Шо, Турви и Мејс (1982) ги нарекоа овие способности како „ефективности“, дефинирајќи ги како функции на суштеството во однос на неговиот контекст. Додека Шо и сор. фокусирани на перцептивна основа, нивните концепти тесно се усогласуваат со развојот на компетноста во контекст.

Компетноста исто така се развива преку искуства во различни активности и ситуации. Овој концепт на ситуиран професионализам се поврзува со ситуираното сознание, кое претпоставува дека знаењето е инхерентно поврзано со активноста, контекстот и културата во која се формира и применува (Браун, Колинс и Дугуид, 1989). Развојот на професионалниот идентитет е од клучно значење во оваа рамка, паралелно со принципите на ситуираното сознание. Како што новиот менаџер стекнува искуство, позитивни повратни информации и учи во соработка со колегите, нивната слика за себе се подобрува.

Работната средина станува заедница на практика каде што учесниците комуницираат, споделуваат и преговараат за значењето (Лаве и Венгер, 1991; Венгер, 1998; Венгер, Мекдермот и Снајдер, 2002 година). Овој концепт е исто така поврзан со теориите за професионален развој, кои укажуваат дека личните епистемологии (Хофер

и Пинтрич, 2002) имаат позначајно влијание врз професионалното однесување отколку обуката за изолирани вештини. Дополнително, тој нагласува дека компетноста е под големо влијание од очекувањата на клучните чинители во однос на посакуваните професионални активности.

Професионалните здруженија, како што се оние за медицински специјалисти или пилоти, како и локални лидери како што се директорите на болниците, готвачите на клиниката и директорите на авиокомпаниите, значително ги обликуваат полињата на компетност што се очекува да ги совладаат професионалците. Теоријата на ситуираното сознание - и, по нејзиното проширување, ситуираниот професионализам - се соочил со одреден број на критики. Андерсон, Редер и Сајмон (1996) тврдат дека не целото учење се потпира на реални контексти; преносот може да се случи кога задачите се слични, а апстракциите за учење може да се случат преку конкретни примери. Понатаму, учењето не треба секогаш да биде индивидуален процес. И покрај ова, социјалниот конструктивизам силно влијаеше на професионалното образование и развој, што доведе до широко усвојување на автентично учење и оценување на компетноста во програмите за професионална обука.

Една од главните грижи е ризикот од холизам, каде што специфичните компетенции се прикриени со широки описи на способностите. Иако овој пристап може да биде доволен за личен развој, тој може да падне во контекст на професионални сертификација. Кога се оценува ефективноста на овие пристапи за учење за професионално и образование засновано на активности, јасно е дека нивниот успех во голема мера зависи од специфичната ситуација и задачите кои се вклучени. На пример, обуката за специфични однесувања е многу ефикасно во области како спорт, музика и медицинско образование, додека стручната обука може да биде многу ефикасна во училишните средини. Слично на тоа, професионалното усовршување на наставниците се покажува како корисен.

Како заклучок, секој од овие пристапи нуди уникатни предности, а иницијативите засновани на компетенции можат да го подобрат квалитетот на професионалното и учењето базирано на активности. Потребите за учење - без разлика дали се специфични или општи - се артикулираат, водејќи го правецот на програмите и активностите за професионален развој.

1.3. Аспекти на компетноста на вработените во јавниот сектор

Човечкиот капитал е суштински двигател на долгорочна ефективност и одржливост и стабилност во секоја организација. Неговото значење се зголемува, особено со напредокот на глобалната економија. Људвигова (2015) истакна дека клучот за високи перформанси и задоволство од работата лежи во нашата основна човечка желба да преземеме одговорност за нашите животи, да учиме, да иновираме и да се подобруваме себеси и нашиот свет. Kubes-Spillerova-Kurnicky (2004) истакна дека додека сопствениците на бизниси, менаџерите и истражувачите често се согласуваат дека луѓето се клучни за успехот на компанијата, не постои консензус за тоа што го сочинува овој квалитет. Дали се работи за вештини, знаење, став, лојалност или ангажираност? Овој квалитет во литературата се нарекува „компетност“. Терминот „компетност“ потекнува од латинскиот збор „компетент“, што значи „оној кој има право да суди“ или „оној кој има право да зборува“.

Различните толкувања на овој концепт може да се сумираат на следниов начин:
– Компетност како авторитет и одговорност: Вработениот е овластен да извршува конкретни активности, што го вклучува опсегот на нивниот авторитет и влијание. Овој аспект се однесува на она што е надворешно доделено на поединец;
– Компетност како способност на личноста да изврши задача: Ова ги вклучува квалитетите, вештините и капацитетот за вешто дејствување. Ова толкување ги нагласува внатрешните квалитети на поединецот кои овозможуваат ефективно извршување.

Во 1973 година, Дејвид МекКлеланд, кој работи во образовниот сектор во САД, објави студија со наслов „Тестирање за компетност наместо за интелигенција“. Во оваа работа, тој ги идентификуваше личните компетенции - дефинирани како мотиви и особини на личноста - како значајни предвидувачи за перформансите и успехот на вработените. Неговите наоди беа револуционерни, бидејќи тој тврдеше дека личните компетенции се поважни за предвидување на професионалниот успех отколку традиционалните психометриски мерки како што се тестовите за коефициент на интелигенција и способност. МекКлеланд е заслужен за пионерската теорија на компетност во управувањето со човечките ресурси.

Бојацис (1982) ја дефинира компетноста како „основна карактеристика на личноста што води до ефективно и/или супериорно работење на работното место“. Според Бојацис, компетноста на работното место укажува на високо ниво на способност и перформанси. Тој се осврна на предизвикот со кој се соочуваат

менаџерите за човечки ресурси: потребата од универзален и значаен речник низ глобалните оддели за човечки ресурси, овозможувајќи им да прават разлика помеѓу просечните и натпросечните изведувачи.

Проф. Вајт (1959) ја опиша компетноста како назначени вештини развиени преку самоорганизирање, суштински за ефективно извршување.

Раната ера на компетенции во управувањето со човечки ресурси се фокусираше првенствено на индивидуалните компетенции (Вајт, 1959; МекКлеланд, 1973; Бојацис, 1982; Шродер, 1989; Вудруфе, 1992; Спенсер и Спенсер, 1993 година). Следната фаза во управувањето со човечки ресурси вклучуваше креирање и управување со модели на компетност во рамките на организациите (Mansfield, 1996; McLagan, 1997; Lucia & Lepsinger, 1999; Rothwell & Lindholm, 1999). Прахалад и Хамел (1989) го воведоа концептот на основни компетенции, означувајќи ја третата фаза на компетенции во управувањето со човечки ресурси. Оваа фаза се фокусира на идентификување на основните компетенции неопходни за постигнување конкурентска предност (Prahalad & Hamel, 1989; Ulrich & Lake, 1991; Rothwell & Lindholm, 1999; Delamare-Wintertone, 2005). Од оваа перспектива, можеме да направиме разлика помеѓу потенцијалните (незабележливи) компетенции и набљудуваните активности кои ги демонстрираат тие компетенции, бидејќи вторите може да се измерат и проценат.

Идентификувањето на компетенциите во општеството доведе до развој на модели на компетност приспособени на специфични позиции. Овие модели може да се применат во различни области на развој на човечки ресурси, вклучувајќи регрутирање, процеси за компензација и дизајнирање на програми за обука и развој. Тие служат како основни алатки за проценка на вработените, планирање на кариерата и управување со таленти. Според Кубес и сор. (2004), конечниот список на компетенции вклучени во моделот на компетност често ги изненадува компаниите кои бараат такви модели, откривајќи неусогласеност помеѓу официјалните очекувања (како што е наведено во внатрешните политики) и реалните барања поставени на вработените.

Моделите на компетност се изградени од збирка компетенции - квалитети, способности, вештини и други атрибути неопходни за успешно извршување на работата. Поголем акцент обично се става на менаџерските компетенции, бидејќи квалитетот на менаџментот значително влијае на успехот на компанијата. Основните компетенции ја формираат основата на моделот на компетност.

Во една организација, моделот на компетност функционира како компас за навигаторите. Истакнува специфична комбинација на знаења, вештини и лични

карактеристики неопходни за ефективно извршување на работата (Kubes et al., 2004). Структурата на моделот треба да ја олесни примената на компетенциите низ различни функции на човечките ресурси. Дополнително, моделот на компетност мора да обезбеди јасни дефиниции за секоја компетност, заедно со мерливи или забележливи показатели за успешност или стандарди кои можат да се користат за индивидуални евалуации.

Компетностите најмногу се користени во врска со приватниот бизнис сектор. Менаџерските функции може да бидат слични или генерички во приватниот и јавниот сектор, но условите во овие два сектора се премногу различни. Во неговата студија, компетенциите на раководителите беа изведени од набљудувањата на 12 јавни менаџери. Авторот нагласува три групи на компетенции на јавните раководители/менаџери, и тоа: компетенции за толкување, институционални компетенции и текстуални компетенции. Специфичноста на компетентниот лидер на јавниот сектор е неговата способност успешно да работи во средина која е нестабилна поради политичката ситуација. Виртанен (2000) исто така го поставува прашањето - какви компетенции им се потребни на раководителите за да можат да работат ефикасно ефективно и компетентно. Тој конструирал своја рамка составена од пет компетенции. области за раководителите во јавниот сектор, имено компетност за задачи, професионална компетност во предметната област, професионална компетност во амстрацијата, политичка компетност и етичка компетност.

– Професионална компетност во амстрацијата[2];

Како административни или јавнии службеници професионалец, важно е да се разберат очекувањата и одговорностите што доаѓаат со улогата. Поминато е времето на едноставно одговарање на телефонски повици и закажување состаноци; Од современите асистенти се очекува да бидат советници, решавачи на проблеми, па дури и лидери во рамките на нивните организации. Но, со сите овие дополнителни одговорности, може да биде огромно значење да се знае од каде да се започне. Во овој дел влегуваат клучните компетенции. Овие 19 одговорности, вклучувајќи управување со состаноци, поддршка на менаџерот и професионален развој, се од суштинско значење за успехот како службеник. Важно е да се запамети дека улогата на административниот професионалец драматично е променета во последниве години, и наше е да останеме во чекор со овие промени и постојано да ги подобруваме нашите

[2] За ова повеќе во: https://officedynamics.com/19-key-competencies-for-administrative-professionals/

вештини. Ако сакате да ја подигнеме нашата кариера на следното ниво и да станеме вреден член на внатрешниот круг на нашата организација, вреди да се размисли да се надградуваме овие клучни компетенции:

1. Управување со ставови;

Неопходно е да бидеме во можност да одржуваме позитивен став и пристап кон работата, дури и во тешки или стресни ситуации. Сепак, тоа исто така не е лесно. Аналогија што сакаме да ја користиме се сличностите помеѓу „јајцето“ и „ставовите“. „Јајцето“ е кревко и подложно на надворешни сили, исто како и ставовите. Вжештената средба може да го испржи или преоптоварувањето со активност може да го попречи. Бидејќи нашиот став може многу лесно да биде под влијание и бидејќи има моќ да влијае не само на нас туку и на оние околу нас, треба внимателно да се управува и заштити.

2. Управување со состаноци

Потребна е голема способност во однос на ефикасно закажување и управување со состаноците како и состаноците за раководителот на оддел/одделение/сектор и организацијата. Иако постојат алатки кои ќе ни помогнат ефективно да го надгледуваме календарот за нашиот тим, сепак треба да се размислува стратешки. Потребно е да размислете за тоа кои чинители треба да бидат вклучени. Да го избереме времето што одговара на нивните индивидуални потреби и целта на состанокот. Да го поставиме состанокот на начин што ќе ги обезбеди сите релевантни информации однапред за зафатените раководители/директори. Ова се работи што треба да ги земеме во предвид за да го подигнеме нашиот успех.

– Деловен ум;

Да се има длабоко разбирање за тоа како функционираат работите/бизнисите и способноста да се користи тоа знаење за донесување информирани одлуки е заштитен знак на напреден административен професионалец. Интимното познавање на политиките, процедурите, финансиите на вашата компанија итн., како и свесноста за тоа како функционираат клучните лидери во овие области, ни овозможува да донесуваме мудри и паметни одлуки. Треба да сме способни да обезбедиме вредни насоки и да направиме избори што ќе му помогнат на нашиот извршен/раководен тим да има силна деловна острина.

– Менаџмент на кариера/професионален развој;

Да се преземеме активна улога во планирањето и управувањето со сопствениот развој на кариерата, вклучително и поставување цели, барање можности за учење и развој и градење професионална мрежа,

– Лидерство

Да ги инспирираме и да ги мотивираме другите да ја постигнат заедничката цел, како и да водиме со пример и да донесуваме одлуки кои се во најдобар интерес на тимот или организацијата, е нешто што ќе не однесе далеку. Постојат неколку стереотипи кои постојат за административните професионалци, а еден од нив е дека оваа улога нема голема тежина или влијание. Сепак, ништо не може да биде подалеку од вистината! Асистентите градат односи, доставуваат информации до извршниот тим и управуваат со бурните распореди, а сето тоа носи моќ да влијае.

– Поддршка на менаџерот

Проактивното помагање на нашиот раководител/менаџер и преземањето дополнителни одговорности за поддршка на нивниот успех бара да размислуваме многу пред натпреварот. Не треба да се биде реактивен и не треба да се обидуваме да ги собираме „расфрланите парчиња“. Потребно да размислете однапред и да предвидеме што ќе следи по патот.

–Управување со канцелариска технологија

Од суштинско значење е да се биде во тек со најновата технологија и ефикасно да се користи за поддршка на тимот, особено со брзината со која се развива вештачката интелигенција. За неколку години од сега, работите најверојатно ќе изгледаат многу поинаку од денес. Технологијата поминува низ постојано ажурирање. Иако не мора да бидеме технолошки експерти, треба да можеме да разбереме како да се движиме низ алатките што ни се потребни за добро да ја завршиме нашата работа. Ова е причината зошто го поттикнуваме концептот на „дигитално истражување“ или „Дигитална ефикасност за административна извонредност“.

–Подготовка, координација и извршување на состанокот

Што се однесува до состаноците, нашата улога бара повеќе од само нивно закажување. Подготовката, координацијата и успешното извршување на состаноци и настани е клучна компетност на административниот професионалец. Состанокот не е само задача што треба да ја поставиме и да мислеме дека сме ја завршиле работата. Наша одговорност е да го надгледуваме текот и да се грижиме за потребите на

состанокот како што се бара. На крајот, позитивен состанок е победа за целиот тим и ние ја играме витална улога во ова.

– Канцелариска комуникација

Ефикасното комуницирање со колегите, лично и преку различни канали за комуникација, има моќ да нè направи или да нè скрши. Треба да бидеме маестрални комуникатори, да ја разбираме личноста на која и се обраќаме и соодветно да ја прилагодиме. Поради светот во кој живееме и различните поставки во кои може да се врши нашата работа (во канцеларија, далечински или хибриден) треба да се усовршуваме во комуникацијата преку повеќе медиуми.

–Канцелариска организација;

Одржувањето организирано и ефикасно канцелариско опкружување сериозно ќе влијае на нашата продуктивност. Не само тоа, туку организираниот канцелариски простор ќе влијае на состојбата на нашиот тим. На раководителите/претпоставените/директорите им требаат брзи одговори, што бара нашата канцеларија и нашиот работен простор да бидат организирани за да можеме лесно да пристапиме до ресурсите. Ова се протега и на нашата дигитална организација, осигурувајќи се дека сите датотеки и папки складирани на компјутери, дискови за складирање базирани на облак и други електронски уреди се средени и лесно достапни.

–Професионално однесување;

Значи способност добро да управуваме со нашето однесување; без исклучоци. И покрај нашите околности, потребно е да се однесуваме на професионален начин во секое време, вклучително и почитување, етички и одговорни во нашите интеракции со другите.

– Професионален развој

Континуираното учење и подобрување на нашите вештини со цел да бидеме во тек со најновите трендови и најдобри праксики во областа која ќе стане наш најдобар пријател. Нашите улоги постојано се менуваат и веројатно е дека како вработени доколку инвестираме во постојана обука преку курсеви, вебинари и други ресурси ќе го надминеме она што не кочи.

–Професионален имиџ/бренд

Претставување на професионален начин и градење личен бренд кој ги одразува нашите вредности, вештини и експертиза. Ова може да вклучува работи како одржување на професионален изглед, да се биде активен на професионални платформи

за социјални медиуми и редовно ажурирање на вашите професионални материјали (на пр., биографија, профил на LinkedIn, итн.).

–Решавање проблеми

Иако е добро да се биде проактивен, ние исто така треба да можеме да ги идентификуваме и решаваме проблемите кога ќе се појават. Сигурно ќе се случи неочекуваното: промени на раководството, преструктуирање на орагнизацијата и појава на кризи. Секогаш е потребно да имајте подготвен план и начин на размислување добро да се справиме со овие проблеми кога ќе се појават.

–Поддршка на повеќе лидери

Вообичаено во административната професија е да бидеме одговорни за ефикасно управување со своето време и ресурси за поддршка на повеќе лидери и тимови. Треба да разберете како да управуваме со различни распореди, календари, аранжмани за патување и дневни барања за секој од нашите претпоставени , да бидеме флексибилни.

–Управување со задачи и проекти

Управувањето со проекти е вообичаена патека што ја следат административните професионалци поради управувањето со задачите, организацијата и комуникациските вештини кои се потребни во двете улоги. Ефикасното управување со проекти, вклучувајќи поставување цели, креирање планови и исполнување на рокови, се дел од управувањето со проекти.

–Тимска работа

Да се биде добар тимски играч и да се соработува со другите за да се работи ефективно во група се вредни особини. Живееме во култура која толку често сака да се промовира „себе“. Меѓутоа, кога го правиме тоа, пропуштаме да ја искористиме моќта и влијанието на уникатните сили на другите. Без разлика дали е меѓу раководниот тим, различни оддели или со други административни професионалци, да се биде личност која промовира соработка ќе обезбеди не само другите да одат далеку, туку и ние.

–Управување со времето

Ефикасното управување со нашето време за да се осигураме дека сме способни да ги завршиме сите наши задачи и да ги исполниме роковите е често зборувана основна компетност. Постојат многу начини на кои можеме да креираме стратегии за да ги подобриме нашите вештини за управување со времето.

–Виртуелни состаноци

Неопходна е способноста за ефективно планирање и олеснување на виртуелните состаноци, вклучително и употребата на технологија и алатки за да се осигура дека сите присутни се способни целосно да учествуваат и да комуницираат.

Овие погоре наведни клучни компетенции што објаснети се важни за нашата кариера како административен професионалец бидејќи ги претставуваат вештините и одговорностите кои се суштински за успех на современото работно место. Со совладување на овие компетенции, можеме да ја покажеме нашата вредност како член на тимот и да се позиционирате како вредно богатство за вашата организација.

2.Политичка компетност

Иако одредено минимално ниво на доверба на граѓаните во владата е од суштинско значење за долгорочниот успех на режимот, значењето на политичката компетност варира во зависност од вредноста што се става на улогата на „граѓанин“ во јавните работи. Во општество посветено на популарно владеење, широко споделеното чувство за политичка компетност поттикнува свесно и активно граѓанство и на тој начин дозволува одредено влијание врз општата насока на јавната политика. Самоуверено и политички вклучено население, исто така, служи за заштита на јавниот интерес, обезбедувајќи контрола против владината моќ. Се чини дека силно чувство за политичка компетност има и лични дивиденди. Упорната традиција во американската политичка мисла поставува активна и информирана граѓанска улога како средство преку кое поединецот постигнува самоисполнување. Субјективно компетентниот и политички активниот граѓанин веројатно извлекува одредени психолошки задоволства од вклучувањето во политичкиот живот: тој стекнува зголемено чувство за важност и благосостојба, особено ако е успешен во своите напори.8 Очигледно е дека не сите граѓани, па дури и сите компетентни граѓани, се вклучат во политичка акција, и може да се случи лицето кое верува дека е способно да влијае на владата, но никогаш не се обидува, исто така извлекува одредени придобивки. позитивни и функционални верувања, неактивноста избегнува различни „трошоци“, вклучувајќи ја и можноста за фрустрација поради неуспех.

Зборот „политика“ може да разгори страсни чувства и често има негативна конотација. Но, политичката вештина служи важен дел од завршувањето на работите во една организација. Секоја група од две или повеќе луѓе вклучува политика - со сложени интеракции помеѓу луѓето, нивните его, лични агенди, заеднички цели и завршување на работите.

Политиката постои на работното место. Лидерите мора да се движат во политиката на работното место за да ги завршат работите и да имаат успешна кариера. Една од шесте клучни компетенции за високи лидери во моделот Magnify Impact Coaching (MIC) е „Navigate Politics“ која се фокусира на ефективно и позитивно користење на политиката на работното место за да се завршат работите.

Во својата статија на HBR.org од 2017 година „Четирите типови на организациска политика“, Мајкл Џарет ја означи политиката на работното место како „организациска политика“ и ја дефинира како: „…различни активности поврзани со употреба на тактики на влијание за подобрување на личните или организациските интереси“. Оваа дефиниција ги нагласува активностите поврзани со влијание и прецизира дека активностите можат да имаат корист за лични или организациски цели.

Политиката на работното место обезбедува важен пат за завршување на работите во сложени организации. Преговорите и влијанието меѓу лидерите помагаат да се одлучи како да се распределат оскудните ресурси, да се даде приоритет на целите, да се управува со конкуренцијата и да се балансира моќта. Политичката вештина покажува колку ефикасно лидерот се движи низ политиката на работното место низ тие преговори и влијание врз моментите. Во 2010 година, Жан Лесли напиша „Зошто треба да бидеш политичар на својата работа“ за Forbes.com врз основа на работата на Џералд Ферис и Центарот за креативно лидерство. Жан Лесли напиша длабока изјава за политичката вештина : „Еве еден важен парадокс: ако имаш политичка вештина, изгледаш дека ја немаш. Тоа е затоа што вештото политичко однесување обично се појавува како вистинско, автентично, директно и ефективно. Лидерите кои не се политички вешти, од друга страна, на крајот изгледаат манипулативно или самослужбени. Сите ги познаваме двата вида луѓе“.

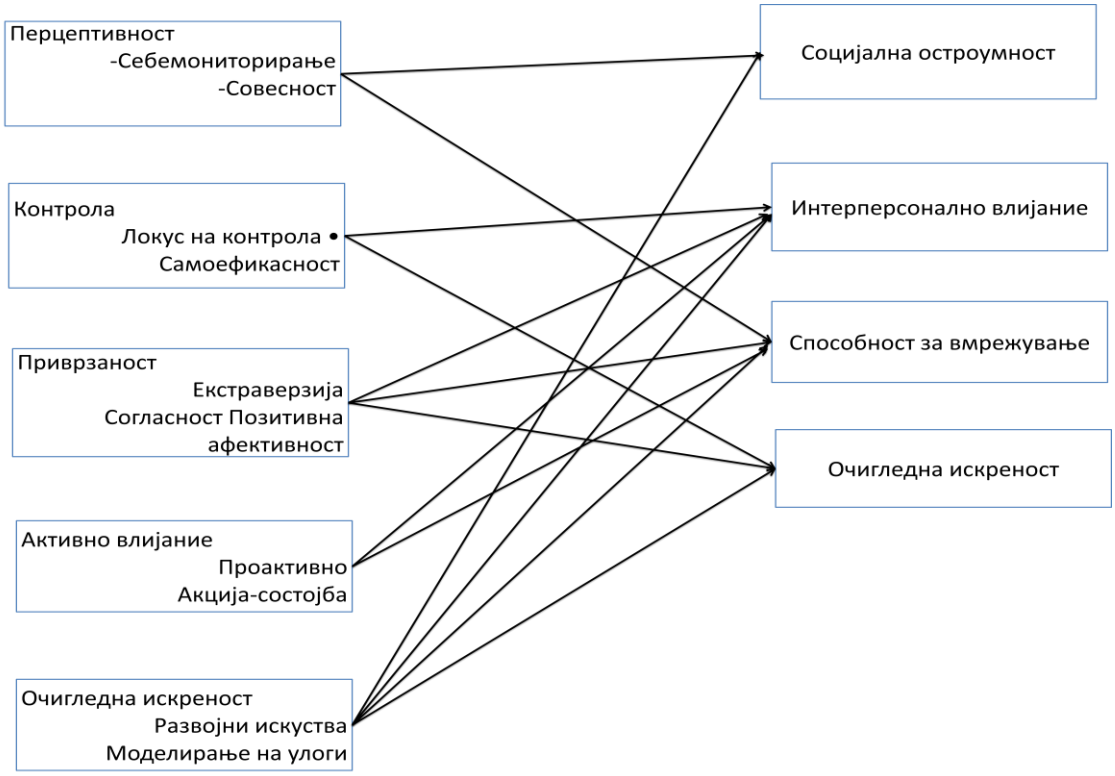
Политиката не е инхерентно добра или лоша. Тоа зависи од намерата и извршувањето. Основната дефиниција ја опишува политиката како средство за постигнување цели и завршување на работите во организацијата. Во совршена ситуација, политиката ќе биде од корист за индивидуалниот лидер, тимот, компанијата и заедницата. Во несовршени ситуации, политиката може да доведе до корист на една група или една личност над другите. Ова покажува разлика во намерата - кој ќе има корист? Извршувањето исто така игра улога. Дури и позитивна цел може да биде извалкана со лоша политика како што се манипулации, лаги или друго подло однесување. Позитивната намера треба да се зајакне со позитивно извршување. Тогаш политиката е добра и придонесува благотворно. Но, мора да останеме свесни за

потенцијалот политиката да биде деструктивна. Жан Лесли вели: „Иако би биле наивни доколку не ја признаеме политиката како потенцијално деструктивна сила, кога е ефикасно распоредена, таа може да и помогне на компанијата да ги исполни своите стратешки цели и да живее до нејзините вредности, особено за време на организациските промени“. Навигацијата во политиката со интегритет може да помогне во борбата против нефункционалната политика и да постави стандард за организацијата.

Џералд Ферис и неговите колеги објавија труд во 2007 година наречен „Политичка вештина во организациите“ кој ги разгледува теоретските основи на „политичката вештина“. Слично на дефиницијата на Џарет, тие ги дефинираат политичките вештини како „способност ефективно да се разберат другите на работа и да се користи таквото знаење за да се влијае на другите да дејствуваат на начини кои ги подобруваат нечии лични и/или организациски цели“. Тие предлагаат дека политичката вештина е поврзана, но се разликува од концептите како политичко такт, емоционална интелигенција, интелигенција и емоционална стабилност.

Ферис и тимски модел на политичка вештина: Во овој модел, тие идентификуваа четири димензии на политичката вештина (социјална остроумност, интерперсонално влијание, способност за вмрежување, очигледна искреност) и пет претходници (перцептивност, контрола, приврзаност, активно влијание, развојни искуства).

Шематски приказ бр.1. - Модел на политичка вештина од Ferris et al (2007)



Четирите димензии на политичката вештина:

– Димензија 1: Социјална остроумност. Политички квалификуваните луѓе покажуваат социјална остроумност во нивната способност да се прилагодат на другите луѓе и да ги разберат социјалните интеракции. Оваа чувствителност им овозможува да ги постигнат своите цели со паметно справување со другите.

–Димензија 2: Интерперсонално влијание. Приспособувањето на нивниот личен стил им овозможува на политички квалификуваните луѓе да вршат интерперсонално влијание врз другите. Тие можат да бидат скромен и убедлив и да го флексираат својот стил врз основа на ситуацијата и целите.

–Димензија 3: Способност за вмрежување. Политичката вештина ја поддржува способноста за вмрежување и создавање врски и коалиции за поддршка на целите. Нивниот суптилен и скромен стил на интерперсонално влијание им овозможува лесно да градат пријателства и врски. Овие односи се претвораат во можности, полесни преговори и способност за склучување договори.

–Димензија 4: Привидна искреност. Со нивната социјална остроумност, интерперсонално влијание и способност за вмрежување, политички вештите луѓе изгледаат искрени, автентични и искрени. Тие можат или не можат да бидат навистина искрени, во зависност од нивните цели и балансираат со интегритетот.

Во истиот контекст Ферис и соработниците предложиле пет претходници на политичката вештина. Четири од нив се лични особини, а една е заснована на активност.

Карактеристика 1: Перцептивност;

Перцептивноста се состои од само-следење и совесност и се очекува да влијае на социјалната остроумност и способноста за вмрежување. Компонентата за само-следење им овозможува на политички квалификуваните луѓе да следат како се претставуваат и како се прифатени. Тие ја следат животната средина и нивното влијание врз неа.

Совесноста му овозможува на политички квалификуваната личност да остане фокусирана на деталите на ситуацијата и постојано да следи. Теоријата за личноста „Big 5“ вклучува совесност - што укажува на нејзиното пошироко влијание врз личноста и однесувањето.

◆ Теорија на личноста - „Big 5“[3]

Секој човек е уникатен спој на особини на личноста, искуства, физички карактеристики, воспитување, интелигенција и многу повеќе. Но, ситуациите - како работните места - не можат да се приспособат за секој уникатен поединец. Од ова произлегува дека експертите направиле напори да ги категоризираат личностите со цел подобро да го разберат човечкото однесување - барем мал дел од него. Ова разбирање ни овозможува да се дизајнираат работни места кои ги поддржуваат вработените да напредуваат и да ја вршат својата најдобра работа.

„Големите 5“ се однесуваат на модел за категоризација на особини на личноста - центриран на пет клучни фактори или особини. Развиена со помош на статистичка техника наречена факторска анализа, таксономијата „Big 5“ е моделот на личноста кој е поддржан од најмногу истражувања. Различни истражувачи постојано ги наоѓале истите овие пет променливи - иако понекогаш користеле различни имиња за особините. Ова му дава валидност на моделот. И покрај тоа, знаеме дека личноста е кршлива конструкција и е многу тешко да се измери. Разбирањето на личноста ни помага да разбереме како да работиме подобро и да успееме во животот. Ги поддржува процесите поврзани со работата, како што е идентификација на вработени со висок потенцијал. Но, треба да имаме на ум дека мерките на личноста не се совршени и ќе продолжат да се развиваат поради тековните истражувања.

[3] За ова повеќе на: http://www.scienceofworking.com/measuring-personality-with-the-big-5/

„Големата 5“ вклучува пет основни карактеристики на личноста: отвореност за искуство, совесност, екстровертност, согласност и емоционална стабилност (невротичност)., и овј модел е познат и како „Модел со пет фактори“ и по акроними засновани на факторите: „OCEAN“ и „CANOE“.

Петте фактори имаат тенденција да бидат релативно стабилни од детството до зрелоста. Но, луѓето можат да научат да ги контролираат своите тенденции и да се однесуваат поинаку. Карактеристиките на личноста работат на континуитет. Луѓето ретко се во крајности - имаат многу високо или многу ниско ниво. Повеќето од нас се некаде помеѓу. Екстремите можат да доведат до проблеми. Има придобивки и негативни страни и на високите и на ниските нивоа на секоја особина. Различни особини цветаат во различни ситуации.

Петте особини, исто така, комуницираат едни со други и можат да влијаат на тоа како тие се прикажуваат. Многу проценки се засноваат на „Големата 5“. Овие проценки им помагаат на луѓето да ги разберат сопствените тенденции, за да можат да го прилагодат однесувањето каде што е потребно. Моделот „Big 5“ не го опфаќа секој аспект на личноста. Постојат и други особини како нарцизмот и харизмата кои би можеле да бидат порелевантни во одредени ситуации. Иако се смета за најсилен модел на личност, сите истражувања на личноста се предизвикувачки и моделот останува контроверзен.

Дефиниции на 5-те големи особини на личноста

Дефиниции на високо ниво за петте фактори ќе ги претставиме подолу во текстот, но, секоја од овие дефиниции одредува како изгледа високата и малата сума. Повеќето луѓе паѓаат некаде во средината на континуумот.

– Отвореност (за искуство)

Отвореноста за искуство - или накратко отвореноста - се однесува на тенденцијата на една личност да биде интелектуално љубопитна, чувствителна на убавината и подготвена да проба нови работи.

Висока отвореност: Луѓето кои имаат висока отвореност имаат тенденција да бидат љубопитни, отворени за различни искуства и понекогаш имаат неконвенционални верувања. Иако е поверојатно да бараат самоактуелизација, тие исто така можат да бидат непредвидливи, да немаат фокус и да учествуваат во ризично однесување.

Ниска отвореност: Луѓето на долниот дел од континуумот на отвореност се наклонети кон тоа да бидат прагматични и водени од податоци, со тенденција да бидат догматични и блиски.

– Совесност

Совесноста се фокусира на склоноста на личноста да покаже самодисциплина, да постапува совесно, да се стреми да ги постигне целите и да има контрола на импулсите.

Висока совесност: Високо совесните луѓе сакаат ред и смиреност што се рефлектира во силна контрола на импулсите. Тие обично се одлични во завршувањето на работата. Исклучително високата совесност може да резултира со некој да се однесува тврдоглаво и премногу фокусирано.

Ниска совесност: Луѓето со ниска совесност имаат тенденција да бидат пофлексибилни и спонтани, што понекогаш може да се претвори во невешт и несигурен.

–Екстраверзност

Екстраверзност објаснува како луѓето претпочитаат да комуницираат со светот.

Висока екстраверзност: Генерално, екстравертните уживаат во дружењето со светот и другите луѓе. Тие имаат тенденција да имаат висока енергија, уживаат во групи и претпочитаат акција. Тие добиваат енергија од надворешни извори.

Ниска екстраверзност (интровертност): Интровертите ниско ја оценуваат екстровертната карактеристика на личноста. Тие имаат тенденција да комуницираат со светот на поинаков начин поради помалата социјална енергија. Интровертите имаат тенденција да бидат потивки и понамерни. Бидејќи се понезависни, тие се помалку заинтересирани за постојана социјална интеракција. Да се биде интровертен не прави некого да е антисоцијален или срамежлив. Тоа едноставно значи дека тие имаат тенденција да бидат порезервирани во социјални ситуации и им треба време сами за повторно полнење.

Екстраверзноста/интровертноста доживеа момент на слава во поширокиот свет. Неколку книги ги детализираат придобивките од едната или другата. Оваа особина се претвори во ознака наместо во дескриптор. Екстраверзијата работи на континуум и луѓето можат да успеат без оглед на нивното место на скалата.

–Согласност

Согласноста го мери интересот на една личност за социјална хармонија.

Висока согласност: Високо прифатливите луѓе ги ценат односите и разбирањето со другите. Склони кон оптимизам, тие обично се внимателни, имаат доверба, помагаат и сакаат да направат компромис.

Ниска согласност: Луѓето со пониска согласност честопати се фокусираат на себе наместо на другите. Ова може да резултира со тоа тие да бидат посомнителни, непријателски и расправиливи.

Како социјална особина, согласноста влијае на односите со другите луѓе. Поголемата согласност е во корелација со посилните односи - вклучувајќи ги и оние на работа. Некои истражувања покажуваат дека согласноста позитивно ја предвидува вештината со трансформациското лидерство.

–Емоционална стабилност (невротизам)

Последната особина на „Big 5“ носи две различни имиња. Првично означен како „невротичност“, подоцнежните истражувачи го преименувале како „емоционална стабилност“ за да се фокусираат на позитивното. Емоционалната стабилност ја мери способноста за управување со негативните емоции како лутина, анксиозност и депресија.

Висока емоционална стабилност (низок невротизам): Луѓето со висока емоционална стабилност добро управуваат со своите емоции и реакции. Тие не се вознемируваат лесно и се помалку емотивно реактивни.

Ниска емоционална стабилност (висок невротизам): Луѓето со ниска емоционална стабилност имаат чувствителни темпераменти. Тие имаат тенденција да реагираат емотивно на повеќето ситуации и имаат потешкотии да се справат со стресот. Лесно фрустрирани, тие ги гледаат малите фрустрации како големи предизвици. Со тешкотии во управувањето со емоциите, нивните негативни реакции често се задржуваат долго време што доведува до тоа да бидат во лошо расположение или вознемирена состојба. Тие имаат предизвици во регулирањето на емоционалните одговори и често претерано реагираат на ситуации.

Карактеристика 2: Контрола

Во овој модел, контролата вклучува локус на контрола и само-ефикасност со очекувано влијание врз интерперсоналното влијание и способноста за вмрежување. Локусот на контрола одредува колку поединецот верува дека контролира што и се случува. Луѓето со внатрешен локус на контрола веруваат дека можат да влијаат на она

што им се случува. Луѓето/вработените пред се со надворешен локус на контрола веруваат дека надворешните сили како другите луѓе и настани предизвикуваат она што им се случува. Вработените/луѓето со надворешен локус на контрола често се однесуваат како жртви кои немаат контрола. Политички квалификуваните луѓе природно спаѓаат во внатрешен локус на контрола, бидејќи постојано ги следат ситуациите и настаните со намера да ги насочат. Оваа самодоверба во способноста да се влијае, исто така се рефлектира во само-ефикасноста (верување дека можат да постигнат нешто).

Карактеристика 3: Приврзаност

Приврзаноста ги рефлектира цртите на екстравертност, согласност и позитивна афективност и врски со меѓучовечко влијание, способност за вмрежување и очигледна искреност. Овие елементи силно укажуваат на влијание на личноста врз политичката вештина. Потребна е одредена количина на екстравертирано и позитивно однесување за да се воспостават врски со други луѓе. Заедно со совесноста, екстравертноста и согласноста се исто така дел од моделот на личноста „Big 5“.

Карактеристика 4: Активно влијание

Политички квалификуваните луѓе активно влијаат на луѓето и на ситуациите што бара да се биде проактивен и да се има ориентација на акција-држава. Ова активно влијание се поврзува со интерперсоналното влијание и способноста за вмрежување. Проактивното однесување вклучува преземање акција и истрајување со акции. Ориентацијата на акција-состојба се однесува на способноста да се регулира сопственото однесување за да се постигне целта. Политички квалификуваните луѓе дејствуваат проактивно и имаат способност да останат фокусирани.

Петтиот претходник на политичката вештина не е особина како другите четири. Овој претходник покажува дека политичката вештина може да се научи преку развојни искуства како што се моделирање на улоги и менторство. Истражувачите очекуваа овие развојни искуства да влијаат на сите четири димензии на политичката вештина. Секој лидер може да ги научи или подобри своите политички вештини. Моделот на улоги и менторството обезбедуваат две техники за совладување на политичката вештина. За моделирање на улоги, лидерите можат да ги набљудуваат луѓето кои имаат силни политички вештини. Менторството обезбедува активен партнер во помагањето на лидерите да ги подобрат своите политички вештини. Менторот може да ги набљудува на состаноци и интеракции и да дава повратни информации во моментот.

Менторите исто така можат да им помогнат да научат повеќе за политичката структура на организациите и динамиката на моќта.

3. Етичка комптентност;

Моделите на компетност ги опишуваат саканите однесувања, вештини и атрибути за да го олеснат постигнувањето на организациските цели. Примарниот фокус на моделот на компетност е усогласување на индивидуалните однесувања со организациските очекувани однесувања. Имајќи предвид дека етичкото однесување на вработените стана неопходен услов за организациите, изненадувачки е да се види отсуството на етичка компетност во моделите на компетност на организациите.

Распространетоста на корупцијата ја истакна важноста на етиката во одржливите деловни праксики. Giacalone (2007) сугерира дека етичките неуспеси, наместо интелектуалните недостатоци, доведоа до многу корпоративни скандали. Следствено, етичките стандарди на вработените се клучни и за бизнисите и за општеството. Постои силна потреба од вработени со висока етичка компетност, бидејќи превентивните мерки се многу поефикасни од корективните активности. Ова резултираше со зголемен акцент на поттикнување на етичката компетност кај персоналот. Етичкото одлучување е сложено и под влијание на различни фактори, вклучувајќи го индивидуалното однесување, моралните дилеми и организацискатa средина. Истражувањата покажуваат дека само да се има кодекс на однесување не е доволно за да се спречи неетичкото однесување.

Моделите на компетност се напишани описи на вештините и способностите потребни за организациски раст. Тие илустрираат опсег од неспособност до висока компетност. Сепак, истражувањето за мерење и развивање на етичката компетност е ограничено. Рамките се клучни бидејќи организациите секогаш се менуваат и помагаат да се разјаснат процесите вклучени во етичкото однесување.

Недостатокот на праксики за оценување на етичката компетност покренува две клучни прашања: Зошто организациите не вклучуваат мерки за етичка компетност во нивните модели на компетност? И како тие обезбедуваат етичко однесување кај вработените без тоа? Овие прашања се важни, бидејќи голем дел од истражувањето за етиката има тенденција да биде прописно и често го занемарува мерењето на етичките перформанси.

Неетичкото однесување се дефинира како дејствија што ги нарушуваат општоприфатените морални норми. Се разликува од отстапувањето на работното место, како што се озборувања и нелегални активности, како што се измамување

клиенти, иако може да има преклопувања. Факторите кои придонесуваат за неетичко однесување вклучуваат индивидуални особини како слабиот морален развој и макијавелизмот, како и демографски фактори. Луѓето често го следат моделот на етичко одлучување во четири фази на Рест, кој води од морална намера до морална акција. Неетичката намера во суштина е посветеност да се вклучите во неетичко однесување. Вклучувањето на етичкото однесување во рамките на компетност може да го премости јазот помеѓу неетичките намери и отстапувањето на работното место.

Моделирањето на компетност игра клучна улога во управувањето со човечки ресурси (HRM) преку усогласување на индивидуалните однесувања со организациските очекувања. Интегрира различни активности за човечки ресурси, како што се селекција и обука, со стратегијата и вредностите на организацијата. Погледот заснован на ресурси (RBV) на стратегискиот менаџмент на човечки ресурси нагласува дека компетенциите се вредни средства и за вработените и за организациите. Ефективните системи за човечки ресурси мора да се усогласат со деловните стратегии за да изградат способности кои им помагаат на организациите да се прилагодат на предизвиците и да ги подобрат перформансите. Така, системите за човечки ресурси засновани на компетност се од суштинско значење за постигнување на долгорочни цели и преточување на стратегиите во оперативни акции. Со оглед на важноста на етичките организации за одржливост, интегрирањето на етичката компетност во организациските рамки е од витално значење.

Во широка смисла, „компетноста на поединецот е забележливо и мерливо знаење, вештини и способности кои ги објаснуваат неговите/нејзините работни перформанси“ (Soderquist et al., 2010). Компетноста е опишана како „интеграција на перформансите и способностите“ (Campbell & Wiernik, 2015). Shippmann (2010) забележува дека „моделирањето на компетност е релевантно за спецификацијата и проценката на перформансите на менаџментот“, што го прави клучен аспект на управувањето со човечки ресурси (HRM). Рамките за компетност ја формираат основата за различни активности за HRD, помагајќи им на организациите да ги воспостават потребните стандарди за однесување за секоја улога додека се усогласуваат со мисијата, визијата и вредностите на организацијата (Morales-Sánchez & Cabello-Medina, 2013; Stevens, 2013).

Овие модели им овозможуваат на организациите да ги соберат основните ресурси - знаење, вештини, ставови, вредности и однесувања - во „основни компетенции за организациски придобивки“ (Barney & Wright, 1998; Hayton & Kelley,

2006). Со дефинирање на „како“ на ефективни перформанси, тие ги подобруваат и индивидуалните и организациските перформанси преку јасни описи на перформансите закотвени во однесувањето (Редмонд, 2013). Следствено, „распоредувањето на рамки за компетност им помага на организациите да стекнат конкурентска предност“ (Soderquist et al., 2010).

Истражувањата сугерираат дека компетенциите можат да се стекнат само „преку образование и обука, споделување искуство со другите додека се учи преку правење“ (Hayton & Kelley, 2006, стр. 412). Јазот во компетноста често доведува до интервенции за обука. Моралес-Санчез и Кабело-Медина (2015) тврдат дека „организациските морални компетенции треба да се развиваат и негуваат со текот на времето и не можат лесно да се постигнат“. Бидејќи овие компетенции не можат да се купат, се препорачува систематски пристап за внатрешен развој.

HRM заснована на компетност нагласува „како“ целите се исполнети наместо само она што е постигнато (Audenaert et al., 2014). Овој пристап поддржува долгорочно усогласување со променливите деловни услови и помага во преточувањето на стратегијата во оперативни услови (Каплан и Нортон, 2005). Сепак, моделирањето на компетенции се соочува со значителна концепциска конфузија во однос на дефинирањето на компетенциите на различни нивоа на анализа (Стивенс, 2013). Оваа конфузија произлегува од прашањата за формата (што е тоа?), функцијата (што прави?) и соодветната употреба (како треба ефективно да се користи) на рамки за компетност (Стивенс, 2013, стр. 9).

Истражувањето за HRM и етиката во голема мера се концентрира на примена на различни етички рамки за политиките и праксиките за HRM (de Gama et al., 2012). Функциите за човечки ресурси се стремат да ги балансираат грижите на вработените додека додаваат вредност на бизнисот. Организации, како де Гама и сор. (2012) наведуваат, „неизбежно ја прифаќаат потребата да се принудат луѓето на она што се верува дека е морално однесување“, со што стануваат арбитри на морално однесување. Без воспоставени морални насоки и правила, и поединците и организациите може да се борат. Ова е местото каде што инкорпорирањето на етичкото однесување во моделите на организациска компетност може да обезбеди суштински морални насоки.

Каватацопулос (2003, стр. 44) го воведе концептот на „етичка компетност“, дефинирајќи го како „лична способност да се размислува и дејствува на некој начин . . . неограничена од морални фиксации или автоматски реакции“ кога се соочуваме со морални дилеми. Етичката компетност вклучува шест клучни карактеристики: „свесни

одлуки и дејствија во рамките на ситуација на одговорност, обврска за сопствениот морален принцип, одговорно дејствување имајќи ги предвид правните стандарди, економските, еколошките и социјалните последици, потребното нормативно знаење и подготвеноста да се бранат изведените опции за однесување. “ (Pohling et al., 2016, стр. 469).

Додека ги испитуваа моделите на компетност на различни организации, Санчез и Левин (2009) забележаа доминантен фокус на функционалните компетенции. Тие тврдеа дека, иако функционалните компетенции се суштински, занемарувањето на другите витални компетенции, како што е етиката, може да ја загрози одржливоста на организацијата (Litz, 1996, стр. 1360). Имено, етичкото однесување често отсуствува во многу рамки за организациска компетност.

Истражувањата ги идентификуваа критичните лидерски компетенции на различни начини. Лосон и Лимбрик (1996) ги истакнаа квалитетите како што се интуитивноста, флексибилноста и опортунизмот. Улрих и Смолвуд (2004) вклучија одговорност, иновации и талент, додека Таунсенд и Карнс (2003) ја истакнаа глобалната перспектива, синергетското учење и меѓукултурната чувствителност. Кант (2004) ги идентификуваше „културната свест“ и „глобалниот начин на размислување“ како витални компетенции. Дополнително, емоционалната интелигенција е од суштинско значење за лидерите да бидат сфатени како автентични и веродостојни.

Браунел (2006) истакнал дека „карактерот, доверливоста и интегритетот се некои од најмоќните лидерски концепти во една деценија измачувана од етичко недолично однесување и уживање во себе“. Во една студија за критичните лидерски компетенции, Есер, Каренс, Мусуги и Еомоис (2018) наведоа пет суштински категории за успех на лидерството: аналитички, комуникациски, организациски, лични и професионални компетенции. Во рамките на овие категории, негувањето на етичкото однесување и интегритетот - дефинирани како посветеност на корпоративните вредности и демонстрација на интегритет меѓу различни групи - беа идентификувани како организациски компетенции. Сепак, Есер и сор. (2018) забележа дека етичкото однесување и интегритетот не се приоритетни како важни компетенции при конечниот избор на пожелни особини за женските лидери.

Во литературата за глобалните модели на компетност за лидерство, малку истражувачи се фокусирале на димензиите на етичкото однесување (Ким и Меклин, 2015). На пример, Чин, Гу и Табс (2001) ја идентификуваа „универзалната вредност“ на чесноста и интегритетот како лидерска компетност. Слично на тоа, Морисон (2001) го

нагласи „етичкиот интегритет“, додека Меккол и Холенбек (2002) забележаа „чесност и интегритет“ како важни особини, иако тие ги категоризираа првенствено како ставови на лидерите.

Помеѓу различните лидерски особини, Харшман и Харшман (2008) идентификуваа 67 компетенции групирани во осум фактори кои го дефинираат лидерското однесување. Додека интегритетот и довербата најчесто се наведени како посакувани однесувања, авторите истакнаа дека „интересно е што етиката и вредностите не се појавуваат на списокот“ (Harshman & Harshman, 2008, стр. 182). Меѓутоа, при нивното испитување на моделите на компетност на повеќе организации, тие откриј дека интегритетот е забележан како основна вредност, иако се разликува од компетенциите потребни за менаџерска извонредност.

Во тековната студија, термините етичка компетност и етичка компетност се користат наизменично. Постојат повеќе концептуализации на етичката компетност, кои се сумирани во Табела 1, обезбедувајќи сеопфатен преглед на овие различни дефиниции.

Табела бр.1. – Преглед на дефиниции за поимот етичка компетност

Бр.	Автор	Клучни аспекти/сознанија
1.	Pohling et al. (2016)	Етичката компетност се дефинира како: (1) свесни одлуки и постапки во рамките на дадена (2) одговорност ситуација. Тоа подразбира (3) да се чувствувате обврзани на своите морални принципи и (4) да се однесувате одговорно земајќи ги предвид правните стандарди, како и економските, еколошките и социјалните последици. Етичката компетност (5) бара нормативно знаење и (6) подготвеност да се одбранат изведените опции за однесување од настанатиот отпор.
2.	Verma et al. (2016)	Додека создавањето на етички кодекс се смета за позитивен потег кон создавање етичка клима, тоа не гарантира дека вработените би биле запознаени со истиот или ќе го практикуваат саканиот кодекс на однесување.
3.	Kulju et al. (2016)	Етичката компетност не се разликува од другите компетенции, туку е генеричка компетност која ги води другите. Етичката компетност имплицитно е дел од сите димензии на компетноста.
4.	Kim and McLean (2015)	Компетноста е дефинирана да вклучува особини, мотиви, личност, личен карактер, вредности,

		ставови, однесување, вештини и знаење. Тоа е „основната карактеристика“ на лидерот што резултира со ефективни и/или супериорни перформанси според критериумите. Глобалниот модел на лидерска компетност е класифициран во три нивоа: особина/мотив, ставови и знаење/вештини. Од литературата што ги опфаќа глобалните модели на компетност за лидерство, само неколку истражувачите ги наведоа димензиите на етичкото однесување (на пр., Чин et al., 2001 ја спомена „универзалната вредност“ на чесноста и интегритетот; Морисон (2001) го специфицира етичкиот интегритет, а Меккол и Холенбек (2002) ги идентификуваат искреноста и интегритетот, и во двата случаи, истражувачите ги класифицираа под ставови.
5.	Steinbauer, Renn, Taylor, and Njoroge (2014)	Лидерите влијаат на етичките одлуки и акции преку социјално учење, соопштувајќи ја важноста на етичките стандарди и користејќи системи за управување со перформансите, ги прават вработените одговорни за нивното однесување. Етичката клима посредува во односот помеѓу етичкото лидерство и недолучното однесување на следбениците.
6.	Morales-Sanchez and Cabello-Medina (2013)	Етичката компетност се однесува на збир на знаења, вештини и способности кои го олеснуваат етичкото однесување. Етичката компетност е многу блиску до концептот на морална доблест.
7.	Patino-Gonzalez (2009)	Етичката компетност е (1) Способноста да се размислува, анализира и оценува етички прашања поврзани со личноста, професионалното однесување и околината. (2) Покажете почит кон луѓето и нивната околина; (3) Знајте и бидете чувствителни кон социјалните, економските и политичките реалности; (4) Постапувајте со граѓански дух и одговорност за подобрување на квалитетот на животот во заедницата.
8.	Brownell (2006)	Авторот ги дефинира компетенциите како специфични описи на однесувања и лични карактеристики потребни за да бидат ефективни врз работата. Карактерот е дефиниран како суштинска дистинктивна компетност при што личните квалитети како што се правичноста, понизноста и грижата за толку е поголемо добро. Интегритетот и карактерот се суштинско лидерство компетенции.

9.	Kavathatzopoulos (2003)	Етичката компетност е збир на лични и организациски способности како што следува: - Високо ниво на свесност од страна на една личност за лесно да може сфатете ги етичките ситуации, предвидете ги етичките конфликти пред тие да се појават и препознајте ги откако ќе стапат на сила. - Способност да се третираат етичките конфликти на најдобар можен начин за сите засегнатите страни, знаејќи како да размислуваат, анализираат актуелни случаи, донесуваат одлуки и решаваат морални проблеми. - Способност за поддршка и одржување на етичките процеси во организацијата. - Способност да се изрази јасно и на убедлив начин да биде способни да се расправаат, мотивираат и бранат нечии одлуки. - Самодоверба и подготвеност за извршување на тешки одлуки.
10.	Alldredge and Nilan (2000)	„Етика и интегритет“ беше класифициран како основна лидерска компетност. Потребни се приспособени модели на лидерска компетност за да се задоволат диференцираниот сет на способности што им се потребни на лидерите за ефективно да работат во ера на зголемена конкуренција, брзи технолошки промени, зголемен притисок за брзина и барања на организацијата за планирање на наследување.
11.	Blancero, Boroski, and Dyer (1996)	Основните компетенции вклучуваат личен интегритет, дефинирани како етика, стандарди за квалитет и добро расудување и се применливи за сите улоги. Етиката беше дефинирана како „поседува верност на основните вредности“ (почит кон поединецот, одговорност за целта и кон изборни единици, чесност, доверливост, правичност, интегритет и почит за имот). Компетенциите се знаења, вештини, способности и други атрибути потребни за извршување на посакуваното идно однесување (Blancero et al., 1996, стр. 387).
12.	Abbott (1988)	Етичката компетност е во срцето на мисијата на професијата.

Вклучувањето на етичката компетност во моделот на компетност на организацијата ќе им помогне на вработените да ги променат минатите навики и норми, практично да ја проценат моменталната ситуација и да ги проценат импликациите на изборот на одлуки. Бидејќи етиката може да помогне за долгорочен

успех (Дух, Белак и Милфелнер, 2010) и моделите на компетност помагаат да се усогласи однесувањето на вработените со стратегијата на организацијата (Редмонд, 2013), се фаворизира вклучувањето на етичката компетност во моделите на организациска компетност. Во литературата. На пример, Шекерка (2009, стр. 94) тврди дека „акцентот на развојот на етичката компетност ќе им помогне на вработените да ја применуваат етиката како активна „практика“ наместо да ја гледаат етиката како форма на присилна усогласеност“. Слично на тоа, Сегон и Бут (2015, стр. 796) коментираат дека „без директно повикување на етичката компетност, секое етичко однесување би било прашање на интуиција - ова би било слично на форма на морална среќа“. Сепак, студиите за моделите на компетност укажуваат на еклатантно отсуство на етичка компетност како критичка компетност, празнина во моделите на компетност, што е исто така засилено со други студии (Санчез и Левин, 2009).

Сите организации тврдат дека се залагаат за етичко однесување и вредности во нивната работна сила. Вообичаената практика во рамките на компетност е да се пресликуваат застапените вредности. Имајќи предвид дека рамката на компетност на повеќето организации се чини дека го пропушта етичкото однесување како посакувана компетност кај нивните вработени, генезата на истражувачките прашања зависи од оваа очигледна двојност на застапената вредност и преведувањето во практични рамки и алатки за човечки ресурси. Оваа студија се обидува да разбере зошто етичката компетност недостасува во моделите на компетност на организациите. Препознаени како потенцијална моќ, наоѓаме повеќекратни контрадикторни влијанија на културата, духовноста, корупцијата, кронизмот и слично, кои влијаат на етичкото однесување во рамките на организациите во Индија (Ananthram & Chan, 2016) и Југоисточна Азија. Повеќе владини и институционални тела се обидоа да влијаат на етичкото однесување на организациите преку регулаторен и нормативен изоморфизам (Chan & Ananthram, 2020). Сепак, лошото корпоративно управување, неефективната трудољубивост и слабите регулаторни системи бараат организациски норми кои наложуваат демонстрација на етичко однесување од страна на вработените.

2. **СОВРЕМЕНИ ПРИСТАПИ КОН УТВРДУВАЊЕ И ДЕФИНИРАЊЕ НА КОМПЕТЕНОСТИТЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО ЈАВНИОТ СЕКТОР**

2.1. Амстрацијата во услови на глобализација и адаптирање и пристапот кон новите комптентности

Глобализацијата воспостави глобален пејзаж каде што коегзистираат економските придобивки и популацијата во подем. Овие групи се соочуваат со уникатни и често значајни предизвици, во интеракција во нова глобална рамка каде што истите економски можности за некои доведуваат до нееднаквости за многумина. Овие популации носат различни имиња, како што се баратели на азил, иселеници, гастарбајтери, недокументирани имигранти, бегалци и доселеници. Во САД, имигрантите и бегалците од првата и втората генерација сочинуваат над 25% од населението (Потоки-Триподи, 2002). Расните и етничките малцински групи достигнаа „критична маса“, што претставува околу 31% од населението. Заедно, овие групи се предвидува да придонесат за 65% од растот на населението во следните четири до пет децении. Нивниот наталитет во САД и другите развиени нации значително ги надминува стапките на етнички похомогените мејнстрим популации. Глобализацијата драматично го зголеми движењето на разновидните мултикултурни популации преку границите, што влијае на националните економии, ги оптоварува општествените ресурси и придонесува за општествени немири. Овие популации се ранливи на вообичаени психопатологии специфични за културата, уникатни проблеми и потенцијална траума како резултат на мобилизација, дислокација и миграција.

Улогата на јавните администратори значително еволуираше. Веќе не само технократи од минатото, денешните јавни администратори се движат по сложени политички предели исполнети со локални нијанси и глобални прашања. Тие се борат со итни морални дилеми како што се климатските промени, логистичките предизвици за обезбедување на јавно здравје во услови на широка човечка мобилност, заштита на националната безбедност, справување со глобалниот тероризам, управување со локалните економии и одговор на далечни финансиски кризи. Одлуките донесени на локално ниво сега носат глобални последици. Овие итни и далекусежни предизвици бараат од јавните администратори да ги прошират своите вештини надвор од националните граници. Тие мора да развијат политики со глобална перспектива додека сè уште обезбедуваат ефективно управување и услуги на национално, државно и локално ниво. Во суштина, сегашниот пејзаж на глобалната политика бара „јавни службеници за сите места“. Во воведувањето на концептот „јавни службеници за сите места“,т.е. нагласување на сложеноста на модерното креирање политики и значајната еволуција на улогите на јавните служби (ван дер Вал 2017; Дикинсон и Саливан 2014а;

Нидам и Манган 2014). Од денешните јавни администратори се очекува да бидат „куратори“, „раскажувачи“ и „предвидувачи“ (Дикинсон и Саливан 2014а). Тие мора да поседуваат длабоко разбирање за креирањето на јавната политика додека ја балансираат деловната острина со јавната етика. Дополнително, тие треба да покажат вештини за „иновации, профит, храброст, [и] преземање ризик“, а сето тоа обезбедувајќи ефикасност и придржување до владините мандати (ван дер Вал 2017, 251). Ефективните јавни администратори, исто така, мора да се движат во различни домашни и меѓународни политички контексти, користејќи културно чувствителни вештини за управување и различни глобални искуства во нивните улоги (Bice 2018).

Способноста на јавните администратори да се справат со новите предизвици е тесно поврзана со образованието кое ги обликува нивните знаења и вештини. Обуката за денешните јавни службеници мора да исполни две цели: да ги подготви да се соочат со големи предизвици, а истовремено да им овозможи да ги извршуваат своите основни должности. Следствено, стипендијата за политиките и образованието се развиваат (Бајс и Саливан 2014). Од западна гледна точка, овие промени бараат преоценување на општоприфатените концепти во рамките на политичките студии, вклучително и свесност за распространетата, често непризнаена пристрасност кон западните вредности и идеологии кои влијаат на многу стратегии за политики (Дрехслер 2018). Во меѓувреме, од источна перспектива, овие промени се рефлектираат во развојот на релативно нови програми за универзитетски дипломи и ревитализиран фокус на теории и пристапи на политиките кои се повеќе чувствителни на културата и специфични за контекстот.

Јасно е дека содржината и природата на јавната административна работа од дваесет и првиот век се динамични и единствени. Подеднакво е јасно дека вештините, способностите, искуствата и базите на знаење неопходни за успешна современа работа на јавните служби се разликуваат од оние од минатото. Исто така, произлегува дека образованието и обуката на јавните администратори мора да се прилагодат на оваа ситуација, доколку образовните институции треба да играат континуирана и влијателна улога во генерирањето лидери на јавните служби.

Во контекст на погоре напишаното ќе истакнеме дека широките феномени поврзани со глобализацијата и трансформацијата на јавната амстрација во дваесет и првиот век бараат внимание. Конкретно, време е да се разгледа како проучувањата за јавната политика и формалното образование на јавните службеници треба да се променат за да се подготват денешните јавни службеници со вештините неопходни за

успешно работење во глобализирана политичка средина. Историската концентрација на проучувањата за јавната политика на Запад создава маѓепсан циклус во кој водечката литература ја позиционира Азија како „друга“ и ги зацврстува западните политички теории и пристапи како доминантни. Во овој дел, накратко ќе ги истакнеме заедничките пристапи кон амстрацијата на јавната политика, сумирајчи ги во еден правец – во правцот на глобализацијата или како што тие имаат утврдено еден заеднички став – „јавен службеник за секое место“. Во согласност со максимата „ јавен службеник за секое место“,денешните јавни администратори/службеници се соочуваат со политичко опкружување со невидена глобална меѓусебна поврзаност и сложеност. Иако улогите на јавните служби мора нужно да се трансформираат за да се задоволат предизвиците на оваа средина, голем дел од обуките за јавната амстрација остануваат засновани на статус кво што во голема мера произлегува од Западот. Оваа ситуација постои и покрај (повторната) појава на Азија во дваесет и првиот век и потребата јавните администратори да работат ефективно на различни места и простори.

Администрациите треба да го преиспитаат нивното обезбедување на обука за генерички вештини. Глобалните способности можат да се поучат и ќе бидат сè поважни за утрешните јавни администратори. Глобалната рамка за способности претставува корисно средство за идентификување на основните вештини, знаења, искуства и ставови кои би можеле да ја обликуваат таквата наставна програма за генерички вештини. Јавните администратори треба да бидат витални дизајнери и спроведувачи на политиките што се однесуваат на нивните домашни средини. Но, барањата што им се поставуваат и перспективите неопходни за успешно одлучување за политиките ќе талкаат многу подалеку од националните граници. Утрешните јавни службеници ќе треба да бидат јавни службеници за сите места. Тие ќе бараат софистицирана мешавина на традиционални знаења, вештини за јавно управување и експертиза за домашна политика, обоени со динамична свест и знаење за глобалните перспективи и пристапи за креирање политики, но во целиот овој процес, сепак, не треба да се остави надвор од научната заедница и универзитетите кои се повеќе ќе ја имаат важната улога во градењето на капацитетот на јавната амстрација во дваесет и првиот век.

Раните истражувања за применливоста на глобалното лидерство и CQ во образованието за јавна политика и амстрација сугерираат дека глобалните способности за јавните администратори може да се категоризираат во четири клучни елементи: знаење, искуство, вештини и ставови. Заедно, овие способности можат да го олеснат

успешното ангажирање во опкружувањето на глобалната политика. Глобалната рамка за способности, на пример, нуди сеопфатно „мени“ од кое училиштата би можеле да развијат наставни програми за генерички вештини (Bice 2018). Рамката ги илустрира основните компетенции потребни за успешно ангажирање во глобализирана политичка средина. Менито ги прикажува можностите во две димензии, глобални и специфични. Овие димензии вклучуваат четири основни елементи (вештини, ставови, знаење и искуство), со секој елемент што содржи пет компоненти (види, Табела 2.).

Табела бр.2. - Рамка за глобални способности: димензии, елементи и компоненти

	ГЛОБАЛНИ СПОСОБНОСТИ
СПЕЦИФИЧНИ	**ЗНАЕЊЕ** разбирање за културата улога во власта/владата

	истириски јазични специфична улога
	ИСКУСТВО проучувања базирани на азиските држави работни искуство базирано врз основа на Азиските држави домашно базирани /азиски колеги домашно базирани на основа на меѓукултурно искуство можности за развој на угледот
ГЕНЕРИЧКИ	**ВЕШТИНИ** интеркултурни интерперсонални агилност/подвижност дипломатија
	СТАВОВИ почит љубопитност отвореност интегритет смиреност
АДМИНИСТРАТИВНИОТ СЛУЖБЕНИК НА 21 ви ВЕК	

2.2. Вовед и дефинирање кон поимот културна компетност

Културната компетност е способност да се учествува етички и ефективно во лични и професионални интеркултурни поставувања. Потребно е познавање и размислување за сопствените културни вредности и поглед на светот и нивните

импликации за правење почит, рефлексивни и разумни избори, вклучувајќи го и капацитетот за замислување и соработка во меѓукултурни контексти. Културната компетност на крајот се однесува на вреднување на различноста заради богатството и креативноста што таа ги носи во општеството. Почесто сме повикани да работиме, учиме и предаваме во ситуации каде што има повеќе од една култура. Стекнувањето на капацитет, знаење и искуство неопходни за создавање ефективни и етички односи во различни културни средини е од клучно значење. Културната компетност е способност за разбирање и ефективно интеракција со луѓе од други култури.

За да се има имате (мул)тикултурна компетност, потребни се:

–Основно разбирање на сопствената култура. (Тешко е да се разбере туѓата култура ако не сте запознаени со сопствената.)

–Подготвеност да се научи за културните праксики и светогледот на другите.

–Позитивен став кон културните разлики и подготвеност да се прифатат и почитуваат тие разлики.

Не постои една и единствена дефиниција за културна компетност[4]. Дефинициите за културна компетност еволуираа низ времето и тоа од различни перспективи, интереси и потреби и тие како такви се вградени во државното законодавство, статути и програми, организациите од приватниот сектор и академските средини. Во основната работа на Крос и сор во 1989 година има понудено дефиниција за културна компетност која воспостави цврста основа за оваа област. Дефиницијата беше нашироко адаптирана и модифицирана во текот на изминатите 15 години. Сепак, основните концепти и принципи застапени во оваа рамка остануваат константни бидејќи се сметаат за универзално применливи во повеќе системи.

Во контекст на темата на магистерскиот труд беа разгледани голем број дефиниции и описи на културната компетност за да се состави избраната листа. Следниве дефиниции се нагласени затоа што претставуваат или се засноваат на оригинална и примерна работа и поради нивното потенцијално влијание врз областа на здравството и човечките услуги.

Крос и други, 1989 година ја дефинираат културната компетност како збир на конгруентни однесувања, ставови и политики кои се здружуваат во систем, агенција или меѓу професионалци и овозможуваат тој систем, агенција или тие професии да работат ефективно во меѓукултурни ситуации. Зборот култура се користи затоа што

[4] https://nccc.georgetown.edu/curricula/culturalcompetence.html

подразбира интегриран модел на човечко однесување што вклучува мисли, комуникации, постапки, обичаи, верувања, вредности и институции на расна, етничка, религиозна или социјална група. Зборот компетност се користи затоа што подразбира да се има капацитет за ефективно функционирање.

Пет суштински елементи придонесуваат за способноста на институцијата или агенцијата на системот да стане културно покомпетентна, кои вклучуваат:

–Вреднување на различноста

–Имајќи капацитет за културно самооценување

–Да се биде свесен за динамиката својствена кога културите комуницираат

–Имајќи институционализирано знаење за културата

–Имајќи развиено адаптации за испорака на услуги што го одразуваат разбирањето на културната разновидност

Овие пет елементи треба да се манифестираат на секое ниво на организацијата, вклучувајќи креирање политики, административни и праксики. Понатаму овие елементи треба да се рефлектираат во ставовите, структурите, политиките и услугите на организацијата.

Национален центар за културна компетност, 1998 година, модифициран од Cross et al, за Културната компетност бара организациите:

Имаат дефиниран сет на вредности и принципи и демонстрираат однесувања, ставови, политики и структури кои им овозможуваат ефикасно да работат меѓукултурно. Да имаат капацитет да:

(1) ја вреднуваат различноста,

(2) спроведуваат самооценување,

(3) управуваат со динамиката на разликите,

(4) стекнуваат и институционализираат културно знаење и

(5) се прилагодуваат на различностите и културните контексти на заедниците што ги опслужуваат.

Културната компетност е развоен процес кој еволуира во подолг период. И поединците и организациите се на различни нивоа на свест, знаење и вештини во континуумот на културната компетност.

Според Betancourt et al., 2002 година: ....Културната компетност во здравствената заштита ја опишува способноста на системите да обезбедуваат нега на пациенти со различни вредности, верувања и однесувања, вклучително и

приспособување на испораката за да се задоволат социјалните, културните и јазичните потреби на пациентите.

Според Лавицо-Мури и Мекензи, 1996 година: „Културната компетност е покажаната свест и интеграција на три прашања специфични за населението: верувања и културни вредности поврзани со здравјето, инциденца и преваленца на болеста и ефикасност на третманот. Но, можеби најзначајниот аспект на овој концепт е вклучувањето и интегрирањето на трите области кои обично се разгледуваат одделно кога воопшто се разгледуваат“.

Робертс и други, 1990 година, истакнуваат дека: „Културната компетност се однесува на способноста на програмата да ги почитува и почитува тие верувања, интерперсонални стилови, ставови и однесувања и на семејствата кои се клиенти и на мултикултурниот персонал кој обезбедува услуги. Притоа, ги инкорпорира овие вредности на нивоа на политика, амстрација и практика“.

Според Денбоба, 1993 година: „Културната компетност се дефинира како збир на вредности, однесувања, ставови и праксики во рамките на еден систем, организација, програма или меѓу поединци и што им овозможува ефективно да работат меѓукултурно. Понатаму, тоа се однесува на способноста да се почитуваат и почитуваат верувањата, јазикот, интерперсоналните стилови и однесувања на поединците и семејствата кои примаат услуги, како и на персоналот кој обезбедува такви услуги. Стремежот да се постигне културна компетност е динамичен, тековен, развоен процес кој бара долгорочна посветеност“.

На системско, организациско или програмско ниво, културната компетност бара сеопфатен и координиран план кој вклучува интервенции на нивоа на:

–креирање политики;

–градење на инфраструктура;

–амстрација и евалуација на програмата;

–испорака на услуги и овозможување поддршка;

–и поединецот.

Ова често пати бара преиспитување на изјавите за мисијата; политики и процедури; административни праксики; регрутирање, вработување и задржување на персоналот; професионален развој и обука; процеси на преведување и толкување; семејни/професионални/заеднички партнерства; праксики и интервенции во здравствената заштита, вклучително и решавање на расните/етничките здравствени

разлики и прашањата за пристап; праксики/материјали за здравствено образование и промоција; и протоколи за проценка на потребите на заедницата и државата.

На индивидуално ниво, ова значи испитување на сопствениот став и вредности, како и стекнување на вредности, знаења, вештини и атрибути кои ќе му овозможат на поединецот да работи соодветно во меѓукултурни ситуации.

Културната компетност наложува дека организациите, програмите и поединците мора да имаат способност да:

–вреднуваат различности и сличности меѓу сите народи;

–разбираат и ефективно реагираат на културните разлики;

–да се вклучат во културна самооценка на индивидуално и организациско ниво;

–правење разни прилагодувања за испорака на услуги и овозможување поддршка;

–и институционализирање на културното знаење.

Според авторите Тервалон и Марej-Гарсија, 1998 година: „Културната понизност најдобро се дефинира не со дискретна крајна точка, туку како посветеност и активен ангажман во доживотен процес во кој поединците влегуваат на постојана основа со пациентите, заедниците, колегите и со самите себе… процес кој бара понизност во начинот на кој лекарите го внесуваат проверете ја нерамнотежата на моќта што постои во динамиката на комуникацијата лекар-пациент со користење на интервјуирање и грижа фокусирана на пациентот“.

Според Американската асоцијација за здравствена едукација: „Културната компетност е способност на поединецот да ги разбере и почитува вредностите, ставовите, верувањата и обичаите кои се разликуваат меѓу културите и да ги земе предвид и соодветно да одговори на овие разлики во планирањето, спроведувањето и оценувањето на програмите и интервенциите за здравствено образование и промоција“.

Според Национална алијанса за шпанско здравје, 2001 година: „Културно владеење е кога давателите на услуги и системите се обидуваат да направат повеќе од обезбедување непристрасна грижа бидејќи ја ценат позитивната улога што културата може да ја игра во здравјето и благосостојбата на една личност“.

За Национална медицинска асоцијација „Културна компетност (здравје) е примена на културно знаење, однесувања и интерперсонални и клинички вештини што ја подобрува ефикасноста на давателот во управувањето со грижата за пациентите.

Амстрација за пречки во развојот, 2000 година: „Терминот културна компетност значи услуги, поддршка или друга помош што се спроведуваат или обезбедуваат на

начин кој одговара на верувањата, интерперсоналните стилови, ставовите, јазикот и однесувањето на поединците кои добиваат услуги и на начин кој има најголема веројатност. за обезбедување на нивно максимално учество во програмата.

Управа за здравствени ресурси и услуги, Биро за здравствени професии: „Културната компетност се дефинира едноставно како ниво на вештини засновани на знаење потребни за да се обезбеди ефективна клиничка нега на пациенти од одредена етничка или расна група“.

Управа за здравствени ресурси и услуги, Биро за примарна здравствена заштита:„Културната и лингвистичката компетност е збир на конгруентни однесувања, ставови и политики кои се здружуваат во систем, агенција или меѓу професионалци кои овозможуваат ефективна работа во меѓукултурни ситуации. „Култура“ се однесува на интегрирани обрасци на човеково однесување кои ги вклучуваат јазикот, мислите, комуникациите, постапките, обичаите, верувањата, вредностите и институциите на расните, етничките, религиозните или социјалните групи. „Надлежност“ подразбира поседување капацитет ефективно да функционира како поединец и организација во контекст на културните верувања, однесувања и потреби презентирани од страна на потрошувачите и нивните заедници.

Истражувањето за испорака на услуги на Имигрантските и мигрантските заедници даде неколку дефиниции за културната компетност. Една дефиниција е инкорпорирана во Дефинирање на културна компетност за јавните менаџери. (49)

Закон за помош и Закон за правата од 1994 година за пречки во развојот. Центарот за услуги за ментално здравје на Одделот за здравје и човечки услуги, злоупотреба на супстанции и Управата за услуги за ментално здравје, исто така, ја дефинира културната компетност. Разни други истражувачи исто така ја дефинираа културната компетност.

Актот за помош за попреченост во развојот и Закон за права од 1994 година ја дефинира културната компетност како „услуги, поддршка или друга помош што се обезбедуваат на начин кој одговара на верувањата, интерперсоналните стилови, ставовите, јазикот и однесувањето на поединците кои добиваат услуги и на начин кој има најголема веројатност да се обезбеди нивно максимално учество во програмата“ (Bailey 2010, 175). Законската регулатива даде законска дефиниција за културната надлежност. Всушност, Законот за инвалидитет од 1994 година го регулира давањето услуги на културно релевантен начин. Услугите треба да се испорачуваат на начин во согласност со културата на примачот.

Законот за помош за пречки во развојот и Законот за правата од 1994 година не беше првиот обид да се дефинира културната компетност. Крос и колегите (1989) од Центарот за детски развој на Универзитетот Џорџтаун го објавија „Кон културолошки компетентен систем на грижа“. Тие ја дефинираат културната компетност како „збир на културни однесувања и ставови интегрирани во практичните методи на системот, агенцијата или нејзините професионалци кои им овозможуваат ефективно да работат во меѓукултурни ситуации“ (Cross et al. 1989, 2). За Крос и сор., културната компетност е процес на културен развој кој има негативен до позитивен континуум. Тие наведуваат шест фази:

1. Културна деструктивност
2. Културна неспособност
3. Културно слепило
4. Културна предкомпетност
5. Културна компетност
6. Културно владеење (1989, 6–8)

Дефиницијата за културна компетност што ја користи Националниот центар за културна компетност, Универзитетот Џорџтаун, беше адаптирана од работата на Крос и сор. (1989).

Галегос (1982) напиша „Моделот за етничка компетност за образование за социјална работа“ во „Бојата на БВ Вајт во бело општество“. Галегос ја гледа етничката компетност како стекнување на културно релевантно разбирање за проблемите на малцинствата што може да се искористи за да се реализираат културно соодветни интервенции. Националното здружение на социјални работници (NASW 2007, 10) ја дефинира културата како „интегриран модел на човечко однесување што вклучува мисли, комуникации, постапки, обичаи и институции на расна, етничка, религиозна или социјална група“. Оваа дефиниција е конзистентна со дефиницијата за културна компетност во законодавството од 1994 година.

Сју (2006) и Сју, Ајви и Педерсен (1996) ја дефинираат културната компетност за давателите на ментално здравје на следниов начин:

1. Културна свест и верувања: чувствителноста на давателот кон неговите или нејзините лични вредности и како тие можат да влијаат на перцепциите на клиентот, проблемот на клиентот и односот со советување
2. Културно знаење: познавање на советникот за културата на клиентот, светогледот и очекувањата за односот со советување

3. Културни вештини: Способност на советникот да интервенира на начин кој е културно чувствителен и релевантен (Sue 2006, 238)

Оваа рамка за културна компетност беше усвоена од Американската психолошка асоцијација во нејзините „Мултикултурни упатства“ (Cjy 2006).

Betancourt и колегите (2003, 118) гледаат на културно компетентен здравствен систем како „оној кој ја признава и вклучува - на сите нивоа - важноста на културата, проценката на меѓукултурните односи внимателност кон динамиката на културните разлики, проширување на културното знаење , и адаптација на услуги за задоволување на културно уникатни потреби“. Тие гледаат три бариери за културно компетентен здравствен систем:

1. Организациски бариери: Недостаток на застапеност на малцинствата во раководството и работната сила. Застапеноста не го одразува расниот и етничкиот состав на населението.

2. Структурни бариери: Недостаток на способности за меѓукултурна комуникација. Недостигаат преведувачки услуги или културно и јазично соодветни информации за здравственото образование.

3. Клинички бариери: Кроскултурни разлики помеѓу клиентот и давателот на услуги. Културните и јазичните бариери водат до послаби здравствени резултати.

Зајас и колегите (1997, 406) ја дефинираат културната компетност како „знаење и интерперсонални вештини за разбирање, ценење и работа со семејства од култури различни од сопствената и ефикасно користење на знаењето и вештините за примена на терапевтски техники за постигнување на промени во однесувањето и емоционалните промени. .“

Поуп-Дејвис и Доналд (1997) развија оперативна дефиниција за културна компетност која вклучува трансформирање на културното знаење во организациски стандарди, политики, праксики и ставови за подобро да им служи на културно различни клиенти. За нив, компетноста вклучува учење на нови однесувања и нивно соодветно користење.

Тејлор (1994, 154) ја гледа интеркултурната компетност како „адаптивен капацитет заснован на инклузивен и интегративен поглед на светот кој им овозможува на учесниците ефективно да се приспособат на барањата на живеење во култура домаќин“. Чанг (2007) исто така ја гледа културната компетност како интегративна. Тој верува дека тоа е трансформативно и се постигнува преку искуството на внатрешно откритие и надворешно прилагодување. Во студијата на Чанг за меѓународните

работници за хуманитарна помош, нивното искуство за културна компетност е поделено на три нивоа:

1. Периферно ниво: Сретнете и препознајте

2. Когнитивно ниво: Запознајте се и приспособете се

3. Рефлексивно ниво: Трансформирај и просветли (2007, 193)

Културната компетност е дефинирана во контекст на испораката на владините услуги на имигрантските и малцинските заедници. Накратко, може да се каже дека културната компетност произлегува од испораката на услуги и има две перспективи, лична и организациска. Личната перспектива се фокусира на стекнување на меѓукултурни знаења и вештини (Зајас и сор. 1997) и збир на конгруентни однесувања и ставови кои се здружуваат меѓу професионалците и им овозможуваат ефективно да работат во меѓукултурни ситуации (Cross et al. 1989; Институт за културна разновидност на Канада 2000 година). Организацискиот аспект се однесува на организациониот капацитет да има лингвистичка способност да дава услуги до заедниците чии членови имаат ограничено познавање на англискиот јазик. Исто така, се однесува на тоа дека организациите се различни и ја одразуваат различноста на заедницата на која и служи организацијата.

2.3. Културната компетентноаст на организациите

Културата се дефинира како заеднички традиции, верувања, обичаи, историја, фолклор и институции на група луѓе. Културата ја споделуваат луѓе од иста етничка припадност, јазик, националност или религија. Тоа е систем на правила кои се основата на она што сме и влијаат на тоа како се изразуваме како дел од група и како поединци. Организациите имаат „култура“ на политики, процедури, програми и процеси и инкорпорираат одредени вредности, верувања, претпоставки и обичаи. Организациските култури во голема мера ја повторуваат мејнстрим културата во нејзината смисла за временска ориентација, перцепција и користење на времето. Организацискаата култура можеби нема да се придобие за културна компетност, така што тука доаѓа до градење вештини. Културно компетентна организација обединува знаење за различни групи луѓе -- и го трансформира во стандарди, политики и праксики кои прават сè да функционира.

Постојат четири нивоа на овие концепти[5]:

[5]https://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/culture/cultural-competence/culturally-competent- ganizations/main

„Културно знаење“ значи дека знаете за некои културни карактеристики, историја, вредности, верувања и однесувања на друга етничка или културна група.

„Културната свест“ е следната фаза на разбирање на другите групи -- да се биде отворен за идејата за промена на културните ставови.

„Културна чувствителност“ е да се знае дека постојат разлики меѓу културите, но да не се доделуваат вредности на разликите (подобро или полошо, правилно или погрешно). Судири на оваа точка лесно може да се случат, особено ако некој обичај или верување во прашање е спротивно на идејата за мултикултурализам. Внатрешен конфликт (интраперсонален, меѓучовечки и организациски) веројатно ќе се појави понекогаш околу ова прашање. Конфликтот нема секогаш да биде лесен за управување, но може да се олесни ако сите внимаваат на организациските цели.

„Културна компетност“ ги обединува претходните фази -- и додава оперативна ефективност. Културно компетентна организација има капацитет да внесе во својот систем многу различни однесувања, ставови и политики и ефикасно да работи во меѓукултурни услови за да произведе подобри резултати.

Културната компетност не е закана затоа што признава и потврдува кои се луѓето. Со фокусирање на културата на организацијата, таа ја отстранува потребата да се обвинува и да се претпостави вина. Бидејќи станувањето културно компетентно се фокусира на „како да“ за усогласување на политиките и праксиките со целите, секој е вклучен во процесот. Овој модел „внатре-надвор“ ги ослободува аутсајдерите (или исклучените групи) од одговорноста да го направат целото прилагодување.

Модел на културна компетност: 5 суштински принципи

1. Вреднување на различноста

Вреднувањето на различноста значи прифаќање и почитување на разликите помеѓу и внатре во културите. Честопати претпоставуваме дека заедничката култура се дели меѓу членовите на расните, јазичните и религиозните групи, но тоа можеби не е точно. Групата може да споделува историски и географски искуства, но поединците може да споделуваат само физички изглед, јазик или духовни верувања. Нашите културни претпоставки можат да не доведат до погрешни заклучоци. Како што луѓето се преселуваат во нови области и се спојуваат со други култури, тоа создава

калеидоскоп на субкултури во расните групи. Полот, локалитетот и социоекономскиот статус понекогаш може да бидат помоќни од расните фактори. На пример, виетнамска двојка може да емигрира во Америка и да ги одгледува своите деца во приградска област. Како резултат на тоа, децата може многу повеќе да се идентификуваат со европската американска популарна култура отколку со виетнамската култура на нивните родители. Разбирањето на ситуации како оваа може да доведе до подобро разбирање на сложеноста на различноста.

2. Спроведување на културна самооценка

Најважните активности за кои треба да бидеме свесни се обично оние што ги земаме здраво за готово. На пример, физичкото растојание за време на социјалните интеракции варира во зависност од културата. Ако член на персоналот на организацијата рутински ја допира раката со кого разговара, тоа може да биде погрешно прочитано во некои култури. Таквата погрешна комуникација може да се избегне ако организацијата направи културна самооценка. Секоја организација има култура. Анкетите и дискусиите можат да им помогнат на членовите да станат посвесни за начинот на работа на организацијата и да и помогнат да се прилагоди на другите култури. Оваа проценка е континуиран процес кон културна компетност.

3. Разбирање на динамиката на разликата

Многу фактори можат да влијаат на меѓукултурните интеракции. Пристрасноста поради историските културни искуства може да објасни некои актуелни ставови. На пример, домородните народи и Црното фолкс, меѓу другите групи, доживеаја дискриминација и нефер третман од доминантните култури. Недовербата што произлегува од овие искуства може да се пренесе на следните генерации на овие групи, но игнорирана во рамките на доминантната култура. Угнетената група може да чувствува недоверба кон доминантната култура, но членовите на доминантната култура можеби не се свесни за тоа или не ја разбираат. Организациите кои планираат да комуницираат со различни култури имаат потреба од свесност за таквата динамика доколку сакаат да бидат ефективни. Запомнете дека организациите можат да бидат меѓугенерациски. Група која работеше со неефикасна, културно некомпетентна организација пред 15 години, можеби не знае дека групата го има истото име, но е во „втор живот“ -- нов персонал, нов одбор и нов пристап за работа со заедницата. Ова значи дека организацијата има работа да заврши и мора да биде свесна за оваа динамика за да биде ново ефективна. Да се биде проактивен наместо реактивен за промените создава синергетска организација. Предвидувањето на промените е основна

динамика во развојот на синергијата. Синергијата е повеќе од само тимска работа. Тоа е магијата што се случува кога луѓето навистина работат заедно, длабоко се разбираат еден со друг и се во целосна согласност за нивните верувања и цели, барем колку што оди нивната работа. Синергијата се случува само ако луѓето се однесуваат едни со други со почит и ефективно комуницираат едни со други.

4. Институционализирање на културното знаење

Културното знаење треба да се интегрира во секој аспект на организацијата. Персоналот мора да биде обучен и да може ефективно да го користи стекнатото знаење. Политиките треба да одговараат на културната различност. Програмските материјали треба да одразуваат позитивни слики за сите култури.

5. Прилагодување на различностите

Вредностите, однесувањата, ставовите, праксиките, политиките и структурите кои овозможуваат меѓукултурна комуникација ја водат културно компетентна организација. Кога ги препознавате, почитувате и вреднувате сите култури и ги интегрирате тие вредности во системот, културно компетентните организации можат да ги задоволат потребите на различни групи.

- Видовите на различност во една организација?

Постојат сите видови различности во една организација. Сепак, некои видови различности имаат поголемо влијание врз организациите од другите бидејќи имаат историско значење. Овие типови на различности се поврзани со историја на нееднаквост и неправда каде што не секоја личност или група била подеднакво третирана поради нив. Овие видови на разновидност вклучуваат:

Маргинализирани или социјално исклучени групи

Националност

Етничка припадност

Мајчин јазик

Раса

Пол

Сексуална ориентација

Социјална класа

Духовни верувања и практика

Физичка и ментална способност

Други видови на разновидност што треба да се земат предвид, но имаат тенденција да бидат помалку истакнати вклучуваат:

Возраст

Образовниот статус

Семеен статус

Здравствена состојба

Стил

Вештини и таленти

Обичаи

Идеи

Воено искуство

Национална, регионална или друга географска област

Сопственост на имот

Професионален статус

Социоекономски статус

Различноста е реалност. Сите ние сме поврзани преку зголемената глобализација на комуникациите, трговијата и трудовите праксики. Промените во еден дел од светот ги погодуваат луѓето насекаде. Со оглед на нашата зголемена разновидност и меѓусебно поврзани проблеми, се чини дека заедничката работа е најдобрата стратегија за остварување на нашите цели. Бидејќи социјалните и економските промени доаѓаат се побрзо и побрзо, организациите ја разбираат потребата за културна компетност. Сфаќаме дека ако не ги подобриме нашите вештини, бараме организациски и културен застој. Разните проучувања покажуваат дека новите влезници во работната сила и заедниците се повеќе ќе бидат обоени луѓе, имигранти и бели жени поради диференцијалната стапка на наталитет и моделите на имиграција.

Има многу придобивки од различноста, како што се богатиот ресурс на алтернативни идеи за тоа како да се прават работите, можноста за контакт со луѓе од сите култури и националности кои живеат во вашата заедница, помошта во стратегискиот брз одговор на промените во животната средина и извор за надеж и успех во управувањето со нашата работа и опстанок.

Придобивките од градењето на културната компетност на организацијата се:

–Ја зголемува почитта и меѓусебното разбирање меѓу вклучените.

–Ја зголемува креативноста во решавањето проблеми преку нови перспективи, идеи и –стратегии.

–Ги намалува несаканите изненадувања кои може да го забават напредокот.

–Го зголемува учеството и вклученоста на другите културни групи.

–Ја зголемува довербата и соработката.

–Помага да се надмине стравот од грешки, конкуренција или конфликт. На пример, со разбирање и прифаќање на многу култури, секој има поголема веројатност да се чувствува поудобно воопшто и со помала веројатност да почувствува потреба да погледне преку своите раменици за да биде сигурен дека се „соодветни“ во мнозинска смисла.

–Промовира инклузија и еднаквост.

Една организација треба да стане културно компетентна кога има проблем или криза, заедничка визија и посакуван исход. Организацијата е подготвена да стане културно компетентна кога ќе се идентификуваат групите и потенцијалните лидери кои ќе соработуваат, ќе се идентификуваат потребите на културните групи, организацијата знае што е направено претходно и како тоа влијаело на вклучените групи, а организацијата е отворена за учење и прилагодување за подобро да одговараат на сегашните потреби.

Кои се индикаторите за културната компетност на организацијата: –Препознавајќи ја моќта и влијанието на културата и дека повеќето организации се конструирани според културата на белата надмоќ;

–Разбирање како секое наше потекло влијае на нашите одговори кон другите Не претпоставувајќи дека сите членови на културните групи споделуваат исти верувања и праксики;

–Признавајќи како минатите искуства влијаат на сегашните интеракции;

–Градење на силите и ресурсите на секоја култура во една организација;

–Распределба на ресурси за развој на лидерство и персонал во областа на културната свест, чувствителност и разбирање;

–Активно елиминирање на предрасудите во политиките и праксиките;

–Подготвени да ја споделат моќта меѓу лидерите со различно културно потекло;

–Редовно оценување на културната компетност на организацијата;

–Културните разлики можат или да помогнат или да му наштетат на начинот на кој функционира организацијата. Создавањето мултикултурни организации нè тера да се

справуваме со разликите и да ги користиме за да ги зајакнеме нашите напори. За да ги постигнете овие цели, потребен ви е план за акција.

2.4. Културната интелигентност како компетност на раководителите во јавниот сектор

Културната интелигенција е „способност за ефективно функционирање на сите страни национални, етнички и организациони култури.“ Културната интелигенција им нуди на раководителите целокупен репертоар и перспектива што може да се примени на огромен број културни ситуации. Тоа е способност што вклучува четири различни димензии кои ни овозможуваат да одговориме на брзите барања на современиот раководител во глобалниот свет.

Речиси 90 проценти од истакнатите раководители од шеесет и осум земји го наведоа меѓукултурното управување како предизвик за врвниот менаџмент за следниот век. Повеќето современи раководители секојдневно се среќаваат со десетици различни култури. Невозможно е да се совладаат сите норми и вредности на секоја култура, но ефективното раководење бара одредена адаптација во пристапот и стратегијата. Најитните прашања што ги идентификуваат раководителите за тоа зошто е потребно CQ (културната интелигенција) се:

• Разбирање на различни клиенти/граѓани.

• Управување со различни тимови.

• Регрутирање и развивање на меѓукултурни таленти.

• Прилагодување на стилот на раководењето.

• Покажување почит.

Културната интелигенција е четиридимензионална рамка вкоренета во долгогодишно истражување за интелигенција и меѓукултурна интеракција. Четири димензии се од суштинско значење за да се добијат придобивките од CQ. Четирите димензии се: - CQ поттик, - CQ знаење, - CQ стратегија и - CQ акција, кои обично се референцираат во истражувањето како мотивациски CQ, когнитивен CQ, метакогнитивен CQ и бихејвиорален CQ.

– CQ Потик: покажува интерес, доверба и потикнува до адаптирање на крос-културната CQ-димензијата, мотивациската димензија на CQ, е нивото на интерес, поттик и енергија на раководителот да се прилагоди меѓукултурно. Способноста да се

биде лично ангажиран и да се истрае низ крос-културните предизвици е еден од најновите и најважните аспекти на културната интелигенција. Не можеме едноставно да претпоставиме дека луѓето се заинтересирани и мотивирани да се приспособат на културните разлики. Вработените често апатично пристапуваат кон обуката за различности и го прават тоа само затоа што е потребно. Персоналот кој е упатен на меѓународни задачи често е повеќе загрижен за преселување и прилагодување на нивните семејства во странство отколку за развивање на културното разбирање. Без голема мотивација, нема смисла да се трошат време и пари на меѓукултурна обука. CQ диск вклучува три под-димензии: внатрешна мотивација - степенот до кој добивате уживање од културно различни ситуации; надворешна мотивација - опипливи придобивки што се стекнуваат од културно различни искуства; и само-ефикасност - доверба да се биде ефективен во меѓукултурна средба. Сите овие три мотивациони динамики играат улога во тоа како раководителите пристапуваат кон меѓукултурните ситуации.

– CQ Знаење : Разбирање на меѓукултурни прашања и разлики;

CQ Знаење е клучен аспект на истражувањето на културната интелигенција, се однесува на разбирањето на културата на раководителот и нејзиното влијание врз деловните праксики. Ова знаење опфаќа севкупна свест за културните варијации. CQ знаење може да се подели на две поддимензии: културни системи и културни норми и вредности. Културните системи се однесуваат на тоа како општествата се организираат за да ги исполнат основните потреби на нивните членови. На пример, секоја нација има системи за дистрибуција на стоки и услуги или за семејни структури и праксики за воспитување деца. Иако разбирањето на семејниот систем може да изгледа тривијално, станува клучно кога се креираат политики за човечки ресурси за вработените кои се грижат за постарите роднини. Втората поддимензија, културните норми и вредности, пак се однесува на тоа како различни култури се справуваат со прашања како што се времето, авторитетот и односите. Значењето на тоа како една култура го гледа времето и односите е особено релевантно кога Американец бара да се потпише договор со потенцијален партнер во Кина или Саудиска Арабија, каде што различните норми влијаат на очекувањата на раководството. CQ знаење често е примарен фокус во многу програми за обука за интеркултурна компетност. Значителен и проширен сектор за обука и консултации има за цел да ги опреми лидерите со ова културно знаење. Сепак, иако е вредно, потпирањето единствено на знаењето за CQ без интегрирање на другите

три димензии на културната интелигенција може да ја ограничи нејзината ефикасност во исполнувањето на работните предизвици на раководителите, па дури и да биде контрапродуктивно.

– Стратегија CQ: Навигација низ културно различни искуства;

CQ - стратегија, честопати се нарекува метакогнитивна CQ, и ја одразува способноста на раководителот да гради стратегии кога се вклучува во донесување решенија/одлуки а се однесуваат на различни културите. Оваа вештина ни овозможува да го искористиме нашето културно разбирање за да одговориме на сложени, културно нијансирани предизвици. Стратегијата за CQ ги овластува раководителите да го применат своето културно знаење во изработката на ефективни пристапи, прецизно толкување на ситуациите и прилагодување на очекувањата по потреба. Трите поддимензии на стратегијата за CQ се свесност, планирање и проверка. Свеста вклучува усогласување со нашите сопствени мисли и динамиката што се одигрува кај другите. Планирањето значи да одвоиме време за да се подготвите за меѓукултурна интеракција со предвидување како да се вклучиме со луѓе, теми и ситуации. Проверката вклучува следење на нашите интеракции за да се процени дали нашите стратегии и очекувања биле соодветни, споредувајќи ги нашите предвидувања со вистинските искуства. Стратегијата за CQ е клучна бидејќи служи како врска помеѓу разбирањето на културните разлики и ефикасното применување на тоа разбирање за подобрување на нашите интеракции.

– CQ акција: Приспособување на вербални и невербални однесувања во меѓукултурните интеракции;

CQ -акција, бихејвиоралната компонента на културната интелигенција, се однесува на способноста на раководителот соодветно да реагира во различни меѓукултурни ситуации. Дали можеме успешно да ги постигнеме нашите цели за изведба во различни културни контексти? Клучен аспект на CQ – акција е да се препознае кога да се прилагоди на друга култура и кога тоа може да биде непотребно. Поединците со висок CQ разбираат кои однесувања ќе ја подобрат нивната ефикасност и постапуваат соодветно. Ова значи дека CQ – акција/дејство вклучува прилагодување на однесувањата за да одговараат на специфичните културни средини. Поддимензиите на дејството на CQ вклучуваат вербални дејства, невербални дејства и говорни дејствија - се однесуваат на специфичните зборови и фрази што ги користиме за да пренесеме одредени пораки. Овие три области се таму каде што е најизразена

потребата за културна адаптација. Иако е невозможно да се совлада секоја културна нијанса, одредени однесувања треба да се прилагодат при интеракција со различни култури. На пример, западњаците треба да го препознаат значењето на внимателно испитување на визит-картичките презентирани од поединци од многу азиски култури. Дополнително, основните вербални и невербални однесувања можат да влијаат на тоа колку ефикасно сме перцепирани од другите. На пример, тонот со кој зборуваме - без разлика дали е гласен или нежен - може да има различни толкувања низ културите. Флексибилноста е од суштинско значење во денешните интеркултурни средини, а со акцијата CQ, имаме рамка за подобрување на таа флексибилност.

CQ е дополнителна форма на интелигенција. Сите знаеме што е IQ - мерење на нечии интелектуални способности. Во последниве години, го видовме и значењето на EQ, или емоционалната интелигенција - способноста за ефективно водење социјално и емоционално. Техничката експертиза не е доволна. Раководителите треба да бидат способни да работат со луѓе. Емоционалната интелигенција помага да се процени степенот до кој сме способни да ги согледаме, процениме и управуваме емоциите на себе и на другите. Истражувањата покажуваат дека лидерите со силна емоционална интелигенција се поефикасни, но тоа не е сигурен показател дали таа ефективност се одржува надвор од сопствениот културен контекст. Културната интелигенција продолжува таму каде што застанува емоционалната интелигенција. Културната интелигенција ни помага да научиме како да работиме ефективно со луѓе кои доаѓаат од различни културни ориентации. Тоа помага да се обезбеди ефективност на лидерството преку културните граници

2.4.1. Културната компетност и културната интелигентност: меѓусебно влијание и соработка

Културната интелигенција, се разликува од кроскултурните погледи на интелигенцијата кои ја нагласуваат релативноста на дефинициите за интелигенција во зависност од одредени културни и еколошки контексти (Berry, 1976; Sternberg, 2004). Концептуализацијата на културната интелигенција се потпира на богатата историја на истражување на интелигенцијата. Културната интелигенција се надоврзува на сознанијата од истражувањето на разузнавањето што сугерира дека интелигенцијата е

повеќеслојна. Интегрирајќи безброј гледишта за интелигенцијата, Стернберг и Детерман (1986) предложија дека интелигенцијата се наоѓа во различни места во поединецот: биологија, сознание (вклучувајќи метакогницица), мотивацијата и однесувањата.

Моделот на културна интелигенција (Earley и Ang, 2003) се потпира на повеќекратниот поглед на интелигенцијата на Sternberg & Detterman (1986) и се состои од четири фактори:

(1) метакогнитивна културна интелигенција, која ја одразува менталната способност на поединецот да стекнува и разбира културно знаење;

(2) когнитивна културна интелигенција, која го одразува знаењето на поединецот за културите и културните разлики;

(3)мотиваciска културна интелигенција, која ја одразува способноста на поединецот да ги насочува и одржува напорите кон функционирање во интеркултурни ситуации; и

(4) бихејвиорална културна интелигенција, која ја одразува способноста на поединецот за флексибилност во однесувањето во меѓукултурните интеракции.

Додека првичната концептуализација на културните интелигенцијата не вклучуваше биолошки аспекти на интелигенцијата, неодамнешната работа на културната интелигенција ги прифати биолошките основи на културната интелигенција.

Културните компетенции се чадор термин за концепти поврзани со интеркултурна ефективност. Во неодамнешниот преглед на моделите на културна компетност, Анг и сор. (2013) идентификувале повеќе од 30 модели на културна компетност со преку 300 концепти поврзани со културната компетност. Овие 300 концепти покриваат широк опсег на лични карактеристики, вклучувајќи интеркултурни особини на личноста, интеркултурни ставови и погледи на светот или интеркултурни способности. Интеркултурните особини на личноста опишуваат што едно лице обично тоа го прави во интеркултурни контексти. Примерите вклучуваат толеранција за двосмисленост или културна емпатија. Интеркултурните ставови и светогледи се однесуваат на тоа како една личност ги перцепира и оценува искуствата со другите култури. Примерите вклучуваат етноцентризам или етнорелативен светоглед. Интеркултурните способности опишуваат што едно лице може да направи за да биде ефективно во интеркултурни контексти. Примери за интеркултурни способности вклучуваат самосвест и глобално деловно знаење.

Теориите за перформансите на работата сугерираат дека дисталните конструкции како што се особините на личноста и ставовите ги вршат своите ефекти врз работата преку повеќе проксимални способности (Campbell et al., 1993). Оттука, интеркултурните способности се повеќе проксимални предвидувачи на перформансите во интеркултурни контексти и ги посредуваат ефектите на интеркултурните особини на личноста и интеркултурните ставови и погледи на светот.

Нашиот фокус е на моделите на способности, а особено на моделот на културна интелигенција. Го истакнуваме моделот на културна интелигенција како теоретски кохерентна и штедлива рамка на интеркултурни способности. Врз основа на повеќе локуси на интелигенции, концептот на културна интелигенција е теоретски прецизен за тоа што е и што не е дел од нејзиниот конструктивен простор. Концептот на културна интелигенција е штедлив по тоа што се фокусира само на четири апстрактни фактори (на пример, метакогниција), наместо на огромен број потесни димензии (на пр., самосвест, когнитивна сложеност, когнитивна флексибилност, земање перспектива, планирање, проверка, неосудување, итн.). Таквите способности од другите модели на културна компетност може да се мапираат на моделот на културна интелигенција. Меѓутоа, другите модели на културна компетност ретко ги земаат во предвид сите четири фактори истовремено и на тој начин им недостасуваат сеопфатност што ја нуди моделот на културна интелигенција за опишување на доменот на способности.

Во однос на параметрите за мерење на културна интелигенција индивидуалните разлики во културната интелигенција се мерат со користење на различни методи. Овие методи вклучуваат самоизвештаи, извештаи од набљудувачи и мерки засновани на тестови.

–Самоизвештаи за културна интелигенција:

2.5. Дигиталната компетност на вработените во јавниот сектор

Зголемената побарувачка за информатички и комуникациски технологии (ИКТ) во современото општество (Ариас, 2019) го катализираше унапредувањето на дигиталните компетенции (DC) во јавниот сектор (Ramírez-Armenta et al., 2021).

Се предлага DC да се промовира на владино ниво за да напредува кон дигитално општество (Leoste et al., 2022; Livingstone et al., 2023; Fan; Wang, 2022). Обуката за DC мора да ги земе предвид генерациските поделби (Додел; Меш, 2018;

Пренски, 2001 година), бидејќи дигиталните имигранти може да се соочат со уникатни предизвици за време на обуката (Родригез-Хевиа и сор., 2020; Торес-Флорез; Пачон-Перез, 2021 година). Ова бара ревидирање на постоечките методологии за учење за да одговараат на потребите на оваа група (Muñoz-Hernández et al., 2021) и поттикнува користење на ИКТ за нивниот развој на учењето (González-Zamar et al., 2020; Bergdahl et al., 2020).

Новите образовни контексти бараат дигитални технологии, како што се видео конференции платформи, платформи за складирање датотеки во облак, апликации за пораки и информациски системи за управување. Тие им овозможуваат на вработените поголемиот дел од своето време да го поминуваат поврзани, што е можност за образовно подобрување и иновации како што вклучуваат технологии промени во образовните праксики и процеси (Ciriza-Mendívil et al. 2022; Rivero and Mur,2015).

Прво, дигиталните технологии обезбедуваат огромен пристап до податоци, информации и ресурси. Вработените можат да бараат информации, да научат нови компетенции и да научат нови технологии и трендовите многу полесно од порано. Ова може да поттикне креативност и иновации, како вработените имаат поголем пристап до информации и ресурси за да им помогнат да создадат нови идеи и начини за подобрување на работните процеси.

Второ, тие ја олеснуваат комуникацијата и соработката бидејќи им овозможуваат на вработените лесно да се поврзат и споделуваат информации, без оглед на географската оддалеченост (Хоти и сор. 2022; Ли и сор. 2009), што може да поттикне иновативни идеи. Трето, тие промовираат флексибилност и мобилност на вработените, овозможувајќи им да работат од каде било и во секое време (Сенгупта и Ал-Калифа 2022). Ова може да создаде средина попријателска за иновациите бидејќи вработените може да имаат повеќе време и простор за размислување и истражување на нови идеи. Конечно, дигиталната инфраструктура, исто така, би можела да ја зголеми ефикасноста на работните процеси (Saeed 2019), обезбедувајќи повеќе време за иновации. На пример, алатките за автоматизација би можеле да помогнат да се елиминираат повторливите задачи и да им се овозможи на вработените да се фокусираат на покреативни активности за да стимулираат иновативно однесување на работа.

Авторите истакнаа дека организациската клима поволна за иновации влијае на иновативното однесување на вработените (Афсар и Умрани 2020). Слично на тоа, довербата во иновациите влијае на високо ниво на иновативно работно однесување.

Довербата ја олеснува желбата меѓу вработените да придонесат со нови сознанија, бидејќи резултира со атмосфера со отворен ум во која вработените се чувствуваат сигурни во носењето предлози и придонеси во дискусијата (Afsar et al. 2015). Дополнително, студиите покажуваат дека средина за поддршка, како на менаџментот, така и на работниот тим, предизвикува интерес кај поединците да предлагаат иновативни идеи, што последователно влијае позитивно и директно на иновативното работно однесување (Attiq et al. 2017). Покрај тоа, поединците со мотивација за учење и насочување на ученикот имаат тенденција да гледаат на новите и тешки задачи, како што е IWB, како предизвикувачки и како можности за учење (Афсар и Умрани 2020; Атитумпонг и Бадир 2018).

Вработените нема да бидат заменети, но технологијата е достапна за да се додаде во нивната работа со цел да се воспостават нови начини за интегрирање на овие технологии во нивните процеси (Antonucci et al. 2021). Неговите функции ќе се извршуваат поефикасно, без да се губат часови за наоѓање информации или окупирање со купишта хартија. Соочени со ова сценарио, технологијата обезбедува повеќе наметливи барања, поголема флексибилност и пристап до информации; ова го менува работното однесување на вработените бидејќи им овозможува да бидат еластични, приспособливи и насочени до колективно усогласување. Згора на тоа, една од причините зошто технологијата напредуваше во последните децении е тоа што дигиталната трансформација го прошири човечкиот капацитет да размислува за рутинскиот прашања и предизвици и да најдат креативни и иновативни решенија.

Инвестициите во човечки капитал, како што се образованието и обуката во DC, може да дадат економски придобивки, како што Комисијата на Европската заедница (2005) ја истакнува важноста на овие компетенции за континуирано учење во еден сè повеќе дигитализиран контекст. Сепак, и решавањето на дигиталниот јаз за да се обезбеди правичен пристап до технологијата суштински (Cabero Almenara, 2008; Nova Pinzón et al., 2017). ОЕЦД (2020c) ја препознава таа глобална дигитална трансформацијата нуди и предизвици и можности кои можат да ја подобрат благосостојбата на граѓаните. Затоа, формулацијата на стратешките планови за употреба на технологија и обука за дигитални алатки е од клучно значење (ОЕЦД, 2019).

Политиките поврзани со вештини кои успешно ги опремуваат луѓето со широка комбинација на вештини ќе обезбедат технолошката револуција да го подобри животот на сите. Тоа е особено важно да се осигура дека ветувањето за дигитални

трансформацијата не ги проширува постоечките нееднаквости или не создава нови бидејќи некои работни места исчезнуваат, а некои вештини стануваат застарени (ОЕЦД, 2019[9]). Затоа, решавањето на јазот во вештините во општеството е од клучно значење за да се избегне влошување или создавање на нееднаквост во однос на пристапот до придобивките од дигиталната трансформација без разлика дали преку социо-економски, демографски, генерациски, географски, образовни или инфраструктурни предизвици. Амбицијата мора да биде да се постигнат две работи. Прво, дека со текот на времето општеството како целина станува поспособно и опремено со потребната широчина на вештини за да напредува во дигиталната ера. Второ, тоа заедно со признавањето на потребата за усовршување до одреден репер, ќе има напори да се поттикне континуиран и доживотен пристап кон овие вештини што обезбедува општеството да остане опремено на постојана основа. Како што се гледаат придобивките во однос на дигиталната економија, придобивките ќе се влеат и во јавниот сектор бидејќи сопствената работна сила ги демонстрира своите основни дигитални вештини. Поимот дигитални кориснички вештини укажува на способност за користење уреди поврзани со Интернет. Основата за она што претставува „способност за користење“ е течна и затоа е важно да се избегнуваат премногу поедноставени рамки и наместо тоа да се одразуваат променливите навики, цели и потреби. Сепак, важно е да се најде дефиниција која упатува на реално извлекување придобивки од дигиталните технологии. Еден модел за разбирање и дефинирање на дигиталната писменост и дигиталните вештини во општеството е Европската рамка за дигитални компетенции 2.0 (DigComp) која разгледува пет области на дигитални компетенции. Во Словенија, Академијата за амстрација при Министерството за јавна амстрација започна нова „Програма за обука за дигитална писменост за јавни службеници“ во 2019 година. Оваа програма ја следи ДигКомп рамката за граѓани со 21 надлежност во пет области. Целта на програмата за обука е да им овозможи на службениците да ги користат информациските и комуникациските технологии на креативен, безбеден и критички начин. Ова произлегува од лансирањето на програмата „Управување со податоци“ во 2018 година која се состои од различни модули приспособени за различни фокус групи како што се менаџери, аналитичари и ИТ експерти со различен степен на знаење. Целта на обуката е да се поттикне писменоста на податоците и употребата на современи технологии за подобро донесување одлуки. Двете програми може да се изведуваат лично или од далечина.

Поле 4.1. Објаснети се 5 области од Европската рамка за дигитални компетенции

1. Информациска и податочна писменост: Да се артикулираат потребите за информации, да се лоцираат и да се преземат дигитални податоци, информации и содржина. Да се суди за релевантноста на изворот и неговата содржина. За складирање, управување и организирање на дигитални податоци, информации и содржина.

2. Комуникација и соработка: да комуницирате, да комуницирате и да соработувате преку дигитални технологии додека сте свесни за културната и генерациската различност. Да се учествува во општеството преку јавни и приватни дигитални услуги и партиципативно граѓанство. Да управуваат со нечиј дигитален идентитет и углед.

3. Создавање дигитална содржина: За креирање и уредување дигитална содржина. Да се подобрат и интегрираат информациите и содржината во постоечкото тело на знаење, истовремено разбирајќи како треба да се применуваат авторските права и лиценците. Да знае да дава разбирливи инструкции за компјутерски систем.

4. Безбедност: За заштита на уредите, содржината, личните податоци и приватноста во дигитални средини. Да се заштити физичкото и психолошкото здравје и да се биде свесен за дигиталните технологии за социјална благосостојба и социјална инклузија. Да се биде свесен за влијанието врз животната средина на дигиталните технологии и нивната употреба.

5. Решавање проблеми: Да се идентификуваат потребите и проблемите и да се решат концептуалните проблеми и проблемски ситуации во дигитални средини. Да се користат дигитални алатки за да се иновираат процеси и производи. За да бидете во тек со дигиталната еволуција.

Извор: Европска комисија, (н.д.[54]), Рамка за дигитални компетенции 2.0; Vuorikari et al, (2016[55]), Ажурирање Фаза 1:

Концептуален референтен модел DigComp 2.0

Постигнувањето на основната линија на вештините на 21 век за секој член на општеството е критичен предуслов за поддршка на зрелоста на дигиталната влада. Обезбедувањето дека граѓаните (и во продолжение јавните службеници) се опремени со потребните вештини и компетенции за да напредуваат во 21-от век мора да биде приоритет на политиката за земјите и да се гледа како основа за напорите да се развијат вештините на корисниците на дигиталната влада потребни за реализација на придобивките од дигиталната трансформација. Вештините на корисниците на

дигиталната влада треба да се сметаат како основен елемент на вештините на јавните службеници, без оглед на нивната улога или ниво на влада, со цел да бидат ефективни во поддршката на дигитално овозможена држава. Ова е критично затоа што иако успехот на пошироките политики за дигитални вештини ќе ја одреди основната компетност на јавниот службеник во однос на вештините на 21 век, од никој не се очекува да се приклучи на работната сила во јавниот сектор со силно разбирање за дигиталната влада. Затоа, опремувањето со основните вештини за дигитална влада ќе додаде вредност, без оглед на личната или професионалната позадина на лицето.

Поле 4.2. Сеопфатни принципи за дизајнирање и испорака на услуги

Предложени општи принципи за испорака на дигитални услуги Под покровителство на Работната група на високи дигитални владини службеници (Е-лидери), земјите-членки на ОЕЦД веќе неколку години размислуваат што претставува најдобра практика во оваа област.

На состанокот во 2017 година во Лисабон, Португалија, Тематската група за испорака на дигитални услуги презентираше збир на општи принципи што може да ги следат и земјите-членки и другите влади. Овие

принципи произлегоа од искуствата на земјите-членки во спроведувањето на нивните дигитални агенди.

1. Управувано од корисниците - Оптимизирајте ја услугата околу тоа како корисниците можат, сакаат или треба да ја користат, вклучително и културни аспекти, наместо да ги принудувате корисниците да го променат своето однесување за да се приспособат на услугата.

2. Фокусирани во безбедноста и приватноста - Почитувајте ги принципите за безбедност и приватност на корисниците на секоја понудена дигитална услуга.

3. Отворени стандарди - Слободно усвоени, имплементирани и проширени стандарди.

4. Агилни методи - Изградете ја вашата услуга користејќи агилни, итеративни и кориснички-центрирани методи

5. Влада како платформа - Изградете модуларни податоци, содржини, трансакциски услуги и деловни правила за повторна употреба меѓу владините и третите даватели на услуги со овозможени API

6. Пристапност - Поддржете ја социјалната вклученост за лицата со попреченост, како и за другите, како што се постарите луѓе, луѓето во руралните области и луѓето во земјите во развој.
7. Конзистентен и одговорен дизајн - Изградете ја услугата со одговорни методи за дизајн користејќи вообичаени модели на дизајн во стилски водич
8. Ажурирање на партиципативен процес - Дизајнирајте платформа која ќе го земе предвид граѓанското учество во ажурирањата на услугите.
9. Мерења на перформанси - Мерење на перформансите како што се дигитално преземање, задоволство на корисниците,
Стапка на комплетирање на дигитална услуга и цена по трансакција за подобар процес на донесување одлуки.
10. Поттикнете ја употребата - Промовирајте ја употребата на дигитални услуги преку низа канали, вклучувајќи ги и новите можности како што се социјалните медиуми.
Извор: Предлог општи насоки за испорака на дигитални услуги подготвени за состанокот на Работната група на високи дигитални услуги во 2017 година Владини службеници (необјавено)

Освен што има корист од инспиративните искуства на корисниците и тимовите за испорака во трансформирањето на искуството на владата, оваа област на вештини вклучува познавање на доменот за пошироките стратешки напори за поддршка на дигиталната влада, како и поконкретно практично разбирање на вредноста и корисноста на овозможувањето ресурси и алатки кои се развиваат во јавниот сектор за да помогнат во забрзувањето и зголемувањето на темпото на трансформација. Не е неопходно сите јавни службеници да имаат детално разбирање и знаење за тоа како да пристапат до сите овозможувачи што се дискутирани во Рамката 4.3, но свесноста за нив е од клучно значење за вградување на дигиталната влада низ работната сила во јавниот сектор.

Поле 4.3. Овозможува поддршка за дигитална трансформација на услугите во размер **Упатство за најдобра практика** што нуди мудрост и увид во практикувањето на дигиталната влада, како што се стилски водичи, прирачници за услуги и друга документација.

Стандарди за услуги и процеси на уверување кои утврдуваат како „добро изгледа“ за јавните службеници низ владата во однос на дизајнот и испораката на услугите.

Финансирање или пуштање во работа на дигитални проекти за да се обезбеди познавање на процесите на деловни случаи, рамки за набавки или технолошки стандарди.

Активност насочена кон дигитално вклучување се спроведува околу давање приоритет на дигиталната писменост, поврзување и пристапност за да се осигура дека дигиталната влада нема да ги влоши сите „дигитални јазови“.

Стратегијата на каналот за замена на која било крпеница од независни влезни точки до владата со секанален модел на обезбедување услуги за да се обезбеди без разлика на каналот што некој ќе го избере, тој секогаш ќе може да пристапи до конзистентна, здружена и висококвалитетна услуга Заедничка компоненти и алатки кои се достапни за да се задоволат заедничките потреби на корисниците, како што се шеми на дизајн, идентитет, известувања, плаќања или веб инфраструктура.

Пристапите на јавниот сектор управувани од податоци во согласност со препораките на рамката на ОЕЦД за да стане јавен сектор управуван од податоци (ОЕЦД, 2019 година[58]).

Како да се пристапи до способности во смисла на талент и вештини како што е опишано во овој работен документ за да се одговори на потребите околу регрутирање, задржување, обука и работа со приватниот сектор.

Извор: ОЕЦД, (2020[27]), Дигитална влада во Чиле – Подобрување на дизајнот и испораката на јавните услуги

Понатамошно влијание врз квалитетот и природата на раководството во јавниот сектор е обуката што се обезбедува на универзитетите кои вообичаено ги привлекуваат оние со потенцијал да станат идни владини лидери. Признавајќи го ова, меѓународен колектив експерти за дигитална влада се собраа за да се фокусираат на „Настава на јавните служби во дигиталната ера“. Притоа тие развија осум дигитална ера Компетенции кои одредуваат што треба да знае лидерот на јавниот сервис во дигиталната ера (Настава за јавна служба во дигиталната ера, 2020[62]). Компетенциите нудат резиме што добро се придобива за целната програма за лидерите. Иако овие осум компетенции беа развиени независно од тематската група и рамки на

ОЕЦД, тие се усогласуваат со најважните елементи што лидерите треба да ги земат предвид во однос на нивните сопствени вештини (споредени во Табела 4.1).[6]

Настава на јавниот сервис во дигиталната ера на дигиталната ера Надлежности	Усогласување со рамката на ОЕЦД за дигитални таленти и вештини
1. Го цени искуството на корисниците на услуги и може да соработува со специјалисти за да ги разбере потребите на корисниците, потоа да дизајнира, тестира и усвои ефективни решенија.	Вештина на корисници на дигитална влада 2: Разбирање на корисниците и нивните потреби
2. Може да ги предвиди и ублажи приватноста, безбедноста и етичките ризици кои се својствени за управувањето во дигиталната ера.	Вештина на корисник на дигитална влада 4: Доверливо користење на податоци и технологија
3. Ја разбира потребата од спојување на традиционалните вештини за јавни услуги со модерни, дигитални вештини и може ефективно да работи во и да води мултидисциплинарни тимови.	Градење средина за поттикнување на дигиталната трансформација
4. Ја разбира важноста на повторувањето и брзите циклуси за повратни информации и може да создаде работна средина која може постојано да учи и да ги подобрува резултатите.	Градење средина за поттикнување на дигиталната трансформација
5. Може да ги идентификува можностите за подобрување на владините операции, испораката на услуги или креирањето политики и може да ги надмине структурните и институционалните пречки за промена	Градење средина за поттикнување на дигиталната трансформација

[6] https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/04/the-oecd-framework-for-digital-talent-and-skills-in-the-public-sector

6. Може да користи низа техники и алатки за да ја направи владата поотворена, соработувачка и поодговорна.	Вештина на корисник на дигитална влада 3: Отворено соработување за итеративна испорака
7. Разбира како да ги користи податоците за информирање на одлуките, дизајнирање и водење услуги и создавање јавна вредност внатре и надвор од владата.	Вештина на корисници на дигитална влада 5: Влада управувана од податоци
8. Ги разбира моменталните и еволутивните можности на дигиталните технологии и може да процени како тие можат да се користат за подобрување на јавните резултати	Вештина на корисник на дигитална влада 1: Препознавање на потенцијалот на дигиталната за трансформација

3. ЕВРОПСКАТА РАМКА ЗА КОМПТЕНЦИИ И ДОБРИТЕ ЕУ ПРАКСИКИ

3.1. Дефиниција на европска рамка за компетенции

Европската рамка за компетенции[7] служи како основна референца дизајнирана да го стандардизира јазикот за опишување и оценување на компетенциите во различни области. Тој делува како водечка алатка за образовните институции, иницијативите за професионален развој и креаторите на политики низ Европа. Со имплементирање на унифицирана рамка, поединците можат подобро да ги разберат и да ги подобрат своите компетенции, додека работодавците добиваат способност ефективно да ги оценуваат и препознаат вештините на своите вработени.

Оваа рамка опфаќа серија дескриптори на компетенции кои ги опишуваат суштинските знаења, вештини и ставови потребни за одредени компетенции. Вклучува наслов за секоја компетност заедно со општ опис што поттикнува заедничко разбирање. Европската рамка за компетенции има за цел да создаде заедничка основа за развој и евалуација на компетенциите, помагајќи им на поединците во навигацијата на европскиот пазар на труд и образовните системи. Дополнително, промовира размена на најдобри праксики меѓу земјите, поттикнувајќи соработка во програмите за образование и обука.

Рамката е разновидна и може да се прилагоди за различни сектори, како што се ИКТ, одржливост, претприемништво и развој на кариерата, адресирање на специфични потреби за компетенции и премостување на празнините низ Европа.

Европската рамка за е-компетност (e-CF) е обемен референтен модел кој обезбедува стандардизиран јазик за компетенции, вештини, знаење и нивоа на владеење во ИТ секторот низ Европа. Тој нуди структуриран начин за дефинирање и разбирање на дигиталните компетенции релевантни за ИТ професионалците. E-CF се состои од 41 компетенции категоризирани во пет основни области: Планирање, Развивање, Започнување, Овозможување и Управување. Секоја област одразува посебна димензија на ИТ работата, почнувајќи од стратешко планирање до оперативно управување. Рамката, исто така, содржи дескриптори на компетенции кои ја детализираат секоја компетност и генерички описи што може да се приспособат за одредени улоги и контексти. Една од примарните цели на е-ЦФ е да ја поттикне координацијата и споделувањето на најдобрите праксики меѓу образовните институции, креаторите на политиките и работодавачите. Со примена на заедничка рамка, образовните системи можат да ги усогласат своите програми за обука со потребите на индустријата, овозможувајќи им на професионалците да го унапредат

[7] https://www.6clicks.com/resources/answers/what-is-a-european-competence-framework

својот кариерен развој. Покрај тоа, e-CF служи како вреден ресурс за анализа на празнините во компетенциите и развивање профили на компетност. Тоа им овозможува на поединците и организациите да ги проценат нивните моментални нивоа на компетност и да ги идентификуваат областите за понатамошно подобрување. На овој начин, e-CF придонесува за индивидуален и колективен професионален раст, поддржувајќи ја одржливоста на ИТ секторот низ Европа.

Клучна предност на Европската рамка за компетенции е нејзиното олеснување за целно стекнување знаења и вештини. Со стандардизиран сет на дескриптори на компетенции, поединците можат јасно да ги идентификуваат специфичните компетенции што се бараат во нивните професии. Овој насочен пристап овозможува фокусиран професионален развој, овозможувајќи им на поединците да им дадат приоритет на компетенциите кои најмногу ќе го подобрат нивниот напредок во кариерата.

Покрај тоа, рамката ја зајакнува вработливоста преку обезбедување на признат, меѓународно разбран стандард за оценување на компетноста на поединецот. Ова поедноставување им користи на работодавците при оценувањето на апликантите за работа, зголемувајќи ја прекуграничната мобилност. Поединците можат самоуверено да ги покажат своите компетенции пред потенцијалните работодавци, зголемувајќи ги нивните шанси да обезбедат можности за работа.

Рамката, исто така, ги зајакнува процесите на креирање политики. Креаторите на политики можат да го искористат за да ги дефинираат барањата за компетност во различни сектори и да развијат насочени програми за обука. Оваа усогласеност осигурува дека политиките и иницијативите се однесуваат на потребите на пазарот на трудот и ефикасно се справуваат со празнините во компетноста низ индустриите.

Користејќи ја оваа рамка, поединците можат подобро да ги сфатат основните компетенции суштински за нивните професии. Тоа им овозможува прецизно да одредат одредени области каде што треба да ги концентрираат своите напори за учење и развој. Јасните дескриптори и наслови на компетноста на рамката служат како практични упатства, дозволувајќи им на поединците да ги проценат нивоата на нивното владеење и да ги идентификуваат областите за подобрување.

Една од клучните предности на Европската рамка за компетенции е нејзиното позитивно влијание врз можностите за професионален развој. Им помага и на поединците и на организациите да ги идентификуваат вештините неопходни за напредување во кариерата, овозможувајќи им ефективно да ги планираат нивните

развојни патеки. Обезбедувачите на обуки можат да ја користат рамката за да дизајнираат насочени програми кои ги задоволуваат потребите на пазарот на трудот, осигурувајќи дека поединците стекнуваат релевантни знаења и вештини што ги бараат работодавците. Ова усогласување значително ја зголемува вработливоста.

Дополнително, рамката промовира хармонизација на надлежностите низ Европа, олеснувајќи го признавањето и преносливоста на квалификациите меѓу различни земји. Ова признание им овозможува на поединците да ги следат можностите за кариера во различни европски нации, уверени дека нивните вештини и компетенции се признаени и ценети преку границите.

Европската рамка за компетенции нуди низа бенефиции кои значително ја подобруваат вработубањето. Со обезбедување на заеднички јазик и референтна точка, тој им овозможува на поединците ефективно да комуницираат и да ги покажат своите вештини и компетенции пред потенцијалните работодавци. Рамката вклучува јасни дескриптори на компетност и наслови, кои им помагаат на поединците да ги проценат нивоата на нивното владеење и да ги идентификуваат областите за подобрување. Рамката го поддржува креирањето политики преку промовирање на хармонизацијата на надлежностите низ Европа. Оваа хармонизација го олеснува препознавањето и преносливоста на квалификациите меѓу земјите, дозволувајќи им на поединците да ги истражуваат можностите за кариера низ различни европски нации. Работодавците можат лесно да ги препознаат и вреднуваат вештините стекнати преку рамката, што дополнително ќе ја зајакне вработливоста на поединците.

Европската рамка за компетенции не само што им дава овластување на поединците да ги артикулираат своите способности, туку и поттикнува меѓусебно поповрзан пазар на труд, зголемувајќи ги изгледите за кариера преку границите.

Имплементацијата на европската рамка за компетенции може во голема мера да ги подобри процесите на креирање политики преку обезбедување стандардизиран и кохерентен пристап кон вештините и компетенциите. Прво и основно, рамката воспоставува заеднички јазик и референтна точка за креаторите на политиките, создавајќи јасна и конзистентна терминологија која ја олеснува ефективната комуникација за вештините и компетенциите. Оваа заедничка рамка им овозможува на креаторите на политиките да ги усогласат надлежностите на европско ниво, што резултира со поголема кохерентност меѓу политиките. Таквото усогласување гарантира дека иницијативите ги задоволуваат потребите на пазарот на трудот и

индустријата низ различни европски земји. Дополнително, го рационализира препознавањето и транспарентноста нудејќи унифициран сет на алатки и дескриптори.

Европската рамка за компетенции поттикнува врски и комплементарности меѓу различните алатки за препознавање и транспарентност. Тоа им овозможува на креаторите на политиките да ги интегрираат постоечките алатки, како што се националните рамки за квалификации, во поширок, посеопфатен систем. Оваа интеграција ја подобрува интероперабилноста и компатибилноста на различни алатки, поедноставувајќи го процесот за поединци кои сакаат да ги пренесат своите квалификации и вештини низ различни земји. Рамката не само што ја подобрува кохерентноста на политиките, туку и поддржува потечно признавање на компетенциите низ Европа, од корист и на поединците и на пазарот на трудот.

3.2 Составни компоненти на европската рамка за компетенции

Европската рамка за компетенции содржи неколку меѓусебно поврзани компоненти дизајнирани да го олеснат усогласувањето и признавањето на надлежностите во различни европски земји. Овие компоненти вклучуваат:

Области на компетност: Тие ги прикажуваат различните домени на експертиза или знаење потребни за одредени улоги или професии. Секоја област опфаќа широка категорија на вештини релевантни за одредени работни функции.

Описори на компетенции: Тие обезбедуваат детални описи на знаењата, вештините и ставовите неопходни за извршување на задачите во рамките на секоја област на компетност. Описниците служат како водич за она што се очекува во однос на владеењето и перформансите.

Профили на компетенции: Тие нудат сеопфатен преглед на компетенциите на поединецот преку мапирање на нивното знаење, вештини и ставови со релевантните области на компетност и дескриптори. Профилите на компетенции им помагаат на поединците и организациите да ги проценат силните страни и да ги идентификуваат областите за развој.

Со интегрирање на овие компоненти, Европската рамка за компетенции воспоставува заеднички јазик и референтна точка за образовните институции, програмите за обука и креаторите на политиките. Оваа рамка е од суштинско значење за оценување и развивање на дигиталните компетенции потребни во денешната динамична работна сила. Дополнително, помага да се премостат празнините во компетенциите и да се олесни професионалната мобилност низ европските земји преку

обезбедување стандардизиран пристап за оценување и препознавање на компетенциите.

Во Европската рамка за компетенции, компетенциите се категоризираат во два главни типа: основни компетенции и колективни компетенции. Основните компетенции се основните вештини и знаења потребни за одредена професија или улога. Овие основни компетенции им овозможуваат на поединците ефективно да работат во својата област и се клучни за нивниот професионален успех. Спротивно на тоа, колективните компетенции ги опфаќаат вештините и знаењата што се споделуваат меѓу професионалците во одреден домен или индустрија. Овие компетенции ја нагласуваат соработката, тимската работа и способноста за колективна работа кон заеднички цели, надминувајќи ги индивидуалните способности.

Рамката вклучува вкупно 40 компетенции, организирани во пет основни области на компетенции, од кои секоја содржи специфичен број на компетенции прилагодени на различни професионални потреби.

Колективните компетенции се особено витални за справување со значајните глобални предизвици, вклучувајќи ги климатските промени и одржливиот развој. Со промовирање на соработка и колективно дејствување, овие компетенции ги овластуваат професионалците да работат заедно за да осмислат иновативни решенија и да имплементираат одржливи праксики, придонесувајќи за посвесна еколошка иднина.

Спроведувањето на Европската рамка за компетенции (e-CF) вклучува стратешки, структуриран пристап кој бара внимателно планирање. Еве чекор-по-чекор водич за ефективно воведување и користење на рамката:

–Разберете ја рамката: Започнете со запознавање со e-CF и неговите клучни компоненти. Рамката обезбедува заеднички јазик за опишување на дигиталните компетенции и е организирана во пет димензии, вклучувајќи ги областите на изградба, планирање и анализа.

–Проценете ја потребата: Оценете го значењето на усвојувањето на e-CF во вашата организација или образовна институција. Размислете за фактори како потребата за заеднички јазик, усогласување со потребите на индустријата и подобрување на професионалниот развој.

–Дефинирајте основни компетенции: Идентификувајте ги основните компетенции суштински за вашиот специфичен контекст. Тие треба да ги одразуваат

знаењата, вештините и способностите потребни за исполнување на целите и очекувањата на засегнатите страни.

–Развијте дескриптори за компетенции: Создадете детални дескриптори за компетенции за секоја идентификувана основна компетност. Овие дескриптори ги прикажуваат нивоата на владеење и обезбедуваат стандардизирано разбирање на компетенциите во различни улоги и организации.

–Фокусирајте се на градење, планирање, анализирање: Обрнете особено внимание на градењето, планирањето и анализирањето на областа на e-CF. Оваа област е од витално значење за дизајнирање на ИКТ програми, наставни програми и проценки, со што се обезбедува образовните понуди да ги покриваат потребните компетенции и нивоа на владеење што ги бара индустријата.

–Порамнете ги образовните програми: Интегрирајте ги идентификуваните основни компетенции и дескриптори во вашите образовни програми и материјали за обука. Ова усогласување обезбедува дипломираните студенти да ги стекнат вештините што ги бара пазарот на труд.

–Проценете ги недостатоците во компетноста: Спроведете анализа на празнините за да ги идентификувате областите за подобрување кај поединците или организацијата. Оваа проценка помага во креирањето на програми за обука и сертификација кои се однесуваат на специфичните потреби за компетност.

–Следете и оценувајте: Континуирано оценувајте ја ефективноста на имплементацијата на рамката. Редовно ажурирајте ги дескрипторите за компетенции за да ги одразуваат барањата на индустријата кои се развиваат и технолошкиот напредок.

Следејќи ги овие чекори, организациите и образовните институции можат ефективно да ја имплементираат Европската рамка за компетенции, да воспостават заеднички јазик, да ги дефинираат основните компетенции и да ги усогласат образовните понуди за да ги задоволат барањата на дигиталната ера.

3.2. Анализа на европска рамка за интероперабилни вештини и компетенции во јавниот сектор (EIFISC)

Во процесот на истражување и изработка на европската рамка за интероперабилни вештини и комптенеции во јавниот сектор се разгледувани следните истражувачки области:

1. компетност (6) рамка
2. рамка на вештини
3. компетентни државни службеници
4. вештини државни службеници
5. дигитални вештини државни службеници
6. вештини за интероперабилност
7. компетност за интероперабилност.

Во ваквиот истражувачки чекор биле вклучени синтетизирање на вештините и компетенциите идентификувани во литературата со категориите дефинирани во рамката ESCO. Доколку некоја вештина или компетност пронајдена во систематскиот преглед на литературата била вклучена во категориите ESCO, соодветните ESCO категории биле задржани. Спротивно на тоа, секоја вештина или компетност што не е опфатена со ESCO била додадена на дополнителна листа. Овој пристап резултирал со посеопфатна колекција на вештини и компетенции за понатамошна анализа, придржувајќи се до стандардизираните категории на рамката ESCO.

Вештините и компетенциите признати во рамката на ЕСКО (види дел 3.1) беа оценети врз основа на принципите наведени во ЕИФ од 2017 година (Европска комисија, 2017 година). Овие 12 принципи служат како основа за ЕИФ, кои беа одобрени од земјите-членки на ЕУ и регионалните влади во нивните политики за интероперабилност. Тие ги опфаќаат суштинските аспекти на однесувањето насочени кон промовирање на интероперабилноста за европските јавни услуги. Резиме на овие принципи може да се најде во Табела бр. .

Број	**Принципи**
1.	Супсидијарност и пропорционалност
2.	Отвореност

3.	Транспарентност
4.	Повторно користење
5.	Технолошка неутралност и преносливост на податоци
6.	Корисничка центричност
7.	Инклузивност и пристапност
8.	Безбедност и приватност
9.	Повеќејазичност
10.	Административно поедноставување
11.	Зачувување на информации
12.	Оцена на ефективноста и ефикасноста

EFISC е дизајниран да го поддржува персоналот на јавната амстрација во сите земји-членки на ЕУ. Од клучно значење е да се нагласи поврзаноста помеѓу ЕИФ и ЕФИСК: за вработените во јавната амстрација ефективно да го имплементираат ЕИФ, тие мора да ги поседуваат потребните вештини и компетенции. EFISC има за цел да ги наведе релевантните вештини и компетенции суштински за работа на интероперабилност. Дополнително, се обидува да ги опреми јавната амстрација со информации за овие вештини, без оглед на специфичните професионални профили. Затоа, принципите што го водат ЕИФ се исто така основни за EFISC. Иако најновата верзија на ЕИФ беше објавена во 2017 година и првенствено се однесува на јавната амстрација на ЕУ и на национално ниво, нејзините принципи се подеднакво применливи и за другите нивоа на јавната амстрација.

Ставовите и вредностите се однесуваат на индивидуалните работни стилови, верувања и преференци кои го поддржуваат однесувањето и овозможуваат знаењето и вештините да се применат на ефективен начин (Европска комисија, 2020а). Секоја организација или влада има тенденција да воспостави вредности според кои сака да го обликува стилот на работа на своите јавни службеници. На пример, Владата на Канада (7) го воспоставува очекуваното однесување според следните вредности: почитување на демократијата, почитување на луѓето, интегритет, управување и извонредност; при што Организацијата за економска соработка и развој (ОЕЦД, 2019б) ги смета следните вредности за основни вредности: отчетност, непристрасност, владеење на правото, интегритет, транспарентност, еднаквост и инклузивност.

Ставот се однесува на индивидуалните работни стилови кои можат да влијаат на перформансите на работата (Европска комисија, 2020а). Сепак, вредностите се однесуваат на принципи или стандардно однесување што го открива нечиј суд и што е важно (Европска комисија, 2020а). Табелата 4 ги прикажува ставовите избрани за почетната верзија на EFISC.

Табела 4 – Ставови избрани по анализа на рамката на ЕСКО и преглед на литература

1.	Флексибилен
2.	Прецизно
3.	Ориентиран кон само-развој
4.	Ентузијастички
5.	Одговорен
6.	Упорни
7.	Ефикасни
8.	Независни
9.	Иновативни
10.	Сервисно ориентирани
11.	Ориентирани кон резултати
12.	Врз основа на докази
13.	Ориентирана кон тимска работа
14.	Лидерство
15.	Инфлуенсер
16.	Комуникативен
17.	Ориентиран кон иднината
18.	Проактивни
19.	Аналитичко и критичко размислување
21.	Храбар
22.	Емпатичен

Табела 5 – Вредности избрани по анализа на рамката на ЕСКО и преглед на литература

Број	Селектирани вредности
1.	Покажете добри манири
2.	Следете ги етичките кодекси на однесување
3.	Покажете ја дополнителната вредност на интероперабилноста
4.	Придонесувајте кон јавните вредности
5.	Покажи одговорност
6.	Покажете отчетност
7.	Покажете ја мотивацијата за јавниот сервис
8.	Покажете дисциплина
9.	Покажете свест

Знаењето „вклучува теоретски концепти и идеи покрај практичното разбирање засновано на искуството на извршување одредени задачи“ (ОЕЦД, 2020). Во табела 6

се претставени избраните елементи на знаење, кои се разновидни и можат да бидат важни за секој поединец, независно од видови на вклучени задачи.

Табела 6 – Елементи на знаење избрани по анализата на рамката ESCO и преглед на литература

Број	Нема избрани елементи на знаење
1.	Информациска и комуникациска технологија
2.	Експертиза во административни работни текови
3.	ЕИФ знаење
4.	Познавање на националната рамка за интероперабилност
5.	Познавање на прописите поврзани со нивната област
6.	Етичка свест
7.	Културна свест

Вештините се дефинирани како „развиени капацитети кои поединецот мора да ги поседува за да биде ефективен во работата, улогата, функција, задача или должност“ (Влада на Канада, 2020 година). Табела 7 се однесува на овие елементи, кои можат да се применуваат за секое лице независно од специфичните задачи за кои се задолжени. Вештините може да се подели на тешки вештини и меки вештини. Тешките/тврди вештини се нарекуваат технички вештини, додека меките вештини се нарекуваат интраперсонални и интерперсонални аспекти (Лејкер и Пауел, 2011). Меки вештините во моментов се сметаат за пожелни од страна на работодавците (Majid et al., 2012) и клучни кога се размислува технолошки промени (Снејп, 2017).

Табела 7 – Вештини избрани по анализа на рамката на ЕСКО и преглед на литература

Број	Нема избрани вештини
1.	Информациски вештини
2.	Истражувачки вештини
3.	Вештини за прегледување
4.	ИТ вештини
5.	Аналитички вештини
6.	Комуникациски и соработнички вештини
7.	Финансиски вештини
8.	Тимска работа
9.	Донесување одлуки
10.	Менаџмент вештини
11.	Лидерство
12.	Вмрежување
13.	Креативност
14.	Прилагодливост
15.	Деловни вештини
16.	Психолошка и емоционална стабилност

Резултирачката комбинација на четирите столба (т.е. ставови, вредности, знаења и вештини) ја формираше финалната верзија на EFISC.

Табела 8. - Европска рамка за интероперабилни вештини и компетенции во јавниот сектор (EIFISC)

Ставови: 1. Ентузијастички; 2. Одговорен; 3. Упорен; 4. Ефикасен; 5. Иновативен; 6. Сервисно ориентиран; 7. Ориентиран на резултати; 8. Заснован на докази; 9 Културно отворен;
Меѓки вештини: 1. Аналитичко размислување; 2. Критичко размислување; 3. Соработка; 4. Донесување одлуки; 5. Преговарање; 6. Тимска работа; 7. Креативност; 8. Адаптибилност; 9. Лидерство; 10. Вмрежување; 11. Прецизност; 12. Себе-развој; 13. Комуникација, 14. Идна ориентација; 15. Проактивност; 16. Емпатија; 17. Холистиќна гледна точка.
Тврди вештини: 1. Вештини за дигитални информации; 2. Вештини за истражување; 3. Вештини за прегледување; 4. ИТ вештини; 5. Финансиски вештини; 6. Менаџмент вештини;
Елементи на знаењето: 1.Информатички и комуникациски технологии; 2. Знаење за административните работни процеси; 3. Организациско знаење; 4. Знаење за европска рамка за интероперабилност; 5. Познавање на националната рамка за интероперабилност; 6. Познавање на прописите поврзани со нивната област, вклучувајќи ја Општата регулатива за заштита на податоците;
Вредности: 1. Покажете ја додадената вредност на интероперабилноста; 2. Придонесете за јавните вредности; 3. Разберете ја вредноста на заедничките стандарди; 4. Покажете свест за релевантноста на интероперабилноста.

EFISC има за цел да биде рамка за поддршка на јавниот сектор и нема никаква правна сила. Треба да се сфати како рамка која е конструирана користејќи елементи кои академската литература, експертите и крајните корисници во областа на интероперабилноста ги сметаат од суштинско значење за вештините и компетенциите за интероперабилност во јавниот сектор. Затоа, EFISC не треба да се сфати како нефлексибилен или ограничувачки.

Природата на EFISC може дополнително да се прикаже со работата на Академијата за интероперабилност, преку која се развиени профили на ученици и патеки за учење (11). Иако рамката ги претставува основните елементи кои можат да ја

фаворизираат интероперабилноста, профилите на ученикот се фокусирани на специфичните барања за интероперабилност за професионално потекло. Во оваа смисла, при изборот на персонал за интероперабилност во јавниот сектор, ставовите, вредностите, елементите на знаење и вештините идентификувани како дел од EFISC можат да дадат насоки. Понатаму, примената на EFISC во развојот програмите за обука за јавните службеници може да се разликуваат во зависност од нивното професионално потекло. Затоа, важно е да се разбере како некои занимања се поврзани со одредена интероперабилност вештини или елементи на знаење. Табела 17 се однесува на типот на вештини кои се релевантни за луѓето кои заземаат специфични позиции, врз основа на занимањето.

Табела 9 – Финален избор на професионални вештини по занимање кои произлегуваат од рамката ESCO, прегледот на литературата и Академијата за интероперабилност

Раководител на јавна амстрација	1. Поврзете се со локалните власти 2. Поврзете се со политичарите 3. Одржувајте односи со владините агенции 4. Управувајте со буџетите 5. Управувајте со спроведувањето на владината политика 6. Управувајте со персоналот / надгледувајте го персоналот 7. Управувајте со ресурсите што се користат за имплементација 8. Пишувајте извештаи за процесот на имплементација 9. Комуницирајте со владините функционери и јавноста за да информирате нив за политиките 10. Административна чувствителност
Администратор на системот за ИКТ	1. Работа со компјутери 2. Применуваат системски организациски политики 3. Интегрирајте ги компонентите на системот 4. Менаџмент вештини 5. Мигрирајте ги постоечките податоци 6. Следете ги перформансите на системот
Правен советник	1. Советувајте за законски одлуки 2. Анализирајте ја извршноста

	3. Составете правни документи 4. Обезбедете примена на законот 5. Идентификувајте ги потребите на клиентите 6. Толкувајте го законот 7. Заштитете ги интересите на клиентите 8. Обезбедете правен совет
Градски советник	1. Советува за законодавни акти 2. Анализирајте го законодавството 3. Изградете односи во заедницата 4. Поврзете се со локалните власти 5. Одржувајте односи со владини агенции 6. Внимавајте на доверливоста 7. Направете политички преговори
Градежен инженер	. Прилагодете ги инженерските проекти 2. Одобри инженерски проекти 3. Врши научно истражување 4. Користете софтвер за техничко цртање 5. Составете географски информации системски (ГИС) податоци 6. Спроведете анализа за контрола на квалитетот 7. Развивање на геолошки бази на податоци(
Финансиски раководител	1. Советувајте за финансиски прашања 2. Анализирајте ги финансиските перформанси 3. Анализирајте ги финансиските трендови на пазарот 4. Направете финансиски план 5. Спроведување на финансиски политики 6. Следете ги стандардите на компанијата 7. Поврзете се со менаџерите 8. Стремете се кон раст на компанијата

Покрај префинетоста на рамката, последниот процес на валидација фрли светлина врз тоа кои елементи од рамката се сметаат за поважни за целните групи за интероперабилност. Резултатите откриja дека „соработката“ се смета за една од

најважните меки вештини, додека „дигиталните информации“ се покажаа како најважната тешка вештина. Дополнително, „ориентиран кон услуги“ беше идентификуван како најважен став, а „информацискатa и комуникацискатa технологија“ се сметаше за еден од најрелевантните елементи на знаење.

Овие наоди се конзистентни со другите европски рамки на вештини и компетенции, како и со принципите Living-in.eu[8] , кои ја поткрепуваат важноста од одржување на граѓански-центричен пристап, со етичко и општествено одговорно управување со податоците, и користење на технологијата како клучен овозможувач. Што се однесува до неговата компатибилност со другите рамки, не само што EFISC е кохерентен со наодите од најрелевантната литература на оваа тема, туку неговата конструкција гарантира дека е конзистентна со најрелевантната рамка за пазарот на трудот и образованието на ЕУ - рамката ESCO .

Иако некои елементи на EFISC може да се сеприсутни кога се разгледуваат вештините и компетенциите за интероперабилност во различни области од јавниот сектор, сепак е можно да се предвиди дека потребата за вештини за интероперабилност може да варира во зависност од секторската област на примена и занимање во јавниот сектор. Затоа, студиите имаат за цел да ја применат оваа рамка во различни професионални и секторски областите во јавниот сектор силно се охрабруваат[9]. Некои вештини и компетенции за интероперабилност може да се покажат неопходни за одредени домени, и затоа треба да се истражи можноста за развивање прилагодени програми за обука за човечки ресурси и академски наставни програми[10].

3.3. Комптентноста, компенециите и описот на работните обврски на вработените во Република Северна Македонија

[8] https://ec.europa.eu/isa2/eif_en

[9] European Union, Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data, and repealing Directive 95/46/EC, OJ L 119 final, 4.5.2016, p. 1–88 (https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj).

[10]https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/International_Standard_Classification_of_Education_(ISCED)

Управувањето засновано на компетенции е присутно повеќе од четириесет години, но и покрај растечкото признавање на неговата вредност, постојат нејаснотии околу терминологијата и клучните концепти (Hood & Lodge, 2004). Разликата помеѓу „компетенција“ и „компетност“ е често предмет на дебата, што создава конфузија во академските кругови. Во основа, „компетенцијата“ се фокусира на традиционалните аспекти на работното извршување, додека „компетноста“ ги нагласува поведенските карактеристики кои влијаат на успешното работење (CIPD, 2021; Horton et al., 2002; OECD, 2010).

Најприфатената дефиниција за „компетност“ потекнува од Бојацис (1982), кој ја опишува како „бихејвиорални карактеристики на поединецот кои се поврзани со ефективно или супериорно извршување на работата“ (OECD, 2010). Приходот кон пристапот на компетност се гледа како културна трансформација во организациите, што овозможува доследност во мерењето на вештините на вработените низ целиот животен циклус на вработување. Овој пристап исто така се стреми да ги истакне вештините, мотивите и личните особини кои ги разликуваат слабите, просечните и високите изведувачи (Horton et al., 2002).

Дури и две децении по усвојувањето на СВМ, разликите продолжуваат да се дебатираат во Западен Балкан, каде што сегашните праксики за управување со човечки ресурси често се критикуваат за премногу традиционален пристап, со препораки за усвојување на пристап заснован на компетенции. Hood и Lodge (2004) ја документираа примена на компетенции во САД, Обединетото Кралство и Германија од 1950-тите, предлагјќи сопствени категории на пристапи кон компетност. Круен и Ван Генугтен (2020) ги сумираат следниве категории:

Карактеристики на однесување поврзани со извонредноста: Овој пристап, основан на работата на Дејвид МекКлеланд, предлага дека образовните системи треба да се фокусираат на оценување и обука на клучните лични особини за успешна кариера. Бојацис дополнително ги идентификува карактеристиките кои ги разликуваат одличните изведувачи од просечните.

Основни компетенции: Овој пристап ги идентификува клучните капацитети на организациите кои не можат лесно да се реплицираат од други.

Минимални способности за специфични работни места: Оваа перспектива нагласува вештини и ставови потребни за ефикасно извршување на задачите, фокусирајќи се на основните способности за конкретни улоги (Hood & Lodge, 2004).

Во овој контекст, Hood и Lodge (2004) истакнуваат дека концептите често се преклопуваат, создавајќи нејаснотии, бидејќи поведенските атрибути се поврзани со специфични знаења и вештини. Неодамнешен извештај од CIPD (2021) покажува дека постои растечка свест дека успешното извршување на работата бара комбинација на однесувања, ставови, вештини и професионално знаење. Рамките за компетност, првично фокусирани на поведенските аспекти, сега вклучуваат и технички компетенции.

Целта на овој преглед е да се нагласи потребата за внимателно користење на термините „компетенција“ и „компетност“, бидејќи недоразбирањата можат да доведат до различни интерпретации на истите концепти. Оваа нејаснотија значи дека иако податоците од ОЕЦД можат да покажат општи трендови, тие не мора да ја одразуваат вистинската содржина на применетите модели.

За да ги оцениме системите за обезбедување компетенции на државните службеници, ќе се користи категоризацијата KSAO, која опфаќа:

Знаење: Фактички или процедурални информации применливи на работното место, како што се знаења за странски јазици.

Вештини: Способности потребни за прецизно извршување на задачите, вклучувајќи психомоторни активности.

Способности: Постабилни карактеристики, вклучувајќи когнитивни и физички атрибути.

Други карактеристики: Особини кои не се вклопуваат во претходните категории, вклучувајќи вредности и личност.

Како разбирањето на компетенциите и управувањето засновано на компетенции (CBM) е важно, но исто така е значајно да се знае зошто тие се воведени во управувањето со човечките ресурси (HRM) и каква улога имаат во практиката. Постојат бројни предности поврзани со примената на CBM во HRM на државните служби. Според ОЕЦД (2010, стр. 16–18), некои од главните придобивки од оваа практика вклучуваат:

Погодливост за знаење-базирана економија: CBM овозможува поголема реактивност во економијата каде поведенските аспекти стануваат сè поважни.

Ефикасност при регрутирање: CBM е корисен алат за привлекување квалификувани кадри во конкурентна средина.

Ревизија на организациските кариери: CBM одговара на трендот на "израмнување" на организациите, што бара ревизија на кариерите.

Културна промена: СВМ може да биде ефикасно средство за културни промени, воведување флексибилност и предвидливост во организациите.

Поддршка на реформи: СВМ поддржува поширок културни и организациски реформи во јавната амстрација, помагајќи во трансформацијата на традиционалните бирократии во модерни флексибилни организации.

Заеднички јазик: СВМ создава заеднички јазик и разбирање на потребните и посакуваните однесувања за постигнување на организациските цели.

Комуникација на стратегијата: СВМ вклучува ефикасни алатки за комуникација, кои помагаат во пренесувањето на бизнис стратегијата и структурните промени на јасен начин.

Покрај тоа, управувањето со луѓето врз основа на нивните компетенции, таленти и способности е познато како поефикасно за подобрување на перформансите отколку HRM базирано на бројки и трошоци. Воведувањето заедничка рамка за компетенции може да ја олесни мобилноста и управувањето со таленти. Политичките причини зад технократските аргументи за усвојување на СВМ не треба да се игнорираат. Овој пристап, кој се разви за време на "Новото јавно управување", привлекуваше политичари кои сакаа да направат државните службеници поуправливи. Усвојувањето на СВМ не само што им овозможи на повисоките службеници да побараат повисоки плати и професионален статус, туку исто така служеше како алатка за избегнување на тешки прашања во однос на границите помеѓу политиката и амстрацијата.

Иако политичките мотиви можеби не се формално објавени како главни причини за воведување на рамките на компетенции во јавната амстрација, важно е да се запамети дека овие алатки не се секогаш политички неутрални. Исто така, се смета дека рамките на компетенции можат да бидат алатка за унапредување на HR професионалците во појаките позиции во организациите, бидејќи СВМ го зајакнува поврзувањето на компетенциите со организациските цели.

Во Во Северна Македонија, декретот за описи на категориите и нивоата на работните места на административните службеници утврдува различни категории и задачи за секоја категорија, што служи како основа за утврдување на описи на работни места во систематизационите акти на институциите, без да ги заменува описи на работни места на институционално ниво. Единствениот сигурен извор на информации за описи на работни места и анализа на работни места се наоѓа во систематизационите акти на индивидуалните институции. Во законот се дефинирани четири подкатегории

за секоја категорија на работни места (А1–А5, Б1–Б4, В1–В4, Г1–Г4) во зависност од нивото на одговорност, цели, вид и сложеност на работата, задачи на работното место, потребни професионални квалификации, работно искуство во професијата, општи и специфични работни компетенции, и други критериуми важни за работата. Работите се категоризираат во општи термини преку општи типови на задачи.

Рамката на општи работни компетенции (во натамошниот текст: Рамката) претставува групирање на општите компетенции на единствен и интегриран начин, со цел да се овозможи подобрување на постапките за селекција и вработување, унапредување, оценување на ефектот од работењето, како и стручното усовршување на административните службеници.

Врз основа на член 21 став (2) од Законот за административни службеници („Службен весник на Република Македонија" бр.27/14), министерот за информатичко општество и амстрација, донесе ПРАВИЛНИК ЗА РАМКАТА НА ОПШТИ РАБОТНИ КОМПЕТЕНЦИИ ЗА АДМИНИСТРАТИВНИТЕ СЛУЖБЕНИЦИ[11]

Член 1 Со овој правилник се утврдува рамката на општи работни компетенции за административни.

Член 2 Рамката на општи работни компетенции (во натамошниот текст: Рамката) претставува групирање на општите компетенции на единствен и интегриран начин, со цел да се овозможи подобрување на постапките за селекција и вработување, унапредување, оценување на ефектот од работењето, како и стручното усовршување на административните службеници.

Член 3 (1) Рамката содржи девет општи работни компетенции и тоа: - 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/засегнати страни; - раководење; и - финансиско управување. (2) Секоја компетенција во Рамката е опишана со назив, дефиниција, нивоа (основно, средно и напредно) и индикатори за секое ниво.

Член 4 (1) Видот и нивото на општата работна компетенција која е пропишана за работното место зависи од категоријата на која и припаѓа работното место. (2) За работните места од Категорија Б се применуваат сите девет општи работни компетенции од Рамката, и тоа на напредно ниво. (3) За работните места од Категорија

11 https://aa.mk/content/pdf/Drugi%20dokumenti/ZAS/podzakonski%20akti/pravilnik_za_ramkata_na_opsti_rabotni_kompetencii_sl142_26092014.pdf

В се применуваат осум општи работни компетенции од Рамката, на средно ниво и тоа:
- решавање проблеми и одлучување за работи од својот делокруг;
- учење и развој;
- комуникација;
- остварување резултати;
- работење со други/тимска работа;
- стратешка свест;
- ориентираност кон клиенти/засегнати страни; и
- финансиско управување. (4) За работните места од Категорија Г се применуваат шест општи работни компетенции од Рамката, на основно ниво и тоа:
- учење и развој;
- комуникација;
- остварување резултати;
- работење со други/тимска работа;
- ориентираност кон странките/засегнати страни; и
- финансиско управување.
(5) Општите работни компетенции, со нивоа и индикатори се дадени во Прилог кој е составен дел на овој правилник.

3.4. Добри праксики од државите членки на Европската унија

Република Словенија[12]: Професионалните квалификации потребни за работа во словенечката државна амстрација се прописани во Законот за јавни службеници. Овој закон предвидува дека професионалните квалификации вклучуваат професионално знаење и лични способности за извршување на работата. Условите за работни места и позиции се регулирани со Правилникот за внатрешна организација, класификација на работни места, позиции и титули во јавната амстрација и судските органи. Општите услови управувани со прописите во областа на трудовото право важат за поединечни дополнителни позиции, а нивото и полето на образование или професионална квалификација, како и работното искуство, исто така, се утврдени како услови.

Во зависност од содржината на задачите, може да се утврди активно познавање на службен јазик, функционално и специјално знаење, специјални способности и други вештини. Општите услови, управувани со прописите во областа на трудовото право, како и назначената титула и полето на образование, мора да бидат утврдени за поединечна позиција на службеник. Условите за поединечна позиција вклучуваат:

–Сложеноста и типовите на задачи на позицијата

–Одговорности и специјални овластувања

–Психофизички напори

–Екологиски влијанија

Покрај овие услови, знаењата, вештините, способностите и карактеристиките кои се сметаат за критериуми при изборот на државен службеник можат да бидат наведени за поединечна работа или позиција. Утврдувањето на неопходните компетенции на вработените за работните места е важно, бидејќи овие компетенции овозможуваат на вработените да извршуваат работни задачи успешно и ефикасно според барањата на работата. Остварувањето на добри резултати на работа не е само прашање на формално образование и професионални вештини, туку и на примената на знаењето во сосема нови ситуации, успешно работење со другите, работа под времски притисоци и подготвеност да се вложи дополнителен напор за подготовка на квалитетни решенија.

–Во согласност со Законот за јавни службеници, Министерството за јавна амстрација е одговорно за помагање и советување на органите во управувањето со

12 https://respaweb.eu/download/doc/Professional+Requirements+and+Competency+Frameworks_August++2022.pdf/7081381857ab65c0d825c1412bee35de.pdf PROFESSIONAL REQUIREMENTS AND COMPETENCY FRAMEWORKS IN THE CIVIL SERVICE ADMINISTRATION OF THE WESTERN BALKANS

човечките ресурси и обезбедување поддршка на раководителите на органите во управувањето со луѓето. Стратешкото управување со човечките ресурси беше еден од приоритетите утврдени во програмите и стратешките документи на Словенија. Оваквото управување е признато како суштинско во напорите за обезбедување поефикасна јавна амстрација.

Ефективната јавна амстрација е основен приоритет за Словенија. Европската комисија и странските експерти (OECD) истакнаа потребата за поефикасни активности. На 29 април 2015 година, Владата на Република Словенија ја усвои Стратегијата за развој на јавната амстрација за 2015–2020, чија основна цел е подобрување на квалитетот, ефикасноста, транспарентноста и одговорноста на јавната амстрација.

Институционална рамка

Првите активности за воспоставување на рамката за компетенции започнаа во 2016 година, кога беше направен преглед на домашната и странската стручна литература за дефиницијата на моделот на компетенции и неговата употреба во процесите за управување со персоналот, како и на постоечките модели на компетенции во странските државни амстрација и достапните модели на компетенции од големи словенечки и странски компании. Во рамките на сегментот за ефикасно управување со човечките ресурси беше формирана меѓуминистерска работна група. Спроведени се презентации на проектот за органите на државната амстрација и другите заинтересирани страни. Проектната група, основана при Министерството за јавна амстрација (МПА), беше одговорна за координација на проектните активности со партнерите и учесниците. Групата исто така ја процени содржината на изработените решенија и обезбеди документи што овозможија реална и транспарентна внатрешна комуникација за проектот. Од самиот почеток, методологијата на проектот предвидуваше интензивно вклучување и учество на широк спектар на вработени во државната амстрација.

При создавањето на моделот на компетенции беа применети различни методолошки пристапи. Вработените активно учествуваа во создавањето на заедничкиот модел на компетенции преку интервјуа, консултации, работилници, фокус групи и/или анкети. Целта беше моделот да биде едноставен и корисен, да ги изразува вредностите на амстрацијата и однесувањата потребни за успешна и ефикасна работа на државните службеници. Сите активности се спроведуваа во соработка со МПА и претставници на државните органи (оддели за човечки ресурси, раководители на внатрешни организациски единици и поширока и потесна меѓуминистерска работна

група за спроведување на проектот). Широката меѓуминистерска работна група составена од претставници на државните органи, додека потесната работна група вклучуваше специјалисти за ХРМ, менаџери и некои раководители на одделенијата за персонал.

Проектот за развој на моделот на компетенции беше поделен во две фази. Во првата фаза, од февруари до октомври 2018 година, беа создадени основни и лидерски компетенции. Втората фаза, од јуни 2018 до април 2019 година, беше фокусирана на развојот на специфични за работата компетенции. Проектот беше завршен во јуни 2019 година. Покрај дизајнирањето и оценувањето на компетенциите, резултатите од проектот вклучуваа и подготовка на каталог на компетенции, документ за методологијата за утврдување и оценување на компетенциите, раководство за користење на моделот на компетенции, обука за менаџери и ХР специјалисти, како и поддршка во воведувањето на системот за компетенции.

Моделот на компетенции определува комбинација на посакувани или потребни однесувања, вештини и способности кои им овозможуваат на државните службеници успешно да ги извршуваат зададените задачи и да ги постигнуваат поставените цели на органите на државната амстрација. Тој служи како карта која покажува какви луѓе се потребни и што е важно за амстрацијата, т.е., "идеалот" кон кој амстрацијата стреми.

Компетенциите одразуваат вредностите, културата и успехот во начинот на работа. Како такви, тие претставуваат "гласник" на вработените. Кога се избираа клучните однесувања што ги разликуваат поуспешните од помалку успешните јавни вработени, беа спроведени бројни интервјуа со вработени од различни области. Информациите од овие интервјуа беа квалитативно обработени, а однесувањата што се покажаа како најважни за секоја индивидуална област беа избрани. Преку бројни работилници, избраните однесувања за основните и лидерските компетенции беа комбинирани на значаен начин од страна на вработените во државната амстрација, ХР специјалистите и менаџерите. Други групи експерти ги прегледуваа и дополнуваа резултирачките решенија во фокус групи. Финалниот избор на клучните однесувања за основни и лидерски компетенции беше оценет од поширок круг на вработени во државната амстрација преку онлајн анкета.

Во исто време, беа прегледани и стратешките документи на државната амстрација и моделите на компетенции од странство, при што беше подготвен теориски предлог за основни компетенции, кои вклучуваа сетови на важни однесувања според современите менаџерски теории. Комплексниот модел на компетенции за

органите на државната амстрација, т.е., за сите министерства, тела во рамките на министерствата, владини оддели и административни единици, вклучува три клучни сетови на компетенции: основни компетенции, лидерски компетенции и специфични за работата компетенции. Секој сет покрива низа компетенции, кои се дефинирани со опис и поврзани однесувања.

Основните компетенции се однесуваат на посакуваното функционирање на државните службеници во државната амстрација, независно од нивната конкретна позиција. Овие вклучуваат четири основни компетенции дефинирани како фундаментални:

– Обврска кон професионален развој

– Зголемување на соработката

– Проактивност

– Фокус на корисниците

Овие компетенции се применуваат на сите вработени во државната амстрација и служат како основа за избор, оценување и развој на вработените. За некои вработени, овие компетенции се единствени што се следат и развиваат.

Лидерските компетенции се применуваат на лидерите во државната амстрација. Четирите дефинирани лидерски компетенции, заедно со четирите основни, вклучуваат сет на карактеристики, знаења, вештини и способности важни за ефикасно извршување на задачи и улогата на лидер на различни нивоа на управување:

–Ориентација кон иднината

–Обврска кон цели

–Ефикасна организација на работата

–Развој на тимови и поединци

Поради различните нивоа на управување во државната амстрација, описите на однесувањето за секоја од управувачките компетенции се специјално дефинирани за трите нивоа на лидерство. Некои описи на однесувањето се исти за сите нивоа, бидејќи тие се важни на секое ниво. Ова олеснува предвидување на перформансите на лидерите во рамките на кариерата.

Специфичните за работата компетенции се сет на компетенции важни за успешното работење во конкретна професионална област. Некои работни места се слични во однос на содржината на работата, па затоа работите во слични области се групираат во klusters на слични работни позиции и се подложни на истите специфични

за работата компетенции. Секоја професионална позиција која не е менаџерска, покрај основните компетенции, е дефинирана со две до четири специфични за работата компетенции, во зависност од кластерот на слични работни позиции во кој се наоѓа.

Во проектот биле дефинирани 14 кластери на слични работни позиции, организирани според природата на задачите и потребните вештини. Кластерите вклучуваат:

Основни Задачи на Амстрацијата:

Подготовка на регулативи

Извршување на регулативи

Преглед на регулативи

Задачи во Финансиската Амстрација

Задачи за Инспекција и Контрола

Задачи во Област на Извршување на Кривични Санкции и Психосоцијална Помош

Внатрешни Аудит Задачи

Задачи во Дипломатијата и Надворешни Работи

Задачи во Човечките Ресурси

Правни Задачи и Јавно Наддавање

Финансиски и задачи

–Задачи во ИТ

Професионални, Административни и Технички Задачи

Задачи во Комуникацијата и Јавните Односи

Задачи во Област на Истражување, Анализа и Управување со Проекти

–Класификација и Нивоа

Кластерите се дефинирани на основа на претпоставката дека супстантивно слични работни задачи бараат слични компетенции. HSome работни кластери се разликуваат во две нивоа на сложеност:

Ниво А: Пониско ниво (често бара средно образование)

Ниво Б: Повиоко ниво (често бара високо образование)

Исклучоци: За инспекциските задачи, Ниво Б се однесува на советодавни инспектори, додека Ниво А се однесува на други инспектори. За задачи во анализа и истражување на податоци, Ниво А се однесува на анализа на податоци, а Ниво Б на планирање на истражување.

–Критериуми за Работни Специфични Компетенции

За да се утврди уникатен кластер на работни специфични компетенции, мора да биде исполнета најмалку една од следниве услови:

Државната амстрација мора да има најмалку 500 вработени со уникатен сет на работни специфични компетенции;

Работите во кластерот мора да бидат застапени во најмалку три тела на државната амстрација;

Овој структуриран пристап осигурува дека компетенциите се тесно поврзани со барањата на работата, олеснувајќи ефикасно управување со човечките ресурси во амстрацијата.

За да се искористи целосниот потенцијал на идентификуваните компетенции, неопходно е да се поврзат со другите функции на управување со човечки ресурси. Моделот на компетенции служи како основа за развој на алатки за проценка на развојот на компетенциите и за идентификување на недостатоци во компетенциите на вработените. Според Законот за јавни вработени, раководителите треба да ги следат работата, професионалните квалификации и кариерите на јавните службеници, и да одржат разговор со секој од нив најмалку еднаш годишно.

Процес на Проценка на Компетенции: Проценката на компетенциите се врши во рамките на годишните интервјуа, каде што раководителот и вработениот дискутираат за развојот на нивните компетенции и цели во претходниот период. Овие разговори поставуваат нови цели за иднината и специфицираат потребни обуки за стекнување на недостигнувачките компетенции. На тој начин, моделот на компетенции помага на раководителите и HR специјалистите да комуницираат очекувања во однос на начинот на работа и учинокот.

Обука и Развој: Законот исто така предвидува дека јавните службеници мора да ги следат правилата на професијата и да учествуваат во постојано усовршување. Работодавецот обезбедува услови за професионален развој и обука. Основата на идентификуваните недостатоци во компетенциите служи за упатување на вработените на курсеви за обука, кои се организирани од Агенцијата за обука на амстрацијата.

Избор на нови вработени: При изборот на нови вработени, прашањата поврзани со однесувањето се поврзани со компетенциите за да се помогне во изборот на најсоодветен кандидат. HR експертите и раководителите можат да го користат моделот на компетенции за време на интервјуата за избор. Прирачникот за процена и развој на

компетенции, подготвен во рамките на проектот, исто така, може да им помогне на интервјуерите да формулираат прашања за идентификување на компетенциите.

Стратешка Рола на HR Функцијата: Создавањето и имплементацијата на моделот на компетенции ја зајакнува стратешката улога на функцијата за управување со човечки ресурси, овозможувајќи современ системски пристап кон развојот на HR. Ова поддржува повисока ефикасност во управувањето со вработените и подобрува донесувањето одлуки во полето на човечките ресурси, давајќи јасни очекувања и критериуми поврзани со работата.

Долгорочни Цели: Во најширока смисла, поврзувањето на моделот на компетенции со постојните и идните процеси на управување со човечките ресурси може да помогне во обезбедувањето на правилните луѓе за соодветните работни места, што ќе го искористи потенцијалот на вработените. Оваа стратегија не само што зголемува задоволството на работното место, туку и обезбедува квалитетни услуги за економијата и граѓаните. Долгорочно, употребата на моделот на компетенции може да придонесе за развој на подобра култура на лидерство и зајакнување на развојно ориентираната организациска култура.

За успешна имплементација и користење на моделот на компетенции во Словенија, клучно е пренесувањето на содржината на моделот во програмата за обука на Агенцијата за амстрација. Ова вклучува обуки за различни целни групи, како што се раководители, HR експерти, внатрешни тренери и членови на Советот на официјалите. Програмата за обука опфаќа и јакнење на основните, лидерските и специјалните компетенции.

Обука на Управувачите и HR Специјалистите: За да се олесни имплементацијата на моделот, продолжуваме да обучуваме раководители за користење на моделот во јавната амстрација во развојни активности со вработените. HR специјалистите се обучуваат да ги користат компетенциите во процедури за избор и во проценка на компетенциите, што дополнително овозможува развојно насочен повратен информација. Планираме и “обука на тренери” за дополнителна поддршка при воведувањето на моделот и пренос на знаењето за неговата употреба. Обуката на членовите на Советот на официјалите за користење на компетенциите во процедурите за избор е исто така многу важна.

Пречки при Имплементацијата: Тимот за проектот се соочил со различни пречки за време на имплементацијата, особено на крајот на првата и втората фаза, кога имаше недостаток на одговори за обуките за употреба на моделот на компетенции од

страна на раководителите на различни нивоа. За да ги поттикнеме раководителите да се пријават за обука, вклучивме управата на Министерството за јавна амстрација (МРА), која ги покани раководствата на државните тела и нивните лидери, како и воведовме дополнителни инцентиви и покани за лидери од пошироката и поужата интердепартментална група.

Употреба на Моделот во Процедурите за Избор: Најширокаа употреба на моделот на компетенции во државната амстрација е во процедурите за избор, користејќи метод на поведенички интервјуа. Во процесот на избор, компетенциите можат да се користат веднаш, бидејќи не е потребна поддршка од информациски систем, како што е случајот со проценката на компетенции во рамките на годишните интервјуа. Затоа, употребата на моделот во индивидуалните внатрешни организациски единици на државните тела за процена е најмалку распространета.

Примери за Применливост: На пример, внатрешниот тренер и шеф на Одделот за човечки ресурси во Министерството за земјоделство, шумарство и храна, испраќа прашалници за проценка на компетенции до новите вработени по три месеци од нивната работа во Министерството. Овој пристап е важен за подигнување на свеста за тоа кои однесувања се посакувани во областа на работа на вработениот.

За да се одржи посветеноста на човечките ресурси по завршувањето на проектот, Република Словенија воспостави редовни состаноци за внатрешни обучувачи. Овие состаноци се фокусираат на постепено спроведување на моделот на компетност заедно со другите процеси на персоналот, подобрување на вештините на специјалистите и менаџерите за човечки ресурси и зајакнување на развојната улога на човечките ресурси.

Во континуитет биле одржвани интерни обуки во различни министерства за да им помогнат на менаџерите да спроведат годишни интервјуа користејќи го моделот на компетност, што резултираше со позитивни повратни информации. Во мај 2022 година, Советот на службеници усвои нови Стандарди за професионални компетенции, инкорпорирајќи ги основните компетенции во критериумите за избор.

Сепак и понатаму во контекст со новите глобални промени продолжуваат напорите за подобрување на поддршката на информацискиот систем за управување со компетност, што е од клучно значење за ефективни проценки за време на годишните интервјуа. Планот за закрепнување и отпорност, исто така, вклучува и формирање на Центар за компетност за поддршка на имплементацијата и развојот на моделот на компетност, помагајќи им на менаџерите и човечките ресурси при регрутирање, обука,

откривање таленти и планирање на наследување. Во текот на проектот, била употребена колаборативна, интерактивна и инклузивна методологија за да се поттикне отворена комуникација и доверба меѓу менаџерите и вработените. Вклучувањето на широк опсег на вработени во креирањето на рамката за компетност обезбеди нејзина релевантност и употребливост. Проектот усвои пристап оддолу нагоре, нагласувајќи ја заедничката визија за идниот развој. Слоганот „Заедно за развој и раст“ - инкапсулира верување дека соработката и ко-креацијата може да изградат доверба и да воспостават заеднички цели за развој на вработените.

ЗАКЛУЧОК

Постои голема и неоопходна потреба за трансформација на јавниот сектор преку развојот на компетенции/комптеености/ кои се карактеризираат со современ дизајн да се справат со предизвиците и можностите што ги носи глобализацијата. Наодите од ова истражување во магистњерскиот труд нагласуваат дека традиционалните пристапи за обука и професионален развој во рамките на амстрација повеќе како да не се доволни за справување со покомплексните барања на современите општества, особено во контекст на брзиот технолошки напредок, општествените промени и менувањето на политичките слики. Глобализацијата донесе со себе длабоки промени кои бараат од јавните институции брзо и ефективно да се прилагодат со цел за успеѓно, ефикасно и ефективно работење. Затоа, од суштинско значење е јавниот сектор не само да биде ефикасен во своето работење, туку и да биде ажурен и да одговара на динамичните потреби на општеството на кое му служи.

За да се осигури дека јавните службеници се опремени со низа веѓтини низ сложеноста на современиот свет, неопходен е развој и интеграција на новикомпетности. Овие компетенции вклучуваат културна интелигенција, дигитална/информациска писменост, професионална етика и политички вештини, од кои сите се клучни за успехот на јавните службеници во 21 век. Културната интелигенција им овозможува на јавните службеници ефективно да функционираат во мултикултурна средина и да ги разберат и управуваат различните културни и социјални средини на граѓаните. Во земји како нашата, каде што етничката и културната разновидност се клучна карактеристика на општеството, оваа компетност станува уште поважна за обезбедување испорака на јавни услуги.

Слично на тоа, дигиталната/информациската писменост се појавува како суштинска компетност поради брзиот напредок во информациските и комуникациските технологии. Јавните службеници мора да бидат опремени со знаења и вештини за ефективно користење на современи технологии и системи, кои не само што ја подобруваат нивната ефикасност туку и го подобруваат пристапот до јавните услуги и ја поттикнуваат транспарентноста. Ова е особено важно во денешниот свет каде дигиталните решенија се составен дел на функционирањето на владите и испораката на јавни услуги.

Професионалната етика е уште еден камен-темелник на ефективната јавна услуга. Бидејќи на јавната амстрација и е доверено управување со јавните ресурси и

заштита на интересите на граѓаните, почитувањето на етичките принципи како што се интегритетот, одговорноста и транспарентноста е од витално значење за одржување на довербата на јавноста. Професионалната етика во јавниот сектор делува како основа за градење цврсти односи меѓу граѓаните и амстрацијата, создавајќи средина каде луѓето чувствуваат дека нивните потреби се решаваат праведно и искрено.

Политичката вештина, од друга страна, е неопходна за правилно работење во политичката и организациската динамика на јавниот сектор. Јавните службеници мора да поседуваат способност да управуваат со односите во владата, со политичарите и со другите засегнати страни, истовремено обезбедувајќи ефикасно спроведување на јавните политики. Политичката вештина е од клучно значење не само за секојдневната амстрација, туку и за прилагодување на променливите политички клими и управување со притисоците што доаѓаат од различни интересни групи. Оваа компетност им овозможува на јавните службеници да одржуваат стабилност и ефективност во рамките на јавните институции, дури и во услови на сложеност.

Во согласност со наодите од ова истражување, потребно е да се развива и дополнува сеопфатна национална рамка за компетност која е усогласена со европските стандарди и најдобрите праксики. Таквата „рамка„ би понудила структуриран пристап за професионален развој во јавниот сектор, обезбедувајќи дека јавните службеници ги стекнуваат потребните компетенции за да одговорат на еволуирачките барања на модерното владеење. Ова, исто така, ќе му овозможи на јавниот сектор да биде поодговорен, адаптивен и поефективен во служба на граѓаните. Со усвојување на докажани праксики од земјите на Европската унија, Република Северна Македонија може да ја подобри својата јавна амстрација и да го подобри квалитетот на јавните услуги, поттикнувајќи поголема доверба и учество на јавноста.

Имплеменсацијата на најдобрите практсики од европските земји е клучен елемент за подобрување на квалитетот и ефикасноста на јавниот сектор. Со воспоставување ефективни програми за обука и создавање можности за обновување на знаењето, јавните службеници можат да бидат подобро опремени да се соочат со новите предизвици. Овие иницијативи за обука не само што ќе го поддржат стекнувањето нови компетенции туку и ќе обезбедат континуиран професионален развој во текот на кариерата на јавните службеници. Таквата посветеност на доживотното учење и унапредување на вештините ќе помогне да се создаде работна сила која е добро подготвена да одговори на постојано променливите барања на јавниот сектор.

Во магистерскиот трудф нагласува важноста од континуиран професионален развој како камен-темелник на успешен и издржлив јавен сектор. Предизвиците наметнати од глобализацијата, брзите технолошки промени и сложената социјална динамика го прават императив за јавните службеници да останат приспособливи, проактивни и добро опремени со вистинските вештини и знаења. За јавниот сектор да одржува долгорочна ефективност и стабилност, инвестирањето во развојот на компетенциите е од суштинско значење. Со поттикнување на културата на континуирано учење јавни службеници можат да станат се повеќе одговорни на потребите на граѓаните, а јавната амстрација може да ја исполни својата улога како давател на услуги и интегрален дел од општествениот развој.

Преку систематски и единствен пристап кон професионалниот развој и градењето компетност, јавниот сектор мора и може да помине низ ваков начин на трансформативен процес кој не само што ја подобрува неговата ефикасност и ефективност, туку и ја зајакнува неговата улога како клучен столб на модерното демократското владеење. Само со инвестирање во растежот и подготвеноста на јавните службеници можеме да обезбедиме јавната амстрација да ги исполни очекувањата на граѓаните и да играглавната улога во напредокот и стабилноста на земјата.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Adams, J. S. 1965. Inequity in social exchange. In *Advances in experimental social psychology*, ed. L. Berkowitz, 267–299. Vol. 2. New York: Academic Press.
2. Adebowale, A. 2009. The self-perception and cultural dimensions: Cross-cultural comparison. *Educational Studies* 35 (1): 81–92.
3. Albrecht, M. H., ed. 2001. Chapter 14, International HRM: Managing diversity in the workplace. *The yin & yang of managing in Asia.* Oxford: Blackwell.
4. American Management Organization (AMA). 2007. *How to build a high-performance organization: A global study of current trends and future possibilities, 2007–2017.* http://www .gsu.edu.images/HR/HRI-high-performance07.pdf (accessed July 18, 2010).
5. American Psychological Association (APA). 2003. Guidelines in multicultural education, training, research, practice, and organizational change for psychologists. *American Psychologist* 58: 377–402.
6. Amiri, A., S. Moghimi, and M. Kazemi. 2010. Studying the relationship between cultural intelligence and employee's performance. *European Journal of Scientific Research* 42 (3): 418–427.
7. Applewhite, S. 1995. Curanderismo: Demystifying the health beliefs and practices of elderly Mexican-Americans. *Health and Social Work* 20 (4): 247–253.
8. Applewhite, S. 1997. Qualitative research in educational gerontology. *Educational Gerontology* 23 (1): 15–27.
9. Applewhite, S. 1998. Culturally competent practice with elderly Latinos. *Journal of Gerontological Social Work* 30 (1/2): 1–15.
10. Arbona, C. 2005. Promoting the career development and academic achievement of at-risk youth: College access programs. In *Career development and counseling: Putting theory and research to work,* ed. S. D. Brown and R. W. Lent, 441–465. Hoboken, NJ: John Wiley.
11. Archibold, R. 2010. Arizona enacts stringent law on immigration. *New York Times*, Politics section. Arizona House of Representatives. 2010. HB 2281. Committee on Educatio Bell, D.A. 2006. East Asia and the West: The impact of Confucianism on Anglo-American. In The Oxford handbook of political theory, vol. 1, 262. Oxford: University of Oxford Press.

12. Berke, D., M.E. Kossler, and M. Wakefield. 2008. Developing leadership talent. Hoboken: Wiley.
13. Berman, E.M. 2010. Public Administration in East Asia: Mainland China, Japan, South Korea, Taiwan. Boca Raton: CRC Press.
14. Bice, S. 2018. A capabilities framework for a globalised public service. In Public policy in the 'Asian century', ed. S. Bice, A. Poole, and H. Sullivan, 237–265. London: Palgrave Macmillan.
15. Bice, S., and A. Merriam. 2016. Defining Asia capabilities for Australia's public service. Australian Journal of Public Administration 75 (3): 263–279.
16. Bice, S., and H. Sullivan. 2014. Public policy studies and the 'Asian century': New orientations, challenges, and opportunities. Governance 27 (4): 539.
17. Bice, S., A. Poole, and H. Sullivan. 2018. Conclusion: Five emergent themes for public policy in the Asian century. In Public policy in the 'Asian century', ed. S. Bice, A. Poole, and H. Sullivan, 337–343. London: Palgrave Macmillan.
18. Berman, E. M., J. S. Bowman, J. P. West, and R. Van Wart. 2010. *Human resource management in public service.* Thousand Oaks, CA: Sage.
19. Betancourt, J. 2004. Cultural competence: Magical or mainstream movement? *New England Journal of Medicine* 10 (351): 953–955.
20. Betancourt, J. R., A. R. Green, J. E. Carrillo, and O. Ananeh-Firempong. 2003, July/August. Defining cultural competence: A practical framework for addressing racial/ethnic disparities in health and health care. *Public Health Reports* 118 (4): 293–302.
21. Black, J. S., and M. Mendenhall. 1990. Cross-cultural training, effectiveness: A review and a theoretical framework for future research. *Academy of Management Review* 15 (1): 113–136.
22. Blitz, J. 2010. Five European states back burka ban. *FT.com*. http://www.ft.com/cms/s/e0c0e732-254d-11df-9cdb (accessed March 15, 2010).
23. Borrego, V. J. 1980. A conceptual framework of organizational stress. PhD diss. University of Southern California, School of Public Administration.
24. Connolly, C. 2008. Organizational culture: Is it a plus or minus in your organization? National Executive Institute Associates. http://www.neiassociates.org/connolly.pdf (accessed May 8, 2010).

25. Cook, E. P., M. J. Heppner, and K. M. O'Brien. 2002. Career development of women of color and white women: Assumptions, conceptualizations, and interventions from an ecological perspective. Career Development Quarterly 50: 291–304.
26. Cooper, A. 2009. Sotomayor: Judicial record. Anderson Cooper 360°. http://ac360.blogs .cnn.com/2009/07/10/sotomayor-judicial-record (accessed November 18, 2009).
27. Cooper, J. J. 2010. Arizona ethnic studies law signed by Governor Brewer, condemned by UN human rights experts. Huffington Post. http://www.huffingtonpost.com/2010/05/12/arizona-ethnic-studies-la_n_572864.html
28. Coyner, T. 2008. Working as expatriate businessman in Korea. http://www.koreatimes.co.kr/www/news/include/print.asp?newsIdx=31663 (accessed February 21, 2010).
29. Cross, T., B. Bazron, K. Dennis, and M. Issacs. 1989. Towards a culturally competent system of care. Vol. 1. Washington, DC: Georgetown University Child Development Center, CASSP Technical Assistance Center.
30. Cross, W. E., Jr. 1971. The Negro-to-Black conversion experience. Black World 20 (9): 13–27.
31. Delamare-Le Deist, F., & Winterton, J. (2005). *What Is Competence?* Human Resource Development International, 8(1), 27-46.
32. Dubois, D., & Rothwell, W. (2004). *Competency-Based Human Resource Management*. Davies-Black.
33. Goleman, D. (2006). *Emotional Intelligence*. Bantam.
34. Geva-May, I., G. Nasi, A. Turrini, and C. Scott. 2008. MPP programs emerging around the world. Journal of Policy Analysis and Management: The Journal of the Association for Public Policy Analysis and Management 27 (1): 187–204.
35. Gulrajani, N., and K. Moloney. 2012. Globalizing public administration: today's research and tomorrow's agenda. Public Administration Review 72 (1): 78–86.
36. Ferris, G. R., & Treadway, D. C. (2007). *Political Skill at Work: Impact on Work Effectiveness and Job Satisfaction.* Psychology Press.
37. Hajnal, G. 2003. Diversity and convergence: A quantitative analysis of European public administration education programs. Journal of Public Affairs Education 9 (4): 245–258.
38. Haque, M.S. 2005. Limits of the Citizen's charter in India: The critical impacts of social exclusion. Public Management Review 7 (3): 391–416.

39. Herring, E.P. 1936. Public administration and the public interest. New York: McGraw Hill.
40. Hood, C. 1991. A public management for all seasons? Public Administration 69 (1): 3–19.
41. Hyland, T. (2006). *Competence, Education, and NVQs: Dissenting Perspectives*. Routledge.
42. Jingjit, R., and M. Fotaki. 2010. Confucian ethics and the limited impact of the new public management reform in Thailand. Journal of Business Ethics 97 (1): 61–73.
43. Julsrud, T.E., and A. Gjerdåker. 2013. Managing obligations and opportunities: Long distance travels and personal network strategies in global organizations. Research in Transportation Business & Management 9: 29–40.
44. Junhee, J., and G.N. McLean. 2015. An integrative framework for global leadership competencies. Human Resource Development International 18 (3): 235–258.
45. Kingdon, J.W., and J.A. Thurber. 1984. Agendas, alternatives, and public policies. Vol. 45. Boston: Little Brown.
46. Kivland, C., and N. King. 2015. Six reasons why leadership training fails. Leadership Excellence 32 (1): 5–8.
47. Kohli, H.S., A. Sharma, and A. Sood. 2011. Asia 2050: Realizing the Asian century. New Delhi: SAGE.
48. Fisher, C. D., L. F. Schoenfeldt, and J. B. Shaw. 2003. Human resource management. 5th ed. New York: Houghton Mifflin.
49. Mulder, M. (2012). *Competence-Based Vocational and Professional Education*. Springer.
50. OECD. (2005). *The Definition and Selection of Key Competencies: Executive Summary*. OECD Publishing.
51. Frederickson, G. 2005. The state of social equity in American public administration. National Civic Review 94 (4): 31–38.
52. Freedom House. 2005. Women's rights in the Middle East and North Africa, ed. S. Nazir and L. Tomppert. Lanham, MD: Rowman & Littlefield.
53. Fry, R. 2010. Minorities and the recession-era college enrollment boom. Pew Research Center. http://pewresearch.org/pubs/1629/recession-era-increase-post-secondary-minority-enrollment
54. Gallegos, J. 1982. The ethnic competence model for social work education. In Color in white society, ed. B. W. White, 1–9. Silver Spring, MD: NASW.

55. Galloway, F. A. 2010. New immigration law in Arizona reminiscent of King Holiday repeal. http://www.Blackvoicesnews.com
56. Gardner, H. 1983. Frames of mind: The theory of multiple intelligences. New York: Basic Books.
57. Su, T.-T., R. Walker, and L. Xue. 2013. Reform and transition in public administration theory and practice in Greater China. Public Administration 91 (2): 253–260.
58. Tong, C.H., and J.D. Straussman. 2003. A master of public administration degree with Chinese characteristics? Journal of Public Affairs Education 9 (2): 105–115.
59. Turner, M. 2002. Choosing items from the menu: New public management in Southeast Asia. International Journal of Public Administration 25 (12): 1493–1512.
60. Van der Wal, Z. 2017. The 21st century public manager. London: Macmillan International Higher Education.