
УНАПРЕЂЕЊЕ КОМПЕТЕНЦИЈА МЕНАѢРА У СВЕТЛУ РАЗВОЈА ЉУДСКИХ И ДРУШТВЕНИХ РЕСУРСА

УДК 005.96

DOI: <https://doi.org/10.22182/ajp.812018.2>

Оригинални научни рад

Миленко Бодин*

Факултет безбедности, Универзитет у Београду

Сажетак

У овом раду аутор разматра питање унапређења компетенција менаѢера с циљем унапређења щудских и друштвених ресурса. У том контексту развој щудског капитала је од изразите важности за развој како јавног, тако и приватног сектора. Друштвени ресурси су и друштвене циљне групе за тестирање развоја щудских ресурса па и у смислу унапређења пословних компетенција. Унапређење пословних компетенција запослених свакако треба да се развија даље, и саме организације као друштвени ресурс одређеног сектора друштва али и друштва уопште. На примеру истраживања унапређења компетенција студената Факултета безбедности показало се као неопходно за перспективу њиховог запошљавања да се концепти щудских и друштвених ресурса посматрају као динамичка, теоријско-практична целина. Таква која заправо има одлике *feed – back* целине, односно међузависности концептуалних и практичних решења по начелу *повратне спреге*.

Кључне речи: унапређење компетенција, менаѢери, развој, друштвени ресурси, образовање.

* milenkobodin@fb.bg.ac.rs

1. УВОД

Свет у XXI веку обележавају: повећање нивоа конкуренције, брзе промене технологија, иновација као менаџерски императив, транзиција ка друштву знања, повећање захтева окружења-клијената. Шта је данас кључни фактор успеха? Да ли је то технологија, капитал или људи и примена њиховог знања? Али чињеница је да је конкурентска предност организација у све већој мери заснована на неопипљивој имовини.

Та имовина су заправо несводиви људски ресурси који се мултипликују у перцепцији друштвених вредности и у друштвене ресурсе. А од тих ресурса је најважније знање које се стиче образовањем али и сталним учењем у шта спада и стицање нових способности и вештина које може бити део програма едукације или обучавања.

Друштвени ресурси су уједно и друштвене циљне групе за тестирање развоја људских ресурса па и у смислу унапређења пословних компетенција. Унапређење пословних компетенција запослених свакако да се развијају даље, и саме организације као друштвени ресурс одређеног сектора друштва али и друштва уопште. Овде ћемо се нарочито осврнути на образовне установе и њихову упућеност на друге установе и организације које чине развој људских и друштвених ресурса међузависним.

2. ШТА СУ ТО КОМПЕТЕНЦИЈЕ?

Да бисмо приступили питању унапређења компетенција као начину сагледавања развоја људских и друштвених ресурса морамо се упитати за њихово ближе одређење.

Шефика Алибабић за компетенције каже следеће: „У промишљању и сагледавању компетенција за менаџмент промене, ми смо пошли од разумевања компетенција као једног функционалног пакета знања, вештина, ставова, особина и способности; као синергије свега оног што је заједнички одређено учењем и наслеђем и свега оног што се може само учењем и образовањем развијати, а што је у функцији успешности неких радних активности“.

Да није лако одредити опсег компетенција сведочи за наш рад најрелевантније дело на ове теме: Миомир Деспотовић, „Развој курикулума у стручном образовању“.

Основни проблем којим се ова студија бави ситуиран је у шири контекст ради повезивања рада и образовања, односно

уклађивања захтева рада и ефеката образовања и учења. У њој се у најширем смислу говори о могућности успостављања компатибилности између компетенције које се захтевају у раду и компетенција које се стичу у процесу образовања. Уже питање на које студија фокусирана тиче се природе и порекла курикулума у стручном образовању, његове сврхе, циљева, структура и начина на који он репрезентује реалност и могућност њене интернализације и трансформације. Две основне карактеристике приступа који је примењен у елаборацији овог основног питања јесу: усмереност на поуздану идентификацију стручних компетенција и њихово конвертовање у исходе учења, уз прецизну артикулацију ситуација учења и начина провере постигнућа.

Управо је компатибилност између компетенција које се захтевају у раду и оних које се стичу у процесу образовања била и основна полуга истраживања (унапређења) могућности запошљавања дипломираних студената ФБ.

Компетенција би се могла одредити као способност успешног обављања неког одређеног задатка или посла. Конкретније, то је »способност особе да демонстрира да може обавити одређене задатке или активности, према захтеваним стандардима.« Могло би се исто тако рећи да су компетенције укупне претпоставке за радну успешност.

За разматрање унапређења компетенција можемо пре свега да направимо паралелу између образовања (подизања општих компетенција) и обучавања (стицања специфичних компетенција).

Образовање

- Чешће се повезује са интелектуалним тежњама
- Тиче се свеобухватног развоја
- Образовање је за цео живот

Обучавање

- Чешће се повезује са практичним тежњама
- Обука се фокусира на ограничене улоге
- Обука се врши за различите потребе (рад)

2.1. Развој људских ресурса

За развој људских ресурса у једној организацији одлучујући је однос стицања општих компетенција (кроз образовање) и њихова надоградња у компетенције везане уз посао (кроз обучавање). У том смислу можемо говорити и о кључним компетенцијама за одређени посао. Оне представљају променљиви, мултифункционални пакет знања, вештина и ставова које су свима потребне за запослење као

и оних које су свима потребне да би се одређени посао успешно обављао. Неке од општих су комуникативност на матерњем и страном језику, основна рачунарска знања, спремност на предузетништво...

Способност успешног обављања посла, према свим досадашњим хуманолошким спознајама, специфична је резултанта и функција способности, знања и вештина, као и мотивације. Дакле, ради се о структури различитих индивидуалних особина које у међусобној интеракцији, као и специфичном интеракцијом са радном околином, односно објективним факторима, дају као резултат специфично радно понашање и успешност. У сваком случају унапређење компетенција (чији су саставни део и ставови према послу⁹ јесте витални део развоја људских ресурса. Људски ресурси према показатељима и трендовима пословања постају стратешка предност пословних организација у стицању конкурентске способности за опстанак и развој.

Пратећи (глобалне) трендове у свету рада и у Србији се заступају следећи параметри:

- предузећа су увек под притиском да буду конкурентна, да обука за специјализоване вештине постојећег посла више није довољна да бисмо били конкурентни, да радницима данас треба више вештина него што је то било у прошлости (ниво потребних вештина се такође повећао), да постоји „јаз“ између постојећих вештина радне снаге и вештина које су потребне.

- у оквирима глобалних трендова, број запослених у предузећима се смањује тиме се од запослених више очекује.. Од мање радне снаге очекује се да постигну већу продуктивност тј. да развију шири спектар техничких и личних вештина, а то значи да буду флексибилнији.

- флексибилност укључује одговор на мултипликоване задатке: способност да се ради у групи, да се решавају проблеми, да се сналазимо у неочекиваним ситуацијама... Предузећима су потребни запослени који умеју да „мисле својом главом“ и решавају проблеме.

Ставови према послу карактеришу процењивану запослену особу. Предност ће свакако имати они који умеју да се прилагоде различитим пословима и клијентима, и имају специфична знања и искуства из привреде. Запослени треба да имају и стручне вештине (искуство, квалификације, специфична привредна знања), као и кључне вештине и то личне природе (комуникацију, спремност за тимски рад, флексибилност и спремност на промене, као и способност решавања проблема и рад на компјутеру).

Ситуацију у Србији карактеришу недостатак основних вештина као и недостатак савремених ставова према послу. Такође, недостају коришћење оквира компетенција и перформансних стандарда за управљање циљевима. Одговори на ово питање су само на дужи рок и то у општем оквиру за развој компетенција и инструментима на макро нивоу за развој вештина радне снаге. А он подразумева: како осигурати квалитет програма обуке, шта јавни сектор треба да обезбеди и да ли нам требају системи за поделу трошкова.

На макро нивоу, инструменти за развој људских ресурса у привреди треба да се позабаве компарацијом макро и микро нивоа – односно примене. Наша предузећа мало пажње поклањају овом аспекту, који је у свету врло битан. Затим, утицајем на колективно преговарање (ниво зарада у сектору), као и утицајем на научно управљање – менаџмент.

2.2 Развој друштвених ресурса

У сваком друштву можемо препознати различите врсте ресурса који прате поделе функционалних области друштвеног живота. Покретање прихваћених друштвених вредности у већ институционализованој форми, али и оних које то још нису, у правцу стварања нових вредности за друштвени живот људи представља *друштвени капитал* једне земље баш као што људски ресурси представљају људски капитал организованог друштва или нпр. предузећа.

Тако можемо да разликујемо опште-институционални, економски, политички, социјални, законодавни, образовни или здравствени аспект ресурса једног друштва. У том крупном плану друштвени ресурси могу се анализирати кроз њихово избијање из равни потенцијала у раван остваривања. За менаџмент уопште важно је знати могућност мерљивог праћења њихове стварне улоге у животу људи а са хуманолошке стране и међусобни утицај на људске вредности које се стичу или не, њиховим остваривањем.

На нижем нивоу или микро плану, друштвени ресурси постају питање циљних или фокус група друштвених субјеката који могу бити од највећег утицаја на развој неке организоване људске заједнице или пословне организације.

На *микро плану* се може обављати анализа друштвене и пословне упућености на одређену групу друштвених и привредних субјеката у складу са препознатим вредностима и интересима који се њиховим црпљењем остварују или не. Тако се једна пословна

организација може фокусирати на различите облике комуникације, консултативне сарадње или уговорног повезивања различитих интереса са разноврсним друштвеним установама па и друштвеним групама а не само са пословним партнерима из непосредног пословног видокруга.

Треба дакле, обратити пажњу и на партнерство између предузећа и њихових удружења, јавног сектора и синдиката у давању одговора на следећа питања:

- како подићи компетентност људи, обезбедити континуирано стручно усавршавање и професионални развој и адекватан квалитет
- како решити питања вишка запослених, смањења трошкова увођења новозапослених и др.

- како решити питања недостатка запослених и вештина у појединим занимањима

- која занимања треба да буду регулисана

- како створити подстицајно законодавно и пословно окружење, посебно у домену индивидуалних релација.

Кључно питање је и додатна вредност рада – да ли желимо да у производе „уграђујемо“ у једноставан рад или желимо да додамо вредност производима-услугама. То је питање за доносиоце одлука, а то исто питање постављају и менаџери и послодавци.

Алтернативни начини стицања квалификација (вештина) приказани су у систему националних стручних квалификација (NVQ) који се заснива на стандардима занимања и стандардима компетенција. ISO 10015 (International Standard:1999 - Quality management – Guidelines for training) је међународни стандард који анализира потребу за вештинама. Он нуди јасну процедуру за доношење одлука о инвестирању у обучавање и дефинише обуку као четворостепени процес: дефинисања тренинг потребе, дизајнирања и планирања обуке, извођења обуке, евалуацију обуке.¹

Када је реч о повезаности образовног процеса и стицања компетенција треба истаћи да се у кругу питања о образовању, тржишту рада и систему националних квалификација открива простор за међусобни утицај развоја људских, и развоја друштвених ресурса која и чини окосницу менаџмент-приступа одређеног као *Менаџмент људских и друштвених ресурса*.²

1 Извор: Сајт - Центар за развој људских ресурса и Менаџмент MNG - Centar

2 На Факултету безбедности (Универзитета у Београду) спроводи се академски студијски програм тог садржаја као *Студије менаџмента људских и социјалних ресурса*. (прим. аутора)

Најбољи пример за ову констатацију представља истраживање обављено на Факултету безбедности поводом анализе могућности запошљавања дипломираних студената. Да ли они представљају и у којој мери, људске ресурсе које тржиште препознаје и да ли су њихове стручне квалификације као ресурса довољно конкурентне с обзиром на стечена знања и вештине с једне, и процене потреба за одговарајућим људским ресурсима на тржишту, с друге стране.

3. МЕТОДОЛОШКИ ОКВИР ИСТРАЖИВАЊА, ПОСТУПАК И ИСХОДИ

Истраживање се усмерило ка циљним групама установа и предузећа на тржишту рада у којима су већ запослени наши некадашњи студенти као и онима који су по свом карактеру потенцијални послодавци. Очекивана корист од „одговора“ са те стране јесте начин започињања профилисања друштвених ресурса једне образовне и научне установе у свом реалном друштвеном окружењу.

Испитиване су квалификације према потребним компетенцијама у светлу фокус-групних интервјуа са представницима запослених и њихових менаџера у организацијама из области рада које одговарају образовним (школским) квалификацијама дипломираних студената Факултета безбедности.

Тако су и груписани позиви на састанке као и организација самих интервјуа, односно по врстама области на коју се односи звање дипломираног *Менаџера безбедности* а то су:

- општа безбедност
- послови одбране
- цивилне заштите и заштите животне средине
- менаџмента људских и социјалних ресурса

3.1. Поступак истраживања

На састанке су позвани запослени у различитим пословним организацијама, од оних која спадају у државни сектор, у сектор јавних предузећа, до оних у приватном сектору. Тако су учествовали дипломирани студенти нашег факултета као и њихови претпостављени (менаџери) запослени у МУП-у, Министарству одбране, НИС-у, ЕПС-у, Пошти, али и у WLS Electronic d.o.o., G4S, Securitas, и у другим компанијама.

Организација фокус-групних интервјуа подразумевала је припрему:

- састава фокус-група (три до пет учесника) према критеријуму стеченог школског профила на Факултету безбедности као и по врсти пословне организације у којој раде

- полуструктурираних интервјуа у оквиру којих су предвиђена обавезна (стандардна) питања и питања отвореног типа.

У оквиру прве групе питања учесници фокус-групног интервјуа изјашњавали су се - о тржишној препознатљивости дипломе ФБ,

- добијеној образовној (високо-школској) основи за практичан рад,

- очекиваним компетенцијама за рад при запошљавању

У оквиру „отворених“ питања учесници интервјуа изјашњавали су се о:

- перцепцији недостатака стеченог знања и вештина за стручан рад у пракси

- перцепцији унапређења стицања знања и вештина на ФБ, релевантних за стручан рад

Анализа резултата интервјуа указала је на две групе релевантних закључака:

- прво, о потреби профилисања стручних квалификација менаџера безбедности у новим областима које захтевају промене на тржишту,

- друго, о траженим основним компетенцијама већ запослених, као и о начину стицања специфичних компетенција за послове из дефинисаних области менаџера безбедности

Када је реч о општим (генеричким) компетенцијама за сваку од доле дефинисаних показало се преклапање преко 80% (упоредног изјашњавања учесника интервјуа).

С друге стране, у оквиру „отворених“ питања владала је потпуна сагласност о стицању специфичних (стручних) компетенција уз практичан рад студената. Све је указивало на потребу организације озбиљне студентске праксе.

Поступак истраживања је завршен обликовањем извештаја о резултатима и предлагањем активности на основу закључака координатора извођења пројекта. Предложене мере и дефинисани учесници и корисници нових решења, представљају исходе истраживања.

3.2. Исходи истраживања

Резултат фокус-групних интервјуа између осталог, указао је и на потребу разматрања увођења читаве нове области у курикулум факултета, поред иновирања садржаја наставе из постојећих области. Реч је о области *безбедности здравља на раду*. Упркос значају прегледа наставних садржаја и њихове иновације најважнији резултат истраживања састоји се у увиду у ком правцу треба да иде оспособљавање студената за практичан рад. У овој фази било је могуће утврдити тзв. генеричке (опште) компетенције које се очекују од студената а оне специфичне тек непосредним упознавањем праксе релевантних организација. Из тог разлога су урађене две ствари. Прво утврђен је списак генеричких компетенција и као друго утврђена су модели како студенти могу да почну да стичу специфичне компетенције у оквиру извођења тзв. *студентске праксе*.³

Предлог генеричког оквира компетенција за студенте Факултета безбедности Универзитета у Београду заснованог на фокус групним интервјуима током реализације пројекта „Унапређење могућности за запошљавање студената Факултета безбедности“

Табела 1

| | КОМПЕТЕНЦИЈА | ЕЛЕМЕНТИ КОМПЕТЕНЦИЈЕ: ЗНАЊА, ВЕШТИНЕ И СТАВОВИ; ЦИЉЕВИ УЧЕЊА |
|----|--------------|---|
| 1. | Комуникација | <ul style="list-style-type: none"> • Води пословни састанак и адекватно пословно разговара • Писано пословно комуницира и израђује различите врсте пословних текстова (понуде, извештаје, писма пословним партнерима, обраћање институцијама и сл.) • Способан да формулише аргументе и адекватно их презентује, поштујући различите ставове • Слуша пажљиво саговорнике • Презентује своје ставове, мисли и идеје јасно и утицајно. |

3 У току 2010. и 2011. године Факултет безбедности је у сарадњи са Центром за развој људских ресурса и Менаџмент (МНГ Центар) из Београда спровео комплексно истраживање у оквиру пројекта *Унапређење могућности за запошљавање студената Факултета безбедности*. Координатор рада на пројекту испред ФБ је писац ових редова. (прим. аутора)

| | КОМПЕТЕНЦИЈА | ЕЛЕМЕНТИ КОМПЕТЕНЦИЈЕ: ЗНАЊА, ВЕШТИНЕ И СТАВОВИ; ЦИЉЕВИ УЧЕЊА |
|----|--|---|
| 2. | Информационо-комуникационе компетенције | <ul style="list-style-type: none"> • Разуме и примењује принципе и концепте информатике као науке • Способан је да претражује, сакупља и процесира (креира, организује, разликује релевантне од неважних, субјективне од објективних, реалне од виртуелних) електронске информације, податке и концепте и користи их на систематичан начин • Користи одговарајућа средства (презентације, графиконе, мапе) да произведе, представи и обезбеди разумевање комплексних информација • Способан да коришћењем ИК технологија подржи критичко мишљење, креативност и иновацију у различитим пословним и животним контекстима |
| 3. | Рад у тиму и групама/ вештине у раду са људима | <ul style="list-style-type: none"> • Способан да позитивно и мотивишуће утиче на чланове тима • Способан да остварује контакте и изграђује мрежу пословних контаката • Конструктивно прима критике и сугестије од других • Показује поверење у способности и таленте других • Цени, похваљује и награђује сараднике у тиму за оно што они чине добро |
| 4. | Фокусираност на континуирано унапређење пословања и проактивност | <ul style="list-style-type: none"> • Способан да сагледа и разуме све компоненте организације (визију, сврху пословања, вредности, политику организације, трендове и кретања у њој и др.) • Разуме значај позитивне организационе културе и управљања променама • Сагледава сопствени рад и планира сопствене активности • Способан да примени основне технике за пословну анализу- интерну и екстерну • Има идеје за иновације у пословању и промовише их • Успоставља окружење где појединци слободно изражавају мишљење и искуство и где су идеје добродошле • Тестира нове идеје у сарадњи са члановима свог тима и уводи нове начине рада |

| | КОМПЕТЕНЦИЈА | ЕЛЕМЕНТИ КОМПЕТЕНЦИЈЕ: ЗНАЊА, ВЕШТИНЕ И СТАВОВИ; ЦИЉЕВИ УЧЕЊА |
|----|--|--|
| 5. | Радне компетенције | <ul style="list-style-type: none"> • Успоставља и документује циљеве • Способан да дефинише основне елементе пројекта (циљеве, активности, резултати, људи, буџет...) • Охрабрује сарадњу са колегама ради постизања резултата • Редовно дискутује са менторима своје резултате • Предвиђа неочекиване препреке у реализацији послова-пројеката и дефинише контингентне планове • Лојалан је и посвећен је раду и сарадњи у тиму • Успоставља и поштује временски рок |
| 6. | Аналитичке вештине | <ul style="list-style-type: none"> • Познаје технику критичке анализе- критички сагледава сопствене активности и пословне процесе и тако поставља основу за генерисање нових идеја за унапређење • Селектује адекватне технике за анализу • Примењује логичке методе на реалне пословне ситуације- врши декомпозицију пословног процеса, разлаже пословне активности на логичне целине и барата са више димензионалним релацијама • Ствара алтернативна решења за проблеме и изазове са којима се суочава |
| 7. | Фокусираност на кориснике, купце, клијенте | <ul style="list-style-type: none"> • Предвиђа будуће потребе корисника и клијента и уграђује их у планове • Активно управља везама са клијентима који имају пословни потенцијал • Тражи повратне информације од клијената како би унапредио услуге • Одговара љубазно и асертивно на упите и притужбе корисника и клијената • Утврђује потребе клијената за информацијама у циљу ефективније комуникације • Разматра кориснички поглед када доноси одлуку • Тежи фокусираности на клијенте која додаје вредност пословању |

| | КОМПЕТЕНЦИЈА | ЕЛЕМЕНТИ КОМПЕТЕНЦИЈЕ: ЗНАЊА, ВЕШТИНЕ И СТАВОВИ; ЦИЉЕВИ УЧЕЊА |
|----|--|--|
| 8. | Компетенције континуираног развоја и учења | <ul style="list-style-type: none"> • Познаје и примењује искуствене методе учења (експериментисање, искуство, рефлексивност, концептуализација) и анализира и учи на основу сопственог и туђих искустава • Разуме концепт и значај компетенција, како организационих тако и личних • У кратким периодима времена способан је да овлада новим компетенцијама, кроз интензивне процесе учења како би продуковао резултат • Способан је да оно што научи од ментора и чланова тима примењује у свом раду • Има позитиван став према иницијативама ментора на тему сопственог развоја и учења |

Студентска пракса - појам, циљ, користи:

Стручна студентска пракса треба да буде начин достизања циљева учења дефинисаних наставним програмом. Циљ стручне праксе је да се омогући студентима развијање практичних аспеката стручних и пословних компетенција кроз решавање практичних пословних изазова и рад на пројектима, рад у тимовима као и искуство боравка у реалном радном окружењу и примену и повезивање стеченог теоријског знања са примерима из праксе.

Стручна пракса се може дефинисати као:

- Обављање радно повезаних активности предузетих без потребе да студент буде присутан на стварном радном месту кроз обављање и решавање пословних пројеката и задатака, учествовања у радним симулацијама уз менторинг од стране искусног стручњака из праксе (дефиниција: Министарство образовања и вештина, Велика Британија)
- привремено упућивање у одређену организацију или предузеће код које се обавља пракса где студент обавља одређени задатак или дужност или групу задатака и дужности са нагласком на аспекте који се односе на учење кроз стицање искуства.

Обављање стручне праксе има различите користи по студенте:

- Развој кључних-генеричких вештина: позитиван утицај на лични и социјални развој кроз ново искуство рада и суочавања са професионалним изазовима која воде sazревању личности, развоју нове свести о раду где је коначни циљ уна-

пређење мотивације, самопоуздања и развој нових интерперсоналних вештина.

- Боље разумевање радног окружења, смисла пословања, упознавања са вредностима и захтевима различитих сектора и различитих типова организација (јавни Vs. приватни; министарства, јавне агенције, корпоративни облици организовања рада), разумевање концепта функционалности радног места и др.
- Боље разумевање стручних области које су предмет студирања кроз шансу да се у реалном радном окружењу примене теоријска знања

У оквиру нашег истраживања формулисана су два основна модела обављања стручне праксе. Први модел се односи на организацију стручне праксе кроз обављање радно повезаних активности (у научно-стручној литератури на енглеском језику: work based activities) ван предузећа/институције. Овај модел укључује рад студентских тимова на пројектима и пројектним задацима који су дефинисани од стране послодаваца- партнерских предузећа и установа које пружају подршку у процесу њихове израде.

Други модел обављања праксе је онај који се обавља у предузећу у одређеном трајању са дефинисаним дужностима и циљевима учења и обавља се уз подршку ментора.

Узимајући у обзир, потребе студената Факултета безбедности и капацитете Факултета да организује студентску праксу за неколико стотина студената, истовремено или у кратком року, дат је предлог два модела за организацију студентске праксе, чијом комбинованом применом је могуће да сви студенти буду ангажовани у процесу обављања студентске праксе. Приказаћемо како може да изгледа обједињени модел.

Модел обављања стручне праксе:

Стручна пракса кроз обављање радно повезаних активности (израда и решавање пројектних задатака, симулација, студија случаја и других облика примене практичних компетенција, дефинисаних кроз сарадњу са партнерским предузећима/институцијама)

Овај модел обављања стручне праксе је признати метод обављања практичне наставе као један од метода примене стечених теоријских компетенција у практичном контексту. У овом моделу студенти обављају стручну праксу у оквиру Факултета.

Обављања стручне праксе се заснива на сарадњи Факултета безбедности и стручњака из праксе који раде у институцијама и

предузећима и који су у највећој мери завршили основне или после дипломске студије на Факултету. Ово практично значи да људски потенцијали постоје у домену ангажовања ментора из предузећа и институција и да их је потребно укључити на систематски начин у рад Факултета. Обављања стручне праксе се заснива на улазима и виду пројектних задатака, студија случајева, захтева за креативним решењима, и другим идејама за обављање стручне праксе кроз овај модел, који највећим делом долазе од ангажованих ментора из предузећа и институција.

Многе радно повезане активности могу бити предузете без потребе да студенти проводе време на радном месту. Ово укључује рад и учешће студената у:

- Пројектима симулације;
- Пројектима који долазе из пословног контекста у виду пословних задатака које треба урадити и предложити унапређење пословних процеса;
- Процесу развоја и усвајања нових знања кроз менторски приступ, која могу бити примењена у предузећима/ институцијама и презентована на одговарајућим скуповима. Овај модел обављања стручне праксе се може обављати кроз:
- тимско и појединачно учешће у анализи пословних студија случаја и предлагању адекватних и аргументованих пословних решења у вези са њима;
- учешће тимова студената у пројектима пословних симулација и рада у виртуелним предузећима (нпр. симулација пословних процеса из области људских ресурса- симулација процеса селекције, симулација процеса дефинисања описа послова и анализе потреба за развојем и бројним другим);
- решавање креативних изазова са којима се суочавају институције и организације у пракси а где се процењује могући креативни допринос студената завршних година;
- учешће у радним пројектима који проистичу из постојеће праксе или потребе предузећа да одређена знања буду освојена или унапређена (нпр. група студената добија задатак да се позабави одређеном темом која је од интереса за предузеће у циљу управљања знањем и процесима у њему);
- припрему презентација и предавања студентских тимова на теме из одређене стручне области за одговарајуће циљне групе.

Радни пројекти су добар метод учења, као и сви горе наведени облици, јер су фокусирани да се активности доведу до потребних резултата и обезбеђују више-функционалан приступ решавању

проблема. Такође, јасан временски хоризонт (завршен, није завршен на време) свих наведених облика често даје јасно искуство и повратну информацију, било да се ради о успешно или неуспешно обављеном пројектном задатку.

Све наведене активности би требале бити вођене од стране стручњака из праксе- ментора из предузећа који би кроз сарадњу са академским менторима обезбедили студентима адекватне смернице, упутства, повратне информације, препоруке за коришћење литературе и писање извештаја и других писаних докумената који су резултати стручне праксе у овом моделу.

Улога координатора праксе:

Координатор праксе је задужен за развој мреже организација и места обављања студентске праксе и свеобухватну организацију и координацију обављања постојећег броја студентских пракси. Блиско сарађује са академским менторима и менторима из предузећа/институција.

Задаци координатора јесу:

- Развој мреже одобрених предузећа и установа за обављање стручне праксе;
- Провера места обављања студентске праксе и утврђивање да постоје одговарајући материјални, технички и стручни услови за обављање студентске праксе а све на основу критеријума које дефинише декан Факултета који се односе на материјалну, техничку и стручну оспособљеност предузећа/институција и радних места у оквиру њих у којима се обавља стручна пракса;
- Израда предлога декану за одобравање места обављања стручне праксе;
- Вођење регистра институција и предузећа за обављање стручне праксе;
- Стара се о припреми и потписивању Уговора са предузећима/ институцијама о обављању студентске праксе;
- Анкетирање студената о њиховим склоностима и преференцијама у вези са обављањем праксе;
- Упућивање студената у установе и предузећа где ће обављати праксу и њихово информисање о оперативним питањима (основна правила обављања праксе у организацији, безбедност и здравље на раду, упућивање на менторе);
- Вођење регистра циљева учења- компетенција које треба развити и/или усавршити у процесу обављања праксе које су разврстане по студијским групама;

- Иницирање ревизије и унапређење циљева учења-компетенција које треба развити и/или усавршити у процесу обављања праксе;
- Обављање посета предузећу/институцији пре и током обављање студентске праксе ради увида у квалитет обављања студентске праксе;
- Решавање оперативних проблема у вези обављања стручне праксе у сарадњи са ментором из предузећа;
- Подношење Извештаја о реализацији стручне праксе студената декану Факултета.
-

Управљање квалитетом стручне праксе - дефинисање циљева учења за обављање стручне праксе

Учење се не дешава само у школама и академским институцијама и њиховим учионицама већ и на радном месту. Информални начин учења добија све више на значају у савременим тржишним привредама.

Стога је неопходно да се дефинишу *стандарди компетенција*-циљеви учења који ће бити оријентир за обе врсте ментора и студенте у процесу обављања праксе. Студенти се не могу слати да обављају стручну праксу а да не знају шта ће научити кроз рад и искуство (барем оквирно) и које ће основне радне вештине имати прилику да стекну. Да ли ће их стећи то треба да зависи од њих. Циљеви учења у форми стандарда служе да би студенти тежили да их достигну и да унапред знају шта се од њих очекује- које компетенције треба да развију током процеса обављања стручне праксе. Ово је неизоставни алат и за менторе.

Дефинисање циљева учења је посао за менторе - академске и оне у предузећима који треба да сагледају шта студенти могу да обављају на пракси а да онда дефинишу неким од постојећих методолошких поступака каталог и оквир стручних и генеричких компетенција.

Ментори у предузећима би требали да на основу каталога компетенција- циљева учења дефинишу послове - дужности и задатке који развијају ове компетенције и достижу зацртане циљеве учења. Препоручује се да ментори у предузећима направе каталоге пројеката и пројектних активности који могу да обављају студенти током праксе јер на тај начин могу ефикасно да управљају овим активностима на принципима пројектног менаџмента. На овај начин студенти се стављају пред веће или мање изазове а такође лакше их је водити кроз процес обављања одређених дужности и задатака.

Ментори у предузећима и академски ментори би требали да разумеју да пракса поред развоја једне или две стручне компетенције (нпр. процес селекције кандидата при запошљавању) треба да има за циљ развој основних радних вештина и ставова према послу. Те компетенције се односе на системско и логично размишљање, вештине анализе, развој самопоуздања, мотивације, свести о искуству и како из њега учимо, професионализму и другим радним компетенцијама.

ЗАКЉУЧАК

Претходно речено је заправо извештај о функционалном капацитету проширеног концепта Менаџмента људских ресурса у Менаџмент људских и друштвених ресурса. На примеру истраживања унапређења компетенција студената ФБ показало се као неопходно за перспективу њиховог запошљавања да се концепти људских и друштвених ресурса посматрају као динамичка, теоријско-практична целина. Таква која заправо има олик *feed – back* целине, односно међузависности концептуалних и практичних решења по начелу *повратне спреге*.

ЛИТЕРАТУРА

Barrick M.B., Monziti M.K., „Autonomy as a Moderator of the Relationships between the Big Five Personality Dimensions and Job performance”, *Journal of Applied Psychology*, 78 (1), 1993.

Beamont P.B., *Human Resource Management: Key Concepts and Skills*, London, Sage, 1993.

Bertz, R.D., Thomposett, R.E., „Comparing Traditional and Integrative Learning Methods in Organizational Training Programs”, *Journal of Applied Psychology*, 77 (6), 1992.

Cattell R.B., *The Scientific Analysis of Personality*, Baltimor, Penguin Books, 1965.

Eysenck H.J., *The Structure of Human Personality*, 3rd ed., London, Methuen, 1970.

Gernstein M., Reisman H., „Strategic Selection: Matching Executives to Business Conditions”, u Schein E.H. (ed), *The Art of Managing Human Resources*, Oxford, Oxford Univ. Press, 1987.

Lindolm, „National Culture and Performance Management in MNC Subsidiaries”, (1999/2000.);

Ludwig T.D. and Geller E.S., „Assigned versus Participative Goal Setting and

Response Generalization”, *Journal of Applied Psychology* 82 (2), 1997.

Ortiz J.P., Arnborg L. „Making High Performance Last: Reflections on Involvement, Culture, and Power in Organizations”, *Performance Improvement*, Vol. 44, 2005.

Шибер Ф.Б., *Менаџмент људских потенцијала*, Golden Marketing, Заргеб, 1999.

Resume

In this paper the author discusses the issue of improving the competencies of managers in order to improve human and social resources. In this context, the development of human capital is of great importance for the development of both the public and the private sector. Social resources are also social target groups for testing human resources development, and in terms of improving business competencies. The improvement of business competencies of employees should certainly be further developed, and the organizations themselves as a social resource of a certain sector of society, as well as society in general. In the case of research on the improvement of the competencies of the students of the Faculty of Security, it has proved necessary for the perspective of their employment that the concepts of human and social resources are regarded as a dynamic, theoretical and practical whole. One that actually has a feed - back of the whole, or the interdependence of conceptual and practical solutions based on the principle of feedback.

Keywords: competence improvement, managers, development, social resources, education
