

Pregledni rad

UDK 339.137.2:005.52

DOI 10.7251/SVA1816252S

KOMPETENCIJE ZAPOSLENIH U FUNKCIJI POVEĆANJA KONKURENTNOSTI KOMPANIJA

Mr Slaven Šalabalija

Kompanija „Javor“ Prijedor¹

Apstrakt: Jedna od ključnih slabosti tržišta rada u BiH je nedostatak praktičnih kompetencija svršenih učenika i studenata i zaposlenih. Navedeno ima negativne posljedice na produktivnost zaposlenih i konkurentnost preduzeća. Uzroci ovakvog stanja leže u neprilagođenom obrazovnom sistemu, nedostatku institucionalne podrške i nedostatku sistematičnih programa obuke i obrazovanja u kompanijama. Predmet rada je poslovnih sektor i njegova konkurentnost. Ovim radom se nastoje identifikovati slabosti i prepreke u postizanju konkurentnosti, uzrokovane značajnim nedostatkom praktičnih kompetencija. U tom smislu, rađeno je istraživanje uspješnih modela povezivanja tržišta rada i obrazovanja, te vlastito istraživanje stavova preduzetnika. Pretpostavka je da se integrisanim pristupom uz učešće svih relevantnih aktera, može znatno povećati konkurentnost BiH kompanija.

Ključne riječi: *produktivnost, konkurentnost, obuka i obrazovanje*

UVOD

Ključni **problem** sa kojim se susreću poslodavci jeste nedostatak kompetencije. Uzroci ovakvog stanja su višestruki. Prije svega, sistem obrazovanja u BiH nije prilagođen zahtjevima i potrebama tržišta rada. Sistem još uvijek nije prepoznao značaj sticanja praktičnih vještina. Sa druge strane, poslodavci nisu motivisani da primaju učenike na praksu, prvenstveno iz razloga što namaju poreske povlastice za praktikante ili druge vidove subvencija i podrške. Isto tako, poslodavci ne polažu dovoljno pažnje na obuku i obrazovanje zaposlenih, odnosno razvoj njihovih kompetencija. Navedeno ima za posljedicu nisku produktivnost i konkurentnost poslovnih subjekata. Velika slabost sistema je nedovoljno praktične natave.

Predmet rada jeste utvđivanje uzročno-posljedičnih veza između sistema obrazovanja, politika vlada, načina rada sa ljudskim resursima u kompanijama sa jedne strane i kompetencija, produktivnosti i konkurentnosti, sa druge strane. U radu će biti obuhvaćeni svi relevantni akteri koji imaju uticaj na sticanje znanja, vještina, sposobnosti i stavova, kako učenika i studenata, tako i na sticanje i razvoj kompetencija zaposlenih.

¹ Mr Slaven Šalabalija, kompanija „Javor“ Prijedor; e-mail: Slaven Salabalija <slaven80@hotmail.rs>

Cilj rada je da se uradi poređenje sa sistemima zemalja sa zavidnim nivoom praktičnih znanja i vještina, i utvrde slabosti domaćeg sistema i predloži set mjera za njihovo jačanje i razvoj. Samim tim, nastoji se doprinijeti kvalitetu poboljšanju opšteg ambijenta na tržištu radne snage i konkurentnosti privrede BiH. Pretpostavlja se da sistem obrazovanja, programi cjeloživotnog učenja i institucionalna podrška afirmaciji funkcionalnih znanja, neposredno utiču na stvaranje i razvoj praktičnih kompetencija zaposlenih i njihovih performansi na poslu, kao i na uspješnost i konkurentnost kompanija na tržištu.

POJAM I CILJEVI KOMPETENCIJA

Danas konkurentnost preduzeća prvenstveno zavisi od intelektualnog kapitala. Uspješnosti preduzeća najviše zavisi od inovativnih sposobnosti i ideja njihovih članova, boljeg kvaliteta proizvoda i usluga u odnosu na konkurenciju.

Intelektualni kapital se prepoznaje u kompetencijama zaposlenih u preduzećima. Kompetencije predstavljaju ključni factor u razvoju ljudskih potencijala u organizacijama i od presudnog su značaja za učinak, efikasnost i efektivnost. Kompetencija je složena kombinacija znanja, vještina, sposobnosti i stavova koji su neophodni da se obavi određena aktivnost u datom kontekstu, u realnim okolnostima. Rezultat kompetentnog djelovanja može se mjeriti putem nekih prihvaćenih standarda i unaprjeđivati putem obuke i razvoja.

U literature se spominju dvije grupe definicija kompetencija. U prvoj grupi, kompetencije se povezuju sa radnim zadacima i tehničkim aspektima rada (engl. *Competence*) dok se u drugoj grupi kompetencija one povezuju sa ponašanjem (engl. *Competency*). Međutim, u ustručnoj i naučnoj literaturi navedeni termini se nekonzistentno koriste.

Pojmovi kompetentnost i kompetencija su različiti i podrazumijevaju dva različita značenja. Razlika između ova dva pojma prikazana je u tab. 1.

Tabela 1. Razlika između nadležnosti i kompetentnosti:²

R.br.	Kompetencija	Kompetentnost
1	Vještine	Bazirano na ponašanju
2	Standard postignut	Način ponašanja
3	Šta se mjeri	Kako se postigne standard.

Izvor:<http://www.yourarticlelibrary.com/entrepreneurship/difference-between-competence-and-competency-explained-with-diagram/40696/>, pristupljeno, 11.3.2017.

² <http://www.yourarticlelibrary.com/entrepreneurship/difference-between-competence-and-competency-explained-with-diagram/40696/>, pristupljeno, 11.3.2017.

Iz gornje tabele može se vidjeti da kompetencija opisuje ono što ljudi mogu da učine, dok se kompetentnost fokusira na to kako to rade. Drugim riječima, prva znači vještinu i standard performanse, a druga se odnosi na ponašanje kojim se to postiže.

To podrazumijeva da postoji veza između njih, tj. kompetentna primjena vještine će vjerovatno izvršiti jedan čin na kompetentan način i obrnuto. Razlika između kompetencije i nadležnosti može se bolje razumjeti poznavanjem i razumijevanjem njihovih komponenti. Pritom, nadležnost treba da se ispolji načinom rada, ponašanja, ishoda i opravdanja izbora, kao odraza na performanse i efekte performansi.

Istraživanje nekih autora utvrdilo je da se kompetencije sastoje od tri komponente:

1. znanje, 2. vještina, 3. stavovi (ili motivi).

Znanje

Pod znanjem se podrazumijeva sakupljanje i zadržavanje informacija u svom umu. To je. skup akumuliranih informacija koje pojedinac posjeduje. Ono podrazumijeva sigurno shvatanje određene teme sa sposobnošću da se ono iskoristi za praktične svrhe. Ako ga posmatramo u kontekstu organizacije, znanje može biti vezano za određeno radno mjesto ili nevezano za određeno radno mjesto. Na primjer, znanje vezano za korišćenje paketa Microsoft office nije vezano za određeno radno mjesto.

Vještine

Vještina, u opštem smislu, označava naučen ili stečen dio ponašanja. Vještinu treba razlikovati od pojma sposobnosti jer je sposobnost preduslov za ostvarivanje vještina. Vještine predstavljaju „praktično umijeće“ koje se usavršava vježbanjem. Kvalitet izvođenja neke vještine u velikoj mjeri određuje nasljeđe, ali značajnu ulogu ima vježbanje.

Sposobnosti

Sposobnosti su mentalne ili fizičke mogućnosti osobe da nešto uradi. Biološko nasljeđe, s jedne strane, i obrazovanje i praksa, s druge strane, određuju u kojoj mjeri će neka sposobnost biti razvijena. One mogu biti kognitivne (tj. intelektualne sposobnosti) ili fizičke. Različiti poslovi zahtijevaju različite sposobnosti, kao što su:

- fizičke – fizička konstitucija;
- intelektualne (računanje, pamćenje, rasuđivanje, brzo rješavanje novonastalih situacija, analiza, sinteza, apstraktno mišljenje, sposobnost zaključivanja, baratanje pojmovima);
- motoričke (spretnost prstiju, šaka i ruku, brzina reagovanja, koordinacija pokreta);
- senzorne (oštrina vida, razlikovanje boja, osjetljivost sluha, mirisa, okusa, dodira).

Većinu ovih sposobnosti pronalazimo u gotovo svim zanimanjima. Međutim, različita zanimanja zahtijevaju različit stepen u kojem određene sposobnosti treba da budu izražene. Što su sposobnosti usklađenije sa

zahtjevima zanimanja, to je veća vjerovatnoća da ćemo uz manji napor postizati bolje radne rezultate i biti zadovoljniji.³

Stavovi

Stavovi se definišu kao „relativno trajna vrednovanja ljudi, objekata ili ideja“.⁴ Prema Kljajiću, stav je „stečena, relativno trajna i stabilna organizacija pozitivnih ili negativnih emocija, vrednovanja i reagovanja prema nekom objektu“ (Kljajić prema Petz, 1992).

DEFINICIJE KOMPETENCIJA

Većina definicija kompetencije podrazumijeva dinamičku cjelinu, koju čine znanja, vještine, stavovi i iskustva. Često se navodi da kompetencija označava sposobnost da se određena aktivnost obavina odgovarajući način. Govaertsu,⁵ navodi da je „kompetencija sposobnost da se prave svjesni izbori iz repertoara ponašanja u situacijama i pri zadacima u obavljanju profesionalne prakse primjenom i integracijom znanja, vještina, procjene, ponašanja i ličnih vrijednosti, u saglasnosti sa profesionalnom ulogom i odgovornostima.“ Kompetencije treba posmatrati u kontekstu profesionalnih uloga i oblasti koji se sastoje od zadataka, povezanih sa procesima i ishodima.

Evropska fondacija za obuku (European Training Foundation), definiše kompetenciju kao sposobnost da se zadovolje zahtjevi radnog mjesta i specifični radni zadaci.

Weinert navodi minimalne kriterijume definisanja pojma kompetencije:

1. Pojam *kompetencija* odnosi se na potrebne pretpostavke pojedinca ili grupe koje su neophodne za uspješno izvršavanje složenih zahtjeva.
2. Potrebne pretpostavke za uspješno djelovanje obuhvataju kognitivne i nekognitivne komponente (motivacijske, etičke, voljne, socijalne).
3. Pojam *kompetencija* podrazumijeva visok stepen složenosti, za razliku od, npr., vještina, koje pretpostavljaju automatizovane aktivnosti.
4. Proces učenja je neophodna pretpostavka za sticanje kompetencija.

Vrste kompetencija

Na osnovu pregleda literature, može se zaključiti da koncept kompetencija prepoznaje barem, dvije vrste kompetencija: bihevioralne i tehničke.

³ <http://www.abecedakarijere.ba/karijerna-orientacija/faktori-koji-uticu-na-izbor-karijere/sposobnosti.html>

⁴ Petty, R. E., Christian S. W., Zakary L. Tormala (2003). *Persuasion and Attitude Change*, Theodore Millon and Melvin J. Lerner (Ed.), Hoboken. Handbook of Psychology. Personality and Social Psychology. 353–382. NJ: Wiley.

⁵ Govaerts MJB. Educational competencies or education for professional competence? *Med Educ* 2008; 42(3):234-236.

Tehničke kompetencije definišu znanja i vještine kako bi zaposleni mogli da obave svoje radne uloge na efikasan i efektivan način. Termin „tehničke kompetencije” usvojen je kako bi se izbjegla konfuzija koja postoji u naučnoj i stručnoj literaturi na engleskom jeziku, a u vezi sa značenjem termina “competency” i “competence” (Armstrong, 2006, str. 160).⁶ Woodruffe (1990)⁷ navodi da su kompetentni ljudi oni koji dostižu i/ili premašuju učinak koji se od njih očekuje.

Poseban doprinos definisanju bihevioralnih kompetencija, koje su zasnovane na ponašanju, dali su Klemp i Boyatzis, koji smatraju da je kompetencija primarna karakteristika osobe koja rezultira u superiornim performansama (učinku) na poslu (Klemp, 1980),⁸ dok Boyatzis (1982)⁹ ovu primarnu karakteristiku osobe – kompetenciju detaljnije definiše i navodi da ona može biti „motiv, osobina, veština, aspekt sopstvene predstave o sebi ili svojoj socijalnoj ulozi, ili korpus znanja koju on ili ona koristi”. Posmatranje kako se neko ponaša jeste ključ za procjenu da li neko posjeduje motive, osobine, znanje, itd. koje čine definiciju Boyatzisove kompetencije (Whiddett i Hollyforde, 2007, str. 5).¹⁰ Razlike između bihevioralnih (eng. *competencies*) i tehničkih (eng. *competences*) kompetencija predstavljene su u narednoj tabeli:

Tabela 2. Pregled razlika između bihevioralnih i tehničkih kompetencija

	Ponašanje/ bihevioralne kompetencije	Tehničke kompetencije
	Eng. <i>competencies</i>	Eng. <i>competences</i>
Fokus	Pojedinac	Radno mjesto
Rezime termina	Posmatrano ponašanje kod efektivnih i efikasnih zaposlenih Npr. kontinuirano unapređenje poslovanja	Relevantni zadaci na radnom mjestu/poslu Npr. dostavlja ponude
Šta sadrže/ opisuju Indikatori učinka	Daju primjere ponašanja Bihevioralni indikatori – izvještaji Npr. otvoreno predlaže nove načine rada	Rezultati radnog mjesta/zadatka (standard) Npr. dostavlja ponude tačno i na vrijeme

Izvor: A practical Guide to competencies, Whiddett i Hollyforde, 2007, CIPD

⁶ Armstrong, M. (2006). Competition in Two-Sided Markets, *RAND Journal of Economics*, 37(3): 668– 691.

⁷ Woodruffe, C. (1990). *Assessment centres*. Identifying and developing competence. London: Institute of Personnel Management.

⁸ Klemp, G. O. (1980). *Assessment of Occupational Competence*. Washington DC: National Institute of Education.

⁹ Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: John Wiley & Sons.

¹⁰ Whiddett, S., Hollyforde, S. (2007). *Competencies*. CIPD, London.

RAZVOJ KOMPETENCIJA U ZEMLJAMA EVROPSKE UNIJE

Članice EU sa dobro razvijenim programima stručne obuke, posebno sa dobrim programima za pripravnički staž (tipični za Austriju, Njemačku, Dansku i Holandiju), uglavnom imaju manje problema sa nezaposlenošću mladih nego zemlje članice koje se prvenstveno oslanjaju na opšte i više obrazovanje. U posljednje vrijeme, aktualno je dualno obrazovanje. Kao primjeri dobre prakse, navode se Njemačka, Austrija, Švajcarska.

Obrazovni sistem Švajcarske

Najrasprostranjeniji vid profesionalnog obrazovanja u Švajcarskoj je obuka/zanat (l'apprentissage). Ovaj nivo omogućuje direktno sticanje neophodnih znanja za jedno zanimanje. Učenici stiču kompetencije u školi i u preduzeću što im omogućava teoretičku i praktičnu obuku. Učenici imaju i mogućnost upisa na «profesionalnu maturu» koja otvara put visokih specijaliziranih škola.

Profesionalna i zanatska obuka (l'apprentissage) se odvija bilo u potpunosti u školi bilo alternativno (dvojno): u jednom preduzeću i u školi. Učenik provodi 3 do 4 dana sedmično u preduzeću i 1 do 2 dana u školi.

Austrijski model dvojnog obrazovanja

Austrija ima dobro razvijen sistem stručnog obrazovanja i obuke (SOO) na nivou viših razreda srednje škole, koji se sastoji od obuke pripravnikai stručnog obrazovanja na puno radno vrijeme u okviru škole, poznat pod nazivom BMHS - Srednje stručno obrazovanje i više škole (berufsbildende mittlere und höhere Schulen) sistem.

Oko 80% vršnjačke grupe je u programu SOO sa otprilike jednakim učešćem u obuci za pripravnike i u stručnom obrazovanju i obuci na puno radno vrijeme u okviru škole. Prema ovim pokazateljima, Austrija je na vrhu EU zemalja. U okviru pripravničke obuke, učenici mogu da izaberu jedno od preko 200 zanimanja u okviru obuke, kao i različite škole i discipline na puno radno vrijeme koja se odvija u okviru škole. U tabeli 1. prikazano je stanje obrazovanja u Austriji u odnosu na prosjek EU.

Tabela 3. Stanje obrazovanja u Austriji u odnosu na prosjek EU

	Austrija	Prosjek EU
Procenat učenika na nivou višeg srednjeg obrazovanja u SOO	76,8%	52,8%
Postignuće u obrazovanju na nivou viših razreda srednje škole	86,0%	78,6%
Prijevremeno napuštanje škole	8,7%	14,4%
Stopa sticanja diplome za više obrazovanje	23,5%	32,3%
Nezaposlenost mladih	8,7%	22,8%
Radna produktivnost	116,3	100

Izvor: Eurostat, OECD, dostupan prošle godine 2011-2013.

Dualni model Njemačke

U Njemačkoj 1,4 miliona mladih ljudi trenutno učestvuje u dualnom stručnom obrazovanju i obuci (SOO). Dualno stručno obrazovanje i obuka su usmjerena „učenje kroz rad“ u firmama, čime se povećava zadržavanje radnika na radnim mjestima, kroz kombinaciju praktične i teorijske obuke.

Zaposleni koji se obučavaju na radnom mjestu, ispunjavanjem svojih radnih obaveza zadovoljavaju upravo one potrebe i ciljeve kompanija koje ih regrutuju. Smatra se da je njemačko dualno obrazovanje jedan od najperspektivnijih modela, kada je u pitanju integracija mladih ljudi na tržište rada. Ovakav model je doprinio niskoj stopi nezaposlenosti mladih u odnosu na druge zemlje, gdje su sistemi stručnog obrazovanja primarno zasnovani na školama.

Kao i kod austrijskog modela, najveći dio obuke u okviru Dualnog sistema se vrši u kompanijama u kojima mladi stažiraju i koje su odgovorne za praktični dio. Stručna obuka u kompanijama traje 3 - 4 dana u nedjelji. Polaznik provodi 1 - 2 dana nedjeljno u stručnoj školi, koja obezbjeđuje specijalizovana teoretska znanja za relevantno zanimanje i na konsolidovanje i poboljšanje nivoa opšteg obrazovanja.

Federalne industrijske i privredne komore imaju javne nadležnosti, posebno one koji se tiče stručnog obrazovanja i obuke. One predstavljaju i interese kompanija i državne interese.

Slabosti sistema obrazovanja BiH

Sistem obrazovanja BiH ima niz slabosti, među kojima je neadekvatan sistem obrazovanja, odnosno veliki jaz između znanja koje se stiče u obrazovanju i potreba tržišta rada. Obrazovni sektor u BiH, karakterišu nesavremeni programi, loša organizacija, nepostojanje adekvatnih obrazovnih standarda, neusklađenost nastavnih planova i programa sa praksom zemalja Evropske unije, zastarjela oprema, manjak obučenog kadra, itd. Mladi su nepripremljeni za tržište rada. Posjeduju formalnu kvalifikaciju, ali bez kompetencija koje bi im otvorile vrata kompanija i brže donijele prva radna iskustva te napredovanje u karijeri.

Obuka i obrazovanje zaposlenih

Pilbeam&Corbridge (2002)¹¹ naglašavaju posebno ulogu obrazovanja i obuke u korišćenju kompetencija zaposlenih i ističu da od svih funkcija ljudskih resursa, ova funkcija ima najveći značaj. Oni se pri tome pozivaju na rezultate istraživanja Heffermana&Flood-a (2000)¹² na uzorku od 500 organizacija u Irskoj.

¹¹Pilbeam, St.&Corbridge, M. (2002) *People Resourcing: HRM in Practice*, Financial Times/Prentice

Hall, str. 508

¹² Heffernan, M. M., & Flood, P. C. (2000). An exploration of the relationships between the adoption of managerial competencies, organizational characteristics,

Tabela 4. Korišćenje kompetencija zaposlenih

Okvir za primJenu kompetencija zaposlenih	Procenat zaposlenih
Trening i razvoj	87
Upravljanje performansama	82
Planiranje personalnog razvoja (karijere)	82
Regrutovanje i selekcija	77
Dizajniranje posla	51
PromJene kulture	39
Grading design	33
Timski rad	31
Planiranje sukcesije	26
Zarade	24
Ostalo	2

Izvor: Heffernan, M. M., & Flood, P. C. (2000). An exploration of the relationships between the adoption of managerial competencies, organizational characteristics, human resource sophistication and performance in Irish organizations. Journal of European Industrial Training, 24 (2), 128-136.

Razvoj motivacijski djeluje na zaposlene. Prema teorijama motivacije, razvojne potrebe su najviše ljudske potrebe koje se zadovoljavanjem uvećavaju. Prilikom orgaizovanja obuke, njen uspjeh zavisi od više faktora, među kojima su kvalitet i prilagođenost programa obuke, motivacija učesnika obuke, ulaznih sposobnosti i znanja učesnika i sl. Motivacija učesnika daje entuzijizam za obrazovanjem i podstiče da se naučeno ne zaboravi i primjenjuje u praksi. Dobitak u znanju treba da dovede do promjene ponašanja i sticanja vještina kroz programe obuka. Kreiranje povoljnog okruženja koje djeluje podsticajno predstavlja važan aspekt djelovanja na individualne percepcije.

Od posebne je važnosti da polaznici obuka budu uvjereni da će njihovo uspješno završavanje programa obuke imati pozitivan uticaj na ostvarivanje njihovih individualnih ciljeva.

Jednom stečena znanja i stručnost se vremenom „tope“ i zastarjevaju. Iz tog razloga, organizacija treba da gradi svoju konkurentnost kroz programe kontinuiranog učenja. Obrazovanjem zaposlenih, razvija se i sama organizacija. Učenjem se povećava znanje potrebno za uspješne akcije.

human resource sophistication and performance in Irish organizations. Journal of European Industrial Training, 24 (2), 128-136.

Time kontinuirano obrazovanje postaje jedan od najvažnijih oblika upravljanja i razvoja ljudskog potencijala¹³. Kompanija treba da razvija koncept fleksibilnog radnika kroz trening i stalno učenje¹⁴.

Danas se sve više briše stvarna razlika između obuke i obrazovanja sa jedne i razvoja sadruga strane. Sticanjem i razvojem, novih kompetencija zaposleni stižu sposobnosti da odgovore na izazove okruženja.

Istraživanje potreba privrede za znanjima i vještinama

Autor je istraživao stavove preduzetnika o potebi njihovih kompanija za znanjima i vještinama. Preko dvije trećine anketiranih je izjavilo da je pretežno došlo do poboljšanja radnog učinka po završetku dodatnog obrazovanja. Trećina anketiranih nema podataka o učinku.

Tabela 5. Učinak dodatne obuke i/ili obrazovanja

Da li je došlo do poboljšanja radnog učinka po završetku dodatnog obrazovanja i/ili obuke?	frekvencija	%
Pretežno da	16	67
Pretežno ne	0	0
Nemamo podatke	8	33
UKUPNO	24	100

Oko petine anketiranih smatra da je preduzeću potrebna obuka iz analize i kontrole preduzeća, dok ih 17% smatra da su potrebne obuke za upravljanje resursima. Po 16% anketiranih smatra da su potrebne obuke za komunikacione vještine i upravljanje promjenama. Slijedi potreba za vještine upravljanja poslovnim procesima (13%) i nabavka i logistika (11%).

Tabela 6. Potebe za dodatnom obukom

Koje vrste dodatne obuke su potrebne preduzeću?	frekvencija	%
analizu i kontrola poslovanja	12	19
upravljanje resursima	11	17
komunikacione vještine	10	16
upravljanje promjenama	10	16
upravljanje poslovnim procesima,	8	13

¹³Babić, L.(2009), Upravljanje edukacijom u organizaciji, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.6.

¹⁴Šiber-Bahtijarević, F. (1999): *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing.

nabavka i logistika	7	11
upravljanje na strateškom nivou,	3	5
pravila poslovanja u EU	2	3
finansije za zaposlene kojima to nije posao	1	2
UKUPNO	64	100

REZULTATI I DISKUSIJA

Najizraženije potrebe za unaprjeđenjem kompetencija su potrebe za unaprjeđenjem interpersonalnih vještina i vještina motivisanja. Za kompanije, poseban značaj imaju talentovani zaposleni.

Zaposleni u privatnim proizvodnim preduzećima smatraju da bi puno više trebalo raditi na razvijanju međuljudskih odnosa.

Većina poslodavaca, veću važnost pridaje ključnim kompetencijama u odnosu na stručno – tehničke vještine. Ključne kompetencije imaju danas poseban značaj zbog volatlnosti tržišta rada, čija nepredvidivost zahtijeva mnogo više generičkih sposobnosti u smislu fleksibilnosti i adaptacije na nove zahtjeve radnih mjesta.

Mali broj od ukupno registrovanih kompanija posjeduje strategije razvoja ljudskih resursa i jasno predviđene budžete za obuku i obrazovanje zaposlenih.

Prema rezultatima nekih istraživanja, diplomirani studenti u BiH uglavnom imaju zadovoljavajući opšti nivo teoretskih znanja, dok im u isto vrijeme nedostaju praktične kompetencije potrebne za obavljanje poslova na predviđenom radnom mjestu.

Organizacija svoju konkurentnost treba da gradi kroz programe kontinuiranog učenja, koji je jedan od najvažnijih oblika upravljanja i razvoja ljudskog potencijala. Time se razvija i sama organizacija. Kroz programe obrazovanja i razvoj zaposlenih, ostvaruju se brojni pozitivni efekti: povećava se zadovoljstvo zaposlenih, povećavaju se radne sposobnosti, jačaju se timski rad i saradnja, povećava se fleksibilnost unutar članova tima, nivo međusobne komunikacije i sl.

Činjenica da su u istraživanom uzorku za ljudske resurse u četiri petine preduzeća odgovorni ili direktor ili vlasnik, a ne kadrovska služba, govori da se ovom segmentu preduzeća ne posvećuje dovoljna pažnja.

Istraživanje pokazuje da ne postoji adekvatna priprema obuke i obrazovanja, odnosno da se ne pravi analiza potreba, ne radi akcioni plan i ne daju povratne informacije.

Preporuke

Opšte preporuke

- Neophodno je da se u kreiranju i nadogradnji Zakona o obrazovanju odraslih učestvuju partnerske institucije i privreda. U upravljanju

politikom obrazovanja odraslih potrebno je prepoznati i ojačati važnu ulogu pouzdanih poslovnih organizacija, kao što su privredne komore.

- Neophodno je ubrzati reformu sistema obrazovanja i obuke u cilju sprječavanja potencijalnog rasta deficita vještina, koji je trenutno prikriiven usljed opšte potisnutosti zapošljavanja i investicija.

Za preduzeća

- Potrebno je uspostaviti metodologiju za određivanje potreba za obukama i procjenu efekata realizovanih obuka u preduzeću.
- Nakon sprovedene obuke, moraju se sprovesti analize efekata i procjena promjena u radnom učinku radi utvrđivanja efekata obuke.
- Obuke treba da obuhvate sve nivoe zaposlenih, a posebno zaposlene na nižim pozicijama.

Privredne komore

- Potrebno je u saradnji sa Zavodom za zapošljavanje kreirati nastavne programe za prekvalifikaciju i dokvalifikaciju odraslih.

Vlada

- ❖ Potrebno je uvoditi subvencije za poslodavce koji angažuju učenike i studente u praksi.
- ❖ Potrebno je sufinansirati programe obuke i obrazovanja zaposlenih u preduzećima.

ZAKLJUČAK

Jedan od ključnih uzroka ekonomskih problema je nedostatak kompetencija svršenih učenika srednjih škola i diplomiranih studenata što ima za posljedicu malu produktivnost i u krajnjem, nekonkurentnost, kako zaposlenih tako i BiH kompanija.

Obrazovni programi i nastavno osoblje još uvijek nisu prilagođeni zahtjevima vremena, odnosno za građenje ključnih, posebno preduzetničkih, kompetencija.

Za građenje ključnih kompetencija, potrebno je razvijati programe interdisciplinarne/kroskurikularne nastave koja podrazumijeva nastojanja da se istovremeno primijene znanja, principi i vrijednosti na više akademskih disciplina. Kroz ovaj oblik nastave, učenici i studenti se osposobljavaju za samostalan rad izajedničko rješavanje problema u stvarnom svijetu. Kako bi se navedeno postiglo, neophodno je uskladiti nastavne programe, ciljeve i ishode između predmeta i ostvariti interdisciplinarne sadržaje. Za građenje vještina i stavova u skladu sa potrebama poslodavaca, potrebno je jačati veze između obrazovanja i tržišta rada. To uključuje stručnu praksu, volonterski rad, zajedničke projekte i sl.

Sa jedne strane, obrazovni sistem Republike Srpske i BiH nije prilagođen zahtjevima tržišta, dok sa druge strane većina kompanija nema uspostavljene programe i kontinuitet obuke i obrazovanja zaposlenih. Isto tako, sistem nije stvorio povoljan ambijent koji bi motivisao poslodavce da primaju učenike na praksu tokom školovanja, što bi doprinijelo razvijanju njihovih kompetencija. Rješavanje problema nedostatka kompetencija zaposlenih nije moguće bez multisektorskog i multidisciplinarnog pristupa, što podrazumijeva aktivno uključivanje svih relevantnih aktera.

LITERATURA

1. European Commission. (2004). Implementation of "Education and Training 2010" Work Programme: Key Competences for Lifelong Learning, A Europe Reference Framework, Final Report, Key Competences for LifeLong Learning in Serbia, ETF, Beograd 2007.
2. Govaerts MJB. Educational competencies or education for professional competence? *Med Educ* 2008; 42(3):234-236.
3. Green, P. C. (1999). *Building Robust Competencies : Linking Human Resource Systems to Organizational Strategies*. San Francisco : Jossey-Bass.
4. Heffernan, M. M., & Flood, P. C. (2000). An exploration of the relationships between the adoption of managerial competencies, organizational characteristics, human resource sophistication and performance in Irish organizations. *Journal of European Industrial Training*, 24 (2), 128-136.
5. Klemp, G. O. (1980). *Assessment of Occupational Competence*. Washington DC: National Institute of Education
6. Petz, B., Furlan, I., Kljaji, S., Kolesari, V., Krizmani, M., Szabo, S., i Šverko, B. (1992.) *Psihologijski rjenik*. Prosvjeta, Zagreb
7. Pilbeam, Woodruffe, C. (1990) *Assessment centres*. Identifying and developing competence. *London:Institute of Personnel Management*.
8. **Internet izvori**
9. <http://www.yourarticlelibrary.com/entrepreneurship/difference-between-competence-and-competency-explained-with-diagram/40696/>, pristupljeno, 11.3.2017.
10. www.relint.deusto.es/TUNINGProject/index_english.html (Gonzales, J.; Wagenaar, R. (editors), *Tuning Educational Structures in Europe II: Universities' Contribution to the Bologna Process*, University of Deusto, University of Groningen, 2005.), 3.8.2017,