



CRNA GORA
UPRAVA ZA KADROVE

METODOLOGIJA

ZA SPROVOĐENJE ANALIZE POTREBA ZA STRUČNIM OSPOSOBLJAVANJEM I USAVRŠAVANJEM

Podgorica, 2020.

Metodologija za sprovođenje analize potreba
za stručnim osposobljavanjem odnosno usavršavanjem

Izdavač:

Sektor za obuku i razvoj kadrova
Uprava za kadrove

Urednik

Svetlana Vuković

Uređivački tim:

Jadranka Đurković
Sonja Vojinović
Peđa Davidović

Dizajn i priprema za štampu

“KNB Production” DOO, Podgorica
Lidija Savković

Štampa

IVPE, Cetinje

Tiraž

100 primjeraka

Kontakt:

Sektor za obuku i razvoj kadrova
Uprava za kadrove
ul. Jovana Tomaševića, 2A Podgorica
tel: 020 201 035; 020 201 055

SADRŽAJ

UVOD.....	5
1. SISTEM STRUČNOG OSPOSOBLJAVANJA I USAVRŠAVANJA	7
2. ŠTA JE ANALIZA POTREBA ZA STRUČNIM OSPOSOBLJAVANJEM ODNOSNO USAVRŠAVANJEM?	8
3. NIVOI SPROVOĐENJA ANALIZE	9
4. SPROVOĐENJE ANALIZE POTREBA ZA OBUKOM	10
<i>Kako pristupiti analizi potreba za obukom?</i>	10
<i>Faze u sprovođenju analize potreba za obukom</i>	11
4.1 Prva faza: identifikovanje problema i potreba	11
4.2 Druga faza: određivanje metoda	12
4.3 Treća faza: prikupljanje podataka	15
4.4 Četvrta faza: analiza prikupljenih podataka	15
4.5 Peta faza: izvještavanje – izrada Plana obuke	16
5. PRILOZI	17

Uvod

Stručno osposobljavanje i usavršavanje državnih službenika i namještenika regulisano je Zakonom o državnim službenicima i namještenicima. Državni službenik odnosno namještenik ima pravo i obavezu da se stručno osposobljava, odnosno usavršava u cilju unapređivanja znanja i vještina, odnosno sposobnosti za vršenje poslova radnog mjesta.

Stručno osposobljavanje i usavršavanje državnih službenika i namještenika vrši se na osnovu programa i to: **opšteg programa** koji je namijenjen za sticanje, odnosno unapređivanje osnovnih znanja i vještina za rad u državnim organima, **specifičnih programa** koji su namijenjeni za sticanje, odnosno unapređivanje znanja i vještina za vršenje poslova određenih radnih mjesta i **posebnih programa** koji su namijenjeni za stručno osposobljavanje i usavršavanje u pojedinim državnim organima, u skladu sa posebnim zakonom. Opšti i specifične programe donosi Uprava za kadrove, a sredstva za sprovođenje istih su obezbijede- na u Budžetu Crne Gore.

Način pripreme programa, osnovni elemente sadržine programa, način sprovođenja programa kao i druga pitanja od značaja za stručno osposobljavanje i usavršavanje utvrđeni su *Uredbom o stručnom osposobljavanju i usavršavanju državnih službenika i namještenika*. Dakle, uredbom se uređuju osnovni elementi sistema stručnog osposobljavanja i usavršavanja kao i pojedini procesi u okviru istog.

Predmet ove metodologije je *način pripreme programa* stručnog osposobljavanja, odnosno usavršavanja, tj. *analize potreba za stručnim osposobljavanjem i usavršavanjem državnih službenika i namještenika*. Na ovu metodologiju upućuje i Zakon o lokalnoj samoupravi kada su u pitanju lokalni službenici i namještenici, odnosno programi stručnog osposobljavanja i usavršavanja koji se odnose na njih.

Metodologija za sprovođenje analize potreba za stručnim osposobljavanjem, odnosno usavršavanjem ima dva cilja:

1. da bliže objasni sve faze sprovođenja analize potreba za stručnim osposobljavanjem, odnosno usavršavanjem i na taj način službenicima koji se bave ljudskim resursima u organima olakša realizaciju ovog zadatka.
2. da pruži širu sliku o značaju i ulozi stručnog osposobljavanja i usavršavanja kao ključne karike u oblasti upravljanja ljudskim resursima.

Metodologijom su obuhvaćeni instrumenti koji se mogu koristiti u procesu prikupljanja relevantnih informacija o potrebama za obukom i razvojem zaposlenih u organima, kao i način dostavljanja podataka Upravi za kadrove.

Organ uprave treba da ima godišnji plan obuka koji će se bazirati na stvarnim potrebama organa, zatim potrebama radnog mjesta i individualnom nivou. Takav analitički pristup

je neophodan ukoliko se želi da usavršavanje ne bude samo sebi cilj i da sredstva namijenjena za obuku postanu investicija.

Dakle, organ sprovedi analizu potreba za obukom među zaposlenima i rezultate dostavlja Upravi za kadrove. Uprava za kadrove prikupljene odgovore svih organa objedinjava, kreira sadržinu programa obuke i u skladu sa prioritetima identifikuje ključne oblasti i teme koje će biti realizovane u jednom periodu, najčešće na godišnjem nivou.

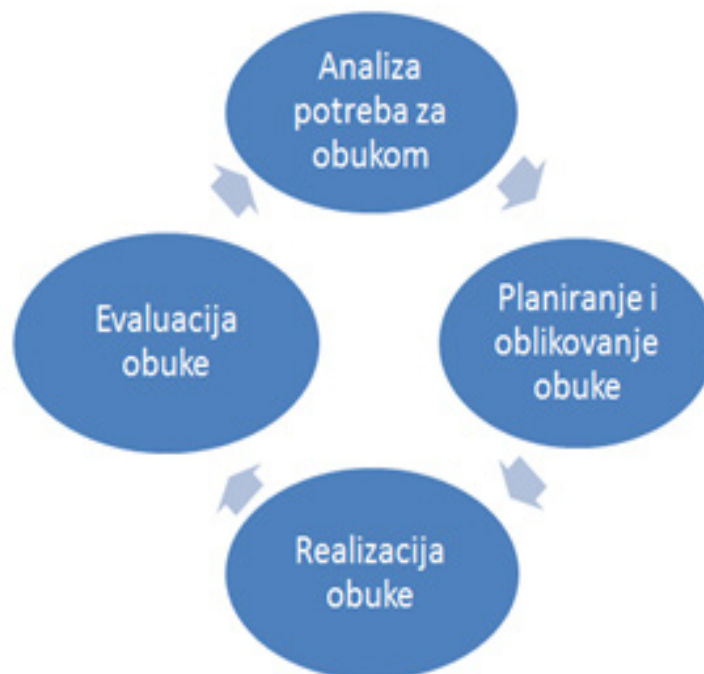
Cilj je da se metodologijom pojednostavi ovaj postupak i da ona kao takva bude praktikum, službenicima zaduženim za upravljanje ljudskim resursima, sa jasnim smjernicama u svakoj fazi ovog procesa.

Detaljno sprovedena analiza potreba za obukom od strane organa, odličan je input Upravi za kadrove kod izrade programa stručnog osposobljavanja i usavršavanja. Analiziranjem potreba za obukom na godišnjem nivou omogućava se jednostavnije planiranje obuka i određivanje prioriteta na nivou čitave uprave.

1. SISTEM STRUČNOG OSPOSOBLJAVANJA I USAVRŠAVANJA

Stručno osposobljavanje, odnosno usavršavanje čini niz različitih faza, koje se naslanjaju i nadograđuju jedna na drugu i čine cjelinu, tj. sistemski model osposobljavanja odnosno usavršavanja. Samim tim se osposobljavanje, odnosno usavršavanje tretira kao proces, a njegova suština je sprovođenje logičkih koraka, odnosno faza. Najviše gledano, ovaj proces se sastoji od četiri faze:

1. sprovođenje analize potreba za obukom;
2. planiranje i oblikovanje obuke;
3. realizovanje planova tj. obuka i
4. evaluacija obuke.

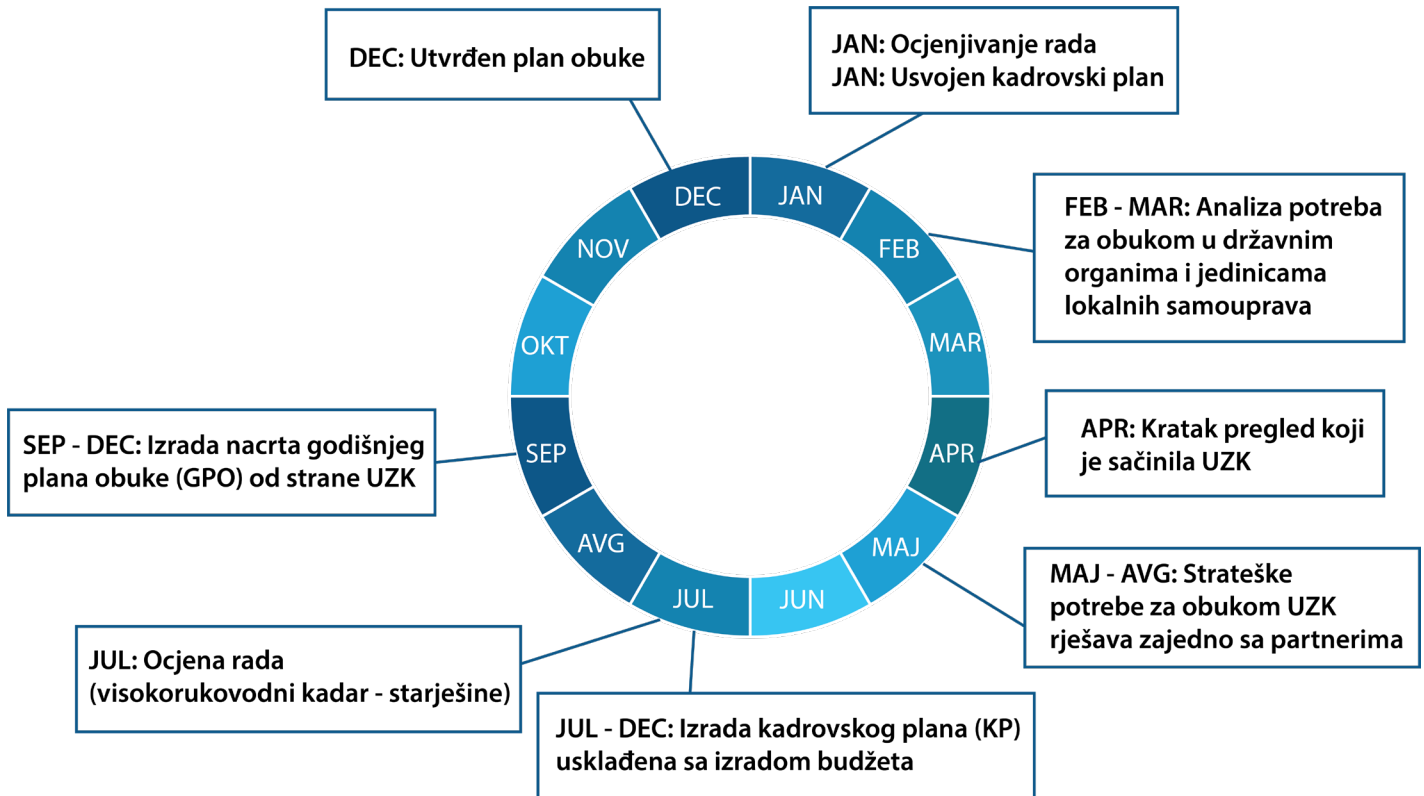


Slika 1: Ciklus stručnog osposobljavanja odnosno usavršavanja

Obuku možemo definisati kao sistematsko mijenjanje ponašanja kroz učenje, što proističe iz obrazovanja, obuke, razvoja i iskustva.¹ Svrha obuke je da pomogne organu da postigne svoje ciljeve ulažući u zaposlene. Većina sistema obuke, stručnog osposobljavanja odnosno usavršavanja, prati pristup "korak po korak" raspoređenih po fazama.

1 G.Miglič, "Analiza potreba za stručnim usavršavanjem", Uprava za kadrove, 2007

U sistemu stručnog osposobljavanja i usavršavanja postoji nesumnjiva povezanost godišnjeg postupka kadrovskog planiranja, ocjene rada zaposlenog i analize potreba za obukom. Slijedi pregled aktivnosti po mjesecima.



2. ŠTA JE ANALIZA POTREBA ZA STRUČNIM OSPOSIBLJAVANJEM ODNOSNO USAVRŠAVANJEM?

Stručno osposobljavanje i usavršavanje ima za cilj unapređenje znanja, vještina i sposobnosti neophodnih za obavljanje konkretnog posla. To znači da se obukom teži postići da zaposleni bolje obavlja svoj posao, tj. da unaprijedi kvalitet izvođenja postojećeg posla i poveća efektivnost i efikasnost na radnom mjestu. Uvođenje novih tehnologija, informacijskih sistema, kao i sve veća potreba za internom i eksternom mobilnošću zaposlenih, napredovanje na poslu, omogućava zaposlenima da usvajaju nova znanja i vještine koja im nameću reformski procesi.

Analiza potreba za obukom (u daljem tekstu: analiza) je važan dio sistema stručnog osposobljavanja, odnosno usavršavanja. Obezbijediti najbolji pristup identifikaciji potreba za obukom je težak zadatak. Analiza je prva, kritična faza u ciklusu obuke.

Ovaj proces podrazumijeva istraživanje, planiranje i analizu kako bi se prepoznali i na adekvatan način razmotrili organizacioni aspekti, spoljni uticaji, trendovi i zahtjevi koji se odnose na radna mjesta, ali i individualna znanja, vještine i sposobnosti zaposlenih, jer se na taj način identifikuju nedostaci koji su neophodni za ostvarenje željenog učinka.

Na osnovu analize dolazi se do odgovarajuće obuke, koja omogućava da zaposleni daju

veći doprinos u planiranju i realizaciji razvojnih ciljeva na nivou organa.

Potreba za adekvatnom obukom utvrđuje se na osnovu prepoznatih nedostataka, tj. odsustva određenih vještina, znanja i sposobnosti koje se mogu poboljšati pohađanjem odgovarajuće obuke i razvoja zaposlenih.

Analizom potreba za obukom osigurava se adekvatna priprema i primjena programa stručnog osposobljavanja i usavršavanja, koji treba da utiču na rješavanje identifikovanih problema i dovedu do vidljivih promjena, ne samo u radu pojedinca, već i na nivou organa. Dakle, svrha analize jeste da se utvrdi prava obuka za odgovarajuću ciljnu grupu službenika i da se stručno usavršavanje, odnosno osposobljavanje sprovode na adekvatan i ekonomičan način.

3. NIVOI SPROVOĐENJA ANALIZE

Temeljna analiza ispituje potrebe za obukom na tri nivoa: nivo organa, nivo radnog mjesta i individualni nivo. Ovakav pristup analize omogućava da se izradi program obuke koji će imati benefite i za organ i za zaposlene. Međusobna povezanost tri nivoa omogućava jasniju ukupnu sliku potreba za obukom.

1. Analiza na nivou organa

Analizom na nivou organa se identifikuju razlike između stvarnog učinka zaposlenih i njihovog maksimalnog potencijala za postizanje ciljeva organa. Ova analiza počinje pregledom strategija i operativnih planova (planova rada) organa. Zato se analiziraju ciljevi organa, pokazatelji efikasnosti i drugi faktori. Nadalje, ako nema strateškog planiranja ili taj proces nije uspostavljen, potrebno je izvršiti SWOT analizu, tj. utvrditi „snage, slabosti, mogućnosti i prijetnje“. Na ovom nivou će se identifikovati potrebe za obukom u organu. Analiza na nivou organa razmatra kako obuka zaposlenih može pomoći u postizanju ciljeva organa. Na ovom nivou analiza otkriva koja će znanja, sposobnosti i vještine biti potrebne zaposlenima u budućnosti, jer se organizacija i zadaci zaposlenih mijenjaju tokom vremena.

2. Analiza na nivou radnog mjesta

Priroda zadataka radnog mjesta, kao i znanje, vještine i sposobnosti potrebne za obavljanje tih zadataka analiziraju se na ovom nivou. Ova analiza jer poznata kao operativna analiza. Stoga, ova analiza ispituje znanja i vještine potrebne za sve pojedinačne radne zadatke i povezuje dobijene zahtjeve sa stvarnim znanjem i vještinama zaposlenog. Utvrđene praznine ukazuju koja je potreba za obukom. Analiza opisa radnih mjesta pruža uvid u potrebne kompetencije (znanja i vještine) za obavljanje zadataka radnog mjesta. Razlika između stvarnog učinka i potrebnih znanja i vještina ukazuje na potrebu za obukom.

3. Analiza na individualnom nivou

U individualnoj ili personalnoj analizi, utvrđuje se ko treba da se obučava i koja obuka je potrebna. Ona pomaže da sa ispitaju individualne performanse i potrebe za obukom. Dakle, ovdje se ispituju učinak zaposlenih i upoređuju se sa definisanim standardima, kako bi se utvrdile potrebe za obukom svakog pojedinca. Analiza pojedinca ukazuje koja znanja, vještine i sposobnosti treba da stekne ili ojača.

Kratak pregled nivoa analize sa izvorima podataka.

Nivo analize	Opis	Izvori podataka
nivo organa	analizira ciljeve na nivou organa	<ul style="list-style-type: none"> zakoni, podzakonska akta, strategije, akcioni planovi potrebe za uvođenjem novih standarda u radu postojeće procedure
nivo radnog mjesta	ispituje poslove i zadatke koje koji se obavljaju	sistematizacija radnih mjesta kadrovski plan <ul style="list-style-type: none"> procedure za obavljanje poslova radnog mjesta zahtjevi za korišćenje informaci- onih sistema
individualni nivo	analizira trenutna znanja, vještine i sposobnosti svakog zaposlenog kako bi se utvrdilo koja je obuka potrebna i u kojoj oblasti	<ul style="list-style-type: none"> radni ciljevi definisani za jednu godinu izvještaj o ocjenjivanju službenika i napredovanju kao i obukama koje je pohađao

Slika 2: Nivoi analize potreba za obukom

4. SPROVOĐENJE ANALIZE POTREBA ZA OBUKOM

Kako pristupiti analizi potreba za obukom?

Slijedi kratak prikaz ključnih koraka u vezi sa pripremom i sprovođenjem analize potreba za obukom.

1. Odrediti ciljeve analize i rokove za sprovođenje
2. Obezbijediti saglasnost odgovornih lica
3. Analizirati trenutnu situaciju (u kojoj mjeri se osposobljavanje i usavršavanje sprovodi i koji su pokazatelji koji utiču na nove potrebe)
4. Odrediti ciljnu grupu
5. Odrediti instrument ili kombinaciju više instrumenata
6. Ciljnoj grupi predstaviti ciljeve sprovođenja analize i dati uputstva u vezi sa korišćenjem instrumenata
7. Koristiti instrument/e
8. Analizirati dobijene podatke
9. Izraditi izvještaj
10. Kreirati plan osposobljavanja odnosno usavršavanja koji obuhvata pojedince ili određene grupe kojima treba dodatna obuka.

Faze u sprovođenju analize potreba za obukom

Ako analizu posmatramo kroz faze možemo je rasporediti u pet faza:

1. identifikovanje problema i potreba
2. određivanje metoda (instrumenta za sprovođenje analize potreba za obukom)
3. prikupljanje podataka
4. analiza podataka
5. izvještavanje - priprema plana obuka

4.1 Prva faza: identifikovanje problema i potreba

Prva faza se odnosi na identifikovanje problema i potreba. Neki od osnovnih pokazatelja koji ukazuju da postoji problem i potreba su:

- izostaje rezultat rada;
- propusti u izvršavanju aktivnosti na očekivani način;
- nova očekivanja;
- promjene u propisima i procedurama.

Ovdje treba naglasiti da obuka nije uvijek rješenje za svaki problem i potrebu, zato treba detaljno analizirati stanje i izvesti prave zaključke. Nekad je dovoljno nabaviti novu opremu, organizovati rad na drugačiji način, motivisati zaposlene.

Pitanja koja mogu pomoći:

1. Da li zaposleni rade ono što bi trebalo da rade?
2. Zašto ne rade ono što bi trebalo da rade?

Kada se utvrdi da izostaje očekivani rezultat rada jer problem postoji zbog nedostatka odgovarajućih kompetencija zaposlenih i da je obuka rješenje, pristupa se analizi sadašnjeg i zahtijevanog nivoa kompetencija zaposlenih i utvrđuje jaz, odnosno razlika među njima. U tom slučaju je lako definisati koje su tačno potrebe i koje obuke je neophodno da zaposleni pohađa.

Takođe, problem nekad lako definisati jer proizilazi iz same prirode stvari. Npr. u praksi se može desiti da treba da stupi na snagu novi zakon i da isti predviđa odgovorna lica koja će biti u obavezi da ga implementiraju. Ovdje je problem identifikovan, službenici koji će imati obavezu implementacije zakona moraju biti upoznati sa novim zakonskim rješenjima i razumjeti svrhu novih odredbi. Njima je dakle potrebna obuka od strane stručnih lica i eksperata koji su radili na izradi novog zakona, koji će približiti svrhu i objasniti suštinu novih zakonskih rješenja.

Kada su u pitanju sistemski propisi, koji obuhvataju širi opseg zaposlenih koji su u obavezi da ih implementiraju, a isti donose novine u odnosu na prethodne, tada je neophodno utvrditi prioritete na nivou organa. Moguće ih je organizovati na način da jedna grupa zaposlenih (npr. rukovodioci organizacionih jedinica) pohađaju obuku i zaključke sa iste prenesu kolegama. Na taj način se obezbjeđuje efikasnost u procesu edukacije ali i sistematičan pristup kod primjene propisa na nivou organizacione jedinice.

U slučaju kada se utvrdilo da je obuka odnosno dobro rješenje, radi utvrđivanja cilja

obuke i ishoda učenja treba voditi računa o sljedećim pitanjima:

1. Šta treba da bude cilj obuke?
2. Koja je ciljna grupa - njihova kategorizacija ili opis poslova?
3. Šta je tema obuke - sadržaj obuke?
4. Šta bi polaznici obuke trebalo da rade drugačije - ishodi učenja?
5. Koliko treba da traje obuka?
6. Da li su obezbijeđena sredstva za realizaciju?

4.2 Druga faza: određivanje metoda

Postoje različiti metodi prikupljanja informacija o potrebama za obukom. Neki od njih su: upitnici, intervjui, posmatranja, metoda 360°, fokus grupe, ali dobar input kod utvrđivanja potrebe za obukom može biti i izvještaj o sprovedenom ocjenjivanju koji daje jasne preporuke u kom segmentu je neophodno dodatno stručno osposobljavanje i usavaršavanje zaposlenog. Slijede pojašnjenja za najčešće korišćene metode, a primjeri za njih dati su kao prilozi na kraju teksta.

UPITNIK

Jedan od najjednostavnijih i najbržih načina da se prikupe podaci su upitnici. Podaci se lako analiziraju ako su upitnici pažljivo urađeni. Pitanja u upitniku treba da su fokusirana na određene zadatke i potrebe zaposlenih i potrebe organa. Mogu se koristiti različite forme pitanja, otvorenog (upisivanje željenog odgovora) ili zatvorenog tipa (odabir nekog od ponuđenih odgovora). Upitnike treba kreirati na način da budu kratki i jednostavni, sa pretežno zatvorenim pitanjima i što manje otvorenih pitanja koja zahtijevaju komentare. Omogućavanjem zaposlenima da upitnike popune anonimno, postiže se veći kredibilitet i kvalitet odgovora.

Prednosti i mane sprovođenja ankete putem upitnika	
Prednosti	Mane
Ispita se veći broj zaposlenih za manje vremena	Možda se ne dobije dublja analiza na osnovu pisanih odgovora – nema mogućnosti za dodatna pitanja
Ne zahtijeva sredstva	Potrebno je više vremena da se razvije efikasna i detaljna anketa
U slučaju anonimnosti, odgovori se daju iskrenije i bez oklijevanja	Objašnjenja nekih odgovora neće biti dostupna
Lako je analizirati, rezimirati i izvještavati	Nema kontrole ko ispunjava upitnik

INTERVJU

Intervju omogućava prikupljanje podataka o nedostacima u pogledu rezultata rada u razgovoru sa svim zaposlenima u organu ili sa grupom zaposlenih. On može biti formalan ili neformalan. Dakle, može se obaviti lično na radnom mjestu ili bilo gdje, a može i putem telefona. Razlikuju se tri vrste intervjuja: neposredni razgovor, telefonski razgovor i grupni intervju.

Sprovođenje intervjuja olakšava prethodna priprema (plan i struktura). Telefonski intervju je moguće manje efikasan od neposrednog razgovora, zbog ograničenja mogućnosti dodatnog provjeravanja odgovora i razmatranja kompleksnijih problema. Grupni intervju je veoma koristan za identifikovanje problema i raspravljanje o istom, jer omogućava na taj način da se dođe do kvalitetnih informacija o različitim iskustvima u pogledu usavršavanja.

Prednosti i mane sprovođenja ankete putem intervjuja	
Prednosti	Mane
Lako je identifikovati problem i tražiti moguća rješenja, detaljnije ispitati temu koja je od interesovanja	Potreban iskusan anketar koji zna da usmjeri tok razgovora i dobije prave podatke za analizu
Moguća brza povratna informacija, kao i praćenje reakcije osobe za vrijeme razgovora	Potrebno je vrijeme
	Teže se organizuje zbog prostora i vremena ispitanika
	Nema anonimnosti

SWOT ANALIZA

SWOT analiza je korisno sredstvo pomoću kojeg možemo adekvatno utvrditi potrebu za obukom na nivou organa. Koristeći ovaj metod razmatramo prednosti i mane trenutnog stanja, prilike povezane sa predviđenim promjenama i slabosti koje mogu nastati nakon što su promjene nastupile. SWOT analiza nam omogućava da uočimo razliku između onoga što postoji i onoga kako bi trebalo biti u kontekstu usvojene pretpostavke.

Kako se koristi SWOT analiza? Prvi korak je napraviti SWOT dijagram. On može biti u različitim oblicima, ali ključna stvar je pobrojati **snage** (strengths), **slabosti** (weaknesses), **prilike** (opportunities) i **prijetnje** (threats). Prvo što treba dodati u dijagramu su snage i slabosti. Pošto su to unutrašnji faktori njih je uglavnom lako prepoznati. Teži dio mogu biti spoljašnji faktori, prilike i prijetnje.

<p>SNAGE</p> <p>predstavljaju jaču stranu organa, sve ono u čemu su zaposleni dobri i ono što rade dobro. Ovom stavkom se želi ukazati na prednosti koje organ ima u vršenju strateške uluge. Dobijeni podaci mogu biti od značaja samo ako su realni i objektivni.</p>	<p>SLABOSTI</p> <p>predstavljaju karakteristike koje treba da ukažu na sve ono što se ne radi dobro, tj. na lošu produktivnost, loš timski rad ili bilo koji drugi aspekt posla koji nije na nivou prihvatljivog. I ovdje je kao i u prethodnom slučaju bitno da se prilikom nabranjanja karakteristika bude realan.</p>
<p>PRILIKE</p> <p>se odnose na analizu spoljašnjih faktora, koja treba da ukaže na postojanje novih prilika za rast i razvoj na nivou organa. To može biti neki novi proizvod, nova tehnologija pa čak i novi radnik koji može da pokrene stvari.</p>	<p>PRIJETNJE</p> <p>podrazumijevaju promjene u spoljašnjoj okolini koje mogu predstavljati prijetnje za rast i razvoj organa. One se mogu odnosi na različite stvari: ukidanje donacije za neku vrstu projekta, donošenje nepovoljnih propisa kojima se ograničavaju ili ukidaju neke nadležnosti organana, ekonomska kriza u zemlji itd.</p>

Slika 3: SWOT dijagram

IZVJEŠTAJ O OCJENJIVANJU

Ocjenjivanje službenika i namještenika ima za cilj dobijanje objektivnog, valjanog i uporedivog pregleda njihovog rezultata rada, sposobnosti i stručnosti i kao takvo će predstavljati osnovu za donošenje odluka, ali će takođe poslužiti i kao instrument za obuku i razvoj zaposlenog.

Svrha ocjenjivanja je motivisanje službenika, odnosno namještenika za konstantno unapređivanje svojih kompetencija kako bi mogli napredovati u karijeri. Iako se ocjenjivanje doživljava kao mogućnost nagrađivanja ili sankcionisanja službenika, cilj ocjenjivanja je motivisanje službenika da, u saradnji sa svojim rukovodiocem bolje sagleda svoje sposobnosti i slabosti, te dostigne maksimum profesionalnog obavljanja poslova i zadataka, kao i poboljšanje kvaliteta rada.

Nakon razgovora sa rukovodiocem, zaposleni može samostalno ili u dogovoru sa rukovodiocem identifikovati oblasti odnosno teme u kojima je potrebno da se dodatno osposobljava odnosno usavršava kako bi kvalitetnije obavljao poslove i zadatke radnog mjesta.

Prilog obrascu za ocjenjivanje može da bude i Plan ličnog razvoja za narednu godinu. Ovaj dokument svakako može biti odličan instrument za utvrđivanje potreba za obukom. Zadatak zaposlenog, neposrednog rukovodioca i jedinice za upravljanje ljudskim resursima jeste da prati inpute vezano za obuku službenika i da upućuje istog na dodatne edukacije.

Ovdje je svakako neophodno pratiti da li je nakon obuke došlo do napretka u konkretnim slučajevima.

Nakon prikupljanja svih pojedinačnih identifikovanih potreba, rukovodilac sagledava potrebe organizacione jedinice i da li su one usklađene sa ciljevima organa i pravi listu prioriteta.

U prilogu je dat primjer matrice Plana ličnog razvoja koji može poslužiti kao prilog obrascu za ocjenjivanje i primjer obrasca o sagledavanju potreba na nivou organizacione jedinice i organa u cjelosti.

4.3 Treća faza: prikupljanje podataka

Da bi pristupili nekoj analizi potrebno je prikupiti dovoljno relevantnih informacija, tj. odgovora bilo putem upitnika ili nekog drugog instrumenta. Kvalitet prikupljenih informacija je bitan jer se na taj način dolazi do suštine, a to je vjerodostojnost rezultata proučavanja. Podatke možemo prikupljati na različite načine, a to u mnogome zavisi i od samog instrumenta za koji smo se odlučili. Postoji više načina da se podaci prikupe, od prostog evidentiranja odgovora na prethodno utvrđenim obrascima (popunjavanje na papiru), do onih koji nam olakšavaju obradu, elektronskim putem. Dostupna veb rješenja omogućavaju automatsku obradu podataka (npr. Survey Monkey, Google forms isl.)

4.4 Četvrta faza: analiza prikupljenih podataka

Za obradu podataka postoje brojne tehnike, a za sve važi pravilo da analiza treba da bude što jednostavnija. Svrhu analize podataka svrstavamo u četiri grupe:

1. grupisanje podataka koje je na taj način lakše obraditi
2. upoređivanje podataka
3. proučavanje odnosa između podataka
4. identifikacija specifičnih oblasti.

Prilikom analiziranja dobijenih informacija uzima se u obzir:

1. Svrha prikupljenih informacija

- identifikovati potrebe za obukom na nivou organa ili pojedinim jedinicama,
- utvrditi specifične oblasti u kojima je potrebno usavršavanje,
- razviti program i plan usavršavanja.

2. Kome su namijenjene prikupljene informacije

- jedinicama za ljudske resurse ili službenicima za ljudske resurse,
- rukovodiocima na svim nivoima organa,
- najvišim rukovodiocima,
- organu koji se bavi stručnim osposobljavanjem i usavršavanjem.

3. Složenost analize koju smo planirali

- preciznu analizu koja sadrži statistiku i grafički prikaz podataka i tabele,
- samo opšti prikaz utvrđenog.

Prikupljeni podaci se mogu predstaviti na više načina. Najčešći su dijagramski i numerički pristup. Prvi, za opis i predstavljanje informacija, koristi različite dijagrame i slike. Numeričke metode opisuju i predstavljaju informacije uz pomoć cifara i niza brojeva brojčanih vrijednosti. Bez obzira na izabrani pristup i ovdje važi da predstavljanje mora biti jednostavno i razumljivo².

4.5 Peta faza: izvještavanje

Organizaciona jedinica za upravljanje ljudskim resursima priprema Izvještaj o sprovedenoj analizi potreba za obukom koji sadrži kratak opis metodologije, ključne nalaze, pregled potreba na nivou organizacionih jedinica, oblasti stručnog usavršavanja, teme, ciljne grupe, prioritete za obukom kao i preporuke za eventualnu izradu posebnih programa obuke.

Preporuka je da se analiza sprovodi u toku prve polovine godine, kako bi izvještaj bio gotov i poslužio kod sveobuhvatnog planiranja za narednu godinu.

Izvještaj se dostavlja i Upravi za kadrove, radi detaljne analize potreba svih organa i izrade detaljnog plana stručnog osposobljavanja odnosno usavršavanja i utvrđivanja prioriteta.

U prilogu je dat predlog obrasca na kojem se, u krajnjem, mogu iskazati potrebe za obukom.

² G.Miglič, R. Cerović "Evaluacija kvaliteta uspješnosti stručnog usavršavanja u državnoj upravi", Uprava za kadrove, 2007

5. PRILOZI

PRILOG 1: Primjer upitnika za tvrdživanje potreba za obukom službenika

Koliko su važne sledeće vještine za Vaš posao?

	Nije primjenjivo	Nije mnogo važno	Donekle važno	Važno	Veoma važno
1. Uspostavljanje i praćenje ciljeva i zadataka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Podsticanje saradnje među kolegama i međusektorske saradnje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Traženje i korišćenje mogućnosti za 4. kontinuirano učenje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Razumijevanje i nastojanje da se postignu misija i vrijednosti organizacije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Spremnost na promjene u organizaciji	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Preduzimanje odgovarajuće i blagovremene akcije za prevazilaženje neočekivanih prepreka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Postavljanje i nadzor vremenskih okvira i planova	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Za koju radnu vještinu smatrate da je najpotrebnija Vama, a za koju bi se mogla organizovati obuka?

Predložite kako da poboljšate radne vještine?

Komunikacione vještine

Koju komunikacionu vještinu smatrate najvažnijom za obuku?

	Nije primjenjivo	Nije mnogo važno	Donekle važno	Važno	Veoma važno
1. Razumijevanje jasne i asertivne komunikacije i načina na koji se stvara odnos i povjerenje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Održavanje efektivnih i efikasnih sastanaka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Pažljivo slušanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Predložite kako da poboljšate vještine komunikacije?

Vještine jačanja timskog rada

Ako Vam je potrebna obuka za neku od vještina timskog rada, koja bi to bila od navedenih?

	Nije primjenjivo	Nije mnogo važno	Donekle važno	Važno	Veoma važno
1. Održavanje redovnih sastanaka sa izvještavanjem kako bi se razgovaralo o učinku i postizanju ciljeva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Podsticanje timskog rada i saradnje kao metoda za postizanje zadataka i ciljeva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Prepoznavanje i nagrađivanje ljudi za najbolje obavljeni posao	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Konstruktivno primanje kritika i sugestija drugih	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Predložite kako da poboljšate vještine timskog rada?

Liderske vještine

Koju lidersku vještinu smatrate najvažnijom i za koju bi trebalo organizovati obuku?

	Nije primjenjivo	Nije mnogo važno	Donekle važno	Važno	Veoma važno
1. Davanje drugima direktne, konstruktivne povratne Informacije koje se mogu koristiti za postizanje ciljeva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Rukovođenje zaposlenima i raspodjela zadataka za postizanje ciljeva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Osnaživanje drugih za postizanje rezultata i ukazivanje na odgovornost za preuzete obaveze	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Motivisanje drugih za postizanje radnih ciljeva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Uticanje na zaposlene koji za cilj ima prihvatanje, dogovor ili promjenu ponašanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Predložite kako da poboljšate liderske vještine?

Koja su znanja potrebna za bolje obavljanje poslova Vašeg radnog mjesta?

	Nepotrebno	Korisno	Ključno
1. Izrada i evaluacija javnih politika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Javna uprava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Službenički sistem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Integritet i prevencija korupcije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Upravljanje i planiranje u državnoj upravi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Finansije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

O Vama!

Kategorije radnog mjesta:

- starješina organa uprave;
- visoki rukovodni kadar;
- ekspertsko-rukovodni kadar;
- ekspertski kadar;
- izvršni kadar.

Organizaciona jedinica:

- direktorat
- sektor
- odjeljenje
- služba
- direkcija
- odsjek

PRILOG 2: Primjer upitnika za utvrđivanje potreba za obukom rukovodilaca

1. Molimo Vas da označite svoj pol

- Ženski Muški

2. Molimo Vas da označite kojoj starosnoj grupi pripadate

- Manje od 30 godina 31-40 godina 41-50 godina 51-60 godina 61 ili više godina

3. Koja je Vaša naučna, odnosno stručna oblast u okviru obrazovno-naučnih, odnosno obrazovno-umjetničkih polja?

- Pravne nauke Političke nauke Organizacione nauke Ekonomske nauke
 Ostalo: _____

4. Na kojoj poziciji trenutno radite (označiti)

5. Koliko dugo radite na trenutnom radnom mestu?

- manje od godinu dana 1-3 godine 4-6 godina 7-9 godina 10 ili više godina

6. Molimo Vas da označite u kojoj mjeri su navedene uloge zastupljene u Vašem trenutnom radu. Osjećam da je moja uloga da....

	nimalo	malo	umjereno	u velikoj mjeri	u ogromnoj mjeri
1. kreiram i prenosim drugima viziju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. obezbjeđujem da se propisi i postupci adekvatno sprovode	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. predvodim i upravljam promjenama	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. obezbjeđujem da se strategije sprovode prema planu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. osmišljam bolje usluge za građane i privredu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. koordinišem i nadzirem proces izrade nacrta propisa i njihovo naknadno sprovođenje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. planiram i kontrolišem izvršenje budžeta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. vodim i motivišem ljude	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Koliko Vam je u svakodnevnom radu teško da realizujete sledeće rukovodeće uloge?

	nimalo	pomalo	umjereno	velikoj	izuzetno
1. Da vodim i motivišem ljude	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Da postavljam prioritete	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Da pravim planove	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Da obrazlažem planove na ubjedljiv način	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Da organizujem rad svog tima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Da pružam konstruktivne komentare na rad drugih ljudi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Da postížem blagovremene rezultate	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Da delegiram poslove drugim ljudima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Da upravljam promjenama	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Da kontrolišem svoja negativna osećanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Da upravljam svojim vremenom zbog velikog radnog opterećenja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Da javno nastupam u ime svog organa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Koliko je za Vas značajno da se dalje stručno usavršavate u sledećim oblastima kako biste postigli bolje rezultate u svom radu?

	Potpuno beznačajno	Pomalo značajno	Umjereno značajno	Veoma značajno	Izuzetno značajno
1. Strateško upravljanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Planiranje i sprovođenje javnih politika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Izrada nacrtu propisa i njihovo naknadno sprovođenje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Etički standardi, integritet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Digitalna/elektronska uprava, korišćenje digitalnih rešenja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Upravljanje ljudskim resursima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Planiranje i izvršenje budžeta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Stvaranje pozitivnog radnog okruženja (upravljanje stresom i konfliktima u timu)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Pružanje javnih usluga (kreiranje usluga, kvalitet usluga, itd.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Upravljanje promjenama	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Upravljanje ličnim razvojem (lična efikasnost, upravljanje vremenom...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Komunikacija i javni nastup (uključujući nastup u medijima)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Da li ste u protekle tri godine pohađali bilo kakav program stručnog usavršavanja?

- Da Ne

10. Molimo Vas da precizirate temu obuke. _____

11. Koje mjere ličnog razvoja koristite

- Obavljam ulogu nečijeg mentora/obavljam koučing za nekoga
- Imam svog mentora/kouča
- Čitam stručnu literaturu
- Učestvujem u klasičnim akademskim skupovima (neposrednim učešćem u radu skupa)
- Učestvujem u klasičnim obukama i/ili radionicama (sa neposrednim učešćem)
- Pohađam onlajn nastavu/kurseve
- Pratim stručne blogove
- Idem na konferencije
- Nisam koristio/la nikakve mjere ličnog razvoja u poslednjih šest mjeseci
- Ostalo: _____

12. Molimo Vas da označite u kojoj mjeri Vas sledeći faktori obično sprečavaju da se stručno usavršavate.

	Uopšte nije tačno	Nije tačno	Niti je tačno, niti je netačno	Tačno je	U potpunosti
1. Nemam vremena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Nije mi potrebno dalje stručno usavršavanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Niko mi nije ponudio mogućnosti za stručno usavršavanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Stručno usavršavanje nije presudno za napredovanje u karijeri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Dostupne obuke mi nisu zanimljive	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Nedostatak finansijskih sredstava za učestvovanje u neophodnim obukama	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Koje metode učenja biste želeli da primjenjujete tokom svog stručnog usavršavanja?

- Učenje uz pomoć tehnologije (e-učenje, obuke na kojima se koriste računari)
- Diskusija u malim grupama
- Individualni koučing/mentorstvo
- Grupni koučing
- Predavanja
- Simulacije (igra uloga)
- Studije slučaja
- Samostalno učenje kroz čitanje literature
- Učenje kroz sesije posvećene pitanjima i odgovorima
- Učenje putem posmatranja drugog zaposlenog u obavljanju redovnog posla
- Napredni treninzi sa priznatim stručnjakom
- Radni doručak/ručak/večera sa izlagačem (govornikom)

Ukoliko biste željeli da dodate nešto što smatrate značajnim u pogledu sadržine programa čiji bi i Vi bili polaznik, molimo da to napišete:

PRILOG 3: Primjer pitanja za intervju

INTERVJU REALIZOVAN DANA: _____

TRAJANJE INTERVJUA: _____

INTERVJU VODIO/LA: _____

ISPITANIK: _____

PITANJA:

1. Koja je vizija i ciljevi Vaše institucije ili organizacione jedinice za ovu godinu?
2. Šta treba promijeniti u Vašoj instituciji da bi se postigli ovi ciljevi?
3. Koje su vještine potrebne Vašim zaposlenima za bolje obavljanje radnih zadataka?
4. Koje vještine trenutno imaju Vaši zaposleni?
5. Koje nedostatke u pogledu potrebnog znanja možete indetifikovati kod Vaših zaposlenih?
6. Koje obuke mogu da pomognu u otklanjanja nedostatka znanja koje je indetifikovano kod zaposlenih?
7. Koliko često sprovodite postupak anlize potreba za obukom?

PRILOG 4: Plan ličnog razvoja

<p>*Nakon obavljenog razgovora neposrednog rukovodioca i službenika, u postupku ocjenjivanja, utvrđen je PLAN STRUČNOG OSPOSOBLJAVANJA ODNOSNO USAVRŠAVANJA I RAZVOJA SLUŽBENIKA _____ za _____ godinu</p>					
<p>CILJEVI vezani za stručno osposobljavanje odnosno usavršavanje i razvoj</p>		<p>Vezano za obavljanje trenutnih zadataka (koji su dio opisa radnog mjesta) <i>* OBUKA</i></p>		<p>Vezano za projekciju budućih zadataka koji će biti dio opisa radnog mjesta) <i>*RAZVOJ</i></p>	
<p>* Koje znanje ili vještina će se razvijati? Šta se tačno želi postići?</p>					
<p>NAČINI POSTIZANJA CILJA</p>	<p><u>Pohađanjem Programa obuke</u> (trening,webinar) <i>*ukoliko je poznato, navesti kojeg programa i u čijoj organizaciji se sprovodi</i></p>				
	<p><u>Realizacijom drugih razvojnih aktivnosti</u> (mentorstvo,rotacija, obuka na radnom mjestu) <i>*navesti kako</i></p>				
<p>PLANIRANI ROK <i>*navesti okvirni rok</i></p>					
<p>VIDLJIVI I MJERLJIVI REZULTATI <i>*Navesti kako će se znati da je ostvaren postavljeni cilj?</i></p>					

PRILOG 5: Pregled identifikovanih potreba za obukom na nivou organa

	OBLAST/TEMA	CILJNA GRUPA (po kategorizaciji radnih mjesta)	Ukupan broj zainteresovanih službenika/ca	PERIOD REALIZACIJE /broj službenika		NAČIN REALIZACIJE (seminar/ webinar, obuka, konferencija, okrugli sto, koučing ...)
				januar-jul	jul-decembar	
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						
7.						
8.						
9.						
10.						



