



**BEOGRADSKA OTVORENA ŠKOLA**  
Centar za vođenje karijere i savetovanje

# PRIRUČNIK ZA ORGANIZOVANJE SELEKCIJE I REGRUTACIJE MLADIH STRUČNJAKA ZA RADNE PRAKSE I PRIPRAVNIŠTVO U DRŽAVNIM ORGANIMA



**USAID** | **SRBIJA**  
OD AMERIČKOG NARODA

**B( )Š**

Beogradska  
otvorena  
škola

*Beogradska otvorena škola  
Centar za vođenje karijere i savetovanje*

# **PRIRUČNIK ZA ORGANIZOVANJE SELEKCIJE I REGRUTACIJE MLADIH STRUČNJAKA ZA RADNE PRAKSE I PRIPRAVNIŠTVO U DRŽAVNIM ORGANIMA**

**Autorke:**

Tamara Kljajić,  
Jelena Manić Radoičić,  
*Beogradska otvorena škola*

Zorana Gajić,  
*USAID Projekat za bolje uslove poslovanja*

*Beograd, Januar 2015. godine*

## SADRŽAJ

<b>1. Uvod i pravni osnov</b>	<b>  4  </b>
<b>2. Proces selekcije i regrutacije mladih stručnjaka za radne prakse i pripravništvo u državnim organima</b>	<b>  7  </b>
2.1. Analiza posla državnog organa	8
2.2. Realistični prikaz posla	9
2.3. Specifikacija profila kandidata	10
2.4. Plan regrutacije kandidata	10
2.4.1. Plan privlačenja kandidata	10
2.4.2. Plan selekcije kandidata	13
<b>3. Značaj mentorstva za radne prakse i pripravništvo</b>	<b>  16  </b>
3.1. Evaluacija rada praktikanata / pripravnika	16
<b>4. Podrška razvoju karijere praktikanata i pripravnika</b>	<b>  18  </b>
<b>5. Sumiranje preporuka za uspješnu realizaciju procesa selekcije i regrutacije mladih stručnjaka za radne prakse i pripravništvo u državnim organima</b>	<b>  20  </b>
<b>6. Prilozi</b>	<b>  23  </b>

---

*Priručnik za organizovanje selekcije i regrutacije mladih stručnjaka<sup>1</sup> za radne prakse i pripravništvo u državnim organima* nastao je na osnovu primera dobre prakse u okviru Programa radnih praksi u državnim organima koje je sprovela Beogradska otvorena škola (BOŠ), uz podršku USAID Projekta za bolje uslove poslovanja (BEP). Ovaj *Priručnik* nastoji da unapredi efikasnost angažovanja, zapošljavanja i zadržavanja mladih kadrova u organima državne uprave, kao i da osigura usklađenost i konstantnost u procesu selekcije i regrutacije pripravnika koji je zasnovan na objektivnim kriterijumima.

---

---

1 Autorke podržavaju rodno senzitivnan rečnik, te se u ovom dokumentu reči kao što su stručnjaci, praktikanti, pripravnici, mentori i sl. podjednako odnose na osobe oba pola.

# 1. UVOD I PRAVNI OSNOV

---

Unutar sistema javne uprave neophodna je preraspodela kadrova i zapošljavanje neophodnih službenika koji raspolažu odgovarajućim znanjima i veštinama. Postojeći sistem upravljanja i razvoja ljudskih resursa u državnoj upravi obuhvata planiranje zapošljavanja, sprovođenje postupaka zapošljavanja, analizu i izradu opisa poslova radnih mesta, ocenjivanje rada i napredovanje, kontinuirano stručno usavršavanje državnih službenika, kao i upotrebu informatičke baze podataka.<sup>2</sup>

Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju između Evropske unije (EU) i Republike Srbije u odredbi člana posvećenog državnoj upravi, naglašava da će saradnja između EU i Republike Srbije „imati za cilj da se obezbedi razvoj efikasne i odgovorne državne uprave u Srbiji, a naročito pružanje podrške primeni vladavine prava, odgovarajućem funkcionisanju državnih institucija u korist celokupne populacije Srbije, kao i nesmetanog razvoja odnosa između EU i Srbije. Saradnja u ovoj oblasti će prevashodno biti usredsređena na izgradnju institucija, uključujući razvoj i primenu transparentnog i nepristrasnog sistema zapošljavanja, upravljanja kadrovima i napredovanja u državnoj službi, kontinuiranu obuku i promovisanje etike u državnoj upravi”<sup>3</sup>. Prema Izveštaju Evropske komisije o napretku Srbije za 2014. godinu, zapošljavanje u javnoj upravi i dalje predstavlja ozbiljan problem i očekuju se neophodne promene u praksi zapošljavanja, kako bi se uspostavila profesionalna uprava zasnovana na stručnosti i sposobnosti<sup>4</sup>.

Važni reformski procesi bili su usporeni zbog nedovoljne efikasnosti državne uprave. Preveliki broj državnih službenika ne odgovara efektivnosti i efikasnosti u rešavanju ekonomskih i socijalnih problema sa kojima se stanovništvo Republike Srbije i privreda suočavaju. Istovremeno, jedan od najvećih problema u Republici Srbiji je problem

---

2 Strategija reforme javne uprave u Republici Srbiji, Sl. glasnik RS br. 9/14, 42/14 – ispravka, str. 25, 31

3 Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju između Evropskih zajednica i njihovih država članica, sa jedne strane, i Republike Srbije, sa druge strane; poglavlje VIII, član 114. [http://www.seio.gov.rs/upload/documents/sporazumi\\_sa\\_eu/ssp\\_prevod\\_sa\\_anexima.pdf](http://www.seio.gov.rs/upload/documents/sporazumi_sa_eu/ssp_prevod_sa_anexima.pdf)

4 2014. Izveštaj o napretku; radni dokument Komisije; str. 13, [http://seio.gov.rs/upload/documents/eu\\_dokumenta/godisnji\\_izvestaji\\_ek\\_o\\_napretku/izvestaj\\_o\\_napretku\\_14.pdf](http://seio.gov.rs/upload/documents/eu_dokumenta/godisnji_izvestaji_ek_o_napretku/izvestaj_o_napretku_14.pdf)

nezaposlenosti mladih. Na osnovu upita koje je Ministarstvo omladine i sporta uputilo Republičkom zavodu za statistiku, dobijeni su podaci o nezaposlenosti za starosnu kategoriju od 15 do 30 godina starosti. Taj podatak za drugi kvartal 2014. godine iznosi 39,5%.

USAID Projekat za bolje uslove poslovanja i Beogradska otvorena škola prepoznali su važnost ova dva problema. Sa dvostrukim ciljem, da se unapredi razvoj tržišne ekonomije u Republici Srbiji i da se smanji nezaposlenost mladih, sproveli su Program radnih praksi u državnim organima. Da bi se državna administracija unapredila, Srbiji su potrebni obučeni i sposobni mladi ljudi, sa svežim idejama, koji će svojom stručnošću pružiti podršku državnoj administraciji, koja je pred brojnim izazovima naglašenim ograničavanjem zapošljavanja u javnom sektoru, kao i dodatnim zahtevima koje nameće proces evropskih integracija.

Uspeh Programa radnih praksi predstavljen je na konferenciji pod nazivom *Izazovi u reformi javne uprave i zapošljavanje mladih stručnjaka u Srbiji*, održanoj 17. septembra 2014. godine u Beogradu. Na konferenciji su učestvovali i govorili Kori Udovički, Potpredsednica Vlade i Ministarka za državnu upravu i lokalnu samoupravu, Nenad Borovčanin, Državni sekretar u Ministarstvu omladine i sporta, Dušan Protić, Pomoćnik ministra trgovine, turizma i telekomunikacija, Srđan Majstorović, Zamenik direktora Kancelarije za evropske integracije i mnogi drugi visoki državni službenici koji su učestvovali u projektu, kao i Ambasador Sjedinjenih Američkih Država Njegova ekscelencija Majkl Kirbi i Direktorka USAID-a u Srbiji Azza El-Abd. Program radnih praksi je visoko ocenjen od strane učesnika konferencije, koji su ukazali da je ovaj model odlična osnova za unapređenje pripravnštva i uvođenje sličnih programa u organe državne uprave.

## PRAVNI OSNOV

Zakon o državnim službenicima<sup>5</sup> u delu III, u članovima od 103. do 106 a. definiše stručno osposobljavanje, odnosno pripravnštvo i uslove pod kojima se stručne prakse sprovode u državnim organima.

Zakon definiše pripravnike kao lica koja prvi put zasnivaju radni odnos u svojoj struci i koja se osposobljavaju za samostalni rad. U izuzetnim slučajevima, status pripravnika

---

5 Sl. glasnik RS br. 79/05, 81/05 - ispravka 83/05 - ispravka 64/07, 67/07 - ispravka 116/08, 104/09

može se zasnovati i sa osobama koje su imale relativno kraće radno iskustvo u struci. Izbor pripravnika se vrši na osnovu sprovedenog javnog konkursa i radni odnos se zasniva na određeno vreme u trajanju između šest meseci i godinu dana, u zavisnosti od stepena obrazovanja pripravnika.

Program osposobljavanja pripravnika za samostalni rad donosi rukovodilac organa u kome pripravnik obavlja radnu praksu odnosno pripravnički staž. Rukovodilac organa takođe određuje i mentora koji prati osposobljavanje pripravnika. Mentor određuje pripravniku poseban program osposobljavanja i državne službenike koji prate njegov rad u različitim vremenskim razmacima. Nakon okončanja pripravničkog staža, mentor daje rukovodiocu pismeno mišljenje o osposobljenosti pripravnika.

Posle okončanja pripravničkog staža očekuje se da pripravnik polaže državni ili poseban stručni ispit. Tek nakon položenog državnog odnosno stručnog ispita, pripravnik može da nastavi rad na neodređeno vreme, ali samo ako postoji odgovarajuće radno mesto na koje može da bude raspoređen i ako se to uklapa u postojeći kadrovski plan.

Zakon daje mogućnost za stručno osposobljavanje nezaposlenih lica i bez zasnivanja radnog odnosa, odnosno na osnovu ugovora o stručnom osposobljavanju. U ovom slučaju, rukovodilac organa može zaključiti ugovor o stručnom osposobljavanju bez naknade sa nezaposlenim licem. Cilj ovog ugovora je stručno osposobljavanje odnosno sticanje radnog iskustva i uslova za polaganje državnog stručnog ispita. Trajanje ovog ugovora može biti do šest meseci za lica sa srednjim obrazovanjem, odnosno najduže do godinu dana za lica sa visokim obrazovanjem.

## 2. PROCES SELEKCIJE I REGRUTACIJE MLADIH STRUČNJAKA ZA RADNE PRAKSE I PRIPRAVNIŠTVO U DRŽAVNIM ORGANIMA

---

U Strategiji reforme javne uprave u Republici Srbiji navedeno je da se izbor kandidata za zapošljavanje u državnim organima vrši na osnovu ispunjenosti opštih i posebnih uslova, provere znanja, veština i stručne sposobnosti kandidata. Međutim, poseban problem predstavlja to što nisu jasno definisani zahtevi i kriterijumi za odabir kandidata<sup>6</sup>. Imajući u vidu važnost odabira kompetentnih osoba za zapošljavanje pripravnika, kao i za praktikantske<sup>7</sup> pozicije, jedan od bitnih elemenata uspešnosti Programa radnih praksi u odabranim državnim organima predstavljao je proces regrutacije i selekcije.

Regrutacija je proces privlačenja dovoljnog broja adekvatnih kandidata kako bi od njih mogli da se izaberu najkompetentniji za upražnjena radna mesta - u ovom slučaju praktikantske i pripravničke pozicije. Selekcija je proces koji sledi određenu metodologiju prikupljanja relevantnih informacija o kandidatima, kako bi se za definisane pozicije odabrali najadekvatniji kandidati.

---

6 Strategija reforme javne uprave u Republici Srbiji, Sl. glasnik RS br. 9/14, 42/14 – ispravka, str. 31

7 Termin „praktikant“ je projektni tim odabrao kao najprikladniji prilikom sprovođenja Programa, jer je pored unapređivanja znanja i sticanja radnog iskustva u struci, naglasak i na razvoju znanja i veština koje mladi ljudi nisu imali prilike da steknu putem formalnog obrazovanja. Na isti način je termin „praktikant“ definisan u Pravilniku o načinu i uslovima pružnja usluga i korišćenja sredstava Nacionalne službe za zapošljavanje (Sl. glasnik RS br 31/2008 i 29/2009) koji u članu 111, st. 4 definiše da se „Stručno usavršavanje praktikanata sprovodi u cilju podizanja nivoa kompetentnosti i zapošljivosti mladih sa i bez radnog iskustva u zanimanju, kroz radnu praksu.“ Navedeni pravilnik je bio na snazi do februara 2010, kada je na snagu stupio Pravilnik o kriterijumima i načinu sprovođenja mera aktivne politike zapošljavanja Nacionalne službe zapošljavanja (Sl. glasnik RS br. 7/2010). U novom pravilniku se termin „praktikant“ ne pominje.



Proces regrutacije i selekcije kadrova u Programu radnih praksi koje je sprovela Beogradska otvorena škola uz podršku USAID Projekta za bolje uslove poslovanja, odvijao se kroz nekoliko faza. Struktura modela selekcije i regrutacije korišćenog u sprovođenju Programa radnih praksi bila je sledeća:

- Analiza posla;
- Realistični prikaz posla;
- Specifikacija profila izvršioca;
- Plan regrutacije;
  - Plan privlačenja kandidata;
  - Plan selekcije kandidata;

## 2.1. ANALIZA POSLA DRŽAVNOG ORGANA

---

U Programu radnih praksi analiza posla se odnosila na definisanje praktikantskih pozicija u odabranim državnim organima i prikupljanje informacija o tim pozicijama. Analiza posla se može sprovoditi na više načina, a profesionalni tim Beogradske otvorene škole je za metod odabrao upitnik kao osnovu za intervju. Ispitivači su sami upisivali odgovore ispitanika, kako bi mogli da usmeravaju razgovor u pravom smeru i dobiju detaljnije informacije o pozicijama.

Za potrebe analize posla, profesionalni tim Beogradske otvorene škole prilagodio je poseban instrument – upitnik za analizu potreba za praksom u državnim organima. Upitnik je imao za cilj utvrđivanje i razumevanje potreba za praksom kako bi se uspostavila saradnja, sproveli dalji koraci u regrutaciji i selekciji praktikanata i realizovala najpre radna praksa, a kasnije za pojedine praktikante koji su ostvarili odlične rezultate tokom prakse i pripravnništvo.

Upitnik se sastojao iz četiri dela:

*Prvi deo* su činili osnovni podaci o državnoj instituciji:

1. Naziv i sedište institucije u kojoj se obavlja radna praksa;
2. Sektor/odsek u kome se obavlja praksa;
3. Osnovna delatnost sektora/odseka.

*Drugi deo* upitnika odnosio se na podatke o mentoru kako bi se procenilo koja znanja i veštine praktikant odnosno pripravnik, može da stekne tokom prakse učeći od svog

mentora. U ovaj deo upitnika bila su uključena sledeća pitanja relevantna za procenu radnog iskustva mentora:

1. Pozicija mentora u odabranoj instituciji;
2. Kontakt podaci mentora;
3. Stručna sprema koju poseduje mentor;
4. Radno iskustvo mentora koje je uključivalo potpitanja o vrsti posla i radnim zadacima koje je obavljao/la kao i pitanje o dodatnim obukama koje je pohađao/la;
5. Opis načina na koji bi vršio/la monitoring i ocenu rada praktikanta/ pripravnika.

*Treći deo* upitnika odnosio se na osnovne podatke o praktikantskim pozicijama i poželjnim profilima praktikanata:

1. Naziv pozicije budućeg praktikanta;
2. Svrha pozicije – zbog čega je nastala potreba za tom pozicijom, odnosno koji to dodatni posao treba da se obavi;
3. Osnovni zadaci i odgovornosti koji se očekuju od praktikanta;
4. Obavezna stručna sprema;
5. Relevantno radno iskustvo, ukoliko je traženo ili poželjno;
6. Profesionalna znanja i tehničke veštine koje se očekuju i nivo znanja;
7. Dodatne kompetencije koje se očekuju od praktikanta.

*Četvrti deo* upitnika se odnosio na očekivanja mentora o koristima koje će državni organ imati od praktikanta i koristima koje će praktikant dobiti tokom radne prakse u organu uprave.

Na osnovu odgovora iz upitnika, profesionalni tim Beogradske otvorene škole je pripremao realističan prikaz posla i specifikaciju izvršioca, tj. praktikanta za svaku pojedinačnu poziciju<sup>8</sup>.

## 2.2. REALISTIČNI PRIKAZ POSLA

Opis posla je jedan od ključnih elemenata uspešnog procesa regrutacije pravih kandidata. Realistični prikazi poslova pripremani su na osnovu podataka prikupljenih analizom posla, imajući u vidu konkretni organ državne uprave.

---

<sup>8</sup> Državni organi (kao partneri BEP-a) obezbedili su radni prostor i adekvatnu opremu za rad praktikanata.

Na osnovu opisa posla, profesionalni tim Beogradske otvorene škole razvio je pitanja za intervju i formular za evaluaciju nastupa kandidata na intervjuu. Takođe, opis posla olakšava selekcionoj komisiji izbor kandidata, pošto jasan opis radnih zadataka i traženih kvalifikacija i kompetencija pomaže da se privuku najadekvatniji kandidati. Opis posla se koristi za dalje planiranje karijere i obuku praktikanata odnosno pripravnika, pošto jasno definiše nivo odgovornosti koje pozicija zahteva i neophodne kompetencije.

## 2.3. SPECIFIKACIJA PROFILA KANDIDATA

---

Specifikacija profila praktikanta / pripravnika odnosi se na osnovne informacije o poziciji, svrhu pozicije, osnovne funkcije, minimalne zahteve za koje se očekuje da kandidat ispunjava i poželjne kvalifikacije. Na osnovu svih saznanja stečenih tokom analize posla, profesionalni tim Beogradske otvorene škole donosio je zaključke i pretpostavke o tome koje kompetencije bi kandidat trebalo da ispoljava kako bi uspešno izvršavao zadatke.

Za svaku praktikantsku poziciju kreiran je poseban dokument nastao kao zaključak analize potreba državnog organa u partnerskim institucijama USAID Programa za bolje uslove poslovanja<sup>9</sup>.

## 2.4. PLAN REGRUTACIJE KANDIDATA

---

Plan regrutacije kandidata sastavlja se na osnovu analize posla, specifikacije izvršioca i realističnog opisa posla. Podrazumeva se da je to pažljivo struktuiran plan za privlačenje i selekciju najadekvatnijih kandidata i da obuhvata kanale kojima se dolazi do najadekvatnije ciljne grupe, na način koji ne diskriminiše osetljive grupe mladih.

### 2.4.1. PLAN PRIVLAČENJA KANDIDATA

Plan privlačenja kandidata obuhvata sledeće elemente:

- Definisanje ciljne grupe;

---

<sup>9</sup> Partner USAID Programa za bolje uslove poslovanja je Vlada Srbije, a u Programu su učestvovali: Ministarstvo ekonomije, Ministarstvo finansija, Ministarstvo pravde i državne uprave, Ministarstvo rada, zapošljavanja i socijalne politike, Ministarstvo trgovine i telekomunikacija, Kancelarija za regulatornu reformu i analizu efekata propisa, Komisija za hartije od vrednosti itd.

- Definisanje informacija koje se saopštavaju potencijalnim kandidatima;
- Kreiranje konkursa;
- Izbor sredstava i kanala komunikacije.

### **Ciljne grupe**

Direktni korisnici Programa bili su mladi svršeni diplomci, starosti između 23 i 30 godina, koji su posedovali sledeće karakteristike:

1. Državljeni Republike Srbije;
2. Mladi profesionalci/diplomci osnovnih i/ili master studija na akreditovanim univerzitetima koji su nedavno završili studije<sup>10</sup>;
3. Poseduju znanja iz oblasti ekonomije, prava, organizacionih nauka, političkih nauka i drugih srodnih disciplina – za svaku poziciju to je pojedinačno definisano;
4. Zainteresovani za profesionalnu karijeru u državnoj upravi;
5. Imaju osnovno razumevanje procesa evropskih integracija;
6. Poseduju napredni nivo računarske pismenosti, znanje engleskog jezika i korespondencije na srpskom jeziku.

Takođe, direktni korisnici bili su i mentori zaduženi za praćenje rada praktikanata, kao i državni organi koji su bili uključeni u Program radnih praksi, čiji su rad mladi praktikanti imali zadatak da unaprede. Indirektni korisnik je Vlada Republike Srbije, koja će, verujemo, imati koristi od ovog *Priručnika* koji može pomoći pri selekciji i regrutaciju mladih stručnjaka za radne prakse i pripravništvo u državnim organima.

### **Informacije koje se saopštavaju potencijalnim kandidatima**

Veoma je bitno da proces regrutacije i selekcije bude transparentan i javan. U konkursu treba da budu navedeni svi neophodni i poželjni zahtevi na osnovu kojih se pravi izbor kandidata. Poželjna svojstva su ona po kojima se razlikuju uspešniji od manje uspešnih kandidata. U daljem tekstu je navedeno koje informacije su bile dostupne mladima u konkursima koji su objavljeni za Program radne prakse koji je sprovela Beogradska otvorena škola uz podršku USAID Projekta za bolje uslove poslovanja.

Proces selekcije treba da bude sproveden objektivno i na visoko profesionalan način, sa strogo definisanim kriterijumima odabira kandidata.

---

<sup>10</sup> U poslednjem konkursu, posebna pažnja je posvećena bivšim stipendistima Fonda za mlade talente koji funkcioniše pod okriljem Ministarstva za omladinu i sport Republike Srbije.

## Kreiranje konkursa

Na osnovu analize posla, realističnog prikaza posla i specifikacije izvršioca, profesionalni tim Beogradske otvorene škole je sastavljao javni konkurs za praktikantske pozicije. Konkurs je sastavljen iz dva dela. Prvi deo je sadržao sledeće relevantne informacije, koje su bile podjednako važne za sve pozicije:

1. Ko oglašava konkurs i kojim povodom;
2. Opšti uslovi konkursa – znanja i veštine koje su se očekivale od kandidata;
3. Informacije o tome šta praktikanti mogu da očekuju od angažmana – naknada, stručna usavršavanja, karijerno savetovanje i slično;
4. Trajanje prakse – šest meseci;
5. Način i rok prijavljivanja.

Drugi deo konkursa sadržao je informacije o svakoj pojedinačnoj poziciji:

1. Naziv državnog organa i sektora/odseka u kome će se obavljati praksa;
2. Naziv praktikantske pozicije;
3. Osnovne dužnosti koje će praktikant obavljati na praksi;
4. Specifične uslove koji su obuhvatali neophodnu stručnu spremu, specifična znanja neophodna ili poželjna za svaku pojedinačnu poziciju i neophodno ili poželjno radno iskustvo.

Dokumentacija koju je potrebno dostaviti obuhvata: CV, motivaciono pismo i skeniranu kopiju diplome kao dokaz o stečenom nivou obrazovanja. Takođe, u svrhu lakše selekcije, profesionalni tim Beogradske otvorene škole je kreirao onlajn formular za svaku pojedinačnu poziciju, koji je bilo neophodno popuniti na veb sajtu BOŠ-a.

Onlajn formular sadržao je sledeća pitanja:

- osnovni podaci o kandidatu (ime, prezime, kontakt podaci);
- stečeno obrazovanje (nivo, fakultet, odsek);
- kompetencije tražene u konkursu na osnovu kojih su kandidati vršili samoevaluaciju.

## Sredstva i kanali komunikacije

Sredstva i kanali komunikacije sa ciljom grupom mladih koji bi mogli ispunjavati uslove i biti zainteresovani za Program radnih praksi u državnim organima bili su sledeći:

- o Internet prezentacija Beogradske otvorene škole;
- o Internet prezentacija USAID Projekta za bolje uslove poslovanja;

- Portal za mlade „BOŠ Karijera“ Centra za vođenje karijere i savetovanje Beogradske otvorene škole;
- Internet prezentacija Centra za vođenje karijere i savetovanje mladih talenata pri Ministarstvu omladine i sporta - Fond za mlade talente;
- Portal za mlade „Mingl“;
- Putem društvenih mreža, pretežno Fejsbuk stranice BOŠ Karijera, ali i Fejsbuk stranica ostalih centara Beogradske otvorene škole, na kojima su bile dostupne konkursne i druge informacije;
- Putem Fejsbuka vest o konkursu su prosledile i druge institucije i pojedinci koji rade sa mladima (kancelarije za mlade, različite mreže i centri za mlade i dr.);

Konkurs su objavili i drugi partnerski sajtovi preko kojih se mladi najčešće informišu o slobodnim radnim mestima: *Infostud*, *prakse.rs*, *poslovi.rs*, a „*Večernje novosti*“ su objavile članak o prilici za nezaposlene mlade diplomce.

#### 2.4.2. PLAN SELEKCIJE KANDIDATA

Proces selekcije za Program radnih praksi u državnim organima sastojao se iz tri dela:

1. CV skringing<sup>11</sup>;
2. Testiranje znanja engleskog jezika i računarskih veština;
3. Intervjui.

#### **CV skringing**

Pre nego što se pristupilo CV skringingu, profesionalni tim Beogradske otvorene škole je definisao kriterijume po kojima se vršila selekcija i odabir najadekvatnijih kandidata.

Kriterijumi su određeni u skladu sa zahtevima posla i profilima poželjnih kandidata i bili su sledeći:

1. Usaglašenost kvalifikacija predstavljenih u CV-ju sa uslovima konkursa;
2. Sadržaj CV-ja:
  - Relevantnost radnog iskustva (uključujući i prethodne prakse, volontiranje i slično) ukoliko je navedeno kao poželjno ili neophodno u zahtevima pozicije;
  - Posedovanje veština (stečenih putem formalnog i neformalnog obrazovanja ili iskustvenog učenja);

---

<sup>11</sup> CV skringing je proces detaljnog pregledanja i sortiranja svih pristiglih biografija kako bi se odabrale najadekvatnije za dalji proces selekcije.

- Obrazovanje (relevantnost obrazovanja, nivo obrazovanja, druga obrazovna postignuća).
3. Sadržaj i struktura motivacionog pisma:
    - nivo pismenosti i stil izražavanja na srpskom jeziku (pravopis, gramatika, obrada teksta u računarskim programima);
    - motivacija za obavljanje prakse na konkretnoj poziciji;
    - ciljevi u karijeri.
  4. Samoevaluacija relevantnih kompetencija putem onlajn formulara koji je za ovu svrhu posebno kreirao profesionalni tim Centra za vođenje karijere i savetovanje Beogradske otvorene škole.

Evaluacija je vršena na osnovu svih navedenih kriterijuma i na osnovu njih je profesionalni tim Beogradske otvorene škole donosio odluke o kandidatima koji će proći u naredni krug selekcije.

### **Testiranje**

Profesionalni tim Beogradske otvorene škole je kreirao posebne testove za procenu računarskih veština i znanja engleskog jezika kandidata.

Test računarskih veština sastojao se iz tri različita zadatka dizajnirana da provere računarsku pismenost i veštine snalaženja na internetu, kao i nivo znanja rada u Word i Excel programima iz Office paketa.

Test engleskog jezika sastavljen je tako da se procenjuju kandidatovo znanje gramatike i prevoda stručnih termina. Test je dizajniran u skladu sa zahtevima mentora iz državnih organa i zahtevao je srednji nivo znanja (B2).

### **Intervjuisanje kandidata**

Kandidati koji su bili najuspešniji na testiranjima pozvani su na panel intervju. Komisija na intervjuu je bila sastavljena od tri člana, a činili su je predstavnik Beogradske otvorene škole, predstavnik USAID Projekta za bolje uslove poslovanja, i predstavnik državnog organa u kojoj će se obavljati praksa, u idealnom slučaju budući mentor.

U svrhu ocenjivanja kandidata na osnovu nastupa na intervjuu, napravljen je poseban formular za evaluaciju kompetencija kandidata za svaku poziciju. Formular je sadržao osnovne kompetencije, znanja i veštine relevantne za konkretnu poziciju, koje je komisija evaluirala nakon svakog pojedinačnog intervju.

Intervju je bio polu-strukturiran, što znači da su pitanja bila unapred pripremljena, ali su ostavljala prostora za postavljanje pitanja od strane članova komisije, ukoliko bi kandidat dao neku informaciju za koju je komisija smatrala da je značajna i da joj dodatno treba posvetiti pažnju.

Pitanja su imala za cilj da omoguće uspešnu ocenu sledećeg:

1. kompetencije kandidata;
2. stručnost kandidata;
3. motivisanost kandidata.

Format panel intervju bio je sledeći:

- Svaki član komisije se na početku predstavio;
- Predstavnik državnog organa, odnosno dodato mentor je dao/la kratak opis pozicije za koju su se kandidati prijavili i opis osnovnih zaduženja;
- Predstavljanje kandidata;
- Članovi komisije postavljaju svoja pitanja do završetka intervju;
- Na kraju intervju ostavljalo se prostora ukoliko kandidat ima pitanja za Komisiju;
- Komisija obaveštava kandidata kada će biti poznati rezultati selekcije i na koji način će dobiti povratnu informaciju.

Nakon završetka svakog pojedinačnog intervju, svaki član komisije je popunjavao evaluacione formulare. Ocene iz evaluacionih formulara su se sabirale, a zatim unosile u zbirne tabele i na osnovu njih su se pravile rang liste. Po završetku svih intervju za pojedinačnu poziciju, Komisija je donosila konačnu odluku o izboru kandidata. U obzir su se uzimali rezultati učinka na intervjuu, rezultati testiranja i CV.



# 3. ZNAČAJ MENTORSTVA ZA RADNE PRAKSE I PRIPRAVNIŠTVO

---

Prema Izveštaju Evropske komisije o napretku Republike Srbije za 2014. godinu, neophodno je posvetiti više pažnje obuci za profesionalno usavršavanje državnih službenika, kao i jasno definisati kriterijume za procenu i razvoj karijere državnih službenika<sup>12</sup>. Prema stručnjacima koji se bave stručnim usavršavanjem, na razvoj profesionalaca 10% utiču treninzi /obuke, 20% mentorstvo i 70% aktivnosti na radnom mestu.

Odabranim praktikantima za obavljanje prakse u državnim organima, dodeljeni su mentori iz državnih organa koji su bili direktno odgovorni za njihov rad tokom obavljanja prakse. Cilj mentorskog programa bio je da mladi diplomci bez ili sa vrlo malo radnog iskustva, dobiju stručnu podršku iskusne osobe, koja im je pored delegiranja zadataka pružala i priliku za sticanje znanja i veština neophodnih za njihov dalji razvoj karijere. Takođe, mentori su imali zadatak da evaluiraju učinak praktikanata tokom prakse. Međutim, neki od državnih službenika kojima je bila delegirana uloga mentora, nisu imali ranijeg iskustva u ovoj ulozi.

Profesionalni tim Beogradske otvorene škole je uz podršku USAID Projekta za bolje uslove poslovanja tokom Programa radnih praksi organizovao obuke za mentore. Na obukama su mentori imali prilike da saznaju više o konceptu mentorstva i mentorskom procesu, metodologiji mentorstva, ključnim veštinama dobrih mentora, kao i da dobiju set uputstava i alata za procenu kompetencija praktikanata, a što će u daljem radu moći da primene sa pripravnicima, novozaposlenima i mlađim kolegama.

## 3.1. EVALUACIJA RADA PRAKTIKANATA / PRIPRAVNIKA

---

Prema Strategiji reforme javne uprave, sistem ocenjivanja državnih službenika ima slabosti: preveliki je naglasak na tzv. administrativnoj funkciji ocenjivanja državnih

---

<sup>12</sup> 2014. Izveštaj o napretku; radni dokument Komisije; str. 13, [http://seio.gov.rs/upload/documents/eu\\_dokumenta/godisnji\\_izvestaji\\_ek\\_o\\_napretku/izvestaj\\_o\\_napretku\\_14.pdf](http://seio.gov.rs/upload/documents/eu_dokumenta/godisnji_izvestaji_ek_o_napretku/izvestaj_o_napretku_14.pdf)

službenika, petostepena skala ocena koja se trenutno koristi (od „naročito se ne ističe“ do „naročito se ističe“) navodi ocenjivače na favorizovanje visokih ocena; gubi se iz vida doprinos pojedinca, jer se radni ciljevi ne dovode u vezu sa operativnim i strateškim ciljevima organa državne uprave, već pre predstavljaju spisak poslova i aktivnosti; ocenjivači i ocenjivani imaju pritužbe na probleme subjektivnosti i pristrasnosti u ocenjivanju<sup>13</sup>.

Najveća pažnja tokom obuke za mentore posvećena je procenjivanju kompetencija praktikanata. Kompetencije se definišu kao grupa karakteristika koje motivišu i oblikuju ponašanja ključna za postizanje očekivanih rezultata na radnom mestu, odnosno predstavljaju ponašanja koja osoba treba da ispolji u cilju efektivnog obavljanja posla. Značaj kompetencija ogleda se u tome što sa jedne strane mentor u svakom trenutku - trenutku selekcije, procene i razvoja praktikanta - tačno zna koja su to ponašanja i veštine značajne za uspešno izvršavanje zadataka. Sa druge strane, praktikant ima vrlo jasnu sliku o tome šta se od njega i u kom stepenu očekuje, može da prati i sam svoj pravac razvoja i da bude svestan svog napretka, kao i polja na kojima postoji prostor za dalji napredak<sup>14</sup>. Iako je tokom projekta razvijena i pilotirana metodologija za evaluaciju rada kroz procenu kompetenciju praktikanata, projektni i autorski tim veruje da se ovaj model jednako može primeniti i za evaluaciju rada pripravnika u organima javne uprave.

Za potrebe treninga razvijen je poseban formular za procenu kompetencija praktikanata odnosno pripravnika, kao i priručnik sa opisima neophodnih kompetencija. Mentori su na taj način dobili novi alat koji mogu da iskoriste za izveštavanje o učinku praktikanata tokom prakse odnosno pripravnika tokom pripravničkog staža. Kompetencije neophodne praktikantima za obavljanje radnih zadataka definisane su u fazi analize potreba državnih organa i bile su naglašene u objavljenim konkursima. Neke od najbitnijih kompetencija koje su bile neophodne za rad praktikanata, a verujemo da su bitne i za rad pripravnika u državnim organima, bile su odgovornost i preciznost u radu, prilagođavanje promenama, timski rad, lična organizacija i efikasnost, sposobnost analitičkog razmišljanja, rad pod pritiskom, istraživačke veštine, tehničke veštine itd. Na treningu koji su održali eksperti u oblasti ljudskih resursa iz međunarodne konsultantske firme, treneri su zajedno sa mentorima prolazili opise svake pojedinačne kompetencije. Opis kompetencija je bio neophodan kako bi evaluacije praktikanata odnosno pripravnika od strane mentora bile ujednačene i zasnovane na objektivnim kriterijumima.

---

13 Strategija reforme javne uprave u Republici Srbiji, Sl. glasnik RS br. 9/14, 42/14 – ispravka, str. 32.

14 Atria Group SEE - [www.atriagroup.org](http://www.atriagroup.org)

## 4. PODRŠKA RAZVOJU KARIJERE PRAKTIKANATA I PRIPRAVNIKA

---

Tokom trajanja prakse, praktikantima su pored novčane naknade<sup>15</sup> i prilike za sticanje radnog iskustva u državnim organima, bile pružene dodatne usluge u cilju podrške karijernom razvoju i učvršćivanju motivacije za rad u državnoj upravi. Te usluge bile su dodatne obuke i karijerno savetovanje. Budući da je evaluacija programa pokazala da su mladim praktikantima ove aktivnosti izuzetno pomogle u adaptaciji na novo radno okruženje, pretpostavka je da bi slične aktivnosti bile od velike koristi i mladim pripravnicima u javnoj upravi.

### **Dodatne obuke za praktikante**

Beogradska otvorena škola je pored mogućnosti za profesionalno usavršavanje i umrežavanje, omogućila odabranim praktikantima treninge tokom kojih su imali prilike da steknu znanja i veštine koje im mogu pomoći u obavljanju radnih zadataka, a koje nisu imali prilike da steknu kroz formalno obrazovanje.

Neke od tema o kojima su praktikanti imali prilike da se obuče bile su: pisanje predloga za javnu praktičnu politiku, metodologija pisanja zakona i analiza efekata propisa, planiranje i upravljanje projektima, javni nastup, upravljanje vremenom, upravljanje karijerom, veštine pregovaranja, radna etika i poslovna komunikacija, timski rad, napredni nivo rada u Excel programu, osnovne vrednosti Evropske unije i proces evropskih integracija.

### **Karijerno savetovanje praktikanata**

U cilju osnaživanja za naredne korake i lakše prilagođavanje radu u državnim organima, praktikantima je bila pružena usluga individualnog karijernog savetovanja sa iskusnom stručnjakinjom u oblasti karijernog vođenja i savetovanja.

---

<sup>15</sup> Novčanu naknadu za praktikante obezbedio je USAID Projekat za bolje uslove poslovanja. Mesečna naknada koju su praktikanti primali bila je u iznosu koji je u skladu sa početničkom platom za pripravnike u državnoj upravi. Takođe, praktikantima je kroz donaciju bilo plaćeno i zdravstveno osiguranje.

Kroz sesiju sa karijernom savetnicom, praktikantima je bila pružena pomoć da razumeju svoje sopstvene ciljeve i aspiracije, da se prilagode radu u državnoj upravi, naprave svoj karijerni plan i da se osnaže za dalje korake u upravljanju svojom karijerom. Kroz karijerno savetovanje praktikanti su takođe mogli da procene svoje kapacitete i sposobnosti i uvide gde ima prostora za unapređenje, što je dalje profesionalnom timu Beogradske otvorene škole bilo od velike pomoći pri kreiranju programa dodatnih treninga.

## 5. SUMIRANJE PREPORUKA ZA USPEŠNU REALIZACIJU PROCESA SELEKCIJE I REGRUTACIJE MLADIH STRUČNJAKA ZA RADNE PRAKSE I PRIPRAVNIŠTVO U DRŽAVNIM ORGANIMA

---

Na osnovu primera dobre prakse nastale u okviru Programa radnih praksi u državnim organima, preporuke za uspešan proces selekcije i regrutacije mladih stručnjaka koji mogu da unaprede rad državnih organa kroz radne prakse i pripravništvo su sledeće:

- Služba za upravljanje kadrovima<sup>16</sup> zadužena je za stručne poslove upravljanja kadrovima u državnoj upravi. Iako kadrovsko planiranje podrazumeva planiranje potrebnih kadrova po obrazovnom profilu i kvalifikacijama, ono se u praksi svodi samo na planiranje potrebnog broja zaposlenih, prema strukturi zvanja za jednu budžetsku godinu<sup>17</sup>. Razvoj i unapređenje sistema upravljanja ljudskim resursima u državnoj upravi treba da obezbedi službenički sistem zasnovan na jedinstvenim principima depolitizacije i profesionalizacije i principu zasluga. U skladu s tim, neophodno je da Služba za upravljanje kadrovima znatno unapredi sistem regrutacije i selekcije mladih kadrova, a jedan od metoda koji bi trebalo primeniti uz pripravništvo, je i stažiranje u državnim organima. U tom smislu ovaj *Priručnik* može da bude od koristi Službi za upravljanje kadrovima.
- Neophodno je da se pri upravljanju ljudskim resursima posebna pažnja

---

<sup>16</sup> [www.suk.gov.rs](http://www.suk.gov.rs)

<sup>17</sup> Strategija reforme javne uprave u Republici Srbiji, Sl. glasnik RS br. 9/14, 42/14 – ispravka, str. 31

obradi na regrutaciju mladih obrazovanih ljudi za obavljanje važnih zadataka u državnoj upravi, a naročito za poslove vezane za evropske integracije (pregovori, harmonizacija propisa itd.).

- Proces selekcije i regrutacije stručnjaka za rad u državnim organima mora biti sproveden na javan i transparentan način.
- Proces selekcije i regrutacije mora biti zasnovan na objektivnim merilima, na visoko profesionalan način, sa strogo definisanim kriterijumima selekcije.
- Prakse i pripravnički staž treba organizovati na vremenski period od najmanje 6 meseci, sa mogućnošću produženja do godinu dana. Za to vreme mladi mogu da steknu radno iskustvo i veštine neophodne za samostalno obavljanje radnih zadataka, nakon čega mogu da budu preporučeni za zapošljavanje ukoliko su pokazali izvanredan učinak tokom prakse.
- Dodatne obuke i stručno usavršavanje, ne samo novih kadrova već i državnih službenika sa mentorskim iskustvom, su od značaja za njihov dalji razvoj i napredovanje.
- Na osnovu rezultata Programa, evidentno je da postoji potreba za jačanjem kapaciteta državnih službenika u oblasti mentorstva, s obzirom da će i u budućnosti raditi sa novim mladim ljudima kojima treba da prenesu svoja znanja i iskustva.
- Veoma je bitno uspostaviti objektivna merila za merenje učinka i kompetencija praktikanata, pripravnika i zaposlenih, kako bi mogle da se procene mogućnosti za dalji razvoj karijere i napredovanje.
- Dodatne usluge kao što su treninzi i karijerno savetovanje, mogu biti od velike pomoći praktikantima i pripravnicima da unaprede svoje veštine i znanja i da se lakše prilagode radu u državnim organima.
- Neophodno je planirati finansijska sredstva za sprovođenje programa stručnih praksi i pripravništva u okviru državnog programskog budžeta. Za jedno praktikantsko odnosno pripravničko mesto za period od 6 meseci, sa dodatnim edukacijama za praktikanta/pripravnika i mentora, treba planirati

iznos od oko 500,000 dinara. U tu sumu su uračunati troškovi regrutacije i selekcije, treninga, praćenja i evaluacije, kao i bruto nadoknada za rad pripravnika.

- Potrebno je obratiti pažnju na potencijal koji nudi Fond za mlade talente i bivši stipendisti ovog fonda. U pitanju je oko 8000 mladih koji su u periodu od 2008. do 2014. godine stipendirani od strane Republike Srbije i sa najvišim uspehom završili osnovne ili post-diplomske studije.

# Prilozi:

---



Prilog 1. Upitnik za analizu potreba državnih organa



Prilog 2. Formular za procenjivanje kompetenci praktikanata



Prilog 3. Tekst konkursa 2013.



Prilog 4. Tekst konkursa 2014.



Prilog 5. Tekst konkursa 2014.