



РЕПУБЛИКА СРБИЈА
МИНИСТАРСТВО ФИНАНСИЈА
Сектор за уговарање и финансирање програма
из средстава Европске уније

МИНИСТАРСТВО ЗА РАД, ЗАПОШЉАВАЊЕ,
БОРАЧКА И СОЦИЈАЛНА ПИТАЊА

МИНИСТАРСТВО ОМЛАДИНЕ И СПОРТА

Овај пројекат финансира
Европска унија



#ЕУ
ЗА ТЕБЕ

ВОДИЧ за организовање квалитетних радних пракси

Јелена Манић Радоичић
Тамара Станојевић
Александра Ђуровић

ПОДРШКА ЕВРОПСКЕ УНИЈЕ АКТИВНОМ УКЉУЧИВАЊУ МЛАДИХ
„НАША ЗАЈЕДНИЦА, НАША БУДУЋНОСТ – већа сарадња и запошљавање младих“

Ова публикација објављена је уз финансијску помоћ Европске уније. За садржину ове публикације искључиво су одговорни Београдски центар за људска права, Кривна организација младих Србије, Национална асоцијација практичара и практичарки омладинског рада и Удружење грађана Емпирија и та садржина не изражава нужно званичне ставове Европске уније, Министарства за рад, запошљавање, борачка и социјална питања, Министарства омладине и спорта и Тела за уговарање.

ВОДИЧ ЗА ОРГАНИЗОВАЊЕ КВАЛИТЕТНИХ РАДНИХ ПРАКСИ

Издаје

Београдски центар за људска права
Национална асоцијација практичара и практичарки омладинског рада

Ауторке

Јелена Манић Радоичић
Тамара Станојевић
Александра Ђуровић

Лектура и коректура

Тихана Смиљанић

Дизајн и прелом

Небојша Петровић

ISBN 978-86-7202-223-0

Тираж

500

Припрема и штампа

MACHCOM d.o.o.

Пројекат је део грант-шеме Подршка Европске уније активном укључивању младих. Финансиран је средствима Европске уније и суфинансиран средствима Владе Републике Србије, а спроводе га Београдски центар за људска права, Кровна организација младих Србије, Национална асоцијација практичара и практичарки омладинског рада и Удружење грађана Емпирија. За садржину ове публикације искључиво су одговорне горе наведене организације и та садржина не изражава нужно званичне ставове Европске уније, Министарства за рад, запошљавање, борачка и социјална питања, Министарства омладине и спорта и Тела за уговарање.

CIP - Каталогизација у публикацији
Народна библиотека Србије, Београд
37.091.33-027.22(035)
005.963.2(035)
331.544(035)

МАНИЋ Радоичић, Јелена, 1982-

Водич за организовање квалитетних радних пракси / Јелена Манић Радоичић, Тамара Станојевић, Александра Ђуровић. - Београд : Београдски центар за људска права : Национална асоцијација практичара и практичарки омладинског рада, 2021 (Београд : Machcom). - 27 стр. : табеле ; 25 cm

"Пројекат је део грант-шеме Подршка Европске уније активном укључивању младих." --> импресум. - Тираж 500. - Напомене и библиографске референце уз текст.

ISBN 978-86-7202-223-0 (БЦЛП)

1. Станојевић, Тамара, 1987- [аутор] 2. Ђуровић, Александра, 1990- [аутор]

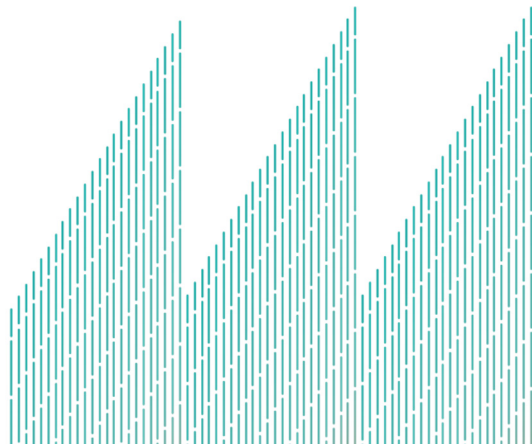
а) Практичан рад -- Омладина -- Приручници б) Незапослени -- Стручно оспособљавање -- Приручници в) Менторство -- Приручници

COBISS.SR-ID 37163529

Водич за организовање квалитетних радних пракси

Јелена Манић Радоичић
Тамара Станојевић
Александра Ђуровић

Напомена: Све граматички родно опредељене речи које се користе у Водичу односе се подједнако на припаднике мушког и на припаднице женског пола.



Садржај

Садржај.....	1
Увод: Шта је радна пракса?.....	1
I Оглашавање и селекција практиканата.	6
II Менторство. Циљеви менторинга. Одлике доброг ментора. Методe у менторском раду. Менторски однос.....	11
III Циљеви учења и обуке. Постављање циљева учења. Праћење остварености циљева учења.	17
IV Уговорно регулисање пракси. Изазови у актуелном регулаторном оквиру и савети.	20
V Адекватни услови рада практиканата као критеријум квалитета.	23
VI Евалуација праксе, издавање сертификата, писмо препоруке.	24
Прилог 1: Пример обрасца програма обављања радне праксе....	26
Прилог 2: Менторова контролна листа за самооцењивање.....	27



Увод: Шта је радна пракса?

На почетку беше реч, која је у ствари рад, делатност. Старогрчка реч *логос* заправо означава и једно и друго: рад као делатност постављања и достизања циљева у вези са личним интересовањима, потребама заједнице, импулсима са тржишта, задовољењем тежње ка заради и обезбеђењу егзистенције, самоостварењу у професионалном смислу, стицању угледа или утицаја, и тако даље.

Деца и млади се кроз образовање и васпитање, како формално, тако и неформално, оплеменењују знањима, упознају са светом око себе, али и припремају за под-свет света који их окружује: свет рада. Тај свет је веома динамичан, променљив и пре свега разноврстан. Колико год теоријски образовни програми настојали да испрате технолошки развој и друштвене промене, те саобразе своје исходе са захтевима тржишта рада, тешко да ће икада у томе у потпуности успети.

Компетенције које се захтевају за обављање конкретних послова разликују се не само од занимања до занимања, већ и од компаније до компаније. Имамо случај да ће, на пример, менаџер пројекта у једној организацији имати другачији опис посла од колеге у другој сличној организацији, па спрам тога и другачије захтеве послодавца у погледу компетенција. Стога се све више пажње, мада и даље недовољно, поклања улози практичне наставе, праксе у просторијама послодавца, у процесу формалног образовања.



Радне праксе представљају програме стицања радног искуства који укључују учење и обуку, а који се спроводе у циљу унапређивања запошљивости и транзиције ка запослењу. По томе што је њихов циљ стицање нових знања и вештина и квалитетног радног искуства, радне праксе се разликују од волонтирања, које се обавља за опште добро или за добро другог лица.

Како током средњег стручног образовања, тако и током појединих студија високог образовања, млади бивају упућени, или пак охрабрени да се само-упуте, што некада успеју, али некада и не... на праксу, на стицање вештина које проистичу из примене претходно стеченог теоријског знања. Међутим, показало се да праксе које су млади обавили током образовања, ако су их обавили ваљано, често нису довољне за развој вештина које би унапредиле њихову запошљивост у значајнијој мери.

Постоји више разлога због којих су праксе на отвореном тржишту рада, оне мимо формалног образовања, данас неопходне младима који су у потрази за запослењем и развојем каријере:

- велики број преносивих вештина (оних које су потребне на различитим радним местима),
- техничке вештине везане за дато радно место или скупину сродних радних места,
- висока специјализованост знања која су потребна за оперативне или специјалистичке позиције,
- велики број нових занимања условљених технолошким и привредним напретком за која се млади ни не могу обучавати у оквиру формалног образовања, већ им је круцијално стицање искуства и учење од професионалаца у области.

Млади који су прерано напустили образовање или нису ни у систему образовања нити су запослени у посебно су



неповољном положају по питању запошљивости, те су за њих радне праксе од још већег значаја.

Критеријуми квалитетне праксе

Како би радне праксе довеле до остварење горенаведених циљева, неопходно је да садрже одређене елементе. Према Препоруци о квалитетном оквиру за спровођење пракси¹, коју је усвојио Савет министара Европске уније 2014. године, да би биле квалитетне, радне праксе треба да испуне следеће критеријуме:

- ✓ Постоји закључен писани **уговор/споразум** о пракси између практиканта и пружаоца праксе, у коме су наведени образовни циљеви праксе, услови рада, да ли је обезбеђена накнада, трајање праксе, права и обавезе практиканата и пружаоца праксе, укључујући, уколико је то релевантно, одредбе о поверљивости и ауторским правима.
- ✓ Практика треба да буде усмерена на остваривање одређених **циљева учења**. Практиканци не треба да обављају само оне најједноставније и рутинске послове, оне које нико други не жели да обавља, већ да добијају и задатке који треба да им омогуће учење и развој преносивих и техничких вештина.
- ✓ Компаније треба да одреде не само руководиоца, односно супервизора који ће делегирати практикантима задатке, већ и **ментора** који ће практиканте водити кроз обављање задатака које су добили, обучавати, пратити и процењивати њихов напредак.
- ✓ Потребно је да се за све практиканте осигурају **адекватни услови рада**, укључујући „ограничење

¹ Council of the European Union, “Council recommendation on Quality Framework for Traineeships” (Brussels, 10 March 2014)



максималног броја радних сати недељно, минималне периоде одмора у току дана и недеље и, уколико је то применљиво, минимална права на одмор“.

- ✓ Практике треба да имају **ограничено трајање**, најбоље од неколико месеци. Практиканци не могу бити замена за редовно запослене са већ развијеним вештинама.
- ✓ На крају праксе треба практиканцима издати **сертификат** који истиче знања и вештине које су стечене током праксе. Претходно је, наравно, потребно да пружаоци праксе процене у којој су мери практиканци досегли постављене циљеве и исходе учења током праксе и остварили очекивани учинак, те да потврде развијеност знања и вештина.
- ✓ При објављивању конкурса за праксу треба да се поштује **принцип транспарентности**. Конкретно, потребно је да се у конкурс „укључе информације које се односе на услове обављања пракси, посебно да ли су џепарац и/или накнада и осигурање у случају болести и повреда на раду обезбеђени, као и информације о процесу селекције“.



I Оглашавање и селекција практиканата

Практикантске позиције су почетне позиције намењене особама без или са врло мало радног искуства², или без радног искуства у области у којој ће се пракса обављати.

Зашто пракса? Програмом праксе организација показује своју друштвену одговорност и доприноси личном развоју појединаца, а самим тим и развоју радне снаге. Важан бенефит који организација може имати од практиканта јесте посвећеност и лојалност организацији која му је пружила прилику за стицање првог радног искуства и развој вештина. На тај начин, уколико практикант покаже задовољавајуће постигнуће на пракси, организација може добити врло мотивисаног новозапосленог. Практикант може у организацију донети нове перспективе и нове начине решавања проблема, што може врло позитивно утицати на остале запослене.

При организовању радних пракси врло је важно да постоји усклађеност између потреба за учењем и стицањем радног искуства које имају практиканати, и могућности које пружа организација.

- У чему је је разлика у регрутацији и селекцији потенцијалног запосленог за упражњено радно место и потенцијалног практиканта?

² Радно искуство – сваки вид формалног и неформалног стицања искуства (хонорарни ангажмани, волонтирања, праксе...)



Када се бира **будући запослени**, процена се највише заснива на **претходном радном искуству** које особа поседује. То се односи на следеће: у којој су мери радни задаци били слични онима које се очекује да особа сада обавља; у којој мери особа поседује већ развијене **специфичне вештине** које су неопходне како би одмах могла самостално да обавља радна задужења; како се особа на претходном радном месту понашала у различитим пословним ситуацијама, и слично.

Када се бира практикант, акценат у процесу регрутације и селекције треба ставити на **мотивацију за учење и напредовање, развијеност преносивих вештина и потенцијал за развој специфичних**. Један од битних фактора који утичу на одабир кандидата јесте и **уклапање у корпоративну културу**, односно да ли се вредности потенцијалног практиканта поклапају са вредностима организације. Практиканци као почетници у некој организацији врло се често идентификују са вредностима које организација негује, и расту заједно са њима.

Један од битних фактора успешности радних пракси јесте добро осмишљен и структуриран процес регрутације и селекције кандидата прилагођен томе да се бирају особе без радног искуства.

- **Регрутација** је привлачење довољног броја адекватних кандидата како би се од њих одабрао одређени број који ће се уврстити у процес селекције.
- **Селекција** је процес прикупљања релевантних информација о кандидатима како би се од њих одабрао најкомпетентнији кандидат за практикантску позицију.

Како би био објективан и одржив, процес регрутације и селекције практиканата треба да садржи неколико корака које



би послодавци требало да испуне пре него што приме практиканта на праксу³:

- **Анализа потреба организације** за практикантским позицијама: побројани основни задаци и одговорности који се очекују од практиканта; обавезна стручна спрема ако се подразумева; очекиване компетенције, као и неопходне појединачне вештине и ниво развијености (уколико се ради о страним језицима или компјутерским вештинама);
- **Опис задужења на пракси** један је од кључних елемената успешног процеса регрутације, пошто јасан опис радних задатака и тражених квалификација и компетенција помаже да се привуку најадекватнији кандидати. Користи се за даље планирање каријере и обуку практиканата, јер јасно дефинише ниво одговорности које позиција захтева и неопходне компетенције.
- **Спецификација профила практиканта** подразумева основне информације о позицији, сврху позиције, основне функције, минималне захтеве за које се очекује да практикант испуњава и пожељне квалификације.
- **План регрутације јесте** план привлачења кандидата и оглашавање подразумева дефинисање циљне групе, информација које се саопштавају потенцијалним кандидатима, креирање конкурса и избор средстава и канала комуникације за оглашавање. Оглашавање треба да обухвата канале којима се долази до најадекватније циљне групе, и то на начин који не дискриминише осетљиве групе младих.
- **План селекције кандидата** као обавезне кораке треба да укључи ЦВ скрининг⁴ и интервју. Неретко се у процес селекције укључује и тестирање уколико се од кандидата

³ [Приручник за организовање селекције и регрутације младих стручњака за радне праксе и приправништво у државним огранима, Београдска отворена школа, Београд 2015.](#)

⁴ „CV” скрининг јесте процес детаљног прегледања и сортирања свих пристиглих биографија како би се одабрале најадекватније за даљи процес селекције.



захтевају неке специфичне вештине (нпр. тест језика уколико је обавезно знање неког страног језика, тест рачунарских вештина уколико у опис посла улази рад на компјутеру и слично).

Информације које конкурс треба да садржи су:

- Ко оглашава конкурс и којим поводом;
- Назив практикантске позиције;
- Основне дужности које ће практикант обављати на пракси;
- Општи услови конкурса (знања и вештине које очекујемо од кандидата);
- Специфични услови ако постоје (стручна спрема, специфична или пожељна знања);
- Шта практиканти могу да очекују од ангажмана (надокнада, стручна усавршавања, могућност запослења, и слично);
- Трајање праксе;
- Начин и рок пријављивања.

Веома је битно да процес регрутације и селекције буде транспарентан и јаван.

Пре почетка процеса селекције неопходно је дефинисати критеријуме одабира кандидата.

Процес селекције треба да буде спроведен објективно и на високопрофесионалан начин.



Критеријуми за одабир најадекватнијих практиканата путем „CV“ скрининга најчешће су следећи:

- ✓ усаглашеност квалификација представљених у „CV“-ју са условима конкурса;
- ✓ садржај „CV“-ја (поседовање вештина стечених путем формалног и неформалног образовања или искуственог учења, релевантност образовања, ниво образовања, друга образовна постигнућа, укљученост у претходне праксе, волонтирање и слично);
- ✓ садржај и структура мотивационог писма (мотивација за обављање праксе на конкретној позицији, циљеви у каријери, ниво писмености и стил изражавања на српском језику).

Према анкети спроведеној међу послодавцима⁵, показало се да кључне вештине за које је неопходно да их поседују потенцијални практиканти јесу процесуирање информација, тимски рад, планирање и постављање приоритета, одлучивање и вербална комуникација. Из тог разлога врло је важно да се цео процес селекције практиканата усмери на откривање управо „меких“ вештина које је могуће стећи и током формалног и неформалног образовања. Те вештине могу да се примене на будућој практикантској позицији, а са друге стране олакшавају адаптацију на радно окружење и боље сналажење са радним задацима.

⁵ [NACE's 2017 Internship & Co-op Survey](#).



II Менторство.

Циљеви менторинга. Одлике доброг ментора. Методе у менторском раду. Менторски однос.

Шта представља менторство у оквиру радних пракси?

Менторство на радној пракси представља двосмерно партнерство са циљем учења, размене знања и искустава за конкретан посао и радно место. То је динамичан интерактивни процес који представља обострану размену искустава и мишљења с циљем да се остваре договорени резултати.

Циљ менторског програма јесте да млади без или са врло мало радног искуства добију стручну подршку искусне особе, која ће им поред делегирања задатака пружити и прилику за стицање знања и вештина неопходних за њихов даљи развој каријере.

Шта менторство јесте⁶:

- Средство за учење и развој;
- Подршка практиканту у остваривању његових циљева;
- Обострана размена искустава и мишљења с циљем да се остваре договорени резултати.

Шта менторство није:

⁶ Менторски рад са запосленима; Дата Статус, Београд, 2008.



- Шанса да се нечије поступање или поступци поправе;
- Наредити некоме да предузме одређене поступке да би остварио циљеве;
- Бити експерт или супервизор који има све одговоре.



Шта се очекује од доброг ментора

Добар ментор сарађује са практикантом како би му обезбедио значајну прилику за унапређивање и развој вештина дефинисаних кроз циљеве учења.

Менторов задатак јесте да подржава практиканта у остваривању циљева тако што му задаје специфичне задатке који су у вези са циљевима и редовно му даје конструктивне повратне информације.



Шта се не очекује од ментора

Ментор не треба да води главну реч у односу са практикантом, нити да обавља посао уместо њега.

Он не мора да буде експерт у свакој развојној области предвиђеној практиканту.

Од ментора се не очекује да развије пријатељство са практикантом.



Како би менторски процес био успешан, неопходно је да ментор испуни следеће услове:

- Стручно знање – да поседује знање које може да пренесе практиканту.
- Методологија – да зна које ће алате и технике користити током менторског односа (за постављање циљева, евалуацију програма итд.).
- Менторске вештине – да поседује одлике доброг ментора.

Одлике доброг ментора:

- ✓ Цени размену знања и учење;
- ✓ Активно слуша и саветује друге;
- ✓ Цени размену мишљења;
- ✓ Цени окружење испуњено поверењем уз узајамно уважавање;
- ✓ Пружа конструктивну повратну информацију;
- ✓ Поставља реалистичне циљеве у менторском односу;
- ✓ Фокусира се на исходе и резултате;
- ✓ Обезбеђује потребне информације, али дозвољава практикантима да сами дођу до одговора и донесу закључке;
- ✓ Отворен је за двосмерно учење и размену искуства;
- ✓ Препознаје снаге практиканата и области за развој.

Важно је упознати практиканте као што се познају и остали запослени, како би се разумела њихова мотивација и програм праксе прилагодио њиховим потребама. Практиканти којима је пружена прилика да се развијају посвећени су организацији која им је ту прилику пружила. Ментор треба да буде инспирација за нове људе који ће се, уколико испред себе имају добар пример, потрудити да остваре добре резултате. Такође је важно укључити их у текуће процесе, јер им се на тај начин даје прилика да буду одговорни.



➤ Шта ментор добија менторским односом?

Поред демонстрације и потврде постојећих знања и вештина, ментор кроз овај однос добија нова знања и искуства кроз увид у ставове и вредности различитих генерација. Лично задовољство због доприноса развоју других људи, као и унапређење сопствених лидерских вештина, ојачавање самопоштовања и поштовања других услед указаног поверења, такође су добити од менторског односа.

➤ Шта организација добија менторским односом:

Поред развоја менаџмента и боље едукованих практиканата о областима којима ће се бавити, организација путем менторства добија и боље разумевање практиканата о култури саме организације и развој позитивног става према учењу, што води задовољнијим потенцијалним запосленима.

Менторски однос типично се одвија у четири фазе:



Припремна фаза. У овој фази ментор треба да размисли о сопственој мотивацији и спремности да буде ментор. Ово је фаза упознавања и упостављања односа, као и постављања обостраних очекивања од односа. У овој фази ментор треба да обезбеди контекст за учење и партнерство.



Дефинисање циљева и програма обављања радне праксе. У овој фази практикант и ментор заједно постављају циљеве учења и реалне временске оквире за остваривање тих циљева. Препоручује се писмени споразум који ће јасно дефинисати обостране улоге и задатке.



Праћење развоја практиканта. Ова фаза је кључна за остваривање постављених циљева. Ментор у овој

фази подржава и прати практикантов развој кроз менторске сесије и давање конструктивних повратних информација како би се остварили циљеви.

4

Евалуација. Осврт на менторски однос и процена постигнутог. У овој фази утврђују се даље области за развој и похваљују постигнућа.

Како би менторски однос успео, неопходно је да постоји јасно разумевање улога код обе стране, прецизно дефинисана очекивања, посвећеност и активно менторство, изградња и развој поверења између ментора и практиканта, као и усмеравање према потребама, очекивањима и циљевима практиканата.

Менторске сесије

Препоручљиво је да ментори током радне праксе одвоје време које ће посветити разговору са практикантом. Прва менторска сесија треба да буде већ на почетку радне праксе, и она треба да буде посвећена заједничком постављању циљева учења. У току радне праксе, свакако би требало да постоје још најмање две сесије – једна на половини радне праксе, посвећена праћењу напретка у вези са постављеним циљевима учења, и једна на крају, у вези са евалуацијом радне праксе. Менторске сесије могу се заказивати и чешће, нарочито у случају кад радне праксе трају дуже од два месеца, ако су наступиле промене у радном окружењу, ако се практиканти суоче са изазовима приликом обављања задатака, и слично. На првој менторској сесији ментори треба да јасно предоче практикантима да и они сами могу иницирати ове састанке када год сматрају да им је то потребно.



Кораци у припреми за одржавање менторске сесије могу бити следећи:

- ❖ Дефинисање циљева (дугорочног циља и циљева сесија);
- ❖ Процена тренутне развијености релевантих знања и вештина практиканта;
- ❖ Дефинисање циљева сесија (имајући у виду циљеве учења на пракси);
- ❖ Подела материјала у целине (дефинисање тема и садржаја сесија);
- ❖ Прављење плана рада (дефинисање структуре сваке поједине сесије).

Како се не би десило, на пример, да се менторска сесија заврши без јасног закључка и слике о наредним корацима, веома је важно водити рачуна о структури менторске сесије. Може се препоручити да она садржи:

- 10% увод
- 70% разрада
- 20% закључак

На крају сесије, врло је важно да практиканту буде јасан закључак и даљи кораци: шта треба следеће да уради, шта да размотри.

Један од препоручених модела који менторима може бити од помоћи за усвајање менторских вештина јесте „**GROW**“ модел. Овај модел је усмерен развојно и дугорочно. Користан је из више разлога: усмерен је пре на питања него на давање одговора, у први план се ставља слушање, а не предавање, води ка оснаживању, а не директивном наређивању.

- ❖ **Goal** – Шта желимо да постигнемо, који нам је циљ;
- ❖ **Reality** – Где смо тренутно;
- ❖ **Options** – Које су нам опције за постизање циља;
- ❖ **Will** – Шта ћемо конкретно урадити да то постигнемо.



III Циљеви учења и обуке. Постављање циљева учења. Праћење остварености циљева учења.

Шта су циљеви учења?

Сврха радне праксе је учење, и зато је веома важно да се на почетку праксе, у оквиру прве менторске сесије, поставе циљеви учења. Циљеви учења су укратко оно шта ће практикант **знати, разумети и умети да уради** захваљујући учествовању у програму праксе.

Циљеви учења осигуравају да ментори и практиканти не изгубе из вида шта је важно постићи током трајања праксе и помажу практикантима да повежу задатке које обављају са знањима и вештинама које ће кроз њих развити.

Савети за постављање циљева учења



У формулисање циљева учења треба да буду **укључени и ментори и практиканти**. Важно је узети у обзир шта практиканти желе да науче током праксе, а истовремено да је то могуће остварити у организацији у којој се обавља пракса без ремећења свакодневног пословања.



Циљеви не треба да се односе само на знања и вештине која су стручна и специфична за одређени посао, већ и на она преносива **знања и вештине која су независна**



од врсте посла – на пример, комуникационе вештине и вештине рада у тиму.

3

Водите рачуна да циљеви буду **специфични и мерљиви**. Ако буду написани опште, може се десити да ментори и практиканти под њима подразумевају различите ствари и да је немогуће пратити да ли се напредује у њиховом постизању.

4

Важно је да, с обзиром на задатке које ће практикант обављати и временско трајање праксе, циљеви учења буду **достижни**, да не буду формулисани исувише амбициозно, али да буду у довољној мери изазовни за практиканта.

5

Добро је да приликом постављања циљева учења ментори и практиканти дефинишу која је све **подршка** практиканту потребна како би достигао задате циљеве, те да буду што конкретнији у томе и дефинишу који су то ресурси, литература, савети, поступци ментора, или особа из компаније задужених за људске ресурсе, потребни практиканту.

Од општих ка специфичним циљевима учења

Стицање искуства у области маркетинга.



На крају праксе, практикант ће умети да одабере на којој друштвеној мрежи треба промовисати садржај у односу на циљну групу.

Унапређене комуникационе вештине.



По завршетку праксе, практикант препознаје разлике између формалне и неформалне писане комуникације.



Праћење остварености циљева учења

Циљеви учења написани на почетку радне праксе не треба да буду заборављени и да их се ментори сете тек на крају праксе. Веома је важно да се што чешће заказују састанци ментора и практиканта на коме ће се продискутовати **напредак у погледу постављених циљева учења**. Број и дужина менторских сесија зависи од дужине трајања праксе, интензитета (броја сати које практикант недељно проводи на радној пракси), као и од тога колико су амбициозно постављени циљеви праксе и да ли се очекује запослење практиканта након праксе.

На почетку праксе, приликом дефинисања циљева учења, треба одмах планирати и начин праћења постављених циљева. Пожељно је да се ради праћења и евалуације заједно са циљевима учења поставе и **индикатори**. Индикатори су мера успеха, видљиви показатељи напретка практиканта. На пример, уколико је један од циљева учења савладавање разлике између формалне и неформалне комуникације, показатељ напретка може бити једна или више ситуација у којима је практикант адекватно адресирао пословног клијента.

Само кроз редовно праћење могуће је установити да ли практикант постиже оно што је очекивано. Ако се тада процени да постоје тешкоће у достизању циљева, могу се увести потребне измене у програму праксе како би се они остварили, или се циљеви учења могу редефинисати у складу са потребама практиканата и могућностима на пракси.



IV Уговорно регулисање пракси. Изазови у актуелном регулаторном оквиру и савети.

Зашто је уговор важан?

Уговор представља прилику да се регулишу права и обавезе праксодаваца и практиканата.

Он смањује могућност настанка неспоразума, јер јасно предочава услове под којима се одвија радна пракса. На тај начин заштићене су обе стране.

„Потписивање уговора подиже програм праксе на виши ниво. Мислим да су јасније постављени односи, тј. права и обавезе уговорних страна, што је добра припрема практиканта за будући радни однос. Такође, јаснија је ситуација у случајевима евентуалних проблема или неиспуњавања обавеза неке од уговорних страна.“

Цитат практиканта о важности уговора из истраживања наведеног у: Павловић Крижанић, Т., Велев, Б, Ђуровић, А. (2015). Стручне праксе и стручно оспособљавање у Републици Србији – изазови спровођења и могуће перспективе. Београдска отворена школа: Београд.

Шта би требало да буду елементи уговора?

Уговор о обављању радне праксе који се закључује у писаној форми обавезно би требало да садржи следеће елементе:



датум почетка и трајање уговора о радној пракси;

опис послова и задатака за које се обавља радна пракса;

личне податке, степен стручне спреме, податке о радном искуству и називу послова лица које је задужено за вођење радне праксе (ментор);

утврђивање циљева радне праксе и начин праћења остварених резултата током трајања радне праксе;

износ накнаде и накнаде трошкова лицу на радној пракси;

начин раскида уговора.

Уговор не би требало да се закључи на период дужи од шест месеци.

Програм обављања радне праксе, са навођењем циљева учења и задатака који ће се обављати на пракси, требало би да буде додаток уз уговор о обављању радне праксе. Пример програма обављања радне праксе можете наћи у прилогу овог Водича.

Који уговор потписати?

У овом тренутку **не постоји ниједна уговорна форма** специфично намењена радним праксама.

У појединим случајевима, оправдано је потписати Уговор о стручном оспособљавању и Уговор о стручном усавршавању, мада су ово уговорне форме које се могу користити само у



појединим ситуацијама. То су ситуације када у складу са посебним законима или другим прописима који предвиђају период стручног оспособљавања или усавршавања као обавезу, особа мора да проведе одређено време на пословима како би обавила приправнички стаж или испунила услове за полагање стручног испита (оспособљавање лица), или када је потребно да стекне посебна знања и способности, односно обави специјализацију (усавршавање лица).

Претходне анализе ⁷ показале су да послодавци са практикантима тренутно потписују различите уговоре (Уговор о обављању привремених и повремених послова, Уговор о делу, Уговор о стипендирању, Уговор о волонтирању), али односи који се регулишу овим путем су веома различити од радне праксе и не може се препоручити њихово коришћење. Поједини послодавци зато понекад одлучују да не потпишу уговор са практикантима, што такође није добро решење.

У овом тренутку постоји снажно залагање да се изменама Закона о раду предвиди уговорна форма којом би било могуће уговорно регулисање радних пракси. До евентуалних законских измена, једна од опција јесте и потписивање неименованог уговора или писаног споразума са практикантима који би садржао елементе који су набројани у претходном одељку овог текста.

⁷ Александра Ђуровић, Бојан Велев, Јелена Манић Радоичић, Унапређење правног оквира за уређење радних пракси у Србији, Београд, 2017.



V Адекватни услови рада практиканата као критеријум квалитета.

Већ смо поменули да је један од критеријума за квалитетну радну праксу постојање адекватних услова рада. То значи да практиканти треба да имају сва права у погледу адекватности услова рада као и остали запослени.

Важно је **ограничење њиховог максималног броја радних сати недељно**, тако да не укључује прековремени рад или рад у сменама и викендима. Такође, практиканти би требало да имају **одређене периоде одмора** у току дана и недеље и, уколико је то применљиво у односу на трајање праксе, право на одмор.

Пожељено је обезбедити практикантима **адекватан простор за рад**, по угледу на простор који користе остали запослени.

Уколико се пракса обавља на радним местима на којима постоји ризик по **безбедност** запослених и практиканата, неопходно је практиканта посебно упознати са безбедносним правилима и процедурама и осигурати му поседовање и примену адекватне заштитне опреме.

Међународно прихваћени стандард јесте да лица на радној пракси треба да имају **здравствено и социјално осигурање**, барем за случајеве професионалне болести или повреде на раду.



VI Евалуација праксе, издавање сертификата, писмо препоруке.

Пракса мора имати ограничено трајање, које је у идеалном случају довољно за достизање циљева учења уз адекватну подршку и вођење од стране компаније и ментора. На крају праксе практикант и праксодавац могу се растати, а неретко се дешава да се практиканти по престанку праксе ангажују у компанији у којој су обављали праксу на неким почетним позицијама. У оба сценарија пожељно је да се обави разговор током ког би и практикант и ментор, или особа задужена за људске ресурсе у компанији, могли да се **осврну на дотадашњи учинак практиканта, досегнут ниво развоја вештина, изазове и остало.**

Нека од питања која се могу постављати практикантима током разговора за евалуацију праксе јесу:

- Шта си све од онога што смо предвидели планом да ћеш научити заиста и научио/ла? Да ли си научио/ла нешто мимо предвиђеног?
- За које задатке оцењујеш да си био успешан/а током праксе? Да ли постоје задаци за које процењујеш да си могао/ла боље да их обавиш?
- Са којим си се изазовима сусретао/ла и које стратегије превазилажења си примењивао/ла?
- Како оцењујеш подршку коју си добијао/ла од ментора? Од других запослених или колега? Од претпостављених? Од компаније генерално?
- Како си се осећао/ла у тиму? У којој мери си успео/ла да се уклопиш у постојећу организациону културу?



Током разговора ментор би требало да помогне практиканту да у што већој мери наводи конкретне примере када је демонстрирао да поседује знања и вештине или компетенције које су биле назначене у циљевима учења. Потребно је подсетити се индикатора напретка практиканта у односу на циљеве учења (индикатори остварености циљева кроз задатке - индикатори учинка) током праксе који су праћени те дати финални осврт на њихов квантитет и квалитет – и из перспективе ментора и из перспективе практиканта.

Пожељно је да елемент разговора о евалуацији праксе буде и **повратна информација** ментора практиканту. У тој повратној информацији ментор треба да представи шта је уочио да је практикант развио и демонстрирао када су у питању вештине, као и које је задатке обављао успешно. Потребно је и да се осврне на оне задатке које практикант није успео да обави у очекиваном року или на очекиваном нивоу квалитета, те да се заједнички дефинишу области за наредни развој које из тога произилазе.

На крају праксе треба практикантима издати **сертификат** који истиче знања и вештине које су стечене током праксе, којима се потврђује да је током праксе остварен очекивани учинак и развијеност знања и вештина. У сертификату би требало навести назив програма праксе уколико постоји, трајање праксе, задатке које је лице обављало и стручне вештине које је стекло.

Уколико се практикант истакао у обављању одређених задатака, пожељно је издати и **писмо препоруке**. Поседовање препоруке потписане од стране професионалаца у одређеној области младима који су у потрази за запослењем може да буде од великог значаја.



Прилог 1: Пример обрасца програма обављања радне праксе

ПРОГРАМ ОБАВЉАЊА РАДНЕ ПРАКСЕ

Име и презиме практиканта:

Позиција:

Име и презиме ментора:

Позиција ментора:

Датум почетка праксе:

Датум завршетка праксе:

Недељно ангажовање (број радних сати недељно):

Циљеви учења на радној пракси, задаци и индикатори који су са њима у вези			
	Циљеви учења	Задаци	Индикатори (показатељи напретка практиканата у постављеним циљевима)
1.			
2.			
...			



Предвиђени начин праћења остваривања циљева учења:

**Потребна подршка за остваривање циљева учења
практиканта:**

Потпис практиканта: _____

Потпис ментора: _____

Прилог 2: Менторова контролна листа за самооцењивање⁸

<i>Менторова контролна листа за самооцењивање</i>		
Наведена питања се односе на вештине и квалитете коју су потребни једном ефективном ментору. Употребите тај алат да бисте проценили колико сте ефективни као ментор.		
Питања	Да	Не
1. Да ли показујете интересовање за развој каријере, а не само за краткорочне перформансе?		
2. Да ли пружате и подршку и слободу у одлучивању?		
3. Да ли постављате високе, а ипак достижне циљеве?		
4. Да ли служите као узор?		
5. Да ли пословне стратегије и очекиване облике понашања саопштавате као основу за утврђивање циљева?		
6. Да ли сарађујете са појединцем чији рад пратите да бисте дошли до алтернативних приступа или решења које заједно можете да размотрите?		

⁸ Преузето из: Макманус, П. (2006), Менторски рад са запосленима: Експертска решења за свакодневне изазове. Превод дела: „Coaching People“ (2008), ДАТА СТАТУС, Београд.



7. Пре него што му пружите повратне информације, да ли појединца чији рад пратите посматрате пажљиво и непристрасно?		
8. Да ли запажања раздвајате од судова или претпоставки?		
9. Да ли проверавате своје теорије о понашању дате особе пре него што урадите нешто на основу њих?		
10. Да ли избегавате да користите сопствене перформансе као стандард за оцењивање других?		
11. Када вам се неко обраћа, да ли сте концентрисани и да ли избегавате ствари које одвлаче пажњу?		
12. Да ли се служите парафразом или неким другим методом да бисте објаснили оно што се говори током расправе?		
13. Да ли користите језик тела и вербалне сигнале да бисте опустили и охрабрили говорника током разговора?		
14. Да ли постављате питања отвореног типа да бисте подстакли размену идеја и информација?		
15. Да ли пружате конкретне повратне информације?		
16. Да ли правовремено пружате повратне информације?		
17. Да ли се повратне информације које пружате односе на понашање и последице понашања (уместо на нејасне судове)?		
18. Да ли дајете и позитивне и негативне повратне информације?		
19. Да ли покушавате да постигнете договор о жељеним циљевима и исходима уместо да их једноставно саопштите?		
20. Да ли се трудите да се унапред припремите за менторске сесије?		
21. Да ли након менторске сесије увек предузимате додатне кораке да бисте се уверили да је остварен планирани напредак?		
УКУПНО		
<p><i>Ако поседујете ове карактеристике и ако примењујете ове стратегије, људи ће вам веровати и тражиће од вас и професионалну и личну подршку. Ако сте одговорили са „да“ на већину питања, вероватно сте ефикасан ментор. Ако сте одговорили са „не“ на нека или на многа од ових питања, требало би да размотрите на који начин можете додатно да развијете своје менторске вештине.</i></p>		

ISBN 978-86-7202-223-0



9 788672 022230



Beogradski centar
za ljudska prava



KOLEGIJUM
ZA OSTVARENJE
SLOBODE I PRAVICE



M PEERIA