



Organizacija stažiranja *u procesu pristupanja Evropskoj uniji*

VODIČ

Organizacija stažiranja *u procesu pristupanja Evropskoj uniji*

VODIČ

Naziv publikacije

Vodič za organizaciju stažiranja u procesu pristupanja Evropskoj uniji

Izdavač

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
Registrovana sedišta
Bon i Ešborn, Nemačka

Za izdavača

Dr Andrej Horvat, vođa projekta
Projekat GIZ „Podrška pregovorima sa Evropskom unijom u Srbiji“
Kralja Milana 34/1
11000 Beograd, Srbija
T +381 11 3625 103
F +381 11 3625 103
eu-integration-serbia@giz.de
www.giz.de/serbia

Uređivački odbor

Ivana Đurić, Danijela Gvozdenović, Milana Pavlović

Tehnička podrška

Marija Dragić, Ivona Mandić

Prevod i lektura

Halifax Translation Services

Dizajn i prelom

Miodrag Bogdanović

Štampa

Dina dizajn d.o.o.

Tiraž

300

Mesto i datum izdanja

Beograd, 2017. godine

CIP - Katalogizacija u publikaciji -
Narodna biblioteka Srbije, Beograd

341.217.02(4-672EU)(036)
341.232(4-672EU)(036)
331.101.262(036)
005.32(036)

VODIČ za organizaciju ciklusa stažiranja u procesu pristupanja Evropskoj uniji / [uređivački odbor Ivana Đurić, Danijela Gvozdenović, Milana Pavlović]. - Beograd : Deutsche gesellschaft für internationale zusammenarbeit (GIZ), Projekat GIZ "Podrška pregovorima sa Evropskom unijom u Srbiji", 2017 (Beograd : Dina dizajn). - 56, 56 str. : ilustr. ; 28 cm

Nasl. str. prištampanog engl. prevoda: Manual for organization of Internships in the process of accession to the European Union. - Oba teksta štampana u međusobno obrnutim smerovima. - Tiraž 300. - Skraćenice: str. 8.

ISBN 978-86-80390-12-3

1. Stv. nasl. na upor. nasl. str.

a) Evropska unija - Придруживање - Водичи b)
Европске интеграције -

Водичи c) Људски ресурси - Водичи d) Организационо понашање - Водичи
COBISS.SR-ID 230300172

Ovaj Vodič je nastao uz pomoć Vlade Savezne Republike Nemačke, posredstvom Nemačke organizacije za međunarodnu saradnju Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. Njen glavni partner je Vlada Republike Srbije - Kancelarija za evropske integracije (KEI). Tekst ove publikacije je u velikoj meri delo međunarodnog stručnjaka Torstena Treda (Thorsten Trede). Termini izraženi u studiji u gramatičkom muškom rodu podrazumevaju muški i ženski rod lica na koja se odnose.

SADRŽAJ

SADRŽAJ.....	5
SLIKE.....	7
SKRAĆENICE.....	8
VLASNICI GRAFIKA.....	8
UVOD	9
1 OSNOVNE INFORMACIJE I UVOD	11
1.1 Ciljevi Vodiča	11
1.2 Kako najbolje koristiti Vodič za organizaciju stažiranja u procesu pristupanja Evropskoj uniji?.....	11
2 ZNAČAJ STAŽIRANJA	13
2.1 Stažiranje kao deo razvoja kapaciteta	13
2.2 Značaj stažiranja za proces pristupanja EU	15
3 ZAINTERESOVANE STRANE U CIKLUSU STAŽIRANJA.....	17
3.1 Uvod	17
3.2 Koordinator programa stažiranja	20
3.3 Finansijer stažiranja.....	22
3.4 Organizacija pošiljalac	23
3.5 Učesnici	23
3.6 Organizacija domaćin	26
3.7 Mentor/supervizor	27
3.8 Mreža bivših učesnika (alumni mreža).....	27
4 CIKLUS STAŽIRANJA.....	29
4.1 Uvod	29
4.2 Definisane ciljeva i koncepata programa stažiranja	29
4.3 Identifikovanje organizacija pošiljalaca i njihovih potreba (RKK procena).....	31
4.4 Identifikovanje potencijalnih učesnika i njihovih potreba (procena potreba za obukom) ...	33
4.5 Odabir učesnika.....	35
4.5.1 Postupci ugovaranja i izbora	35
4.5.2 Utvrđivanje kriterijuma za izbor	35
4.5.3 Selekciona komisija.....	37

4.5.4 Oglašavanje i prijava.....	38
4.5.5 Predizbor.....	39
4.5.6 Intervjui.....	40
4.5.7 Konačni izbor.....	41
4.5.8 Povratne informacije za kandidate	41
4.6 Identifikovanje organizacija domaćina.....	42
4.6.1 Postupci izbora i ugovaranja	42
4.6.2 Utvrđivanje kriterijuma za identifikovanje.....	42
4.6.3 Identifikovanje potencijalnih organizacija domaćina.....	43
4.7 Raspoređivanje	44
4.7.1 Ugovaranje organizacije domaćina.....	44
4.7.2 Povezivanje učesnika i organizacija domaćina.....	45
4.8 Ugovaranje/sporazumi.....	46
4.8.1 Uvod.....	46
4.8.2 Ugovor o stažiranju između organizacije pošiljaoca i učesnika	47
4.8.3 Ugovor o stažiranju između organizacije domaćina i koordinatora.....	47
4.8.4 Ugovor o stažiranju između organizacije domaćina i učesnika	48
4.8.5 Ugovor o stažiranju između koordinatora i učesnika	48
4.8.6 Koordinator i kontakt tačka/posrednik.....	49
4.9 Sprovođenje stažiranja	49
4.9.1 Finansiranje.....	49
4.9.2 Logistika	50
4.9.3 Mentorstvo.....	51
4.9.4 Podrška stažistima.....	52
4.9.5 Praćenje	53
4.10 Evaluacija i naknadni koraci.....	54
4.10.1 Definicija postupka evaluacije stažiranja.....	54
4.10.2 Naknadne mere.....	56

SLIKE

- Slika 1: Kako koristiti Vodič
- Slika 2: Piramida razvoja kapaciteta
- Slika 3: Nivoi razvoja kapaciteta
- Slika 4: Moguće zainteresovane strane u programima stažiranja
- Slika 5: Najmanji broj zainteresovanih strana uključenih u program stažiranja
- Slika 6: Srednji broj zainteresovanih strana uključenih u program stažiranja
- Slika 7: Maksimalni broj zainteresovanih strana uključenih u program stažiranja
- Slika 8: Tipičan ciklus stažiranja
- Slika 9: Identifikovanje organizacija pošiljalaca
- Slika 10: Hijerarhija potreba za programe stažiranja
- Slika 11: Odabir učesnika
- Slika 12: Ugovaranje organizacije domaćina
- Slika 13: Uži izbor potencijalnih organizacija domaćina
- Slika 14: Mogući ugovorni odnosi

SKRAĆENICE

DAC	Kriterijumi za razvojnu pomoć
EU	Evropska unija
EUR	Evro
GIZ	Nemačka organizacija za međunarodnu saradnju (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit)
IT	Informaciona tehnologija
KEI	Kancelarija za evropske integracije Republike Srbije
MDULS	Ministarstvo državne uprave i lokalne samouprave
MP	Ministarstvo privrede
MPZŽS	Ministarstvo poljoprivrede i zaštite životne sredine
NBS	Narodna banka Srbije
NKEU	Nacionalni konvent o Evropskoj uniji
NPAA	Nacionalni program za usvajanje pravnih tekovina EU
NVO	Nevladina organizacija
OECD	Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj
PG	Pregovaračka grupa
PT	Pregovarački tim
RK	Razvoj kapaciteta
RKK	Razvoj kadrovskih kapaciteta
TNA	Analiza potreba za obukom
UNDP	Razvojni program Ujedinjenih nacija

VLASNICI GRAFIKA

Ikonice su vlasništvo društva Freepik sa www.flaticon.com, GIZ, Google, limesurvey.org, Survey Monkey, drupal.org, moodle.org, joomla.org, wordpress.com

UVOD

Pristupanje Evropskoj uniji je najznačajniji reformski proces koji se odvija u Srbiji poslednjih godina. Ovaj proces na različite načine i na mnogim nivoima podstiče modernizaciju zemlje, utičući na zakonodavstvo i na institucije.

Pristupanje EU se odlikuje sveobuhvatnošću i složenošću koja se odražava na društvo u celini. Ovo se naročito odnosi na državne institucije koje moraju ne samo da upravljaju procesom već i da obezbede sprovođenje promena neophodnih za usklađivanje sa pravnim tekovinama i standardima EU. Kada je reč o uspešnoj integraciji u EU, visok nivo administrativnih kapaciteta je *conditio sine qua non*.

Prema definiciji Evropske komisije, ti kapaciteti obuhvataju „strukture i sisteme, ljudske resurse i veštine upravljanja neophodne za primenu pravnih tekovina EU”. Očigledno je da administrativni kapaciteti direktno zavise od kvaliteta zaposlenih u javnoj upravi. Stoga su mere Razvoja kadrovskih kapaciteta (RKK), usmerene na to da se pojedinci, a samim tim organizacije i društvo u celini, osposobe za upravljanje sopstvenim procesima održivog razvoja i za prihvatanje novih okolnosti, od suštinskog značaja.

Nemačka vlada podržava Srbiju na njenom putu ka članstvu u EU i kroz projekat „Podrška pregovorima sa EU u Srbiji“. Ovaj projekat je fokusiran na mere RKK još od samog početka 2012. godine. Zajedno sa Kancelarijom za evropske integracije (KEI) kao glavnim partnerom za implementaciju, razni programi su osmišljeni i realizovani. Stažiranje, kao program stručnog usavršavanja o EU, se pokazalo kao jedan od najdelotvornijih načina da državni službenici steknu nova znanja i veštine neophodne za uspešne pristupne pregovore jer istovremeno pruža obuku na radnom mestu, umrežavanje, direktnu razmenu i praktično iskustvo.

Ovaj priručnik bi trebalo da služi kao vodič i podsetnik svima koji žele da organizuju programe stažiranja u zemljama sa perspektivom da postanu članice Evropske unije. Naša je želja da priručnik podstakne i druge institucije da razviju svoje programe stažiranja, i kao organizacije-domaćini i kao organizacije-pošiljaoci, kao i da podrži regionalno učenje i saradnju na našem putu ka Evropskoj uniji.



1 OSNOVNE INFORMACIJE I UVOD

1.1 Ciljevi Vodiča

„Vodič za organizaciju stažiranja u procesu pristupanja Evropskoj uniji“ (u daljem tekstu Vodič) namenjen je organizacijama i institucijama koje nameravaju da razviju i sprovedu program stažiranja u okviru aktivnosti razvoja kapaciteta (videti detaljnije u Poglavlju 2.1). Preciznije, ovaj vodič ima za cilj da:

- prikaže ulogu i značaj stažiranja u okviru aktivnosti razvoja kapaciteta, posebno u pogledu programa kojima se podržavaju procesi pristupanja Evropskoj uniji i evropskih integracija, ali i generalno;
- podrži organizacije u razradi sopstvenog ciklusa programa stažiranja, uključujući sve faze nekog programa stažiranja;
- obezbedi savete i prikaže najbolje prakse u vezi sa programima stažiranja;
- omogući organizacijama da sprovedu programe stažiranja i prate/ocenjuju njihov uspeh.

U Vodiču nije razvijen određen program stažiranja niti je obrađen specifičan ciklus, strategija ili faza, već je cilj da se organizacijama pruži podrška u izradi sopstvenog, prilagođenog i najprikladnijeg programa. U njemu se daju preporuke o načinu izrade nekog programa stažiranja i o tome šta treba da se uzme u obzir, kao i šta se to pokazalo uspešnim. Međutim, ne daje se jedan određen obrazac za savršen program stažiranja, pošto se uslovi, okviri, ciljevi i spoljašnji faktori veoma razlikuju od organizacije do organizacije.

Istraživanje Kancelarije za evropske integracije (sprovedeno uz pomoć projekta „Podrška pregovorima sa Evropskom unijom u Srbiji“) pokazalo je da je stažiranje jedan od najuspešnijih i najdelotvornijih oblika stručnog usavršavanja državnih službenika za pristupanje EU.

Glavna ciljna grupa Vodiča su organizacije i institucije koje nameravaju da pripreme sopstveni program stažiranja, ali date savete i predloge mogu da koriste i organizacije koje žele da pošalju svoje zaposlene na stažiranje ili žele da budu domaćini stažistima iz drugih organizacija.

1.2 Kako najbolje koristiti Vodič za organizaciju stažiranja u procesu pristupanja Evropskoj uniji?



Vodič počinje predstavljanjem tipičnih glavnih zainteresovanih strana u nekom programu stažiranja. Svi zainteresovani korisnici ove publikacije mogu da, u okviru date ciljne grupe, kao prvi korak, identifikuju sebe na toj listi (Poglavlje 3).

Slika 1: Kako koristiti Vodič?

Vodič zatim prikazuje korisnicima sve korake u okviru tipičnog ciklusa stažiranja, uključujući opis faza, glavnih aktivnosti, zainteresovanih strana koje treba uključiti i dokumenata koje treba izraditi. Stoga je preporučljivo da se pročita celo Poglavlje 4, kako bi se materija shvatila u celini, a zatim da pređete na poglavlja koja vas najviše interesuju. Sva poglavlja su osmišljena tako da se mogu u potpunosti razumeti bez čitanja drugih poglavlja.

Simboli i ikonice koji se koriste u Vodiču:

	Dokument Saveti o dokumentima koje treba izraditi ili koji treba da budu pri ruci u određenoj fazi ili prilikom konkretne aktivnosti.
	Za i protiv Označava spisak pozitivnih i negativnih aspekata neke opcije.
	Lista za proveru Označava listu za proveru u kojoj su rezimirani koraci koje treba sprovesti ili stvari koje treba učiniti.
	Alatke Označava određene alatke ili instrumente koji su dostupni ili neophodni.
	Važno/Zapamtiti Označava posebno važne činjenice ili savete.
	Pitanja na koja treba odgovoriti Označava pitanja na koja treba odgovoriti ili odluke koje treba doneti.
	Svedočenja Označava citate stručnjaka i korisnika kao i stažista i alumnista.
	Najbolje prakse Označava najbolje prakse i primere iz prakse.



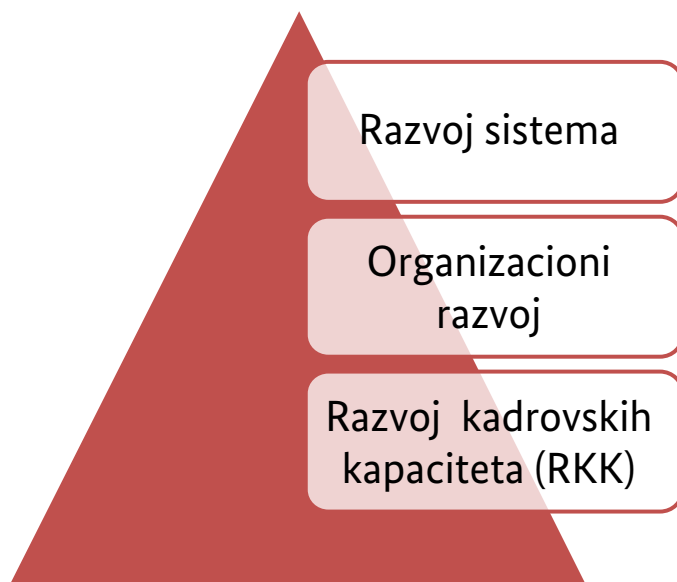
2 ZNAČAJ STAŽIRANJA

2.1 Stažiranje kao deo razvoja kapaciteta

Razvoj kapaciteta (ranije poznat i kao izgradnja kapaciteta) je konceptualni pristup razvoju, koji se fokusira na razumevanje prepreka koje sprečavaju ljude, organizacije (vladine, međunarodne i nevladine) i društva/sisteme da prepoznaju svoje razvojne ciljeve i podržava ih u unapređivanju sposobnosti koje će im omogućiti da postignu merljive i održive rezultate.

Razvojni program Ujedinjenih nacija (UNDP) definiše razvoj kapaciteta kao „proces kroz koji pojedinci, organizacije i društva stiču, jačaju i održavaju sposobnosti da utvrđuju i postižu sopstvene razvojne ciljeve tokom vremena“. Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj/Odbor za razvojnu pomoć (OECD/DAC) definiše razvoj kapaciteta kao „proces kojim ljudi, organizacije i društvo kao celina oslobađaju, jačaju, stvaraju, prilagođavaju i održavaju kapacitet tokom vremena“.

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH definiše razvoj kapaciteta kao „proces jačanja sposobnosti pojedinaca, organizacija i društava da delotvorno koriste resurse kako bi postigli svoje ciljeve na održivoj osnovi“.



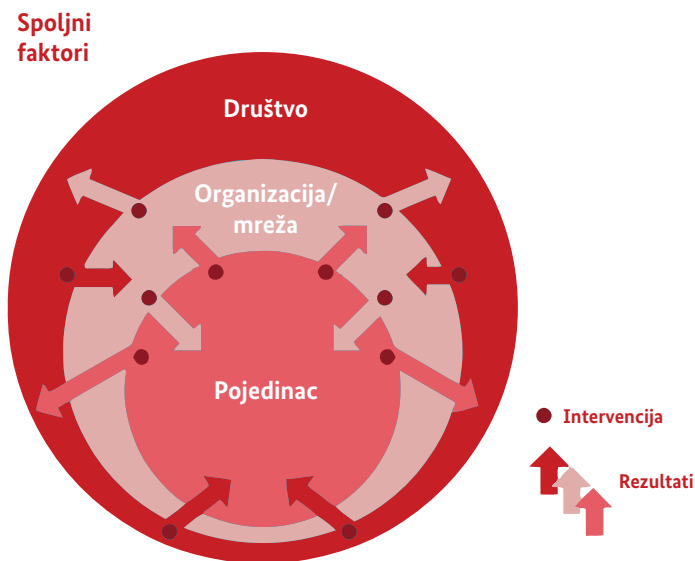
Slika 2: Piramida razvoja kapaciteta

Ovim definicijama zajedničko je to što ljudi, odnosno organizacije i/ili širi sistemi, imaju mogućnosti da dostignu ciljeve koje sami sebi postavljaju. S tim u vezi je i prethodno pominjani a očekivani rezultat istraživanja Kancelarije za evropske integracije da je stažiranje najuspešniji oblik stručnog usavršavanja državnih službenika koji dovodi do najbitnijih i najdubljih promena, kako na individualnom tako i na organizacionom nivou. Novouspostavljena praksa stručnog usavršavanja putem stažiranja potvrđuje ideju da „ljudi, a time i organizacije, budu u mogućnosti da sami dostignu svoje ciljeve“.

Detaljno:

- Razvoj kapaciteta **na nivou pojedinca (razvoj kadrovskih kapaciteta, RKK)** zahteva uspostavljanje uslova kojima se omogućava da pojedinačni učesnici nadograđuju i unapređuju postojeće znanje i veštine. Takođe, zahteva uspostavljanje uslova koji bi omogućili pojedincima da se angažuju u „procesu učenja i prilagođavanja promenama“. Na ovaj način, pojedinačni nivo je blisko povezan sa usavršavanjem pojedinaca i stvaranjem organizacionog okruženja koje omogućava i podržava usavršavanje pojedinaca.

Na pojedinačnom nivou treba uzeti u obzir i aspekte lične motivacije. Može se desiti da su pojedinci već stekli određena znanja i veštine koja ne primenjuju i ne sprovode dovoljno u korist organizacije. Prema tome, na nivou pojedinca uglavnom treba identifikovati da li su propusti u učinku „pitanje znanja, veštine ili volje“.



Slika 3: Nivoi razvoja kapaciteta

- Razvoj kapaciteta **na nivou institucije** podrazumeva pomoć postojećim institucijama. Ovo ne treba da znači stvaranje novih institucija, već modernizaciju postojećih i pružanje podrške tim institucijama u kreiranju stabilnih politika, organizacionih struktura i delotvornih metoda upravljanja i kontrole. Institucionalni nivo se stoga fokusira na organizaciono usavršavanje i upravljanje znanjem, čime se obezbeđuje prenos znanja i veština unutar neke organizacije.
- Razvoj kapaciteta **na nivou društva** i u vezi sa globalnim okvirom (nivo podsticajnog okruženja) treba da podrži uspostavljanje okruženja, ili okvira, koje je interaktivno i koje uči podjednako iz svojih aktivnosti i iz povratnih informacija koje dobija od šire populacije. Razvoj kapaciteta stoga mora da podržava kreiranje okruženja koje omogućava organizacijama da uče iz sopstvenih aktivnosti, od partnera u mreži, iz najboljih praksi drugih organizacija, itd.



Stožiranje obuhvata mere za razvoj kadrovskog kapaciteta koje omogućavaju učesnicima da ostvare bolji učinak u svojoj organizaciji kako bi poboljšali učinak same organizacije, a istovremeno omogućavaju organizaciji da pozitivno utiče na šire okruženje. U praksi, stažisti, iz npr. vladinih organizacija, kroz stažiranje u institucijama EU i zemalja članica stiču nova znanja, veštine i iskustvo. Ta znanja i veštine oni potom koriste na svom radnom mestu u ministarstvu (organizaciji) i time podržavaju pristupanje EU.

Iako je stažiranje pre svega namenjeno pojedincima, glavni fokus je na organizacionom nivou, jer je stažiranje sredstvo za podršku razvoju organizacionog kapaciteta koji se odnosi na proces unapređenja sposobnosti organizacije da obavlja određene aktivnosti, kao što je podrška pristupanju EU.

2.2 Značaj stažiranja za proces pristupanja EU

Veoma je važno da se jasno definiše termin “stažiranje”, kako bi se ovaj i drugi srodni programi razlikovali od programa koučinga, mentorstva, prakse, itd. Stažiranje se može definisati na sledeći način:



Stožiranje je obuka na poslu. Može, ali ne mora, da bude praćeno finansijskom nadoknadom. Ako je uopšte ima, novćana korist je mala. Stažisti su izlošeni realistićnom radnom okruženju i data su im zaduženja, koja su usmerena i vođena. Stažisti moraju da znanje koje steknu koriste tokom godina, kako bi postigli postavljene ciljeve.

Organizacija iz neprofitnog ili profitnog sektora, kao i javnog ili privatnog sektora, nudi stažiranje pojedincima koji su zainteresovani za dati sektor. Stažista radi u datoj organizaciji ili kompaniji tokom određenog perioda, uglavnom od tri do šest meseci.

Pored tipićnih osnovnih veština (tzv. soft skills), proces pristupanja EU zahteva da zaposleni u lokalnim organizacijama ili vladinim institucijama imaju određena specifićna znanja i veštine koje se teško mogu steći kroz teoriju, a moraju da se steknu brzo.



Utisci ućesnika u KEI/GIZ programu stažiranja:

„Stožiranje je uticalo uglavnom na unapređenje mojih lićnih veština, a na osnovu znanja i iskustva koje sam stekao tokom stažiranja moji nadređeni procenjuju da mogu da preuzmem dodatne zadatke.“

„Dobijene informacije su veoma korisne za dalji proces integracije Srbije na polju poljoprivrede i ruralnog razvoja. Srbija i Slovenija treba da nastave saradnju u gore navedenim poljima i da odrede oblast zajednićke agrarne politike u kojoj je Srbiji potrebna dodatna podrška. Već sam koristio stećeno znanje u procesu pripreme Akcionog plana za Pregovaraćko poglavlje 11. Slovenaćki stručnjak kog sam upoznao tokom stažiranja takođe će ućestvovati na radionici u Upravi za agrarna plaćanja u novembru 2016. godine.“

„Povećani broj kontakata s drugim institucijama i organizacijama, kao i iskustvo stećeno tokom programa stažiranja, omogućili su mi da lakše komuniciram i ostvarujem zadatke koji su mi postavljeni, ali i da pokrećem inicijative zahvaljujući kontaktima i stećenom iskustvu. To mi je dalo određene komparativne prednosti u odnosu na okruženje.“

„Stožiranje mi je omogućilo novi uvid u situaciju i bilo je odlićno organizovano. Ispunilo je moja oćekivanja i lićno sam veoma zadovoljan. Hvala najlepše.“

Same organizacije i institucije moraju da se razvijaju iznutra, tako što će ućiniti dostupnim relevantna znanja i veštine svima u okviru tima u organizaciji i umnožiti ih u okviru organizacije. Iako se stažiranje, kao i sve RKK intervencije, fokusira prvobitno na pojedince i time pojedinaćni nivo razvoja znanja, veština i iskustva, ono predstavlja i jedno od najsnažnijih sredstava za ostvarivanje rezultata na sva tri razlićita, ali međusobno povezana, nivoa razvoja kapaciteta.

Stožiranje nudi ućesnicima praktićnu priliku da rade u svojoj oblasti u realnim okolnostima u institucijama koje su stekle iskustvo u pristupanju EU ili su deo procesa pristupanja EU. Ućesnici uće kako se iskustvo tih institucija primenjuje na stvarnost ćlanstva u EU ili pristupanja EU. Pored toga, stažiranje je snažan instrument za izgradnju mreža i mođe da omogući „obavljanje posla iz drugog ugla“ tako što omogućava stažistima da rade u institucijama EU s kojima će kasnije pregovarati.

**Za:**

- veoma praktično orijentisan način obuke/razvoja kadrovskog kapaciteta
- podržava profesionalno i društveno umrežavanje
- pruža iskustva sličnih institucija u sličnim procesima
- veoma je efikasno za sticanje praktičnih znanja i veština
- omogućava učenje u drugim/EU poslovnim okruženjima
- pruža šansu za upoznavanje drugih kulturoloških prilika
- podržava učenje od kolega
- podržava razvoj karijere
- razvija veštine za rad u međunarodnom timu
- podržava inovacije i prenos praktičnih znanja

Protiv:

- moguće je duže odsustvo s radnog mesta i iz porodice
- veliki troškovi
- velika zavisnost od interesa i motivacije organizacije domaćina i mentora
- prepreke u komunikaciji (jezik, kultura kompanije)
- logističke prepreke



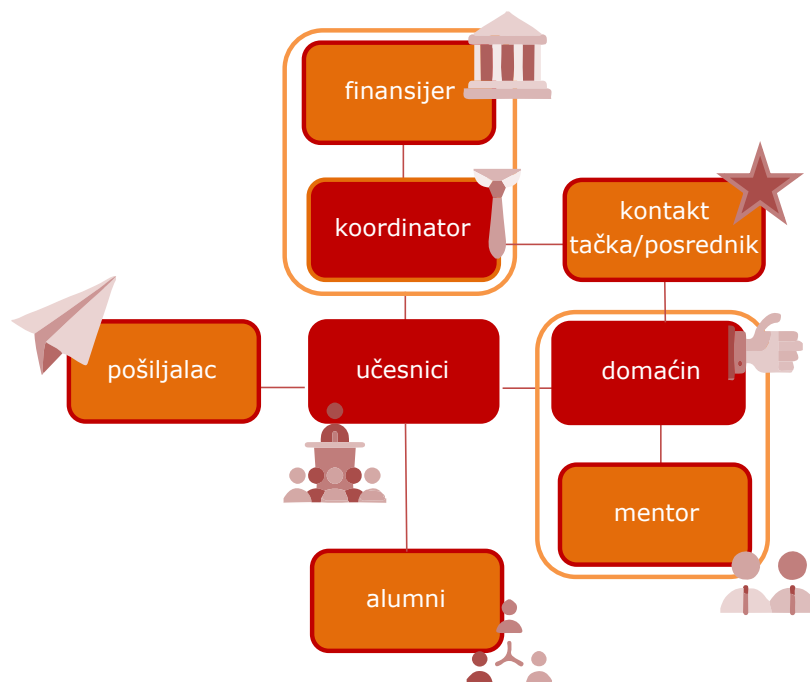
3 ZAINTERESOVANE STRANE U CIKLUSU STAŽIRANJA

3.1 Uvod

Programi stažiranja – bez obzira na to da li su u potpunosti razvijeni, veoma složeni programi ili su u pitanju jednostavne aktivnosti povezivanja – obuhvataju razne zainteresovane strane s individualnim interesima i potrebama koje treba razmotriti i ispuniti. U program stažiranja mogu, ali nije neophodno, da budu uključene sve ove zainteresovane strane:

- inicijator programa/koordinator/facilitator (u daljem tekstu „koordinator programa“);
- finansijer programa/sponzor (finansijer);
- organizacija pošiljalac;
- učesnici;
- kontakt tačke;
- organizacija domaćin;
- mentor/supervizor;
- alumni mreže.

Nisu sve ove strane (detaljnije videti u poglavlju 3.2 i dalje) obavezni učesnici u programu stažiranja i u nekim slučajevima njihove funkcije i uloge mogu da se kombinuju ili preklapaju.



Slika 4: Moguće zainteresovane strane u programima stažiranja

Detaljno:

- **Koordinator programa**



Ova zainteresovana strana je – osim u slučajevima kada pojedinci (kao što su studenti) na sopstvenu inicijativu traže stažiranje – obavezna zainteresovana strana u svakom programu (detalje pogledati u poglavlju 3.2). Ova funkcija i uloga se mogu kombinovati sa finansijerom ili je finansijer može direktno preuzeti. Pored toga, inicijator može da bude institucija nezavisna od koordinatora (kada npr. neko ministarstvo pokrene program stažiranja, a dužnosti u vezi sa sprovođenjem preda nekoj agenciji ili drugoj organizaciji). Imajte na umu da se u ovom Vodiču uglavnom razmatra koordinator/facilitator (u daljem tekstu “koordinator programa”), s obzirom da je uloga inicijatora očigledna i ne zahteva dodatna objašnjenja.

- **Finansijer programa/sponzor (finansijer)**



Finansijer programa – osim kada su u pitanju pojedinci koji samostalno traže stažiranje – obavezan je partner u svakom većem programu stažiranja. Upravljanje programom i logistički troškovi sprovođenja stažiranja (troškovi puta i smeštaja, dnevnice, osiguranje, itd.) mogu da se finansiraju iz istog izvora, ali to nije neophodno. Sve zavisi od toga kako je program koncipiran, ko ga je inicirao i koji su kapaciteti i finansijski resursi date organizacije, odnosno organa državne uprave.

- **Organizacija pošiljalac**



Organizacija pošiljalac – osim kada su u pitanju pojedinačni stažisti koji samostalno žele da steknu iskustvo – jedna je od najvažnijih zainteresovanih strana u programima stažiranja, jer šalje stažiste da bi razvila interne kompetencije u organizaciji s ciljem dodatnog razvoja same organizacije (razvoj kadrovskih kapaciteta radi podrške razvoju na nivou organizacije). Organizacija pošiljalac definiše ciljeve stažiranja i imenuje kandidate na osnovu svojih organizacionih potreba i izazova. Opšti ili viši cilj stažiranja može da definiše i krovna organizacija za evropske integracije (glavni koordinator u procesu pristupanja: služba vlade za koordinaciju poslova vlade u pristupanju Evropskoj uniji, pregovarački tim, glavni pregovarač).

- **(Izabrani) učesnici**



Izabrani učesnici – stažisti – su obavezna zainteresovana strana u svakom programu stažiranja. Oni su korisnici samog programa i – prema pretpostavci – nakon stažiranja, treba dalje da unaprede i razviju svoju organizaciju. Oni su takođe i prenosioci znanja koja su stekli stažiranjem.

- **Kontakt tačke/posrednici**



Kontakt tačke/posrednici ili pružaoci bilo koje druge usluge mogu da budu uključeni u program stažiranja. Ovo je čest slučaj kada je u pitanju ugovaranje organizacija domaćina (npr. ako stažiranje treba da se odigra u nekoj stranoj zemlji). Imajte na umu da se Vodič ne bavi detaljnije njihovom ulogom, s obzirom da ona može biti različito definisana u raznim fazama programa.

- **Organizacija domaćin**



Organizacija domaćin je takođe obavezna zainteresovana strana u svakom projektu stažiranja i ima najveći značaj za koordinaciju i komunikaciju; domaćin je „pružalac obuke“, a istovremeno ima sopstveni interes u programu stažiranja i razvoju stažista.

- **Mentor/supervizor**



Stażistima je potrebna primarna osoba za kontakt u organizaciji domaćina tako da je supervizor ili – u najboljem slučaju – mentor obavezna strana u svakom stažiranju, iako ne mora da bude zvanično imenovan niti da bude na toj poziciji.

- **Alumni mreža**



Alumni mreža, tj. mreža nekadašnjih učesnika u programu stažiranja, nije obavezna zainteresovana strana, pošto postoje i programi koji ne predviđaju podršku alumnista. Ova mreža može, međutim, da bude od velikog značaja u piramidi razvoja kapaciteta, jer nekadašnji učesnici mogu da se podržavaju međusobno i mogu svojim učešćem ili podržavanjem posebnih aktivnosti – kao što su marketinške aktivnosti ili proces odabira budućih kandidata – da podrže i sam program stažiranja.

Minimalan i maksimalan broj zainteresovanih strana koje program stažiranja može da uključi:

Najjednostavniji slučaj
(Individualno stažiranje)



Učesnik

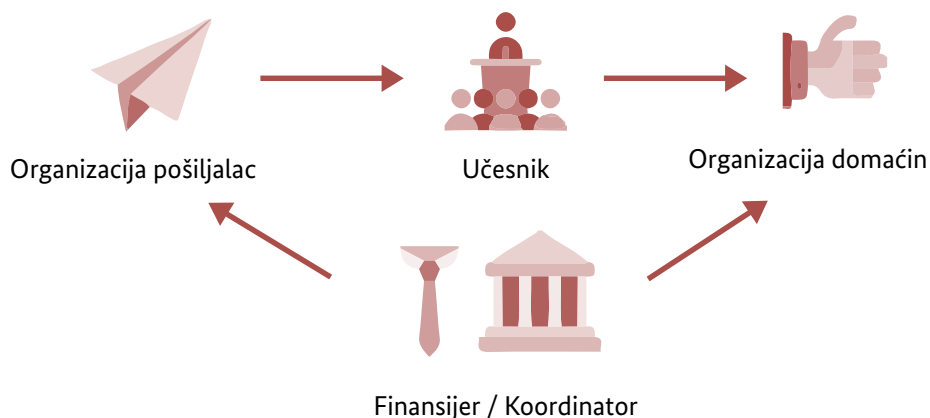
Organizacija domaćin

Slika 5: Najmanji broj zainteresovanih strana uključenih u program stažiranja



Primer ovakvog programa stažiranja s minimalnim brojem zainteresovanih strana bio bi kada student za sebe traži pojedinačno stažiranje.

Složeniji slučaj (manji program stažiranja) - srednja opcija

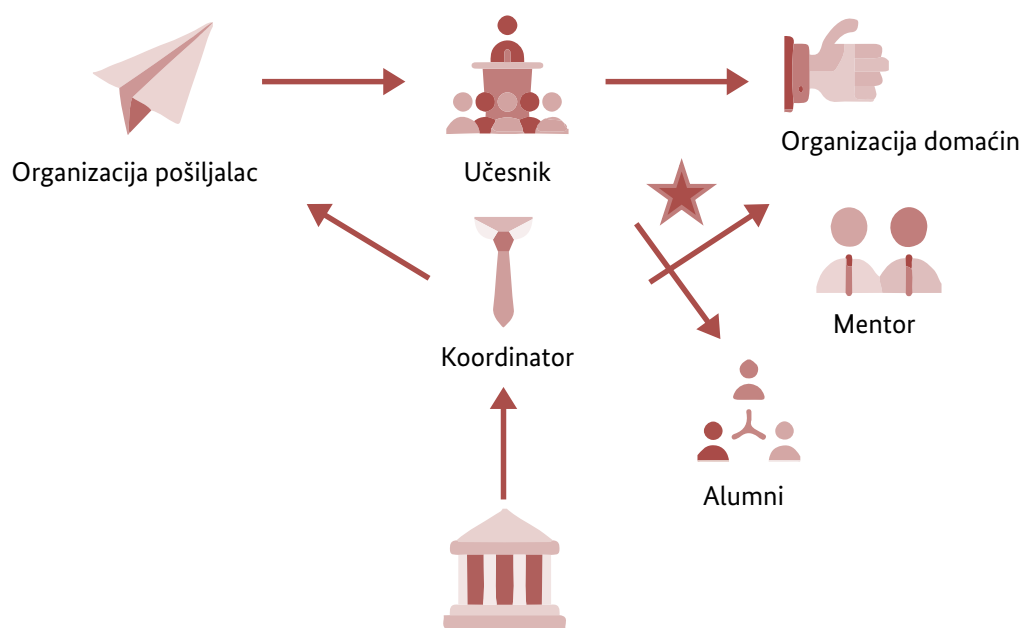


Slika 6: Srednji broj zainteresovanih strana uključenih u program stažiranja



Primer ovakvog programa stažiranja sa srednjim brojem zainteresovanih strana bio bi program stažiranja KEI i GIZ za podršku pristupanju Srbije EU. U takvom programu GIZ funkcioniše kao finansijer/sponzor, dok KEI funkcioniše kao inicijator zajedno sa GIZ-om, zatim kao koordinator i rukovodilac programa i izabranih učesnika (zajedno sa drugima) i takođe identifikuje organizacije domaćine koje odgovaraju potrebama programa. Organizacije domaćini imenuju mentore.

Najsloženiji slučaj (pun program stažiranja)



Slika 7: Maksimalni broj zainteresovanih strana uključenih u program stažiranja

Primer ovakvog programa stažiranja sa maksimalnim brojem zainteresovanih strana bi bio nemački program stipendija fondacije Zoran Đinđić (<https://www.djindjic-stipendienprogramm.de/>). Ovaj program stipendija nemačke privrede nudi mladim studentima i diplomcima iz jugoistočne Evrope mogućnost stažiranja u vodećim nemačkim kompanijama u trajanju od tri do šest meseci. Stažisti stiču uvid u korporativnu kulturu u Nemačkoj i upoznaju se sa savremenim upravljanjem i organizacijom rada.

Program finansira nemačko Ministarstvo ekonomskog razvoja i saradnje, kao i nemačka privreda, a programom upravljaju Nemačka privredna komora (Ostauschuss der Deutschen Wirtschaft, OA) i GIZ.

3.2 Koordinator programa stažiranja



Koordinator programa stažiranja je zainteresovana strana u programu stažiranja; on upravlja programom i svim povezanim procesima i obezbeđuje saradnju i komunikaciju između svih ostalih partnera. U mnogim slučajevima, finansijer preuzima i ulogu koordinatora. Glavne odgovornosti odnosno dužnosti koje treba da ispuni koordinator su:

- pokretanje i planiranje programa;
- obezbeđivanje finansija;
- utvrđivanje ciljeva;
- utvrđivanje standarda i razvojnih procesa;

- procena potreba (organizacija/pošiljalac, učesnici);
- izbor organizacija pošiljalaca (moguće sa partnerima kao što su finansijeri);
- odabir učesnika (moguće sa partnerima kao što su organizacije domaćini);
- identifikovanje organizacija domaćina;
- povezivanje učesnika i organizacija domaćina;
- praćenje i evaluacija stažiranja;
- posredovanje između organizacije pošiljaoca, učesnika i organizacije domaćina;
- podrška mreže bivših učesnika;
- komunikacija i koordinacija između učesnika, organizacije domaćina i finansijera;
- organizovanje oglašavanja programa stažiranja, kampanje za informisanje javnosti o stažiranju;
- nacrt ugovora o stažiranju;
- logistički nadzor;
- organizovanje događaja, umrežavanja i okupljanja bivših učesnika;
- praćenje i evaluacija programa.



Republikom Francuskom) za državne službenike iz Srbije koji treba da steknu praktično iskustvo u nekoj EU instituciji ili institucijama država članica.

<http://www.seio.gov.rs/training/speak-european.80.html>

Tipični koordinator stažiranja u Srbiji, a u vezi sa programima stažiranja o pristupanju EU, jeste Kancelarija za evropske integracije Republike Srbije (KEI). KEI upravlja različitim programima stažiranja koje finansiraju treće strane (npr. kroz bilateralnu saradnju sa Velikom Britanijom i

U slučajevima kada stažiranje treba da se realizuje u drugoj zemlji ili čak u drugim regionima ili posebnim sektorima, koordinator može da koristi kontakt tačku kao partnersku organizaciju koja pomaže – na osnovu svoje stručnosti i umreženosti u datom sektoru ili regionu – da se identifikuju i ugovore organizacije domaćini.



U programu stažiranja Kancelarije za evropske integracije u Srbiji koji je sproveden zajedno sa GIZ-om u 2016. godini, Centar za evropske perspektive (CEP) u Sloveniji izabran je za partnera programa koji služi kao kontakt tačka u Sloveniji. CEP je imao ulogu kontakt tačke/medijatora/posrednika između KEI i institucija domaćina, pomagao u identifikovanju organizacija domaćina i u sprovođenju programa.

3.3 Finansirer stažiranja



Finansirer stažiranja je zainteresovana strana u programu stažiranja koja u celini ili u većem delu finansira sam program. Kao što je već rečeno, u mnogim slučajevima finansirer preuzima i ulogu koordinatora. U nekim slučajevima, finansiranje programa preuzima više partnera.

Glavne finansijske potrebe proističu iz sledećih stavki:

- upravljanje programom (videti zadatke koordinatora u poglavlju 3.2);
- putni troškovi;
- troškovi jezičke obuke;
- smeštaj i dnevnice/troškovi života za učesnike;
- troškovi organizacije domaćina (u slučaju kada organizacija domaćin naplaćuje prijem stažiste);
- obezbeđivanje viza itd;
- mogući nastavak isplata nadoknade.

Glavna odgovornost, odnosno dužnost finansirera, jeste obezbeđivanje dovoljno finansijskih sredstava za sve pozicije koje se finansiraju. U mnogim slučajevima se finansiranje programa stažiranja zasniva na kombinaciji finansijskih izvora, na primer:

- Troškove života finansiraju sami učesnici, organizacija pošiljalac ili organizacija domaćin.
- Organizacije pošiljaoci mogu da nastave da isplaćuju uobičajenu platu iako stažista nije na svom radnom mestu i time delimično finansiraju troškove života.
- Troškovi života mogu biti delimično pokriveni programom.
- Upravljanje programom može da finansira više partnera (takođe i u naturi, obezbeđivanjem kadrova, itd.).



obavezu da učestvuju u određenim aktivnostima programa (evaluacija itd.), što je njihov doprinos programu.

<https://www.giz.de/de/weltweit/16220.html>

Tipičan primer kombinovanog finansiranja nekog programa stažiranja je nemačko-američki program stažiranja koji sprovodi GIZ u ime Saveznog ministarstva za porodična pitanja, koje je finansirer s jedne strane. S druge strane, program pokriva samo stipendiju od 600 EUR mesečno, ako organizacija domaćin ne plaća stažistu, a putni troškovi su samo delimično pokriveni. Pored toga, stažisti imaju

3.4 Organizacija pošiljalac



Organizacija pošiljalac je – bar u slučaju programa stažiranja koje podržavaju organi i vladina tela tokom pripreme za pristupanje EU – krajnji korisnik programa stažiranja. Iako stažisti kao pojedinci lično stiču nova iskustva i veštine, cilj programa je da se podrži institucionalni razvoj i time razvoj društva/sistema (videti piramidu razvoja kapaciteta).

Organizacija pošiljalac treba da ispuni sledeće kriterijume:

- da bude u poziciji da doprinosi planiranom razvoju (npr. pristupanje EU);
- da ima viziju usklađenu sa ciljevima programa stažiranja;
- da bude spremna da doprinosi daljem razvoju sistema/društva;
- da obezbeđuje da se iskustva stažista umnožavaju i koriste posle njihovog povratka u organizaciju;
- da obezbedi radno mesto stažisti nakon povratka (plan razvoja karijere);
- da podržava prenos praktičnog znanja i inicijative za inovaciju/promene koje pokrenu učesnici u stažiranju.

Uloga i dužnosti organizacije pošiljaoca u nekom programu stažiranja su:

- analiza sopstvenih potreba i nedostataka u znanjima i veštinama zaposlenih;
- identifikovanje i imenovanje odgovarajućih učesnika stažiranja;
- podrška ravnopravnom, transparentnom i pravednom procesu odabira učesnika, koji se zasniva i na ciljevima stažiranja;
- podrška stažistima tokom stažiranja (ne samo finansijska);
- podrška umnožavanju veština i znanja stečenih tokom stažiranja i njihove primene nakon povratka;
- podrška mogućim promenama u okviru institucije/organizacije koje pokrenu stažisti zahvaljujući iskustvu stečenom tokom programa stažiranja;
- planiranje potreba i troškova stažiranja;
- obezbeđivanje radnih mesta za stažiste;
- razvoj plana i organizacije rada tokom odsustva stažiste.

3.5 Učesnici



Učesnici su glavni igrači u svakom stažiranju. Imaju brojne dužnosti i povezani su sa svim ostalim zainteresovanim stranama u tom programu. Učesnici su zainteresovane strane čije veštine se direktno razvijaju, ali „samo“ zato da bi bili osposobljeni da ostvaruju bolji učinak u svojoj organizaciji i kako bi unapredili učinak organizacije pošiljaoca.

Glavna uloga učesnika je da unaprede svoja znanja i veštine kako bi unapredili ukupan učinak svoje organizacije pošiljaoca i na taj način pozitivno uticali na društvo ili sistem.

Glavne dužnosti učesnika su:

- sticanje novih veština, znanja i uvida;
- korišćenje novostečenih veština u svojoj organizaciji;
- umnožavanje znanja u organizaciji pošiljaocu;
- otvorenost za učenje u novoj radnoj i životnoj sredini, u sopstvenu korist i u korist organizacije pošiljaoca;
- otvorenost za integraciju u novu radnu i životnu sredinu;
- redovno informisanje organizacije pošiljaoca, odnosno finansijera, prema dogovoru;
- razvoj sopstvenih ciljeva stažiranja i plana stažiranja na osnovu organizacionih i razvojnih potreba;
- moguće vođenje dnevnika o stažiranju i sastanci s mentorom/supervizorom;
- strogo pridržavanje ugovora o stažiranju i s tim povezanih pravila i smernica;
- redovno izveštavanje i aktivna komunikacija;
- ako je moguće, učešće u radu alumni organizacije;
- umnožavanje i prenos praktičnih znanja u organizaciji pošiljaocu;
- diplomatsko držanje u najboljem interesu organizacije/zemlje pošiljaoca;
- ostvarivanje maksimalnog broja kontakta, stvaranje mreže i rad na njenom funkcionisanju i korišćenju, lobiranje za interese evropske budućnosti svoje zemlje.



Utisci jednog učesnika u KEI/GIZ programu stažiranja:

„Stažiranje je zasigurno korak u pravom smeru. Rad tokom tri nedelje u Sloveniji omogućio mi je da dobijem konkretan uvid u rad i funkcionisanje slovenačkih institucija. Vrednost iskustva i znanja stečenog kroz intenzivan rad i prilika da se uspostave kontakti, predstavljaju značajan doprinos unapređenju rada, ne samo stažista, već i njihovih institucija. Provela sam 20 nezaboravnih dana u Sloveniji i vratila se sa više iskustva. Smatram da svaki državni službenik koji ima mogućnost i ispunjava kriterijume treba da se prijavi na neke od narednih programa stažiranja. Prilike da se unapredi znanje, razmene mišljenja, uspostave novi kontakti i izgrađivanje profesionalnog odnosa za budućnost, sve su to dobre strane stažiranja.“



Očekivanja i prava stažista

1. Dajte nam stvarni posao!

Nikad nije suvišno naglasiti da stažisti žele da rade i uče. Stažiranje može da pomogne u završavanju posla i stažista ima pravo da bude potpuno uključen u svakodnevni rad. Stažisti nisu tu da kuvaju kafu!

2. Radi ono što govoriš i govori ono što radiš!

Stožisti imaju pravo na to da znaju šta mogu da očekuju tokom stažiranja. Ako će posao podrazumevati ubacivanje pisama u kovertu, onda im to stavite do znanja. Ali ako stažisti kažete da će raditi istraživanje nekog projekta, a on provede 90% svog vremena radeći neki „prost posao“, doći će do razvijanja loših odnosa. Iskrenost će učiniti da stažisti osećaju da ih poštuju.

3. Mi volimo povratne informacije!

Zapamtite da su stažisti tu da uče i stiču iskustva i da oni možda nemaju veštine i iskustvo koje domaćin uzima zdravo za gotovo. Ako stažista napravi previd, treba ga/je odvojiti sa strane i objasniti kako treba da se postavi u takvoj situaciji u budućnosti.

4. Mi želimo da budemo uključeni!

Postoji li sastanak kome stažisti mogu da prisustvuju? Da li mogu da se pridruže sledećem sastanku o projektu? Krenuli ste na ručak s nekoliko ljudi iz kancelarije? Stažiste treba uključiti u svakodnevni život na radnom mestu.

5. Molimo Vas, objasnite!

Kada dodeljujete posao, treba da pružite detaljna uputstva. Iako posao domaćinu ili mentoru može da izgleda jednostavno i da se podrazumeva, možda nije nešto što je očigledno nekome ko to nikada ranije nije radio. Strpljenje i nekoliko minuta više na početku kasnije će se isplatiti kada vaš stažista bude u mogućnosti da nezavisno obavi dobar posao.

6. Želim mentora!

Obezbedite stažistima mentora ili supervizora koji će im davati smernice. To treba da bude neko ko zaista voli da podučava, pa će i samo iskustvo biti bolje.

7. Molim za minut Vašeg vremena!

Najbolji mentor na svetu je beskoristan ako ne može ili ne želi da utroši vreme potrebno za mentorstvo. Kao novajlije, stažisti možda neće govoriti ako se osećaju zapostavljeno, tako da mentor treba da se pobrine da oni budu zbrinuti. Ako osoba koja ima najviše obaveza želi da bude mentor, on/ona treba da odvoji vreme za redovne sastanke sa stažistima.

8. Budite spremni!

Došao je taj divni dan i stažista kreće sa stažiranjem. Ne sme da se desi da niko nije znao da dolazi i da za njega/nju nema mesta.

9. Hm... treba mi stolica.

Neverovatno je koliko poslodavaca dočekuje stažiste a da ne razmišljaju o činjenici da će im trebati sto, stolica, telefon i računar kako bi obavljali dodeljene zadatke. Nije nimalo zabavno niti efikasno premeštati stažistu od stola do stola kada neki ljudi odsustvuju po neki dan.

3.6 Organizacija domaćin



Organizacija domaćin je takođe obavezna zainteresovana strana u svakom stažiranju, kao što su i učesnici. Domaćin služi kao primer najbolje prakse i kao organizacija koja omogućava praktično usavršavanje za učesnike.

Organizacija domaćin mora biti izabrana na osnovu određenih unapred definisanih kriterijuma, koji mogu da obuhvataju:

- poslovanje u oblasti koja je važna za organizaciju pošiljaoca odnosno učesnika;
- u zavisnosti od prirode stažiranja, organizacija treba da bude dovoljno velika;
- treba da bude voljna da „služi“ stažisti i omogući mu uvid u svakodnevni rad;
- da ima na raspolaganju supervizora odnosno mentora za podršku stažistima;
- treba da bude voljna da potpiše ugovor sa koordinatorom odnosno učesnicima/organizacijom pošiljaocem;
- da se nalazi u zemlji kojoj stažisti imaju pristup (radna dozvola);
- da ima na raspolaganju radno mesto za stažistu;
- ako je primenljivo, da bude voljna da pruža logističku podršku.

Uloga i zadaci organizacije domaćina su:

- razvoj detaljnog programa stažiranja (uključujući i kasnije praćenje);
- obuka stažiste, omogućavanjem učešća u svakodnevnom radu;
- mentorstvo i podrška stažisti;
- ako je moguće, finansijska/logistička podrška stažisti;
- podrška integraciji učesnika u novu radnu i životnu sredinu.

Pošto stažiranje uglavnom služi stažistima i time organizaciji pošiljaocu, važno je informisati organizaciju domaćina o prednostima, tako da ona može da dobije odgovor na pitanje: „Šta mi imamo od toga?“. Ove prednosti mogu da obuhvataju:

- sticanje znanja o radnoj kulturi, procesima, i sl. organizacije pošiljaoca;
- uspostavljanje stalnog kontakta sa stažistom i organizacijom pošiljaocem;
- ako je primenljivo, finansijski doprinos finansijera ili koordinatora programa;
- podršku sopstvenim merama korporativne društvene odgovornosti;
- uzvratno stažiranje za sopstveno osoblje kod organizacije pošiljaoca;
- učenje od stažista (stažista može da pruži novi ugao gledanja na određene probleme).

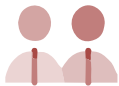


Ključni nalazi jednog domaćina u programu stažiranja KEI/GIZ iz Slovenije:

„Nije neskromno zaključiti da su stažisti stekli nezamenljivo iskustvo o metodologiji prenošenja i praktične primene pravnih tekovina EU u Sloveniji, o korišćenju različitih baza podataka, izveštavanju Evropskoj komisiji, doprinosu analitičkom radu, o značaju uključenosti civilnog društva i organizacionih struktura suštinski važnih za sprovođenje direktiva EU. Stažisti su takođe razvili svest o glavnim problemima u procesu pristupanja u svih pet oblasti intervencije. Stažisti su uspostavili mrežu sa slovenačkim partnerima/stručnjacima, što će im pomoći u budućem radu sa institucijama EU i prenošenju i primeni zakonodavstva EU u svojoj zemlji. Ulaganja u RKK imaće još veći značaj u predstojećim godinama kada se ubrzaju pregovori u sledećim fazama.“

Kao što je već pomenuto, često je (posebno kada je u pitanju stažiranje u inostranstvu) veoma komplikovano za koordinatora da identifikuje i ugovori organizacije domaćine, zbog nedostatka srodne mreže u inostranstvu. U tim slučajevima, organizacije domaćini mogu biti identifikovane i kontaktirane/ugovorene preko kontakt tačke u zemlji koja služi kao partner i posrednik u programu. Ako je takav posrednik uključen u program, odnos između organizacije domaćina i posrednika je od izuzetnog značaja.

3.7 Mentor/supervizor



Svakom stažisti je potrebna prva osoba za kontakt u organizaciji domaćinu, koja će mu biti na raspolaganju za podršku i razgovore o poslu i koja će da organizuje stažiranje u pogledu sadržaja, logistike i vremena. U idealnom slučaju, ova prva osoba za kontakt/supervizor takođe je i mentor stažisti, što omogućava dodatnu obuku i podršku na radnom mestu.

Uloga i zadaci mentora su:

- planiranje stažiranja;
- sprovođenje i praćenje stažiranja;
- podrška učesnicima u radnom i socijalnom okruženju;
- obuka na poslu;
- mogući direktan prvi kontakt za program, odnosno organizaciju pošiljaoca.



Utisci jednog mentora u programu stažiranja KEI/GIZ iz Slovenije:

„Obrazovanje odraslih nije jednosmeran proces. Mi smo ga videli kao dvosmerni proces koji je ponudio mogućnost da se razmene prakse obeju institucija i da se uporede stavovi. Bilo je korisno porediti kako obe institucije rade. Blisko saradujući i time dodatno jačajući našu saradnju sa KEI, verujem da možemo da unapredimo našu misiju da podržimo Srbiju u procesu pristupanja EU.“

3.8 Mreža bivših učesnika (alumni mreža)



Alumni su po definiciji bivši učesnici u programu. Pošto bivši učesnici u programu stažiranja mogu da formiraju alumni grupu, udruženje ili mrežu, to može da se iskoristi i u tekućem programu stažiranja.

Moguće uloge alumni mreže u nekom programu stažiranja su:

- popularizacija programa;
- podizanje ugleda programa;
- učešće u odabiru stažista;
- podrška daljem razvoju programa;
- informisanje izabranih učesnika o sopstvenom iskustvu pre početka njihovog stažiranja;
- obuka novih stažista pre početka stažiranja.



Tipičan primer alumni mreže su alumni klubovi nemačkog programa stipendija fondacije Zoran Đinđić (<https://www.djindjic-stipendienprogramm.de/>). Bivši učesnici su formirali klubove u svakoj zemlji i svi klubovi blisko sarađuju. U isto vreme, fondacija podržava klubove i klubovi podržavaju program stažiranja kroz popularizaciju i učešće u procesu odabira novih stažista.

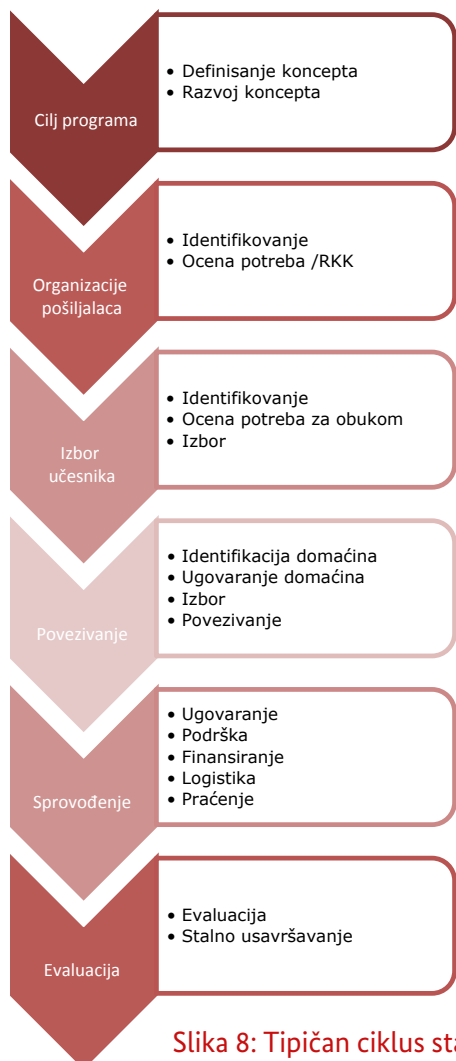


<http://www.fond-djindjic.org/en/alumni-klub>



4 CIKLUS STAŽIRANJA

4.1 Uvod



Slika 8: Tipičan ciklus stažiranja

Svaki ciklus programa stažiranja ima unapred definisane korake koji, međutim, u nekim slučajevima mogu da budu realizovani različitim redoslenom ili čak da budu u potpunosti preskočeni.

Tipičan ciklus stažiranja obuhvata naredne korake i procese, pri čemu većina ovih koraka ima skup potprocesa (detaljnije videti odgovarajuće poglavlje):

- definisanje cilja i koncepta programa stažiranja;
- identifikovanje organizacija pošiljalaca i njihovih potreba (RKK procena);
- odabir učesnika;
- ugovaranje organizacija domaćina;
- povezivanje učesnika i organizacija domaćina;
- sprovođenje stažiranja;
- evaluacija i dalji koraci.

U narednim poglavljima su detaljno prikazani različiti procesi i potprocesi.

4.2 Definisanje ciljeva i konceptata programa stažiranja

Programi stažiranja su razvijeni imajući na umu posebne ciljeve – osim pojedinačnih stažiranja koji isključivo služe za nadogradnju veština pojedinaca – koji služe samom inicijatoru ili koje je inicijator utvrdio na osnovu razvojnih ciljeva. U svakom programu stažiranja stoga postoji različit nivo ciljeva:



Cilj se formuliše odgovorima na pitanja „Zašto planirati i sprovesti neki program stažiranja?“ ili „Šta želimo da promenimo nakon uspešnog sprovođenja stažiranja?“.

- **Cilj inicijatora/koordinatora**

Definiše se odgovorima na pitanja šta inicijator ili koordinator žele da se programom postigne ili zašto se program uopšte i planira.

- **Ciljevi organizacija pošiljalaca**

Organizacije pošiljalaca mogu – naravno, prema cilju programa, pošto to određuje koordinator – da postave dodatne ciljeve koji su više usmereni na interni razvoj ili na pojedinačni razvoj članova osoblja.

- **Ciljevi učesnika**

Učesnici najverovatnije imaju individualne i lične ciljeve. Ovi lični ciljevi ne predstavljaju problem sve dok su u skladu sa opštim ciljem programa i nisu mu suprotstavljeni.

- **Ciljevi organizacija domaćina**

Organizacije domaćini ne primaju stažiste uvek iz altruističkih razloga. One takođe mogu imati svoje interese. Stažisti se mogu koristiti kao marketinško sredstvo pri ugovaranju organizacija domaćina.

Ovi ciljevi i posebni interesi iza njih moraju biti usklađeni, kako bi se obezbedilo ispunjavanje glavnog cilja programa.

Koordinator treba da najpre utvrdi cilj programa i obavesti ostale zainteresovane strane, kako bi se prema tome uskladili i drugi mogući ciljevi. Tipičan cilj programa stažiranja se može formulisati na sledeći način:



Primer cilja stažiranja

„Organi državne uprave osposobljeni su da podrže proces pristupanja EU.“

Stožiranje mora da ispuni ovaj cilj, a drugim merama stručnog usavršavanja može da se dopuni ovaj osnovni program.



Logička matrica kao alatka za utvrđivanje hijerarhije ciljeva

Bilo bi dobro razviti logičku matricu (https://en.wikipedia.org/wiki/Logical_framework_approach) da bi se u potpunosti definisali ciljevi programa stažiranja. Iako je u pitanju malo veći trud, ovo može mnogo da pomogne u kasnijem finom prilagođavanju i sprovođenju programa.





Definisanje ciljeva programa stažiranja

- Vodite računa da je cilj utvrđen po SMART modelu (specifičan, merljiv, dostižan, realističan, blagovremen)
- Obezbedite da ciljna grupa ima isti cilj i po potrebi ga redefinišite
- Nastojte da otkrijete koje ciljeve mogu da imaju zainteresovane strane i kako da ih uskladite

Na osnovu ovog cilja, koordinator može da identifikuje organizacije pošiljaoca (u našem primeru „organi državne uprave“) i pregovara s njima o ovom cilju, a zatim da razvije očekivane rezultate programa podelom cilja na manje delove.


Na kraju, na osnovu cilja može da bude definisana ciljna grupa i može da se razvije struktura programa u kojoj treba uzeti u obzir finansijske potrebe i načine finansiranja. Kompletan koncept programa stažiranja koji treba razviti u ovoj fazi treba da obuhvata:

	<p>Komponente koncepta programa stažiranja:</p> <ul style="list-style-type: none">• cilj programa (po mogućstvu logička matrica)• definicije ciljne grupe (organizacije pošiljaoci, organizacije domaćini, profili učesnika)• definicije partnera (zainteresovane strane)• zahtevi i izvori finansiranja• nacrt programa stažiranja (trajanje, sadržaj, cilj, itd.)
	<p>Na kraju ovog koraka koordinator treba da sasvim razume program stažiranja i načine na koje će on biti sproveden i treba da bude u poziciji da jasno opiše program (npr. u obliku brošure ili sažetka).</p>

4.3 Identifikovanje organizacija pošiljalaca i njihovih potreba (RKK procena)

Na osnovu cilja programa stažiranja, sledeći korak je identifikovanje moguće organizacije pošiljaoca (ako to već nije urađeno zajedno sa definisanjem cilja).

Organizacije pošiljaoca treba identifikovati odgovorom na sledeće pitanje:

	<p>Koje organizacije treba razvijati (razvoj kapaciteta na nivou organizacije, kako bi ona mogla pozitivno da utiče na sistem ili na društvo), u odnosu na planirani cilj?</p>
---	--

Sledeći koraci mogu biti od pomoći kako bi se identifikovale organizacije pošiljaoci:



Slika 9: Identifikovanje organizacija pošiljalaca

Detaljno:

- **Kriterijumi prihvatljivosti**

Utvrđivanje kriterijuma prihvatljivosti može da izgleda kao nepotreban teret i dodatni trud. Međutim, važno je da bude transparentno koje organizacije mogu, a koje ne mogu da šalju stažiste na program i zbog čega. Kriterijumi prihvatljivosti mogu da obuhvataju zahteve kao što su:

- obezbeđivanje povratka potencijalnih učesnika na svoja radna mesta u najkraćem roku posle stažiranja;
- najmanja potrebna veličina organizacije (broj zaposlenih, promet, itd.);
- pravni status, vladino telo, državna ili privatna kompanija;

- oblast rada ili nadležnost;
- prethodno iskustvo;
- mogući finansijski doprinos; itd.

- **Širi izbor organizacija**

Širi izbor organizacija pošiljalaca je lista na osnovu koje je moguće poslati stažiste na program ili oglašiti prijavu za zaposlene. Širi izbor nije ništa drugo nego lista svih mogućih prihvatljivih organizacija i institucija prema kriterijumima prihvatljivosti i može se sastaviti na osnovu internet pretrage. Osim naziva organizacije/institucije, treba da sadrži listu potvrđenih kriterijuma prihvatljivosti prema organizaciji i kontakt podatke.

- **RKK procene**

Procenu razvoja kadrovskih kapaciteta ne treba mešati sa procenom potreba za obukom. Dok ova druga procenjuje potrebe pojedinaca za obukom, RKK procena je procena organizacije koja treba da razvija samu sebe kroz unapređenje znanja i veština pojedinaca.

RKK procena s jedne strane procenjuje potrebu za nadogradnjom organizacije, kao i to u kojoj meri određena organizacija, nakon nadogradnje, može da doprinese cilju programa stažiranja. Ona odgovara, npr. u formi SWOT analize, na pitanja o tome da li je stažiranje prava mera za razvoj organizacije i da li stažiranje može da doprinese datom cilju.



Alatke za RKK procenu

Priručnik za razvoj ljudskih i institucionalnih kapaciteta (USAID), 2010. godina
http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pnadt442.pdf

- **Uži izbor**

Uži izbor je sužavanje šireg izbora – ostaju samo one moguće organizacije pošiljalaca koje su „prošle RKK procenu“. Uži izbor je stoga lista koja se koristi za oglašavanje programa i/ili identifikovanje stažista i tako čini glavnu ciljnu grupu programa.

Da bi se obezbedio transparentan i delotvoran proces, RKK procena treba da se zasniva na standardizovanom upitniku ili – ako se primenjuje u formi intervjua – na standardizovanim smernicama za osobu koja vodi intervju. RKK procena je fokusirana na organizacione potrebe i vrednosti kao i na podsticajno okruženje koje omogućava stažistima da pozitivno utiču na organizaciju posle povratka na radno mesto.

- **Baza podataka partnera pošiljalaca**

Od koristi može biti i razvijanje baze podataka (nije neophodno da bude u naprednom IT formatu, može i jednostavna tabela u Excelu) mogućih organizacija pošiljalaca, uključujući RKK procenu, procenu prihvatljivosti i kasnije stažiste koji su se prijavili ili učestvovali, kao i povezane rezultate. Ovo može da bude korisno za kasnije programe, kao i za praćenje i za evaluaciju samog programa.



Organizacije pošiljalaca (neophodna dokumentacija)

- kriterijumi prihvatljivosti
- širi izbor (uključujući proverene kriterijume prihvatljivosti)
- upitnik ili smernice za intervju za RKK procenu
- izveštaj o RKK proceni
- baza podataka organizacija pošiljalaca (koja se redovno ažurira i održava)



Na kraju ovog koraka koordinator treba da zna koje organizacije bi potencijalno mogle da šalju stažiste na program, kako bi se ispunio cilj programa stažiranja i kakav rezultat se očekuje od uključivanja stažista u program.

4.4 Identifikovanje potencijalnih učesnika i njihovih potreba (procena potreba za obukom)

Kao što je već pomenuto, postoji velika razlika između potreba sistema/društva (odnosi se na cilj programa), organizacija pošiljalaca (odnosi se na RKK procenu) i pojedinačnih potreba učesnika. Do sada potrebe učesnika nisu uzete u obzir. One mogu, ali ne moraju da odgovaraju organizacionim potrebama.



Organizacione nasuprot pojedinačnih potreba

Može se desiti da organizacione potrebe odgovaraju direktno potrebama učesnika za obukom, ali to često nije slučaj. Primer:

RKK procena ministarstva pokazala je da ono neuspešno sprovodi tendere za posebne projekte i da često bira pružaoce usluga koji nisu u potpunosti sposobni da sprovedu projekat. Tako je potreba ministarstva definisana na sledeći način: „unapređivanje odabira pružalaca usluga“. Ovo može da odgovara potrebama pojedinaca da nadgrade veštine u tenderskim postupcima. Razlog za neuspešni tender može međutim da bude i u tehničkim veštinama i/ili znanjima službenika koji ne razumeju prirodu ugovora, ali su dobro upoznati s tenderskim postupcima.



Slika 10: Hijerarhija potreba za programe stažiranja

Pre procene potreba za obukom opet se savetuje razvoj kriterijuma prihvatljivosti za učesnike, da bi se obezbedio transparentan proces odabira stažista. Ti kriterijumi mogu da obuhvataju:

- prethodno znanje i veštine;
- obrazovanje;
- jezike koje kandidat govori na profesionalnom nivou;
- položaj (trenutni ili budući);
- godine života;

- mogući sopstveni materijalni doprinos;
- zdravstveno stanje (ako je primenljivo);
- pripremljenost za učešće u definisanom programu stažiranja;
- zaposlenje u prihvatljivoj organizaciji pošiljaocu;
- zaposlenje na poziciji koja odgovara savladavanju izazova (propusta) u skladu sa RKK procenom organizacije.



Kriterijumi prihvatljivosti

Nekadašnji InWent (sada deo GIZ, Nemačka) sproveo je razne programe stažiranja. U mnogim, ako ne i svim, utvrđena je jasna starosna granica kao kriterijum prihvatljivosti, kao i najniža moguća pozicija u organizaciji. InWent je imao u vidu da ne bi imalo smisla ni uključivanje u program pojedinaca koji ne planiraju da još dugo ostanu na poslu, jer samim tim ne bi imali mnogo vremena da novostečene veštine i sposobnosti primene i prenesu. Takođe, nije svrsishodno da se u program uključuju zaposleni na nižim pozicijama, jer oni ne bi bili u mogućnosti da pozitivno utiču na organizacije pošiljaoca (što je cilj programa na osnovu piramide razvoja kapaciteta).

Procena potreba učesnika može se izvršiti na dva načina:

- Procena potreba (svih ili izabranih) potencijalnih učesnika u ciljnoj grupi, kako bi se definisale prosečne potrebe za obukom i shodno tome planirao program pre nego što se učesnici prijave.
- Dozvola prijave učesnika, procena potrebe u procesu prijave i odabir najprikladnijih učesnika, čije potrebe mogu biti pokrivena u definisanom programu.

Dok je ovo drugo praktičnije i dozvoljava da se preskoči jedan korak u procesu, prva opcija je više orijentisana ka postizanju definisanih ciljeva. U tom slučaju, treba razviti upitnik ili intervju u fokus grupama, kako bi se procenile zajedničke potrebe učesnika za obukom. Imajte na umu da – čak i sa najboljim razumevanjem potreba za obukom i najboljom definicijom programa – možda neće biti moguće savršeno povezati učesnike i domaćine, kada su u pitanju potrebe za obukom.



Pitanja za procenu potreba za obukom

- prethodno znanje, veštine i iskustvo
- aspekti koji predstavljaju najveći izazov u svakodnevnom radu
- subjektivni propusti u znanju i veštinama u pogledu sopstvenih odgovornosti
- propusti u veštinama i stručnom znanju zaposlenih prema proceni nadređenih (onako kako ih nadređeni vide)



Potrebe učesnika (neophodna dokumentacija)

- spisak kriterijuma prihvatljivosti
- upitnik ili smernice za intervju za procenu potreba za obukom
- rezime/izveštaj o proceni potreba za obukom
- (moguće: prilagođavanje opisa programa)



Na kraju ovog koraka koordinator treba da zna koje veštine treba da se nadograde kroz program stažiranja generalno, kao i zajedničke potrebe među učesnicima, kako bi se što jasnije definisao program i ugovorile organizacije domaćini.

4.5 Odabir učesnika

Učesnici su glavna zainteresovana strana u svakom programu stažiranja, čak i kada nisu očekivani krajnji korisnici. Zato je odabir odgovarajućih učesnika od suštinskog značaja za uspeh programa stažiranja. To bi značilo da:

- učesnike šalje organizacija koja je u poziciji da podrži cilj programa;
- učesnici imaju propuste u znanju i veštinama koji su u skladu sa programom i voljni su da ih popune;
- učesnici su motivisani da stiču nova znanja i veštine u novom/nepoznatom radnom i socijalnom okruženju;
- učesnici su u poziciji i voljni da umnože svoje novostečene veštine i znanja;
- lična i porodična situacija učesnika treba da bude uzeta u obzir pre slanja zbog potencijalnog raskida stažiranja; itd.



Primer: Odabir učesnika

Programi stažiranja koje sprovodi KEI imaju poseban i praktičan, a ipak delotvoran pristup izboru učesnika. Prvi koraci podrazumevaju izbor tema/oblasti stažiranja na osnovu rezultata analize potreba za obukom (TNA - Training Needs Analysis) koje KEI sprovodi za pristupanje EU. TNA obuhvata širok opseg institucija uključenih u proces pristupanja EU. Kroz TNA se identifikuju i rezimiraju ukupne administrativne potrebe za stručnim usavršavanjem u oblasti pregovaračkih poglavlja – u jednom sveobuhvatnom dokumentu koji služi kao smernica za planiranje i programiranje RKK aktivnosti u oblastima koje treba da se unaprede. Poziv za podnošenje prijava za program stažiranja šalje se pregovaračkim grupama/institucijama i organizacijama koje su zastupljene u pregovaračkim grupama. Prvi krug izbora sprovodi se na osnovu pisane prijave i taj širi krug izabranih učesnika se poziva na usmeni intervju. Usmeni intervjui su završni korak na osnovu koga se vrši konačni izbor.

Nakon izbora učesnika, KEI počinje proces identifikovanja domaćina, na osnovu potreba i obima rada izabranih stažista. Ovde kontakt tačka u zemlji domaćina igra važnu ulogu i može da olakša napore u pronalasku domaćina.

4.5.1 Postupci ugovaranja i izbora

Pošto konkurencija uglavnom unapređuje kvalitet, često se savetuje planiranje prijava učesnika i formalni postupak izbora čak i onda kada očekivani broj prijava nije veći od broja stažista koje treba izabrati. Glavni koraci u postupku izbora su:



Slika 11: Odabir učesnika

4.5.2 Utvrđivanje kriterijuma za izbor

Kriterijumi za izbor učesnika mogu se podeliti na kriterijume prihvatljivosti i kriterijume za izbor. Dok kriterijumi prihvatljivosti moraju da se ispune, kriterijumi za izbor dozvoljavaju utvrđivanje prioriternih učesnika.

Na kraju ovog koraka koordinator treba da zna koje veštine treba da se nadgrade kroz program stažiranja. Takođe, treba da identifikuje zajedničke potrebe učesnika, kako bi se što jasnije definisao program i ugovorile organizacije domaćin.

Kriterijumi prihvatljivosti mogu da obuhvataju npr.:

- radno mesto (organizacija pošiljalac);
- prethodne kvalifikacije (diploma, osnovne ili master studije, itd.);
- položaj i radno iskustvo (minimum).



Dobar primer kriterijuma prihvatljivosti, koje koristi KEI u nekim svojim programima, može da bude članstvo u jednoj od 35 pregovaračkih grupa.

Kriterijumi za izbor mogu da obuhvataju npr.:

- radno iskustvo;
- položaj u organizaciji;
- ličnu motivaciju (motivaciono pismo);
- potrebe za obukom;
- sopstveni doprinos;
- spremnost da se znanje primenjuje i deli.

Na kraju, na osnovu kriterijuma za izbor, treba da se izradi obrazac prijave (elektronski, na internetu ili u pisanoj formi) koji omogućava da se prikupe svi podaci neophodni za predizbor.

Obrazac treba u najmanju ruku da obuhvata sledeća pitanja:

- ime i kontakt podaci;
- lični podaci (datum rođenja, porodični status itd.);
- obrazovanje;
- nedavni poslovi;
- trenutno zaposlenje, uključujući položaj, glavne dužnosti i odgovornosti;
- lična SWOT analiza;
- ciljevi stažiranja/razlozi za prijavu/motivacija (na osnovu ličnih i organizacionih razvojnih potreba);
- finansijska situacija (npr. ako izdržava porodicu, a stažiranje nije u potpunosti materijalno pokriveno);
- potpisana potvrda nadređenog u obrascu za prijavu ili preporuka ili pismo podrške;

i može biti dopunjen sledećim:

- motivaciono pismo;
- fotografija osobe;
- kopije dokumenata (pasoš, potvrde, itd.);
- pismo podrške od nadređenog u organizaciji pošiljaocu;
- osobe za preporuke s kontakt podacima.



Kriterijumi za izbor (neophodna dokumentacija)

- spisak kriterijuma prihvatljivosti za učesnike
- spisak ponderisanih kriterijuma za izbor za učesnike
- matrica za predizbor (s ponderisanim kriterijumima)
- matrica za izbor (s ponderisanim kriterijumima)



Na kraju ovog koraka koordinator treba da zna na osnovu kojih kriterijuma da izabere učesnike i s kojim instrumentima i alatkama da procenjuje kandidate prema ovim kriterijumima.

4.5.3 Selekciona komisija

Ne zahtevaju svi programi stažiranja osnivanje velike komisije za izbor učesnika. Međutim, savetuje se da zainteresovane strane (posebno organizacije pošiljaoci i potencijalni učesnici) budu transparentno informisane o tome kako, ko, po kojem postupku bira učesnike – da bi se izbegle moguće glasine i spekulisanja. U svakom slučaju, izbor učesnika treba da sprovodi više od jedne osobe, a moguće je poveriti izbor nezavisnim trećim stranama.



Za:

- transparentnost
- pravedan i ravnopravan tretman svih učesnika
- stručnost u datoj oblasti može biti uključena u postupak izbora
- uključivanje u komisiju zainteresovanih strana, kao što su organizacije domaćini i finansijeri
- alumnnisti takođe mogu biti uključeni, kako bi se iskoristilo njihovo praktično iskustvo

Protiv:

- dodatni trud za koordinaciju
- ugovaranje članova i koordinacija njihove raspoloživosti
- mogući dodatni troškovi

Selekciona komisija bila bi odgovorna za predizbor i konačan izbor učesnika – na osnovu mogućih datuma kada stažiranje može da bude realizovano, mogućih intervjuja i definisanih kriterijuma prihvatljivosti i izbora.

U zavisnosti od broja kandidata koje treba razmatrati, može biti potrebna finansijska nadoknada za članove komisije. Savetuje se ugovaranje članova komisije za izbor u jednom ili drugom obliku (kodeks ponašanja, memorandum o razumevanju ili čak formalni ugovor). Takav ugovor bi trebalo da obuhvata naredne stavke:

- uloga i dužnosti;
- pravedan i ravnopravan tretman kandidata;
- napomene/odredbe o borbi protiv korupcije;
- zaštita ličnih podataka kandidata;
- postupak izbora, kriterijumi za izbor i ponderisane matrice;
- nadoknada (ako je primenljivo).



Selekciona komisija (neophodna dokumentacija)

- opis poslova i zadataka
- ugovor/memorandum, kodeks ponašanja ili slično
- kriterijumi i matrica za ocenjivanje
- smernice i obrasci za intervju



Na kraju ovog koraka koordinator treba, uz pomoć komisije (čak i ako se sastoji od dva člana), da ima spisak unapred izabranih učesnika/uži izbor učesnika, koji mogu biti informisani o sledećem koraku (odbijeni, potrebna dodatna dokumentacija, poziv za intervju, itd.).

4.5.4 Oglašavanje i prijava

Da li i u kojoj meri neki program stažiranja treba oglašavati zavisi od ciljeva programa (da li treba promovisati program i njegov cilj široj publici), imidža ili ugleda programa (da li je već poznat?), ciljne grupe (kako je najbolje doći do nje?) i očekivanog kao i potrebnog broja prijava (što je više prijava potrebno to je verovatnije da će biti potrebno oglašavanje). Ne zaboravite: što je veći broj prijava, bolji je izbor, a verovatno i kvalitet izabranih kandidata.

Oglašavanje može da obuhvata:

- oglašavanje na veb stranici/internetu;
- oglašavanje na društvenim mrežama;
- direktno oglašavanje (pozivna pisma organizacijama pošiljaocima);
- lično oglašavanje („od usta do usta“, npr. alumni);
- prezentacije na terenu;
- sastanci i prezentacije u javnosti ili sa mogućim organizacijama pošiljaocima.

U svakom slučaju se savetuje izrada veb sajta i brošure za program stažiranja, radi promovisanja i oglašavanja, kao i zbog komunikacije, pošto veb sajt omogućava i kasniji kontakt sa učesnicima, umrežavanje bivših stažišta, prijava, itd.

Glavni element oglašavanja će u svakom slučaju biti izrada i distribucija obrasca za prijavu.



Čak i ako je broj stažiranja ograničen i ako je ciljna grupa mala, savetuje se primena postupka prijave i izbora (umesto direktne selekcije), pošto konkurencija podstiče interesovanje i povećava mogućnost za izbor kvalitetnih stažišta.

Obrazac prijave se može izraditi i distribuirati kao

- obrazac na papiru, što je posebno korisno ako kandidati nemaju pristup internetu ili moraju da podnesu dokaze na papiru (potvrde, itd.);
- PDF upitnik koji se distribuira i vraća elektronskim putem;
- obrazac na internetu, koji ne odgovara samo kandidatima već i koordinatorima programa, jer su sve informacije dostupne direktno u digitalnom obliku (dokumenti se mogu slati kao PDF priloge i kasnije proveriti u originalu).

Obrazac prijave, bez obzira na to koji se format koristi, treba da obezbedi sve informacije neophodne za izbor (ili predizbor) na osnovu kriterijuma prihvatljivosti i izbora. Moraju se poštovati propisi o zaštiti podataka.



Primeri obrasca

<https://www.jotform.com/form-templates/category/application-form>

<https://www.tidyforms.com/blank-job-application.html>

<https://www.formget.com/template/application-form/>

<https://www.template.net/business/application-form-template/sample-internship-application/>

<http://www.oktc.org/otc/files/internship/Sample%20Internship%20Forms.pdf>



Lista za proveru

- obezbediti da svi potencijalni kandidati imaju pristup obrascu za prijavu (na internetu, van interneta, kombinovano)
- ako je moguće, koristiti format na internetu, pošto su podaci direktno dostupni u digitalnoj formi
- obezbediti da se u obrascu za izbor nalaze sve informacije neophodne za izbor (kriterijumi prihvatljivosti, kriterijumi za izbor)
- obezbediti da se dokumenti mogu potvrditi u originalu u nekoj fazi postupka
- obezbediti da su uzeti u obzir propisi o zaštiti podataka



Iako je potrebno malo više truda u fazi pripreme, obrasci na internetu su veoma korisni za učesnike i koordinatore, pošto će svi podaci automatski biti dostupni digitalno u nekoj bazi podataka. Besplatan softver s otvorenim izvornim kodom „Limesurvey“ je dobro rešenje za takve obrasce (<http://www.limesurvey.org>) za veće programe, kao i Google obrasci (<https://docs.google.com/forms>) i Survey Monkey (<https://www.surveymonkey.com>) za manje programe.



4.5.5 Predizbor

Postupak predizbora se zasniva na prijavama na papiru ili na internetu, bez direktnog kontakta sa kandidatima, a cilj je smanjenje broja prijave koje treba ocenjivati u intervjuima i izbor samo onih kandidata koji su prihvatljivi.

Kod manjih programa stažiranja, izbor se može izvršiti direktno na osnovu prijave dobijenih digitalno ili na papiru, ali se ipak savetuje da se pre izbora uspostavi nekakav lični kontakt s potencijalnim stažistima. Teoretski, moguće je i jednostavno prikupiti prijave i pozvati sve kandidate na intervju, međutim, efikasnije je da se isključe bar oni kandidati koji nisu prihvatljivi za učešće u programu.

Predizbor može da obavi jedan stručnjak, ili više njih ako se koriste samo kriterijumi prihvatljivosti, pošto je malo verovatno da će biti potrebno bilo kakvo lično mišljenje pri ocenjivanju prijave na osnovu kriterijuma prihvatljivosti. U slučaju velikog broja prijave, ako se predizbor zasniva i na kriterijumima za izbor (npr. motivaciono pismo), selekciona komisija – koja može biti sastavljena i od nezavisnih stručnjaka – treba da bude uključena već u ovoj fazi, kako bi se obezbedila transparentnost i pravedan i ravnopravan tretman.

Da bi funkcionisala efikasno, matrica za izbor treba da bude izrađena na osnovu svih kriterijuma na kojima se zasniva izbor:

- za kriterijume prihvatljivosti se može koristiti jednostavno da/ne, gde jedno „ne“ vodi do isključivanja, pošto taj kriterijum prihvatljivosti nije zadovoljen;
- za kriterijume za ocenjivanje može se koristiti ponderisana skala (svaki kriterijum je ponderisan po značaju), plus rezultati ocenjivanja (npr. na skali od 0 do 5), gde se ove dve skale množe jedna sa drugom.



Primeri matrice za ocenjivanje/izbor

http://www.drury.edu/hr/toolkit/selection_matrix.pdf

<http://asq.org/learn-about-quality/decision-making-tools/overview/decision-matrix.html>

<https://hr.msu.edu/hiring/staffhiring/smatrix.htm>

http://www.hr.uwa.edu.au/_data/assets/pdf_file/0007/2215366/Assessment-matrix-example.pdf



Na kraju ovog koraka izrađuje se lista mogućih kandidata, koja se može koristiti za pozivanje kandidata na intervju ili na druge metode planirane za dalji selekcion proces.



Predizbor (neophodna dokumentacija)

- sve prijave
- matrica za predizbor

4.5.6 Intervjui

Staziranje je veoma ličan način učenja i nadogradnje veština i zahteva povezivanje učesnika i organizacija domaćina. Pored toga, staziranje se zasniva na poverenju (da će se učesnici pridržavati pravila, da će kasnije duže ostati na svom radnom mestu i razvijati svoju organizaciju, itd.), tako da uglavnom zahteva sastanak komisije sa kandidatom radi krajnjeg izbora.

Tipična forma koraka krajnjeg izbora su lični intervjui sa prethodno izabranim kandidatima koje sprovodi selekciona komisija. Video intervjui su takođe mogući preko Skype-a ili drugog programa za video konferencije.

Preduslovi za uspešne intervjuje, a time i pripremu konačne odluke, jesu:

- upitnik za intervju
- matrica za izbor

Detaljno:

- **Upitnik za intervju**

Upitnik za intervju služi kao smernica za pravedan i ravnopravan tretman i ocenjivanje učesnika. Može se delimično pripremiti unapred, međutim, mora i da se zasniva na mogućim pojedinačnim pitanjima na osnovu rezultata prethodnog izbora za otvorene pozicije na osnovu prijave. Selekciona komisija treba stoga zajedno da razvije upitnik, pojedinačno za svakog učesnika, neposredno pre intervjuja.

- **Matrica za izbor**

Za matricu za izbor važi sve isto kao za matricu za predizbor. Matricu komisija može zajednički da popunjava pri utvrđivanju ocene ili članovi komisije pojedinačno, pa da se rezultati saberu u matrici.



Predizbor (neophodna dokumentacija)

- prijave prethodno izabranih kandidata
- smernice za intervju
- matrica za izbor

4.5.7 Konačni izbor

Nakon intervjua, konačni izbor je prilično jednostavan korak koji podrazumeva sabiranje svih rezultata i izradu bodovne liste. U većini slučajeva se najbolje ocenjeni učesnici automatski biraju. U tom slučaju, izabrani učesnici se mogu direktno obavestiti pismenim putem (ne savetuje se samo usmeno obaveštavanje izabranih učesnika, pošto učešće u nekom programu stažiranja može da promeni njihove živote i veoma im je važno).

Međutim, važno je napomenuti da postoje slučajevi gde se najbolje plasirani učesnici ne biraju automatski:

- U krajnjem rezultatu se ne ukazuje na pol ili geografsku lokaciju (ili neki drugi skriveni a važan kriterijum koji može biti značajan za postupak pristupanja EU ili neki drugi vladin program), ali je to važno za program. U tom slučaju rangiranje se mora promeniti u skladu s tim kriterijumima.
- Učesnici se prvo moraju povezati sa organizacijom domaćinom. U slučaju da najbolje plasirani kandidati ne mogu biti upareni ili raspoređeni, drugi kandidati će biti izabrani umesto njih.



Izbor (neophodna dokumentacija)

- matrica za izbor sa rangiranjem
- pismo o odbijanju
- pismo o prihvatanju (ili pismo obaveštenja o uključivanju u postupak povezivanja)

4.5.8 Povratne informacije za kandidate

Svim kandidatima, i izabranim i odbijenim, treba dati detaljnu povratnu informaciju o njihovoj prijavi i razlozima za izbor ili odbijanje. Ovo nije samo pitanje pravednosti već je i važan faktor transparentnosti.

Povratna informacija može biti data npr.

- slanjem pisane povratne informacije elektronskom poštom ili klasičnom poštom svakom učesniku;
- slanjem informacije o rezultatu izbora uz naznaku da pojedinačna povratna informacija može da se dobije na pisani ili usmeni zahtev;
- obaveštavanjem učesnika na samom početku postupka izbora da će samo uspešni kandidati biti obavesteni i da svi ostali mogu da traže povratnu informaciju nakon okončanja izbora.

U svakom slučaju, transparentnost treba da bude sveobuhvatno načelo.

4.6 Identifikovanje organizacija domaćina

4.6.1 Postupci izbora i ugovaranja

U idealnom slučaju, koordinator programa stažiranja može da izabere organizacije domaćine iz veće grupe mogućih domaćina. Međutim, u većini slučajeva situacija nije idealna i, posebno u ova složena vremena, potencijalne organizacije domaćini ne traže stažiste i nisu voljne da prolaze kroz postupak izbora. U realnosti, ugovaranje organizacija domaćina je jedan od najsloženijih koraka u čitavom ciklusu stažiranja i zahteva veoma dobre kontakte, oglašavanje i pregovaračke veštine.

Postupak ugovaranja danas u većini slučajeva izgleda ovako:



Slika 12: Ugovaranje organizacije domaćina

Treba napomenuti da, na osnovu koncepta programa stažiranja, identifikovanje organizacija domaćina može da bude obavljeno kao opšti korak, identifikacijom potencijalnog domaćina uopšteno prema ciljevima programa i ciljnoj grupi ili na pojedinačnoj osnovi – posle izbora učesnika, na veoma ličnoj osnovi i prema potrebama. Međutim, ako se i izabere pojedinačni pristup, može biti korisno da se prođu i naredni koraci, kako bi se pripremiło za buduće cikluse programa.

Treba takođe napomenuti da je možda dobro – posebno u slučajevima kada je u pitanju stažiranje u inostranstvu ili u veoma specifičnom sektoru – da se prilikom izrade programa uključi dodatni partner (kontakt tačka ili posrednik). Ovaj partner treba da iskoristi svoju regionalnu ili sektorsku mrežu kako bi identifikovao potencijalne organizacije domaćine, ugovorio organizacije domaćine i pomogao u sprovođenju stažiranja, npr. obezbeđivanjem kontakt osobe za stažiranje u zemlji.

4.6.2 Utvrđivanje kriterijuma za identifikovanje

Kao što je slučaj pri identifikovanju organizacija pošiljalaca, prvi korak kada se ugovara moguća organizacija domaćin je definisanje kriterijuma kojima se odgovara na pitanje: „Kakav treba da bude mogući domaćin ili šta treba da nudi?“. Kriterijumi mogu biti dvostruki:

- kriterijumi prihvatljivosti i
- kriterijumi za izbor

Kriterijumi prihvatljivosti mogu da obuhvataju:


- prilike za učenje u oblastima koje su identifikovane kao važne za stažiste;
- pravni oblik;
- mandat;
- zemlja osnivanja;
- veličina/broj zaposlenih;
- jezici koji se govore u organizaciji domaćina, itd.

Organizacija domaćin mora da ispuni ove kriterijume kako bi bila uključena u širi ili užu izbor na osnovu pravnih pitanja, ciljeva programa, itd.

Kriterijumi za izbor kojima se definiše rangiranje mogućih domaćina, po mogućstvu ne previše visoki, mogu da obuhvataju faktore kao što su:

- iskustvo sa stažistima;
- iskustvo sa programom ili koordinatorom;
- moguća logistička ili finansijska pomoć;


- dostupnost mentora;
- zainteresovanost za dugoročnu saradnju/umrežavanje.



Kriterijumi za izbor (neophodna dokumentacija)

- kriterijumi prihvatljivosti (obavezni)
- kriterijumi za izbor (poželjni)

Važno je napomenuti da cilj programa stažiranja i potrebe učesnika za obukom određuju kriterijume za izbor. Ako program ima za cilj da podrži ministarstva u nekoj zemlji kako bi uspešno vodila pregovore o poglavljima u postupku pristupanja EU, to ne znači automatski da samo ministarstva u istoj ili drugoj zemlji treba da budu uzeta u razmatranje kao domaćini. U zavisnosti od veština koje stažisti treba da nadograđe kako bi pomogli organizaciji koja ih šalje, mogući domaćini mogu da budu i druga vladina tela (kao što su organizacije, službe, agencije) ili čak privatni subjekti.

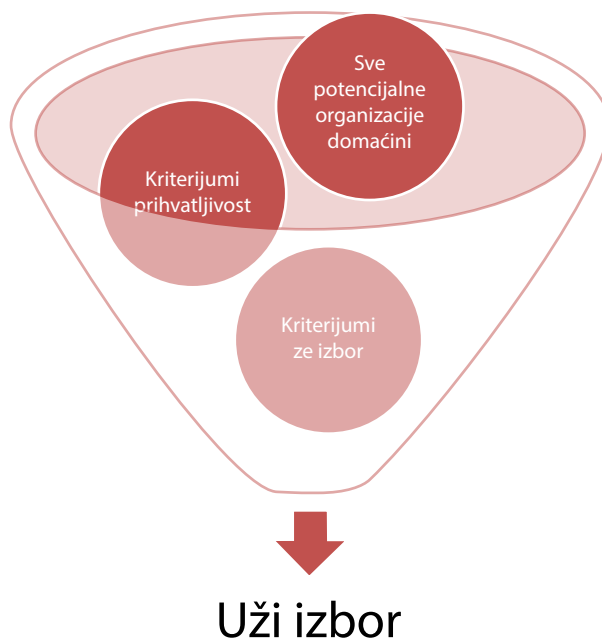


Na kraju ovog koraka koordinator treba da zna koje kriterijume treba da ispune moguće organizacije domaćini, kako bi bile uključene u postupak ugovaranja.


U slučaju da je u program uključen posrednik/kontakt tačka, on treba da učestvuje u utvrđivanju kriterijuma prihvatljivosti odnosno izbora – kako bi se obezbedilo njihovo ispunjavanje i da bi i posrednik bio za njih odgovoran.

4.6.3 Identifikovanje potencijalnih organizacija domaćina

Da ponovimo, veoma slično kao kod identifikovanja organizacija pošiljalaca, sledeći korak je pravljenje šireg izbora mogućih organizacija domaćina (npr. pretraživanjem interneta) i ocenjivanje potencijalnog domaćina na listi šireg izbora u odnosu na kriterijume prihvatljivosti (i moguće kriterijume za izbor), kako bi se utvrdio uži izbor mogućih organizacija domaćina.



Slika 13: Formiranje užeg izbora potencijalnih organizacija domaćina



Na kraju ovog koraka koordinator treba da ima spisak potencijalnih organizacija domaćina koje mogu biti uključene u sledeći korak ugovaranja domaćina i povezivanja/raspoređivanja učesnika, uključujući razloge za stavljanje na spisak i kontakt podatke.

4.7 Raspoređivanje

Utvrđivanje užeg izbora potencijalnih ili prihvatljivih organizacija domaćina nažalost ne znači da su organizacije domaćini koje zadovoljavaju kriterijume zainteresovane za primanje stažista, niti znači da mogu biti automatski povezane sa konkretnim stažistom ili kandidatom za program.

Na osnovu užeg izbora, može biti korisno da se kontaktiraju sve potencijalne organizacije domaćini, kako bi se saznalo da li su zainteresovane ili voljne da učestvuju u programu i da požele dobrodošlicu stažisti. Iako ovo ne znači automatski da jedan ili više izabranih učesnika može da bude raspoređen kod domaćina, ipak je u pitanju generalna zainteresovanost ili zainteresovanost za konkretne buduće programe.


Uopšteno govoreći, postoje dva pristupa:

- **Otvoreno ugovaranje**

Pristup otvorenog ugovaranja znači da se kontaktiraju svi potencijalni domaćini kako bi se procenilo opšte interesovanje za učesnike i program. U sledećem koraku, svi domaćini koji su iskazali opšte interesovanje se ponovo kontaktiraju, s jednim ili više profila izabranih učesnika, kako bi se učesnici povezali s domaćinom i kako bi se raspodelili stažisti.

- **Direktno povezivanje**

Kod modela direktnog povezivanja, potencijalnom domaćinu se pristupa direktno sa zahtevom za stažiranje za jednog (ili više) pojedinaca, posebnih učesnika, kako bi se oni direktno raspodelili i povezali.

	Za „otvoreno ugovaranje“
	<ul style="list-style-type: none">• odluka o potencijalnom domaćinu nije ograničena na jednog određenog stažistu ili na neko određeno vreme• dozvoljava stvaranje rastuće baze podataka mogućih partnera• domaćinu koji je iskazao opšte interesovanje može se i kasnije obratiti za druge stažiste
	Za „direktno povezivanje“
	<ul style="list-style-type: none">• opšte interesovanje domaćina je suženo na „stvarno interesovanje“• verovatno treba manje vremena pošto se preskače jedan korak• veoma je efikasno i delotvorno ako se identifikuju odgovarajući domaćini

Ako se izabere pristup direktnog povezivanja, koraci naznačeni u poglavljima 4.7.1 i 4.7.2 predstavljaju jedan korak.

4.7.1 Ugovaranje organizacije domaćina

„Opšte ugovaranje“ organizacija domaćina je uglavnom marketinška aktivnost, gde koordinator (i/ili kontakt tačka/posrednik) pokušava da pronađe organizacije koje su voljne da preuzmu stažiste tokom određenog vremena (a moguće i više njih istovremeno).

Veoma je važno kontaktirati pravu osobu u mogućim organizacijama domaćinima, kako bi se dobio odgovor, po mogućstvu pozitivan. Mogući kontakti su uglavnom odeljenja za upravljanje ljudskim resursima ili odeljenja za obuke.

Na osnovu spiska potencijalnih organizacija domaćina, te organizacije se mogu kontaktirati e-poštom (nikada nemojte pokušavati da kontaktirate domaćina sa adrese info@ ili mail@) sa upitom o opštoj zainteresovanosti za primanje stažista. Da bi se potencijalni domaćini pridobili, poruka bi mogla da obuhvata naredne informacije:


- opšte informacije o programu i njegovim partnerima i ciljevima;
- specifične informacije o zahtevima i kriterijumima;
- obaveze potencijalnog domaćina;

- pozitivne aspekte i efekte za organizacije domaćine;
- informacije o finansijskim aspektima;
- svedočenja prethodnih domaćina mogu da budu veoma ubedljiva (ako su dostupna iz prošlih programa).

Kada se kontaktiraju potencijalni domaćini, treba „ući u njihove cipele“ i treba pokušati pronaći odgovore na sva pitanja koja bi oni mogli da imaju od samog početka. To može da podrazumeva:

- Šta imam ja od toga kao domaćin? (videti okvir ispod)
- Koliko će me to koštati?
- Šta se od mene očekuje i da li ja mogu da ispunim ta očekivanja?
- Šta ja treba da uradim i kako?

Imajte na umu da će potencijalni domaćini, osim ako i inače nisu veoma zainteresovani, postaviti ova pitanja i još mnogo drugih, i očekivaće direktne odgovore. Možda neće biti voljni da ponovo pitaju i kontaktiraju koordinatora. U osnovi, program ima jednu priliku da uspe ili propadne!



Koja je korist za domaćine (šta oni imaju od toga?)?

- izvor veoma motivisanih profesionalaca tokom cele godine
- stažisti mogu da daju novi uvid u određene probleme
- vidljivost organizacije domaćina se povećava putem programa stažiranja
- kvalitetni kandidati za privremene ili sezonske pozicije i projekte
- prilika da se profesionalno osoblje bavi kreativnijim projektima
- fleksibilna, isplativa radna snaga koja ne zahteva dugoročno zaposlenje
- imidž u zajednici se poboljšava
- prilika za umrežavanje i nove kontakte u inostranstvu
- bolja korporativna društvena odgovornost

Kod većih programa stažiranja može postojati opcija da se kreira baza podataka organizacija domaćina, uključujući iskustvo s njima, njihovu ocenu stažista i programa, itd. Ovo može mnogo da olakša ugovaranje organizacija domaćina u budućnosti. Takva baza podataka se može formirati u standardnim poslovnim softverima, kao što su Excel ili Outlook, ili u programima za upravljanje klijentima (CRM) koji su takođe dostupni besplatno, a mogu se koristiti i softveri otvorenog izvornog koda. Čak i u slučajevima kad je pri utvrđivanju programa uključen posrednik/kontakt tačka, koordinator treba da održava sopstvenu bazu podataka za buduću upotrebu, a ne da se oslanja samo na baze podataka posrednika.

4.7.2 Povezivanje učesnika i organizacija domaćina

Bez obzira na to da li su učesnici predstavljeni organizaciji domaćinu direktno ili u zasebnom koraku, program mora da obezbedi da se učesnici (i njihove potrebe) i domaćini (i njihove ponude i interesovanja) podudaraju. Imajte na umu da se ovo može odnositi i na veoma lično povezivanje između mentora i učesnika.

Postupak povezivanja je prema tome uglavnom dvostruki postupak ili pristup:

- **Institucionalno povezivanje**

Učesnici i domaćin se povezuju na osnovu RKK procene organizacije pošiljaoca, procene potreba za obukom učesnika i ponuda i procene organizacije domaćina.

- **Lično povezivanje**

Lično povezivanje je bazirano na pojedinačnom i ličnom nivou, tokom koga učesnik/stažista i predstavnik domaćina stupaju u kontakt i pokušavaju da ocene da li se uklapaju.

Lično povezivanje je veoma važno, pošto se tokom samog stažiranja ljudi upoznaju s ljudima, a ne organizacije s organizacijama ili potrebe s ponudama. Bar iz psiholoških razloga, učesnici i organizacija domaćin (ili odgovorno lice) treba da imaju osećaj da je njihova odluka da sarađuju u budućnosti.

U zavisnosti od finansijskog planiranja i raspoloživog vremena, lično povezivanje se može sprovesti npr. kao:

- **Posete lokaciji**

Ako to dozvoljavaju finansije programa (i/ili domaćin ili učesnik), lični sastanak u organizaciji domaćina je idealan slučaj. Tokom takve posete stažista takođe može već da počne s logističkim pripremama za moguće stažiranje, itd.


- **Sastanak s mentorom**

Sastanak s mentorom, za razliku od posete lokaciji, bila bi prilika da mentor poseti kandidata (npr. tokom misije iz drugih razloga) kako bi se lično upoznali. Iako ovo ne omogućava stažisti da upozna organizaciju domaćina, već samo mentora, ipak je ličnije od Skype razgovora.


- **Virtuelni intervju**

Ako internet veza dozvoljava video konferenciju na internetu pomoću programa Skype, GoToMeeting i drugih, ovo predstavlja dobru opciju za efikasnu razmenu između stažista i domaćina/mentora, moguće s uključivanjem koordinatora na početku, kako bi ih predstavio.

U slučajevima kada je uključen posrednik/kontakt tačka, ova organizacija može da igra veliku ulogu u ovakvom ličnom povezivanju i može da ga omogući. Koordinator, međutim, ne bi trebalo da se oslanja samo na posrednika, već i da se sam uključi u ovaj postupak, pošto će na kraju koordinator biti odgovoran učesnicima.

**Povezivanje (neophodna dokumentacija)**

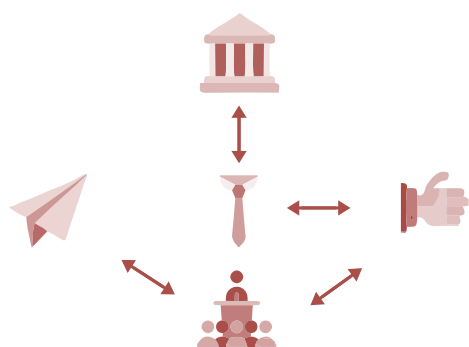
- prijave ili biografije ili profil izabranih učesnika
- brošura programa i drugi materijal za oglašavanje
- uži izbor organizacija domaćina s kontakt podacima



Na kraju ovog koraka program ima identifikovane organizacije domaćine za učesnike/kandidate i ugovoreno sprovođenje stažiranja.

4.8 Ugovaranje/sporazumi

4.8.1 Uvod



Programi stažiranja ne treba da budu složeniji nego što već svakako jesu za sve uključene zainteresovane strane. Međutim, „nadaj se najboljem i pripremaj se za najgore“... Bolje je imati više nego manje pisanih i formalnih ugovora, posebno kada su uključeni državni organi (kao organizacija pošiljalac ili domaćin), stažiranje u inostranstvu i finansiranje programa.


Slika 14: Mogući ugovorni odnosi

U narednom delu dat je pregled mogućih ugovornih odnosa koji mogu biti neophodni. Logično je da postoje glavni ugovorni odnosi između:

- finansijera i koordinatora programa;
- organizacije pošiljaoca i učesnika;
- organizacije domaćina i koordinatora;
- organizacije domaćina i učesnika;
- koordinatora i učesnika;
- koordinatora i kontakt tačke/posrednika.

Od navedenih, ugovor između organizacije domaćina i koordinatora se može zameniti ili obuhvatiti ugovorom između učesnika i organizacije domaćina, a ugovor između koordinatora i učesnika može biti izostavljen. Na kraju, jedino je važno da su sve strane nekako povezane ugovorima. (Mogući ugovori između finansijera programa i koordinatora nisu obuhvaćeni u narednom delu, pošto nisu direktno povezani sa organizacijom nekog programa stažiranja.)

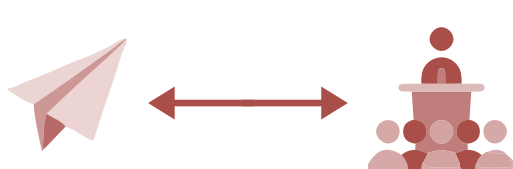
Imajte u vidu da ovo poglavlje ne zamenjuje moguću potrebu za pravnim savetnikom i stručnjakom za ugovore.



Ako je moguće, najlakši način da se zainteresovane strane međusobno obavežu jeste da se sačini ugovor koji sadrži sve neophodne odredbe i da ga strane potpišu.

Druga najbolja opcija bi bila da koordinator ima pri ruci obrasce za sve ugovore, kako bi ubrzao i pojednostavio proces za sve uključene strane.

4.8.2 Ugovor o stažiranju između organizacije pošiljaoca i učesnika

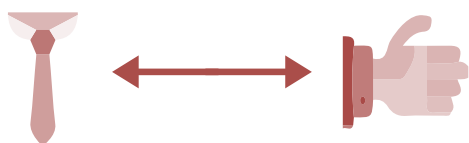


Ugovor između organizacije pošiljaoca i učesnika je već utvrđen – ugovor o radu. Međutim, savetuje se da se sačini dodatni ugovor, posebno za stažiranje, radi sigurnosti obeju strana.

Takav ugovor bi mogao da obuhvata:

- ciljeve stažiranja (naglašavajući ponovo da stažiranje ne služi samo pojedincima, već da treba da polazi od potreba organizacije pošiljaoca);
- obaveze stažista tokom stažiranja (npr. izveštavanje, plan usavršavanja, itd.);
- obaveze stažista nakon stažiranja (npr. umnožavanje znanja, ostanak u organizaciji pošiljaoca tokom određenog vremena, itd.);
- obaveze organizacije pošiljaoca (dalja isplata plata, finansijska podrška porodici, zadržavanje radnog mesta, itd.).

4.8.3 Ugovor o stažiranju između organizacije domaćina i učesnika

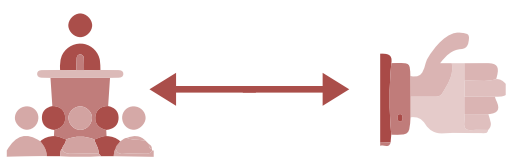


Kao što je već pomenuto, ugovor između organizacije domaćina i koordinatora nije toliko važan kao drugi ugovori i može se zameniti uključivanjem određenih pravila u druge ugovore. Međutim, takvim ugovorom je takođe moguće zameniti druge ugovore (npr. između organizacije domaćina i učesnika) ako je tako jednostavnije za organizacije domaćine, čime bi one bile dodatno motivisane za učešće u programu.

Takav ugovor, ako nije uključen u druge ugovore, može da obuhvata:

- uloge i dužnosti oba partnera;
- odredbe o troškovima i finansiranju;
- logističke sporazume (npr. obezbeđivanje smeštaja od strane domaćina);
- dogovor o minimalnim uslovima rada (ako nije ugovoreno neposredno između učesnika i organizacije domaćina);
- bezbednost na radu (ako nije ugovoreno neposredno između učesnika i organizacije domaćina);
- odredbe o posebnim osiguranjima;
- pravila za ocenjivanje.

4.8.4 Ugovor o stažiranju između organizacije domaćina i učesnika

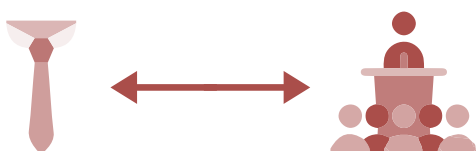


Ugovor između organizacije domaćina i stažiste može biti zamenjen ugovorom između stažiste i koordinatora i koordinatora i organizacije domaćina, iako bi većina organizacija domaćina volela da ugovor potpiše direktno sa stažistom pošto rade zajedno. Idealan slučaj je ako koordinatorski ima obrazac takvog ugovora koji već sadrži odredbe o većini pitanja i daje ga na raspolaganje potencijalnim domaćinima pre nego što pristanu na prijem stažista.

Takav ugovor može da obuhvata odredbe o:

- ciljevima stažiranja;
- obavezama stažista (npr. radno vreme);
- obavezama organizacije domaćina (npr. obezbeđivanje mentora);
- poverljivosti podataka i pravima intelektualne svojine;
- mogućim plaćanjima, smeštaju, logistici;
- internim politikama organizacije domaćina;
- planu stručnog usavršavanja;
- osiguranju;
- potvrdama;
- bezbednosti na radu.

4.8.5 Ugovor o stažiranju između koordinatora i učesnika



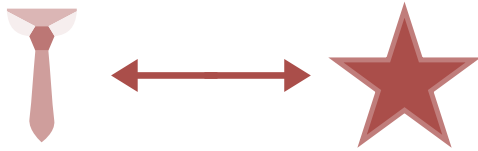
Ugovor između koordinatora i učesnika je u većini slučajeva obavezan, jer se kroz izbor koordinatorski već obavezuje prema stažistima i obrnuto. Kao što je već pomenuto, takav ugovor može da zameni druge ugovore između strana dokle god su sve strane nekako međusobno obavezane.

Takav ugovor može da obuhvata odredbe i pravila o:

- ciljevima stažiranja;
- pravilima specifičnim za program (npr. izveštavanje, evaluacija, pripremni seminari, itd.);
- finansiranju;

- pitanjima logistike;
- izveštavanju i komunikaciji;
- umrežavanju učesnika nakon stažiranja.

4.8.6 Koordinator i kontakt tačka/posrednik



U slučajevima kada je u program uključena kontakt tačka ili posrednik, važno je da se utvrdi ugovorni odnos između koordinatora i posrednika, kako bi se obezbedilo jasno definisanje dužnosti i podela zadataka između dva partnera. Zapamtite da se na kraju organizacije pošiljaoci i učesnici uvek vraćaju koordinatoru ako je identifikovanje domaćina

ili sprovođenje stažiranja neuspešno, tako da će teško posrednik biti odgovoran.

Takav ugovor može da obuhvata odredbe i pravila o:

- uključivanju partnera u definisanju kriterijuma prihvatljivosti i izbora;
- zaduženjima o oglašavanju;
- zaduženjima tokom postupka izbora i povezivanja;
- ulogama partnera tokom sprovođenja stažiranja;
- pitanjima logistike;
- izveštavanju i komunikaciji.

4.9 Sprovođenje stažiranja

Sprovođenje stažiranja je glavni deo stažiranja, a ipak je jedan od najjednostavnijih delova za koordinatora – dokle god sve ide po planu – pošto veći deo stažiranja sprovode sam stažista i organizacija domaćin i njen mentor. U zavisnosti od ugovora između koordinatora i mogućeg posrednika/kontakt tačke (ako je uključen u ciklus) postoje ipak neka pitanja koja treba razmotriti.

4.9.1 Finansiranje

Stažiranje je uglavnom skupo, posebno ako se ne sprovodi u gradu ili čak zemlji u kojoj stažista živi.

Glavne troškovne pozicije su uglavnom:

- putni troškovi;
- smeštaj;
- plata, dnevnice, troškovi života;
- podrška porodici stažiste (ako se ne isplaćuje plata);
- osiguranje.

Finansiranje ovih troškova treba da bude obezbeđeno prilikom planiranja programa stažiranja. Moguće opcije su:

- **Finansiranje kroz stipendiju**

Stipendija – koju stažistima isplaćuju koordinatori (moguće je i finansiranje od nezavisne treće strane) – može da pokrije sve troškove stažiranja ili neke delove. U većini slučajeva, stipendijom

se finansiraju troškovi života stažiste u mestu stažiranja (smeštaj, dnevnice, prevoz) i eventualno putni troškovi.

- **Finansiranje od strane organizacije pošiljaoca**

Pošto je organizacija pošiljalac glavni korisnik programa stažiranja, organizacije pošiljalaca često delimično finansiraju programe stažiranja. To može biti kroz dalju isplatu uobičajene plate (iako je stažista odsutan s radnog mesta) ili podršku porodici stažiste koja ostaje kod kuće, ili (delimično) pokrivanjem putnih troškova.

- **Finansiranje od strane organizacije domaćina**

Organizacija domaćin može potencijalno da bude izvor finansiranja za program stažiranja. Međutim, poslednjih godina je postalo očigledno da je teško ugovoriti organizacije domaćine koje su voljne da učestvuju u takvom programu i zbog dodatnog tereta obaveznog finansiranja može biti nemoguće pronaći organizacije domaćine. U nekim zemljama (npr. Nemačkoj) organizacije domaćini su u većini slučajeva obavezne da plate bar minimalac po zakonu.

- **Samofinansiranje**

Stožiranje ili njegovi delovi takođe mogu biti samostalno finansirani, jer se posmatraju kao lično ulaganje u sopstvenu budućnost. U mnogim slučajevima, stažisti imaju delimičan finansijski doprinos programu kroz putne troškove. Treba, međutim, napomenuti da takvi programi – nasuprot pojedinačnim stažiranjima tokom studija ili odmah nakon završenog obrazovanja – uglavnom imaju za cilj da podrže organizaciju pošiljaoca kao krajnjeg korisnika, tako da samofinansiranje stažista treba da bude ograničeno.



Finansiranje stažiranja treba da se obračuna i obezbedi pre početka programa i treba da bude potpuno transparentno za sve strane pre prijave i ugovaranja.

4.9.2 Logistika

Logistika je važan deo sprovođenja stažiranja, pošto prethodna iskustva – posebno kad su u pitanju stažiranja u inostranstvu – pokazuju da logistika može da bude veliki teret i treba je planirati pre početka programa. Ako se logističko planiranje prepusti učesnicima, to će im skrenuti pažnju sa samog posla!

Logistika obuhvata:

- **Smeštaj**

U mnogim zemljama i gradovima u inostranstvu je teško naći smeštaj na bazi kratkoročnog stanovanja, dok je smeštaj u hotelima veoma skup. Dobre opcije za smeštaj su univerziteti, sama organizacija domaćin, hosteli, studentski domovi ili deljenje stanova. Imajte u vidu da što je stažista na višoj poziciji, razlika između njegovog smeštaja kod kuće i smeštaja tokom stažiranja treba da bude manja. Dok studenti često žele da dele stan kako bi upoznali druge ljude, službenici na višem položaju ovo verovatno neće posmatrati kao pozitivno iskustvo.

- **Put**

Putovanje do mesta stažiranja je relativno jednostavno organizovati, dok lokalni prevoz može da bude veći izazov, posebno ako mesto stažiranja nije u nekom velikom gradu. Viza može da igra značajnu ulogu u organizovanju logistike putovanja.

- **Komunikacija**

Komunikacija je postala znatno jednostavnija u poslednjih deset godina i uglavnom nije problem. Ipak, mnogo je bolja usluga i čini dolazak u strano okruženje ugodnijim ako stažista unapred dobije SIM karticu ili bar informacije o tome.

- **Osiguranje**

Osiguranje treba pažljivo planirati unapred. Ono mora da pokriva barem zdravstveno osiguranje i ličnu sigurnost, dok druga osiguranja mogu biti neophodna u zavisnosti od raspoređivanja.

Posebno kada je u pitanju logistika, uključivanje kontakt tačke/posrednika u zemlji može biti veoma dragoceno, delotvorno i efikasno.

4.9.3 Mentorstvo

Mentorstvo je odnos u kome iskusnija osoba ili osoba sa više znanja pomaže u usmeravanju manje iskusne osobe ili osobe s manje znanja, a u slučaju stažiranja stručnjak u datoj kompaniji pomaže stažisti. Mentor može biti stariji ili mlađi, ali mora da poseduje stručnost u određenoj oblasti. To je partnerstvo za usavršavanje i razvoj između nekog sa obimnim iskustvom i nekog ko želi da uči.



Mentorstvo, koje uvek podrazumeva komunikaciju i zasniva se na odnosu, proces je neformalnog prenošenja znanja, društvenog kapitala i psihosocijalne podrške za koju primalac smatra da je relevantna za posao, karijeru ili profesionalno usavršavanje. Mentorstvo podrazumeva neformalnu komunikaciju – uglavnom lice u lice i tokom dužeg vremenskog perioda – između osobe za koju se smatra da ima veće relevantno znanje, mudrost ili iskustvo (mentor) i osobe za koju se smatra da zna manje i želi da uči (štićenik).

Meta analiza 112 pojedinačnih istraživanja je pokazala da mentorstvo obezbeđuje značajnu korist u smislu ponašanja, stava, zdravlja, odnosa, motivacije i karijere. Pogotovo na radnom mestu postoje brojne koristi od razvoja mentorskog programa za nove i za postojeće zaposlene.

Anketa časopisa Harvard Business Review koja je obuhvatila 1.250 direktora, objavljena 1979. godine, pokazala je da je većina njih imala mentora ili sponzora i da su oni koji su dobili takvu pomoć naveli veće prihode, bolje obrazovanje, brži razvoj karijere i veće zadovoljstvo na poslu nego oni koji nisu imali takvu podršku.

Na osnovu ovih činjenica, čini se veoma važnim i delotvornim da se stažisti dodeli poseban mentor koji će ga podržavati tokom stažiranja (ne samo na profesionalnoj osnovi, pošto život u inostranstvu i odvojenost od porodice takođe može da zahteva podršku mentora).

Tipičan mentor:

- ima odgovorniju poziciju u organizaciji domaćina u oblasti u kojoj se stažista usavršava;
- ima dovoljno vremena da praktično i lično pomaže stažisti i dostupan je tokom stažiranja kako bi se izgradio odnos poverenja;
- posvećen je prenosu znanja i iskustva drugima;
- „voli to što radi“.



„Da nisam imao mentore, ne bih danas bio gde jesam. Ja sam proizvod sjajnog mentorstva, sjajnog koučinga... Koučevi ili mentori su veoma važni. Oni mogu biti bilo ko – vaš suprug, drugi članovi porodice ili vaš šef.“

Indra Nooyi, izvršni direktor kompanije PepsiCo

„Mentor je neko ko vidi više talenta i mogućnosti u Vama nego što Vi sami vidite i pomaže Vam da to i pokažete.“

Bob Proktor

4.9.4 Podrška stažistima

Kod svakog stažiranja, bez obzira da li se nalazi u okviru nekog većeg programa ili pojedinačnog stažiranja u toku studija, stažisti će biti potrebna pomoć i podrška s vremena na vreme. Velika prednost programa stažiranja jeste to što stažisti mogu da dobiju pomoć od programa (koordinator ili posrednik/kontakt tačka), bivših stažista i kolega stažista (podrška kolega) u isto vreme. Ova podrška može da se odnosi kako na profesionalnu stranu stažiranja tako i na privatnu stranu; čak i za iskusnije službenike, život u stranoj zemlji i, moguće, sa stranim jezikom, predstavlja novu situaciju.

Mere podrške, koje mogu i treba da se planiraju dosta unapred – pored toga da koordinator obezbedi osobu za podršku u bilo kom trenutku – su:

- **Orijentaciona poseta, poseta lokaciji**

Poseta organizaciji domaćinu i mestu stažiranja može u velikoj meri da pomogne stažistima pre stažiranja (npr. tokom intervjuja) kako bi se upoznali sa uslovima života, uslovima na poslu, itd. To nije uvek moguće (npr. zbog finansijskih ograničenja). U tom slučaju, dobro je poslati stažistu nedelju dana ili bar nekoliko dana pre početka stažiranja u grad stažiranja, kako bi imao neko vreme da se upozna sa uslovima i da reši privatna pitanja poput smeštaja i prevoza pre nego što se uključi u posao.

- **Vodič**

Vodič za sve stažiste programa u kome su dati saveti za sve moguće situacije može biti veoma koristan i može se izraditi na osnovu iskustva prethodnih stažista (može čak biti zadatak za alumni mrežu). Takav vodič ne može naravno da reši sve moguće situacije, ali može dosta da pomogne na početku stažiranja, kada je u pitanju samostalna organizacija i upoznavanje sa uslovima na radnom mestu. Veće organizacije domaćina koje redovno nude stažiranja možda već imaju takve vodiče.

- **Stalna komunikacija**

Svakom stažisti je potrebna kontakt osoba iz organizacije koja koordiniše stažiranjem – ili, ako je predviđeno, posrednika/kontakt tačke (ili oboje) – koju može da kontaktira telefonom ili e-poštom u bilo kom trenutku kako bi rešio tekuće probleme. Stalna komunikacija može da obuhvata i lakšu komunikaciju između stažista (koučing između kolega) i između organizacije domaćina i koordinatora (nisu samo stažisti ti koji mogu da imaju probleme već i organizacija domaćin).

- **Internet platforma**

Internet platforma za stažiste, domaćine, organizacije pošiljaocce i koordinateure može dosta da olakša stažiranje i može da ponudi sve gore navedeno – dostupnost 24 časa svakog dana u nedelji. Pored toga, može lako biti interaktivna (obrasci, čet, najčešća pitanja) i može se prilagođavati na tekućoj osnovi s minimalnim finansijskim resursima (nema štampanja). Takav veb sajt za podršku (koji istovremeno može da bude veb stranica programa gde je moguća npr. prijava) može da obuhvata:

- opšte informacije o programu;
- stranicu za pomoć (sa funkcijom za čet ili uslugama uzvraćanja poziva);
- forum (za podršku od kolega);
- najčešća pitanja (koja postavljaju stažisti);
- smernice i priručnike (za stažiste i domaćine);
- odeljak za slanje izveštaja;
- odeljak za žalbe gde svaki stažista može da se žali o svom stažiranju kako bi obavestio druge i pružio im podršku itd.



Internet platforma za program i posebno za podršku stažistima ne mora obavezno da bude skupa. Besplatni softveri i rešenja s otvorenim kodom omogućavaju relativno jednostavno podešavanje takve platforme i nude razne alatke i instrumente. Moguće opcije su:

<https://www.joomla.org/>

<https://www.wordpress.com/>

<http://www.drupal.com/>

<https://moodle.org/>



4.9.5 Praćenje

Praćenje (monitoring) je proces sistematičnog prikupljanja, analiziranja i korišćenja informacija kako bi se pratio napredak programa u smislu postizanja ciljeva i usmeravanja odluka o upravljanju. Praćenje se uglavnom fokusira na procese, kao što su: kada i gde se odvijaju aktivnosti, ko ih sprovodi i koliko ljudi ili subjekata je uključeno.

Praćenje se sprovodi od početka programa i nastavlja se tokom trajanja programa. Praćenje se ponekad navodi kao ocenjivanje procesa, učinka ili formativno ocenjivanje. Praćenje stažiranja je važno za organizaciju pošiljaoca kao i za koordinatora (sam stažista svakako prati stažiranje na dnevnom nivou). Praćenje ne treba shvatiti kao cilj za sebe; ono je važno kako bi se omogućilo:

- koordinatoru (moguće preko kontakt tačke/posrednika, ako je primenljivo)
 - da proceni da li se cilj programa stažiranja može ispuniti i da li će da se ispuni;
 - da podrži ili dodatno motiviše stažiste;
 - da proceni koje organizacije domaćine (i pošiljaoce) da uključi (ili isključi) u budućnosti.
- organizaciji pošiljaocu da
 - podrži stažistu;
 - oceni uspeh stažiranja i podrži optimizaciju u organizaciji stažiranja i odabir učesnika;
 - dodatno motiviše stažiste;
 - prati napredak stažiranja;
 - obezbedi buduće deljenje nadograđenih veština i stečenog znanja.

Pošto je praćenje tekući proces (nasuprot evaluaciji koja dolazi na kraju stažiranja), ono zahteva alatke i instrumente koji omogućavaju kontinuiran nadzor i prikupljanje podataka. Prema tome, praćenje se može postići na sledeći način:

- **Dnevnik/blog**

Od stažista treba zahtevati da redovno vode dnevnik ili blog o svom stažiranju, što omogućava kontinuirano praćenje stažiranja i relativno je jednostavno uraditi. Pored toga, dnevnik/blog može da pomogne samom stažisti da vodi evidenciju o tome šta je naučio, o čemu je razgovarao i šta je postigao i važan mu je za korišćenje u budućnosti. Stažistima treba objasniti da se od njih očekuje da pišu dnevnik ili blog najkasnije kada pristaju na uslove stažiranja, a u idealnom slučaju u fazi prijave.

- **Izveštavanje**

Većina programa stažiranja zahteva da stažisti pišu redovne izveštaje (po mogućstvu prema obrascu s pitanjima koja su ista za sve stažiste) na mesečnoj osnovi i na kraju stažiranja. Ovo je formalnije od dnevnika odnosno bloga i može se kombinovati sa tim.

- **Projekat transfera znanja, plan stručnog usavršavanja**

Najbolje je da projekat transfera znanja, odnosno stručnog usavršavanja, definišu sami stažisti, odmah na početku programa – na osnovu svojih potreba i potreba organizacije pošiljaoca. Taj projekat može da obuhvati neophodno unapređenje u organizaciji pošiljaoca, što je za stažistu vodeće načelo tokom stažiranja. Tako bi stažista po završetku stažiranja – na osnovu onoga što je naučio i iskusio – imao pri ruci „rešenje“ za izazove u svojoj organizaciji.

- **Posete**

Posete stažistima na njihovom radnom mestu tokom stažiranja od strane koordinatora ili organizacije pošiljaoca (odnosno, ako je predviđeno, kontakt tačke/posrednika) mogu da budu, iako skupe, odlično sredstvo praćenja, pošto takve posete podrazumevaju lični kontakt, po mogućstvu, svih uključenih zainteresovanih strana.



Praćenje treba da omogući koordinatoru i drugim zainteresovanim stranama (kao što je organizacija pošiljalac i moguće organizacija domaćin) da izvrše trenutne promene u programu i njegovom sprovođenju ako je to neophodno za postizanje predviđenih rezultata.

4.10 Evaluacija i naknadni koraci

4.10.1 Definicija postupka evaluacije stažiranja

OECD je evaluaciju definisao na sledeći način:

“Evaluacija je sistematska i objektivna procena dizajna, implementacije i rezultata planiranog, tekućeg ili završenog projekta, programa, odnosno javne politike.

Njena svrha je da utvrdi relevantnost i nivo ostvarenja postavljenih ciljeva, efektivnost i efikasnost intervencije, te održivost njenih rezultata i uticaj koji je imala na zajednicu.

Osnovni zadatak evaluacije je da pruži kredibilne, verodostojne i upotrebljive informacije koje će svim zainteresovanim stranama (donatorima, donosiocima odluka, korisnicima, ciljnim grupama, stručnoj javnosti itd.) omogućiti da se zaključci, preporuke i naučene lekcije inkorporiraju u buduće procese donošenja odluka.”

Evaluacija može biti formativna i sumativna (zbirna). Formativna se dešava tokom procesa, prati ga i daje povratne informacije; cilj joj je unapređivanje datog procesa. Sumativna evaluacija sledi nakon završenog procesa; njome se procenjuju efekti.

Što se tiče programa stažiranja, treba praviti razliku između različitih nivoa evaluacije:

- evaluacija napretka stažiste u pogledu ličnih potreba za obukom;
- evaluacija rezultata stažiranja za organizaciju pošiljaoca (ili uticaj onoga što je stažista naučio);
- evaluacija celokupnog programa u odnosu na planirani cilj;
- evaluacija uspeha za organizaciju domaćina.

Detaljno:

- **Stażista**

Kao što je pomenuto, stażisti imaju sopstvene potrebe za obukom i individualna i lična očekivanja. Ako se izbor učesnika zasniva na ciljevima programa, ove potrebe će se podudarati sa ciljevima programa, bar delimično.

Evaluacija na individualnoj osnovi stoga treba da odgovori na pitanje da li su zadovoljene potrebe za obukom i da li je stażista stekao znanje i veštine koje je planirao da stekne. Ovo se može ocenjivati na različitim nivoima i u različitim trenucima:

- **Lično/samoocenjivanje:** Stażista odgovara na pitanje neposredno nakon stažiranja. Ovo je najjednostavniji i najbrži metod (uglavnom u formi upitnika ili kratkog intervjuja), ali je takođe i najmanje precizan način, pošto stażisti možda nisu u položaju (ili voljni) da stvarno procene šta su postigli, a neke nove kompetencije mogu biti uočene tek nakon prolaska određenog vremena nakon stažiranja.
- **Evaluacija nezavisne strane:** Treća strana kao neutralna ocenjuje napredak u usavršavanju i promenu u ponašanju stažiste. To može, eventualno, da bude organizacija pošiljalac (koja vidi promene u ponašanju i učinku) ili organizacija domaćin (koja je bila deo tih promena). Ova forma evaluacije je uglavnom pouzdanija, ali zahteva više truda.
- **Ad-hoc evaluacija:** Stażista i/ili treća strana ocenjuju napredak na osnovu ciljeva neposredno nakon stažiranja. Iako je ovo najčešći i verovatno najjednostavniji način, nije mnogo pouzdan pošto neke promene (promene zasnovane na stavu) mogu da postanu očigledne tek nakon nekog vremena.
- **Ex-post evaluacija:** Evaluacija se sprovodi tri do šest meseci nakon stažiranja, što omogućava pouzdanije uvide kao i evaluaciju uticaja (npr. šta je stażista novostečenim veštinama promenio u organizaciji pošiljaoca).

U idealnom slučaju, sve ove forme se kombinuju kao deo ukupne evaluacije.

- **Organizacija pošiljalac**

Evaluacija organizacije pošiljaoca nakon stažiranja ne služi za to da se oceni učinak slanja sam po sebi, već da se izvedu moguće promene u organizaciji pošiljaoca na osnovu cilja programa. Evaluacija dakle meri uticaj stažiste nakon povratka.

Da bi se ocenile promene u organizaciji pošiljaoca (npr. na osnovu unapred definisanih procesa), status quo se može porediti sa početnim parametrima razvijenim prilikom RKK procene sprovedene u postupku izbora organizacija pošiljalaca. Evaluacija mora biti urađena kao ex-post evaluacija, pošto promene ne mogu biti vidljive neposredno nakon povratka stažiste.

- **Program**

Evaluacija programa ima za cilj da unapredi procese planiranja i sprovođenja programa na osnovu prethodnog iskustva. Evaluacija stoga rezimira evaluaciju učesnika i evaluaciju organizacija pošiljalaca i iz toga donosi zaključke za unapređenja, a na osnovu indikatora definisanih prilikom planiranja programa.

- **Organizacija domaćin**

Nije obavezno da program stažiranja ocenjuju organizacije domaćini kada je u pitanju njihov opšti učinak. To međutim može biti veoma korisno kako bi se organizacije domaćini ocenile na osnovu kriterijuma prihvatljivosti i izbora i kako bi se odlučilo koje organizacije kontaktirati ponovo u budućem ciklusu programa. Pored toga, može biti korisno pitati organizacije domaćine o pozitivnim efektima koje su iskusile, kako bi se te informacije koristile u svrhu oglašavanja u sledećem ciklusu ugovaranja.



Evaluacija (neophodna dokumentacija)

- obrazac ad-hoc evaluacije za učesnike
- obrazac ex-post evaluacije nezavisne strane
- kriterijumi za izbor organizacije pošiljaoca
- izveštaji o stažiranju
- plan programa sa indikatorima



Na kraju evaluacije (što može biti mesecima nakon završetka stažiranja), koordinator treba da bude u mogućnosti da prilagodi program na način kojim se omogućava bolje postizanje ciljeva.

4.10.2 Naknadne mere

Naknadne mere – u slučaju da program nije jednokratna – obuhvataju unapređenje programa na osnovu rezultata evaluacija i mogu podrazumevati uspostavljanje i saradnju sa alumni mrežom.

